

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Eliška Vaculová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Vaculová
Osobní číslo: M19015
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu jejího hospodaření.
- Vypracujte projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a navrhnete doporučení pro danou společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tiskřená/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 9781259253331.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 9788024739854.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2015, 204 s. ISBN 9788074005626.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 912 s. ISBN 9781260091908.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 9788024740478.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví

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

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE****Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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: Eliška Vaculová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Teoretická část charakterizuje cíle, zásady, metody a postupy finančního plánování. V praktické části je na základě cílů společnosti, analýzy hospodaření společnosti a analýzy mikroprostředí a makroprostředí sestaven dlouhodobý finanční plán na období 2021-2023 ve dvou variantách. Po zhodnocení jednotlivých variant plánu je vytvořen krátkodobý finanční plán pro rok 2021. Závěrem byly na základě zjištěných skutečností poskytnuty návrhy a doporučení.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is a project of creating a long-term and short-term financial plan for a selected company. The theoretical part characterizes the goals, principles, methods and procedures of financial planning. In the practical part, based on the company's goals, analysis of the company's management and analysis of the micro-environment and macro-environment, a long-term financial plan for the period 2021-2023 is compiled in two variants. After evaluating the individual variants of the plan, a short-term financial plan for 2021 is created. Finally, proposals and recommendations were provided on the basis of the findings.

Keywords: Financial planning, Long-term financial plan, Short-term financial plan, Financial analysis

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat vedení vybrané společnosti za poskytnuté informace a materiály a cenné rady potřebné pro zpracování této diplomové práce. Mé velké poděkování také patří mé rodině a přátelům za jejich důvěru a podporu.

“When people say impossible, they usually mean improbable.” (Leigh Bardugo, Siege and Storm)

“That's what being free means – not the right to do whatever you want, but the right to take a stand and say what you'll die for.” (Sebastien de Castell, Traitor's Blade)

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1 PODSTATA A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	16
2.1 METODA PROCENTNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH	17
2.2 METODA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY.....	17
2.3 METODA PROGNÓZY TRŽEB NA ZÁKLADĚ REGRESNÍ ANALÝZY	17
2.4 METODA PROGNÓZY TRŽEB NA ZÁKLADĚ ANALÝZY TRENDU	17
3 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	19
3.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	19
3.1.1 Analýza makrookolí	19
3.1.2 Analýza mikrookolí.....	20
3.2 ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ.....	21
3.2.1 Finanční analýza podniku	21
3.2.2 SWOT analýza	25
4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	26
4.1 PLÁNOVÁNÍ VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	26
4.1.1 Plánování tržeb.....	26
4.1.2 Plánování dalších výnosů.....	27
4.1.3 Plánování nákladů	27
4.2 PLÁNOVÁNÍ ROZVAHY.....	28
4.2.1 Plánování aktiv.....	28
4.2.2 Plánování pasiv	28
4.3 PLÁNOVÁNÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ	29
5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	31
6 HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
7.1 ZBOŽÍ.....	34
7.2 ZÁKAZNÍCI	35
7.3 ZAMĚSTNANCI.....	35
8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	37
8.1 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	37

8.1.1	PEST analýza	37
8.2	MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	43
8.2.1	Analýza odvětví	43
8.2.2	Porterův model konkurenčních sil	45
9	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	48
9.1	FINANČNÍ ANALÝZA	48
9.1.1	Absolutní ukazatele finanční analýzy	48
9.1.2	Poměrové ukazatele finanční analýzy	58
9.1.3	Rozdílové ukazatele finanční analýzy	63
9.1.4	Souhrnné ukazatele	64
9.1.5	Zhodnocení finanční analýzy	66
9.2	SWOT ANALÝZA	67
10	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	69
10.1	CÍLE A PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ	69
10.1.1	Možný předpoklad vývoje tržeb.....	70
10.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA A	71
10.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	71
10.2.2	Plánování položek rozvahy	76
10.2.3	Plán peněžních toků	80
10.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B	80
10.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	81
10.3.2	Plánování položek rozvahy	84
10.3.3	Plánování peněžních toků	87
10.4	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	87
10.4.1	Analýza likvidity	88
10.4.2	Analýza rentability	88
10.4.3	Analýza aktivity	89
10.4.4	Analýza zadluženosti	89
10.5	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	90
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	94
11.1	ANALÝZA RIZIK.....	94
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Finanční plánování je základním pilířem pro získávání reálného návodu, jak strategicky a co nejeфекtivněji dosáhnout finančních cílů podniku. Každý úspěšný podnikatel se bez kvalitního finančního plánu jen těžko obejde. Pokud je finanční plán správně sestaven, zajistí tím podniku trvalou platební schopnost a dodá jí potřebou stabilitu.

Má diplomová práce se zabývá tvorbou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti a skládá se ze dvou částí.

Teoretická část se věnuje problematice finančního plánování. Je zde popsána jeho charakteristika, podstata a zásady plánování a dále metody, pomocí nichž může být plán sestaven. Další část se věnuje analýzám prostředí podniku, konkrétně analýze mikroprostředí a makroprostředí, a analýze výkonnosti podniku pro potřeby plánování, což obsahuje finanční analýzu podniku a SWOT analýzu. Součástí teoretické části je také charakteristika dlouhodobého a krátkodobého plánu. Závěr se věnuje hodnocení a kontrolou finančních plánů.

Praktická část je rozdělena na dvě části, a to analytickou a projektovou. V úvodu praktické části je představena vybraná společnost, její předmět podnikání, zákazníci a její nabídka zboží. V analytické části je provedena analýza makroprostředí podniku za pomoci PEST analýzy, dále analýza mikroprostředí podniku, která obsahuje analýzu odvětví a Porterův model konkurenčních sil. Dále je zde zhodnoceno dosavadní hospodaření společnosti, její ekonomická a finanční situace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Všechny výše uvedené analýzy jsou východiskem pro sestavení dlouhodobého finančního plánu, který je vytvořen v projektové části. Pro období 2021–2023 jsou sestaveny dvě varianty dlouhodobého plánu, které představují jiný scénář budoucího vývoje. Varianta A předpokládá mírný růst trendu tržeb bez nových investic do majetku, varianta B počítá s větším růstovým trendem tržeb, tedy i zvýšením objemu zásob a také počítá s investicí do majetku. Dále je provedena analýza těchto variant pomocí nástrojů finanční analýzy a k vybrané variantě je sestaven krátkodobý finanční plán. V závěru je provedeno zhodnocení projektového řešení, kde je provedena analýza rizik a návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je zpracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Finanční plán je navrhován pro vybranou společnost zabývající se velkoobchodním a maloobchodním prodejem kompletních systémů na rozvod tlakové vody a kanalizace a dalšího vodárenského zboží. Dlouhodobý finanční plán je sestaven pro období 2021–2023 ve dvou variantách, které obsahují plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaný peněžní tok.

Cílem teoretické části práce je pomocí literární rešerše vybraných zdrojů odpovědět na otázky týkající se finančního plánování, jeho účelu a zásad, struktury a postupu jeho tvorby. Dále je zde charakterizována tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a jeho kontrola a hodnocení.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na dvě části, a to analytickou a projektovou. Při jejím zpracování jsou využity poznatky získané z teoretické části práce a z informací a dat poskytnutých vybranou společností.

V rámci analytické části jsou zpracovány:

- PEST analýza, která posuzuje vliv makroprostředí podniku
- Analýza odvětví a Porterův model pěti konkurenčních sil, který zhodnocuje vliv mikroprostředí
- SWOT analýza, díky které jsou zjišťovány silné a slabé stránky společnosti, a dále příležitosti a hrozby
- Finanční analýza, která hodnotí vývoj společnosti a také její finanční zdraví a porovnává vybrané finanční ukazatele s konkurenční společností

Projektová část obsahuje sestavený dlouhodobý finanční plán vybrané společnosti ve dvou variantách. Na základě jedné z variant je poté vypracován krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí roku 2021. Dlouhodobý finanční plán je sestaven na základě poznatků z předchozích analýz a z vypracované regresní analýzy za použití dalších vybraných metod jako je metoda procentního podílu na tržbách, nebo metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení plánů a identifikací rizik, které mohou ovlivňovat tvorbu plánu a také obsahuje návrhy a doporučení pro vybranou společnost. Ke zpracování diplomové práce je použit program Microsoft Excel a Microsoft Word.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování se řadí k základním nástrojům finančního řízení podniků. Plánování lze obecně definovat jako činnost, která zabezpečuje spojení mezi současnou situací a situací, kterou bychom chtěli mít v budoucnosti. Finanční plánování může být tedy chápáno jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu a o peněžním hospodaření. (Bednářová, 2010, s. 96)

Ross, Westerfield a Jordan (2019, p. 93) formulují finanční plánování jako způsob, jakým má být dosaženo finančních cílů.

Brealey, Myers a Marcus (2017, p. 529) dále uvádějí, že finanční plán umožňuje manažerům přemýšlet o důsledcích alternativních finančních strategií a eliminovat případné nesrovnalosti ve firemních cílech. Také napomáhá manažerům vyhnout se některým nečekaným „překvapením“ a zvážit, jak reagovat na ty, kterým se nelze vyhnout.

1.1 Podstata a zásady finančního plánování

Finanční plán podniku jako výsledek dynamického procesu vymezuje úkoly finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku. Kromě stanovení základních cílů a úkolů firmy je další důležitou funkcí finančního plánu implementace vymezených úkolů do systému řízení firmy a následně případná kontrola v návaznosti na dosažené výsledky firmy. (Marinič, 2011, s. 163)

Růčková (2019 s. 92) uvádí, že finanční plánování obsahuje stanovení finančních cílů podniku, analýzu rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem a soubor opatření potřebných k dosažení cílů.

Jak uvádějí Brealey, Myers a Marcus (2017, p. 530) firmy vynakládají značné množství času, energie a zdrojů na vypracování finančních plánů. Proto je rozumné ptát se, co proces plánování přinese.

Zkoumání interakcí

Finanční plán by měl výslovně uvádět vazby mezi investičními návrhy pro různé provozní činnosti společnosti a dostupnými možnostmi financování. Jinými slovy, pokud společnost plánuje expanzi a realizaci nových investic a projektů, jak a kde bude získáno financování na úhradu této činnosti. (Ross, Westerfield and Jordan, 2019, p. 94)

Průzkum a zvažování možností

Finanční plán podle Rosse, Westerfielda a Jordana (2019, p. 94) umožňuje společnosti konzistentně vyvíjet, analyzovat a porovnávat mnoho různých scénářů a variant. Díky tomu je možné prozkoumat různé možnosti investic a financování a dále vyhodnotit jejich dopad. Jsou zde řešeny otázky týkající se budoucích obchodních směrů firmy a optimálních způsobů financování.

Brealey, Myers a Marcus (2017, p. 530) dále dodávají, že plánovači by měli přemýšlet o tom, zda existuje příležitost, aby společnost využila své stávající silné stránky.

Vyhýbání se překvapením

Finanční plánování by mělo identifikovat, co se může firmě stát, pokud dojde k různým událostem. Mělo by se zabývat tím, jaké kroky společnost podnikne, pokud se situace zhorší, nebo pokud jsou předpoklady o budoucnosti formulované negativně. Pokud jsou předem brány v potaz případné problémy, je méně pravděpodobné, že budou ignorovány signály nebezpečí, a reakce na problémy bude rychlejší. (Ross, Westerfielda and Jordan 2019, p. 94; Brealey, Myers and Marcus 2017, p. 530)

Zajištění proveditelnosti a vnitřní konzistence

Firmy vytvářejí kromě obecného cíle vytváření hodnoty i mnoho konkrétních cílů. Někdy je však obtížné vidět vazby mezi různými cíli a různými aspekty podnikání firmy. Finanční plán tyto vazby výslovně stanoví a zároveň zavádí jednotnou strukturu pro sladění cílů a záměrů. Jinými slovy, finanční plánování je způsob, jak ověřit, zda jsou cíle a plány pro konkrétní oblasti činností firmy proveditelné a vnitřně konzistentní. (Ross, Westerfielda and Jordan 2019, s. 95)

Aby finanční plán neztrácel svou účelovost, musí splňovat jisté požadavky, a to úplnost, systematičnost, přehlednost, elasticnost a periodičnost. Úplnost finančního plánu znamená, že bude obsahovat všechny údaje potřebné k efektivnímu fungování společnosti. Systematičností se plán vyznačuje pouze v případě, že je veden v dlouhé časové řadě a je striktně přizpůsoben organizační struktuře společnosti. Přehledností se rozumí, aby s plánem kromě tvůrce mohl pracovat i kdokoliv další z hlediska efektivního fungování společnosti. Elasticností se rozumí plán, který se snadno přizpůsobí změnám podmínkám. Periodičnost zastřešuje předchozí charakteristické rysy, jelikož opakovaným sestavováním a zpřesňováním lze dosáhnout lepších výsledků v tomto procesu. (Růčková a Roubíčková 2012, s. 161–162)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) dále charakterizují vlastnosti finančního plánu zkratkou SMART. Dle této metodiky by měl plán být:

- Konkrétní („Specific“) – měl by odpovídat požadavkům vedení či majitelů firmy, cíl by měl obsahovat jasně specifikovanou hodnotu
- Měřitelný („Measurable“) – tedy v měřitelných jednotkách; důvodem je možnost ověření dosažené hodnoty neboli souměření skutečnosti s plánem
- Dosažitelný („Attainable“) a Reálný („Realistic“) – stanovené cíle musí být stanoveny tak, aby byly dosažitelné a aby nepůsobily demotivujícím způsobem
- Hmatatelný a jasný („Tangible“) – tzn. složený z naplnitelných cílů, akcí a kroků ve všech rozhodujících činnostech firmy.

Existuje i prodloužená verze této metodiky, SMARTER, která k výše uvedeným vlastnostem dále přidává „Evaluated“ (vyhodnocený) a „Reviewed“ (zhodnocený).

