

# Návrh dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Petr Bartík

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petr Bartík  
Osobní číslo: M220012  
Studijní program: N0412A050011 Finance  
Specializace: Finanční trhy a technologie  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Návrh dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte její hospodářskou situaci.
- Na základě provedených analýz navrhnete dlouhodobý finanční plán společnosti.
- Provedte zhodnocení návrhu finančního plánu a doporučte postup jeho implementace ve společnosti.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

BERK, Jonathan B. a DEMARZO, Peter M. *Corporate Finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-79202-4.  
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.  
KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.  
ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. a JORDAN, Bradford D. *Fundamentals of Corporate Finance*. 13th edition. New York: Published by McGraw Hill, 2021. ISBN 978-1-260-77239-5.  
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Blahová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, 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

Jméno a příjmení: Bc. Petr Bartík

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na sestavení dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Teoretická část popisuje problematiku finančního plánování v kontextu podnikového prostředí a zdůrazňuje význam dlouhodobého plánování. V praktické části je představena vybraná společnost a provedena komplexní analýza jejího okolí pomocí metod, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza či detailní finanční analýza, která hodnotí současnou finanční situaci ve společnosti. Ze získaných výsledků analýz a stanovených cílů podniku je sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantních scénářů pro následující tři roky. Tyto varianty jsou následně vzájemně porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. V závěru práce jsou zhodnoceny jednotlivé varianty finančních plánů a popsán proces implementace plánu ve společnosti.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plánovaný přehled o peněžních tocích

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on the development of a long-term financial plan in a selected company. The theoretical part describes the issue of financial planning in the context of the corporate environment and emphasizes the importance of long-term planning. In the practical part, the selected company is introduced and a comprehensive analysis of its environment is performed using methods such as PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis or detailed financial analysis, which assesses the current financial situation of the company. From the results obtained from the analysis and the objectives set for the company, a long-term financial plan is drawn up in three alternative scenarios for the next three years is drawn up. These scenarios are then compared with each other using financial analysis ratios. In the conclusion of the thesis, the individual options of the financial plans are evaluated and the process of its implementation in the company is described.

Keywords: Financial Planning, Long-Term Financial Plan, Financial Analysis, Planned Profit and Loss Statement, Planned Balance Sheet, Planned Cash Flow Statement

Rád bych poděkoval paní Ing. Michaele Blahové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, její cenné rady, připomínky a trpělivost. Též bych chtěl vyjádřit svůj vděk předsedovi představenstva společnosti, panu Ing. Janu Vařekovi a hlavní účetní společnosti, paní Aleně Špicerové, za ochotu, čas a poskytnuté podklady.

V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za jejich podporu při psaní diplomové práce a během celého studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2    ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	14
1.3    POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	15
1.4    METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.4.1    Metoda procentního podílu na tržbách.....	17
1.4.2    Metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy.....	18
1.4.3    Regresní analýza .....	18
1.4.4    Metoda individuálního plánování položek.....	18
1.5    PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	19
<b>2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>20</b>
2.1    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	20
2.1.1    Analýza makroprostředí .....	20
2.1.2    Analýza mikroprostředí.....	22
2.2    ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	24
2.3    SWOT ANALÝZA .....	24
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>26</b>
3.1    ABSOLUTNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	28
3.2    ROZDÍLOVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	28
3.3    POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	29
3.4    SPIDER ANALÝZA .....	34
3.5    SOUHRNNÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY.....	35
<b>4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>38</b>
4.1    PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY .....	39
4.2    PLÁNOVANÁ ROZVAHA .....	41
4.3    PLÁNOVANÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	42
<b>5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>43</b>
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>44</b>

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>46</b>
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	46
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	47
7.3 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	48
7.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A PRŮMĚRNÉ MZDY .....	48
<b>8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>50</b>
8.1 PESTLE ANALÝZA.....	50
8.1.1 Politické a legislativní faktory .....	50
8.1.2 Ekonomické faktory .....	51
8.1.3 Sociokulturní faktory .....	54
8.1.4 Technologické faktory .....	55
8.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	55
8.2.1 Stávající konkurenti .....	55
8.2.2 Potenciální konkurence .....	56
8.2.3 Dodavatelé.....	56
8.2.4 Kupující.....	57
8.2.5 Substituty.....	57
8.3 SWOT ANALÝZA .....	58
8.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	59
8.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	60
8.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	71
8.4.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	71
8.4.4 Spider analýza .....	78
8.4.5 Analýza souhrnných ukazatelů .....	79
8.4.6 Shrnutí finanční analýzy .....	82
<b>9 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>85</b>
9.1 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	85
9.2 ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	86
9.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	87
9.2.2 Plánovaná rozvaha .....	93
9.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	97
9.3 OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	98
9.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	98
9.3.2 Plánovaná rozvaha .....	101
9.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	103



9.4	PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	104
9.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	105
9.4.2	Plánovaná rozvaha .....	107
9.4.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	110
9.5	POROVNÁNÍ VARIANT FINANČNÍCH PLÁNŮ .....	111
9.5.1	Analýza rentability .....	111
9.5.2	Analýza aktivity .....	112
9.5.3	Analýza zadluženosti .....	113
9.5.4	Analýza likvidity .....	113
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ NÁVRHU FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO IMPLEMENTACE VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>115</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>124</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>127</b>

## ÚVOD

Efektivní finanční plánování je klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení podniku v konkurenčním a dynamickém tržním prostředí. Společnosti v dnešní době čelí neustálým výzvám a změnám, které vyžadují strategický přístup k financím a jasně stanovené cíle. Kvalitní finanční plán umožňuje podnikům nejen dosáhnout a udržet finanční stabilitu, ale také optimalizovat využití zdrojů, investovat do inovací a budovat dlouhodobou udržitelnou hodnotu pro podnik a jeho zainteresované strany.

Tématem této diplomové práce je návrh dlouhodobého finančního plánu pro společnost Javořice, a.s. na období 2024 – 2026. Popisovaná společnost se nachází v Olomouckém kraji a její hlavní činností je zpracování dřeva. Společnost má dlouholetou tradici sahající až do 90. let minulého století, a v současné době se jedná o třetí největší dřevozpracující závod na území České republiky.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce je obsažena literární rešerše dostupné literatury zabývající se podstatou, postupy a přínosy finančního plánování. Dále je zde popsán postup sestavení dlouhodobého finančního plánu a představeny analýzy podnikového prostředí, jako je analýza PESTLE či Porterův model pěti sil, jejichž provedení musí tvorbě finančního plánu předcházet. Teoretická část pokračuje popisem SWOT analýzy, a finanční analýzy, i se všemi jejími ukazateli a pojmy.

Tyto informace slouží jako teoretická východiska pro vypracování části analytické, ve které je nejdříve vybraná společnost představena, je popsána její historie a odvětví podnikání, a následně jsou na ni aplikovány výše zmíněné analýzy. Samotná finanční analýza je zpracována na období 2019 – 2023, a pro lepší vypovídací schopnost jejích výsledků je porovnána i s podnikovým odvětvím. V projektové části práce je vypracován dlouhodobý finanční plán, který vychází z poznatků získaných z provedených analýz a podnikové strategie a cílů. Tento plán je vypracován ve třech variantách: základní, optimistické a pesimistické, aby co nejlépe zohlednil možné budoucí scénáře a jejich dopady na podnik. Všechny tři varianty dlouhodobého finančního plánu jsou následně porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Závěr diplomové práce se zabývá zhodnocením navrženého finančního plánu a doporučením jeho implementace ve společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnutí dlouhodobého finančního plánu pro společnost Javořice, a.s. Tento finanční plán byl vytvořen na základě poznatků získaných z finanční analýzy a s ohledem na současnou strategii a cíle společnosti, a navrhnout ve třech variantách plánu pro období 2024 – 2026.

V teoretické části práce bude provedena literární rešerše vztahující se k problematice finančního plánování. Bude vysvětlena podstata finančního plánování, jeho zásady, přínosy, a metody, či popsán postup sestavení finančního plánu. V další části práce budou popsány jednotlivé vnější a vnitřní analýzy podniku. Poslední část bude věnována samotnému dlouhodobému plánu a jeho zhodnocení a kontrole. Na základě poznatků získaných z teoretické části bude vypracována část praktická.

V praktické části bude na úvod představena vybraná společnost a provedena analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí pomocí vybraných metod. Ty zahrnují analýzu PESTLE, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Dále bude provedena finanční analýza podniku za roky 2019 – 2023 pomocí metod vybraných ukazatelů, zahrnující ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné. Informace budou čerpány z účetních výkazů podniku. Výsledné hodnoty budou okomentovány a posouzeny ve vztahu s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem, dle dostupných dat čerpaných z Panorama zpracovatelského průmyslu zveřejněným Ministerstvem průmyslu a obchodu. Na závěr dojde ke shrnutí poznatků získaných z finanční analýzy.

V projektové části práci bude na základě výsledků analýz a dle vize a cílů podniku navrhnut dlouhodobý finanční plán pro následující tři roky, který bude obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný přehled o peněžních tocích, a to ve variantě základní, optimistické a pesimistické. Plán bude vytvořen v programu MS Excel pomocí vybraných metod, jako je např. metoda procentního podílu na tržbách, regresní analýzy, poměrových ukazatelů finanční analýzy, individuálního plánování položek či odhadu vedení podniku. Všechny tři varianty dlouhodobého finančního plánu budou následně porovnány pomocí analýzy poměrových ukazatelů, zahrnující analýzu rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

V závěru diplomové práce bude navrhnutý finanční plán zhodnocen a doporučen postup jeho implementace ve společnosti.

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

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Podstata finančního plánování

Plánování je procesem, kde formulujeme cíle a strategie pro dosažení těchto cílů. Součástí tohoto procesu je důkladná analýza vnitřních i vnějších podmínek, prognóza budoucích podmínek a zhodnocení rizik a nejistot, které s budoucími aktivitami souvisejí. Podnikatelský plán by měl vycházet z pečlivé analýzy podniku a jeho okolí, aby reflektoval předchozí vývoj. Čím důkladnější bude finanční analýza, tím lepší budou podklady pro sestavení finančního plánu a tím menší množství korekcí bude pravděpodobně potřeba při jeho realizaci. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157 - 158)

Podle Synka (2011, s. 371) má finanční plánování za úkol zajistit finanční pokrytí cílů podniku a přispět k udržení či zlepšení jeho finančního zdraví. Tyto plány reflektují veškerou činnost podniku a zároveň ovlivňují tuto činnost tím, že ji finančně podporují.

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 770) definují rozdíl mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním. Krátkodobé plánování se obvykle omezuje na horizont příštích 12 měsíců a zaměřuje se na zajištění dostatečné likvidity pro splácení závazků a správné rozhodnutí o krátkodobých finančních operacích. Zahrnuje také úvahy o investicích potřebných k dosažení dlouhodobých cílů společnosti a zajištění finanční stability. Dlouhodobé plánování se zabývá důsledky dlouhodobých finančních strategií, umožňuje předvídat možná překvapení a připravit se na ně, a poskytuje rámec pro stanovení cílů a hodnocení výkonnosti společnosti.

Finanční plán podniku vzniká jako výsledek dynamického procesu, který definuje úkoly finančního managementu odvozené od celkové strategie rozvoje podniku. Tyto úkoly jsou integrovány do celkového plánu podniku. Kromě stanovení základních cílů a úkolů v oblasti financí je klíčovou funkcí finančního plánu také implementace těchto úkolů do řídicího systému firmy a případná revize v reakci na dosažené výsledky. (Marinič, 2008, s. 163)

Finanční plánování musí reflektovat základní podnikatelský cíl, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. V případě akciové společnosti obchodované na burze je klíčovým cílem maximalizace tržní hodnoty akcií. Zisk sám o sobě nemůže být považován za hlavní finanční cíl podnikání, neboť může být ovlivněn například nedobytnými pohledávkami nebo účetními postupy, jako je vytváření rezerv nebo volba odpisových metod. Přesto lze zisk

považovat za důležitý faktor ovlivňující tržní hodnotu podniku. (Hrdý a Staňková, 2019, s. 1)

Podle Mariniče (2008, s. 163) komplexní finanční plán podniku napomáhá:

- identifikovat proveditelnost strategické analýzy,
- identifikovat vzájemné vztahy a relace mezi jednotlivými základními prvky firmy, které tvoří hodnotový řetězec,
- identifikovat možnosti a různé varianty financování firemních aktivit a hodnotit dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy,
- pomáhá předejít nežádoucímu vývoji, který by mohl způsobit ztráty.

## 1.2 Zásady a principy finančního plánování

Plánovací proces se může výrazně lišit v závislosti na různých faktorech, jako je velikost a struktura firmy, stupeň její vyspělosti, obor podnikání a okolní ekonomické prostředí. Než se přikročí k samotnému plánování, je důležité jasně stanovit, co má být plánováno a jaké výstupy jsou požadovány. Definování rozměrů plánování je nezbytné s ohledem na časový horizont, obsah, hloubku a rozsah plánovacích aktivit. Při sestavování každého plánu je důležité dodržovat určité základní principy. (Žůrková, 2007, s. 24)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) říkají, že finanční plán by měl být SMART, ale zdůrazňují, že je důležité, aby plán nebyl chytrý pouze pro jeho tvůrce, ale především pro ty, kdo budou realizovat a naplňovat jeho cíle. SMART plán by měl být:

- **konkrétní** (Specific) – musí odpovídat požadavkům vedení nebo majitelů firmy a obsahovat jasně definované hodnoty, na které lze navázat,
- **měřitelný** (Measurable) – musí být možné ověřit dosažené hodnoty, aby bylo možné porovnat skutečnost s plánem,
- **dosažitelný** (Attainable) a motivující,
- **reálný** (Realistic) – stanovené cíle musí být dosažitelné, aby nedocházelo k demotivaci,
- **hmatatelný a jasný** (Tangible) – musí obsahovat naplnitelné cíle, akce a kroky ve všech důležitých oblastech firmy.

Podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 214) musí být při sestavování finančních plánů dodrženy důležité základní zásady tak, aby byla zajištěna jejich dostatečná vypovídající schopnost. Mezi tyto zásady patří:

- **systematičnost:** plán má ustálenou formu, sleduje přesně definované základní cíle, k jehož uskutečnění musí navazovat i dílčí cíle,
- **úplnost:** plán musí zahrnovat veškeré činnosti a útvary podniku a prvky, které jsou pro efektivní fungování podniku potřebné,
- **přehlednost:** plán musí být sestaven tak, aby byl jasně pochopitelný i pro kohokoliv jiného,
- **periodičnost:** plán musí být sestavován v pravidelných termínech a pro po sobě jdoucí období, aby mohlo být dosahováno lepších výsledků,
- **pružnost:** plán by mělo být možné v průběhu plánovaného období upravovat podle aktuálních podmínek tak, aby jej bylo možné reálně splnit,
- **klouzavost:** plán je sestavován každý rok na několik následujících období.

Dle publikace Grünwalda a Holečkové (2007, s. 237) jsou zásady finančního plánování vymezeny následujícím způsobem:

- zahrnutí všech činností a odpovědnostních oblastí do plánu,
- věcné a časové propojení dílčích plánů,
- zapojení pracovníků, kteří budou odpovědní za realizaci plánu, a průběžná kontrola spojená s plánováním,
- pružnost plánu, který se mění a upravuje v souladu s vnitřními a vnějšími podmínkami podniku,
- systematický přístup k plánování.

### 1.3 Postup sestavení finančního plánu

Aby manažeři mohli vytvořit explicitní finanční plán, musí stanovit následující základní prvky finanční politiky podniku:

- 1) **Potřebné investice do nových aktiv:** Tento faktor vychází z identifikovaných investičních příležitostí, které si firma vybere k realizaci. Je výsledkem rozhodnutí o alokaci kapitálu.
- 2) **Úroveň finanční páky:** Toto se projevuje určením úrovně zadlužení, které firma použije k financování svých investic do aktiv. Jedná se o politiku kapitálové struktury podniku.
- 3) **Stanovení dividend pro akcionáře:** Toto je součástí dividendové politiky firmy, kde se určuje částka, kterou firma vyplácí svým akcionářům.
- 4) **Zajištění dostatečné likvidity a pracovního kapitálu:** Toto rozhodnutí se týká optimální úrovně likvidity a pracovního kapitálu, kterou firma potřebuje k provozu a plnění svých běžných závazků. (Ross, Westerfield a Jordan, 2021, s. 97 - 98)

Dle Hrdého a Krechovské (2016, s. 201) zahrnuje proces tvorby finančního plánu čtyři hlavní kroky. Nejprve se vytváří plánovaný výkaz zisku a ztráty, který zahrnuje odhady tržeb, nákladů a výsledného zisku nebo ztráty. Poté následuje vytvoření plánované rozvahy, která reflektuje plánovaná aktiva, pasiva a další položky rozvahy. Dále se sestavuje plánovaný výkaz peněžních toků. Nakonec dochází ke kontrole celého sestaveného finančního plánu.

Finanční plán by měl být vypracován v několika různých variantách, zahrnující realistický, optimistický a pesimistický scénář. Každá verze obsahuje účetní výkazy, jako je plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow, které jsou doplněné o komentáře objasňující předpoklady, na nichž byl finanční plán založen. Tento přístup umožňuje firmě lépe pochopit možné scénáře a připravit se na různé vývoje v budoucnosti. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 198 – 202)

## 1.4 Metody finančního plánování

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) uvádí že existuje celá řada metod, které lze při konstrukci finančního plánu využít. Metody, jež lze využít, rozdělují do čtyř základních skupin, a to na:

- **Kauzální metody** – je to skupina metod, která vychází z předpokladu, že růst tržeb je hlavním faktorem dynamického rozvoje společnosti. Metoda procentního podílu k tržbám je jednou z nejznámějších metod v této kategorii, i když není nezbytné, aby



tržby byly jediným důležitým ukazatelem. Nicméně, obvykle jsou tržby klíčovým faktorem pro podnikatelskou činnost.

- Statistické metody – ty vycházejí z analýzy statistických závislostí pomocí regresních funkcí založených na základě minulého vývoje. Tyto závislosti jsou pak upravovány s ohledem na možné korekce, a promítají se do budoucích cílů a úkolů.
- Ekonometrické metody – tato skupina metod se zakládá na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů, jež jsou vyjádřeny ve statistických veličinách a cílových ukazatelích.
- Simulační metody – tento proces zahrnuje modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makro i mikroekonomického prostředí, obvykle v několika variantách, přičemž nejlepší varianta se blíží k nejlepšímu vývoji.

Kalouda (2016, s. 272) se ve své publikaci ještě zmiňuje o tzv. metodách intuitivních. Definuje ji jako metodu, která při tvorbě finančních plánů čerpá z manažerských zkušeností a subjektivních úvah ohledně budoucnosti. Často uplatňovaná v menších a středních firmách, kde finanční manažeři spoléhají na své odborné dovednosti, aby odhadli klíčové ukazatele. Tento postup, který na první pohled může připomínat „pokus – omyl“, ve skutečnosti spočívá ve rychlém přiblížení k finálnímu plánu. Zde hraje rozhodující roli schopnost plánovače, jehož odbornost a zkušenosti posilují věrohodnost výsledného plánu. Taková metoda je mimořádně efektivní zejména v prostředích, kde se dynamika podnikání mění rychle a kde je nezbytné rychle reagovat na nové podněty.

Na základě výše zmíněného rozdělení byly vybrány konkrétní metody, které různí autoři ve svých publikacích nejčastěji zmiňují.

#### **1.4.1 Metoda procentního podílu na tržbách**

Princip stálého poměru položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát k tržbám představuje základ nejčastěji využívané metody. Odhad budoucího vývoje tržeb se odvozuje z plánovaného prodeje násobeného očekávanou tržní cenou. Objem prodeje je určen kombinací tržního podílu společnosti na trhu a předpokládaným vývojem trhu (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 143).

Růčková a Roubíčková (2012, s. 188) doplňují, že ne všechny položky rozvahy vykazují vzájemnou souvislost s tržbami. Proto je vhodné plánovat takové položky, které tuto

souvislost vykazují. U jiných položek může být zase diskutabilní jejich vztah k tržbám, a proto je nutné vycházet z konkrétní povahy podnikání dané společnosti.

#### **1.4.2 Metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy**

Tato metoda vychází z předpokladu udržení poměrových vztahů mezi různými položkami ve výkazech. Například, pokud okamžitá likvidita dosud činila přibližně 8 %, a pokud se přístup společnosti k řízení hotovosti nezmění, můžeme předpokládat, že tento vztah zůstane zachován i v budoucnosti. Plánovaný objem krátkodobého finančního majetku tak lze odvodit z prognózované výše krátkodobých závazků. (Čížinská, 2018, s. 224)

#### **1.4.3 Regresní analýza**

Regresní analýza je metoda, která se zaměřuje na predikci budoucího vývoje určité veličiny, jako jsou například tržby, na základě změn jiných nezávislých proměnných, které tuto veličinu ovlivňují. Tyto proměnné mohou zahrnovat v případě tržeb např. HDP, příjmy domácností nebo výrobní aktivity v klíčových odvětvích. Regresní analýza proto vyžaduje sbírku kvalitních vstupních dat, zahrnující historické tržby a relevantní faktory za předchozí období. Provedení regresní analýzy obvykle zahrnuje odhadování parametrů regresní funkce pomocí historických časových řad tržeb a faktorů ovlivňujících tržby. Na základě těchto odhadů lze poté provést prognózu budoucích tržeb. K tomu je nezbytné mít k dispozici prognózy hodnot ovlivňujících faktorů v plánovaném období, které jsou následně dosazeny do regresní funkce. To umožňuje odhadnout očekávané tržby pro plánované časové období. (Fotr a kol., 2020, s. 201)

Kalouda (2016, s. 273) upozorňuje na významné omezení dlouhodobé platnosti konstantního vztahu mezi tržbami a dalšími faktory. Z tohoto důvodu je nezbytné nahradit tento zjednodušený předpoklad statisticky ověřenými vazbami mezi ukazateli finančního plánu a tržbami. Význam těchto vazeb je následně nezbytné podrobit důkladnému statistickému testování, aby byla zajištěna jejich spolehlivost a vypovídací hodnota.

#### **1.4.4 Metoda individuálního plánování položek**

Pravděpodobně nejpřesnějším přístupem k plánování je individuální přístup ke každé jednotlivé položce. Tato metoda nachází uplatnění tam, kde selhává zjednodušený předpoklad zachování procentního podílu na tržbách. Například, při plánování investic do dlouhodobého majetku je důležité brát ohled spíše na míru využití výrobní kapacity než na přímou závislost na vývoji tržeb. Pro dosažení 10% růstu tržeb může být například

postačující stejný objem dlouhodobého majetku jako v předchozím roce, což vede k prioritě obnovovacích investic před rozšiřovacími. (Čižinská, 2018, s. 224 – 225)

## 1.5 Přínosy finančního plánování

Jelikož je finanční plánování spojeno se spoustou času, kterou společnost stává nad vytvořením a zkoumáním mnoha různých scénářů, nabízí se otázka, čeho tento proces plánování dosáhne. Dle Rosse, Westerfielda a Jordana (2021, s. 99) je hlavními přínosy finančního plánování:

- **Zkoumání interakcí** – finanční plán musí jasně ukázat, jak jsou investice do provozních činností podniku propojeny s dostupnými zdroji financování. Například, kde má firma získat peníze na nové investice nebo expanzi.
- **Zkoumání možností** – finanční plán umožňuje podniku analyzovat a porovnávat různé scénáře. Lze zkoumat různé investiční a finanční možnosti a vyhodnocovat jejich dopad na akcionáře. To zahrnuje strategické rozhodnutí, jako je například uvedení nových výrobků na trh.
- **Vyhnutí se překvapením** – finanční plánování má za cíl identifikovat možné rizikové scénáře a připravit společnost na jejich řešení, čímž se minimalizuje překvapení a umožňuje vytvoření pohotových plánů.
- **Zajištění proveditelnosti a vnitřní konzistence** – finanční plánování pomáhá společnosti zajistit, že její konkrétní cíle jsou dosažitelné a vzájemně konzistentní. Pomáhá rozpoznat a vyřešit protichůdné cíle, aby bylo možné stanovit priority a dosáhnout soudržnosti ve strategii firmy. (Ross, Westerfield a Jordan, 2021, s. 99 – 100)

Pravděpodobně nejdůležitějším výsledkem procesu plánování je však to, že nutí manažery podniku přemýšlet o firemních cílech a stanovovat si priority. Je třeba si uvědomit, že budoucnost bude vždy nejistá, ale vždy lze alespoň stanovit směr, kterým se společnost chce ubírat, a učinit určité kvalifikované odhady toho, co by mohlo nastat, čímž se lze účinně vyhnout nepředvídaným událostem. (Ross, Westerfield a Jordan, 2021, s. 100)

## 2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Pro formulaci strategie vedoucí k získání konkurenční výhody je klíčové nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je náročný a vyžaduje systematický přístup k identifikaci a analýze vnějších faktorů, které ovlivňují podnik, a porovnání s jeho zdroji a schopnostmi. Hlavním cílem strategické analýzy je připravit podnik na různé situace, které by mohly v budoucnosti nastat. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8 - 10)

Základy pro formulaci strategie jsou odvozeny z výsledků strategické analýzy, která zahrnuje různé analytické techniky pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, včetně makroprostředí, odvětvím, konkurenčními silami, trhem a konkurenty. Pro zlepšení procesu tvorby strategie je klíčové včas identifikovat pozitivní i negativní vlivy současného vývoje, navázat na pozitivní aspekty a eliminovat negativní, a především hledat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Zároveň je důležité nepodceňovat potenciální hrozby. Strategie musí pečlivě zohledňovat podněty a vlivy z vnějšího prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8 - 10)

Strategická analýza se zaměřuje na dva hlavní okruhy podle svých cílů, a to na:

- analýzu vnějšího prostředí podniku
- analýzu vnitřního prostředí podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8 - 10)

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza okolí se zaměřuje na faktory, které ovlivňují podnik a mohou mít v budoucnosti významný dopad na jeho strategické postavení. Tato analýza a předvídaní budoucího vývoje patří mezi klíčové kroky při stanovování strategických cílů a tvorbě strategie podniku. Úkolem analýzy je identifikovat hlavní faktory, vazby a souvislosti v okolí podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13 - 14)

Vnější prostředí společnosti lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje vlivy, které různou mírou dopadu a intenzitou působí na mikroprostředí všech účastníků na trhu. (Jakubíková, 2013, s. 98)

#### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Makrookolí vytváří obecný rámec pro podnikání všem firmám působícím v daném státě. Možnosti, kterými může podnik ovlivnit toto okolí, jsou velmi omezené. Z finančního

hlediska je pro podniky důležité sledovat vývoj a změny politické, legislativní a ekonomické situace, aby mohly efektivně řídit své zdroje a rozhodování. (Šiman a Petera, r. 2010, s. 29)

Tyto změny jsou ovlivněny vládním vlivem, vědeckým a technologickým pokrokem, ekonomickým vývojem, situací na finančních trzích a dalšími faktory. Je důležité porozumět vlivům a trendům v širším prostředí, aby společnost mohla účinně reagovat na změny a plánovat strategie pro budoucnost. Analýza makroprostředí často využívá PESTLE analýzu, která identifikuje klíčové příležitosti a hrozby, jež mohou vyplývat z výše zmíněných faktorů. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

### **PESTLE analýza**

PESTLE nebo i PEST analýza slouží pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. Analýza zkoumá několik faktorů, které zvenčí ovlivňují činnost podniku. Mezi tyto faktory patří:

#### **1) Politické a legislativní faktory**

Do těchto faktorů lze zařadit například fiskální politiku, sociální politiku, ochranu životního prostředí, členství země v různých politicko-hospodářských seskupení a další. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikové činnosti. (Jakubíková, 2013, s. 100)

#### **2) Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů spadá vývoj HDP, vliv měnových kurzů, stav platební bilance státu, úrokové sazby, míra inflace, nezaměstnanost nebo aktuální fáze ekonomické cyklu. Všechny tyto faktory dokazují vliv ekonomiky, a to jak národní nebo světové, na činnost podniku. (Jakubíková, 2013, s. 100)

#### **3) Sociokulturní faktory**

Sociální a kulturní faktory reflektují vlivy spojené se změnami v sociálním prostředí. Můžeme do nich zařadit takové vlivy jako úroveň vzdělání obyvatelstva, změny životního stylu, nebo přístup k práci a volnému času. Například změny v postojích obyvatelstva k životnímu prostředí mohou vést k úpravám v podnikatelských modelech, technologických postupech a nakládání s použitými výrobky. Jejich význam v současné době roste, jelikož je pro podniky žádoucí tyto aktuálních trendy sledovat, aby měly vyšší šanci předběhnout konkurenci v boji o zákazníka. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

#### 4) Technologické faktory

Někdy také nazývány jako inovační faktory, zahrnují trendy v technologiích, výzkumu a vývoji. Mohou se projevovat jak ve výrobní, tak komunikační, skladovací i informační technologii. Všechny tyto změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky čemuž mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat své výhody oproti konkurenci. (Jakubíková, 2013, s. 101)

##### 2.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se soustředí na zkoumání konkrétního odvětví, a zejména pak vlivu konkurenčních sil. Základem této analýzy je charakteristika odvětví, popis změn, které na ně působí, a faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy. Různé podniky ve stejném segmentu přitom mohou reagovat na zjištěný vývoj a faktory odlišně. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11)

Mikrookolí zahrnuje ty okolnosti a situace, které firma může do jisté míry svým jednáním ovlivnit. Toto prostředí je tvořeno zákazníky, konkurencí, veřejností, dodavateli, odběrateli a dalšími institucemi, jako jsou finanční instituce, banky, či pojišťovny. (Jakubíková, 2013, s. 102 - 103)

##### Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je často využíván k analýze klíčových faktorů mikroprostředí. Tento model umožňuje podrobný pohled na strukturu daného odvětví a umožňuje firmám lépe porozumět svému okolí a připravit se na změny, které se mohou objevit. Taková analýza může být základem pro strategické rozhodování a formulaci obchodních plánů. (Fotr a kol., 2017, s. 237)

Michael Porter definoval pět sil, které určují vnitřní dlouhodobou atraktivitu podniku: je to konkurence v odvětví, potenciální noví účastníci na trhu, substituty, kupující a dodavatelé. Hrozby, které tyto síly představují, jsou následující: (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

##### 1) Hrozba stávající konkurence

Velké množství konkurentů v odvětví může vést k menší atraktivnosti daného segmentu, cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových výrobků. Neatraktivní je ten segment, který je již plný silných konkurentů, má stabilní nebo klesající tržby, nebo vysoké fixní náklady a bariéry odchodu. Podnik by se měl snažit o konkurenční výhody oproti ostatním firmám. (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

## **2) Hrozba vstupu nových účastníků na trh**

Noví konkurenti jsou neznámou hrozbou, která se může na trhu kdykoli objevit. Pravděpodobnost a frekvence vstupu dalších konkurentů závisí na existenci bariér vstupu a výstupu v odvětví. Možnost nových konkurentů vstoupit na trh je především ovlivněna velikostí vstupních bariér, které zahrnují například kapitálové nároky, rozmanitost výrobků a přístup k distribučním kanálům. (Grasseová a kol., 2012, s. 192)

Situace ohledně vstupu a výstupu na trh jsou různé. Hrozba nových účastníků na trhu je vysoká, když jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké – tento trh lze označit za nejvíce atraktivní, jelikož může do odvětví vstoupit jen málo nových firem a špatně fungující firmy mohou z trhu snadno odejít. Při opačné situaci, tedy když jsou nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry odchodu, dochází k nadbytečné kapacitě a snížených výnosech pro všechny. (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

## **3) Hrozba substitučních produktů**

Za neatraktivní trhy můžeme označit ty, na kterých je vysoká míra substitučních produktů, neboť ty ovlivňují a omezují ceny a zisky. Pokud se na takovém trhu objeví nové technologie nebo dojde k nárůstu konkurence, ceny a zisky zaznamenají s největší pravděpodobností ihned pokles. (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

## **4) Vyjednávací síla odběratelů**

Silná nebo rostoucí vyjednávací síla kupujících může způsobit, že trh bude vysoce neatraktivní. Faktorů, které zvyšují tuto vyjednávací sílu lze nalézt několik, může to být například malá diference výrobku, nízké náklady kupujících na změnu dodavatele, či situace kdy produkt tvoří významnou část nákladů. Proti tomu se prodávající mohou bránit tím, že vybírají ty kupce, pro které je změna dodavatele obtížnější, nebo nabízejí výhodné a těžko odmítnutelné nabídky a podmínky. (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

## **5) Vyjednávací síla dodavatelů**

Zvyšující se vyjednávací síla dodavatelů může také zhoršit atraktivitu trhu. Dodavatelé na něj mohou působit tak, že zvyšují ceny nebo snižují dodávané množství. Jejich moc ještě podporují takové situace, kdy například náklady na změnu dodavatele pro společnosti vysoké, existuje málo substitutů, nebo když je dodávaný výrobek důležitým vstupem. Obranou firem může být budování vzájemně výhodných vztahů s dodavateli nebo využívání více zdrojů dodávek. (Kotler a Keller, 2012, s. 232)

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Různé typy firem mají odlišné oblasti působnosti, což znamená, že prováděné analýzy jsou vždy specifické vzhledem k danému strategickému záměru. Cílem interní analýzy není pouze objektivně posoudit současné postavení firmy, ale také zhodnotit její schopnost realizovat plánovaný strategický záměr. Hodnotitel by měl mít přehled o firemním portfoliu zdrojů a o firemních kompetencích, které firma vyvinula. (Fotr a kol., 2020, s. 65)

## 2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednoduchou metodou, která umožňuje získat rychlý přehled o klíčových aspektech podnikatelského prostředí ve vztahu ke konkurenci, a to jak prostředí vnitřního, tak vnějšího. Skládá se ze zkoumání silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které ovlivňují strategické rozhodování. Tato analýza poskytuje pevný základ pro identifikaci strategických možností a porozumění budoucím směrům činnosti organizace. Je důležité si uvědomit, že SWOT analýza je spíše prostředkem k porozumění a rozhodování. Její účinnost spočívá v tom, že pomáhá identifikovat klíčové body, které mají vliv na schopnost organizace reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Při použití SWOT je však nutné mít na paměti dvě hlavní rizika. Za prvé, SWOT analýza může vést k vytvoření dlouhých seznamů faktorů, které mohou působit jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. Je však klíčové vybrat a zaměřit se na ty faktory, které mají skutečný vliv na strategické rozhodování. Druhým nebezpečím je možnost nadměrného zobecnění. SWOT může poskytnout obecný pohled na situaci, ale nenahrazuje hlubší a důkladnější analýzu. Celkově je SWOT užitečným nástrojem, který může vést k důležitým poznatkům a strategickým rozhodnutím, pokud je používána s uvážením a porozuměním jejich omezení. (Johnson a kol., 2008, s. 119)

### Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky společnosti v sobě neobsahují všechny informace ve kterých je daná společnost silnější, nebo naopak slabší, neboť takové informace by nebyly relativní ve vztahu k danému trhu a konkurenci. Je tedy pro manažera důležité rozlišit, co důležité je, a co naopak není. Silné stránky by měly dokázat, za jakého důvodu si zkoumaná společnost drží silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých firma vyniká, a které pro ni představují konkurenční výhodu. Naproti tomu stojí slabé stránky, které představují oblasti, ve kterých podnik není tak efektivní, a brání dalšímu dosažení úspěchů a cílů. (Kotler a kol., 2007, s. 98-99)



**Příležitosti a hrozby**

Účelem analýzy příležitostí a hrozeb je schopnost manažera nebo vedení společnosti rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí, a tak předvídat důležité události, které by mohly mít v budoucnu na firmu dopad. Příležitosti definují silné stránky společnosti, která je může na základně pravděpodobnosti a míře rizika využít ve svůj potenciální prospěch. Naproti tomu hrozby mohou negativně ovlivnit činnost nebo i existenci podniku. Je proto důležitá jejich včasná identifikace, a pravděpodobnost výskytu a výše škod, které by mohly způsobit. Na ty nejničivější z nich je potřeba reagovat a odstranit nebo alespoň minimalizovat jejich dopad. (Kotler a kol., 2007, s. 97-98)

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Finanční analýza poskytuje komplexní pohled na finanční situaci podniku. Pomáhá identifikovat, jestli je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli efektivně využívá svá aktiva, a zda je schopen řádně splácet své závazky. Průběžné sledování finanční situace firmy umožňuje manažerům přijímat správná rozhodnutí v klíčových oblastech podnikání. Znalost finančního postavení je nezbytná i ve vztahu k minulosti, kterou již sice nelze ovlivnit, ale poskytuje cenné informace zejména pro odhadování a prognózování budoucího vývoje. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

Manažeři využívají finanční analýzu pro krátkodobé i dlouhodobé řízení podniku. Tento koncept zahrnuje širokou škálu metod, které pomáhají řešit různé rozhodovací úkoly. Kromě analýzy finančního postavení podniku a hodnocení jeho finanční situace lze finanční analýzu využít při rozhodování o investicích, financování dlouhodobého majetku, volbě optimální kapitálové struktury, sestavování finančního plánu atd. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

Podle Braggse (2017, s. 1) je finanční analýza proces zkoumání finančních a provozních informací s cílem vyvodit závěry a poskytnout managementu doporučení pro rozhodování. Tato činnost zahrnuje několik aspektů, které jsou klíčové pro řízení firmy. Manažeři často potřebují shromáždit informace, které jim pomohou lépe porozumět problémům spojeným s rozhodováním. Například, při zvažování nabídky na převzetí konkurenční společnosti finanční analytik zkoumá základní údaje o cílové společnosti a určuje možné nabídky. Dále posuzuje různé investiční příležitosti a doporučuje, které přijmout a které odmítnout. Zkoumá se, jaké kombinace dluhu a vlastního kapitálu jsou vhodné na základě ratingu dluhu a podobných společností. Analýza podobných společností poskytuje analytik informace o dividendových politikách a dopadech výplaty dividend na hotovost společnosti. Hodnocení rizika spojeného s měnovými pohyby je dalším důležitým faktorem. Poskytování odhadu potřebného financování z dluhu a vlastního kapitálu a doporučení o tom, které produkty ukončit na základě jejich přínosu k peněžním tokům, jsou také součástí tohoto procesu. Taková finanční analýza poskytuje managementu důležité informace pro strategické rozhodování a plánování budoucnosti společnosti.

Vochozka (2020, s. 32) klade důraz na to, aby byla finanční analýza prováděna před každým investičním či finančním rozhodnutím v podniku. Údaje, které se získají z účetních výkazů mají přitom praktický smysl až při porovnání s ostatními číselnými údaji, není tedy možné

se správně rozhodovat jen na základě zůstatků či obrátů jednotlivých účtů. Právě porovnání jednotlivých ukazatelů v čase je hlavním přínosem finanční analýzy.

Berk a DeMarzo (2014, s. 35) zmiňují, že investoři často využívají účetní výkazy k posouzení podniku. To činí buď tím, že analyzují, jak se firma v průběhu času změnila, nebo porovnáním s jinými podobnými firmami pomocí společného souboru finančních ukazatelů.

S ohledem na četnost závažných dlouhodobých rozhodnutí ve firmě je vhodné provádět finanční analýzu průběžně a důkladně ji vyhodnocovat minimálně jednou ročně. Základními zdroji informací pro finanční analýzu jsou účetní uzávěrky podniku, které obsahují rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Kromě těchto účetních výkazů jsou pro provádění kvalitní a detailní analýzy nezbytné informace o vlastnících, technologiích, produktech, dodavatelích, odběratelích, struktuře podniku, počtu zaměstnanců a další relevantní informace. (Scholleová, 2017, s. 163 – 164)

### **Metody finanční analýzy**

Rozvoj matematických, statistických a ekonomických věd umožnil, aby v rámci finanční analýzy vznikla celá řada metod hodnocení finančního zdraví firmy, které je možno s úspěchem aplikovat. Při volbě těchto metod je klíčové zvážit účelnost a zajistit, aby byla v souladu s předem stanovenými cíli. Finanční analytik by měl pečlivě zvážit, k jakému účelu bude výsledná analýza sloužit. Je důležité si uvědomit, že ne na každou firmu se hodí stejná soustava ukazatelů nebo jedna konkrétní hodnota. Dále musí být volba metody učiněna jednak s ohledem na nákladnost, aby náklady na její zpracování byly přiměřené návratnosti, kterou analýza přinese, a s ohledem na spolehlivost, kterou zaručí kvalitní vstupní informace. Obecně platí, že čím kvalitnější metody použijeme, tím spolehlivější jsou naše závěry. To vede k nižšímu riziku chybného rozhodnutí a zvyšuje naše šance na úspěch. (Růčková, 2021, s. 45)

#### **1) Fundamentální analýza**

Fundamentální analýza je založena na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, odbornými odhady a vnímáním situací a trendů. Tato analýza pracuje s rozsáhlými daty a často vychází spíše z úsudků než z přesných algoritmických postupů. (Sedláček, 2011, s. 7)

## 2) Technická analýza

Analýza technická a fundamentální analýza se odlišují ve způsobu zpracování ekonomických dat. Zatímco fundamentální analýza se opírá o kvalitativní přístup a expertní odhady, analýza technická využívá kvantitativního zpracování dat s pomocí matematických, statistických a jiných algoritmizovaných metod. Následně se provádí ekonomické vyhodnocení výsledků. (Sedláček, 2011, s. 9)

### 3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Stavové a tokové údaje z účetních výkazů, které můžeme přímo použít, nazýváme jako absolutní ukazatele. Ty se využívají hlavně k analýze vývojových trendů, kdy srovnáváme změnu výdajů v časových řadách, a k procentnímu rozboru komponent. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na sledování vývoje položek účetních výkazů v čase. Tento přístup hodnotí stabilitu a dynamiku všech položek výkazů a poskytuje odpověď na otázku "Jak se daná položka mění v průběhu času?" Analýza může být prováděna meziročně, tedy porovnáním dvou po sobě jdoucích období, nebo za delší časové období. Pro výpočet horizontální analýzy se používá jednoduchého výpočtu změn v absolutních číslech a jejich procentního vyjádření vůči výchozímu roku. (Scholleová, 2017, s. 167)

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza, též označována jako procentní rozbor, zkoumá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů účetních výkazů. Tento typ analýzy často bývá nazýván jako analýza komponent. Jeho hlavním cílem je porovnání jednotlivých položek základních účetních výkazů s celkovou sumou aktiv nebo pasiv. Použití této metody usnadňuje srovnání účetních výkazů s předchozím obdobím a umožňuje porovnání s jinými firmami v téže oblasti podnikání. Vertikální analýza umožňuje hodnotit strukturu aktiv, což poskytuje informace o tom, kam firma investuje svůj kapitál, a strukturu pasiv, která ukazuje, odkud pocházejí zdroje pro nákup majetku. (Růčková, 2021, s. 49)

### 3.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Analýza rozdílových ukazatelů, často nazývaná jako fond finančních prostředků nebo jen finanční fond, je nástrojem pro zhodnocení finanční situace společnosti a její řízení, zejména

co se týče likvidity. Výpočtem rozdílu mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy získáme tzv. čistý fond, který poskytuje důležitý pohled na dostupnost finančních prostředků společnosti v krátkodobém horizontu. (Sedláček, 2011, s. 35)

### **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál (ČPK) vyjadřuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými cizími závazky podniku. Tento ukazatel je klíčovým indikátorem platební schopnosti firmy, neboť vyšší hodnota čistého pracovního kapitálu naznačuje větší schopnost podniku hradit své závazky v krátkodobém horizontu. Naopak, pokud má čistý pracovní kapitál zápornou hodnotu, naznačuje to, že podnik má nekryté dluhy, což může být nebezpečné a riskantní pro jeho finanční stabilitu. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 211)

### **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky představují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Tento ukazatel je vyjádřen jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky, přičemž výsledná hodnota ukazatele se mění dle toho, co zahrneme do položky na straně oběžných aktiv. Pokud zahrneme do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, hovoříme o nejvyšším stupni likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky však lze zařadit i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou rychle přeměnitelné na peníze. (Knápková a kol., 2017, s. 86)

## **3.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy**

Analýzy účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů patří mezi nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější metody. Poměrové ukazatele jsou definovány jako podíl různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. Ukazatele jsou využitelné pro různá časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy apod. (Růčková, 2021, s. 47)

Mezi poměrové ukazatele nejčastěji řadíme:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- případně i další. (Knápková a kol., 2017, s. 87)

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou v podnikatelských aktivitách používány k měření výdělečné schopnosti a míry zhodnocení vynaložených prostředků, které mohou být ve formě aktiv, kapitálu nebo jiných hodnot vyjádřených v peněžních jednotkách. Tyto ukazatele poskytují důležitý pohled na to, jak efektivně firma využívá své zdroje a generuje zisk. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 164)

Nejčastěji používané ukazatele jsou:

- **ukazatel rentability tržeb** (Return on Sales - ROS) – vyjadřuje poměr mezi výsledkem hospodaření, který je obsažen v čitateli, a tržbami, které jsou umístěny v jmenovateli a upraveny podle finanční analýzy. Tento ukazatel reflektuje schopnost podniku generovat zisk vzhledem k příjmům z tržeb. Jinými slovy, rentabilita tržeb ukazuje, kolik zisku podnik dokáže vyprodukovat na každou korunu tržeb. (Růčková, 2019, s. 65 – 66)
- **ukazatel rentability aktiv** (Return on Assets - ROA) – je klíčovým ukazatelem rentability, který porovnává různé formy zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, zda byly financovány vlastními nebo cizími zdroji. Tento ukazatel umožňuje hodnotit efektivitu využití aktiv společnosti k dosažení zisku. (Vochozka, 2020, s. 42; Berk a DeMarzo, 2014, s. 43)
- **ukazatel rentability vlastního kapitálu** (Return on Equity - ROE) – vyjadřuje míru výnosnosti kapitálu, který vlastníci investovali do podniku. Tento ukazatel by měl převyšovat úroky, které by investoři získali při jiných formách investic, a tak slouží jako odměna vlastníkům za riziko, které přijímají. Je důležité posuzovat hodnoty rentability vlastního kapitálu v dlouhodobém časovém horizontu, aby bylo možné získat komplexnější pohled na výkonnost podniku a jeho schopnost generovat zisky pro své vlastníky. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 100)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o schopnosti společnosti efektivně využívat investované finanční prostředky a o vázanosti jednotlivých složek kapitálu v různých typech aktiv a pasiv. Tyto ukazatele obvykle vyjadřují počet obrátů jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv, nebo dobu obrátu. Analýza těchto ukazatelů je zaměřena na zodpovězení otázky, jak efektivně podnik využívá svá aktiva a jednotlivé složky, a jaký dopad má tato efektivita na výnosnost a likviditu společnosti. (Růčková, 2021, s. 75)

(Knápková a kol., 2017, s. 102 – 104) uvádí 5 obvykle používaných ukazatelů:

- **obrat aktiv** – všeobecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, avšak tuto hodnotu ovlivňuje i konkrétní odvětví, ve kterém podnik působí. Nízká hodnota ukazatele naznačuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití zdrojů. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl tržeb a celkových aktiv, což nám poskytuje informaci o tom, kolikrát jsou tržby vyšší než celková aktiva. (Knápková a kol., 2017, s. 102)
- **obrat zásob** – poskytuje přehled o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a následně znovu naskladněna. Pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší než průměrné hodnoty, naznačuje to, že firma nemá nadměrné nelikvidní zásoby vyžadující nadměrné financování. Naopak, pokud je ukazatel nižší, naznačuje to, že podnik disponuje nadbytečnými zásobami, které jsou neproduktivní a váží na sebe finanční prostředky, jež by mohly být využity jinde. (Vochozka, 2020, s. 43)
- **doba obratu zásob** – udává, jak dlouho trvá jeden cyklus, tj. doba potřebná k tomu, aby se peněžní prostředky proměnily zpět v zásoby a zboží a poté opět do peněžní formy. Zásadní je sledovat vývoj ukazatele v časové řadě a porovnávat jej s průměrnými hodnotami v daném odvětví. Doba obratu zásob se vypočítá jako podíl průměrného stavu zásob a tržeb, vynásobený počtem dní v roce. Výsledné číslo nám pak ukazuje, kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku před jejich spotřebou nebo prodejem. (Knápková a kol., 2017, s. 103)
- **obrat pohledávek** – je důležitým ukazatelem finanční stability podniku. Vyjadřuje poměr mezi tržbami a pohledávkami a ukazuje, kolikrát jsou tržby vyšší než pohledávky podniku. (Růčková, 2019, s. 70)
- **doba obratu pohledávek** – určuje dobu, po kterou je kapitál vázán v pohledávkách. Tento ukazatel nám poskytuje informaci o čase, který uplyne od okamžiku prodeje na úvěr, než podnik obdrží platby od svých zákazníků. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší doba inkasa pohledávek může naznačovat, že podnik čeká na platby déle než je obvyklé, což může zvýšit potřebu úvěrů a nákladů spojených s jejich financováním. Vypočítává se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. (Knápková a kol., 2017, s. 103 – 104)

- **obrat závazků** – obrat závazků podniku je stanoven jako podíl mezi tržbami a závazky společnosti a ilustruje, kolikrát jsou tržby vyšší než závazky podniku. Tento ukazatel může být velmi užitečný pro věřitele nebo i potenciální věřitele. (Růčková, 2019, s. 70 – 71)
- **doba obratu závazků** – vyjadřuje dobu mezi vznikem závazku a jeho úhradou. Je důležité sledovat vztah mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek, neboť nesoulad mezi těmito dvěma ukazateli může negativně ovlivnit likviditu podniku. Obecně platí, že hodnoty ukazatele doby obratu závazků by měly být vyšší než hodnoty doby obratu pohledávek, aby byla zajištěno, že má podnik dostatečný čas na úhradu svých závazků a není ohrožena jeho platební schopnost. (Knápková a kol., 2017, s. 104)

### Ukazatele likvidity

Likvidita reflektuje schopnost společnosti přeměnit svá aktiva na hotovost a tím krýt včas všechny své závazky. To je klíčové pro dlouhodobou životaschopnost firmy. Jakékoli rozhodnutí týkající se likvidity vyžaduje uvážení - zvýšení likvidity může vést k vázání finančních prostředků s nízkým výnosem, zatímco nízká likvidita může přinést rizika spojená s nedostatkem finančních prostředků. Správná rovnováha je tedy základem úspěšného řízení podniku. (Scholleová, 2017, s. 178)

Výsledky těchto ukazatelů jsou důležité zejména pro krátkodobé věřitele, a taky pro finanční manažery, kteří s bankami a dalšími věřiteli neustále spolupracují. (Ross, Westerfield a Jordan, 2021, s. 60)

Ukazatele likvidity se zpravidla rozdělují ve třech stupních:

- **běžná likvidita** – je vyjádřena jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků, vyjadřuje tedy, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se pohybují v rozmezí od 1,8 – 2,5,
- **pohotová likvidita** – nazývána jako likvidita druhého stupně, jelikož jsou při jejím výpočtu z oběžných aktiv odečtena položka méně likvidních zásob. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 1 – 1,5,
- **hotovostní likvidita** – někdy označována také jako okamžitá likvidita, je nejpřísnější ukazatel, jelikož obsahuje v čitateli pouze nejlikvidnější položku finančního majetku, která je v poměru ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota



hotovostní likvidity by se měla pohybovat na úrovni 0,2 – 0,5. (Scholleová, 2017, s. 178 – 179; Berk a DeMarzo, 2014, s. 36 – 37)

Berk a DeMarzo (2014, s. 37) poukazují na omezenost ukazatelů likvidity v tom, že se zaměřují pouze na oběžná aktiva podniku. Firma může být považována za vysoce likvidní, pokud dokáže rychle generovat peněžní prostředky ze své běžné činnosti, navzdory tomu, že ukazatele likvidity vykázaly špatné hodnoty.

### **Ukazatele zadluženosti**

Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je kromě stanovení celkové potřeby kapitálu také správná volba složení zdrojů pro financování jeho činnosti. V praxi je u větších podniků neobvyklé, aby všechna aktiva byla financována pouze vlastními zdroji nebo pouze cizím kapitálem. Analýza zadluženosti se zaměřuje na nalezení optimálního poměru mezi vlastním kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem, což se nazývá kapitálová struktura. Správné složení kapitálové struktury je klíčové pro udržitelný rozvoj podniku a zásadně ovlivňuje jeho finanční stabilitu. (Růčková, 2021, s. 71)

Knápková a kol. (2017, s. 87) poukazují na rozdíly mezi financováním vlastním a cizím kapitálem, co se jeho ceny a riskantnosti týče. Obecně platí, že financování kapitálem cizím, je levnější než kapitálem vlastním, jelikož úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, čímž snižují daňové zatížení podniku, čemuž se v praxi říká tzv. daňový štít. Pokud jde ovšem o riskantnost pro podniku z pohledu použití daného kapitálu, tak platí, že vlastní kapitál je bezpečnější a méně riskantní formou financování, jelikož nevyžaduje splacení úroků bez ohledu na dosažený zisk. Optimální finanční struktura je pro firmu z hlediska výše nákladů na kapitál zcela zásadní.

Knápková a kol. (2017, s. 88) uvádí ve své publikaci tyto základní ukazatele:

- **celková zadluženost** – je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučené hodnoty se obvykle pohybují mezi 30 - 60 %. Při posuzování úrovně zadluženosti je však důležité vzít v úvahu specifika daného odvětví a samozřejmě schopnost společnosti splácet úroky z dluhů, které z nich vyplývají;
- **míra zadluženosti** – je dalším významným ukazatelem, který porovnává cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel často zkoumají například banky při posuzování poskytnutí nových úvěrů, aby zjistily, zda bude klient schopen splácet, jelikož míra zadluženosti poskytuje informaci o tom, jak moc jsou ohroženy nároky věřitelů;

- **úrokové krytí** – posuzuje schopnost podniku splácet své nákladové úroky. Výsledná hodnota ukazatele 1 by znamenala, že podnik má zisk, který stačí na splácení úroků, ale už nic nezbylo na daně nebo na vlastníky v podobě čistého zisku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je proto více než 5;
- **krytí stálých aktiv vlastním kapitálem** – vyjadřuje, kolikrát vlastní zdroje kryjí dlouhodobý majetek. Pokud poměr vlastního kapitálu k stálým aktivům přesahuje hodnotu 1, naznačuje to, že firma využívá vlastní kapitál k financování nejen dlouhodobých, ale i krátkodobých aktiv, a tím klade důraz na svou finanční stabilitu kterou upřednostňuje před výnosy;
- **krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji** – se vypočítá jako podíl mezi dlouhodobými zdroji a dlouhodobým majetkem. Platí zde zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů. Pokles tohoto ukazatele pod 1 ukazuje, že podnik musí část svého dlouhodobého majetku financovat krátkodobými zdroji a může nastat problém s úhradou závazků. Naopak vysoký výsledek tohoto ukazatele naznačuje, že podnik je překapitalizován. (Knápková a kol., 2017, s. 88 - 92)

### 3.4 Spider analýza

Spider analýza je nástrojem grafické analýzy, která umožňuje rychlé a přehledné zhodnocení postavení určité společnosti v řadě ukazatelů v porovnání s průměrem v daném odvětví nebo srovnání s nejlepším v odvětví. Díky tomu lze zodpovědět mnoho otázek týkajících se výkonnosti podniku, jako například jestli je výkonnost podniku skutečně tak dobrá jako je uvedeno ve výroční zprávě, nebo jestli by podnik obstál v konkurenci dalších domácích či zahraničních společností ze stejného odvětví atd. Spider analýza využívá několik vybraných poměrových ukazatelů z oblastí likvidity, rentability, obratovosti a zadluženosti. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny v procentech v porovnání s průměrem odvětví, který je stanoven na 100 %. Výsledný graf využívá soustředěných kružnic, které poskytují obraz finanční situace sledovaného podniku. Díky této metodě je možné porovnávat výkonnost jedné společnosti v průběhu času a také provádět srovnání mezi více společnostmi. (Vochozka, 2020, 53 – 54)

### 3.5 Souhrnné ukazatele finanční analýzy

Souhrnné indexy hodnocení mají za úkol souhrnně vyjádřit celkovou ekonomicko-finanční situaci a výkonnost podniku prostřednictvím jediného čísla. I když jsou užitečné pro rychlé a celkové porovnání několika podniků, jejich schopnost poskytnout detailní informace je omezená. Jsou proto vhodné pro hrubé srovnání a mohou posloužit jako orientační podklad pro další analýzy. (Růčková, 2019, s. 78)

Kategorie soustav ukazatelů zahrnuje bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely slouží k předpovídání bankrotu společností, a vykazují symptomy pro bankrot typické, jako jsou problémy s likviditou, čistým pracovním kapitálem a rentabilitou. Bonitní modely se zaměřují na finanční zdraví firmy a posuzují, zda se řadí mezi dobré nebo špatné firmy. Tyto modely umožňují srovnání s jinými firmami, zejména v rámci stejného odvětví. (Růčková, 2019, s. 80)

Problém, se kterým se dané modely soustav ukazatelů obecně potýkají je, že nepracují s výzkumy ekonomických podmínek, které by byly typické pro české prostředí, což komplikuje správnou interpretaci výsledků. Z toho důvodu byly vytvořeny specifické soustavy bankrotních i bonitních modelů pro Českou republiku. (Růčková, 2019, s. 80)

#### Altmanův model

Altmanova analýza poskytuje komplexní pohled na finanční stabilitu podniku pomocí jediného čísla, známého jako Z-skóre. Toto skóre vychází z pěti klíčových ukazatelů, které zahrnují rentabilitu, zadluženost, likviditu a strukturu kapitálu. Každému z těchto ukazatelů je přiřazena váha na základě důkladných empirických výzkumů, což umožňuje přesné zhodnocení finančního zdraví podniku. (Scholleová, 2017, s. 191)

Altmanův index pro podniky obchodované na kapitálových trzích je následující:

$$Z - \text{skóre} = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$$

kde:

*X1: pracovní kapitál/aktiva*

*X2: nerozdělené zisky/aktiva*

*X3: EBIT/aktiva*

*X4: Tržní hodnota vlastního kapitálu/cizí zdroje*

*X5: tržby/aktiva* (Knápková a kol., 2017, s. 132)

Pokud je hodnota  $Z$  vyšší než 2,99, naznačuje to, že firma má uspokojivou finanční situaci a není v dohledné době ohrožena bankrotem. Pokud se  $Z$  pohybuje v rozmezí od 1,81 - 2,99, hovoříme o tzv- šedé zóně, tedy nevyhraněné finanční situaci. Pokud je hodnota  $Z$  menší než 1,81, naznačuje to, že firma čelí velkým finančním problémům. (Knápková a kol., 2017, s. 132)

### Index IN05

Tento model, který byl vyvinut manžely Neumaierovými, má za úkol posoudit finanční stabilitu podniků v českém prostředí. Index IN je vypočítán pomocí rovnice, která zahrnuje stejně jako Altmanův model poměrové ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, a i zde jsou jednotlivým ukazatelům přiřazeny určité váhy. Postupně byl původní index IN upravován až k ukazateli IN05 z roku 2005. (Růčková, 2015, s. 79 – 81)

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

Při posouzení platí že pokud index IN05 dosáhne hodnoty vyšší než 1,6 tak podnik vytváří hodnotu. Pokud je hodnota indexu nižší než 0,9, naznačuje to, že podnik má finanční obtíže a netvoří hodnotu. Pokud se hodnota pohybuje v rozmezí od 0,09 - 1,6, podnik se nachází v tzv. šedé zóně. (Knápková a kol., 2017, s. 133 - 134)

### Index bonity

Tento model je především využíván ve středoevropských zemích, zejména v Německu, Rakousku a Švýcarsku. K výpočtu používá index bonity šest poměrových ukazatelů. Pro jejich výpočet je nezbytné znát hodnoty šesti následujících ukazatelů:

$$X1 = \text{cash flow} / \text{cizí zdroje}$$

$$X2 = \text{celková aktiva} / \text{cizí zdroje}$$

$$X3 = EAT / \text{celková aktiva}$$

$$X4 = EAT / \text{celkové výnosy}$$

$$X5 = \text{zásoby} / \text{celkové výnosy}$$

$$X6 = \text{celkové výnosy} / \text{celková aktiva} \text{ (Vochozka, 2011, s. 78)}$$

Ukazatele jsou dosazeny do následující rovnice:

$$IB = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6$$

(Vochozka a Váchal, 2013, s. 230)

Na základě výsledku hodnotí index bonity ekonomickou situaci společnosti. Pokud je jeho výsledná hodnota -2 nebo horší, vypovídá to o extrémně špatné ekonomické situaci. Hodnota -1 je klasifikována jako velmi špatná, a 0 jako špatná. Kladné hodnoty mají opačné hodnocení. Pokud se podnik nachází v rozpětí 0 – 0,99 je jeho ekonomická úroveň posouzena jako problematická, hodnota 1 – 1,99 je ohodnocena jako dobrá, 2 – 2,99 velmi dobrá a hodnota 3 a více je klasifikována jako extrémně dobrá. (Vochozka a Váchal, 2013, s. 230)

## 4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Marinič (2008, s. 174) považuje dlouhodobý finanční plán za klíčový dokument pro dlouhodobé financování a zároveň za základní nástroj pro finanční řízení. Tento plán je nedílnou součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku a vychází z potřeb rozvoje firmy v oblastech investic, výroby a prodeje. Dále definuje celkovou výši kapitálu a jeho optimální strukturu skrze kapitálové plánování, což umožňuje efektivní využití kapitálu a hodnotí naplnění základních cílů podniku.

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 159) se dlouhodobé plánování obvykle uplatňuje v časovém horizontu dvou až pěti let, ale může případně i déle. Jako hlavní úkol tohoto plánování označují zahrnutí potřeb finančních zdrojů s několikaletým výhledem. Pokud existuje více rozvojových projektů, souhrnný dlouhodobý finanční plán je sestaven tak, že se zohlední důsledky jednotlivých projektů, které společnost plánuje realizovat v daném časovém období. Hrdý a Krechovská (2016, s. 197) zase definují dlouhodobý finanční plán jako plán, jež je sestaven na časové období delší než jeden rok.

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 785) říkají, že v oblasti dlouhodobého finančního plánování hrají důležitou roli finanční manažeři, jelikož je jejich úkolem předvídat budoucí potřeby a navrhnout vhodná finanční opatření, která zajistí dlouhodobý růst společnosti. Dlouhodobý plán tak nezbytně spojuje finance se strategií firmy. Jeho soudržnost spočívá v tom, že identifikuje strategické možnosti generování vyšších výnosů zvolením správného odvětví a strategické pozice ve svém sektoru. Dále uvádějí, že dlouhodobé plánování financí zahrnuje sestavování kapitálového rozpočtu, který se zabývá investicemi do různých oborů podnikání. Plánovači přitom nehledí na jednotlivé projekty, ale spíše se zaměřují na celkové trendy a pracují s pravidly, která určují průměrné úrovně dlouhodobého a krátkodobého majetku ve vztahu k ročním tržbám.

Fotr a kol. (2020, s. 187) ve své publikaci zdůrazňují důležitost finanční strategie firmy, která podle nich významně ovlivňuje tvorbu dlouhodobého finančního plánu, tím že například stanovuje kapitálovou strukturu firmy, míru jejího zadlužení, velikost pracovního kapitálu, způsob a čas získávání kapitálu, dividendovou politiku nebo kritéria pro hodnocení investičních projektů.

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 785) uvádí důležitost vytváření finančních plánů pro firmy. Dlouhodobé plánování vyžaduje značné úsilí a investice, ale má několik významných výhod. Jednou z nich je schopnost předvídat nejen pravděpodobné události, ale i ty

nepravděpodobné, což umožňuje rychlejší reakci na potíže. Další výhodou je schopnost posuzovat a využívat nové příležitosti, které se mohou pro firmu otevřít. Finanční plány také pomáhají udržovat konzistenci mezi růstem firmy a jejími finančními potřebami. Například, vysoký růst může vyžadovat dodatečné finanční zdroje, zatímco nižší tempo růstu může umožnit financování prostřednictvím reinvestovaných zisků. Plánování dlouhodobých finančních potřeb představuje důležitý krok směrem k udržení stability a konkurenceschopnosti firmy v dlouhodobém horizontu.

Autoři se v názorech na to, co by měl dlouhodobý finanční plán obsahovat částečně rozchází. Podle Hrdého a Krechovské (2009, s. 140) by měl plán obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán rozvahy, plánovaný přehled o peněžních tocích, plánované rozdělení výsledku hospodaření, a plánovaný propočet daně z příjmů. Dle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 214) a Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 161) je dlouhodobý finanční plán vypracován na základě plánovaných výkazů které zahrnují plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích.

Růčková (2021, s. 114) uvádí, že základem pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu jsou obecné a specifické finanční cíle podniku, dále dlouhodobý plán prodeje, plán výzkumu a vývoje a návrhy projektů.

#### **4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát analyzuje očekávané příjmy, náklady a hospodářské výsledky v jednotlivých obdobích. Doporučuje se detailněji rozpracovat první rok podnikání, zejména v prvních šesti měsících, a v dalších letech se soustředit na roční údaje. Tento výkaz poskytuje informace o předpokládaném hospodářském výsledku v jednotlivých letech, schopnosti společnosti splácet úroky, a zda plánovaný zisk umožní krytí plánovaných splátek úvěru a dalších finančních závazků. (Srpková a kol., 2011, s. 31)

Dle Fotra a kol. (2020, s. 203) je výkaz zisku a ztráty klíčovým prvkem strategického finančního plánu. Z něj vyplývají výnosy, náklady a konečný hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovaného období. Vzhledem k dlouhodobé povaze tohoto plánu je dobré se zaměřit pouze na jeho hlavní složky a některé menší položky, jejichž změny obvykle nemají výrazný vliv na výnosy, náklady a hospodářský výsledek.

### **Plánování tržeb**

Stanovení budoucích předpokládaných tržeb je klíčovým prvkem při tvorbě finančních plánů organizace. K tomuto účelu se často využívají kauzální metody a statistické metody. Při určování tržeb lze postupovat buď agregovaně nebo desagregovaně, přičemž volba závisí na dostupnosti informací. Čím přesnější jsou informace, tím méně je třeba odhadů. Agregované přístupy k určení tržeb projekcí jediné položky v jednotlivých plánovaných letech jsou jedním z možných přístupů. Tyto přístupy mohou vycházet z odhadů zkušených marketingových pracovníků, analýzy trendových křivek nebo regresních modelů založených na historických datech o tržbách. Avšak agregované metody mohou opomenout zásadní změny externích faktorů, jako je například velikost poptávky na trzích nebo dopady změn v konkurenčním prostředí. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177-179)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 179) přibližují také tzv. desagregovaný přístup k plánování tržeb, který stojí v opozici k agregovanému přístupu, a který rozčlení výrobní program do různých komodit, jež zpravidla představují produkty, které se nejvíce podílejí na tržbách. Je preferovanější, neboť lépe reaguje na změny na trzích, odvětvích a u zákaznických skupin.

Při plánování tržeb je nezbytné brát v úvahu cyklický vývoj na specifických trzích, v odvětvích nebo oborech a také mezi zákaznickými skupinami, což ovlivňuje nejen dosahované prodeje, ale zejména prodejní ceny. V tomto ohledu je předpoklad trvalého růstu prodejních cen obvykle příliš optimistický. Firma by měla být připravena na zvládnutí situací, kdy dochází k významným negativním odchylkám mezi skutečnými tržbami a těmi plánovanými a zohlednit při plánování všechny rizikové faktory, zachovat obezřetnost a nedopustit se nadměrného optimismu. Je proto vhodné vytvořit více scénářů tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout v případě více příznivého i méně příznivého vývoje těchto faktorů. (Fotr a kol., 2020, s. 205)

### **Plánování nákladů**

Fotr a kol. (2020, s. 206 – 207) rozděluje jednotlivé položky nákladů do třech skupin, a to na náklady přímé, které jsou závislé na objemu produkce, na náklady závislé na určitých položkách strategického plánu, jako jsou zejména finanční náklady, odvozené od způsobu financování investičního programu, a na náklady závislé na jiných faktorech, jež mají režijní charakter, a spadají mezi ně například služby, a režijní spotřeby materiálu, energií a práce.