Čížinská (2018, s. 221) zahrnuje do procesu sestavení finančního plánu v základní rovině následující kroky:

1. Odhad tržeb, který vychází z podnikových cílů a plánů prodeje a také z marketingového průzkumu.
2. Plán majetku, který je nutný pro dosažení plánovaného objemu tržeb.
3. Plán spotřeby výrobních faktorů a odhad jednotlivých nákladových položek, jelikož určité nákladové položky zůstávají i se změnou objemu produkce neměnné (fixní náklady).
4. Stanovení objemu interně generovaných zdrojů financování (zejména výše vytvořeného výsledku hospodaření)
5. Stanovení objemu nutných externích zdrojů financování (požadovaných zdrojů financování)
6. Rozhodnutí, jakým způsobem získat zdroje financování (např. bankovní úvěr)
7. Zhodnotit dopad finančního plánu na finanční výkonnost podniku

2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Chmelíková (2014, s. 63) uvádí předpovídání vývoje tržeb jako výchozí bod pro plánování, jelikož tržby ovlivňují velikost všech ostatních finančních proměnných. Změny v oblasti tržeb mají vliv na obě strany rozvahy, stejně jako mohou ovlivnit každý prvek výkazu zisku a ztrát. Autorka dále představuje tři základní metody pro prognózování tržeb, a to metoda prognózování založená na expertním odhadu, metoda analýzy trendů a metoda regresní analýzy. Podle Čizínské (2018, s. 224) se mezi základní metody finančního plánování řadí metoda procentního podílu na tržbách, metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy, statistické metody (regresní) a metoda individuálního plánování položek. Zatímco Marinič (2014, s. 174) ve své publikaci představuje metody procentního podílu na tržbách, statické metody (regresní), dále pak ekonomické metody a simulační metody.

Společným znakem všech uvedených metod a přístupů při sestavování finančního plánu jsou podle Mariniče (2011, s. 175) následující kroky:

- Sestavení výchozí ekonomické analýzy
- Predikce vývoje tržeb
- Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic
- Promítnutí změn do majetkové bilance
- Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření
- Sestavení plánovaných peněžních toků.
- Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu.

Volba metody finančního plánování je velice individuální a záleží na typu a charakteru podniku. Proto neexistuje univerzální pravidlo pro jejich volbu, naopak v praxi často dochází k prolínání jednotlivých metod. Některé výše uvedené metody prognózování budou dále popsány.

2.1 Metoda procentního podílu na tržbách

Metoda procentního podílu na tržbách vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje je růst tržeb a všechny ostatní parametry se odvozují na základě poměru na tržbách. (Marinič, 2014, s. 174)

Metoda procentního podílu na tržbách je vhodná k plánování většiny výnosových a nákladových položek, stejně jako prakticky všech položek pracovního kapitálu v rozvaze (tj. zásob, provozních pohledávek a provozních závazků). (Mulačová a Mulač, 2013, s. 174)

2.2 Metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy

Jak uvádí Čížinská (2018, s. 224), při metodě poměrových ukazatelů finanční analýzy se vychází z předpokladu zachování poměrových relací mezi různými položkami výkazů. Příkladem dle autorky může být například okamžitá likvidita (poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků). Pokud se přístup podniku k řízení hotovosti nezmění, lze očekávat zachování hodnoty okamžité likvidity i do budoucna, plánovaný objem krátkodobého finančního majetku může být tedy odvozen od prognózované výše krátkodobých závazků.

2.3 Metoda prognózy tržeb na základě regresní analýzy

Výhodou metody prognózy na základě regresní analýzy je, že dokáže reflektovat změny v ekonomice a v odvětví. Tržby jsou zde vyjádřeny jako vysvětlovaná proměnná některé z makroekonomických veličin, jako je HDP, zaměstnanost, vývoj tržeb v odvětví apod. Regresní analýza také bere v potaz změny v hospodářském cyklu. Přesnost regresní analýzy se odvíjí jednak od přesnosti odhadu vývoje ekonomiky, tak od hodnoty koeficientu determinace provedené analýzy, který závisí primárně na vhodné volbě vysvětlující proměnné. (Chmelíková 2014, s. 65–67)

2.4 Metoda prognózy tržeb na základě analýzy trendu

Podle Chmelíkové (2014, s. 64) je prognóza tržeb na základě analýzy trendu postavena na datech o minulých tržbách, kdy úroveň tržeb v budoucnosti je získávána na základě interpolace průběhu tržeb v minulých letech. Odhad pracuje s vyjádřením tržeb jako funkcí času. Trendovou analýzu lze aplikovat různými způsoby, nejjednodušší aplikací je uplatnění předpokladu nulových změn, kdy se předpokládá, že tržby v prognózovaném období dosáhnou hodnoty tržeb posledního známého roku, tržby z předchozích období jsou

ignorovány. Tento způsob však může vést k mylným závěrům, proto se nejčastěji využívá prognóza založená na vývoji tržeb v několika po sobě jdoucích obdobích. Tržby jsou zde chápány jako funkce času a jsou získávány metodou nejmenších čtverců.

3 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

3.1 Analýza prostředí podniku

Prostředí podniku má značný vliv na činnost podniku. Působení okolí podniku vymezuje přípustné chování podniku, ovlivňuje volbu jeho cílů a také ovlivňuje způsob dosahování stanovených cílů. Okolí podniku se skládá z celé řady prvků, které můžeme rozdělit do dvou skupin, a to mikrookolí a makrookolí podniku. (Mulačová, Mulaš, 2013, s. 18)

3.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí podniku odhaduje vliv prostředí na podnikání samotné, tedy faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když mohou mít rozhodující vliv na jeho fungování. Pro analýzu makrookolí se používá tzv. PEST analýza.

PEST analýza blíže specifikuje skutečnosti důležité pro vývoj vnějšího prostředí podniku a posuzuje, jak se tyto faktory mění v čase a určuje jejich důležitost. V rámci PEST analýzy jsou zkoumány politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické (kulturní) faktory a technicko-technologické faktory. V jiných literaturách je uvedena zkratka PESTLE, která rozšiřuje stávající analýzu o ekologický a právní pohled, jiná teorie pracuje se zkratkou STEEPLED, kde je PESTLE doplněno o etické a demografické faktory. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 93; Štědroň, 2018, s. 16)

PEST analýza zahrnuje následující faktory:

- Politicko-legislativní faktory: Tyto faktory zahrnují politickou orientaci vládní reprezentace, antimonopolní opatření, politiku zdanění liberalizaci obchodních vztahů (dohody o zamezení dvojímu zdanění apod.), sociální politiku, legislativu podnikatelského sektoru, legislativu bezpečnosti práce, legislativu ochrany životního prostředí apod.
- Ekonomické faktory: Tyto faktory zkoumají trendy vývoje HDP, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míru inflace a nezaměstnanosti, úrokové sazby aj.
- Sociálně-demografické faktory: Mezi sociálně demografické faktory se řadí demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly apod.
- Technicko-technologické faktory: Tyto faktory zahrnují trendy v inovaci produktů, trendy ve vývoji technologií, vládní podporu vědy a techniky apod.

Sledování a analýza výše uvedených faktorů mohou poskytnout mnoho informací o vnějším okolí podniku, proto je vhodné tyto informace rozčlenit podle důležitosti a ty nejdůležitější následně rozebrat. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 97-98)

3.1.2 Analýza mikrookolí

Podle Štědrone (2018, s. 16) mikrookolí zahrnuje faktory, které je možno ovlivnit samotnou činností firmy. V rámci analýzy mikrookolí je třeba se zaměřit na konkrétní trh a jeho charakteristiku, tedy bariéry vstupu do odvětví, kapitálovou náročnost, velikost trhu, počet konkurentů aj. Stejně jako u analýzy makrookolí je důležité vytipovat nejdůležitější faktory, určit jejich dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie.

Nedílnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Pro účely této analýzy je často používán Porterův model pěti sil, který umožňuje pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska budoucího vývoje největší význam. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131)

Konkurence na trhu v odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil vyplývajících z:

- Vyjednávací síly dodavatelů: Pokud je počet dodavatelů omezený, a konkurenční firmy jsou odkázány na své dodavatele, vyjednávací síla dodavatelů se zvýší. Dodavatelé tak mohou požadovat prémiové ceny, což zhoršuje atraktivitu odvětví.
- Vyjednávací síly kupujících (odběratelů): Vyšší vyjednávací cena je dána kupujícím, pokud je jejich počet omezený, nebo pokud je nabídka vyšší než poptávka. Silní kupující mohou snížit ceny a požadovat lepší kvalitu nebo více služeb, čímž sníží atraktivitu odvětví.
- Hrozby nově vstupujících: Nově příchozí do odvětví obvykle zvyšují intenzitu konkurence mezi firmami a snižují tak atraktivitu odvětví. Stávající firmy se proto snaží zvýšit vstupní bariéry kontrolou zdrojů, realizací úspor z rozsahu a zvýšením kapitálových požadavků.
- Soupeření mezi stávajícími hráči (stávající konkurencí): Vnitřní konkurence mezi společnostmi je nedílnou determinantou atraktivity odvětví. Čím vyšší je intenzita soupeření, tím nižší je atraktivita odvětví. Cenová konkurence v oblasti soupeření je obzvláště nestabilní, což zhoršuje atraktivitu odvětví a snižuje ziskovost firem.

- Hrozba substitutů: Substituty jsou produkty nebo služby poskytované jinými firmami, které nabízejí zhruba stejnou funkci jako vlastní, a tak lákají zákazníky. Pokud je hrozba substituce vysoká, ziskovost odvětví se sníží.

Tyto síly jsou vzájemně závislé, změna jedné síly ovlivní ostatní. Pokud jsou vyjednávací síly pěti sil vysoké, bude pro podnik v tomto odvětví obtížné vydělat vysokou míru návratnosti investic, na druhou stranu, pokud se síly udrží na příznivé úrovni, mnoho firem v tomto odvětví vydělá vysoké zisky. (Tzu and Porter, 2018, p. 67-68)

3.2 Analýza výkonnosti podniku pro potřeby plánování

3.2.1 Finanční analýza podniku

Ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku slouží finanční analýza, která pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá aktiva, zda je schopen splácet své závazky a další významné skutečnosti. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker; 2017, s. 17)

Růčková (2019, s. 9) definuje finanční analýzu jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpověď budoucích finančních podmínek. Pešková a Jindřichovská (2012, s. 6) dodávají, že cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům, a naopak nalézt její silné stránky, o které se může opřít.

Absolutní ukazatele finanční analýzy

V rámci analýzy absolutních ukazatelů jsou předmětem šetření absolutní hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů (rozvaha, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích). Základním nástrojem je technika procentního rozboru, jejíž pomocí se provádí horizontální analýza a vertikální analýza. Předmětem horizontální analýzy je výzkum změn absolutních ukazatelů v čase, odpovídá na otázku „jaká byla absolutní změna a procentní změna dané položky účetních výkazů neboli o kolik peněžních jednotek a procent se tato položka v čase změnila“. Předmětem vertikální analýzy je výzkum procentního podílu jednotlivých položek účetních výkazů na zvolené položce, ve výkazu zisku a ztráty se zpravidla jedná o celkové výnosy nebo náklady, v rozvaze jsou zvolenou položkou pravidla celková aktiva (pasiva). (Čížinská, 2018, s. 199-200)

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Analýza pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod, protože umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Tato analýza vychází z údajů převážně ze základních účetních výkazů, využívá tedy veřejně dostupné informace. Podstatou poměrových ukazatelů je, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Z poměrových ukazatelů jsou vytvářeny soustavy, které mají uspořádání buď paralelní, kde jsou všechny ukazatele brány jako rovnocenné a mají stejný význam, nebo pyramidové, které vysvětlují změny chování vrcholového ukazatele a určují sílu působení jednotlivých činitelů na vrchol. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 87; Růčková, 2019, s. 156; Vochozka, 2020, s. 41)

Nejčastějšími základními skupinami ukazatelů jsou ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, které budou následně stručně charakterizovány.

Ukazatele likvidity

Likvidita je v širším pojetí chápána jako schopnost podniku uhrazovat své závazky, tedy zajistit dostatečný objem majetku ve formě schopné uhradit závazky. Ukazatel likvidity tedy poměřuje, čím je možno platit s tím co je nutno zaplatit. S ukazateli likvidity se pojí další pojem, a to likvidnost. Likvidnost je v podstatě schopnost aktiv být transformovány na peněžní formu.

Rozlišují se tři stupně likvidity:

- Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně) - ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5.
- Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně) – doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5; věcným základem doporučení je požadavek, aby krátkodobé závazky byly minimálně kryty stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem.
- Ukazatel hotovostní likvidity (likvidita I. stupně) – ukazatel by měl nabývat hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5, vysoké hodnoty naznačují neefektivní využití finančních prostředků.

(Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 93-95; Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 131-135)

Ukazatel rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu určuje schopnost podniku dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Nejčastěji používanými ukazovateli jsou:

- Rentabilita tržeb (ROS) – zobrazuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – ukazuje výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.
- Rentabilita úplného kapitálu (ROCE) – kde za úplný kapitál je považován kapitál, který nese náklad.

(Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 100–105)

Ukazatel aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze měřit schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatele jsou vyjádřeny nejčastěji pomocí počtu obrátek jednotlivých složek aktiv nebo pasiv, nebo pomocí doby obratu. Za hlavní ukazatel aktivity je považován ukazatel obratu celkových aktiv, který bývá také označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu a je součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. Dalšími ukazateli jsou obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, pohledávek a závazků. (Růčková. 2019, s. 70)

Ukazatel zadluženosti

Tyto ukazatele především poměřují cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se také schopností hradit náklady dluhu. Slouží také jako indikátory výše rizika, které při dané struktuře a poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů podnik nese. Čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší je také riziko, jelikož podnik musí být schopen splácet své závazky. Určitá míra zadluženosti je však vhodná, a to z důvodu, že cizí kapitál je díky působení daňového štítu

levnější než vlastní kapitál. Ukazatelé zadluženosti zahrnují celkovou zadluženost, míru zadluženosti, krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, úrokové krytí aj.

(Scholleová, 2017, s. 183; Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 87-91)

Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 85–86) ve své publikaci definují rozdílové ukazatele jako ukazatele sloužící k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším a nejvíce používaným ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), nazývaný též jako provozní kapitál. Je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. ČPK má významný vliv na platební schopnost podniku; aby byl podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu. Mezi další ukazatele patří čisté pohotovové prostředky (ČPP), které určují okamžitou likviditu právě splatných závazků a je vypočten jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

Pešková a Jindřichovská (2012, s. 59) dále mezi rozdílové ukazatele řadí čistý peněžní majetek (ČPM), zvaný též jako peněžně pohledávkových finanční fond. Tento ukazatel včleňuje mimo pohotových prostředků a jejich ekvivalentů i krátkodobé pohledávky (vyjma nevymahatelných), představuje tak jistou prostřední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli.

Souhrnné ukazatele

Jak uvádějí Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 132) výsledkem finanční analýzy by mělo být celkové zhodnocení finanční situace podniku, odhalení jeho silných a slabých stránek, identifikace významných činitelů, které ovlivňují daný stav hospodaření a návrh doporučení na zlepšení do budoucna.

Dle Růčkové (2019, s. 78) je pro toto zjištění nutno vypočítat velké množství ukazatelů a jejich interpretace může přinášet rozporuplné názory. Proto se řada autorů snaží nalézt jediný syntetický ukazatel, který by soustřeďoval silné a slabé stránky firmy. Cílem souhrnných ukazatelů je tedy vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně – ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla.