Stejně jako u tržeb, i náklady lze stanovit pomocí agregovaných nebo desagregovaných postupů. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179)



Růčková a Roubíčková (2012, s. 179 – 180) stanoví dvě metody, pomocí kterých lze stanovit náklady. První metodou je stanovení nákladů v relaci k tržbám, což je příklad agregovaného přístupu k určení jednotlivých skupin nákladů. Tento přístup se zaměřuje především na plánovanou spotřebu materiálu a energie, služeb, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Jeho základem je vztah jednotlivých nákladových položek k tržbám vyjádřený podílem.

Druhou metodou je individuální stanovení nákladových položek. Přístupy jsou tedy vždy různé. Například u položky spotřeby materiálu a energie je třeba rozlišovat potřebu materiálu přímého, jehož spotřeba je úměrná produkci, a nepřímého. Velikost položky služeb je možno posoudit podle nákladů minulosti, na odhadu budoucích cen nebo dalším rozsahu aktivit společnosti. U osobních nákladů lze určit předpokládanou velikost mezd jako součin předpokládaného počtu pracovníků a průměrné velikosti jejich roční mzdy. Stejně tak v případě plánu odpisů lze najít více metod pro jejich stanovení. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183 – 185)

## 4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha představuje prognózu vývoje majetku a jeho financování ve firmě. Skrze rozvahu lze identifikovat strukturu majetku a plánovat jeho obnovu. Dále poskytuje informace o zdrojích financování při zahájení podnikání, plánovaném splácení cizích zdrojů a systému akumulace prostředků skrze nerozdělený zisk atd. (Srpová a kol., 2011, s. 31)

Podle Růčkové (2021, s. 113 – 114) existují dva přístupy k plánování aktiv a pasiv. První přístup využívá jednodušší metody, jako je metoda procentních poměrů k tržbám a metoda ukazatelů obratu. Tyto metody poskytují hrubší odhady aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánovacího období. Druhý přístup zahrnuje použití složitějších metod, například regresní metoda, které vedou k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánované rozvahy. Způsoby stanovení se liší podle toho, zda lze odvodit hodnoty od plánu tržeb, nebo zda je třeba zvolit jiný postup.

Fotr a kol. (2020, s. 208 – 214) ve své publikaci představují postup plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv. Pro plán dlouhodobého majetku označují jako základní nástroje investiční program a plán investic. Při plánování oběžných aktiv doporučují využití dvou metod: procentní metodu a metodu ukazatelů obratu. U plánování pasiv slouží jako východisko celková výše aktiv, která určuje potřebnou velikost zdrojů financování a tím i velikost pasiv. Vedle velikosti je rovněž důležitá struktura pasiv, zvláště z hlediska vlastního

a cizího kapitálu. Navýšení vlastního kapitálu lze realizovat emisí akcií nebo zvýšením vkladu společníků. Co se týče cizího kapitálu, lze zvážit bankovní a dodavatelské úvěry, půjčky a emise dluhopisů. Důležitou roli při určování struktury a velikosti kapitálu přitom hraje kapitálová struktura firmy, která vychází z její finanční strategie.

### 4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánované peněžní toky zobrazují příjmy, které přispívají k nárůstu peněžních rezerv podniku, a výdaje, které tyto rezervy zmenšují. Pro určení peněžních toků je nezbytné zjistit veškeré příjmy a výdaje podniku v daném období. Celkový součet těchto peněžních toků pak představuje čistý přírůstek nebo pokles peněžních prostředků podniku. (Fotr a kol., 2020, s. 214)

Výkaz peněžních toků firmy využívá informace z výkazu zisku a ztráty a rozvahy k určení, kolik peněžních prostředků firma vytvořila a jak byly tyto prostředky alokovány během stanoveného období. Skládá se ze tří částí: provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. První část, provozní činnost, začíná čistým ziskem z výkazu zisku a ztráty. Toto číslo se následně upravuje přičtením všech nepeněžních položek souvisejících s provozní činností firmy. Zde se zohledňují položky, jako jsou odpisy a změny ve stavu zásob a pohledávek. Druhá část, investiční činnost, zahrnuje peněžní prostředky použité na investice. Patří sem nákupy nových nemovitostí, strojů a zařízení, které jsou označeny jako investiční výdaje. Tato část ukazuje, jak firma alokuje své finanční prostředky do dlouhodobých aktiv. Třetí část, finanční činnost, zobrazuje tok peněžních prostředků mezi firmou a jejími investory. Sem spadají změny v kapitálu, včetně emise nových akcií, vydání dluhopisů, vyplácení dividend a splácení půjček. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 31 – 32)

Při plánování cash flow se využívá přímá a nepřímá metoda. Přímá metoda vychází přímo z účetních záznamů, které ovlivňují dostupnost hotovosti, a často se uplatňuje při plánování krátkodobých období. Dle odborné literatury je obecně výpočet pomocí přímé metody vhodnější, jelikož podává bližší informaci o peněžních tocích, a nižší náchylnost k nepřesnostem v účetnictví. Nepřímá metoda vychází z čistého zisku před nebo po zdanění a dalších údajů uvedených v účetních výkazech. Je často označována jako snazší a méně náročná na vstupy. Volba konkrétní metody je obvykle podmíněna způsobem, jakým je cash flow sestavováno. (Růčková, 2021, s. 117; Vochozka a kol., 2021, s. 98 – 100)

## 5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 213) je kontrola a zhodnocení finančního plánu nedílným krokem v procesu podnikového řízení. Autorky zdůrazňují význam pravidelného srovnávání skutečných výsledků s plánovanými hodnotami. Tento proces umožňuje identifikovat jak negativní, tak pozitivní odchylky od stanovených plánů. Management podniku je pak vyzván k aktivnímu monitorování těchto odchylek a k zavedení vhodných opatření, aby byly odstraněny nežádoucí výkyvy nebo aby byly posíleny úspěchy, které se objevují. Kromě toho, průběžné porovnávání plánu s účetními výkazy a analýza dosažených výsledků jsou klíčovými kroky vedoucími k dosažení stanovených cílů podniku. Měření odchylek a případné úpravy podnikových plánů představují zásadní aspekty efektivního řízení a udržení finanční stability organizace.

Petřík (2009, s. 94) přibližuje dvě hlavní techniky používané při kontrole finančního plánu, a to tradiční techniky a moderní přístupy. Tradiční techniky jsou charakterizovány svou vysokou strukturou a nepružností, zatímco moderní techniky jsou flexibilnější a reagují lépe na dynamické podmínky současného podnikatelského prostředí. Petřík však zdůrazňuje, že výhodné je zvolit kombinaci obou přístupů tak, aby byly vzájemně vyváženy jejich přínosy a omezení, čímž se zvyšuje celková efektivita kontrolního a plánovacího procesu. Nicméně, je nezbytné pravidelně kontrolovat a aktualizovat všechny úrovně plánů, a také pečlivě sledovat a analyzovat jak vnější, tak vnitřní faktory, aby bylo možné efektivně reagovat na případné změny.

Dle Fotra a kol. (2020, s. 36) moderní přístup k hodnocení strategie předpokládá, že hodnocení strategie je nepřetržitým procesem, který probíhá v průběhu celého strategického řízení. Dynamika prostředí podniku vyžaduje pružnost a schopnost adaptace strategických postupů. Hodnocení strategie se neomezuje pouze na kvantitativní ukazatele, ale zahrnuje i tzv. "měkké" ukazatele, které se zabývají kvalitativními aspekty naplnění strategie. Tento proces hodnocení přispívá k růstu firemních kompetencí a získané zkušenosti se promítají do dalšího vývoje firmy a posilují její znalostní rozvoj.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě literárních zdrojů, které se zabývaly tématy finančního plánování, finanční analýzy a analýzy okolí společnosti. Všechny informace obsažené v teoretické části sloužily jako podklady pro vypracování části analytické.

První kapitola se věnovala finančnímu plánování. Byla blíže specifikována jeho podstata a zásady, popsán postup, jak lze finanční plán vytvořit, a vyjmenovány základní metody, které lze při konstrukci finančního plánu využít. Konkrétněji byly popsány čtyři vybrané metody, se kterými se lze nejčastěji setkat v různých publikacích autorů. Jsou to metody procentního podílu na tržbách, poměrových ukazatelů finanční analýzy, metoda regresní analýzy, a metoda individuálního plánování položek. Na závěr kapitoly byly shrnuty přínosy finančního plánování pro podnik.

Ve druhé část práce, nazvané analýza okolí podniku, bylo popsáno, jak lze pomocí strategické analýzy identifikovat vztahy mezi podnikem a jeho okolím, a připravit jej tak na situace, které by mohly v budoucnu nastat. Analýza okolí podniku byla rozdělena na analýzu vnějšího okolí, která byla pro přesnější analýzu rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí, a analýzu vnitřního okolí podniku. Nakonec byla definována SWOT analýza, která zahrnuje poznatky z obou podnikových prostředí.

Poté následovala část věnující se finanční analýze, které je klíčová pro zhodnocení celkové finanční situace podniku, k čemuž slouží řada různých finančních ukazatelů, které jsou v této části zmíněny a popsány.

Dlouhodobý finanční plán je popsán ve čtvrté kapitole této práce. V úvodu byly uvedeny rozličné názory autorů na dlouhodobé finanční plánování a jeho obsah, a poté specifikovány jeho nejdůležitější části, kterými jsou plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný přehled o peněžních tocích.

Závěr teoretické části práce přináší přehled konceptů a metod týkajících se kontroly a hodnocení finančního plánu a strategie v podnikovém prostředí. Je zdůrazněna důležitost pravidelného monitorování výsledků, flexibilita moderních přístupů k hodnocení strategie, nebo potřeba kombinace tradičních a moderních technik pro efektivní řízení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je věnovaná popisu vybrané společnosti. Jsou postupně představeny základní údaje o společnosti, předmět její činnosti a stručný přehled historie.

Všechny údaje obsažené v této kapitole jsou čerpány z webových stránek společnosti, výročních zpráv, údajů z obchodního rejstříku firmy nebo osobních rozhovorů s vedením podniku Javořice, a.s.

### 7.1 Základní informace o společnosti

Tabulka 1 Modifikovaný výpis z obchodního rejstříku (vlastní zpracování dle justice.cz)

Název společnosti	Javořice, a.s.
Datum vzniku a zápisu	29. ledna 1996
Sídlo	Ptenský Dvorek 100, Ptení 798 43
Spisová značka	B 1825, Krajský soud v Brně
Identifikační číslo	63492202
Právní norma	Akciová společnost
Statutární orgán	Předseda představenstva: Ing. Jan Vařeka Místopředseda představenstva: Mgr. Antonín Polák Člen představenstva: Stanislav Šafář
Základní kapitál	10 000 000 Kč
Předmět podnikání	Provozování dráhy – vlečky Javořice-Ptenský Dvorek Provozování drážní dopravy na železniční vlečce Javořice-Ptenský dvorek Hostinská činnost Obráběčství

	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obrat	1 325 422 000 Kč, dle roku 2023

Analyzovaná společnost Javořice je akciovou společností, která se nachází v Olomouckém kraji u vesnice Ptení, je jedním z největších zpracovatelů dřevařské kulatiny ve střední Evropě a v současné době i třetí největší dřevozpracující závod v České republice s dlouholetou tradicí sahající až do 90. let minulého století.

Její hlavní předmět činnosti je pořez nakoupené pilařské kulatiny s pomocí nejmodernějších technologií, a na základě přání a požadavků zákazníků co se rozměrů, kvality a účelu použití týče. Takto opracované dřevo, nyní už přeměněné na řezivo společnost dodává na zakázky firem působících jak na domácím, tak i zahraničním trhu, a to zejména ve stavebnictví, kde nachází řezivo své uplatnění ve formě například prken, fošen, stavebních hranolů, vazníků, desek a dalších. Mimo to prodává společnost řezivo i pro fyzické osoby a spolu s ním další produkty, které vznikají opracováním kulatiny, jako je palivové dříví, piliny, brikety, štěpku nebo kůru. Z uvedeného tak vyplývá, že společnost působí současně jak na B2B, tak na B2C trhu. (Vařeka, 2024)

V současné době má pila Javořice, a.s. stabilní místo na trhu, zaměstnává kolem 200 lidí a její roční pořez činí přibližně 450 000 m<sup>3</sup> dřeva. (Vařeka, 2024)



Obrázek 1 Logo společnosti Javořice, a.s. (pila-javorice.cz)

## 7.2 Historie společnosti

Historie pily v obci Ptení sahá až do roku 1984, kdy společnost Pila Ptení s.r.o. zahájila provoz své vlastní linky. Tuto činnost provozovala až do druhé poloviny 90. let, kdy začala čelit vážným finančním obtížím. V reakci na tyto problémy přešla pila pod vlastnictví EPKG, předchůdce koncernu CE WOOD, a 29. ledna 1996 vznikla firma Javořice, a.s. Během následujících let firma prošla ekonomickým oživením a v letech 1999 a 2000 byly provedeny menší investice do modernizace technologií hlavní pilařské linky a výstavby komorových

sušáren. V letech 2004–2006 došlo k zásadní modernizaci a rozšíření kapacity. (Javořice, 2024)

V roce 2008 se Javořice, a.s. i celá skupina CE WOOD potýká s dalšími ekonomickými problémy. V roce 2009 byli propuštěni všichni zaměstnanci a provoz byl uzavřen. Firma vstoupila do insolvence, která byla později úspěšně řešena reorganizací. V roce 2010 prošla společnost velkým oživením, kdy přešla pod nového akcionáře. Na konci tohoto roku byl obnoven provoz pily, avšak objem a výroba byly zatím omezené. Postupem času se výroba rozrůstala a od roku 2013 dosáhl podnik příznivých hospodářských výsledků. Díky tomu byly podniknuty nové investice do technologií a oprav. (Javořice, 2024)

V roce 2016 byl úspěšně splněn reorganizační plán. V roce 2019 firma učinila největší investici do pořezové technologie ve své historii zakoupením nové linku v hodnotě 400 milionů korun. Tato investice vedla ke zlepšení výkonu celé pily, umožnila zpracování více druhů dřevin a zvýšila energetickou úsporu. Rok 2020 byl poznamenán pandemií Covid-19, ale přesto firma dosáhla kladných hospodářských výsledků. V současné době firma dokončuje investici do tepelného zdroje a začíná investovat do obnovitelných zdrojů. (Javořice, 2024)

### 7.3 Charakteristika odvětví

Hlavní činností Javořice, a.s. je pilařská výroba, tedy řezání a obrábění dřevařské kulatiny a podobných materiálů na pilách. Společnost tak spadá pod odvětví zpracovatelský průmysl, kategorie CZ NACE 16 - Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku. Tato kategorie se dále člení na dva obory, a to obor 16.1 Výroba pilařská a impregnace dřeva a 16.2 Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku. Pilařská výroba a impregnace dřeva zahrnuje činnosti, jako například řezání pilou, hoblování a jiné strojní obrábění dřeva, dělení nebo rozřezání na třísky, výrobu podlahové krytiny ze dřeva, sušení, impregnaci anebo chemickou úpravu dřeva a další. (CZ-NACE, 2024)

### 7.4 Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy

Tabulka 2 poskytuje pohled na vývoj počtu zaměstnanců a jejich průměrných mezd v průběhu let. Co se počtu zaměstnanců týče, lze pozorovat pozitivní trend růstu od roku 2019 do roku 2022, kdy došlo k významnému nárůstu ze 180 na 206 zaměstnanců. Tento nárůst byl způsoben dvěma faktory. Jednak zvýšenou poptávkou po výrobcích společnosti,



tj. řezivu, a s tím spojeným vyšším množstvím pořezané dřevařské kulatiny, a také instalací nové pořezové technologie v roce 2020, které si vyžádala rozšíření kapacit. Mezi lety 2022 a 2023 můžeme vidět nezměněný průměrný počet zaměstnanců, což bylo spojeno s útlumem ve stavebnictví, který trvá od půlky roku 2022 dodnes, a ovlivňuje poptávku po výrobcích podniku.

Tabulka 2 Vývoj zaměstnanců a mezd v letech 2019 - 2023 (vlastní zpracování)

<b>Období</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Průměrný počet zaměstnanců	180	186	193	206	206
Průměrná mzda	37 774 Kč	37 302 Kč	38 646 Kč	49 456 Kč	48 198 Kč

Průměrné mzda byla v jednotlivých letech proměnlivá. V letech 2016 a 2020 se v průměru pohybovala okolo 37 500 Kč. V dalším roce se průměrné mzda navýšila o 3,6 %. Výrazně průměrná mzda narostla v roce 2022, a to vlivem odměn za pořez, které společnost zavedla místo 13. a 14. mzdy. V posledním roce můžeme vidět nepatrný pokles průměrné mzdy, který byl ovlivněn nižším množstvím pořezu a již zmíněným útlumem na trhu.

## 8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Následující část práce bude věnována analýze okolí společnosti. Postupně bude provedena analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

### 8.1 PESTLE analýza

Pomocí analýzy PESTLE bude zhodnoceno vnější prostředí společnosti Javořice, a.s. Postupně budou zanalyzovány faktory politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, a technologické povahy, které ovlivňují činnost podniku.

#### 8.1.1 Politické a legislativní faktory

Společnost Javořice, a.s. sídlí na území České republiky, která je součástí Evropské unie a NATO. Společnost se proto musí řídit legislativními nařízeními jak České republiky, tak normami Evropské unie. Českou republiku můžeme charakterizovat jako exportní zemi, na jejímž území platí volný pohyb zboží, osob a služeb v rámci sousedních států, což značně usnadňuje mezinárodní obchod.

Během analyzovaného období měla na podnikání zásadní vliv pandemie Covid-19, která nejvíce poznamenala roky 2020 a 2021. Provoz na pile nemusel být uzavřen, nicméně s vládními restrikcemi se pojila nepříjemná opatření, ke kterým musela firma přistoupit. Jedním takovým bylo například povinné testování zaměstnanců, a posílání těch, u kterých byla infekce prokázána do karantény, a dále zvýšený nákup hygienických a ochranných prostředků, což se projevilo ve vyšších firemních nákladech, a došlo také k omezení poptávky u nemalé části odběratelů. Nicméně navzdory všem těmto vlivům se společnosti podařilo dosáhnout v obou letech kladného a příznivého hospodářského výsledku. Stále také doznívá vliv odchodu Velké Británie z Evropské unie, ke kterému došlo v roce 2016. Tato událost bylo pro Javořice, a.s. významná z toho důvodu, že dodává řezivo do společností nacházejících se na území Spojeného království. Brexit způsobil pokles kurzu libry vůči české koruně, a společnost na tuto situaci musela reagovat z hlediska větší stability a budoucí nejistoty reagovat tím, že začala do Velké Británie dodávat řezivo pouze oproti platbám v eurech.

Současná politická situace by se dala označit za napjatou. U moci je vláda pětikoalice premiéra Petra Fialy, které vystřídala v roce 2021 dosavadně vládnoucí stranu ANO, jež bylo občany vyčítáno, že nezvládla situaci okolo pandemie. Nynější vláda se však potýká jednak s dozvuky Covidu-19, ale zejména s narůstajícími cenami energií a migrační situací, která

je způsobená konfliktem Ukrajiny a Ruska, který vypukl začátkem roku 2022, a ovlivňuje nejen evropské, ale i světové dění. Členské státy Evropské unie uvalily na Ruskou federaci sankce a finančně i vojensky podporují Ukrajinu. Všechny uvedené faktory mohou vyvolávat obavy ohledně budoucího vývoje politické situace v zemi a přinášejí nejistotu, která může přispívat k odlivu zahraničního kapitálu a snižovat motivaci k podnikání. Mimo to má konflikt dopad na Javořice, a.s. zejména z hlediska zvyšující se ceny energií, které jsou u provozu takto velké pily značné, a s nimi spojenými rostoucími náklady.

Podnik jako právnická osoba je povinen dodržovat řadu platných právních předpisů souvisejících s jeho činností. Akciové společnosti podléhají zákonu č. 90/2012 Sb., který reguluje obchodní společnosti a družstva. Kromě toho se musí řídit dalšími důležitými zákony, jako je zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č. 586/1992 o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, nový občanský zákoník podle zákona č. 89/2012 Sb., a rovněž zákon o uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh podle zákona č. 226/2013 Sb. (Zákony pro lidi, 2024)

### **8.1.2 Ekonomické faktory**

#### **Hrubý domácí produkt**

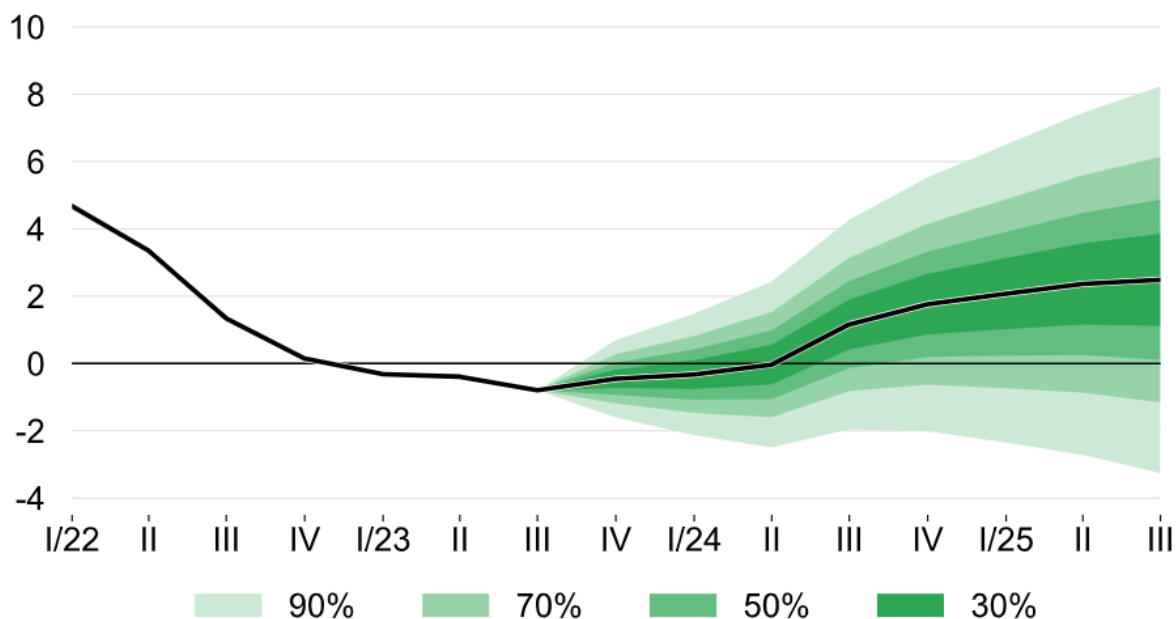
Reálné HDP v České republice v letech 2018 a 2019 rostlo v průměru meziročně o 3 %. Nicméně koronavirová pandemie a s ní spojená protiepidemická opatření, ke kterým vlády zasažených zemí přistoupily, způsobily v roce 2020 velký propad celé světové ekonomiky. Za celý rok 2020 se tak ekonomika propadla o 5,5 %, čímž Česká republika zaznamenala svůj nejvyšší pokles od doby svého vzniku. V roce 2021 dochází ke zvýšení globální poptávky a lehkému oživení ekonomiky, a reálné HDP se zvyšuje o 3,6 %. Tempo růstu v roce 2022 se však zpomalilo, a to vlivem války mezi Ruskem a Ukrajinou, což mělo dopad na spotřebu domácností zejména díky vyšším nákladům na živobytí. V roce 2023 se ekonomika České republiky pohybovala blízko recese. Vyšší inflace ovlivňovala domácnosti, což vedlo ke snížení reálné spotřeby, a investiční činnost byla negativně ovlivněna ekonomickými problémy v eurozóně a restriktivními měnovými podmínkami. Došlo k mírnému nárůstu exportu, ale dovoz zůstal kvůli slabé domácí poptávce utlučený. Celkové HDP tak pravděpodobně pokleslo o 0,6 % během roku 2023.

Výhledově se v roce 2024 očekává, že by se výkon ekonomiky mohl zvýšit o 1,2 %. Hlavním faktorem tohoto růstu bude obnovený nárůst spotřeby domácností. Kromě toho budou hospodářskou aktivitu podporovat soukromé investice a růst exportních trhů. Avšak mírně

bude růst zpomalovat dopady konsolidačního balíčku, což by na druhou stranu mohlo vést ke snížení inflačních tlaků. (Ministerstvo financí ČR, 2024)

Tabulka 3 Vývoj HDP v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle mfc.cz)

Reálný HDP (změna v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (odhad)
	3,2	3	-5,5	3,6	2,4	-0,6	1,2



Obrázek 2 Prognóza vývoje HDP dle České národní banky (cnb.cz)

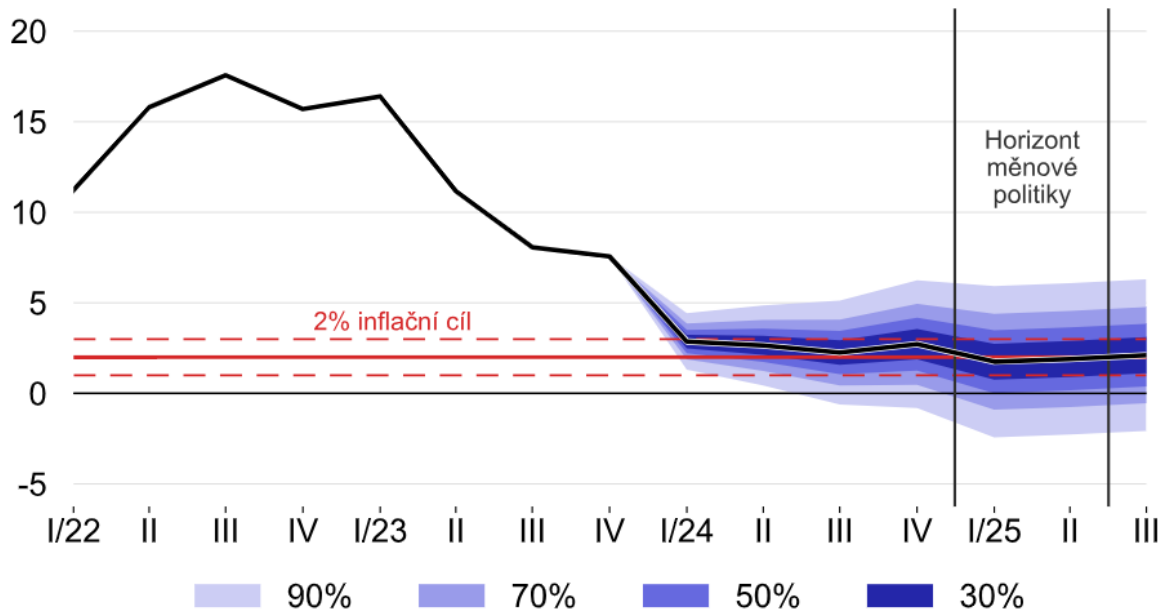
### Inflace

Inflace v České republice se pohybovala v letech 2018 a 2019 okolo 2,4 %. V první roce pandemie, kdy došlo zejména ke zdražení pohonných hmot a také potravin inflace stoupla na 3,2 % a v roce 2021 na 3,8 %. Počátkem roku 2022 započalo Rusko agresivní válku na Ukrajině, která se projevila výrazným zdražením nejen potravin a pohonných hmot, ale také elektřiny, zemního plynu, služeb a cen nájemného. V průměru dosáhla inflace v tomto roce hodnoty 15,1 % a výrazně tak zpomalovala ekonomický růst a snižovala životní úroveň obyvatel. V roce 2023 inflace klesala, stále se ale držela na vysoké hranici v průměru okolo 10,7 %. Ke konci roku už byl však zaznamenán výraznější pokles. Ministerstvo financí pro rok 2024 očekává, že by se meziroční inflace měla po většinu roku pohybovat pod horní hranicí tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky, jak lze vidět na obr. 3. Usuzuje tak dle výrazného oslabení proinflačních zahraničních nabídkových faktorů, tlumením poptávkových tlaků a také restriktivním působením fiskálního konsolidačního

balíčku. Dle současných predikcí by tak měla průměrná míra inflace klesnout na 3,1 %. (Ministerstvo financí ČR, 2024)

Tabulka 4 Vývoj inflace v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle czso.cz)

Inflace (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (odhad)
	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7	3,1



Obrázek 3 Prognóza vývoje inflace dle České národní banky (cnb.cz)

### Měnový kurz

Pro Javořice, a.s. je sledování a vývoj kurzu koruny vůči euru důležité, jelikož cca 52 % svých produktů vyváží do zahraničních firem, působících zejména ve stavebnictví. V průběhu let 2018 a 2019 bylo možné koupit jedno euro v průměru za 25,6 Kč. Vlivem pandemie Covid-19 a celkové nejistoty na mezinárodních finančních trzích byl kurz koruny po celý rok 2020 značně proměnlivý, a v průměru jeho hodnota činila 26,4 CZK/EUR. Od roku 2021 ale koruna posiluje, a vrací se na předcovidovou úroveň. V následujícím roce dochází k poklesu o jednu korunu, a v průměru za celý rok 2023 koruna k euru posílila o 2,3 % na 24,0 CZK/EUR. Do budoucna však ministerstvo financí očekává, že bude vzhledem k nepříznivému globálnímu ekonomickému výhledu a zvýšeným geopolitickým rizikům koruna oslabovat a ustálí se v průměru na hodnotě okolo 24,4 CZK/EUR. (Ministerstvo financí ČR, 2024)

Tabulka 5 Vývoj měnového kurzu v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle mfcz.cz)

Měnový kurz CZK/EUR	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (odhad)
	25,6	25,7	26,4	25,6	24,6	24	24,4

### 8.1.3 Sociokulturní faktory

Společnost Javořice, a.s. má své sídlo v Olomouckém kraji, kde bylo k 31.12.2022 evidováno 622 368 obyvatel. V průběhu roku se však počet obyvatel oproti roku 2021 o 562 osob snížil, a tento úbytek zapříčinil záporný přirozený přírůstek. V mezikrajském srovnání je Olomoucký kraj 7. nejlidnatější kraj v České republice. Dle zatím dostupných údajů datujících k 30.9.2023 žilo v Olomouckém kraji 632 822 osob. Dá se tak usuzovat, že za rok 2023 celkový počet obyvatel ve srovnání s rokem přechodím stoupl. (Český statistický úřad, 2024)

V následující tabulce je uvedeno porovnání počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle v České republice a v Olomouckém kraji:

Tabulka 6 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a Olomouckém kraji v letech 2018 - 2022 (vlastní zpracování dle czso.cz)

Míra nezaměstnanosti (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	2,2	2	2,6	2,8	2,2
Olomoucký kraj	2,6	2,4	3,1	2,6	3,4

Jak je z výsledků patrné, ve všech sledovaných letech kromě roku 2021, který byl ovlivněn pandemií, byla v Olomouckém kraji oproti celorepublikovému měřítku vyšší míra nezaměstnanosti. Hodnoty mají v čase proměnlivý průběh a za období 2018 – 2021 se pohybují v průměru okolo 2,67 %. V posledním roce je evidován nejvyšší rozdíl ve srovnání s daty za celou Českou republiku, kdy byla míra nezaměstnanosti vyšší o 1,2 %.

Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v ČR a Olomouckém kraji v letech 2018 - 2022 (vlastní zpracování dle czso.cz)

Průměrná mzda (Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	31 006	33 228	34 606	36 582	38 444
Olomoucký kraj	27 811	29 820	31 321	33 262	34 642

Ze srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy je patrné, že v Olomouckém kraji je průměrná mzda vždy nižší, než je celorepublikový průměr, a to průměrně o 3 400 Kč za sledované období. Stejně tak je nižší tempo růstu mzdy v čase. Z toho lze konstatovat že obyvatelé Olomouckého kraje jsou v celorepublikovém srovnání příjmově chudší.

### 8.1.4 Technologické faktory

Technologie a její modernizace je pro dřevozpracující průmyslu velice důležitý. Investování do nových technologií napomáhá firmám držet krok s měnícími a moderními trendy a může přinést konkurenční výhodu, úspory nákladů, zmetkovitosti a co nejefektivnější využití materiálu. Z toho důvodu společnost Javořice, a.s. v roce 2019 investovala 400 milionů korun do nové pořezové linky, jež výkonnější, energeticky úspornější a schopná zpracovat více druhů dřevin. Díky ní již došlo ke zvýšenému množství zpracované kulatiny. Vzhledem ke kladnému hospodářskému výsledku v posledních letech realizuje firma další investice do modernizací (Vařeka, 2024). Kromě modernizace výrobní technologie je pro společnosti nicméně důležité, aby řešily nastávající přechod na digitalizaci a automatizaci výrobních procesů, a to zejména v těch oblastech, kde lze nahradit lidský faktor. Dalším zásadním tématem dnešní doby je energetická efektivita a udržitelnost. Technologické inovace by měly směřovat i ke zlepšení energetické efektivita a snižování environmentálního dopadu výrobních procesů. Proto by společnosti měly začít investovat do moderních technologií, které minimalizují spotřebu surovin a energie a maximalizují využití obnovitelných zdrojů.

## 8.2 Porterův model pěti sil

### 8.2.1 Stávající konkurenti

Společnost Javořice, a.s. dlouhodobě drží stabilní postavení na trhu a patří mezi přední domácí zpracovatele dřeva. Při analýze konkurenčního prostředí je nejvíce relevantní společnost srovnávat s konkurenty podobné velikosti, kteří dříví dodávají jak na domácí trh, tak na trh zahraniční. Mezi takové konkurenty patří především Mayr-Melnhof Holz Paskov, s.r.o., největší pila v České republice nacházející se na Ostravsku, jež je součástí koncernu Mayr-Melnhof Holz Holding, který má pobočky i v dalších zemích, jako je Rakousko, Polsko a Rusko. Pobočka v Paskově funguje na trhu od roku 2004 (Mayr-Melnhof Holz Paskov, 2024). Paskov má nejmodernější pořezovou technologii a většinu surovin pro zpracování získává ve svém přílehlém okolí. Jejich roční kapacita pořezu dřevařské kulatiny se pohybuje okolo 1,2 milionu m<sup>3</sup>. Dalším významným konkurentem je Stora Enso Wood Products Ždírec, s.r.o., sídlící na Vysočině, který je součástí světového koncernu Stora Enso, jež patří mezi jeden z nejvýznamnějších světových koncernů papírenského a dřevozpracujícího průmyslu. Za posledního významného konkurenta podobného rozměru lze označit rakouskou společnost Holzindustrie Maresch GmbH, která má dlouholetou tradici, jež sahá až dvacátých let minulého století. Konkurence mezi uvedenými firmami je

opravdu značná, neboť současná situace na trhu je v posledních letech taková, že je větší poptávka po dřevě, než je jeho nabídka. (Vařeka, 2024)

Několik pilařských závodů se také nachází v blízkém okolí společnosti Javořice, a.s. a dají se tak označit za konkurenci, zejména co se B2C trhu týče. Výhodu mezi konkurencí zde představuje schopnost přizpůsobit pořez požadavkům zákazníka, kapacita pořezu a rozmanitost zpracovaných typů dřeva. Je však potřeba zmínit, že převážná část tržeb Javořic je generována na B2B trhu, kde menší pily nemohou konkurovat. Mezi významné konkurenty v blízkém okolí patří zejména Pila Lehar Přemyslovice a Pila Garanto, s.r.o. (Vařeka, 2024)

### 8.2.2 Potenciální konkurence

Vstup do odvětví dřevozpracujících podniků přináší výzvy a vysoké vstupní bariéry pro potenciální konkurenční firmy. Jednou z hlavních překážek je nutnost disponovat obrovským kapitálem pro provoz takto velkých pil. Například základní kapitál společnost Javořice, a.s. je 10 000 tis. Kč, u podniku Mayr-Melnhof Holz Paskov, s.r.o. dosahuje dokonce 360 000 tis. Kč (justice.cz, 2024). Další vstupní bariérou je rozsáhlý areál, nezbytný pro pořez a skladování zpracovaného dřeva, vyžadující velké otevřené prostory pro manipulaci s řezivem za použití těžké techniky. Veškerá technologie s sebou nese vysoké počáteční kapitálové náklady. Další bariérou pro nové konkurující firmy bude také obtížnost získání spolehlivého dodavatele kvalitního surového dřeva, kterého je v současné na trhu nedostatek, a nedostatek je také kvalifikovaných pracovníků. Závěrem se dá říci, že vzhledem k výše uvedeným podmínkám a bariérám je hrozba vstupu nových konkurentů na trh nízká, ačkoliv riziko ze strany zahraniční konkurence zde také hraje svou roli. V současné době je trh v České republice kapacitně omezen, a vyskytuje se v tomto odvětví pouze několik podobně velkých firem. (Vařeka, 2024)

### 8.2.3 Dodavatelé

Pro výrobní společnost je nezbytné, aby pro plynulou výrobu měla zajištěné dostatečné skladové zásoby. Na trhu dodavatelů kulatinových sortimentů působí různé typy tuzemských subjektů, kterých je převážná část. Státní podniky, jako Lesy České republiky, s.p., a Vojenské lesy a statky ČR, s.p., patří mezi první a největší skupinu dodavatelů. Dále to jsou velké firmy, jako UNILES, a.s., Opavská lesní a.s., a Kloboucká lesní s.r.o., které soutěží o zakázky na trhu. Malí překupníci dřeva, jako DŘEVO – MÁLEK, s.r.o., představují třetí a nejmenší skupinu. Mimo to lze zařadit mezi dodavatele také například obci Kařízek a



Vysoké Chvojno, v jejichž vlastnictví jsou okolní lesy. Současný stav prodeje dříví v České republice je takový, že poptávka je výrazně vyšší než nabídka. Dlouhodobé rámcové smlouvy jsou uzavírány minimálně a žádná podobná pila nemá zajištěný stálý objem. Trh je tudíž velmi nestabilní, a konkurence se snaží získat hmotu od dodavatelů tím, že nabízí různé aktuální bonusy k ceně a množstevní slevy. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, protože kvalitní dříví není neomezené a poptávka po něm je vysoká. (Vařeka, 2024)

#### 8.2.4 Kupující

Společnost Javořice, a.s. dodává své výrobky jak do tuzemska, tak do zahraničí, přičemž do zahraničí vyváží v současné době okolo 52 % své výroby. Javořice působí jak na B2B trhu, tak na B2C trhu, ovšem obchod s podniky tvoří převážnou část tržeb společnosti, jelikož veškeré velké zakázky odebírají pouze právnické osoby. Jedná se o firmy, které působí v různých odvětví stavebnictví a poptávají řezivo a desky určené pro další zpracování. Hlavními odběrateli jsou firmy sídlící v Německu a Rakousku, jako například německý výrobce konstrukčního dřeva, firma Xaver Bullinger GmbH & Co. KG, nebo rakouské firmy Eschelmüller Holz GmbH, Umdasch Group, a dva významní výrobci lepených programů: Wiehag Holding GmbH a Herbert Handlos GmbH. Také firmy z Velké Británie odebírají leškové fošny, mezi něž patří společnosti Brent Scaffold Boards Ltd, Gilray Plant Ltd a Caspien Group Ltd. Zahraniční konkurence je silnější než ta domácí, a tyto společnosti tak mají silnější vyjednávací sílu. Co se tuzemských zákazníků týče, jsou jimi zejména AGROP NOVA, a. s., výrobce dřevěných oken TRUSTAV, s. r. o., výrobci nábytku ACER WOODWAY, s. r. o. a Dřevo Trust, a. s., nebo Dřevocentrum CZ, a. s. Fyzické osoby nakupují například štípané dříví na topení, stavební řezivo, kůru, pilinové brikety a štěpku. Dle slov ředitele společnosti se Javořice snaží o udržení svých zákazníků kvalitou, vstřícností, a spolehlivým a včasným dodáním objednaného množství zboží, aby neměl zákazník důvod pro změnu dodavatele. (Vařeka, 2024)

#### 8.2.5 Substituty

Primárním výrobkem firmy Javořice, a.s. je řezivo a dřevěné desky, které je využíváno zejména ve stavebnictví při výrobě fasád, krytin a k výrobě nábytku a dřevěných dekorací v interiéru domácností. Charakterové vlastnosti řeziva ho činí unikátním a nenahraditelným materiálem pro tyto účely. I přes možnost substituce plastovými napodobeninami nebo dřevotřískou, produkty Javořice, a.s. nacházejí uplatnění zejména ve firmách působících ve stavebnictví, kde hrozba substituce není příliš vysoká. Alternativami v domácnosti mohou

být plastové nebo kovové nábytkové prvky, avšak levnější materiály, jako dřevotříska, nejsou příliš kvalitní, a nedokáží právě dřevo plnohodnotně nahradit. Ve stavebnictví v České republice je zatím stále preferováno zděné stavění, nicméně roste i podíl dřevostaveb, vzhledem k jejich rychlosti výstavby a důrazu na ekologii. Závěrem se tak dá konstatovat, že hrozba substituce v oblasti stavebnictví není příliš vysoká, a ve výrobě nábytku je ještě nižší. (Vařeka, 2024)

### 8.3 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj, který slouží k hodnocení současného stavu organizace a zároveň identifikuje externí příležitosti a hrozby v okolí podniku. Tento proces je klíčový pro formulaci strategií pro budoucí úspěch organizace. V následující tabulce jsou vyjmenovány silné a slabé stránky podniku, včetně příležitostí a hrozeb.

Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>renomé společnosti</li> <li>vstřícnost a spolehlivost v dodání zboží</li> <li>kvalita produktů</li> <li>široké portfolio spokojených odběratelů</li> <li>orientovanost na domácí i zahraniční trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedostatek kvalifikovaných pracovních sil</li> <li>nízký počet dlouhodobých smluv s dodavateli dříví</li> <li>nedostatek poskytnutých zaměstnaneckých benefitů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšení produkce a kvality zpracovaného dříví díky nové pořezové lince</li> <li>automatizace a robotizace výrobních procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>silný konkurenční boj způsobený vyšší poptávkou po řezivu než jeho nabídkou</li> <li>vliv kůrovcové kalamity</li> <li>nedostatek kvalitního dříví</li> <li>vliv měnových kurzů</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• exkurze a poskytování praxe pro studenty → navázání na pracovní poměr</li> </ul>	
---	--

Společnost Javořice patří mezi přední producenty řeziva v České republice – není tak pochyb o jejím renomé jak v Olomouckém a kraji, tak i po celé České republice a zahraničí, do kterého vyváží více než 50 % své výroby. Dle slov ředitele společnosti si Javořice zakládají na vstřícnosti a spolehlivosti v dodání zboží, čímž si za léta svého působení na trhu zajistili široké portfolio spokojených odběratelů, které se ještě navýšilo vlivem zkrachování některých konkurentů díky pandemii COVID-19. Společnost také dbá na vysokou kvalitu svých výrobků. Za slabé stránky společnosti se dá považovat stálý nedostatek kvalifikované pracovní síly a nízký počet dlouhodobých smluv s dodavateli dřív – což je nicméně dáno charakterem trhu a situací řeziva na trhu. Osobně také sledávám nedostatek poskytnutých zaměstnaneckých benefitů, které jsou v dnešní době pro některé uchazeče o zaměstnání čím dál více podstatné a mohou být rozhodujícím faktorem.

Příležitost vidím v dalším zvýšení produkce a kvality zpracovaného dříví, a to díky nové nejmodernější pořezové technologii. Firma by také mohla využít současné situace na energetickém trhu, kdy vlivem dražších energií některé domácnosti, jež mají tu možnost, přechází na vytápění pomocí kotlů, a navýšit své zisky prodejem pelet, briket, a palivového dříví, po kterém je v dnešní době čím dál vyšší poptávka. Pro zefektivnění výroby a odstranění chybovosti lidského faktoru je pro společnost podstatné co nejvyšší využití automatizace a robotizace výrobních procesů. Za zamyšlení stojí také pořádání exkurzí například pro studenty dřevooborů nebo poskytování odborné praxe, čímž by se dal se zájemci v budoucnu navázat pracovní poměr. Největší hrozbou je bezesporu silný konkurenční boj, který je způsobený vyšší poptávkou po řezivu než jeho nabídkou. Dále vliv kůrovcové kalamity, která způsobila přebytek dřeva nižší jakosti, a naopak nedostatek kvalitního dříví, které je nezbytné pro výrobu řeziva, které odebírají stavební firmy. Za poslední hrozbu lze označit také vliv měnových kurzů, vzhledem ke značné orientaci firmy na zahraniční trh.

## 8.4 Finanční analýza

Finanční analýza bude vypracována na základě ukazatelů obsažených v teoretické části práce a poslouží jako zdroj informací potřebných pro tvorbu finančního plánu. Bude

zaměřena na hodnocení a posouzení finančního zdraví společnosti Javořice, a.s. za posledních pět let, tedy za období 2019 – 2023. Informace k jejímu sestavení byly získány z účetních výkazů společnosti, tj. rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu o peněžních tocích a zpráv nezávislého auditora, které mi byly dodány společností. Výkazy za rok 2023 jsou již schváleny od auditora.

V jednotlivých podkapitolách budou provedeny analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů.

#### 8.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V následující části bude provedena analýza absolutních ukazatelů vybraného podniku v období 2019 – 2023. Všechna obsažená data jsou čerpána z finančních výkazů podniku.

#### Analýza majetkové struktury

Tabulka 9 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>AKTIVA</b>	<b>1 016 187</b>	<b>872 220</b>	<b>1 128 051</b>	<b>1 154 920</b>	<b>1 093 745</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>697 136</b>	<b>525 445</b>	<b>538 659</b>	<b>688 637</b>	<b>757 033</b>
DNM	820	772	718	2 811	2 979
DHM	694 816	524 673	537 941	645 326	713 554
DFM	1 500	0	0	40 500	40 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>316 063</b>	<b>270 642</b>	<b>522 661</b>	<b>409 041</b>	<b>288 593</b>
Zásoby	95 133	104 139	172 540	184 544	92 328
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	96 502	114 604	146 958	140 427	134 657
Peněžní prostředky	124 428	51 899	203 163	84 070	61 608
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 988</b>	<b>76 133</b>	<b>66 731</b>	<b>57 242</b>	<b>48 119</b>

V tabulce 9 je zobrazena detailní majetková struktura společnosti v jednotlivých letech. Celková aktiva společnosti zaznamenala v čase kolísavý průběh, a ve všech letech kromě roku 2020 jejich částka přesahuje hodnotu 1 mld. Kč. Na první pohled je zřejmé, že stálá aktiva tvoří většinou část celkových aktiv, což je dáno odvětvím, ve kterém společnost podniká. Dlouhodobý majetek zaujímá přibližně 60 – 69 % podíl, vyjma roku 2021, kdy došlo ke snížení stálých aktiv na 48 %, a to především nárůstem hodnoty peněžních prostředků na čtyřnásobek jejich původní hodnoty. Z dlouhodobého majetku zaujímá jeho většinou část dlouhodobý hmotný majetek, jmenovitě pak položky pozemky a stavby. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří velice malou část, ačkoliv v posledních dvou letech

došlo k jeho navýšení, a stejně tak k navýšení dlouhodobého finančního majetku, díky položce dlouhodobých cenných papírů.

Oběžná aktiva představují v průměru 34 % celkových aktiv podniku. Na její struktuře se podílí zejména krátkodobé pohledávky a zásoby, a to v průměru 12 % každá z položek. Společnost nevlastní žádné dlouhodobé pohledávky. Procento peněžních prostředků je v čase více proměnlivé. Položka časového rozlišení aktiv představuje menší část celkových aktiv, a můžeme vidět, že její podíl od roku 2020 konstantně klesá. Z 99 % zaujímají její část náklady příštích období. Vertikální analýza majetkové struktury společnosti je zpracována v tabulce 10.

Tabulka 10 Vertikální analýza majetku společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>69 %</b>	<b>60 %</b>	<b>48 %</b>	<b>60 %</b>	<b>69 %</b>
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
DHM	68 %	60 %	48 %	56 %	65 %
DFM	0 %	0 %	0 %	4 %	4 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	<b>46 %</b>	<b>35 %</b>	<b>26 %</b>
Zásoby	9 %	12 %	15 %	16 %	8 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	9 %	13 %	13 %	12 %	12 %
Peněžní prostředky	12 %	6 %	18 %	7 %	6 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0 %</b>	<b>9 %</b>	<b>6 %</b>	<b>5 %</b>	<b>4 %</b>

Dle horizontální analýzy aktiv podniku, která je zpracována v tabulce 11, došlo z pohledu celkových aktiv k jejich nejvyššímu nárůstu mezi roky 2020 a 2021, kdy aktiva stoupla o téměř 30 %, a to zásluhou navýšení oběžných aktiv o 252 019 tis. Kč. Aktiva společnosti se v dalším roce ještě zvýšila, ale v posledním roce klesla na hodnotu nižší, než jaká byla dosažena v roce 2021. Stála aktiva klesla v roce 2020 o 25 %, a to díky poklesu dlouhodobého finančního majetku na nulu a položky nedokončeného hmotného majetku. V roce 2021 zůstává dlouhodobý majetek na podobné úrovni jako v předchozím roce, k růstu dochází zejména v letech 2022 a 2023. Konkrétně položka software narostla rokem 2022 o 293 %, a stejně tak dlouhodobé cenné papíry, které dosud vykazovala společnost jako nulové, vzrostly o 100 % na hodnotu 40 500 tis. Kč.

Oběžná aktiva mezi lety 2019 – 2020 klesla o 14 %, a to vlivem nižšího stavu peněžních prostředků. V dalším roce došlo k jejich nárůstu o 93 % a 252 019 tis. Kč, ale od té doby

oběžná aktiva každým rokem v průměru o 25 % poklesla. Zásoby společnosti, jejichž největší část tvoří materiál a výrobky v čase stoupały. Výjimku tvoří rok 2023, kdy se o 50 % snížily, což je spojeno s nižší potřebou materiálu na výroby, jelikož poptávka zaznamenala útlum. Dlouhodobé pohledávky se nezměnily, Javořice, a.s. za celé období žádné neevidovaly. Krátkodobé pohledávky v prvních dvou letech rostly v průměru o 23 %, následně ale zaznamenaly každoroční 4% pokles. Průběh vývoje peněžních prostředků je kolísavý, za pozornost ale stojí jejich výrazný pokles mezi lety 2020 a 2021, kdy se jejich hodnota zvýšila o 291 % a podnik disponoval značnou likviditou. V dalších letech peněžní prostředky klesaly. Položka časového rozlišení aktiv narostla mezi roky 2019/2020 o 73 145 tis. Kč, poté konstantně o průměrně 14 % každoročně klesá.

Tabulka 11 Horizontální analýza majetku společnosti (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22	Změna 22/23
<b>AKTIVA</b>	<b>-14 %</b>	<b>29 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-5 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>-25 %</b>	<b>3 %</b>	<b>28 %</b>	<b>10 %</b>
DNM	-6 %	-7 %	292 %	6 %
DHM	-24 %	3 %	20 %	11 %
DFM	-100 %	0 %	100 %	0 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-14 %</b>	<b>93 %</b>	<b>-22 %</b>	<b>-29 %</b>
Zásoby	9 %	66 %	7 %	-50 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	19 %	28 %	-4 %	-4 %
Peněžní prostředky	-58 %	291 %	-59 %	-27 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2448 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-14 %</b>	<b>-16 %</b>

Podíl stálých aktiv a oběžných aktiv vůči celkovým aktivům se v případě konkurenčních podniků během let měnil. Dlouhodobý hmotný majetek tvořil největší část stálých aktiv, a dlouhodobý finanční majetek se během období pohyboval na úrovni kolem 3 %. Lze vidět, že oběžná aktiva v čase v posledních dvou letech rostou. Zásoby se pohybují na úrovni 15 %, a krátkodobé pohledávky 25 % v průměru, což je více než je tomu v případě analyzované společnosti. Poměr peněžních prostředků je srovnatelný.

Tabulka 12 Vertikální analýza majetku odvětví (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>48 %</b>	<b>53 %</b>	<b>48 %</b>	<b>46 %</b>
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %
DHM	44 %	50 %	44 %	44 %
DFM	4 %	4 %	3 %	1 %

<b>Oběžná aktiva</b>	<b>51 %</b>	<b>46 %</b>	<b>52 %</b>	<b>54 %</b>
Zásoby	17 %	14 %	16 %	15 %
Dlouhodobé pohledávky	1 %	1 %	1 %	1 %
Krátkodobé pohledávky	25 %	21 %	25 %	29 %
Peněžní prostředky	7 %	10 %	10 %	9 %

V rámci horizontální analýzy majetkové struktury odvětví nenajdeme příliš mnoho podobností vývoje položek aktiv. Stálá aktiva narostla nejvíce mezi roky 2019 a 2020. Viditelný je především postupný nárůst dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2022 se také významně snížil objem dlouhodobého nehmotného a finančního majetku. Podobnost s analyzovanou společností lze vidět zejména v roce 2021 v případě položek zásob a krátkodobých pohledávek, které výrazně vzrostly, a navýšily tak objem oběžných aktiv.

Tabulka 13 Horizontální analýza majetku odvětví (vlastní zpracování)

	<b>Změna 19/20</b>	<b>Změna 20/21</b>	<b>Změna 21/22</b>
<b>AKTIVA</b>	<b>21 %</b>	<b>22 %</b>	<b>12 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>34 %</b>	<b>8 %</b>	<b>7 %</b>
DNM	12 %	84 %	-28 %
DHM	37 %	9 %	11 %
DFM	0 %	-3 %	-49 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8 %</b>	<b>38 %</b>	<b>16 %</b>
Zásoby	-5 %	44 %	2 %
Dlouhodobé pohledávky	-15 %	-24 %	26 %
Krátkodobé pohledávky	0 %	46 %	30 %
Peněžní prostředky	72 %	18 %	6 %

### Analýza finanční struktury

Tabulka 14 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>
<b>PASIVA</b>	<b>1 016 187</b>	<b>872 220</b>	<b>1 128 051</b>	<b>1 154 920</b>	<b>1 093 745</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>431 948</b>	<b>489 662</b>	<b>722 604</b>	<b>817 000</b>	<b>721 215</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ážio a kapitálové fondy	64 450	64 450	64 450	64 450	99 450
Výsledek hospodaření MO	253 956	347 498	396 285	638 155	742 550
Výsledek hospodaření BÚO	103 542	67 714	251 869	104 395	-130 785
<b>Cizí zdroje</b>	<b>582 209</b>	<b>380 316</b>	<b>403 557</b>	<b>335 921</b>	<b>368 547</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	251 376	247 387	213 609	204 532	237 228
Krátkodobé závazky	330 833	132 929	189 948	131 389	131 319
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 030</b>	<b>2 242</b>	<b>1 890</b>	<b>1 999</b>	<b>3 983</b>

V tabulce 14 je zobrazena finanční struktura společnosti v období 2019 – 2023. Ta byla tvořena z větší části vlastním kapitálem, který konstantně roste, vyjma roku 2023, kdy došlo k nepatrnému snížení. Největší podíl na části vlastního kapitálu představuje výsledek hospodaření minulých let, v průměru okolo 45 %, ale v posledním roce je to už dokonce 68 %. Poměr výsledku hospodaření běžného účetního období na části vlastního kapitálu se v čase mění, nejvyšší číslo je z roku 2021, kdy bylo dosaženo zisku 251 869 tis. Kč. Za úspěchem stála příznivá situace na trhu s dřevem. Od té doby se ale situace na trhu podstatně zhoršila, jak je vidno z výsledků a podílů v dalších dvou letech, kdy tvořil zisk běžného období již jen 9 % v roce 2022, a v posledním roce byl dokonce záporný, čímž snížil podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech o 12 %. Základní kapitál společnosti a ážio a kapitálové fondy představují konstantně 1 % a 6 %.

Cizí kapitál byl vyšší než ten vlastní pouze v úvodním roce, od té doby se jeho hodnota v průměru pohybovala okolo 370 000 tis. Kč, což představuje 35 % celkových pasiv. Společnost má jak dlouhodobé, tak krátkodobé závazky. Vyjma prvního roku, kdy vlivem nárůstu položky krátkodobých přijatých záloh představovaly závazky krátkodobé větší část na celkových závazcích, tvořily dlouhodobé závazky vždy větší podíl, průměrně 22 %. Společnost nemá ve sledovaném období žádné rezervy, a časové rozlišení pasiv, jež se pohybuje kolem hodnoty 2 000 000 tis. Kč, tvoří méně než 1% část. Všechny konkrétní procentní podíly jsou zobrazeny v tabulce 15 vertikální analýzy finanční struktury. Z výsledků je patrné, že společnost Javořice, a.s. volí převážně přístup financování vlastním kapitálem nežli cizím, a dává tak přednost stabilitě a nižší míře rizika.

Tabulka 15 Vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>43 %</b>	<b>56 %</b>	<b>64 %</b>	<b>71 %</b>	<b>66 %</b>
Základní kapitál	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Ážio a kapitálové fondy	6 %	7 %	6 %	6 %	9 %
Výsledek hospodaření MO	25 %	40 %	35 %	55 %	68 %
Výsledek hospodaření BÚO	10 %	8 %	22 %	9 %	-12 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>57 %</b>	<b>44 %</b>	<b>36 %</b>	<b>29 %</b>	<b>34 %</b>
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	25 %	28 %	19 %	18 %	22 %
Krátkodobé závazky	33 %	15 %	17 %	11 %	12 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>



Tabulka 16 zobrazuje přírůstek nebo úbytek hodnot jednotlivých položek pasiv v čase. Vlastní kapitál mezi roky 2019 – 2022 roste, největší úbytek byl zaznamenán mezi roky 2020/2021. Základní kapitál zůstává po celé období 10 000 tis. Kč. Ážio a kapitálové fondy, které v letech 2019 – 2022 představovaly 64 450 tis. Kč, vzrostly v posledním roce o 54 % na 99 450 tis. Kč. K největší změně v případě vývoje výsledku hospodaření za běžné účetní období došlo v roce 2021, kdy se jeho hodnota zvětšila o 272 % na 251 869 tis. Kč. Od té doby zisk společnosti klesá, v posledním roce dokonce o 235 180 tis. Kč, jelikož byla vykázána ztráta.

Cizí zdroje společnosti mezi lety střídavě klesaly a stoupaly. K největšímu poklesu došlo v roce 2020, a to především snížením krátkodobých přijatých záloh o 100 % a závazků z obchodních vztahů o 41 %. Ve zbývajících letech se hodnota cizích zdrojů pohybovala v rozpětí od 335 000 tis. – 404 000 tis. Kč. Dlouhodobé závazky klesaly vyjma roku 2023, kdy položka jiných závazků vzrostla o 319 %. Výdaje příštích období tvořily s průměrnou hodnotou 2 000 tis. Kč v letech 2019 - 2022 nejpodstatnější část časového rozlišení pasiv. K výraznější změně došlo až v posledním roce, kdy tato položka vzrostla o 99 %.

Tabulka 16 Horizontální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22	Změna 22/23
<b>PASIVA</b>	<b>-14 %</b>	<b>29 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-5 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13 %</b>	<b>48 %</b>	<b>13 %</b>	<b>-12 %</b>
Základní kapitál	0 %	0 %	0 %	0 %
Ážio a kapitálové fondy	0 %	0 %	0 %	54 %
Výsledek hospodaření MO	37 %	14 %	61 %	16 %
Výsledek hospodaření BÚO	-35 %	272 %	-59 %	-225 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-35 %</b>	<b>6 %</b>	<b>-17 %</b>	<b>10 %</b>
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	-2 %	-14 %	-4 %	16 %
Krátkodobé závazky	-60 %	43 %	-31 %	0 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>10 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>6 %</b>	<b>99 %</b>

Vertikální analýza odvětví odhalila, že se konkurenční podniky také více spoléhají na financování vlastním kapitálem nežli cizím. Nicméně poměr vlastního kapitálu vůči pasivům tvoří v průměru 56 %, což je ve srovnání s Javořicemi, a.s. méně. Základní kapitál tvoří u konkurence větší část pasiv. Podobnost lze vidět u výsledku hospodaření běžného účetního období, který představuje největší část v roce 2021. Rozdíl ve srovnání s analyzovanou společností představují závazky, kdy v případě Javořic, a.s. s postupem času převládají

dlouhodobé závazky, kdežto konkurenční podniky mají spíše větší poměr závazků krátkodobých.

Tabulka 17 Vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>56 %</b>	<b>54 %</b>	<b>57 %</b>	<b>55 %</b>
Základní kapitál	14 %	11 %	9 %	-
Výsledek hospodaření BÚO	15 %	13 %	20 %	12 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>44 %</b>	<b>45 %</b>	<b>43 %</b>	<b>44 %</b>
Rezervy	3 %	2 %	3 %	1 %
Dlouhodobé závazky	12 %	20 %	16 %	17 %
Krátkodobé závazky	29 %	23 %	24 %	26 %

Co se meziročních změn týče, vlastní kapitál Javořice, a.s. rostl rychlejším tempem než u jiných podniků. Podobnost ale lze vidět u hospodářského výsledku. Je zřejmé, že z hlediska zisku byl rok 2021 úspěšný pro většinu podniků působících ve stejném oboru, jelikož jeho hodnota narostla o 95 %. V dalším roce ale poklesla. Cizí zdroje každoročně o 20 % rostou, u Javořic, a.s. byl jejich průběh proměnlivý.

Tabulka 18 Horizontální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22
<b>PASIVA</b>	<b>21 %</b>	<b>22 %</b>	<b>12 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>18 %</b>	<b>27 %</b>	<b>8 %</b>
Základní kapitál	-7 %	4 %	-
Výsledek hospodaření BÚO	1 %	95 %	-33 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>24 %</b>	<b>17 %</b>	<b>16 %</b>
Rezervy	-13 %	82 %	-52 %
Dlouhodobé závazky	94 %	2 %	15 %
Krátkodobé závazky	-2 %	24 %	24 %

### Analýza výnosů

Tabulka 19 Výnosové položky společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	918 618	909 149	1 616 242	1 777 251	1 299 618
Tržby za prodej zboží	335	155	455	527	451
Ostatní provozní výnosy	23 144	278 810	17 919	31 752	16 740
Výnosové úroky a podobné výnosy	168	170	320	251	285

Ostatní finanční výnosy	7 203	16 296	17 820	18 675	8 328
<b>VÝNOSY</b>	<b>949 468</b>	<b>1 204 580</b>	<b>1 652 756</b>	<b>1 828 456</b>	<b>1 325 422</b>

V tabulce 19 je zobrazen stav jednotlivých položek výnosů společnosti Javořice, a.s. Největší podíl zaujímají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, což je dáno výrobním charakterem firmy. Tržby tvoří 97 % všech výnosů firmy, pokud nepočítáme rok 2020, kdy došlo k nárůstu ostatních provozních výnosů z 2 % na 23 %, jelikož firma prodala starou výrobní linku. Tržby za prodej zboží zaujímají podstatně menší část, tvoří necelé 1 %, jelikož firma působí spíše na B2B než B2C trhu, na kterém zákazníci zboží poptávají. Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy nepředstavují tak významný podíl na celkových výnosech, a není tak potřeba je více podrobněji analyzovat. Vertikální analýza výnosů je zpracována v tabulce 20.

Tabulka 20 Vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	97 %	75 %	98 %	97 %	98 %
Tržby za prodej zboží	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní provozní výnosy	2 %	23 %	1 %	2 %	1 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční výnosy	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Celkové výnosy společnosti od počátku období stoupaly, mezi roky 2019/2020 byla pokořena hranice 1 000 000 tis. Kč, a v roce 2021 dosáhla společnost nejvyšší hodnoty za období 1 828 456 tis. Kč. V roce 2023 nicméně došlo ke změně situace na trhu, stavební firmy, které výrobky společnosti nakupují, omezily svou poptávku a také došlo k poklesu prodejní ceny, čímž klesly tržby o 27 % a 477 633 tis. Kč. Celkové výnosy společnosti se tak poprvé za analyzované období snížily, a to rovnou o 503 034 tis. Kč, což nestačilo pokrýt všechny náklady, a společnost tak vykázala ztrátu. Změna ostatních položek neměla až tak zásadní vliv na vývoj celkových výnosů, jejich nárůst či pokles je zpracován v tabulce 21.

Tabulka 21 Horizontální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22	Změna 22/23
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	-1 %	78 %	10 %	-27 %
Tržby za prodej zboží	-54 %	194 %	16 %	-14 %
Ostatní provozní výnosy	1105 %	-94 %	77 %	-47 %

Výnosové úroky a podobné výnosy	1 %	88 %	-22 %	14 %
Ostatní finanční výnosy	126 %	9 %	5 %	-55 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>27 %</b>	<b>37 %</b>	<b>11 %</b>	<b>-28 %</b>

V rámci meziroční změny tržeb konkurenčních podniků je vidět velká podobnost s analyzovanou společností. Mezi lety 2019 a 2020 nedošlo k příliš velké změně v příjmech. Tu všechny společnosti zaregistrovaly až v roce 2021, kdy se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb navýšily o 46 %. V následujícím roce nárůst pokračoval, už však mírnější. Tržby za prodej zboží nezaznamenaly příliš značné změny, opět vyjma roku 2021.

Tabulka 22 Horizontální analýza tržeb odvětví (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	0 %	46 %	11 %
Tržby za prodej zboží	10 %	28 %	-5 %

### Analýza nákladů

Tabulka 23 Nákladové položky společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Výkonová spotřeba	652 789	656 029	1 145 792	1 406 197	1 157 429
Náklady vynaložené na prodané zboží	280	133	375	441	408
Spotřeba materiálu a energie	553 074	557 513	1 001 862	1 253 563	1 016 377
Služby	99 435	98 383	143 555	152 193	140 644
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 728	2 938	-26 186	17 558	11 672
Aktivace	-7 946	-1 963	-52	-15 715	-224
Osobní náklady	117 150	125 849	141 418	173 102	161 600
Odpisy	28 860	42 986	42 550	63 972	66 990
Ostatní provozní náklady	9 821	274 076	16 253	20 194	31 753
Nákladové úroky a podobné náklady	4 047	5 403	5 327	5 322	9 087
Ostatní finanční náklady	7 746	20 928	17 438	26 922	11 696
Daň z příjmů	17 571	9 120	58 447	26 116	8 297
<b>NÁKLADY</b>	<b>845 766</b>	<b>1 135 366</b>	<b>1 400 987</b>	<b>1 723 668</b>	<b>1 458 300</b>

Tabulka 23 obsahuje analýzu nákladů společnosti Javořice, a.s. v letech 2019 – 2023. Jejich průběh je stejný jako je tomu v případě výnosů. Největší položku představuje výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie, která v průměru tvoří 65 % celkové bilanční sumy. Služby tvoří konstantně 10 %. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou

zastoupeny necelým 1 %. Další výraznou položkou jsou osobní náklady, které jsou po celé období udržovány v poměru kolem 11 % k celkovým nákladům. Největší podíl osobních nákladů zaujímají mzdové náklady. Výše odpisů se nijak výrazně nemění, během období představují v průměru 4 % podíl k celkovým nákladům. Za zmínku určitě stojí ostatní provozní náklady, které se držely na úrovni 1 %, vyjma roku 2020, kdy tvořily vzhledem k nárůstu položky zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku 24 %. Daň z příjmů představuje 1 – 4 % celkových nákladů, a nákladové úroky a ostatní finanční náklady jsou na velmi nízké úrovni. Vertikální analýza nákladů je zpracována v tabulce 24.