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 132) rozlišují dvě skupiny souhrnných ukazatelů:

- Bankrotní modely – odpovídá na otázku, zda hrozí podniku v blízké době bankrot.

- Bonitní modely – snaží se bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku.

Mezi nejznámější a nejčastěji používané modely souhrnných ukazatelů patří Altmanův model neboli Z-score, který vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku a Index IN, který byl vytvořen na základě matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniku. Tento model ukazuje, zda podnik tvoří hodnotu, nebo zda se podnik potýká s problémy, či se vyskytuje v tzv. šedé zóně. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 132–134)

3.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy podniku, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategických cílů a podnikových strategií. Tato analýza rozebírá a hodnotí současný stav podniku (vnitřní prostředí) a současnou situaci okolí podniku (vnější prostředí). V rámci SWOT analýzy se tedy analyzuje stav firmy, podniku či organizace z hlediska silných stránek („strengths“), slabých stránek („weaknesses“), příležitostí („opportunities“) a hrozeb („threats“). (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 297; Keřkovský a Novák, 2015, s. 130)

Lhotský (2010, s. 57) a Červený (2014, s. 136) dále uvádějí zásady, které je třeba při zpracování SWOT analýzy respektovat. Závěry analýzy mají být relevantní, tedy zpracovány s ohledem na účel dané analýzy; analýza by dále měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, měly by do ní vstupovat pouze důvěryhodná, prověřená fakta. SWOT analýza by měla být objektivní, tj. nevyjadřovat jenom subjektivní názor zpracovatele. Autoři dále doporučují ohodnotit jednotlivé faktory podle jejich významu a pro přehlednost zpracovat SWOT analýzu formou tabulky.

4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Jak uvádí Marinič (2011, s. 174) dlouhodobý finanční plán je nejdůležitějším dokumentem dlouhodobého financování a je základním nástrojem finančního řízení. Vychází z potřeb rozvoje firmy, z plánu investic, výroby a prodeje, definuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku, a především ekonomické přínosy pro vlastníky. Sedláček (2010, s. 138) dále dodává, že dlouhodobý finanční plán ovlivňuje krátkodobé rozhodování, které má zajistit podniku dostatek hotovosti na zaplacení účtů a optimální uspořádání krátkodobých zápůjček a výpůjček.

Dlouhodobý finanční plán je zpravidla zpracováván na 5 až 10 let, není příliš podrobný, je konstruován v členění na roky. Délka finančního plánu zpravidla závisí na velikosti podniku, u výrobních podniků dále na výrobním programu. Menší firmy mají zpravidla kratší plánovací horizonty nebo plán vůbec nesestavují. Naopak čím větší je podnik, tím jsou plánovací horizonty delší. (Růčková, 2019, s. 104-105; Mulačová a Mulač, 2013, s. 172)

Růčková (2019, 105-106) zahrnuje do dlouhodobého majetku následující komponenty:

- Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- Plánovaná rozvaha
- Plánovaný výkaz cash flow
- Soustava ukazatelů k porovnání variant

4.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je klíčovou složkou dlouhodobého finančního plánu, ze kterého vyplývají výnosy, náklady a hospodářský výsledek před zdaněním a po zdanění v jednotlivých letech plánování. Při tvorbě plánovaného výkazu zisku a ztráty se soustřeďuje pouze na významné položky, některé menší položky, jejichž změny nemohou výrazně ovlivnit výnosy, náklady a hospodářský výsledek jsou uváděny v agregovaném stavu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 203)

4.1.1 Plánování tržeb

Rozhodujícími položkami výnosů u výrobního podniku jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, u obchodní společnosti pak tržby za prodej zboží.

Pro stanovení předpokládané výše tržeb jsou využívány kauzální metody (např. metoda procentního podílu k tržbám) a statistické metody (např. regresní funkce). V závislosti na dostupnosti informací lze stanovovat výši tržeb buď agregovaně nebo ve vyšší míře podrobnosti (desagregovaný přístup) (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

Při plánování tržeb je třeba brát ohled na cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětví, nebo oborech, skupinách zákazníků apod. Cyklický vývoj může ovlivňovat jak dosahované prodeje, tak i prodejní ceny. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 184)

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 184) také zdůrazňují, že velikost tržeb ovlivňuje velký počet externích faktorů, které podnik může jen málo ovlivňovat a představují tak rizikové faktory. Proto se při plánování tržeb doporučuje pracovat s variabilními scénáři tržeb, které promítnou příznivé i méně příznivé podmínky vývoje rizikových faktorů.

4.1.2 Plánování dalších výnosů

Dalšími položkami, které mohou mít větší význam jsou především tržby z prodeje dlouhodobého majetku a finanční výnosy. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku jsou aktuální zejména u podniků, které procházejí rekonstrukcí, nebo odprodávají určitý majetek, který již není potřebný, není využíván nebo není v souladu se strategií podniku.

Finanční výnosy mohou být významné v případě, že podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice. Pro jejich stanovení je základem plán finančních investic a jejich očekávaná výnosnost. Menší váhu mají obvykle výnosové úroky, především úroky z běžného účtu, resp. z poskytnutých půjček, a výnosů z krátkodobého finančního majetku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 185),

4.1.3 Plánování nákladů

Jak uvádí Růčková a Roubíčková (2012, 179–182) u nákladů je třeba respektovat specifické rysy jednotlivých položek. Jednou z metod, kterou lze při stanovení výše nákladů použít je jejich stanovení v relaci na tržbách. Tímto způsobem se plánují položky jako spotřeba materiálu a energie, služeb, osobní náklady, odpisy a další provozní a finanční náklady. Základ této metody spočívá v relaci jednotlivých nákladových položek k tržbám vyjádření podílem, jedná se výchozí hrubý odhad, který bude vyžadovat zpřesnění. Nevýhoda spočívá v tom, že tento přístup je založen spíše na extrapolaci minulých trendů než na explicitním respektování faktorů, jako je struktura nákladů podniku, vývoj nákupních cen, velikost průměrných mezd apod.

Další metodou pro stanovení výše nákladů je podle Růčkové a Roubíčkové (2012, 183) individuální stanovení nákladových položek.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2020, s. 205–206) dále pro způsob stanovení nákladů rozdělují jednotlivé položky nákladů na přímé (variabilní), tedy závislé na výše produkce (resp. prodeji); závislé na určitých položkách dlouhodobého finančního plánu, především rozvahy (například finanční náklady) a závislé na jiných faktorech (režijní charakter).

4.2 Plánování rozvahy

Plánovaná rozvaha zobrazuje vývoj majetku a zdrojů financování. Pro plánování aktiv a pasiv lze použít jednodušší přístupy, které vedou k hrubším odhadům aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánovaného období, nebo složitější metody, které vedou k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek rozvahy. Výběr postupu může být odvozen podle toho, zda jsou jednotlivé položky ovlivňovány do značné míry vývoj tržeb, či je třeba zvolit jiný postup. Pro plánování může být použita metoda procentního podílu k tržbám, regresní metoda, nebo také metoda extrapolace na základě ukazatelů obratu. (Růčková, 2019, s. 107; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187–191)

4.2.1 Plánování aktiv

Pro plánování jednotlivých položek aktiv je třeba rozlišovat, zda se jedná o dlouhodobý majetek nebo o oběžná aktiva. Pro plánování dlouhodobého majetku je základem investiční program a plán divestic. Obvykle se jedná o odprodej jednotlivých složek dlouhodobého majetku, odstavení určitého výrobního zařízení aj. U plánování oběžných aktiv může být použita procentní metoda. Hodnoty procentních poměrů u zásob a pohledávek ovšem nemusí být v plánovacím období konstantní, u zásob může dojít ke změně dodavatele, k implementaci nového systému řízení zásob aj., u pohledávek se může projevit změna chování odběratelů, jejich pečlivější výběr apod. Proto je snadnější v tomto případě využít ukazatele obratu, tedy počet obrátek zásob a pohledávek. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, 209–212)

4.2.2 Plánování pasiv

Plánování pasiv neboli zdrojů financování, probíhá úzce s plánováním aktiv i peněžních toků. Východiskem plánování je celková výše aktiv, která určuje potřebnou velikost zdrojů financování a tím i velikost pasiv v jednotlivých letech plánovacího období. Kromě jejich velikosti je také důležitá struktura pasiv, a to jak z hlediska podílu vlastního a cizího kapitálu,

tak i členění na interní a externí zdroje financování. Dodatečné interní zdroje tvoří zisk po zdanění, který nebyl využit na výplatu dividend a podílů na zisku. Velikost externích zdrojů financování vyplývá především z peněžních toků, zobrazují totiž mimo jiné likvidní situaci na konci jednotlivých plánovaných let plánovacího období v podobě disponibilních peněžních prostředků a ukazatelů likvidity z nich vycházející.

Dále se určuje struktura z hlediska vlastního kapitálu a cizího kapitálu. Možnost navýšení vlastního kapitálu může být prostřednictvím emisí akcií u akciových společností nebo zvýšení vkladů společníků u společností s ručením omezeným. Cizí kapitál může být navýšen nejčastěji prostřednictvím bankovních úvěrů, dodavatelských úvěrů či půjček od spřízněných osob, u velkých firem pak emise dluhopisů. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, 212-213)

4.3 Plánování peněžních toků

Plánované peněžní toky (cash flow) zobrazují na jedné straně příjmy, zvyšující peněžní fondy podniku, a na druhé straně výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají. Pro stanovení peněžních toků je třeba určit veškeré příjmy a výdaje podniku za určité období. Členění výkazu cash flow se shoduje se základními podnikovými činnostmi rozdělenými podle hlavních oblastí řízení na provozní činnost, investiční činnost a financování podniku. Souhrnem těchto peněžních toků vzniká čisté zvýšení (příjmy převyšují výdaje), resp. čisté snížení (výdaje převyšují příjmy) peněžních prostředků podniku neboli čistý peněžní tok. Peněžní toky mají významnou roli především jako nástroj plánování a řízení likvidity. (Sedláček, 2010, s. 55-56; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 214–217)

Existují dvě základní metody pro stanovení peněžních toků:

1. Přímá metoda

Přehled peněžních toků je sestaven na základě skutečných plateb. Výhodou této metody je, že zobrazuje hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Nevýhodou je, že nejsou patrné zdroje a užití peněžních prostředků. Přímou metodu lze zobrazit následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ příjmy za určité období

- výdaje za určité období

= konečný stav peněžních prostředků

(Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 54)

2. Nepřímá metoda

Nepřímý metoda vychází z výsledku hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví, který se transformuje na peněžní tok. Vychází se ze skutečnosti, že každý náklad nemusí být výdajem, každý výdaj nemusí být nákladem, každý výnos nemusí být příjmem a každý příjem nemusí být výnosem. Proto se výsledek hospodaření upravuje, aby byl získán přehled o toku peněz za sledované období. Nepřímou metodu lze znázornit následovně:

POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Výsledek hospodaření běžného období

+ *odpisy*

+ *tvorba dlouhodobých rezerv*

- *snížení dlouhodobých rezerv*

+ *zvýšení závazků (krátkodobých), časové rozlišení pasiv*

- *snížení závazků (krátkodobých), časové rozlišení pasiv*

+ *zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv*

- *snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv*

+ *zvýšení zásob*

-*snížení zásob*

= *CF Z PROVOZNÍ ČINNOSTI*

- *výdaje s pořízením dlouhodobého majetku*

+ *příjmy z prodeje dlouhodobého majetku*

= *CF Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI*

+/- *dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky*

+/- *dopady změn vlastního kapitálu*

= *CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI*

KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

(Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 55-56)

5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Při krátkodobém finančním plánování je důležité stavět na minulých zkušenostech, ale také je třeba vzít v úvahu možnosti postupu či různých úvah. Krátkodobý plán bývá sestavován na kratší období, většinou na měsíce nebo na čtvrtletí. Krátkodobý finanční plán by měl být postaven na analýze sezónních výkyvů, to znamená na pravidelně se opakujících výkyvech v rozsahu hospodářské činnosti. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 192)

Brealey, Myers, a Allen (2020, s. 770) uvádějí, že krátkodobé plánování se snaží zajistit, aby měla společnost dostatek hotovosti na zaplacení svých závazků a činila rozumná rozhodnutí o krátkodobých půjčkách a výpůjčkách.

Smyslem krátkodobého finančního plánování je podle Mariniče (2014, s. 217) řízení peněžních toků v krátkodobém horizontu s cílem zajistit likviditu podniku. Základním obsahem je zajištění dostatečného objemu disponibilních zdrojů krytí pro základní potřeby podniku s minimálními náklady.

Jak uvádí Růčková (2019, s. 108) základní varianta krátkodobého plánu vy měla při prognózování respektovat dosavadní zaměření podniku, jeho uspořádání, pokračování stávajících tendencí, respektovat změny v okolí a také změny uvnitř podniku.

Obdobně jako u dlouhodobého finančního plánu, samotný proces sestavování krátkodobého finančního plánu obsahuje následující kroky:

- Kalkulace nákladů a zisku
- Predikce tržeb a plánování inkasa
- Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti
- Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích
- Zjištění potřeby (přebytku) finančních zdrojů
- Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování.

(Marinič, 2011, s. 200)

6 HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Sedláček (2010, s. 146) posuzuje kvalitu finančního plánu podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku, (resp. podle tržní hodnoty akcie). Plánované výkazy se hodnotí pomocí kritérií finanční analýzy. Podle autora je plán z hlediska tržní hodnoty přijatelný, pokud současná hodnota podniku podle plánu je vyšší než jeho aktuální hodnota (čistá současná hodnota je kladná).

Podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 218) navazuje na finanční plánování finanční kontrola, při které se porovnáním finančního plánu s účetními výkazy zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Finanční kontrola tedy poskytuje informace, díky kterým se navrhuji nápravná opatření k zajištění plánovaných cílů nebo se upravuje podnikový plán.

Synek a Kislíngrová (2015, s. 289) dále dodávají, že sledování a napravování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu se stalo náplní controllingu, který by měl mimo jiné signalizovat nebezpečí finanční tísně a blížící se finanční krize.

Při plánování je třeba brát v potaz i faktor rizika. Riziko a nejistota je významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchylovat od plánovaných či předpokládaných výsledků, a mohou být lepší ale i horší. Kvalitní příprava ovlivňuje úspěšnost i neúspěšnost zásadním způsobem, neboť nedostatky v přípravě, které vedou k volbě nevhodné varianty nelze obvykle odstranit, ale lze je v průběhu jejich realizace zmírnit. Ovšem ani kvalitní příprava vzhledem k existenci rizika, které je z větší části neovlivnitelné, nezaručuje dosažení nejlepších či očekávaných výsledků. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 14)

Jak uvádějí Fotr a Hnilica (2014, 15), kvalitní příprava projektů, jejich hodnocení a výběr vyžadují:

- Identifikaci rizika a nejistoty, které ovlivňují výsledky projektů a posouzení jejich významu
- Stanovení a zhodnocení dopadů těchto rizik a nejistot na budoucí výsledky (určení velikosti rizika a posouzení jeho přijatelnosti či nepřijatelnosti)
- Zvážení možných opatření na zmenšení rizika z hlediska nákladů i rozsahu tohoto snížení.

K tomuto účelu slouží analýza rizika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je společností s ručením omezeným se sídlem ve Zlínském kraji, která působí na trhu s vodovodním materiálem od roku 1991. Předmětem jejího podnikání je velkoobchodní a maloobchodní prodej kompletních systému na rozvod tlakové vody a kanalizace a dalšího vodárenského zboží z platů, litiny, kameniny a betonu.

Klasifikace společnosti podle CZ-NACE je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 1 – Klasifikace CZ-NACE (vlastní zpracování dle interních dokladů)

	CZ-NACE
47	Maloobchod, kromě motorových vozidel
46900	Nespecializovaný velkoobchod
221	Výroba pryžových výrobků
222	Výroba plastových výrobků

Přestože se společnost může zabývat i výrobou pryžových a plastových výrobků, výrobní činnosti se nevěnuje a specializuje se pouze na velkoobchodní a maloobchodní prodej zboží.

Společnost má vytvořenou síť skladů po celé České republice, v současné době má společnost pět poboček v pěti různých krajích. Dále společnost obsluhuje další tři konsignační sklady a prodejní místa jiných subjektů.

7.1 Zboží

Společnost se snaží přizpůsobovat sortiment nabízeného zboží požadavkům zákazníků, ve svých skladech nabízí k dispozici široký výběr zboží, které prošlo potřebnými zkouškami a je vybaveno potřebnými doklady a certifikáty.

V současné době společnost nabízí:

- Rozvody pitné vody a kanalizační trubní systémy z tvárné litiny
- Armatury pro pitnou vodu
- Kameninové potrubí a tvarovky
- Zboží pro hospodaření s dešťovou vodou (vsakovací systémy, odvodňovací žlaby, plastové nádrže apod.)
- Plastové trouby a tvarovky z PVC, PP, PE, HDPE, GRP
- Opravné materiály (litinové a nerezové pásy, spojky a příruby)

- Betonové výrobky (trouby, šachty, dešťové a horské vpusti, nádrže, betonová dlažba, obrubníky, zdící materiál, stropní panely, silniční panely apod.)
- Poklopy a mříže
- Zboží pro dopravní stavby (geotextílie, geomřížovina, kamenivo, šterky, silniční panely, zdící plotové tvarovky, protihlukové stěny, prvky venkovní architektury, stříšky, lavičky, dlažba obrubníky aj.)



Obrázek 1 – Plastové trouby z PVC a betonové výrobky (interní zdroje)

7.2 Zákazníci

Hlavními odběrateli společnosti jsou především stavební firmy se specializací na výstavbu inženýrských sítí a jednotlivé provozy vodovodů a kanalizací, kterým společnost dodává zejména vodoinstalační materiál na opravy a rekonstrukce kanalizačních a vodovodních sítí. Společnost nabízí své zboží i menším odběratelům jako jsou řemeslníci zabývající se opravou rozvodů vody a kanalizačních odpadů či stavebník rodinného domu, domácí kutil nebo ten, kdo opravuje poškozenou kanalizaci.

V předchozích letech společnost zásobovala několik významných investičních akcí:

- Dálnice D1 Kroměříž – Brno
- Tunel Blanka
- Dálnice D55 Otrokovice, obchvat

7.3 Zaměstnanci

V tabulce je uveden průměrný počet zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Společnost dále zaměstnává několik pracovníků v manažerské funkci na živnostenský list, tyto pracovníci nebyly do statistik zahrnuty. V roce 2020 ve společnosti pracovalo na hlavní pracovní poměr průměrně 23 zaměstnanců, snížení oproti minulému roku bylo zapříčiněno odchodem jednoho z pracovníků do starobního důchodu. Společnost se snaží udržet stálý

kolektiv svých kvalifikovaných pracovníků a v nadcházejícím období neplánuje změnu v počtu pracovníků.

Tabulka 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2020 (vlastní zpracování dle interních dokladů)

Zaměstnanci	2017	2018	2019	2020
Průměrný počet zaměstnanců	25	22	24	23

8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

8.1 Makroprostředí podniku

V následující části bude provedena analýza makroprostředí podniku pomocí PEST analýzy.

8.1.1 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Společnosti působící v České republice jsou povinny respektovat místní zákony, vyhlášky, nařízení vlády a ostatní právní normy a řídit se jimi. Vybraná společnost jako obchodní korporace je tedy povinná v souvislosti s její činností dodržovat zejména následující zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Zákon č. 16/1993 Sb. Zákon České národní rady o dani silniční
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb. Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Sazba daně z příjmů právnických osob zůstává v roce 2021 i nadále na úrovni 19 %. V návaznosti na pandemickou situaci v České republice byl schválen zákon č. 299/2020 Sb., kterým se mění některé daňové zákony v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2 a zákon č. 159/2020 Sb., o kompenzačním bonusu v souvislosti s krizovými opatřeními v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2, ve znění pozdějších předpisů, kterým se novelizují i některá ustanovení zákona o dani z příjmů. Novelizace se vztahují k uplatňování daňové ztráty jako položky odčitatelné od základu daně. (Finanční správa, 2020)

Aktuální sazba DPH je podle zákona o dani z přidané hodnoty je ve výši 21 %. První snížená sazba je ve výši 15 %, druhá snížená sazba je pak ve výši 10 %.

V roce 2021 došlo ke změně ve výpočtu čisté mzdy, kde je s účinností od 1. ledna 2021 zrušena superhrubá mzda jako základ daně, základem daně se stala hrubá mzda. V oblasti

sociálního a zdravotního pojištění nastaly jen drobné změny. Zaměstnavatel platí zdravotní pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy, sociální pojištění za zaměstnance byla od července 2019 sníženo na 24,8 % z hrubé mzdy zaměstnance (dříve 25 %). Zaměstnancům se strhává z hrubé mzdy 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % na zdravotní pojištění. (Kurzy.cz, 2021)

Ekonomické faktory

Česká ekonomika je zásadním způsobem ovlivněna pandemií COVID-19. S tím související protiepidemická opatření způsobila v 1. pololetí roku 2020 mimořádně hlubokou recesi. V 2. čtvrtletí došlo k postupnému uvolňování restrikcí, díky kterému došlo ve 3. čtvrtletí k výraznému oživení ekonomické aktivity. Epidemická situace se ale opět na podzim roku 2020 prudce zhoršila a vláda v reakci na tento vývoj přijala řadu opatření, která významným způsobem eliminovala aktivity v mnoha odvětví, zejména ve službách a maloobchodu.

Ministerstvo financí očekává v roce 2021 oživení globální ekonomické aktivity. V makroekonomické predikci z dubna 2021 uvádí, že růstové vyhlídky se v posledních měsících poměrně výrazně zlepšily díky postupujícímu očkování proti COVID-19 a dalším fiskálním stimulům. Výhled ale přesto zůstává zatížen značnými negativními riziky, jako rychlost a efektivnost očkovacího procesu, tak i účinnosti vakcín proti novým mutacím koronaviru. (Fiskální výhled České republiky, 2021; Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Hrubý domácí produkt

Podle Ministerstva financí prokázala česká ekonomika během 4. čtvrtletí 2020 značnou odolnost vůči nepříznivé epidemické situaci. Ačkoliv výkon ekonomiky měřený reálným HDP ve 4. čtvrtletí 2020 meziročně propadl o 4,8 %, sezónně očištěný HDP navzdory opětovnému zpřísnění protiepidemických opatření vykázal míry mezičtvrtletní nárůst o 0,6 %. Za celý rok 2020 se nicméně ekonomika propadla o 5,6 %, což byl podle MF největší pokles v historii samostatné České republiky.

V roce 2021 se očekává růst HDP, kdy reálný HDP vzroste o 3,1 % a v roce 2022 o 3,7 %. Tato predikce vychází z předpokladu, že nejvýznamnější restriktivní opatření budou ke konci 2. čtvrtletí díky zlepšení epidemické situace a postupné vakcinaci společnosti uvolněna, a tak lze očekávat ožívování ekonomické aktivity. Ministerstvo financí dále nepočítá s dlouhodobějším dopadem pandemie koronaviru na globální dodavatelské řetězce. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tabulka 3 – Vývoj a predikce hrubého nominálního domácího produktu (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Hrubý domácí produkt (nominální)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
						Predikce	Predikce	Vývoj	Vývoj
HDP - mld. Kč	4 797	5 111	5 410	5 749	5 652	5 932	6 257	6 506	6 769
HDP – růst v %	3,7	6,5	5,8	6,3	-1,7	4,9	5,5	4,0	4,0

Tabulka 4 – Vývoj a predikce hrubého reálného domácího produktu (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Hrubý domácí produkt (reálný)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
						Predikce	Predikce	Vývoj	Vývoj
HDP - mld. Kč	4 743	4 988	5 147	5 267	4 971	5 125	5 316	5 419	5 530
HDP – růst v %	2,4	5,4	3,2	2,2	-5,6	3	3,7	2,1	1,9

Tabulka 5 – Vývoj a predikce hrubého domácího produktu – čtvrtletní (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Hrubý domácí produkt	2019				2020				2021 (predikce)			
	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4
HDP - mld. Kč	1 236	1 327	1 346	1 357	1 218	1 186	1 275	1 292,0	1 180,0	1 281	1 314	1 349
HDP – růst v %	2,5	2,1	3	1,7	-1,4	-10,6	-5,3	-4,8	-3,1	8	3	4,4

Míra inflace

V roce 2021 by se měla inflace ve srovnání s předchozím rokem snížit. V tomto roce by inflace měla být určena především tržními faktory. Mezi nimi budou ovšem s výjimkou výrazného růstu ceny ropy chybět podstatnější proinflační činitele. Stagnující spotřeba domácností a přetrvávající záporná produkční mezera neindikují poptávkové inflační tlaky. Na zpomalení inflace by měl tlačit pokles jednotlivých nákladů práce, mírně by mělo inflaci tlumit i posilování české koruny k oběma hlavním světovým měnám. Očekávaná průměrná míra inflace v roce 2021 by měla dosáhnout 2,5 %.

Podle prognózy Ministerstva financí by i v roce 2022 měly chybět podstatnější proinflační faktory, jediná výjimka by měla představovat značné oživení spotřeby domácností. Snižovat inflaci by měl dále pokles jednotlivých nákladů práce, slabě protiinflačně by mělo působit i posilování české koruny k oběma hlavním světovým měnám. Patrným vlivem by měl být růst regulovaných cen. V rámci změn nepřímých daní se počítá s dalším zvýšením spotřební daně z tabákových výrobků. Očekává se, že průměrná míra inflace v roce 2022 dosáhne hodnoty 2,3 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tabulka 6 – Vývoj a predikce míry inflace (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Míra inflace	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
						Predikce	Predikce	Vývoj	Vývoj
Průměrná míra inflace v %	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,5	2,3	2,1	2

Trh práce

Trh práce je stejně jako veškerá hospodářská aktivita ovlivněn pandemií koronaviru a přijatými protiepidemickými opatřeními. Míra nezaměstnanosti v roce 2020 činila v průměru 2,6 %. Vyšší růst nezaměstnanosti brzdí pokračování vládních programů, jako program Antivirus, v jehož rámci jsou zaměstnavatelům poskytovány příspěvky na úhradu mezd. Další brzdou je i stále vysoká poptávka po práci v některých odvětvích, která je zřetelná z počtu volných pracovních míst a zaměstnaných cizinců. V roce 2021 by v souvislosti s delším trváním protiepidemických opatření a zpožděnými dopady hospodářského propadu mohla míra nezaměstnanosti narůst na 3,6 %. V 1. čtvrtletí 2022 se předpokládá, že by se po předpokládaném ukončení vládních opatření na podporu mohla míra nezaměstnanosti ještě meziročně zvýšit, poté by však díky oživení ekonomiky měla klesat. V průměru by však za rok 2022 míra nezaměstnanosti vzrůst na 3,7 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tabulka 7 – Vývoj a predikce nezaměstnanosti (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Nezaměstnanost	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
						Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Nezaměstnanost prům. v tis. osob.	211	156	122	109	137	195	196	190	186
Míra nezaměstnanosti	4	2,9	2,2	2	2,6	3,6	3,7	3,5	3,5

Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2020 dosáhla hodnoty 35 611, v meziročním srovnání činil přírůstek 1500 Kč (4,4 %). (Český statistický úřad, 2021c)

Pro rok 2021 se předpokládá zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy o 3,2 %, v dalším roce pak zvýšení o 1,8 %, kdy v jejím zpomalení by se měla projevit slabší dynamika platů a nepatrný nárůst míry nezaměstnanosti. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tabulka 8 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
						Predikce	Predikce	Vývoj	Vývoj
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	27764	29638	32051	34111	35611	36737	37399	38403	39587
růst v %	4,4	6,7	8,1	6,4	4,4	3,2	1,8	2,7	3,1

Úrokové míry

Česká národní banka realizovala v oblasti měnové politiky opatření kombinací měnověpolitických a makrobezpečnostních nástrojů, které měly za cíl udržet cenovou a finanční stabilitu. Primárním nástrojem ČNB pro zmírnění dopadů pandemie koronaviru v ekonomice bylo snížení základní dvoutýdenní repo sazby. Ta v průběhu roku prodělala několik snížení až na konečnou sazbu 0,25 % p. a. Souvztažně s ní došlo ke snížení diskontní a lombardní sazby na 0,05 % p. a., resp. na 1 % p. a. (Fiskální výhled České republiky, 2021)