Tabulka 24 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	77 %	58 %	82 %	82 %	79 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Spotřeba materiálu a energie	65 %	49 %	72 %	73 %	70 %
Služby	12 %	9 %	10 %	9 %	10 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 %	0 %	-2 %	1 %	1 %
Aktivace	-1 %	0 %	0 %	-1 %	0 %
Osobní náklady	14 %	11 %	10 %	10 %	11 %
Odpisy	3 %	4 %	3 %	4 %	5 %
Ostatní provozní náklady	1 %	24 %	1 %	1 %	2 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Ostatní finanční náklady	1 %	2 %	1 %	2 %	1 %
Daň z příjmů	2 %	1 %	4 %	2 %	1 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Z výsledků horizontální analýzy nákladů lze vidět postupný nárůst výkonové spotřeby v období 2019 – 2022. K nejvýraznější změně došlo mezi lety 2020/2021. Situace toho roku byla na trhu s dřevem příznivá, a firma tak zvyšovala svůj objem nakoupeného materiálu, což reflektuje významný nárůst položky spotřeby materiálu a energie o 80 %. Služby vzrostly o 46 %. V roce 2022 společnost pocítuje mírné zvyšování nákupní ceny materiálu, což mělo vliv na další nárůst výkonové spotřeby. Společnost také nabírala nové zaměstnance a postupně zvyšovala jejich mzdu, což reflektuje pravidelný nárůst osobních nákladů. K výraznějšímu zvýšení odpisů došlo v letech 2020 a 2022, pokaždé o 50 %. Ostatní provozní náklady stouply díky položce zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku mezi lety 2019/2020 o 264 255 tis. Kč, a v dalším roce o 94 % klesly, jelikož

položka prodaného dlouhodobého majetku vykazovala nulu. Ostatní finanční náklady střídavě ve větší či menší míře klesaly a stoupaly. V roce 2021 je viditelný nárůst daně z příjmů, jelikož společnost dosáhla mimořádně velkého výsledku hospodaření před zdaněním. Rok 2023 byl jedinečný ve smyslu útlumu poptávky po řezivu které firma vyrábí, v důsledku čehož měla společnost menší tržby, ale také náklady, jelikož potřebovala méně materiálu na výrobu. Na poklesu celkových nákladů se podílela většina nákladových položek, včetně mzdových nákladů. Javořice, a.s. omezily výrobu na čtyři dny v týdnu, a vypláceli zaměstnancům 65 % mzdy, aby nemusely přistoupit k žádnému propouštění. Nákladové úroky zaznamenaly nárůst o 71 %. Celkově tak v posledním roce celkové náklady společnosti klesly o 265 368 tis. Kč. Kompletní analýza změn položek nákladů je zpracována v tabulce 25.

Tabulka 25 Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

	<b>Změna 19/20</b>	<b>Změna 20/21</b>	<b>Změna 21/22</b>	<b>Změna 22/23</b>
Výkonová spotřeba	0 %	75 %	23 %	-18 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	-53 %	182 %	18 %	-7 %
Spotřeba materiálu a energie	1 %	80 %	25 %	-19 %
Služby	-1 %	46 %	6 %	-8 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-81 %	-991 %	-167 %	-34 %
Aktivace	-75 %	-97 %	30121 %	-99 %
Osobní náklady	7 %	12 %	22 %	-7 %
Odpisy	49 %	-1 %	50 %	5 %
Ostatní provozní náklady	2691 %	-94 %	24 %	57 %
Nákladové úroky a podobné náklady	34 %	-1 %	0 %	71 %
Ostatní finanční náklady	170 %	-17 %	54 %	-57 %
Daň z příjmů	-48 %	541 %	-55 %	-68 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>34 %</b>	<b>23 %</b>	<b>23 %</b>	<b>-15 %</b>

Z horizontální analýzy nákladů odvětví si lze povšimnout podobných změn u některých položek. Výkonová spotřeba se mezi roky 2019/2020 u konkurence také příliš nezměnila. Nárůst byl zaznamenán až v dalších dvou letech, přičemž v roce 2021 byl výraznější, v čemž se ostatní podniky s Javořicemi, a.s. shodují. Podobný trend je zřejmý ještě v případě osobních nákladů, které rostou podobným tempem, pouze s tím rozdílem, že u analyzované společnosti byla změna v roce 2022 o 10 % větší. U ostatních položek nejsou změny podobné, nebo dosud nejsou dostupná data.

Tabulka 26 Horizontální analýza nákladů odvětví (vlastní zpracování)

	Změna 19/20	Změna 20/21	Změna 21/22
Výkonová spotřeba	-1 %	44 %	16 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-6 %	-2639 %	-113 %
Aktivace	2 %	56 %	2 %
Osobní náklady	6 %	13 %	12 %
Odpisy	28 %	22 %	-
Nákladové úroky a podobné náklady	41 %	101 %	-
Daň z příjmů	2 %	78 %	-

#### 8.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci rozdílových ukazatelů, které slouží k řízení likvidity podniku, je zpracována analýza čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků.

Tabulka 27 Analýza rozdílových ukazatelů společnosti (vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Čistý pracovní kapitál	-14 770	137 713	332 713	277 652	157 274
Čisté pohotové prostředky	-206 405	-81 030	13 215	-47 319	-69 711

**Čistý pracovní kapitál** vyjadřuje rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky společnosti. V případě Javořic, a.s. byla výše čistého pracovního kapitálu v čase různá, jeho hodnota střídavě stoupala a klesala. Záporná hodnota z roku 2019 naznačuje, že společnost měla větší objem krátkodobých závazků než aktiv, což může být riskantní pro jeho finanční stabilitu. V následujících dvou letech dochází k postupnému růstu čistého pracovního kapitálu, což je obvykle považováno za pozitivní signál. Tento růst byl vystřídán poklesem ve zbývajícím období, který byl způsoben snížením oběžných aktiv. Hodnoty se nicméně udržely na kladných číslech, takže by společnost měla být schopna uhradit i mimořádné výdaje.

**Čisté pohotové prostředky** jsou hotovostní prostředky, které jsou k dispozici pro okamžité použití. Kladné hodnoty bylo dosaženo pouze v roce 2021. Ze záporných čísel ze všech ostatních let sledovaného období vyplývá, že by společnost nemusela v určitých chvílích disponovat potřebným množstvím hotovostní likvidity pro pokrytí nenadálých událostí.

#### 8.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se zaměřují na vztahy mezi různými položkami účetních výkazů, které dává vůči sobě do poměru. Postupně jsou zanalyzovány vybrané ukazatele rentability,

aktivity, likvidity a zadluženosti. Výsledky jsou zhodnoceny ve vztahu k doporučeným hodnotám a průměru odvětví, ovšem pouze za roky, za které jsou již dostupná data.

### Analýza rentability

V následující sekci je provedena analýza základních ukazatelů rentability, které jsou klíčovým prvkem k posouzení výnosnosti a úspěšnosti podniku, jelikož poskytují důležité informace o schopnosti společnosti efektivně využívat své zdroje a generovat zisky. V literatuře je obecně uznáváno, že vyšší hodnoty ukazatelů rentability naznačují lepší finanční výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Tabulka 28 Analýza ukazatelů rentability společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

<b>Podnik</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rentabilita aktiv (ROA)	12,37 %	10,11 %	27,91 %	12,49 %	-10,28 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	23,97 %	13,83 %	34,86 %	12,78 %	-18,13 %
Rentabilita tržeb (ROS)	11,27 %	7,45 %	15,58 %	5,87 %	-10,06 %
<b>Odvětví</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rentabilita aktiv (ROA)	19,05 %	16,10 %	25,42 %	-	-
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	27,14 %	23,33 %	35,94 %	22,37 %	-
Rentabilita tržeb (ROS)	10,12 %	10,21 %	13,77 %	8,44 %	-

**Rentabilita aktiv** ukazuje, jak efektivně společnost využívá svá aktiva ke generování zisku. Jak lze v tabulce vidět, vykazuje v případě Javořic, a.s. v průběhu let značné výkyvy, což naznačuje proměnlivý výkon podniku využívajícího svá aktiva. EBIT nemá pravidelný trend, což výsledky tohoto ukazatele přímo reflektují. Za období 2019 – 2022 zhodnotovala společnost svá aktiva uspokojivě, ačkoliv jsou hodnoty v porovnání s konkurencí většinou nižší. V roce 2021 bylo dosaženo nejlepšího hospodářského výsledku, a ROA čítalo 27,91 %. V následujícím roce ale zisky společnosti klesly, a v roce 2023 dosáhla společnost záporného provozního výsledku hospodaření ve výši -112 411 tis. Kč, což se projevilo na hodnotě -10,28 % rentability aktiv.

**Rentabilita vlastního kapitálu**, která vyjadřuje zhodnocení kapitálu vloženého akcionáři do podniku, kolísá v čase podobně jako předchozí ukazatel. Hodnoty z let 2019 a 2021 jsou podobné jako u firem působících ve stejném odvětví. Nárůst mezi lety 2020 a 2021 z 13,83 % na 34,86 % byl značný, a stejně značný byl i následný pokles v roce 2022 na 12,78 %. Znepokojující je především výsledek -18,13 % z roku 2023, kdy se podnik dostal do červených čísel, a nezhodnocuje tak svůj vlastní kapitál.

**Rentabilita tržeb** měří, jak úspěšně přeměňuje společnost své tržby na zisk. Ukazuje podobně nestabilní trend jako předchozí ukazatele. Zisková marže se v průměru v letech



2019 – 2021 pohybovala okolo 11,5 %, což bylo srovnatelné s odvětvím, kde byl průměr 11,4 %. Po dobrém výsledku v roce 2021 ale přichází pád, kdy výnosnost tržeb klesla z 15,58 na 5,87 % v roce 2022, což bylo zapříčiněno nárůstem nákladů, které snížily dosažený zisk. V roce 2023 náklady převýšily tržby, které navíc poprvé za celé sledované období poklesly, což způsobilo propad ROS na -10,6 %.

### Analýza aktivity

Ukazatele aktivity poskytují náhled na to, jak efektivně podnik využívá své vložené finanční prostředky, a jak hospodaří se svými aktivy. Analýza zahrnuje obraty či doby obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 29 Analýza ukazatelů aktivity společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

<b>Podnik</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Obrat aktiv	0,90	1,04	1,43	1,54	1,19
Obrat zásob	9,66	8,73	9,37	9,63	14,08
Doba obratu zásob (dny)	37,79	41,80	38,95	37,89	25,92
Obrat pohledávek	9,52	7,93	11,00	12,66	9,65
Doba obratu pohledávek (dny)	38,33	46,00	33,18	28,83	37,81
Obrat závazků	2,78	6,84	8,51	13,53	9,90
Doba obratu závazků (dny)	131,40	53,36	42,88	26,98	36,87
<b>Odvětví</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Obrat aktiv	1,50	1,24	1,48	1,45	-
Obrat zásob	8,66	9,12	9,15	9,89	-
Doba obratu zásob (dny)	42,16	40,00	39,87	36,90	-
Obrat pohledávek	6,00	6,00	5,95	5,02	-
Doba obratu pohledávek (dny)	60,85	60,87	61,35	72,65	-
Obrat závazků	5,21	5,34	6,22	5,54	-
Doba obratu závazků (dny)	70,04	68,39	58,68	65,87	-

Vysoký **obrat aktiv** obvykle naznačuje, že společnost úspěšně využívá svá aktiva ke generování tržeb. Ukazatel vykazuje v případě Javořic, a.s. růstový trend od roku 2019 do roku 2022, kdy byla naměřena nejvyšší hodnota za období 1,54. Následně však v roce 2023 došlo vlivem snížení celkových aktiv, a především tržeb, k poklesu na hodnotu 1,19. Tyto podnikové výsledky jsou sice vyšší než doporučená hodnota, obecně udávána jako 1, ale nižší ve srovnání s konkurencí. Přesto lze konstatovat, že společnost svůj majetek využívá efektivně, růst obratu by měl však být spojen i s odpovídajícím nárůstem zisku.

**Obrat zásob** je důležitým ukazatelem efektivity správy zásob. Obrat zásob Javořic v čase konstantně roste, vyjma roku 2020, kdy nepatrně poklesl. V roce 2023 zaznamenal skokový

nárůst a dosáhl hodnoty 14,08. V předchozím období jeho hodnota činila v průměru 9,4. Pro srovnání ostatní podniky působící ve stejném oboru vykazovali obrat v průměru 9,2. Vyšší hodnota z posledního analyzovaného roku svědčí o tom, že společnost účinně obnovuje a prodává své zásoby, a měla by si tento trend udržet i do budoucna.

Ukazatel **doby obratu zásob** jednoduše ukazuje, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebě či prodeji. Z výsledků lze vidět, že hodnoty v čase byly nepravidelné, ale stabilně se pohybovaly v rozmezí 37 – 42 dní. To je srovnatelné s konkurencí, která své zásoby spotřebovala v průměru za 40 dní. Výjimku tvoří rok 2023, kdy se doba obratu zásob snížila na necelých 26 dní. To se dá považovat za pozitivní ukazatel z hlediska rychlé přeměny zásob na hotovost a snížení nákladů na skladování. Příliš krátká doba obratu by ale také mohla naznačovat nedostatek zásob, což by mohlo vést k nedostatku zboží nebo ztrátě obchodních příležitostí.

**Doba obratu pohledávek** měří, jak rychle společnost přeměňuje své pohledávky na hotovost. V sledovaném období hodnoty stejně jako u předchozích ukazatelů aktivity kolísají. V úvodním roce byla doba obratu pohledávek 38 dní, v následujícím roce ale došlo k navýšení na 46 dní, což byl nejhorší výsledek za období. V roce 2021 obdržela společnost Javořice, a.s. platbu za své pohledávky v průměru za 33 dní, a toto číslo se v dalším roce ještě o 4 dny snížilo. V posledním roce však došlo k nárůstu na skoro 38 dní. Ve srovnání s konkurencí, jejíž dny obratu oscilují okolo 64 dnů, jsou výsledky Javořic přesto výrazně lepší. To značí, že zákazníci společnosti jsou ochotni a schopni platit včas, a společnost nemá problém s vymáháním svých pohledávek.

Dle **doby obratu závazků** lze určit, za kolik dní společnost splácí v průměru své závazky. Číslo z roku 2019 je velmi vysoké, a to vlivem velkého objemu krátkodobých závazků. V následujících letech se doba obratu postupně snižuje až na 26,98 dní v roce 2022. V roce 2023 došlo k nárůstu na 36,87 dní. U firem působících ve stejném odvětví byl také zaznamenán pokles doby obratu, ze 70 dní v roce 2019 až na 65 dní v roce 2022. Zda tento trend pokračoval ale vzhledem k chybějícím hodnotám nelze určit. U ukazatele doby obratu závazků je nicméně důležité posouzení zejména ve vztahu k době obratu pohledávek. Pro firmu je podstatné, aby byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, jinak řečeno, aby společnost obdržela za své pohledávky hotovost za kratší dobu, než za jakou musí splatit své závazky. Tato podmínka je v letech 2019 – 2021 splněna, nikoliv však v letech 2022 a 2023, kdy je doba obratu pohledávek o 1 až 2 dny delší. To značí zhoršující se finanční situaci.

### Analýza likvidita

Likvidita hodnotí schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Budou analyzovány tři ukazatele jejího posouzení, které jsou seřazeny podle míry likvidnosti položek aktiv. Postupně jsou vypočítány ukazatele běžné likvidity (likvidita III. stupně), pohotové likvidity (likvidita II. stupně) a hotovostní likvidity (likvidita I. stupně). Výsledné hodnoty jsou porovnány s hodnotami konkurenčních podniků.

Tabulka 30 Analýza ukazatelů likvidity společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

<b>Podnik</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Běžná likvidita	0,96	2,04	2,75	3,11	2,20
Pohotová likvidita	0,67	1,25	1,84	1,71	1,49
Hotovostní likvidita	0,38	0,39	1,07	0,64	0,47
<b>Odvětví</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Běžná likvidita	1,77	1,96	2,18	2,05	-
Pohotová likvidita	1,12	1,33	1,47	1,46	-
Hotovostní likvidita	0,25	0,44	0,42	0,36	-

**Běžná likvidita** je klíčovým ukazatelem schopnosti podniku pokrýt své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozpětí 1,5 – 2,5. Podnik v průběhu let 2019 až 2023 projevil pozoruhodný růst tohoto ukazatele, začínaje na úrovni 0,96 v roce 2019 a dosahující až 3,11 v roce 2022, přičemž v roce 2023 klesl na 2,20. Tento trend je pozitivní a ukazuje na zlepšující se finanční stabilitu podniku. Dvojnásobný nárůst mezi lety 2019 a 2020 byl zapříčiněn zejména poklesem krátkodobých závazků o více než cca 60 %. Navíc v porovnání s průměrem odvětví vykazuje podnik kromě roku 2019 lepší výsledky, a lze pozorovat kopírující trend nárůstu ukazatele v letech, ve kterých jsou hodnoty pro odvětví známy. I přesto, že hodnota v roce 2023 klesla, stále zůstává v doporučené hranici a nad průměrem odvětví, což je pozitivní znamení.

**Pohotová likvidita** je dalším důležitým ukazatelem finanční stability podniku, který se zaměřuje na jeho schopnost splatit krátkodobé závazky z více likvidních aktiv. Podnik opět vykazuje nejdříve pozitivní trend, s hodnotami pohotové likvidity postupně rostoucími od 0,67 v roce 2019 až po 1,84 v roce 2021, kdy se trend vzhledem ke klesajícím pohledávkám a krátkodobým závazkům otáčí a hodnota ukazatele klesá až po 1,49 v roce 2023. Podnik se nicméně stále nachází nad doporučenou hodnotou, která by se měla pohybovat okolo 1 a více. I když hodnoty podniku nejsou vždy nad průměrem odvětví, zlepšení od roku 2019 ukazuje na pozitivní vývoj a možnost podobných hodnot ve srovnání s jinými podniky i v roce 2023.

**Hotovostní likvidita** je posledním ukazatelem, který je třeba zhodnotit při posuzování finanční stability podniku. Tento ukazatel měří schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky pouze z prostředků v hotovosti. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat někde v rozmezí 0,2 – 0,5. Nižší hodnoty by mohly pro firmu značit riziko, nicméně pro věrohodné posouzení by bylo potřeba znát stav peněžních prostředků v průběhu celého roku. Z tabulky lze vidět že v letech 2019 a 2020 se hotovostní likvidita nacházela na úrovni 0,38. V následujícím roce byla hodnota ve výši 1,07, což bylo zapříčiněno čtyřnásobným nárůstem hodnoty peněžních prostředků. Od roku 2021 došlo k významnému poklesu hotovostní likvidity z 1,07 až na 0,47 v roce 2023, který byl způsoben zejména snížením peněžních prostředků na jejich téměř původní úroveň. Tento trend vyžaduje pozornost, i přesto že jsou hodnoty firmy z posledních dvou analyzovaných let stále vyšší než u konkurenčních podniků. Celkově se zdá, že i přes drobné výkyvy nehrozí, že by podnik nebyl schopen hradit své závazky, nicméně do budoucna by měl vývoj hotovostní likvidity sledovat, aby se předešlo možným rizikům.

### Analýza zadluženosti

Zadluženost podniků je důležitým ukazatelem, který vyjadřuje, jak moc společnost využívá cizí zdroje k financování svých aktiv. Pro podnik je důležité najít rovnováhu mezi vlastními a cizími zdroji, aby podnik dosáhl finanční stability a efektivity. Výsledné hodnoty jsou opět pro lepší zhodnocení a posouzení porovnávány s oborovým průměrem.

Tabulka 31 Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

<b>Podnik</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Celková zadluženost	57,29 %	43,60 %	35,77 %	29,09 %	33,70 %
Míra zadluženosti	1,35	0,78	0,56	0,41	0,51
Úrokové krytí	31,06	16,32	59,10	27,10	-12,37
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	0,62	0,93	1,34	1,19	0,95
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	0,98	1,40	1,74	1,48	1,27
<b>Odvětví</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Celková zadluženost	43,64 %	44,81 %	42,96 %	44,85 %	-
Míra zadluženosti	0,78	0,82	0,76	0,81	-
Úrokové krytí	38,01	27,48	26,25	-	-
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	1,16	1,02	1,19	1,20	-
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	1,41	1,39	1,53	1,58	-

**Celková zadluženost** je základní ukazatel, který poměruje celkové závazky k celkovým aktivům. V případě Javořic, a.s. celková zadluženost v průběhu let ukazuje trend snižování od roku 2019 do roku 2022, což je výhodné z hlediska finanční stability a rozhodování

věřitelů o poskytnutí úvěru. Nicméně, i přes tento pokles, hodnota v roce 2023 mírně stoupla, stále se ale nachází pod úrovní hodnot konkurenčních firem, které si v prvních čtyřech letech držely zadluženost na úrovni v průměru 44 %. Z hlediska doporučených hodnot, které se obvykle uvádí na úrovni zadlužení mezi 30 – 60 %, je třeba si uvědomit, že snížení celkové zadluženosti je obvykle považováno za pozitivní, ale je důležité ji držet na úrovni, která umožní efektivní provoz a růst podniku. Je na pohled zřejmé, že podnik využívá ve mnohem větší míře k financování svých aktiv vlastní kapitál, který s sebou sice přináší vyšší jistotu, na druhou stranu cizí kapitál je spojený s výhodou ve formě daňového štítu, ale také s rizikem, které s sebou přináší nutnost splácení.

Dalším ukazatelem, který je relevantní pro banky a jiné finanční instituce, je **míra zadluženosti** podniku, kdy jsou cizí zdroje poměřovány k vlastnímu kapitálu. Z výsledků v čase je patrné, že ukazatel vykazuje klesající trend, což signalizuje snižování poměru dluhu k vlastnímu kapitálu. Stejně jako u předchozího ukazatele hodnota v roce 2023 mírně vzrostla. Kromě úvodního roku byl však vlastní kapitál vždy vyšší než cizí zdroje. V případě analýzy odvětví se dle údajů za roky 2019 – 2022 míra zadluženosti v průměru pohybovala na úrovni 0,79.

**Úrokové krytí** informuje o tom, zda je podnik schopen splácet své nákladové úroky. V případě Javořic tento ukazatel vykazuje v průběhu let výrazné výkyvy. Hodnota v roce 2021 je výrazně vysoká vzhledem k nejvyššímu dosaženému provoznímu výsledku hospodaření za sledované období. I v předchozích letech a v roce následujícím se podnik nachází nad doporučenou hodnotou tohoto ukazatele, která by měla být vyšší než 5. Nicméně v roce 2023 se vlivem záporné hodnoty EBIT a nákladových úroků, které mezi lety 2022 – 2023 vzrostly z 5 322 tis. Kč na 9 087 tis. Kč, hodnota ukazatele dostala na – 12,37. To signalizuje potenciální finanční problémy a je třeba přijmout opatření k zajištění dostatečného úrokového krytí, aby se minimalizovala rizika spojená s finančními závazky.

Trend **krytí stálých aktiv vlastním kapitálem** vykazuje v čase stoupající a pak lehce klesající průběh. Poměr vlastního kapitálu v čase od roku 2019 do roku 2022 konstantně roste, a v letech 2021 a 2022 hodnota ukazatele překonala 1, což značí, že podnik využívá ke krytí oběžných aktiv i vlastní kapitál, a volí tedy konzervativní způsob financování. Dle výsledků konkurenčních podniků, kde hodnoty oscilují okolo 1,14 lze konstatovat, že k financování konkurence přistupuje stejným způsobem, a dává přednost finanční stabilitě.

Vysoké hodnoty ukazatele **krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji** podniku potvrzují výsledky předchozího ukazatele a jeho přístup k financování svých aktiv. Výjimku tvoří

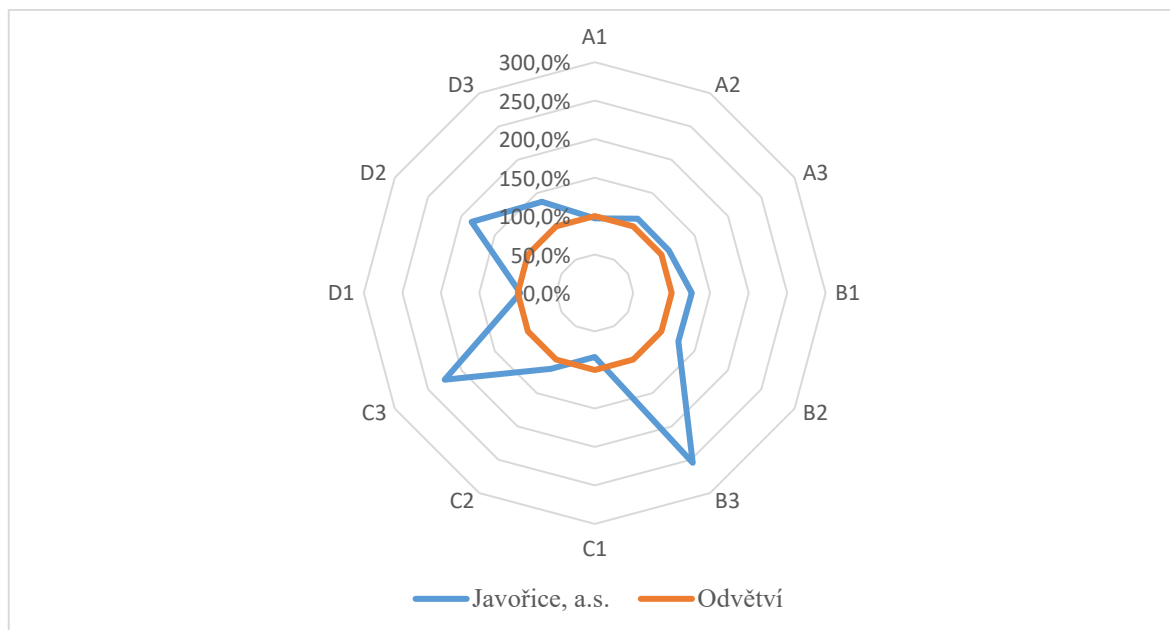
pouze úvodní rok s výsledkem 0,98, kdy ve společnosti oproti následujícím rokům značně převažoval podíl krátkodobých závazků nad dlouhodobými. V rámci konkurenčních podniků se ukazatel v analyzovaných letech pohybuje v rozmezí od 1,39 – 1,58.

#### 8.4.4 Spider analýza

Pro porovnání výsledků ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku slouží spider analýza, která podnik srovnává s odvětvím. Pro porovnání byl zvolen rok 2021, jelikož výsledky odvětví z roku 2022 jsou předběžné a neúplné. Z obrázku 4 je patrné, že se podnik nachází spíše ve vnější straně pavučiny, což znamená, že hodnoty podniku jsou obecně ve srovnání s konkurenčními podniky lepší. Co se týče ukazatelů rentability, jsou hodnoty podniku a odvětví relativně na stejné úrovni. Dle výsledků likvidity dopadly o něco lépe Javořice, a.s., které se nachází v roce 2021 i nad doporučenou hodnotou, a disponují dostatečnou likviditou. Zadluženost podniku je nižší, než je tomu u konkurence, a hodnota úrokového krytí je v tomto roce velmi vysoká. Výsledky ukazatelů obratovosti jsou velmi dobré. Obrat aktiv společnosti je dostatečný a srovnatelný s jinými podniky. Z analýzy výsledku obratu pohledávek je patrné, že Javořice, a.s. obdrží platby za své pohledávky v průměru za 33 dní, kdežto konkurence za téměř dvojnásobnou dobu. Své závazky společnost uhradí v průměru za 43 dní, konkurence za 59 dní.

Tabulka 32 Spider analýza společnosti a odvětví v roce 2021 (vlastní zpracování)

		<b>Podnik</b>	<b>Odvětví</b>
<b>Rentabilita</b>	A1. Rentabilita vlastního kapitálu	34,86 %	35,94 %
	A2. Rentabilita aktiv	27,91 %	25,42 %
	A3. Rentabilita tržeb	15,58 %	13,77 %
<b>Likvidita</b>	B1. Běžná likvidita	2,75	2,18
	B2. Pohotová likvidita	1,84	1,47
	B3. Hotovostní likvidita	1,07	0,42
<b>Zadluženost</b>	C1. Celková zadluženost	35,77 %	42,96 %
	C2. Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	1,74	1,53
	C3. Úrokové krytí	59,10	26,25
<b>Obratovost</b>	D1. Obrat aktiv	1,43	1,48
	D2. Obrat pohledávek	11,00	5,95
	D3. Obrat závazků	8,51	6,22



Obrázek 4 Spider analýza společnosti a odvětví v roce 2021 (vlastní zpracování)

#### 8.4.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele slouží pro rychlou a komplexní analýzu hodnocení finanční situace podniku, která je vyjádřena jedním číslem. V této diplomové práci byl zvolen Altmanův model, index IN05 a Index bonity.

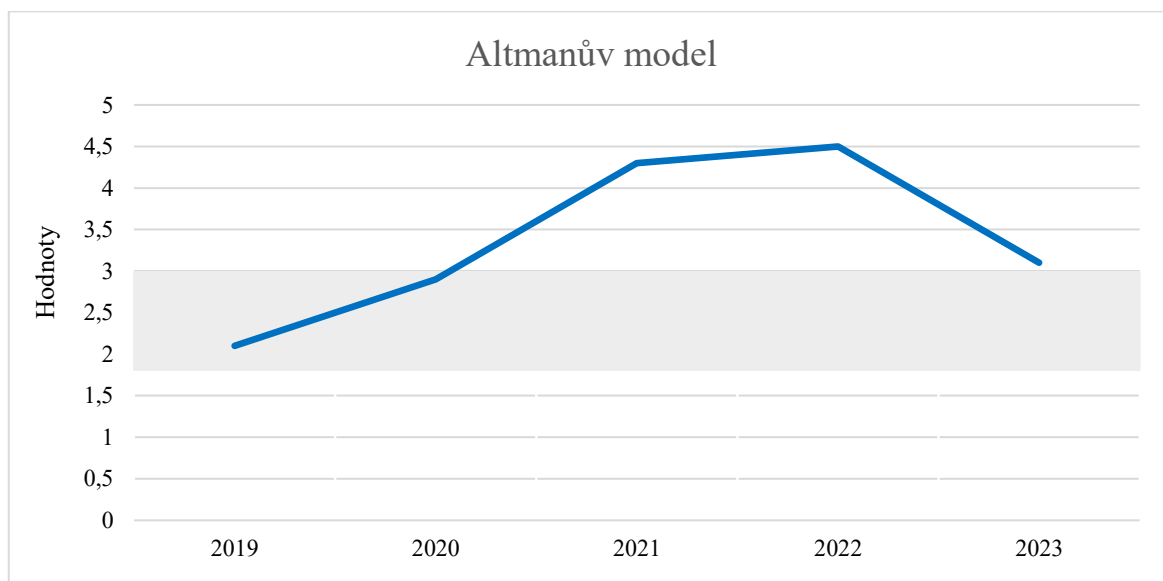
#### Altmanův model

Tabulka 33 Výpočet Z - Skóre společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
1,2*ČPK/Aktiva	-0,015	0,158	0,295	0,240	0,144
1,4*Nerozdělené zisky/Aktiva	0,250	0,398	0,351	0,553	0,679
3,3*EBIT/Aktiva	0,124	0,101	0,279	0,125	-0,103
0,6*Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,742	1,288	1,791	2,432	1,957
1,0*Tržby/Aktiva	0,904	1,043	1,433	1,539	1,189
<b>Z - Skóre</b>	<b>2,090</b>	<b>2,896</b>	<b>4,274</b>	<b>4,473</b>	<b>3,147</b>

Na základě výsledků lze pozorovat proměnlivost vývoje Altmanova Z-Score, což je ukazatel finanční stability podniku. V roce 2019 byla hodnota Z-Score 2,090, což může naznačovat mírné riziko finanční nestability. V následujícím roce 2020 došlo k nárůstu Z-Skóre na 2,896, což je pozitivní signál a naznačuje zlepšení finanční situace. Společnost se ale stále nacházela v pásnu šedé zóny, jejíž hranice jsou stanoveny v rozmezí 1,81 – 2,99. V roce 2021 Z-skóre stoupl na 4,274, což indikuje výrazné zlepšení finanční stability společnosti, které bylo potvrzeno i v dalším roce, kdy bylo dosaženo nejvyšší hodnoty za období. V posledním roce se trend otáčí, Z-Skóre kleslo na 3,147 a zůstalo tak těsně nad

hranicí šedé zóny, což indikuje zhoršení a možné problémy v budoucnu. Za poklesem stál kromě zhoršení několika ukazatelů modelu hlavně negativní výsledek EBIT v roce 2023.