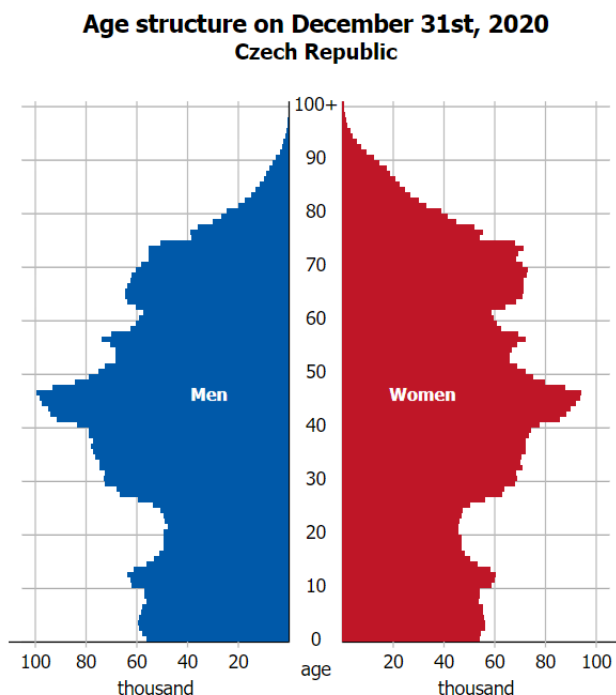
Tříměsíční sazba PRIBOR by se dle předpokladu mohla v roce 2021 v průměru činit 0,4 %, v roce 2022 by pak mohla vzrůst v průměru na 1,1 %. S ohledem na předpokládané nastavení měnové politiky, vývoj inflace a rostoucí výnosovou křivkou se předpokládá, že by se dlouhodobé úrokové sazby mohly pohybovat v roce 2021 v průměru 1,5 % a pro rok 2022 se počítá s mírným nárůstem na 1,8 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tabulka 9 – Vývoj úrokových sazeb (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)

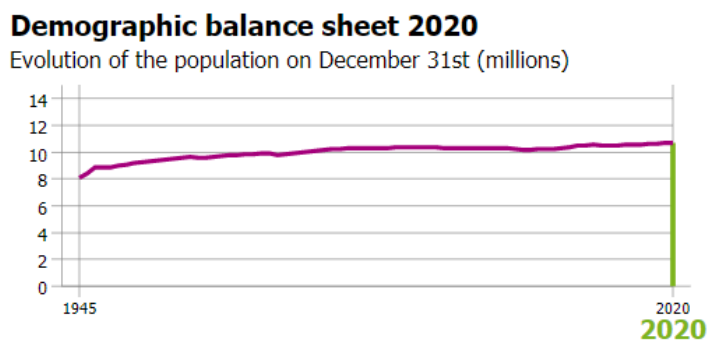
Úrokové míry	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
						Predikce	Predikce
Repo 2T ČNB (v % p.a.)	0,05	0,50	1,75	2,00	0,25	X	X
PRIBOR 3M (v % p.a.)	0,29	0,41	1,23	2,12	0,86	0,40	1,10
Dlouhodobé úrokové sazby (v % p.a.)	0,43	0,98	1,98	1,55	1,13	1,50	1,80

Sociálně-demografické faktory

V průběhu roku 2020 se počet obyvatel zvýšil o 7,8 tis. Osob, tj. o 0,1 %, což je ve srovnání s rokem 2019 přírůstek méně než pětina. Počátkem roku 2021 žilo v České republice celkem 10,702 mil. lidí. Předpokládá se pozvolný nárůst populace. Z hlediska věkové struktury se v následujících několika dekádách patrně významně zvýší poměr v důchodovém věku k ekonomicky aktivní populaci. Počátkem roku 2021 bylo v důchodovém systému celkem 2,400 mil. starobních důchodců, což je 22,4 % obyvatel v České republice. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)



Obrázek 2 – Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2020 (zdroj: CZSO, 2020)



Obrázek 3 – Vývoj populace k 31. 12. 2020 (zdroj: CZSO, 2020)

Technicko-technologické faktory

Díky přetrvávající pandemii se rozšířil zájem o bezhotovostní nákupy jak na e-shopech tak i v kamenných prodejnách. Díky tomuto zájmu vznikl projekt ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR Česko platí kartou, který má pomoci drobným podnikatelům při cestě k příjmu bezhotovostních plateb. Výhody jsou spatřovány v získávání nových zákazníků (díky konkurenční výhodě), mobilita, jednoduchá obsluha, a hlavně bezpečný bezkontaktní prodej. Při zažádání o platební terminál nebo platební bránu má podnikatel možnost prvních 6 měsíců neplatit žádné poplatky za pořízení terminálu, ani transakční poplatky. (ČSOB, 2021)

Stále více firem také přechází na digitalizaci procesů. Jedním z nástrojů, jak svou firmu digitalizovat je zavedení bezpapírové kanceláře. Hlavními výhodami bezpapírových kanceláří je jak úspora času a peněz, tak i ochrana životního prostředí. Digitalizované dokumenty jsou ukládány na centrální úložiště, díky kterému dokáží zaměstnanci najít požadovaný dokument během vteřiny. Díky ukládání souborů na místní server nebo cloud ušetří firmy místa určená pro kartotéky. Digitalizace též snižuje náklady vynaložené na papír, tisk, inkoust poštovné nebo i kancelářské prostory, kde se dokumenty uchovávají. Digitalizováním procesů je firmám také umožněno sdílet dokumenty s ostatními uživateli. (pruvodcepodnikanim.cz, 2020)

8.2 Mikroprostředí podniku

Analýza mikroprostředí podniku se zaměřuje na analýzu odvětví ovlivňující vybranou společnost a dále analýza konkurence pomocí Porterova modelu konkurenčních sil.

8.2.1 Analýza odvětví

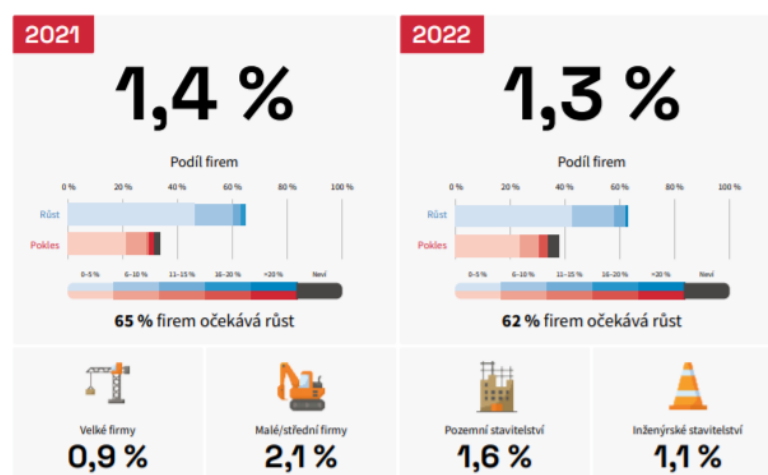
Vybraná společnost je jako obchodní společnost zaměřující se na prodej vodohospodářského zboží velice ovlivňována vývojem ve stavebnictví. Stavební produkce v roce 2020 klesla po třech silných růstových letech o 7,7 %, což je nejvíce za poslední dekádu. Klíčovou roli zde sehrálo pozemní stavitelství, které se meziročně snížilo o 10,1 %. Naopak výkon inženýrského stavitelství klesl oproti roku 2019 jen o 1 %. Projevil se zde pokračující růst veřejných investic do dopravní infrastruktury, investiční transfery Státního fondu dopravní infrastruktury byly meziročně o 41 % vyšší, zrychloval též příliv prostředků ze strukturálních fondů EU a to o 21 %.

Stavebnictví napomáhaly také opravy a modernizace, neboť rostla hodnota stavebních povolení na změny dokončených staveb. Útlum byl zaznamenán hlavně u nové výstavby, zejména nebytových prostor, ve srovnání s rokem 2019 došlo k poklesu u zahájených i dokončených bytů. Zahajovaná bytová výstavba uvadala hlavně ve druhé polovině roku 2020, naopak tempo u dokončených bytů ke konci roku zrychlovalo.

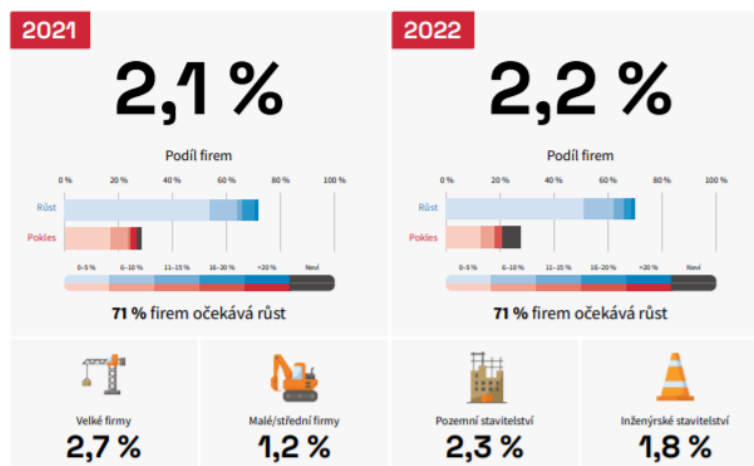
Stavební podniky s 50 a více zaměstnanci uzavřeli v roce 2020 v tuzemsku 63 159 stavebních zakázek a meziročně tento počet vzrostl o 1 %. Celková hodnota těchto zakázek činila 251,9 mld. Kč (růst o 1,1 %), v pozemním stavitelství 116,2 mld. Kč (růst o 6,4 %) a v inženýrském stavitelství 135,7 mld. Kč (pokles o 3,1 %). Průměrná hodnota jedné uzavřené zakázky činila 4 mil. Kč, což je meziročně beze změny.

Co se týče počtu zaměstnanců ve stavebnictví, klesl jejich počet meziročně o 2 %, lépe na tom byly velké firmy (nejčastěji působící v inženýrském stavitelství), kde byly počty zaměstnanců mírně navýšeny. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda zaměstnanců ve stavebnictví v roce 2020 meziročně vzrostla o 3,5 %.

Pro rok 2021 by české stavebnictví dle ředitelů stavebních společností mělo růst a to o 1,4 %, pro rok 2022 pak počítají s růstem o 1,3 %. Malé stavební společnosti očekávají růst trhu v roce 2021 o 2,1 %. Tržby stavebních společností podle ředitelů stavebních společností také porostou, a to o 2,1 % v roce 2021 a 2,2 % v roce 2022. Z hlediska zakázek táhne stavebnictví především dopravní stavitelství. U pozemního stavitelství zbrzdila investiční aktivitu nejprve nejistota daná pandemií, kterou následně vystřídala nejistota způsobená překotným růstem cen některých komodit a výrobků, jako ocel, plasty nebo dřevo. V druhém kvartálu roku 2021 mají stavební společnosti zasmluvněné zakázky v průměru na 9 měsíců dopředu. (BusinessInfo.cz, 2021a; BusinessInfo.cz, 2021b)



Obrázek 4- Vývoj českého stavebnictví (zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví, 2021)



Obrázek 5 – Vývoj tržeb stavebních společností (zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví, 2021)

V oblasti maloobchodu kromě motorových vozidel se tržby očištěné o kalendářní vlivy meziročně snížily o 0,9 % (bez očištění o 0,6 %). (Český statistický úřad, 2021b)

8.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Vybraná společnost je jako obchodní společnost přímo závislá na dodávkách od dodavatelů. K nim patří renomovaní výrobci se špičkovou kvalitou výrobků. Díky dlouholeté spolupráci a také schopnosti splácet své závazky, si firma vybuodovala značnou důvěru na trhu a tím i příznivější ceny při nákupu zboží díky výhodnějším cenovým nabídkám. Mezi nejvýznamnější dodavatele vybrané společnosti lze zařadit např.: Pipelife Czech s.r.o., REHAU, s.r.o., BETONIKA spol. s r.o., Prefa Brno a.s., HAWLE ARMATURY, spol. s r.o. a další. Vybraná společnost má hned několik dodavatelů, tudíž ani jedna z dodavatelských společností není monopolní firmou. Vyjednávací síla dodavatelů se nachází na vysoké úrovni, protože dodavatelské společnosti se mohou přímo dohodnout se stavebními firmami a tím vybranou firmu zcela obejít.

Vyjednávací síla odběratelů

Ačkoliv se společnost řadí mezi malé podniky, dodává se zboží do společností po celé České republice, a to také díky pěti skladům v různých krajích České republiky. Odběrateli jsou jak velké stavební firmy specializované na výstavbu inženýrských sítí, tak i menší odběratelé jako řemeslníci zabývající se opravou rozvod vody a kanalizačních odpadů. Vyjednávací síla odběratelů by se dala zhodnotit jako na vysoké úrovni, jelikož se odběratelé mohou dohodnout na dodávkách zboží přímo s dodavatelskou firmou. Společnost se proto snaží

vycházet vstříc svým odběratelům poskytováním kvalitních výrobků, odborných rad i vytvořením výhodných cenových nabídek na různé zakázky. Společnost také upravuje u vybraných odběratelů dobu na splacení pohledávek pro zachování dobrých vztahů, čímž se ovšem sama dostává do nevýhodné situace, jak bude více rozebráno ve finanční analýze společnosti.

Hrozba nově vstupujících

Pro trh, ve kterém se vybraná společnost nachází, nejsou nastaveny žádné bariéry pro vstup, jelikož společnosti nacházející se v daném trhu nejsou výrobními společnostmi ale „pouze“ prodávají zboží nakoupené od dodavatelů. K této činnosti tedy nejsou potřebné žádné speciální výrobní procesy potřebné pro výrobu. Nově vstupující společnost tedy potřebuje dostatečný kapitál pro založení, sklady na skladování zakoupeného zboží, prostory k vyřizování administrativy, potřebná povolení apod. Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví se stejným nebo podobným předmětem podnikání jako u vybrané společnosti je poměrně vysoké. Nově vstupující firma by však musela nabídnout nižší ceny za zboží, případně nový nebo doplňkový sortiment či nadstandartní služby potencionálním odběratelům. Stávající firmy včetně vybrané společnosti by se tedy měli snažit být co nejvíce atraktivní pro své potencionální i stávající odběratele, aby se vstupem dalších konkurentů na trh neztrácely své zisky.

Stávající konkurence

Vybraná společnost se nachází v konkurenčním prostředí, ve kterém nejsou konkurencí pouze společnosti poskytující stejné nebo velmi podobné zboží, ale jsou to i konkurenti ze stran dodavatelů, jež mohou nabídnout své zboží přímo stavebním firmám. Konkurenční síla tlačí na vybranou společnost především cenově, kdy je společnost nucena přizpůsobovat cenové marže. V současné době má zákazník k dispozici dostatek informací o cenách zboží a možnost výběru dodavatele. Díky dlouholeté tradici na společnosti na trhu a také díky dobrým vybudovaným vztahům s dodavateli má společnost možnost nakupovat zboží za velmi výhodných podmínek, a tak má možnost tvorby cenových nabídek pro své odběratele.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v činnosti, kterou vybraná společnost provozuje, tedy prodej kompletních systému na rozvod tlakové vody a kanalizace a dalšího vodárenského zboží z platů, litiny, kameniny a betonu v současné době neexistuje, jelikož poskytované zboží nemá přímý

substitut. Zatím nebyl vytvořen nový postup pro výrobu a realizaci vodovodních a kanalizačních potrubí.

9 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

9.1 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy je zkoumáno hospodaření vybrané společnosti v letech 2016–2020. Finanční ukazatelé jsou porovnávány s ukazateli konkurenční společnosti za období 2016–2020. Konkurenční společnost se zabývá stejným předmětem činnosti a má obdobný počet zaměstnanců. Údaje pro výpočet ukazatelů byly získány z výročních zpráv společností zveřejněných na stránkách obchodního rejstříku a dále z interních údajů vybrané společnosti.

9.1.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Analýza majetkové struktury

Celková výše aktiv a pasiv vybrané společnosti se pohybuje v rozmezí 88–109 mil. Kč. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2020, kdy v porovnání s předchozím rokem hodnota aktiv (pasiv) klesla o téměř 15,5 %.

Z pohledu majetkové stavby převládají oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem. Jejich podíl na bilanční sumě dosahuje hodnot mezi 84–87 %. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou pohledávky, konkrétně krátkodobé pohledávky. Jejich hodnota se pohybovala kolem 60 mil. Kč, v roce 2020 se však jejich hodnota snížila 25,43 %. Další významnou položkou jsou zásoby. Protože se vybraná společnost zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje, jedinou položkou zde tvoří zboží. V roce 2020 se zásoba zboží na skladech snížila o 16,44 %, což mohlo mít za následek zbavování se nepohyblivých zásob a snižování stavu zásob na skladech za období pandemie. Peněžní prostředky tvoří nejmenší část oběžných aktiv. Meziroční změnou mezi lety 2019–2020 je nárůst peněžních prostředků o 4,2 mil. Kč, což je ve procentním vyjádření nárůst zhruba o 67,83 %. Společnost nemá žádný krátkodobý finanční majetek.

Hodnota dlouhodobých aktiv se ve sledovaných letech pohybuje v rozmezí 12 – 13,8 mil. Kč. Společnost v současné době vlastní pouze dlouhodobý hmotný majetek, nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný ani dlouhodobý finanční majetek. V roce 2019 prodala svůj menšinový podíl v jiném podniku. Výše dlouhodobého hmotného majetku ve sledovaných letech spíše stagnuje, a to díky realizovaným investicím. Vybraná společnost vlastní pozemky v hodnotě 4,6 mil Kč, jedná se o pozemek centrálního skladu ve Zlínském kraji. Dále vybraná společnost vlastní stavby v počáteční hodnotě 10,5 mil. Kč, který je téměř

z poloviny odepsán. Jedná se především o skladové haly ve třech skladových střediscích a budovu, kde sídlí ředitelství. Ostatní pozemky a budovy jsou pronajímány. Společnost dále vlastní hmotné movité věci a jejich soubory v počáteční hodnotě 7,5 mil. Kč. Jedná se především o osobní a nákladní automobily a vysokozdvizné vozíky, užívané ve skladech. Tyto movité věci jsou již ze 75 % odepsány, společnost by tedy měla zvažovat investice do jejich postupného obnovování.

Tabulka 10 – Majetková struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	109204	94571	101664	104856	88634
Dlouhodobý majetek	13807	13876	12757	13345	13199
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	13543	13612	12493	13345	13199
Dlouhodobý finanční majetek	264	264	264	0	0
Oběžná aktiva	95341	80640	88766	91120	75180
Zásoby	28524	26681	23896	25447	20370
-Zboží	28524	26681	23896	25447	20370
Pohledávky	60990	50637	61598,8	59417	44308
-Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
-Krátkodobé pohledávky	60990	50637	61598,8	59417	44308
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	5827	3322,35	3269,92	6257	10502
Časové rozlišení aktiv	55,64	56,71	141	389	254

Tabulka 11 – Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	12,64 %	14,67 %	12,55 %	12,73 %	14,89 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	12,40 %	14,39 %	12,29 %	12,73 %	14,89 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,24 %	0,28 %	0,26 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	87,31 %	85,27 %	87,31 %	86,90 %	84,82 %
Zásoby	26,12 %	28,21 %	23,51 %	24,27 %	22,98 %
-Zboží	26,12 %	28,21 %	23,51 %	23,25 %	22,98 %
Pohledávky	55,85 %	53,54 %	60,59 %	56,67 %	49,99 %
-Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
-Krátkodobé pohledávky	55,85 %	53,54 %	60,59 %	56,67 %	49,99 %
Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Peněžní prostředky	5,34 %	3,51 %	3,22 %	5,97 %	11,85 %
Časové rozlišení aktiv	0,05 %	0,06 %	0,14 %	0,37 %	0,29 %

Tabulka 12 – Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	17/16	18/17	19/18	20/19
AKTIVA CELKEM	-13,40 %	7,50 %	3,14 %	-15,47 %
Dlouhodobý majetek	0,50 %	-8,07%	4,61 %	-1,09 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	0,51 %	-8,21 %	6,82 %	-1,09 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	-15,42 %	10,08 %	2,65 %	-17,49 %
Zásoby	-6,46 %	-10,44 %	6,49 %	-19,95 %
-Zboží	-6,46 %	-10,44 %	2,01 %	-16,44 %
Pohledávky	-16,98 %	21,65 %	-3,54 %	-25,43 %
-Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
-Krátkodobé pohledávky	-16,98 %	21,65 %	-3,54 %	-25,43 %
Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Peněžní prostředky	-42,99 %	-1,58 %	91,36 %	67,83 %
Časové rozlišení aktiv	1,92 %	149,06 %	175,76 %	-34,72 %

Analýza finanční struktury

Z hlediska vývoje finanční struktury lze vidět postupné zvyšování vlastního kapitálu v porovnání s cizími zdroji. Výše základního kapitálu zůstává neměnná, za zvýšením vlastního kapitálu stojí zadržení vydělaných zisků ve společnosti pro jejich další rozvoj, což je patrné z rostoucího výsledku hospodaření z minulých let. Vlastní kapitál dosáhl v roce 2020 výše 73 %, což podniku přináší zvýšenou finanční stabilitu. Společnost je zisková, výjimkou byl rok 2017, kdy společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření.

Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě společnosti se v jednotlivých letech postupně snižuje. Největší zastoupení v cizím kapitálu mají krátkodobé závazky, především krátkodobé závazky z obchodních stavů. Ty se mezi lety 2019–2020 snížili o 5 %. Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky z obchodních vztahů. Největší změnu v oblasti cizího kapitálu přineslo splacení dlouhodobého bankovního úvěru v roce 2019 a splacení krátkodobého bankovního úvěru v roce 2020.

Tabulka 13 – Finanční struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	109204	94571	101664	104856	88634
Vlastní kapitál	52164	51793	54291	60311	64938
Základní kapitál	2140	2140	2140	2140	2140
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	48643	50024	49653	52151	56565
Výsledek hospodaření běžného účetního období	310	-370	2497	6020	6232
CIZÍ ZDROJE	57041	42575	47239	44392	23589
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	57041	42575	47239	44392	23589
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>4269</i>	<i>3189</i>	<i>2098</i>	<i>403</i>	<i>442</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>3834</i>	<i>2764</i>	<i>1694</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>-Odložený daňový závazek</i>	<i>435</i>	<i>425</i>	<i>404</i>	<i>403</i>	<i>442</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>52771</i>	<i>39388</i>	<i>45141</i>	<i>43990</i>	<i>23147</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>27900</i>	<i>18190</i>	<i>20143</i>	<i>18190</i>	<i>0</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>12715</i>	<i>10621</i>	<i>15764</i>	<i>15769</i>	<i>14953</i>
<i>-Závazky ostatní</i>	<i>12157</i>	<i>10576</i>	<i>9234</i>	<i>10030</i>	<i>8194</i>
Časové rozlišení pasiv	0	201	134	153	107

Tabulka 14 – Vertikální analýza finanční struktury ve vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	47,77 %	54,77 %	53,40 %	57,52 %	73,27 %
Základní kapitál	1,96 %	2,26 %	2,10 %	2,04 %	2,41 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	44,54 %	52,90 %	48,84 %	49,74 %	63,82 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,28 %	-0,39 %	2,46 %	5,74 %	7,03 %
CIZÍ ZDROJE	52,23 %	45,02 %	46,47 %	42,34 %	26,61 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	52,23 %	45,02 %	46,47 %	42,34 %	26,61 %
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>3,91 %</i>	<i>3,37 %</i>	<i>2,06 %</i>	<i>0,38 %</i>	<i>0,50 %</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>3,51 %</i>	<i>2,92 %</i>	<i>1,67 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>-Odložený daňový závazek</i>	<i>0,40 %</i>	<i>0,45 %</i>	<i>0,40 %</i>	<i>0,38 %</i>	<i>0,50 %</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>48,32 %</i>	<i>41,65 %</i>	<i>44,40 %</i>	<i>41,95 %</i>	<i>26,12 %</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>25,55 %</i>	<i>19,23 %</i>	<i>19,81 %</i>	<i>17,35 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>11,64 %</i>	<i>11,23 %</i>	<i>15,51 %</i>	<i>15,04 %</i>	<i>16,87 %</i>
<i>-Závazky ostatní</i>	<i>11,13 %</i>	<i>11,18 %</i>	<i>9,08 %</i>	<i>9,57 %</i>	<i>9,25 %</i>
Časové rozlišení pasiv	0,00 %	0,21 %	0,13 %	0,15 %	0,12 %

Tabulka 15 – Horizontální analýza finanční struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	17/16	18/17	19/18	20/19
PASIVA CELKEM	-13,40 %	7,50 %	3,14 %	-15,47 %
Vlastní kapitál	-0,71 %	4,82 %	11,09 %	7,67 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	2,84 %	-0,74 %	5,03 %	8,47 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-219,31 %	-774,57 %	141,05 %	3,53 %
CIZÍ ZDROJE	-25,36 %	10,96 %	-6,03 %	-46,86 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	-25,36 %	10,96 %	-6,03 %	-46,86 %
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>-25,31 %</i>	<i>-34,19 %</i>	<i>-80,78 %</i>	<i>9,61 %</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>-27,91 %</i>	<i>-38,71 %</i>	<i>-100,00 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>-Odložený daňový závazek</i>	<i>-2,46 %</i>	<i>-4,79 %</i>	<i>-0,26 %</i>	<i>9,61 %</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>-25,36 %</i>	<i>14,61 %</i>	<i>-2,55 %</i>	<i>-47,38 %</i>
<i>-Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>-34,80 %</i>	<i>10,74 %</i>	<i>-9,69 %</i>	<i>-100,00 %</i>
<i>-Závazky z obchodních vztahu</i>	<i>-16,47 %</i>	<i>48,43 %</i>	<i>0,03 %</i>	<i>-5,17 %</i>
<i>-Závazky ostatní</i>	<i>-13,01 %</i>	<i>-12,69 %</i>	<i>8,62 %</i>	<i>-18,30 %</i>
Časové rozlišení pasiv	0,00 %	-33,51 %	14,40 %	-30,20 %

Analýza výnosů

Z analýzy výnosů je patrné, že se společnost zabývá prodejem zboží, o čemž vypovídají tržby za prodej zboží, které tvoří největší podíl na výnosech, a to 96 %. Tržby z prodeje výrobku a služeb tvoří druhou největší položku výnosů. Tato položka obsahuje především poskytovanou dopravu a také pronájem nebytových prostor. I vzhledem k nepříznivým podmínkám v období pandemie, neznamenala společnost v roce 2020 velký výkyv v položkách tržeb. Tržby za prodej zboží klesly v porovnání s rokem 2019 o 7,56 %. Jak se vidět z tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, společnost postupně odprodává nepotřebný a odepsaný majetek, lze tedy předpokládat jeho postupné nahrazování.

Tabulka 16 – Analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
I. Tržby z prodeje výrobku a služeb	4555	5774	8143	11608	8778
II. Tržby za prodej zboží	249312	286713	302241	345734	319609
III. Ostatní provozní výnosy	1707	837	1266	821	697
<i>III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	120	0	645	44	255
<i>III.3. Jiné provozní výnosy</i>	1588	837	621	776	442
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	690	0	0	264	0
<i>IV.2. Ostatní výnosy z podílu</i>	690	0	0	264	0
VII. Ostatní finanční výnosy	3424	3694	3579	2411	1928
VÝNOSY	259688	297017	315228	360838	331011

Tabulka 17 – Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobku a služeb	1,75 %	1,94 %	2,58 %	3,22 %	2,65 %
Tržby za prodej zboží	96,00 %	96,53 %	95,88 %	95,81 %	96,56 %
Ostatní provozní výnosy	0,66 %	0,28 %	0,40 %	0,23 %	0,21 %
<i>-Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	0,05 %	0,00 %	0,20 %	0,01 %	0,08 %
<i>-Jiné provozní výnosy</i>	0,61 %	0,28 %	0,20 %	0,21 %	0,13 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0,27 %	0,00 %	0,00 %	0,07 %	0,00 %
<i>-Ostatní výnosy z podílu</i>	0,27 %	0,00 %	0,00 %	0,07 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	1,32 %	1,24 %	1,14 %	0,67 %	0,58 %
VÝNOSY	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabulka 18 – Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	17/16	18/17	19/18	20/19
Tržby z prodeje výrobku a služeb	26,76 %	41,03 %	42,56 %	-24,39 %
Tržby za prodej zboží	15,00 %	5,42 %	14,39 %	-7,56 %
Ostatní provozní výnosy	-50,97 %	51,28 %	-35,16 %	-15,11 %
<i>-Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	-100,00 %	0,00 %	-93,20 %	480,53 %
<i>-Jiné provozní výnosy</i>	-47,30 %	-25,83 %	25,00 %	-43,02 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
<i>-Ostatní výnosy z podílu</i>	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
Ostatní finanční výnosy	7,88 %	-3,10 %	-32,65 %	-20,03 %
VÝNOSY	14,37 %	6,13 %	14,47 %	-8,27 %

Analýzy nákladů

Vývoj celkových nákladů má podobnou tendenci jako celkové výnosy, v roce 2020 klesly stejně jako výnosy o 8,27 %. Z hlediska struktury nákladů má nevyšší zastoupení výkonová spotřeba, u které se podíl na celkových nákladech pohybuje kolem 93 %. Největší položkou ve výkonové spotřebě jsou pak náklady na prodané zboží, což je u prodejní společnosti charakteristické. Další důležitou položkou jsou osobní náklady. V roce 2017 se osobní náklady nepatrně snížily, od roku 2018 se postupně zvyšují a v roce 2020 dosáhly hodnoty 11 mil. Kč. Podíl opisů (úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku) se postupně zvyšují, v roce 2020 dosáhly odpisy hodnoty 968 tis. V roce 2019 společnost také provedla úpravu hodnot zásob, jednalo se zejména o neprodejné a nepohyblivé zásoby.