Obrázek 5 Vývoj Z - Skóre společnosti (vlastní zpracování)

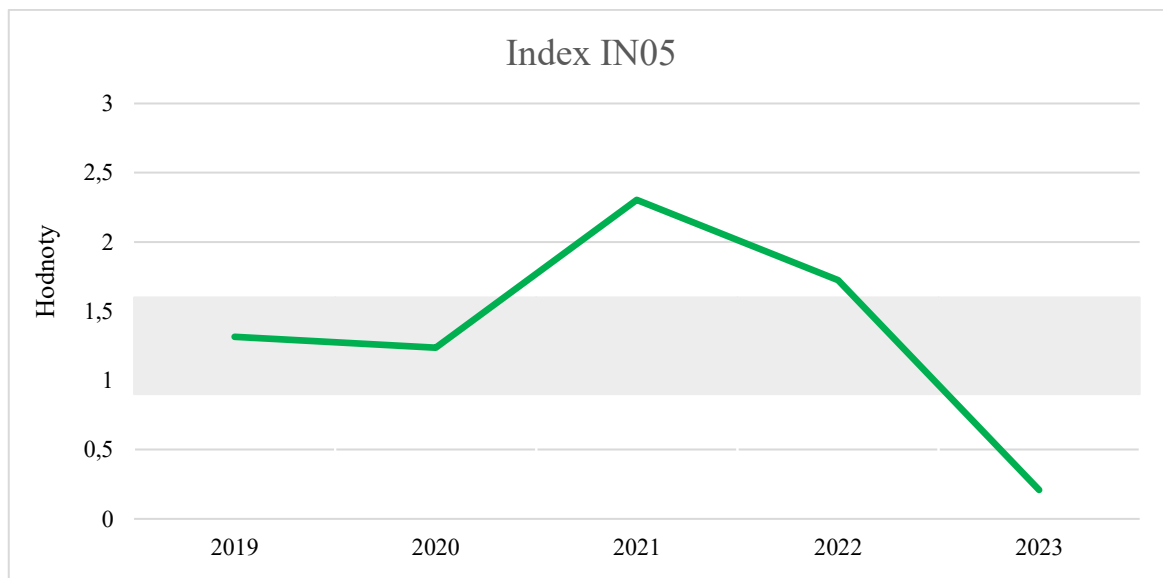
## Index IN05

Tabulka 34 Výpočet Indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
0,13*Aktiva/Cizí zdroje	1,745	2,293	2,795	3,438	2,968
0,04*EBIT/Nákladové úroky	8	3,350	8	4,473	-5,409
3,97*EBIT/Aktiva	0,124	0,101	0,279	0,125	-0,103
0,21*Výnosy/Aktiva	0,904	1,043	1,433	1,539	1,189
0,09*Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	0,955	2,036	2,752	3,113	2,198
<b>Index IN05</b>	<b>1,314</b>	<b>1,236</b>	<b>2,340</b>	<b>1,725</b>	<b>0,209</b>

Index IN05 zaznamenal ve srovnání s předchozím ukazatelem poměrně značnější výkyvy a menší pravidelnost průběhu. Index se nacházel v první dvou letech v šedé zóně, která je ohraničena od 0,9 – 1,6, a ve které nelze verdikt jednoznačně stanovit. To se změnilo rokem 2021, kdy index hodnotí podnik s výsledkem 2,340 jako nejúspěšnější za období, a říká, že společnost tvoří hodnotu pro své vlastníky. Na to bylo navázáno v dalším roce, přestože hodnota nepatrně poklesla vlivem snížení výsledku dvou ukazatelů. Rok 2023 je hodnocen velmi špatně. Došlo k poklesu všech pěti ukazatelů, a dva z nich zaznamenaly dokonce zápornou hodnotu. To značí finanční potíže a index IN05 říká, že podnik netvoří hodnotu.





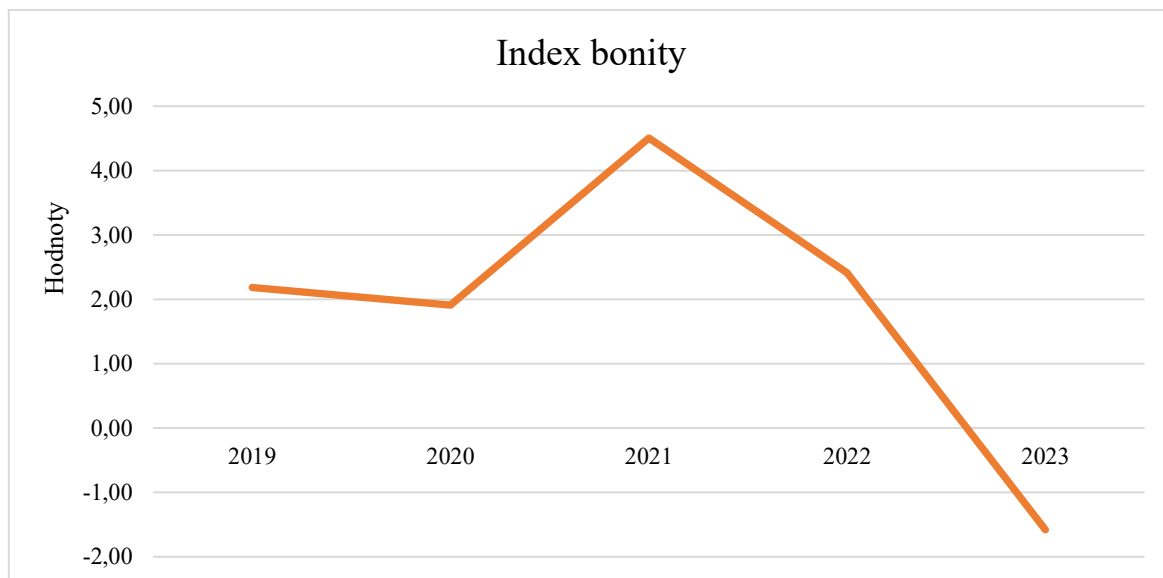
Obrázek 6 Vývoj Indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování)

### Index bonity

Tabulka 35 Výpočet Indexu bonity společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
1,5*Cash flow/Cizí zdroje	0,227	0,291	0,730	0,501	-0,173
0,08*Aktiva/Cizí zdroje	1,745	2,293	2,795	3,438	2,968
10*EAT/Aktiva	0,102	0,078	0,223	0,090	-0,120
5*EAT/Výnosy	0,113	0,074	0,156	0,059	-0,101
0,3*Zásoby/Výnosy	0,104	0,115	0,107	0,104	0,071
0,1*Výnosy/Aktiva	0,904	1,043	1,433	1,539	1,189
<b>Index bonity</b>	<b>2,185</b>	<b>1,907</b>	<b>4,505</b>	<b>2,409</b>	<b>-1,581</b>

V roce 2019 dosáhl index hodnoty 2,185, což naznačuje poměrně solidní finanční stabilitu a bonitu společnosti, která je hodnocena jako velmi dobrá. Kladně byl podnik označen i v následujícím roce, přestože hodnota nepatrně klesla. V roce 2021 došlo ke zlepšení ve všech poměrových ukazatelích modelu, a ekonomickou situaci společnosti tak lze označit jako extrémně dobrou. Avšak v následujících letech 2022 a 2023 hodnota indexu bonity klesla na 2,409, což je přesto velmi dobrý výsledek. To se nedá konstatovat o roku 2023, kdy se index bonity dostal do záporného čísla -1,581. Tento poměrně výrazný pokles, díky kterému je finančně-ekonomická situace podniku hodnocena jako velmi špatná, signalizuje možné problémy a sníženou schopnost společnosti generovat zisky a udržovat finanční stabilitu.



Obrázek 7 Vývoj Indexu bonity společnosti (vlastní zpracování)

#### 8.4.6 Shrnutí finanční analýzy

Finanční analýza společnosti Javořice, a.s. byla zpracována na období 2019 – 2023 pomocí analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů.

Při analýze majetku bylo zjištěno, že větší část aktiv (kromě roku 2021) tvořila stálá aktiva, která během období převážně rostla. Největší položku stálých aktiv představuje dlouhodobý hmotný majetek, což je dáno výrobním charakterem společnosti. Oběžná aktiva tvořila v průměru 34 % podíl na aktivech. Společnost má pouze krátkodobé pohledávky, které rostly během prvních tří let, nicméně poté se nepatrně snížily, což bylo způsobeno sníženou poptávkou po výrobcích společnosti, ke které dochází od roku 2022. Podíl peněžních prostředků ve firmě byl za období značně proměnlivý, což bylo konkrétněji zanalyzováno v analýze likvidity.

Na straně pasiv tvoří převážnou část vlastní kapitál, který byl nižší pouze v úvodním roce, a od té doby konstantně rostl. Největší podíl na části vlastního kapitálu představuje výsledek hospodaření minulých let, který se každým rokem o 32 % zvětšoval. Z toho lze usuzovat, že společnost ponechává téměř všechny účetní zisk ve firmě. Výsledek hospodaření běžného účetního období se v čase měnil, což je dáno především odvětvím, ve kterém firma podniká, jelikož pro její hospodaření je ekonomicky nejdůležitější cenové rozpětí mezi cenou nakupovaného materiálu a cenou produktů. Z toho důvodu byly po stránce zisku velice úspěšné roky 2019 – 2021, kdy v posledním zmiňovaném roce vygenerovala společnost zisk

251 869 tis. Kč. Od léta roku 2022 trh postihl útlum a pokles poptávky, což se projevilo na snižujícím se hospodářském výsledku, který byl roku 2022 ještě kladný, ale roku 2023 se společnost již ocitla ve ztrátě -130 785 tis. Kč. Základní kapitál společnosti je 10 000 tis. Kč a jeho hodnota je neměnná po celé období. Položka ázia a kapitálových fondů činila do roku 2022 64 450 tis. Kč, v důsledku již zmíněné ztráty v posledním roce však byla navýšena na 99 450 tis. Kč. Cizí kapitál v průměru představuje 35 % podíl na celkových pasivech, což vypovídá o tom, že Javořice, a.s. dává přednost financování vlastním kapitálem před cizím. Společnost nečinila ve sledovaném období žádnou významnější investici, ta byla totiž učiněna v roce 2018, který do analýzy nespadal, a jednalo se o nákup nové nejmodernější pořezové technologie.

Z analýzy výnosů vyplynulo, že tržby společnosti se nacházely v prvních dvou letech na podobné úrovni, a poté rostly až do roku 2023, kdy kvůli již zmíněné nižší poptávce po výrobcích klesly o 27 %, čímž nedokázaly pokrýt celkové náklady. Nejvýznamnější položku výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Náklady společnosti kopírují průběh výnosů. Jejich největší část tvoří spotřeba materiálu a energie, a to průměrně 65 %.

Analýza rozdílových ukazatelů odhaluje výkyvy v čistém pracovním kapitálu a čistých pohotových prostředcích během sledovaného období. Čistý pracovní kapitál vykázal zápornou hodnotu pouze v prvním roce, ačkoliv hodnoty v dalších letech stoupaly i klesaly, lze konstatovat, že ve zbylém období by společnost měla být schopna uhradit mimořádné výdaje. Naproti tomu čisté pohotové prostředky vykazují kladnou hodnotu pouze v roce 2021, což naznačuje nedostatek hotovostní likvidity pro pokrytí nenadálých událostí.

Analýza poměrových ukazatelů se věnovala posouzení ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, a zadluženosti. Výsledné hodnoty byly pro kvalitnější zhodnocení porovnány s výsledky konkurenčních firem, ovšem pouze v prvních třech letech, protože za roky 2022 a 2023 dosud nejsou dostupné údaje. Co se rentability týče, vykazovala společnost značné výkyvy v čase, stejně jako konkurenční společnosti. Výsledky rentability Javořic, a.s. byly nejlepší v roce 2021, který byl nejúspěšnější z hospodářského hlediska. Od té doby došlo k velkým poklesům všech ukazatelů, které se dostaly v posledním roce až do záporných hodnot, což značí problémy se ziskovostí, které by se do budoucna mohly ještě prohlubovat.

Analýza ukazatelů aktivity u společnosti Javořice, a.s. ukazuje, že společnost úspěšně využívá svá aktiva ke generování tržeb, což naznačuje vysoký obrát aktiv a konstantní růst obrátu zásob. Doba obrátu zásob je srovnatelná s konkurencí a její pokles v posledním roce může signalizovat rychlou přeměnu zásob na hotovost, ale také možný nedostatek zásob. V

oblasti správy pohledávek je společnost také úspěšná, přičemž doba obratu pohledávek je lepší než u konkurence. Nicméně, doba obratu závazků v letech 2022 a 2023 o 1 – 2 dny delší než doba obratu pohledávek, což signalizuje zhoršující se finanční situaci.

Výsledky analýzy likvidity jsou příznivé. Obecně lze říci, že její hodnoty stoupaly mezi lety 2019 – 2021. V posledních dvou letech byl sice zaznamenán pokles ukazatelů likvidity, nicméně podnik se po celé období drží nad doporučeným rozpětím a nad průměrem odvětví, což je pozitivní. Lze konstatovat, že společnost stále prokazuje schopnost splácet své závazky.

Analýza ukazatelů zadluženosti odhaluje několik klíčových trendů. Celková zadluženost a míra zadluženosti vykazuje klesající trend od roku 2019 do roku 2022, což signalizuje snižující se poměr cizího kapitálu k aktivům a pozitivní finanční stabilitu. Hodnota v roce 2023 mírně stoupla, i když se stále drží pod úrovní konkurenčních firem z předchozích období. Výrazné výkyvy vykazuje ukazatel úrokového krytí, který spadl v posledním roce do záporné hodnoty, což značí potenciální finanční rizika. Výsledky ukazatelů krytí stálých aktiv vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji dokazují, že společnost volí konzervativní způsob financování.

Souhrnná analýza byla provedena pomocí Altmanova modelu, Indexu IN05 a Indexu bonity. V hodnocení finančního zdraví společnosti se všechny tři modely relativně shodly. Dle Altmanova Z-Skóre a Indexu IN05 spadal podnik v letech 2019 a 2020 do pásma šedé zóny, kdy nelze jednoznačně zhodnotit finanční situaci podniku. V letech 2021 a 2022 hodnotí modely společnost jako bonitní, finančně stabilní, a tvořící hodnotu. Nicméně záporný výsledek hospodaření v roce 2023 výrazně ovlivnil výsledky všech modelů, které označují ekonomickou situaci podniku jako velmi špatnou, finančně nestabilní a indikující zvýšená rizika do budoucna.

## 9 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V následující kapitole bude navrhnut dlouhodobý finanční plán společnosti Javořice, a.s. na roky 2024 – 2026.

Dlouhodobý finanční plán bude vypracován s ohledem na dvojí aspekt: jednak analýzu prognózovaného vývoje trhu, a jednak přihlédnutí k cílům a strategii společnosti v následujících letech. Díky tomu bude vytvořený plán přizpůsobitelný tržním podmínkám a zároveň pomůže dosáhnout dlouhodobých cílů firmy a udržitelného růstu.

Plán bude sestaven ve třech variantách. V první, základní variantě, která bude reflektovat nejpravděpodobnější vývoj trhu a podniku, v optimistické variantě, kde se bude počítat s oživením trhu a vyšším vývojem tržeb, a v pesimistické variantě, ve které se projeví faktory negativního vývoje podnikového prostředí. Pro každou z těchto variant bude vytvořen plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný přehled o peněžních toků.

Dosud se společnost Javořice, a.s. nevěnovala tvorbě finančního plánu.

### 9.1 Cíle a strategie společnosti

Společnost Javořice, a.s. působí na trhu se dřevem. Pro tento trh je typické, že je pro podniky zcela zásadní cenová marže, což je v případě dřevozpracujících firem nákupní cena dřevařské kulatiny a prodejní cena opracovaného řeziva, přičemž prodejní cena je více volatilní a určená především poptávkou na trhu řeziva. Tato poptávka byla v letech 2019 – 2022 vysoká, zejména v roce 2021. Poptávku tvoří především firmy, které podnikají ve stavebnictví, které je ovlivněno celkovým ekonomickým vývojem, a má tak přímý vliv na zisky Javořice, a.s. Navzdory epidemii COVID-19 tak byl rok 2020 a 2021 z hlediska tržeb velmi úspěšný. Od poloviny roku 2022 se však situace začala měnit. Vzhledem k nárůstu 2T repo sazby začíná ve stavitelství pozvolný útlum. I přesto byl pro společnost rok 2022 úspěšný. Výrazná změna nastala v roce 2023, kdy se sešlo v neprospěch podniku více věcí. Na straně poptávky došlo ke snížení, a navíc podniku odpadl významný odběratel. Na straně nabídky došlo k menšímu pochybení ze strany společnosti. Javořice, a.s. totiž na začátku roku 2023 podepsaly jako jediná z podobně velkých společností s jedním z největších dodavatelů dříví nevýhodnou rámcovou smlouvu, a měly tak na více než kvartál nakoupený materiál za velmi draho. Podniku se tak významně snížila zisková marže, a v konečné fázi

na některých svých produktech prodávala. Důsledkem všech těchto faktorů byla ztráta ve výši 130 785 tis. Kč.

V současné době vyhlíží společnost lepší zítřky, ačkoliv dozvuky minulého roku jsou stále ještě patrné. Již v nynější chvíli však podnik pozoruje oživení na straně poptávky, uzavření nových smluv a zvýšení prodejních cen. Tomu významně napomáhá současná situace v ekonomice jako je snižování inflace a úrokových sazeb, a pravděpodobný růst HDP. Mimo to společnost také těží ze své významné pozice v odvětví mezi podniky.

Současné cíle společnosti by se tak daly shrnout do následujících bodů:

- Zvládnout následky minulého období a obnovit finanční stabilitu společnosti v průběhu dalších let, tzn. opětovné zvýšení ziskové marže.
- Udržet svou pozici na trhu tím, že bude společnost i nadále dobrým obchodním partnerem pro své dodavatele, čehož chce docílit například snahou o splacení svých závazků do 40 dní.
- Omezit investice v roce 2024 na investice již započaté či provozně nutné, a k rozsáhlejší investicím přistoupit v dalších letech.
- Udržet osobní náklady v roce 2024 na nízké úrovni, podobně jako v roce 2023, a ke zvýšení přistoupit až při opětovném generování zisku. V dalších letech společnost chtěla za příznivého ekonomického vývoje zvyšovat mzdové náklady 8 % tempem.
- Minimalizovat potenciální ztráty lepším výběrem zakázek a rozšířit portfolio dodavatelů suroviny o co největší počet drobných individuálních partnerů.
- Zajistit dostatečnou likviditu a vyhnout se tak riziku neschopnosti splacení závazků. Podnik by tím chtěl navázat na minulé období, kdy byla jeho likvidita na dobré úrovni.
- Udržet zadluženost podniku alespoň na úrovni z minulého roku, tj. okolo 33 %.
- Dosáhnout kladného hospodářského výsledku.

## 9.2 Základní varianta

Základní varianta plánu bude odrážet nejvíce pravděpodobný vývoj podniku v letech 2024 – 2026, který se bude odvíjet zejména od pravděpodobného vývoje ekonomiky a také podnikových cílů a odhadů.

Situace na trhu by měly být v budoucnu dle nynějších prognóz pro společnost příznivá. Již tento rok Ministerstvo financí ČR očekává, že se celková hodnota hrubého domácího produktu navýší v roce 2024 o téměř 4 %, a v následujícím roce poroste o dalších 5 %. Vedení společnosti taktéž očekává oživení stavební výroby, která má vliv na tržby společnosti, a která byla v minulých dvou letech výrazně tlumena mimo jiné také slabou poptávkou způsobenou drahými úvěry, kdy 2T repo sazba byla od půlky roku 2022 až do konce roku 2023 na úrovni 7 %. Již v současné době však dochází ke snižování sazeb, kdy na březnovém zasedání bankovní rady ČNB byla 2T repo sazba snížena na 5,75 %. Očekává se, že bude následovat další snižování, jehož rychlost bude záležet na míře inflace. Tento pokles úrokových sazeb tak zvýší dostupnost financování a investic do nemovitostí, což se projeví zejména v pozemním stavitelství, kam společnost dodává své výrobky.

### 9.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

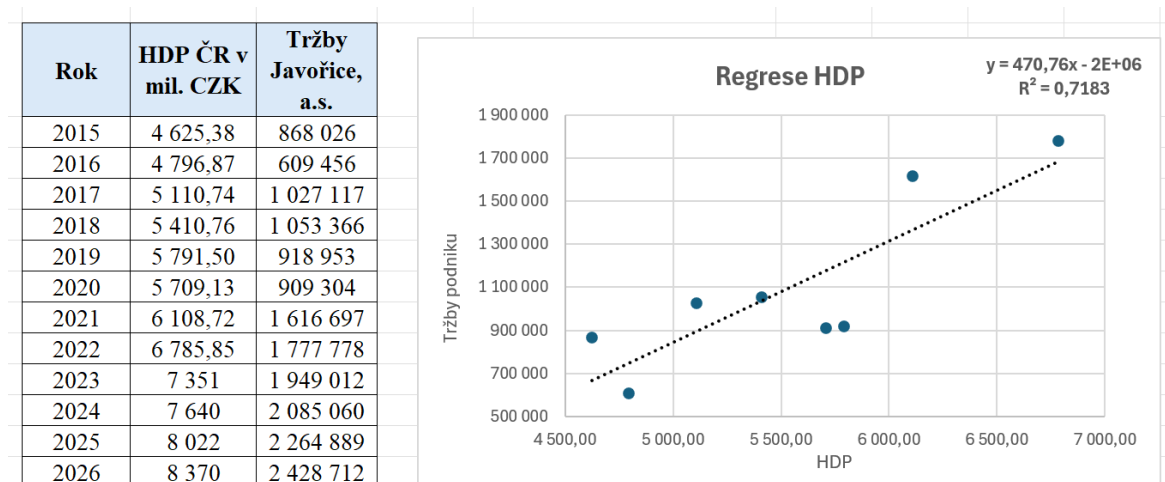
Proces tvorby plánovaného výkazu zisku a ztráty vychází z analýzy tržeb a nákladů, které představují klíčové složky ekonomického provozu společnosti. Základem tohoto plánování je stanovení očekávaných tržeb za prodané vlastní produkty či služby, neboť tyto tržby představují v minulých letech přes 98 % celkových výnosů. Na základě prognózy tržeb jsou následně identifikovány jednotlivé výnosové a nákladové položky. Detailní postup stanovení tržeb je popsán pro každou relevantní položku s důrazem na dynamiku tržeb a vztahy mezi jednotlivými faktory ovlivňujícími výši tržeb. Vedle toho jsou zohledněny plánované změny výnosových a nákladových položek, přičemž tato analýza byla prokonzultována s ekonomickým pracovníkem společnosti.

#### *Plán výnosů*

##### **Tržby**

Předpověď výše tržeb nebude stanovena zvlášť pro tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, a tržby za prodej zboží, jelikož tržby za prodej zboží tvoří velice nízkou část na celkových výnosech, a pro společnost není jejich výše na tolik relevantní. Pro prognózu vývoje tržeb v budoucích třech letech byly zvoleny dva způsoby, které byly doplněny predikcí učiněnou vedením podniku. První způsob je stanovení tržeb pomocí regresní analýzy, na základě závislosti vývoje tržeb společnosti ve srovnání s vývojem HDP České republiky, a jeho predikcí učiněnou Ministerstvem financí České republiky. Na obrázku 8 je zobrazena tabulka a graf regresní funkce v programu excel. Do údajů nebyly zahrnuty známé tržby společnosti z roku 2023, které byly nízké i z důvodu vypadnutí významného

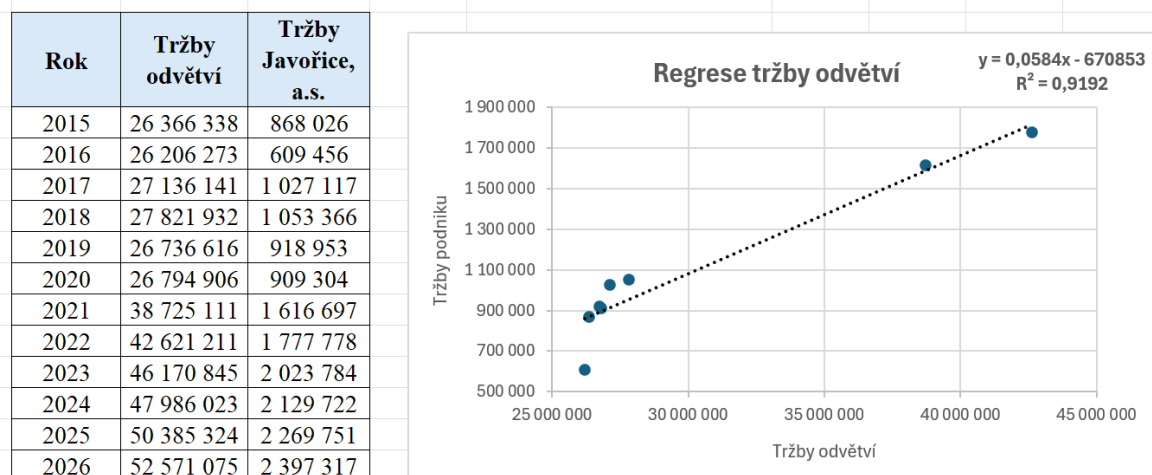
odběratele, což by zkreslilo celkové hodnoty, jelikož by nebylo dosaženo vyššího koeficientu determinace pro kvalitnější prognózu na následující roky. Ten dosáhl v případě regresní analýzy HDP hodnoty 0,72. To znamená, že 72 % závisle proměnné je vysvětleno nezávisle proměnnou. Tato hodnota není však přesto dostatečně vysoká pro provedení kvalitní analýzy, proto byly tržby společnosti predikovány dalším způsobem.



Obrázek 8 Regresní funkce vývoje tržeb společnosti v závislosti na vývoji HDP (vlastní zpracování)

Druhý způsob, pomocí něž byla provedena predikce tržeb na období 2024 – 2026, je regresní analýza vývoje tržeb celého odvětví. Výsledky této analýzy prokázaly závislost vývoje tržeb podniku na tržbách odvětví, jelikož koeficient determinace vyhodnotil tržby podniku z 91 % závislé na tržbách odvětví, což vypovídá o silné závislosti. Do výpočtu nebyl opět zahrnut rok 2023, jelikož údaj tržeb za odvětví není dosud známý, a na nižší tržby podniku v tomto roce, které by jinak zkreslovaly výsledek spolehlivosti regrese, měl i velký vliv nečekaný výpadek významného odběratele. Pro další výpočet lineárního trendu je potřeba určit tržby za odvětví pro další roky, jelikož poslední známá hodnota těchto tržeb je z roku 2022. V tomto případě byly na základě předpovědi růstu HDP predikovány tržby odvětví, které by měly meziročně růst stejným tempem, jako nominální hrubý domácí produkt. Regresní analýza a funkce tržeb v závislosti na odvětví je zobrazena na obrázku 9.





Obrázek 9 Regresní funkce vývoje tržeb společnosti v závislosti na vývoji tržeb odvětví (vlastní zpracování)

Dle odhadu pomocí regrese HDP by tak měly tržby v roce 2024 narůst o 60 %, a v dalších letech by měly růst o 8,6 % a 7,2 %. Odhad tržeb odvětví stanovil nárůst tržeb v roce 2024 o 63 %, a v dalších letech o 6,6 % a 5,6 %.

Procentní nárůst je v prvním roce plánu oproti dvěma dalším letům značně vyšší. To je způsobeno výrazným rozdílem mezi dle regrese předpokládanou a skutečnou hodnotou tržeb v roce 2023. Tento rozpor by však teoreticky mohl být vysvětlen výpadkem významného odběratele. Pokud by ke ztrátě zákazníka nedošlo, mohly by tržby odpovídat hodnotě určené regresní analýzou.

Statistické odhady jsou doplněny i odhadem vedení společnosti, aby bylo docíleno komplexnějšího pohledu na očekávaný budoucí vývoj tržeb, jelikož vedení disponuje důležitými interními informacemi a znalostmi, které mohou být klíčové pro přesnější predikce. Vedení podniku odhaduje jako nejvíce pravděpodobný nárůst tržeb v roce 2024 o 50 %. Dle slov vedení podniku by takto výrazné zvýšení nemuselo být ničím neobvyklým, jelikož i mezi lety 2020/2021 zaznamenala společnost ještě vyšší nárůst tržeb. Pro další roky je vedení optimističtější než regresní odhady, a očekávají konstantní 10 % růst.

Na základě kombinace predikcí a odhadu vedení společnosti je stanoveno výsledné procento změny tržeb pomocí aritmetického průměru, což poskytuje vyváženou prognózu budoucích tržeb založenou na obou přístupech. Tržby v prvním roce by tedy měly růst o 58 %, a v dalších letech o 8 %.

### **Ostatní provozní výnosy**

Ostatní provozní výnosy tvoří tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku představovaly v minulém roce hodnotu 0, a dle slov podniku tomu tak bude i v následujících letech, jelikož podnik již nedisponuje žádným majetkem na prodej. Vývoj tržeb z prodaného materiálu bude odvozen z vývoje tržeb za prodané zboží, které v minulých letech vždy představovalo 0,03 % celkových tržeb. Jiné provozní výnosy tvoří pojistná plnění. Jejich výše bude určena z průměru za minulé období.

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

Hodnota výnosových úroků byla převzata z minulého roku, jelikož podnik předpokládá její přibližně konstantní výši.

### **Ostatní finanční výnosy**

Položku ostatních finančních výnosů tvoří kurzové zisky, jelikož společnost vyváží oproti platbám v eurech své výrobky i do některých států Evropy. Pro rok 2024 je kurz CZK/EUR odhadován Ministerstvem financí ČR na 24,4, ale prognóza pro další roky je už nejistá. Na základě provedené analýzy však bylo zjištěno, že procentní podíl kurzových zisků k tržbám v průměru dosahoval v minulosti hodnoty 1,072. Proto bude tento poměr zachován i v dalších letech.

### ***Plán nákladů***

#### **Výkonová spotřeba**

Náklady vynaložené na prodané zboží tvořily v předchozím období 85% podíl na tržbách za prodej zboží. Podnik si chce dosavadní 15% marži zachovat i nadále, bude tedy pro plán uvažována ve všech budoucích letech.

Co se spotřeby materiálu a energie týče, dle poskytnutých informací od podniku je z 90 % zastoupena spotřebou dřevařské kulatiny, což je hlavní materiál pro výrobu, a pouze ze 4 % spotřebou elektrické energie, plynu a vody. Zbývajících 6 % tvoří spotřeba náhradních dílů a pohonných hmot. Je tedy zřejmé, že cena kulatiny je z hlediska nákladů naprosto zásadní. Tyto náklady představovaly v minulém roce téměř 80 % podíl na celkových tržbách. Dle současných smluv z prvního kvartálu roku 2024 vedení podniku očekává, že budou ceny suroviny v tomto roce klesat, ačkoliv pomalejším tempem. Podnikovým cílem do dalších let je rozšířit portfolio dodavatelů suroviny o co největší počet drobných, individuálních

partnerů, se kterými lze vyjednat lepší cenové podmínky než s velkými společnostmi. V návaznosti na splnění tohoto cíle by se mohl podíl nákladů vrátit v dalších letech na dřívějších 70 – 60 %.

Pod náklady na služby lze nalézt několik položek, například přepravu, opravy a údržbu, spotřebovatelské provize a jiné služby. Nejvýznamnější část tvoří přeprava řeziva a kulatiny, tedy hlavního materiálu a výrobku podniku. V minulosti představovaly služby podíl mezi 9 – 10 % na tržbách, proto bude tento poměr uvažován i v rámci plánu.

### **Osobní náklady**

Pod osobními náklady můžeme najít mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Počet zaměstnanců je již třetím rokem 206, a dle slov společnosti není v současné době v plánu žádné zaměstnance propouštět ani nabírat. Vzhledem ke hospodářské ztrátě z minulého roku společnost v roce 2024 neplánuje zvyšovat mzdy svých zaměstnanců. Mzdové náklady by mohly růst až v dalších dvou letech, a to podobným tempem jako v minulém období, tedy meziročním nárůstem o v průměru 8 %.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v minulosti představovaly 33 % mzdových nákladů, a proto bude tato hladina zachována. Pod ostatní náklady se řadí náklady týkající se zaměstnanců, tj. příspěvky na stravování, na lékařské prohlídky, spotřeba ochranných pomůcek a oděvů, příspěvky na penzijní připojištění, dočasné pracovní neschopnosti, benefity atd. Dle slov vedení podniku se neočekává žádné snížení jakékoli položky, hodnota ostatních nákladů tak bude uvažována jako stejná.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Plánované úpravy hodnot v rámci provozní oblasti jsou definovány odpisovým plánem dlouhodobého majetku. Stanovení hodnoty odpisů je založeno na pořizovací ceně majetku a předpokládané době jeho životnosti. V plánovaných obdobích je očekáváno mírné zvyšování výše odpisů.

### **Ostatní provozní náklady**

Pod ostatní provozní náklady spadá v případě Javořice, a.s. položky prodaný materiál, daně a poplatky, a jiné provozní náklady. Podíl nákladů na prodaný materiál v minulosti tvořil přibližně 0,34% podíl na tržbách, stejný podíl bude tedy uvažován i v rámci plánu. Daně a poplatky představují daň z nemovitých věcí a silniční daň. U daně z nemovitých věcí se počítá v roce 2024 se 40% nárůstem. V dalších letech se bude navyšovat podle inflace. Pod

jiné provozní náklady spadá zejména pojistné a manka a škody. Dle vedení podniku se manka a škody v příštím roce neočekávají a hodnota pojistného by měla zůstat na stejné úrovni. Jiné provozní náklady tak budou do dalších let mírně klesat.

### Nákladové úroky a podobné náklady

Za nákladovými úroky stojí úroky z dluhopisů a úroky z úvěru. Úroky z dluhopisů představovaly v minulých čtyřech letech hodnotu 3 909 tis. Kč, a dle vedení podniku zůstanou na stejné hodnotě i v následujících letech. Úroky z úvěru ČSOB a ČSOB leasing dle odhadu podniku porostou v roce 2024 o cca 160 tis. Kč, a v dalších letech se budou snižovat, jak se bude zvyšovat hodnota zaplacené jistiny. Dle odhadu podniku se budou každoročně snižovat 20 % tempem.

### Ostatní finanční náklady

Tato položka byla v minulosti tvořena kurzovými ztrátami, bankovními poplatky a poskytnutými dary v penzijní oblasti, přičemž kurzové ztráty představují největší část. V minulosti představovaly ostatní finanční náklady v průměru 1,3% podíl na tržbách, a tato hodnota bude zachována i pro další roky.

### Daň z příjmu

Daň z příjmu právnických osob bude na plánované období na úrovni 19 %. V roce 2024 bude jeho hodnota ještě snížena o odloženou daňovou pohledávku z roku 2023.