Tabulka 19 – Analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	240897	276200	287586	329572	302836
- Náklady na prodané zboží	225920	261234	272631	313179	286798
- Spotřeba materiálu a energie	1891	1644	1471	1758	1602
- Služby	13086	13323	13485	14634	14436
Osobní náklady	12562	12467	13323	15617	15488
- Mzdové náklady	9181	9116	9672	11385	11271
- Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3381	3351	3651	4232	4217
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1280	2857	3897	-6457	1374
- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	828	815	893	1045	968
- Úpravy hodnot zásob	0	0	0	2521	375
- Úpravy hodnot pohledávek	-2108	2043	3002	-10024	31
Ostatní provozní náklady	4473	3280	5055	11276	1461
- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	428	0	17
- Dane a poplatky	162	98	123	86	78
- Jiné provozní náklady	4311	3181	4503	11190	1366
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	264	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2066	1867	1829	1914	1357
Ostatní finanční náklady	201	223	207	254	281
NÁKLADY	258919	296893	311895	352439	322797

Tabulka 20 – Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	93,04 %	93,03 %	92,21 %	93,51 %	93,82 %
- Náklady na prodané zboží	87,26 %	87,99 %	87,41 %	88,86 %	88,85 %
- Spotřeba materiálu a energie	0,73 %	0,55 %	0,47 %	0,50 %	0,50 %
- Služby	5,05 %	4,49 %	4,32 %	4,15 %	4,47 %
Osobní náklady	4,85 %	4,20 %	4,27 %	4,43 %	4,80 %
- Mzdové náklady	3,55 %	3,07 %	3,10 %	3,23 %	3,49 %
- Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1,31 %	1,13 %	1,17 %	1,20 %	1,31 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-0,49 %	0,96 %	1,25 %	-1,83 %	0,43 %
- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,32 %	0,27 %	0,29 %	0,30 %	0,30 %
- Úpravy hodnot zásob	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,72 %	0,12 %
- Úpravy hodnot pohledávek	-0,81 %	0,69 %	0,96 %	-2,84 %	0,01 %
Ostatní provozní náklady	1,73 %	1,10 %	1,62 %	3,20 %	0,45 %
- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00 %	0,00 %	0,14 %	0,00 %	0,01 %
- Dane a poplatky	0,06 %	0,03 %	0,04 %	0,02 %	0,02 %
- Jiné provozní náklady	1,67 %	1,07 %	1,44 %	3,18 %	0,42 %
Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,07 %	0,00 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,80 %	0,63 %	0,59 %	0,54 %	0,42 %
Ostatní finanční náklady	0,08 %	0,07 %	0,07 %	0,07 %	0,09 %
NÁKLADY	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

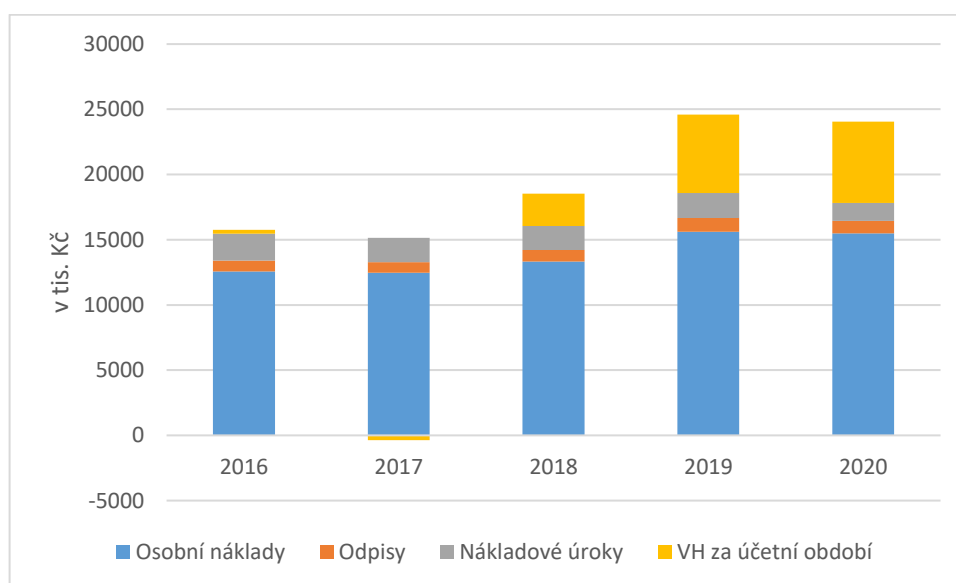
Tabulka 21 – Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

	17/16	18/17	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	14,66 %	4,12 %	14,60 %	-8,11 %
- Náklady na prodané zboží	15,63 %	4,36 %	14,87 %	-8,42 %
- Spotřeba materiálu a energie	-13,07 %	-10,48 %	19,49 %	-8,87 %
- Služby	1,81 %	1,22 %	8,52 %	-1,36 %
Osobní náklady	-0,76 %	6,87 %	17,22 %	-0,82 %
- Mzdové náklady	-0,70 %	6,09 %	17,71 %	-1,00 %
- Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	-0,89 %	8,94 %	15,91 %	-0,36 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-323,24 %	36,40 %	-265,71 %	-121,29 %
- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-1,55 %	9,58 %	17,01 %	-7,38 %
- Úpravy hodnot zásob	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-85,12 %
- Úpravy hodnot pohledávek	-196,90 %	46,99 %	-433,86 %	-100,31 %
Ostatní provozní náklady	-26,67 %	54,13 %	123,07 %	-87,05 %
- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
- Dane a poplatky	-39,07 %	25,00 %	-30,43 %	-8,72 %
- Jiné provozní náklady	-26,21 %	41,54 %	148,53 %	-87,80 %
Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
Nákladové úroky a podobné náklady	-9,63 %	-2,06 %	4,68 %	-29,09 %
Ostatní finanční náklady	10,64 %	-7,21 %	22,80 %	10,78 %
NÁKLADY	14,67 %	5,05 %	13,00 %	-8,41 %

Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Ve sledovaných letech má přidaná hodnota stoupající charakter, v letech 2016–2018 se její výše pohybovala na úrovni 14-18 mil. Kč. V roce 2019 došlo k růstu přidané hodnoty na téměř 24,6 mil. Kč, v roce 2020 se hodnota nepatrně snížila na 24 mil. Kč. Na přidané hodnotě se nejvíce podílejí osobní náklady a to 64 % v roce 2020. Druhou největší položkou podílející se na hodnotě je výsledek hospodaření za účetní období a to přibližně 26 % v roce 2020. Zbýlých 10 % tvoří odpisy a nákladové úroky.

Výsledek hospodaření má obdobně jako přidaná hodnota rostoucí charakter. V letech 2016–2017 dosahoval provozní výsledek hospodaření záporných hodnot. Od roku 2018 má provozní výsledek hospodaření rostoucí charakter, a to díky zvýšení hodnoty tržeb a také redukci některých položek nákladů. Naopak finanční výsledek hospodaření má charakter klesající.



Obrázek 6 – Vývoj přidané hodnoty vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování)

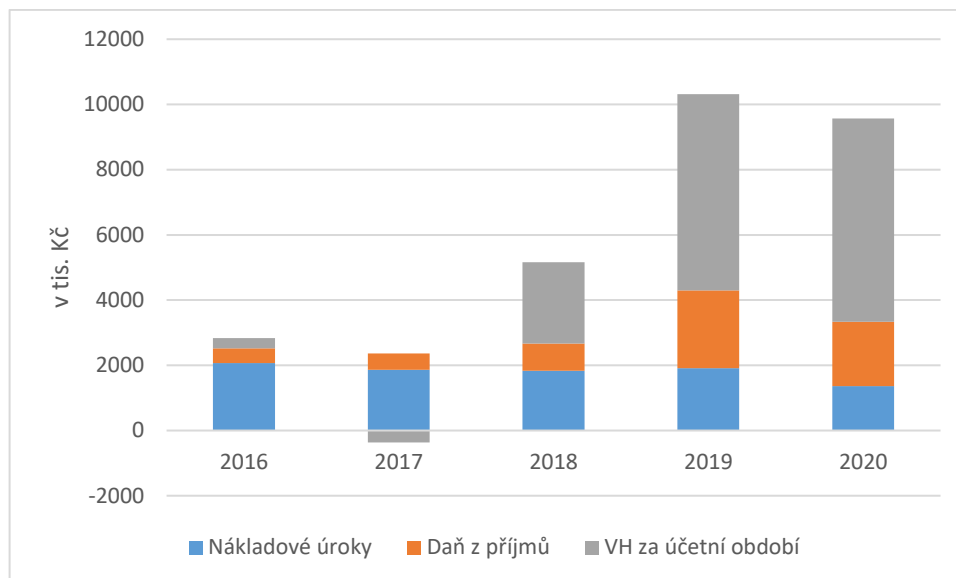
Tabulka 22 – Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování na základě interních dokladů)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	12562	12467	13323	15617	15488
Odpisy	828	815	893	1045	968
Nákladové úroky	2066	1867	1829	1914	1357
VH za účetní období	310	-370	2497	6020	6232
PŘIDANÁ HODNOTA	15766	14779	18542	24596	24046
Provozní VH	-1077	-1481	1790	8157	7924
Finanční VH	1847	1603	1544	243	290
EBT	769	122	3334	8400	8213
Daň z příjmů	459	492	837	2380	1981
VH za účetní období	310	-370	2497	6020	6232
EBT	769	122	3334	8400	8213
EBIT	2836	1989	5163	10314	9571
EBITDA	3664	2804	6056	11359	10539

Z hlediska vývoje EBIT lze opět spatřovat postupné zvyšování hodnoty ve sledovaných letech. Podíl placených nákladových úroků má klesající charakter, a to i díky splácení bankovních úvěrů, v roce 2020 tvoří 14 % z EBIT. Položka placené daně z příjmů tvoří v roce 2020 21 % z hodnoty EBIT. Její hodnota je ovlivněna rozdílem mezi účetními a daňovými náklady, stejně jako rozdílem mezi účetními a daňovými odpisy.

Tabulka 23 – Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních dokladů)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Nákladové úroky	2066	1867	1829	1914	1357
Daň z příjmů	459	492	837	2380	1981
VH za účetní období	310	-370	2497	6020	6232
EBIT	2836	1989	5163	10314	9571
v %	2016	2017	2018	2019	2020
Nákladové úroky	73 %	94 %	35 %	19 %	14 %
Daň z příjmů	16 %	25 %	16 %	23 %	21 %
VH za účetní období	11 %	-19 %	48 %	58 %	65 %
EBIT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



Obrázek 7 – Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

9.1.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Analýza likvidity

V rámci analýzy likvidity byly vypočteny tři úrovně likvidity. Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně) by se měl ideálně pohybovat v rozmezí 1,5 -2,5. Běžná likvidita společnosti se v letech 2016-2019 pohybovala v tomto doporučeném rozmezí. V roce 2020 dosáhla hodnota běžné likvidity hodnoty 3,248.

Doporučená hodnota pohotové likvidity (likvidity II. stupně) je v rozmezí 1-1,5. Pohotová likvidita se v letech 2016-2019 opět pohybovala v doporučených hodnotách. V roce 2020 dosáhla pohotová likvidita hodnoty 2,368.

Ukazatel hotovostní nebo také okamžité likvidity (likvidity I. stupně) by měl ideálně nabývat hodnoty 0,2-0,5. Těto doporučené hodnoty dosáhla společnost v roce 2020, kdy hodnota hotovostní likvidity dosahuje hodnoty 0,454.

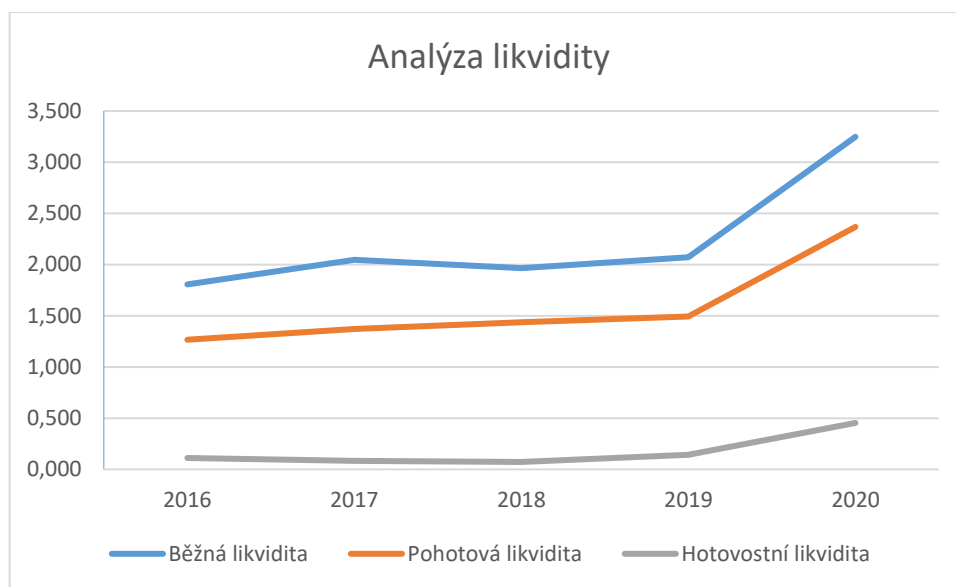
V porovnání s konkurenční společností dosahuje vybraná společnost lepších výsledků v oblasti likvidity.