Tabulka 36 Plán výkazu zisku a ztráty- základní varianta (vlastní zpracování)

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2 053 493</b>	<b>2 217 772</b>	<b>2 395 194</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>616</b>	<b>666</b>	<b>719</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 746 517</b>	<b>1 775 316</b>	<b>1 797 545</b>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	524	566	611
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1 540 582	1 552 906	1 557 343
<i>Služby</i>	205 411	221 844	239 591
<b>Osobní náklady</b>	<b>161 600</b>	<b>174 122</b>	<b>187 399</b>
<i>Mzdové náklady</i>	115 547	124 791	134 774
<i>Náklady na soc. a zdrav. poj.</i>	37 903	41 181	44 475
<i>Ostatní náklady</i>	8 150	8 150	8 150
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>68 584</b>	<b>71 327</b>	<b>76 607</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>23 268</b>	<b>25 129</b>	<b>27 139</b>
<i>Tržby z prodaného materiálu</i>	19 776	21 358	23 066
<i>Jiné provozní výnosy</i>	3 492	3 771	4 073

<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>25 766</b>	<b>22 928</b>	<b>20 826</b>
<i>Prodáný materiál</i>	6 984	7 543	8 146
<i>Daně a poplatky</i>	1 567	1 613	1 662
<i>Jiné provozní náklady</i>	17 215	13 772	11 018
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>74 910</b>	<b>199 874</b>	<b>340 675</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>9 247</b>	<b>8 179</b>	<b>7 325</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>22 020</b>	<b>23 782</b>	<b>25 684</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>26 703</b>	<b>28 840</b>	<b>31 147</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-13 645</b>	<b>-12 952</b>	<b>-12 503</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61 265</b>	<b>186 922</b>	<b>328 172</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>3 343</b>	<b>35 516</b>	<b>62 353</b>
<i>Daň z příjmů splatná</i>	3 343	35 516	62 353
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>57 922</b>	<b>151 406</b>	<b>265 819</b>

## 9.2.2 Plánovaná rozvaha

### *Aktiva*

#### **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek představují ocenitelná práva. V roce 2021 byl software oceněn na téměř 3 mil. Kč. Od té doby zůstala jeho položka na stejné úrovni, a do budoucna se neplánuje žádná změna.

#### **Dlouhodobý hmotný majetek**

Největší část dlouhodobého hmotného majetku tvoří stavby, hmotné movité věci a jejich soubory a pozemky. Firma neplánuje v současné době žádnou investici do nového výrobního zařízení, jelikož ta byla učiněna v roce 2019. V roce 2024 jsou naplánovány pouze investice provozně nutné, nebo již z předchozích let započaté. Ty zahrnují rozšíření skladovacích ploch o louku o ploše 1 hektaru v odhadované ceně 6 mil. Kč. Další investice bude do obnovitelných zdrojů, tj. do fotovoltaiky, které započaly již v minulém roce, a v roce 2024 se očekávají drobné investice s nimi spojené, např. napojení na distribuční síť. Podnik očekává investici ve výši 4 mil. Kč. Mimo to jsou plánovány v tomto roce pouze drobné investice do běžné obnovy a opravy stávajícího majetku a vybavení, které jsou odhadovány na 7,5 mil. Kč. V letech 2025 a 2026 jsou v plánu další investice do pozemků v hodnotě 6 mil. Kč a 8 mil. Kč. Podnik také bude v roce 2025 potřebovat zakoupit pro další provoz mobilní drtiče v odhadované hodnotě 10 mil. Kč, a manipulační zařízení za 20 mil. Kč v obou v letech 2025 a 2026. Mimo to bude v roce 2026 třeba zrekonstruovat sušárny, což podnik vyčíslil na 30 mil. Kč, a také areál dřevoskladu za 15 mil. Kč. Podnik nevylučuje, že

by mohly být učiněny i další investice, jelikož je společnost výrobního charakteru a dlouhodobý hmotný majetek tvoří převážnou část aktiv. Výše a účel těchto investic by se však odvíjel až od výše poptávky pro produktech společnosti a dosaženého zisku z předchozího roku.

Veškeré investice budou financovány z vlastních zdrojů společnosti, tj. z nerozděleného zisku minulých let, či zvýšením zainteresovanosti akcionáře pomocí ostatních kapitálových fondů.

### **Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek je tvořen akciemi společnosti HSK Invest v hodnotě 40 500 tis. Kč. Do budoucna se nepočítá se změnou v této položce.

### **Zásoby**

Celková hodnota zásob by měla růst s růstem tržeb v jednotlivých letech. Zásoby společnosti tvoří zejména materiál, který má více jak 50 % podíl, a poté výrobky, které představovaly podíl okolo 30 %. V letech 2019 – 2022 tvořily zásoby 10 % poměr na tržbách. V roce 2023 však došlo k poklesu na 7 %. S ohledem na důležitost zásob pro chod podniku, očekávaný nárůst poptávky alespoň na úroveň z minulých let a zajištění kontinuity v dodávkách by se společnost chtěla vrátit k původní hodnotě. Jejich poměr k tržbám by se tak měl každým rokem o něco zvýšit.

### **Pohledávky**

Společnost Javořice, a.s. eviduje za sledované období pouze krátkodobé pohledávky. Ty představují z největší části pohledávky z obchodních vztahů, a také ostatní pohledávky. Dle výsledků analýzy poměrových ukazatelů vyplynulo, že doba obratu pohledávek v roce 2023 mírně vzrostla, a to o 8 dní ve srovnání s roky 2022 a 2021. Jedním z nynějších podnikových cílů je pečlivější výběr zakázek v budoucích letech. Z toho důvodu se uvažuje, že se doba obratu pohledávek bude přibližovat spíše hodnotě z dřívějších let, kdy byly pohledávky splaceny v průměru za 30 dní.

### **Peněžní prostředky**

Jedním z cílů společnosti je udržet hodnotu likvidity alespoň na úrovni z minulého roku, a to pro pokrytí rizika platební neschopnosti. Dle analýzy likvidity vyplynulo, že podnik dosahoval v období dostatečnou likviditou, a ačkoliv hodnoty ukazatelů v posledních dvou letech poklesly, stále byly nad doporučenou hranicí. Tuto hotovostní likviditu by si chtěl

podnik i v roce 2024 udržet, a do budoucna její hodnotu opět začít postupně zvyšovat. Co se % poměru na peněžních prostředcích za minulé období týče, zaujímaly peníze na účtech 99,7% podíl.

### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv zahrnuje náklady příštích období, které představuje časové rozlišení leasingů. Dle vedení společnosti se jeho hodnota bude postupně snižovat stejně jako tomu bylo doposud, pokud nepříjde další leasing, což v současné době není v plánu. Položka bude tedy klesat 16% tempem, jelikož stejný klesající trend lze pozorovat od roku 2021.

### ***Pasiva***

#### **Vlastní kapitál**

Základní kapitál společnosti je po celé sledované období 10 000 000 Kč, a v budoucnu není v plánu jeho hodnotu navyšovat. Kapitálové fondy představovaly v letech 2019 – 2022 64 450 tis. Kč, v roce 2023 byly navýšeny na 99 450 tis. Kč. Dle slov ředitele společnosti je v budoucnu opět pravděpodobná a možná vyšší zainteresovanost akcionářů přes ostatní kapitálové fondy pro financování dalších investic.

Výsledek hospodaření z minulých let bude navyšován o výsledek hospodaření běžného účetního období, a popřípadě zároveň snižován o hodnotu investic, které z něj budou financovány. Výsledek hospodaření běžného účetního období bude shodný s hodnotou této položky v plánovaném výkazu zisku a ztráty.

#### **Rezervy**

Společnost stejně jako v předchozím období nepředpokládá žádné rezervy.

#### **Dlouhodobé závazky**

Společnost má závazky jak dlouhodobé, tak krátkodobé. Z výsledků ukazatelů zadluženosti vyšlo najevo, že zadluženost podniku v čase klesala, a v posledních 3 letech se pohybovala na úrovni mezi 30 – 35 %. Vedení podniku by chtělo míru zadluženosti na této úrovni do dalších let udržet, a volit k financování svých aktiv spíše vlastní kapitál. Dlouhodobé závazky společnosti tvoří vydané dluhopisy s konstantní hodnotou 130 300 tis. Kč, a tato hodnota bude neměnná i nadále.

### Krátkodobé závazky

Pod krátkodobé závazky společnosti spadají závazky k úvěrovým institucím, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Závazky k úvěrovým institucím představovaly nejmenší podíl na krátkodobých závazcích. Jejich hodnota se v posledních letech konstantně pohybovala okolo 8 500 tis. Kč a vedení podniku nečeká, že by mělo dojít ke změně.

Jedním z cílů společnosti je vzhledem k velké konkurenci na trhu být i nadále dobrým obchodním partnerem pro své dodavatele. Z toho důvodu se bude při plánování závazků z obchodních vztahů vycházet z doby obratu závazků, která by neměla růst nad úroveň hodnot z minulých let.

Ostatní závazky tvoří závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění a daňové závazky. Společnost neplánuje v dalších letech nabírat nové zaměstnance, a v roce 2024 ani neplánuje zvyšovat mzdové náklady, které by měly růst 8% tempem až v dalších dvou letech. V roce 2024 tak budou tyto závazky plánovány ve stejné výši jako v předchozím roce, a v dalších letech budou narůstat ve výši predikovaného růstu mzdových nákladů.

### Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv je tvořeno výdaji příštího období, např. spotřebou elektrické energie. Společnost odhaduje, že bude výše této položky stejná jako v roce 2023.

Tabulka 37 Plán rozvahy - základní varianta (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>AKTIVA</b>	<b>1 203 343</b>	<b>1 327 745</b>	<b>1 481 128</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>704 917</b>	<b>737 142</b>	<b>803 830</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 979	2 979	2 979
Dlouhodobý hmotný majetek	661 438	693 663	760 351
Dlouhodobý finanční majetek	40 500	40 500	40 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>458 006</b>	<b>556 650</b>	<b>648 776</b>
Zásoby	184 870	217 407	239 591
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	171 175	199 499	195 266
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>111 264</i>	<i>129 674</i>	<i>126 923</i>
<i>Ostatní pohledávky</i>	<i>59 911</i>	<i>69 825</i>	<i>68 343</i>
Peněžní prostředky	101 961	139 744	213 919
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>40 420</b>	<b>33 953</b>	<b>28 522</b>
<b>PASIVA</b>	<b>1 203 343</b>	<b>1 327 745</b>	<b>1 481 128</b>



<b>Vlastní kapitál</b>	<b>803 637</b>	<b>916 543</b>	<b>1 099 362</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
Ážio a kapitálové fondy	141 450	141 450	141 450
Výsledek hospodaření MO	594 265	613 687	682 093
Výsledek hospodaření BÚO	57 922	151 406	265 819
<b>Cizí zdroje</b>	<b>395 723</b>	<b>407 219</b>	<b>377 783</b>
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky	185 691	188 868	158 289
<i>Vydané dluhopisy</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>40 179</i>	<i>34 554</i>	<i>27 989</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>15 212</i>	<i>24 014</i>	<i>0</i>
Krátkodobé závazky	210 032	218 350	219 494
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>189 614</i>	<i>196 979</i>	<i>197 093</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>11 918</i>	<i>12 871</i>	<i>13 901</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>

### 9.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V následující tabulce je zpracován přehled o peněžních tocích v základní variantě plánování, který byl sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 38 Plán přehledu o peněžních tocích - základní varianta (vlastní zpracování)

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>61 608</b>	<b>101 961</b>	<b>139 744</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61 265</b>	<b>186 922</b>	<b>328 172</b>
Odpisy	68 584	71 327	76 607
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	8 962	7 894	7 040
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-18 603	-	-
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-28 819	-21 857	9 664
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	78 713	8 318	1 144
Změna stavu zásob	-92 542	-32 537	-22 184
Výdaje z plateb úroků	-9 247	-8 179	-7 325
Přijaté úroky	285	285	285
Zaplacená daň z příjmu	-3 343	-35 516	-62 353
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>65 255</b>	<b>176 657</b>	<b>331 050</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-16 468	-103 552	-143 295
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-16 468</b>	<b>-103 552</b>	<b>-143 295</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-32 934	3 178	-30 580

Dopady změn vlastního kapitálu	24 500	-38 500	-83 000
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-8 434</b>	<b>-35 322</b>	<b>-113 580</b>
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>40 353</b>	<b>37 783</b>	<b>74 175</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>101 961</b>	<b>139 744</b>	<b>213 919</b>

### 9.3 Optimistická varianta

V optimistické variantě finančního plánu se bude předpokládat odlišný vývoj tržeb a výkonové spotřeby než v základní variantě, kdy tržby společnosti budou navrženy s ohledem na nejvíce optimistické odhady růstu, a výkonová spotřeba poroste stejnou mírou s tržbami.

#### 9.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

##### *Plán výnosů*

##### **Tržby**

V rámci optimistického scénáře byly tržby navrženy na základě nejoptimističtějších odhadů růstu ze tří různých způsobů predikce. Podnik v roce 2024 odhad růstu tržeb oproti regresi podhodnotil. V roce 2024 se tak bude očekávat o 5 % vyšší nárůst tržeb oproti základní variantě plánu. Tato odhadovaná hodnota zohledňuje vyšší důvěru ve schopnost společnosti dosáhnout většího růstu z důvodu rychlejšího vývoje ekonomiky a příznivých tržních podmínek. Pro následující roky 2025 a 2026 se předpokládá další pozitivní vývoj, kdy tržby porostou o 2 % rychleji než v základní variantě. Tento vyšší odhad růstu je podpořen důvěrou vedení společnosti v postupné klesání 2T repo sazby a tím i oživení stavebního trhu, který má vliv na poptávku po výrobcích společnosti.

##### **Ostatní provozní výnosy**

V případě ostatních provozních výnosů se i nadále nebude počítat s žádným prodejem dlouhodobého majetku. Tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy stoupnou, jelikož budou reflektovat vyšší vývoj tržeb.

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

Hodnota výnosových úroků je dle odhadu podniku na konstantní výši 285 tisíc. Kč, a to i v rámci této varianty plánu.

### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy budou oproti základní variantě plánu vyšší, jelikož stejně jako ostatní provozní výnosy reflektují nárůst tržeb podniku.

### ***Plán nákladů***

#### **Výkonová spotřeba**

U výkonové spotřeby by došlo ke změnám. I nadále by se uvažovalo se stejným podílem jednotlivých položek výkonové spotřeby na tržbách podniku a jejich vývojem do budoucna, nicméně náklady společnosti by společně s vyššími tržbami narostly. Předpokládalo by se tak zvýšení nákladů na prodané zboží, služeb i spotřeby materiálu a energie.

#### **Osobní náklady**

Mzdové náklady by zřejmě nedoznaly žádným změnám oproti základní variantě, neboť počet zaměstnanců je pro provoz dostačující. Uvažovalo by se tak opět pouze s 8% růstem nákladů na mzdy v letech 2025 a 2026. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění nadále představují 33 % mzdových nákladů.

Ke změně by došlo u položky ostatních nákladů, kam spadají náklady týkající se zaměstnanců. Vzhledem k lepším hospodářským výsledkům by byla společnost ochotna zvýšit benefity a příspěvky pro své zaměstnance. Ostatní náklady by tak dle odhadu vzrostly v letech 2025 a 2026 o 20 %.

#### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Výše odpisů dlouhodobého majetku bude v rámci optimistické varianty stejná, jelikož společnost plánuje v letech 2024 – 2026 stejné investice.

#### **Ostatní provozní náklady**

V rámci ostatních provozních nákladů dojde k jediné změně, a to u položky nákladů na prodaný materiál, u které byla v předchozí analýze zjištěna závislost na vývoji tržeb, které jsou v případě optimistické varianty vyšší, čímž vzroste i částka nákladů na prodaný materiál.

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

Nákladové úroky jsou tvořeny úroky z dluhopisů a úroky z úvěru, a budou uvažovány stejně jako v základní variantě, jelikož se nepočítá s žádnou změnou v rámci optimistického plánu.

**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady budou vyšší než u základní varianty, jelikož jsou závislé na vývoji tržeb, které jsou v rámci této varianty plánu také vyšší.

**Daň z příjmů**

Výše sazby daně z příjmů právnických osob bude stále 19 %.

Tabulka 39 Plán výkazu zisku a ztráty - optimistická varianta (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2 118 477</b>	<b>2 330 324</b>	<b>2 563 357</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>636</b>	<b>699</b>	<b>769</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 801 787</b>	<b>1 865 412</b>	<b>1 949 390</b>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	541	594	654
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1 589 335	1 631 716	1 692 323
<i>Služby</i>	211 911	233 102	256 413
<b>Osobní náklady</b>	<b>161 600</b>	<b>175 752</b>	<b>190 985</b>
<i>Mzdové náklady</i>	115 547	124 791	134 774
<i>Náklady na soc. a zdrav. poj.</i>	37 903	41 181	44 475
<i>Ostatní náklady</i>	8 150	9 780	11 736
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>68 584</b>	<b>71 327</b>	<b>76 607</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>23 959</b>	<b>26 356</b>	<b>28 991</b>
<i>Tržby z prodaného materiálu</i>	20 357	22 393	24 632
<i>Jiné provozní výnosy</i>	3 602	3 963	4 359
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>25 987</b>	<b>23 311</b>	<b>21 398</b>
<i>Prodaný materiál</i>	7 205	7 925	8 718
<i>Daně a poplatky</i>	1 567	1 613	1 662
<i>Jiné provozní náklady</i>	17 215	13 773	11 018
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>85 114</b>	<b>221 577</b>	<b>354 737</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>9 247</b>	<b>8 179</b>	<b>7 325</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>22 717</b>	<b>24 989</b>	<b>27 487</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>27 548</b>	<b>30 303</b>	<b>33 334</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-13 793</b>	<b>-13 208</b>	<b>-12 887</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>71 321</b>	<b>208 369</b>	<b>341 850</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>5 254</b>	<b>39 591</b>	<b>64 951</b>
<i>Daň z příjmů splatná</i>	5 254	39 591	64 951
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>66 067</b>	<b>168 778</b>	<b>276 899</b>

### 9.3.2 Plánovaná rozvaha

#### *Aktiva*

##### **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Hodnota dlouhodobého majetku zůstane stejná jako u základního plánu, kde je tvořen položkou software ve výši 2 979 tisíc Kč.

##### **Dlouhodobý hmotný majetek**

V případě investic do dlouhodobého hmotného majetku se nebude u optimistického plánu počítat s žádnou změnou, jelikož další investice pro zajištění provozu a odbytu produktů společnosti jsou nezbytné. Budou tedy učiněny investice do pozemků, techniky a rekonstrukcí a oprav, a to ve stejné výši jako v základní variantě plánu.

Stejně jako v základní variantě by chtěla společnost investice financovat podobně jako v roce 2023 z vlastních zdrojů, tedy nerozděleného zisku nebo přes kapitálové fondy.

##### **Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek představují akcie v hodnotě 40 500 tis. Kč.

#### **Zásoby**

V optimistické variantě plánu budou zásoby naplánovány vzhledem k jejich důležitosti pro provoz podniku a očekávanému nárůstu poptávky tak, aby každoročně rostly a přiblížily se k úrovni 10 % podílu na tržbách, kterou představovaly v letech 2019 – 2022.

#### **Pohledávky**

Javořice, a.s. evidují pouze pohledávky krátkodobé. Při jejich určení se podobně jako v základní variantě vycházelo z podnikového cíle o lepší výběr zakázek v budoucích letech a v návaznosti na to snížení doby obratu pohledávek na úroveň hodnot z let 2021 a 2022, se zajištěním nižší doby obratu pohledávek nežli závazků.

#### **Peněžní prostředky**

Udržení dostatečné likvidity je jedním z podnikových cílů, a vzhledem k poklesu hotovostní likvidity v minulých dvou letech by společnost chtěla svou likviditu do budoucna zvýšit.

### **Časové rozlišení aktiv**

Hodnota časového rozlišení aktiv zahrnující náklady příštího období bude tak jako u základní varianty klesat 16% tempem.

### ***Pasiva***

#### **Vlastní kapitál**

Základní kapitál společnosti představuje 10 000 tisíc. Kč a neuvažuje se o jeho změně. V optimistické variantě v plánu se vzhledem k lepším hospodářským výsledkům nepočítá s nutností zvýšení zainteresovanosti akcionářů přes ostatní kapitálové fondy. Výsledek hospodaření běžného účetního období je shodný s hodnotou ve výkazu zisku a ztráty a bude se přičítat k nerozdělenému zisku minulých let, který bude snížen o hodnotu investic.

#### **Rezervy**

Společnost opětovně nepočítá s žádnými rezervami, stejně jako v minulých letech.

#### **Dlouhodobé závazky**

Dlouhodobé závazky podniku jsou naplánovány s cílem podniku nezvyšovat svou zadluženost nad hodnotu z minulého roku, tj. necelých 34 %, a volit spíše financování vlastním kapitálem. Vzhledem k opětovnému rostoucímu zisku v čase bude zadluženost klesat.

#### **Krátkodobé závazky**

Závazky k úvěrovým institucím a ostatní závazky dosahují stejných hodnot jako u základní varianty, jelikož se neočekávají žádné změny. Závazky z obchodních vztahů jsou opět naplánovány v souladu s podnikovou strategií nepřekročit dobu splacení za 40 dní. Vzhledem k lepším hospodářským výsledkům v optimistické variantě bude doba obratu v čase klesat.

### **Časové rozlišení pasiv**

V případě časového rozlišení pasiv, jež zahrnuje výdaje příštího období, se nepředpokládá se změnou hodnot oproti základní variantě plánu.

Tabulka 40 Plán rozvahy - optimistická varianta (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>AKTIVA</b>	<b>1 166 906</b>	<b>1 316 547</b>	<b>1 526 686</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>704 917</b>	<b>737 142</b>	<b>803 830</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 979	2 979	2 979
Dlouhodobý hmotný majetek	661 438	693 663	760 351
Dlouhodobý finanční majetek	40 500	40 500	40 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>421 569</b>	<b>545 452</b>	<b>694 334</b>
Zásoby	169 529	233 102	282 054
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	151 175	157 530	184 650
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>98 264</i>	<i>102 394</i>	<i>120 022</i>
<i>Ostatní pohledávky</i>	<i>52 911</i>	<i>55 136</i>	<i>64 628</i>
Peněžní prostředky	100 865	154 820	227 630
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>40 420</b>	<b>33 953</b>	<b>28 522</b>
<b>PASIVA</b>	<b>1 166 906</b>	<b>1 316 547</b>	<b>1 526 686</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>769 782</b>	<b>900 060</b>	<b>1 093 959</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
Ážio a kapitálové fondy	99 450	99 450	99 450
Výsledek hospodaření MO	594 265	621 832	707 610
Výsledek hospodaření BÚO	66 067	168 778	276 899
<b>Cizí zdroje</b>	<b>393 141</b>	<b>412 504</b>	<b>428 744</b>
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky	179 198	187 084	196 399
<i>Vydané dluhopisy</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>40 179</i>	<i>34 554</i>	<i>27 989</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>8 719</i>	<i>22 230</i>	<i>38 110</i>
Krátkodobé závazky	213 943	225 420	232 345
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>193 525</i>	<i>204 049</i>	<i>209 944</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>11 918</i>	<i>12 871</i>	<i>13 901</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>

### 9.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V následující tabulce je zpracován přehled o peněžních tocích v optimistické variantě plánování, který byl sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 41 Plán přehledu o peněžních tocích - optimistická varianta (vlastní zpracování)

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>61 608</b>	<b>100 865</b>	<b>154 820</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>71 321</b>	<b>208 369</b>	<b>341 850</b>
Odpisy	68 584	71 327	76 607
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	8 962	7 894	7 040
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-18 603	-	-
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-8 819	112	-21 689
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	82 624	11 477	6 925
Změna stavu zásob	-77 201	-63 573	-48 952
Výdaje z plateb úroků	-9 247	-8 179	-7 325
Přijaté úroky	285	285	285
Zaplacená daň z příjmu	-5 254	-39 591	-64 951
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>112 652</b>	<b>188 121</b>	<b>289 790</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-16 468	-103 552	-143 295
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-16 468</b>	<b>-103 552</b>	<b>-143 295</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-39 427	7 886	9 315
Dopady změn vlastního kapitálu	-17 500	-38 500	-83 000
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-56 927</b>	<b>-30 614</b>	<b>-73 685</b>
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>39 257</b>	<b>53 955</b>	<b>72 810</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>100 865</b>	<b>154 820</b>	<b>227 630</b>

#### 9.4 Pesimistická varianta

V pesimistické variantě finančního plánu se bude počítat s nižším nárůstem tržeb oproti základní variantě, a rozdílným vývojem výkonové spotřeby, jejíž podíl na tržbách nebude klesat, ale bude uvažován podobný, jako v roce 2023, a to z důvodu neúspěchu společnosti ve snaze o rozšíření svých dodavatelů o více menších společností.



### 9.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

#### *Plán výnosů*

##### **Tržby**

Co se týče tržeb, bude tato varianta plánu počítat s pomalejším růstem tržeb v roce 2024, a spíše než k prognóze vývoje HDP dle regresí se přikloní k predikci od vedení podniku, které bylo ve svém odhadu dle nynějšího vývoje cen a uzavřených zakázek o něco skeptičtější než výsledky regresní analýzy. Bude se tak uvažovat nižší nárůst tržeb oproti základní variantě v roce 2024 o 8 %. V dalších letech už bude 8% růst tržeb zachován.

##### **Ostatní provozní výnosy**

U položek ostatních provozních výnosů budou tržby z prodaného dlouhodobého majetku opět uvažovány jako nulové, vývoj tržeb z prodaného materiálu bude odvozen z vývoje tržeb za prodané zboží, a částka jiných provozních výnosů, které představují pojistná plnění, bude určena z průměru za minulé období.

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

Výnosové úroky budou převzaty z minulého roku, jelikož podnik předpokládá jejich přibližnou konstantní výši.

##### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny kurzovými zisky, jejichž podíl k tržbám činil v minulosti 1,072 %. Proto bude tento poměr i v případě pesimistického plánu zachován.

#### *Plán nákladů*

##### **Výkonová spotřeba**

Položka spotřeby materiálu a energie tvoří z 90 % spotřeba dřevařské kulatiny, tedy hlavního materiálu pro výrobu. Jejich výše je pro podnik z hlediska generování zisku zcela zásadní. V minulém sledovaném období poměr spotřeby materiálu a energie na tržbách neustále stoupal, až vystoupal na 78 % v roce 2023. Na základě současných smluv společnost očekává, že tento poměr o pár procent v roce 2024 klesne, a do budoucna si dala za cíl rozšířit své portfolio dodavatelů o více menších společností, aby snížila svou závislost na velkých společnostech, se kterými je jednání o ceně obtížnější. Pesimistický plán bude uvažovat s variantou, že se společnost Javořice, a.s. tento cíl nezdaří, a výše nákladů k tržbám tak bude po zbylé plánové období stejná jako v roce 2024.

Náklady vynaložené na prodané zboží a služby budou uvažovány ve stejné výši jako v základní variantě.

### **Osobní náklady**

Jedním z cílů společnosti je zachovat osobní náklady v roce 2024 na stávající úrovni z minulého roku, a ke zvýšení eventuálně přistoupit až v letech dalších. Zvýšení výkonové spotřeby by však výrazně zkomplikovalo hospodaření společnosti, nicméně společnost své zaměstnance propouštět nechce, a k něčemu takovému by byla ochotna přistoupit až v situaci nutného uzavření provozu. Mzdové náklady tak budou v rámci pesimistického plánu uvažovány jako konstantní. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění budou i nadále představovat 33 % mzdových nákladů jako v minulých letech, a hodnota ostatních nákladů, kam se řadí náklady týkající se zaměstnanců bude uvažována jako stejná, podobně jako u základního plánu.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Odpisy budou v roce 2024 uvažovány jako totožné se základní variantou plánu. Nicméně v roce 2025 a 2026 jsou uvažovány rozsáhlejší investice, které by se ale musely vzhledem k podstatně zvýšeným nákladům některé omezit. Proto budou odpisy v těchto letech nižší.

### **Ostatní provozní náklady**

Tuto položku představují náklady na prodaný materiál, daně a poplatky a jiné provozní náklady. Odhad jednotlivých položek byl již individuálně stanoven v základním plánu, a pro pesimistický plán se nepočítá se změnami.

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

Výše nákladových úroků, které tvoří úroky z dluhopisů a úroky z úvěru, bude stanovena stejným způsobem jako základní ve variantě, jelikož není uvažována žádná změna.

### **Ostatní finanční náklady**

Hodnota ostatních finančních nákladů bude stejně jako u základní varianty stanovena pomocí metody podílu na tržbách. Vzhledem k nižším tržbám tak budou tyto náklady nižší.

### **Daň z příjmů**

Sazba daně z příjmů bude stejně jako v základní variantě uvažována na úrovni 19 %.

Tabulka 42 Plán výkazu zisku a ztráty - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>1 949 518</b>	<b>2 105 480</b>	<b>2 273 918</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>585</b>	<b>632</b>	<b>682</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 638 583</b>	<b>1 769 671</b>	<b>1 911 244</b>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	497	537	580
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1 462 577	1 579 584	1 705 950
<i>Služby</i>	175 509	189 550	204 714
<b>Osobní náklady</b>	<b>161 600</b>	<b>161 600</b>	<b>161 600</b>
<i>Mzdové náklady</i>	115 547	115 547	115 547
<i>Náklady na soc. a zdrav. poj.</i>	37 903	37 903	37 903
<i>Ostatní náklady</i>	8 150	8 150	8 150
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>68 584</b>	<b>70 092</b>	<b>74 000</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>23 091</b>	<b>24 938</b>	<b>26 933</b>
<i>Tržby z prodaného materiálu</i>	19 776	21 358	23 066
<i>Jiné provozní výnosy</i>	3 315	3 580	3 867
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>25 411</b>	<b>22 546</b>	<b>20 413</b>
<i>Prodáný materiál</i>	6 629	7 161	7 733
<i>Daně a poplatky</i>	1 567	1 613	1 662
<i>Jiné provozní náklady</i>	17 215	13 772	11 018
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>79 016</b>	<b>107 141</b>	<b>134 276</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>285</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>9 247</b>	<b>8 179</b>	<b>7 325</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>20 905</b>	<b>22 578</b>	<b>24 384</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>25 351</b>	<b>27 379</b>	<b>29 570</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-13 408</b>	<b>-12 696</b>	<b>-12 226</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>65 608</b>	<b>94 445</b>	<b>122 050</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>4 168</b>	<b>17 944</b>	<b>23 189</b>
<i>Daň z příjmů splatná</i>	4 168	17 944	23 189
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61 440</b>	<b>76 501</b>	<b>98 861</b>

#### 9.4.2 Plánovaná rozvaha

##### *Aktiva*

##### **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku bude převzata ze základního plánu, neboť se neuvažuje o žádné změně.

### **Dlouhodobý hmotný majetek**

Co se týče investic do dlouhodobého hmotného majetku, bude společnost vzhledem k podstatně vyšším nákladům v letech 2025 a 2026 muset přistoupit k určitým změnám. Vzhledem k poptávce nelze omezit investice do pozemků, které jsou potřeba na další uskladnění dřevařské kulatiny. Investice do techniky by však musely být v obou letech omezeny na polovinu, tedy na 15 mil. v roce 2025 a 10 mil. v roce 2026. Společnost by za této situace taktéž odložila rekonstrukci dřevoskladu, opravu sušáren za 30 mil. Kč by nicméně pro dosažení odpovídající kvality výroby omezit nemohla.

Stejně jako v základní variantě by chtěla společnost investice financovat podobně jako v roce 2023 z vlastních zdrojů, tedy nerozděleného zisku nebo přes kapitálové fondy.

### **Dlouhodobý finanční majetek**

Hodnota dlouhodobého finančního majetku bude převzata ze základní varianty finančního plánu.

### **Zásoby**

Zásoby společnosti budou naplánovány podobně jako u základní varianty tak, aby jejich poměr na tržbách každoročně rostl, a přiblížil se k 10% podílu na tržbách, který představovaly v letech 2019 – 2022.

### **Pohledávky**

Ani v pesimistické variantě nebude společnost evidovat žádné dlouhodobé pohledávky. V rámci stanovení krátkodobých pohledávek u pesimistické varianty se bude vycházet z doby obratu pohledávek, která byla stanovena na 33 dnů.

### **Peněžní prostředky**

U pesimistické varianty bude počítáno s nižší hodnotou hotovostní likvidity než v základní variantě, nicméně hodnoty likvidity byly u podniku v minulých letech na dobré úrovni, a na to by chtěl podnik v rámci své strategie navázat i nyní.

### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv zahrnuje náklady příštího období, a budou se i v rámci pesimistické varianty snižovat v čase.

***Pasiva*****Vlastní kapitál**

Základní kapitál společnosti bude nadále 10 000 000 Kč. Hodnota kapitálových fondů se bude v rámci plánu měnit v závislosti na potřebě investic. Výsledek hospodaření bude shodný s částkou ve výkazu zisku a ztráty.

**Rezervy**

Taktéž u pesimistické varianty plánu nebude i nadále uvažováno o tvorbě rezerv.

**Dlouhodobé závazky**

Společnost nemá v plánu přecházet na financování cizím kapitálem v jakékoliv variantě finančního plánu. Jejím cílem je udržet celkovou zadluženost podniku na úrovni okolo 33 %, což byla průměrná zadluženost v posledních 3 letech. Pro pesimistickou variantu plánu tak bude hodnota zadluženosti stanovena podobně jako v roce 2023, tj. na 34 %.

**Krátkodobé závazky**

Jedním z cílů společnosti je být dobrým obchodním partnerem pro své dodavatele. Z toho důvodu by společnost chtěla splatit své závazky maximálně do 40 dní. V souladu s tím budou naplánovány krátkodobé závazky podniku.

**Časové rozlišení pasiv**

Časové rozlišení pasiv představuje výdaje příštího období, které jsou odhadnuty společností, a jeho hodnota bude převzata ze základní varianty plánu.

Tabulka 43 Plán rozvahy - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
<b>AKTIVA</b>	<b>1 188 798</b>	<b>1 284 116</b>	<b>1 383 129</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>704 917</b>	<b>723 377</b>	<b>766 437</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 979	2 979	2 979
Dlouhodobý hmotný majetek	661 438	679 898	722 958
Dlouhodobý finanční majetek	40 500	40 500	40 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>443 461</b>	<b>526 786</b>	<b>588 170</b>
Zásoby	175 538	206 235	227 460
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	177 282	191 466	206 783
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>115 233</i>	<i>124 453</i>	<i>134 409</i>
<i>Ostatní pohledávky</i>	<i>62 049</i>	<i>67 013</i>	<i>72 374</i>

Peněžní prostředky	90 641	129 085	153 927
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>40 420</b>	<b>33 953</b>	<b>28 522</b>
<b>PASIVA</b>	<b>1 188 798</b>	<b>1 284 116</b>	<b>1 383 129</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>788 555</b>	<b>854 054</b>	<b>918 414</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
Ážio a kapitálové fondy	122 850	132 850	146 350
Výsledek hospodaření MO	594 265	634 703	663 203
Výsledek hospodaření BÚO	61 440	76 501	98 861
<b>Cizí zdroje</b>	<b>396 260</b>	<b>426 079</b>	<b>460 732</b>
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky	187 368	195 659	212 470
<i>Vydané dluhopisy</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>	<i>130 300</i>
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>40 179</i>	<i>34 554</i>	<i>27 989</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>16 889</i>	<i>30 805</i>	<i>54 181</i>
Krátkodobé závazky	208 892	230 420	248 262
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>	<i>8 500</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>188 474</i>	<i>210 002</i>	<i>227 844</i>
<i>Závazky - ostatní</i>	<i>11 918</i>	<i>11 918</i>	<i>11 918</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>

#### 9.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V následující tabulce je zpracován přehled o peněžních tocích v pesimistické variantě plánování, který byl sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 44 Plán přehledu o peněžních tocích - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>	<b>V tis. Kč</b>
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>61 608</b>	<b>90 641</b>	<b>129 085</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>65 608</b>	<b>94 445</b>	<b>122 050</b>
Odpisy	68 584	70 092	74 000
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	8 962	7 894	7 040
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-18 603	-	-
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-34 926	-7 717	-9 886
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	77 573	21 528	17 842
Změna stavu zásob	-83 210	-30 697	-21 225
Výdaje z plateb úroků	-9 247	-8 179	-7 325
Přijaté úroky	285	285	285
Zaplacená daň z příjmu	-4 168	-17 944	-23 189
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>70 858</b>	<b>129 707</b>	<b>159 592</b>

Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-16 468	-88 554	-117 061
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-16 468</b>	<b>-88 554</b>	<b>-117 061</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-31 257	8 291	16 811
Dopady změn vlastního kapitálu	5 900	-11 000	-34 500
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-25 357</b>	<b>-2 709</b>	<b>-17 689</b>
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>29 033</b>	<b>38 444</b>	<b>24 842</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>90 641</b>	<b>129 085</b>	<b>153 927</b>

## 9.5 Porovnání variant finančních plánů

V následující části práce jsou navrhnuté základní, optimistické a pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu porovnány a okomentovány, a to pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

### 9.5.1 Analýza rentability

Společnost dosahovala kladných výsledků ukazatelů rentability v letech 2019 – 2022, avšak vlivem špatného hospodářského výsledku v minulém roce spadly ukazatele rentability do záporných čísel. Základní varianta plánu počítá s nižšími hodnotami rentability v roce 2024, které zdaleka nedosahují výsledků podniku z minulých let, což ale není vzhledem ke ztrátě z roku 2023 nic neočekávaného. Hodnoty z roku 2025 už jsou pozitivnější, a svědčí o lepším využívání svých aktiv, vlastního kapitálu i tržeb ke generování zisku. V posledním roce by se očekával ještě vyšší nárůst ukazatelů rentability, vypovídající o neustále se zlepšující schopnosti společnosti využívat své zdroje ke generování zisků. Vzhledem k vyššímu výsledku hospodaření jsou na tom ukazatele v rámci optimistické varianty vyjma rentability tržeb lépe. U pesimistické varianty dlouhodobého plánu jsou hodnoty všech ukazatelů výrazně nižší oproti předchozím variantám, což je logické vzhledem k vyšším uvažovaným nákladům, a tedy nízkému výsledku hospodaření.

Tabulka 45 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	Varianta	2024	2025	2026
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	základní	6,23 %	15,05 %	23,00 %
	optimistická	7,29 %	16,83 %	23,24 %
	pesimistická	6,65 %	8,34 %	9,71 %
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	základní	7,21 %	16,52 %	24,18 %
	optimistická	8,58 %	18,75 %	25,31 %
	pesimistická	7,79 %	8,96 %	10,76 %

<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	základní	2,82 %	6,82 %	11,09 %
	optimistická	3,12 %	7,24 %	10,80 %
	pesimistická	3,15 %	3,63 %	4,35 %

### 9.5.2 Analýza aktivity

Obrat aktiv vyšel v rámci všech variant vyšší než 1, což vypovídá o efektivním využití podnikových aktiv ke generování tržeb. Pro plánování hodnot dob obrátů se vycházelo z podnikových cílů.

Zásoby v minulosti tvořily podíl na tržbách okolo 10 %, nicméně v roce 2023 došlo k jejich snížení. Doba obratu zásob proto ve všech variantách každoročně stoupá, a to z důvodu splnění podnikového cíle, kterým bylo zvýšení podílu zásob na tržbách v dalších letech.

Doba obratu pohledávek reflektuje snahu o snížení doby obratu a přiblížení se hodnotám z let 2021 – 2022. V případě pesimistické varianty je doba obratu pohledávek vyšší z důvodu méně příznivé ekonomické situace.

Doba obratu závazků byla naplánována s ohledem na podnikový cíl nepřekročit dobu obratu o 40 dní. Jak je v tabulce vidět, základní i optimistické varianty dosahují podobných hodnot. V rámci pesimistické varianty dlouhodobého plánu by se předpokládal vyšší objem krátkodobých závazků, a doba obratu závazků proto vykazuje vyšší čísla.

Tabulka 46 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	<b>Varianta</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Obrat aktiv</b>	základní	1,71	1,67	1,62
	optimistická	1,82	1,77	1,68
	pesimistická	1,64	1,64	1,64
<b>Doba obratu zásob</b>	základní	32,85	35,77	36,50
	optimistická	29,20	36,50	40,15
	pesimistická	32,86	35,74	36,50
<b>Doba obratu pohledávek</b>	základní	30,42	32,82	29,75
	optimistická	26,04	24,67	26,28
	pesimistická	33,18	33,17	33,18
<b>Doba obratu závazků</b>	základní	37,32	35,93	33,44
	optimistická	36,85	35,30	33,07
	pesimistická	39,10	39,93	39,84



### 9.5.3 Analýza zadluženosti

Společnost si dala za cíl nezvyšovat svou zadluženost nad úroveň okolo 33 %, a tento cíl byl splněn ve všech variantách plánu, jak vyplývá z výsledků celkové zadluženosti. Vzhledem k předpokládanému rostoucímu zisku a v případě potřeby zvýšené zainteresovanosti akcionářů by tak zadluženost v čase klesala. Výjimku představuje pesimistická varianta plánu, kde by se počítalo s nejvyšší přípustnou úrovní zadlužení. Výsledky míry zadluženosti svědčí o tom, že poměr dluhu k vlastnímu kapitálu opět vyjma pesimistické varianty klesá, a vlastní kapitál tak převyšuje cizí zdroje. Dle hodnot ukazatele úrokového krytí by podnik měl být schopen splatit své nákladové úroky, a to i v nejhorsí možné variantě plánu. Podnik také nadále volí konzervativní způsob financování a dává přednost finanční stabilitě, o čemž vypovídají výsledky posledních dvou ukazatelů.

Tabulka 47 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	Varianta	2024	2025	2026
<b>Celková zadluženost</b>	základní	32,89 %	30,67 %	25,51 %
	optimistická	33,69 %	31,33 %	28,08 %
	pesimistická	33,33 %	33,18 %	33,31 %
<b>Míra zadluženosti</b>	základní	0,49	0,44	0,34
	optimistická	0,51	0,46	0,39
	pesimistická	0,50	0,50	0,50
<b>Úrokové krytí</b>	základní	8,10	24,44	46,51
	optimistická	9,20	27,09	48,43
	pesimistická	8,54	13,10	18,33
<b>Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem</b>	základní	1,14	1,24	1,37
	optimistická	1,09	1,22	1,36
	pesimistická	1,12	1,18	1,20
<b>Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji</b>	základní	1,40	1,50	1,56
	optimistická	1,35	1,47	1,61
	pesimistická	1,38	1,45	1,48

### 9.5.4 Analýza likvidity

Jedním z podnikových cílů bylo dosáhnout opětovně dobrých výsledků v oblasti likvidity společnosti. Z výsledků v tabulce 48 je patrné, že podnik dosahuje dostatečných hodnot ukazatelů likvidity ve všech variantách finančních plánů, které se nachází v rozmezí nebo nad rozmezím doporučených hodnot, a to i v případě pesimistické varianty finančního plánu. Obecně hodnoty ukazatelů v čase stoupají, což je zapříčiněno snižujícím se objemem krátkodobých závazků a vyšším nárůstem peněžních prostředků. Platební schopnost podniku

by tak neměla být ohrožena, a v případě základní a optimistické varianty plánu by společnost mohla v posledním roce plánu uvažovat o dalším efektivním zhodnocení peněžních prostředků.

Tabulka 48 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	<b>Varianta</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Běžná likvidita</b>	základní	2,18	2,55	2,96
	optimistická	1,97	2,42	2,99
	pesimistická	2,12	2,29	2,37
<b>Pohotová likvidita</b>	základní	1,30	1,55	1,86
	optimistická	1,18	1,39	1,77
	pesimistická	1,28	1,39	1,45
<b>Hotovostní likvidita</b>	základní	0,49	0,64	0,97
	optimistická	0,47	0,69	0,98
	pesimistická	0,43	0,56	0,62

## 10 ZHODNOCENÍ NÁVRHU FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO IMPLEMENTACE VE SPOLEČNOSTI

Projekt dlouhodobé finančního plánu byl zpracován pro společnost Javořice, a.s., která je třetím největším dřevozpracujícím podnikem v České republice s více než dvacetiletou tradicí, jež zaměstnává kolem 200 lidí a zaměřuje se na pořez nakoupené pilařské kulatiny s pomocí moderních technologií. Takto opracované řezivo společnost dodává na zakázky firm působících zejména ve stavebnictví, a to jak na domácím, tak zahraničním trhu, a také nabízí své produkty pro fyzické osoby.

Dlouhodobý finanční plán byl sestaven ve třech variantách pro období 2024 – 2026, a při jeho tvorbě se vycházelo z výsledků provedené finanční analýzy v minulých pěti letech, aktuální prognóze vývoje trhu a také ze současných podnikových cílů. Plán obsahuje základní, neboli realistickou variantu, která odráží nejvíce pravděpodobný vývoj ekonomiky a s ní související tržby společnosti, dále optimistickou variantu, která počítá s výraznějším nárůstem tržeb oproti předchozí variantě, a variantu pesimistickou, ve které by se projevil zejména zvýšené náklady na surovinu, čímž by se výrazně snížila cenová marže, která je pro dřevozpracující firmy zcela zásadní a má přímý vliv na velikost zisku.

Jednotlivé varianty finančního plánu byly následně podrobeny analýze pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Všechny varianty vykazují kladný hospodářský výsledek, což byl vzhledem ke ztrátě z minulého roku pro společnost důležitý cíl, přičemž nejvyššího zisku dosahuje optimistická varianta, a nejnižšího pesimistické. Se ziskem související ukazatele rentability dokládají tento fakt. Obecně je jejich hodnota rostoucí v případě všech variant plánu, nicméně u pesimistické varianty jsou hodnoty ve všech letech velmi nízké a nedosahují zdaleka hodnot srovnatelných s podnikovým odvětvím v minulých letech.

Zadluženost podniku nestoupá, a pohybuje se i nadále okolo 30 %, přičemž nejvyšší zadluženost lze pozorovat u varianty pesimistické. Tím je splněn podnikový cíl zadluženost v dalších letech nezvyšovat, a i nadále upřednostňovat financování z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomuto cíli a odlišnému vývoji společnosti v rámci jednotlivých plánů by však Javořice, a.s. musela v rámci základní a pesimistické varianty přistoupit ke zvýšení zainteresovanosti svých akcionářů přes ostatní kapitálové fondy, tak jako v roce 2023. Výsledky ukazatelů krytí stálých aktiv potvrzují konzervativní způsob financování, ke kterému podnik přistupoval i v minulých letech.

V oblasti likvidity podnik taktéž navazuje na dobré výsledky minulých let. U hotovostní likvidity jsou hodnoty u všech variant plánu v prvním roce nižší, nicméně stále se pohybují v doporučeném rozmezí. V posledním roce plánu by podnik v případě základní a optimistické varianty mohl uvažovat o alokaci peněžních prostředků do dalších investic.

Z analýzy ukazatelů aktivity vyšlo najevo, že podnik efektivně využívá svá aktiva ke generování tržeb, přičemž tato úroveň se v jednotlivých letech a variantách plánů mění. Doba obratu zásob naplňuje podnikový cíl vyšší doby obratu. Doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků, takže by společnost měla obdržet hotovost za své pohledávky dříve, než za jakou musí zaplatit své závazky. Doba obratu závazků je nicméně v rámci pesimistického plánu delší, jelikož je uvažován vyšší objem závazků.

Společnost se dosud finančním plánováním nezabývala. Zpracovává si sice finanční analýzu, nicméně tvorbě finančního plánu nepřikládala velký význam, a to i z důvodu určité nedůvěry v prognózy či predikce vývoje, kterou s sebou přinesly nenadálé události posledních let, jako byl například COVID-19, válka na Ukrajině či jiné neočekávané ekonomické výkyvy s dalšími událostmi spojené. Společnost by nicméně měla implementaci plánu zvážit, aby se lépe připravila na nejistoty a výkyvy v ekonomickém prostředí. Přes zkušenosti s nedávnými neočekávanými událostmi je důležité si uvědomit, že efektivní finanční plánování může pomoci minimalizovat dopady budoucích krizí a umožnit rychlejší reakci na změny. Kromě toho by dlouhodobý finanční plán umožnil společnosti lépe porozumět dopadům současných rozhodnutí na budoucí výkonnost a stabilitu společnosti.

Navrhnuté varianty plánu mohou být inspirací pro podnik, jak tvořit a strukturovat své plány a zároveň sloužit jako cenný zdroj informací o možných výsledcích, kterých lze díky nim získat. Finanční plán vytvořený společností by měl obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a cash flow, pro lepší plánování příjmů a výdajů. Doporučil bych společnosti plán zpracovat ve dvou variantách řešení, a to ve variantě realistické (tedy nejvíce pravděpodobné) a variantě pesimistické, aby byly zohledněny i možná rizika a jejich dopad. Neméně podstatné je také zahrnout do tvorby finančních plánů podnikovou strategii a cíle, a ty obměňovat v závislosti na aktuálním vývoji. Po vytvoření finančního plánu by vedení podniku nemělo zapomenout na jeho pravidelnou kontrolu a aktualizaci, aby mohlo monitorovat, zda výsledky skutečně odpovídají stanoveným cílům, a pokud ne, tak aby včas identifikovalo případné odchylky a přijalo korektivní opatření. To vše je nezbytné pro úspěšné finanční plánování a dosažení dlouhodobé udržitelnosti podniku.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout dlouhodobý finanční plán pro společnost Javořice, a.s. na období 2024 – 2026. Plán byl navrhnout ve třech variantách a při jeho tvorbě se vycházelo z výsledků provedených analýz a informací poskytnutých vedením podniku s ohledem na současnou strategii a stanovené cíle.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše související s podstatou, postupy, metody a přínosy finančního plánování. Dále byl popsán postup sestavení dlouhodobého finančního plánu a základní analýzy podnikového prostředí, jako je analýza PESTLE, Porterův model pěti sil, SWOT analýza nebo finanční analýza. Všechny informace získané z této části byly využity v části praktické.

V praktické části byla společnost Javořice, a.s. představena i s náhledem do historie a charakterem jejího odvětví podnikání, a podrobně zanalyzována pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, která odhalila silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti. Závěrem analytické části bylo zpracování finanční analýzy pomocí absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů, spolu se spider analýzou. Výsledky byly vždy okomentovány a porovnány s doporučenými hodnotami a hodnotami konkurenčních podniků působících ve stejném odvětví.

Výsledky všech těchto analýz poskytly důležité informace pro sestavení dlouhodobého finančního plánu, který byl mimo to zpracován i na základě současné podnikové strategie a stanovených cílů. Plán byl navrhnout ve variantě základní, optimistické a pesimistické, aby zahrnul možné budoucí scénáře a jejich dopady na podnik. Jednotlivé plány obsahují vždy plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný přehled o peněžních tocích. V poslední části byly varianty vzájemně porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Závěr práce obsahuje zhodnocení navrženého finančního plánu a doporučení jeho implementace ve společnosti Javořice, a.s. Věřím, že sestavený finanční plán bude pro podnik inspirací, a rozhodne se k jeho budoucímu začlenění do svých procesů, aby lépe porozuměl své finanční situaci, dopadům současných rozhodnutí na budoucí výkonnost, a potenciálu finančního plánu pro podporu budoucího růstu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERK, Jonathan a DEMARZO, Peter M., 2014. *Corporate Finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-79202-4.

BRAGG, Steven M., 2017. *Financial Analysis: A Business Decision Guide*. Third Edition. Colorado: AccountingTools. ISBN 978-1-938910-96-8.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2020. *Principles of Corporate Finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-56555-3.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0194-8.

Demografický vývoj v Olomouckém kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2023. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/demograficky-vyvoj-v-olomouckem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2023> [cit. 2024-04-01]

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

Hlavní stránka. *Javořice, a.s.* Online. Dostupné z: <http://www.pila-javorice.cz/> [cit. 2024-04-01]

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-735-7492-5.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela, 2016. *Podnikové finance a teorie v praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-450-8.

HRDÝ, Milan a STAŇKOVÁ, Anna, 2019. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-318-3.

Inflace. Český statistický úřad. Online. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace) [cit. 2024-04-01]

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

Jan Vařeka - ředitel společnosti Javořice, a.s. 2024. *Rozhovor o společnosti*. Ptení, 7. 3 2024.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan a WHITTINGTON, Richard, 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th Edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71191-9.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2..

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Daniel, 2013. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2012. *Marketing Management*. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

Makroekonomická predikce ČR - leden 2024. *Ministerstvo financí České republiky*. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583> [cit. 2024-04-01]

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

Mzdy, náklady práce - časové řady. Český statistický úřad. Online. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr) [cit. 2024-04-01]

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

O nás - úvod. *Javořice, a.s.* Online. Dostupné z: <http://www.pila-javorice.cz/o-nas/o-nas-uvod/> [cit. 2024-04-01]

Obyvatelstvo v Olomouckém kraji v roce 2022. *Český statistický úřad.* Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-v-olomouckem-kraji-v-roce-2022> [cit. 2024-04-01]

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* Online. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html> [cit. 2024-04-01]

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium.* 4. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-731-8732-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 3. vydání. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi.* 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.

Prognóza ČNB - zima 2024. *Česká národní banka.* Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/> [cit. 2024-04-01]

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. a JORDAN, Bradford D., 2021. *Fundamentals of Corporate Finance.* 13th edition. New York: McGraw Hill. ISBN 978-1-260-77239-5..

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

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

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 7. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku.* 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.



SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

Úvodní stránka. *Mayr-Melnhof Holz Paskov, s.r.o.* Online. Dostupné z: <https://www.mm-holz.com/cs/> [cit. 2024-04-01]

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

VOCHOZKA, Marek a kol., 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3267-6.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

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

Výpis z obchodního rejstříku: Javořice, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=431481&typ=PLATNY> [cit. 2024-04-01]

Výpis z obchodního rejstříku: Mayr-Melnhof Holz Paskov, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=240663&typ=PLATNY> [cit. 2024-04-01]

Výroba pilařská a impregnace dřeva. *CZ-NACE*. Online. Dostupné z: <http://www.nace.cz/1610-vyroba-pilarska-impregnace-dreva> [cit. 2024-04-01]

*Zákony pro lidi*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/> [cit. 2024-04-01]

Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zam\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr) [cit. 2024-04-01]

Zaměstnanost, nezaměstnanost - Olomoucký kraj. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/zamestnanost-xm> [cit. 2024-04-01]

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

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CZK	Česká koruna
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý peněžní kapitál
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
NATO	Severoatlantická aliance
Obr.	Obrázek
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Logo společnosti Javořice, a.s. (pila-javorice.cz) .....	47
Obrázek 2 Prognóza vývoje HDP dle České národní banky (cnb.cz) .....	52
Obrázek 3 Prognóza vývoje inflace dle České národní banky (cnb.cz) .....	53
Obrázek 4 Spider analýza společnosti a odvětví v roce 2021 (vlastní zpracování).....	79
Obrázek 5 Vývoj Z - Skóre společnosti (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 6 Vývoj Indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování).....	81
Obrázek 7 Vývoj Indexu bonity společnosti (vlastní zpracování).....	82
Obrázek 8 Regresní funkce vývoje tržeb společnosti v závislosti na vývoji HDP (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 9 Regresní funkce vývoje tržeb společnosti v závislosti na vývoji tržeb odvětví (vlastní zpracování).....	89

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Modifikovaný výpis z obchodního rejstříku (vlastní zpracování dle justice.cz)	46
Tabulka 2 Vývoj zaměstnanců a mezd v letech 2019 - 2023 (vlastní zpracování)	49
Tabulka 3 Vývoj HDP v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle mfer.cz)	52
Tabulka 4 Vývoj inflace v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle czso.cz)	53
Tabulka 5 Vývoj měnového kurzu v ČR v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle mfer.cz)	54
Tabulka 6 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a Olomouckém kraji v letech 2018 - 2022 (vlastní zpracování dle czso.cz)	54
Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v ČR a Olomouckém kraji v letech 2018 - 2022 (vlastní zpracování dle czso.cz)	54
Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)	58
Tabulka 9 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)	60
Tabulka 10 Vertikální analýza majetku společnosti (vlastní zpracování)	61
Tabulka 11 Horizontální analýza majetku společnosti (vlastní zpracování)	62
Tabulka 12 Vertikální analýza majetku odvětví (vlastní zpracování)	62
Tabulka 13 Horizontální analýza majetku odvětví (vlastní zpracování)	63
Tabulka 14 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)	63
Tabulka 15 Vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)	64
Tabulka 16 Horizontální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)	65
Tabulka 17 Vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování)	66
Tabulka 18 Horizontální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování)	66
Tabulka 19 Výnosové položky společnosti (vlastní zpracování)	66
Tabulka 20 Vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)	67
Tabulka 21 Horizontální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)	67
Tabulka 22 Horizontální analýza tržeb odvětví (vlastní zpracování)	68
Tabulka 23 Nákladové položky společnosti (vlastní zpracování)	68
Tabulka 24 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)	69
Tabulka 25 Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)	70
Tabulka 26 Horizontální analýza nákladů odvětví (vlastní zpracování)	71
Tabulka 27 Analýza rozdílových ukazatelů společnosti (vlastní zpracování)	71
Tabulka 28 Analýza ukazatelů rentability společnosti a odvětví (vlastní zpracování)	72

Tabulka 29 Analýza ukazatelů aktivity společnosti a odvětví (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 30 Analýza ukazatelů likvidity společnosti a odvětví (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 31 Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti a odvětví (vlastní zpracování) ....	76
Tabulka 32 Spider analýza společnosti a odvětví v roce 2021 (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 33 Výpočet Z - Skóre společnosti (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 34 Výpočet Indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 35 Výpočet Indexu bonity společnosti (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 36 Plán výkazu zisku a ztráty- základní varianta (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 37 Plán rozvahy - základní varianta (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 38 Plán přehledu o peněžních tocích - základní varianta (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 39 Plán výkazu zisku a ztráty - optimistická varianta (vlastní zpracování).....	100
Tabulka 40 Plán rozvahy - optimistická varianta (vlastní zpracování) .....	103
Tabulka 41 Plán přehledu o peněžních tocích - optimistická varianta (vlastní zpracování) .....	104
Tabulka 42 Plán výkazu zisku a ztráty - pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	107
Tabulka 43 Plán rozvahy - pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	109
Tabulka 44 Plán přehledu o peněžních tocích - pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	110
Tabulka 45 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování) .....	111
Tabulka 46 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování) .....	112
Tabulka 47 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování).....	113
Tabulka 48 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování) .....	114

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Rozvaha společnosti Javořice, a.s. za roky 2019-2023 - aktiva

Příloha P II: Rozvaha společnosti Javořice, a.s. za roky 2019-2023 - pasiva

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty společnosti Javořice, a.s. za roky 2019-2023

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI JAVOŘICE, A.S. ZA  
ROKY 2019-2023 – AKTIVA**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 016 187</b>	<b>872 220</b>	<b>1 128 051</b>	<b>1 154 920</b>	<b>1 093 745</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Stálá aktiva</b>	<b>697 136</b>	<b>525 445</b>	<b>538 659</b>	<b>688 637</b>	<b>757 033</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>820</b>	<b>772</b>	<b>718</b>	<b>2 811</b>	<b>2 979</b>
Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	784	752	714	2 811	2 979
Software	784	752	714	2 811	2 979
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	36	20	4	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>694 816</b>	<b>524 673</b>	<b>537 941</b>	<b>645 326</b>	<b>713 554</b>
Pozemky a stavby	255 286	306 742	317 848	384 223	422 246
Pozemky	17 531	17 638	17 653	18 725	18 867
Stavby	237 755	289 104	300 195	365 498	403 379
Hmotné movité věci a jejich soubory	86 561	179 024	199 555	213 329	267 749
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	11 690	10 659	9 627	8 596	7 564
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	172	172	172	172	172
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	172	172	172	172	172
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	341 107	28 076	10 739	39 006	15 823
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	80 264	5 668	1 699	20 198	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	260 843	22 408	9 040	18 808	15 823
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40 500</b>	<b>40 500</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	40 500	40 500
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	1 500	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 500	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>316 063</b>	<b>270 642</b>	<b>522 661</b>	<b>409 041</b>	<b>288 593</b>
<b>Zásoby</b>	<b>95 133</b>	<b>104 139</b>	<b>172 540</b>	<b>184 544</b>	<b>92 328</b>



Materiál	44 747	56 835	98 928	127 751	47 472
Nedokončená výroba a polotovary	8 340	13 330	11 196	11 638	14 070
<b>Výrobky a zboží</b>	<b>42 046</b>	<b>33 974</b>	<b>62 416</b>	<b>45 155</b>	<b>30 786</b>
Výrobky	41 536	33 608	61 928	43 927	29 822
Zboží	510	366	488	1 228	964
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>Pohledávky</b>	<b>96 502</b>	<b>114 604</b>	<b>146 958</b>	<b>140 427</b>	<b>134 657</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>96 502</b>	<b>114 604</b>	<b>146 958</b>	<b>140 427</b>	<b>134 657</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	88 527	80 948	105 287	85 606	82 637
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	7 975	33 656	41 671	54 821	52 020
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	23 703	36 325	39 839	42 494
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 285	1 699	1 146	0	295
Dohadné účty aktivní	0	0	0	5 326	5 744
Jiné pohledávky	3 690	8 254	4 200	9 656	3 487
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>124 428</b>	<b>51 899</b>	<b>203 163</b>	<b>84 070</b>	<b>61 608</b>
Peněžní prostředky v pokladně	136	133	151	150	266
Peněžní prostředky na účtech	124 292	51 766	203 012	83 920	61 342
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 988</b>	<b>76 133</b>	<b>66 731</b>	<b>57 242</b>	<b>48 119</b>
Náklady příštích období	2 698	75 702	66 426	56 721	47 251
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	290	431	305	521	868

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI JAVOŘICE, A.S. ZA  
ROKY 2019-2023 – PASIVA**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 016 187</b>	<b>872 220</b>	<b>1 128 051</b>	<b>1 154 920</b>	<b>1 093 745</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>431 948</b>	<b>489 662</b>	<b>722 604</b>	<b>817 000</b>	<b>721 215</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>64 450</b>	<b>64 450</b>	<b>64 450</b>	<b>64 450</b>	<b>99 450</b>
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	64 450	64 450	64 450	64 450	99 450
Ostatní kapitálové fondy	64 450	64 450	64 450	64 450	99 450
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch korp (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>253 956</b>	<b>347 498</b>	<b>396 285</b>	<b>638 155</b>	<b>742 550</b>
Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	253 956	347 498	395 212	638 155	742 550
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	1 073	0	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>103 542</b>	<b>67 714</b>	<b>251 869</b>	<b>104 395</b>	<b>-130 785</b>
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>582 209</b>	<b>380 316</b>	<b>403 557</b>	<b>335 921</b>	<b>368 547</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>Závazky</b>	<b>582 209</b>	<b>380 316</b>	<b>403 557</b>	<b>335 921</b>	<b>368 547</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>251 376</b>	<b>247 387</b>	<b>213 609</b>	<b>204 532</b>	<b>237 228</b>
Vydané dluhopisy	130 300	130 300	130 300	130 300	130 300
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	130 300	130 300	130 300	130 300	130 300
Závazky k úvěrovým institucím	46 076	77 087	64 338	53 988	46 720
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	75 000	40 000	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0

Odložený daňový závazek	0	0	4 167	10 306	18 603
Závazky – ostatní	0	0	14 804	9 938	41 605
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	14 804	9 938	41 605
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>330 833</b>	<b>132 929</b>	<b>189 948</b>	<b>131 389</b>	<b>131 319</b>
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	9 165	8 681	8 421	8 634
Krátkodobé přijaté zálohy	126 364	114	120	188	166
Závazky z obchodních vztahů	184 580	109 379	121 632	104 423	98 016
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	19 889	14 271	59 515	18 357	24 503
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	5 172	5 760	6 259	8 279	7 927
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 803	3 144	5 612	4 009	3 991
Stát - daňové závazky a dotace	6 737	4 035	41 919	898	821
Dohadné účty pasivní	5 161	716	313	727	203
Jiné závazky	16	616	5 412	4 444	11 561
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 030</b>	<b>2 242</b>	<b>1 890</b>	<b>1 999</b>	<b>3 983</b>
Výdaje příštích období	2 022	2 234	1 882	1 991	3 975
Výnosy příštích období	8	8	8	8	8

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI**  
**JAVOŘICE, A.S. ZA ROKY 2019-2023**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>918 618</b>	<b>909 149</b>	<b>1 616 242</b>	<b>1 777 251</b>	<b>1 299 618</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>335</b>	<b>155</b>	<b>455</b>	<b>527</b>	<b>451</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>652 789</b>	<b>656 029</b>	<b>1 145 792</b>	<b>1 406 197</b>	<b>1 157 429</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	280	133	375	441	408
Spotřeba materiálu a energie	553 074	557 513	1 001 862	1 253 563	1 016 377
Služby	99 435	98 383	143 555	152 193	140 644
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>15 728</b>	<b>2 938</b>	<b>-26 186</b>	<b>17 558</b>	<b>11 672</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-7 946</b>	<b>-1 963</b>	<b>-52</b>	<b>-15 715</b>	<b>-224</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>117 150</b>	<b>125 849</b>	<b>141 418</b>	<b>173 102</b>	<b>161 600</b>
Mzdové náklady	84 570	90 620	100 760	123 829	115 547
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	32 580	35 229	40 658	49 273	46 053
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27 960	29 611	33 138	40 532	37 903
Ostatní náklady	4 620	5 618	7 520	8 741	8 150
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>28 860</b>	<b>42 986</b>	<b>42 550</b>	<b>63 972</b>	<b>66 990</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	28 880	42 475	46 799	66 995	65 645
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	33 082	33 471	46 799	66 995	65 645
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-4 202	9 004	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	76	693	1 783	863	1 518
Úpravy hodnot pohledávek	-96	-182	-6 032	-3 886	-173
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>23 144</b>	<b>278 810</b>	<b>17 919</b>	<b>31 752</b>	<b>16 740</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	18 893	273 344	1 758	2 966	0
Tržby z prodaného materiálu	3 353	5 081	15 404	19 080	14 541
Jiné provozní výnosy	898	385	757	9 706	2 199
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>9 821</b>	<b>274 076</b>	<b>16 253</b>	<b>20 194</b>	<b>31 753</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	129	264 415	0	85	0
Prodaný materiál	1 918	2 177	3 376	6 094	9 029
Daně a poplatky	964	923	969	1 268	1 205
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1 600	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	8 410	6 561	11 908	12 747	21 519
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>125 695</b>	<b>88 199</b>	<b>314 841</b>	<b>144 222</b>	<b>-112 411</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>168</b>	<b>170</b>	<b>320</b>	<b>251</b>	<b>285</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	168	170	320	251	285
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>160</b>	<b>1 500</b>	<b>-100</b>	<b>393</b>	<b>-2 093</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>4 047</b>	<b>5 403</b>	<b>5 327</b>	<b>5 322</b>	<b>9 087</b>
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	4 007	3 909	3 909	3 909	3 909
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	40	1 494	1 418	1 413	5 178
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>7 203</b>	<b>16 296</b>	<b>17 820</b>	<b>18 675</b>	<b>8 328</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>7 746</b>	<b>20 928</b>	<b>17 438</b>	<b>26 922</b>	<b>11 696</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření ( +/- )</b>	<b>-4 582</b>	<b>-11 365</b>	<b>-4 525</b>	<b>-13 711</b>	<b>-10 077</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>121 113</b>	<b>76 834</b>	<b>310 316</b>	<b>130 511</b>	<b>-122 488</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>17 571</b>	<b>9 120</b>	<b>58 447</b>	<b>26 116</b>	<b>8 297</b>
Daň z příjmů splatná	17 571	9 120	53 207	19 977	0
Daň z příjmů odložená ( +/- )	0	0	5 240	6 139	8 297
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>103 542</b>	<b>67 714</b>	<b>251 869</b>	<b>104 395</b>	<b>-130 785</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>103 542</b>	<b>67 714</b>	<b>251 869</b>	<b>104 395</b>	<b>-130 785</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>949 468</b>	<b>1 204 580</b>	<b>1 652 756</b>	<b>1 828 456</b>	<b>1 325 422</b>