Tabulka 24 – Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Analýza likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,807	2,047	1,966	2,071	3,248
Pohotová likvidita	1,266	1,370	1,437	1,493	2,368
Hotovostní likvidita	0,110	0,084	0,072	0,142	0,454

Tabulka 25 – Ukazatele likvidity konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)

Analýza likvidity	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	5,370	2,882	2,204	2,935
Pohotová likvidita	3,823	2,074	1,468	1,927
Hotovostní likvidita	0,594	0,231	0,140	0,205



Obrázek 8 – Vývoj likvidity vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování)

Analýza rentability

Ukazatelé rentability naznačují, že vybraná společnost je zisková, i když v roce 2017 dosahuje poměrně nižších hodnot. Rentabilita tržeb (ROS) byla vypočtena jako podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a tržeb. Jak již bylo řečeno v roce 2017 byl zaznamenán pokles rentability tržeb na 0,68 %. Od roku 2018 je však znát nárůst rentability, která v roce 2020 dosahuje hodnoty 2,91 %. Růst rentability tržeb je znatelný i v konkurenční společnosti, vybraná společnost dosahuje v porovnání s konkurencí lepších výsledků. Dalším sledovaným ukazatelem rentability je rentabilita celkového kapitálu (ROA), která měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Z tabulky 26 je patrné, že hodnota ROA má ve vybrané společnosti rostoucí tendenci a dosahuje vyšších výsledků než u konkurenční společnosti. V roce 2020 dosáhla ROA hodnoty 10,8 %. Stejný růst lze sledovat i u rentability úplného kapitálu (ROCE), která v roce 2020 dosáhla hodnoty 14,74 %. Posledním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), kterou lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Tato hodnota by měla být vyšší, než jsou úroky

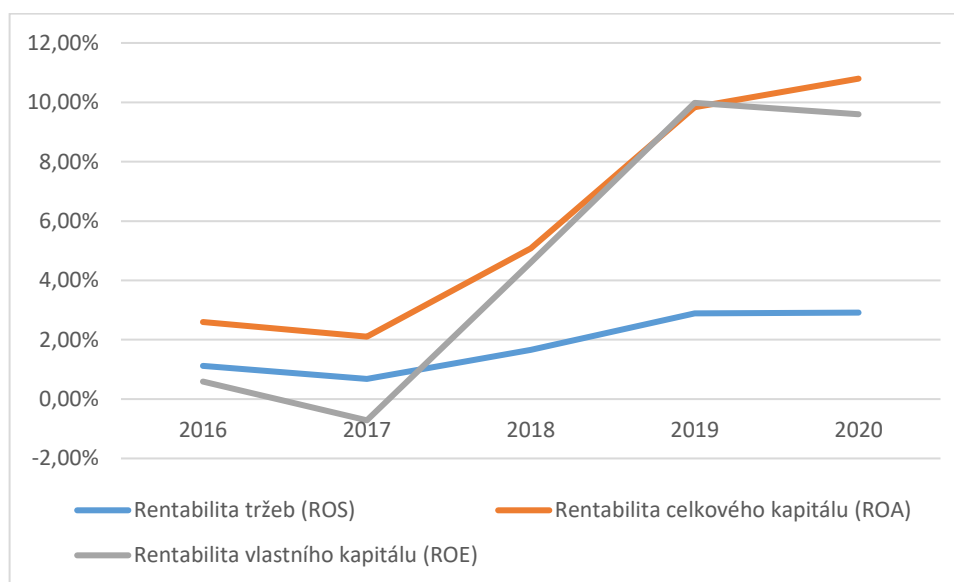
z dlouhodobých vkladů. Z níže uvedených výpočtů je patrné, že v roce 2017 společnost dosáhla záporné rentability vlastního kapitálu, a to díky dosaženému zápornému výsledku hospodaření. Od roku 2018 má hodnota ROE rostoucí charakter a v roce 2020 dosahuje hodnoty 9,6 %.

Tabulka 26 – Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Analýza rentability	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	1,12 %	0,68 %	1,66 %	2,89 %	2,91 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	2,60 %	2,10 %	5,08 %	9,84 %	10,80 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	3,38 %	2,73 %	6,78 %	13,14 %	14,74 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,59 %	-0,71 %	4,60 %	9,98 %	9,60 %

Tabulka 27 – Ukazatele rentability konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)

Analýza rentability	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	1,14 %	1,48 %	2,29 %	2,68 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	2,79 %	3,41 %	5,55 %	6,59 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	1,71 %	2,34 %	4,16 %	4,52 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,05 %	3,41 %	5,76 %	6,44 %



Obrázek 9 – Vývoj rentability vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

Analýza aktivity

V rámci analýzy aktivity jsou zkoumány vybrané ukazatele aktivity pro vybranou společnost. Obrat celkových aktiv se ve vybrané společnosti pohybuje v rozmezí 2,32 – 3,7.

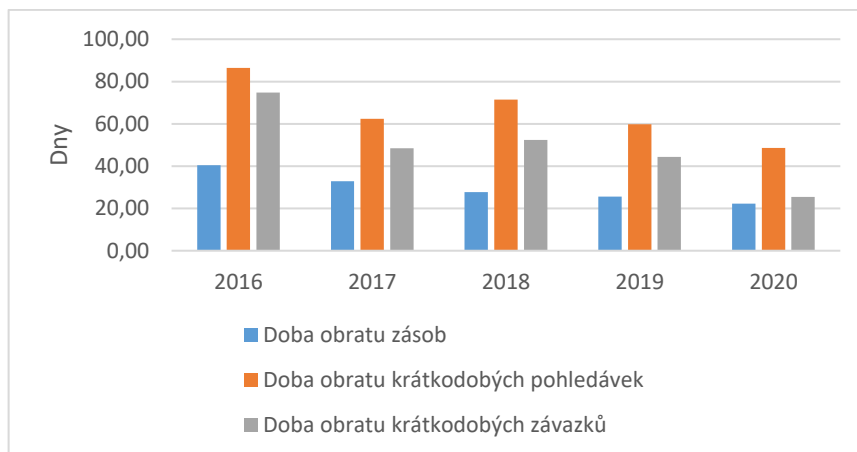
Všeobecně platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe, minimální doporučená hodnota je 1. Lze tedy říci, že společnosti hospodaří se svým majetkem efektivně a v porovnání s konkurenčními společnostmi jej lépe využívá. Doba obratu zásob se ve sledovaných letech postupně snižuje, v roce 2020 je obrat zásob 22 dnů. Ukazatel doby obratu pohledávek je vhodné porovnat s ukazatelem doby obratu závazků. Doba obratu pohledávek se v průběhu sledovaných let snižuje stejně jako doba obratu závazků. V roce 2020 dosáhla doba obratu hodnoty 48 dnů, což znamená se společnost dostává zaplacené své pohledávky do 48 dnů, sama své závazky platí za 25 dnů. To společnost dostává do nevýhodné role věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Je to také dáno díky firemní politice, kdy se společnost snaží vytvářet pozitivní image díky včasné úhradě závazků. Stejný vzorec chování lze spatřit i u konkurenční společnosti.

Tabulka 28 – Ukazatele aktivity vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Analýza aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,32	3,09	3,05	3,41	3,70
Doba obratu zásob (dny)	40,45	32,84	27,72	25,64	22,33
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	86,49	62,32	71,45	59,86	48,57
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	74,83	48,48	52,36	44,32	25,38
Obratovost krátkodobých pohledávek	4,16	5,78	5,04	6,01	7,41
Obratovost krátkodobých závazků	4,81	7,43	6,88	8,12	14,19

Tabulka 29 – Ukazatele aktivity konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)

Analýza aktivity	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	2,44	2,30	2,42	2,46
Doba obratu zásob (dny)	37,12	37,07	33,57	33,35
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	76,64	87,61	78,20	64,52
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	23,73	47,54	58,85	37,47
Obratovost krátkodobých pohledávek	4,70	4,11	4,60	5,58
Obratovost krátkodobých závazků	15,17	7,57	6,12	9,61



Obrázek 10 – Vývoj ukazatelů doby obratu vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti

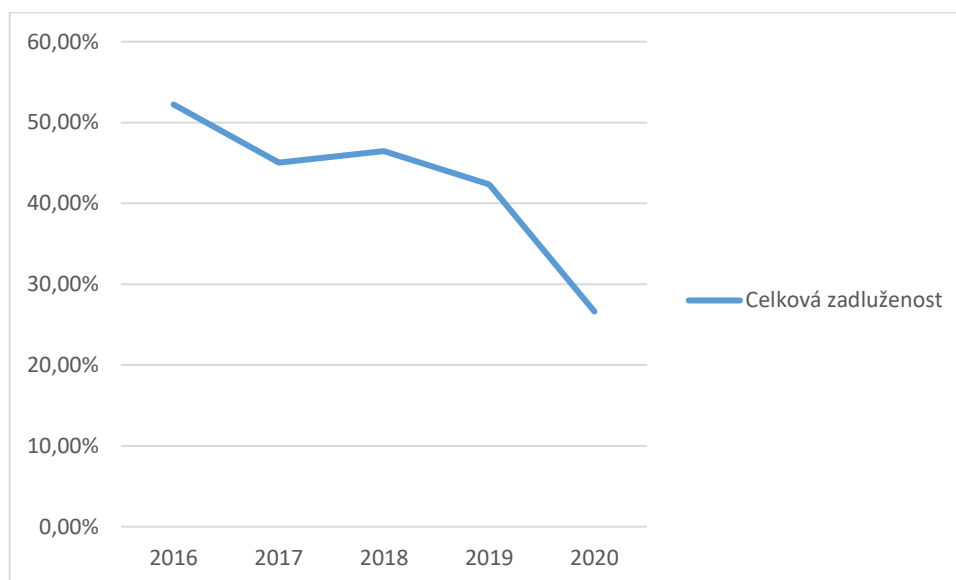
Celková zadluženost společnosti se v letech 2016–2019 pohybovala v doporučeném rozmezí 30–60 %. Od roku 2016 se celková zadluženost postupně snižuje, a to z 52,23 % v roce 2016 až na 26,61 % v roce 2020. Snížení je dáno především splácením dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. V rámci analýzy zadluženosti byla dále vypočítána míra zadlužení společnosti. Tento ukazatel signalizuje, do jaké máry by mohly být ohroženy nároky věřitelů a je často využíván bankou v případě žádosti o nový úvěr. Je proto důležitý jeho časový vývoj, tedy zda se podíl cizího a vlastního kapitálu zvyšuje nebo snižuje. Ve sledovaných letech se míra zadlužení pohybuje v rozmezí 1,093 – 0,363. Z hlediska dlouhodobé finanční rovnováhy je důležitým parametrem posuzování krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Tento parametr je ve sledovaném období splněn, ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji dosahuje hodnot 4-5. Společnost je schopna krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. Vývoj tohoto ukazatele je vyšší než 1, což znamená, že podnik využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. To nasvědčuje o tom, že dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Úrokové krytí lze od roku 2019 zhodnotit pozitivně, jelikož hodnota úrokového krytí se pohybuje nad doporučenou hodnotou 5.

Tabulka 30 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Analyza zadluženosti, maj. a fin. Strk.	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	52,23 %	45,02 %	46,47 %	42,34 %	26,61 %
Míra zadlužení	1,093	0,822	0,870	0,736	0,363
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	7,48 %	7,49 %	4,44 %	0,91 %	1,87 %
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	7,57 %	5,80 %	3,72 %	0,66 %	0,68 %
Vlastní kapitál/DM	3,778	3,733	4,256	4,519	4,920
Dlouhodobé zdroje/DM	4,087	3,962	4,420	4,550	4,953
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	1,372	1,065	2,823	5,388	7,051

Tabulka 31 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)

Analyza zadluženosti, maj. a fin. Strk.	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	18,40 %	31,73 %	40,78 %	36,25 %
Míra zadlužení	0,226	0,465	0,689	0,569
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	12,44 %	4,32 %	2,93 %	29,44 %
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	2,73 %	1,97 %	1,98 %	14,34 %
Vlastní kapitál/DM	6,585	6,275	5,403	2,717
Dlouhodobé zdroje/DM	6,770	6,401	5,512	3,172
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	20,044	16,084	12,494	8,820



Obrázek 11 – Vývoj celkové zadluženosti vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

9.1.3 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

V tabulce 32 je zobrazen vývoj čistého pracovního kapitálu (dále ČPK) ve vybrané společnosti v letech 2016–2020. I přes menší pokles v roce 2017 nabývá ČPK ve všech

hodnocených letech kladných hodnot. To nasvědčuje tomu, že krátkodobé závazky jsou nižší, než je krátkodobý majetek. Společnost má tedy k dispozici takzvaný finanční polštář a je schopna splácet své krátkodobé závazky. V roce 2020 dosáhl finanční polštář hodnoty více než 52 mil Kč. Podíl ČPK k oběžným aktivům se pohybuje v rozmezí 45–69 %. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 30–50 %. Tím lze opět potvrdit finanční stabilitu společnosti. Společnost tedy nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků.

Tabulka 32 – Vývoj čistého pracovního kapitálu ve vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Analýza ČPK (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	95341	80639	88766	91120	75180
Krátkodobé závazky	52771	39388	45141	43990	23147
Čistý pracovní kapitál	42570	41252	43625	47130	52033
ČPK/OA	44,65 %	51,16 %	49,15 %	51,72 %	69,21 %
ČPK/A	38,98 %	43,62 %	42,91 %	44,95 %	58,71 %

Tabulka 33 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)

Analýza likvidity	2016	2017	2018	2019
ČPK/OA	81,38 %	65,31 %	54,63 %	65,92 %
ČPK/A	70,42 %	57,14 %	47,66 %	49,49 %

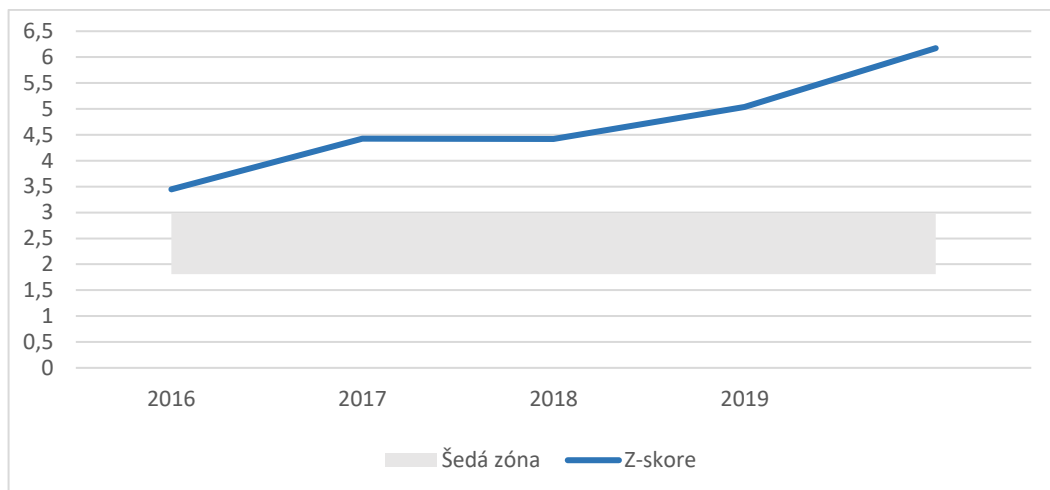
9.1.4 Souhrnné ukazatele

Z-skóre

Z hlediska dosažených hodnot souhrnného ukazatele Z-scóre lze říct, že se vybraná společnost ve sledovaných letech nachází v oblasti nad šedou zónou, což značí dobré finanční zdraví společnosti. Vybranou společnost tedy neohrožuje bankrot.

Tabulka 34 – Výpočet Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Z-skóre	2016	2017	2018	2019	2020
0,717xČPK/A	0,28	0,31	0,31	0,32	0,42
0,847x nerozdělené zisky/A	0,38	0,45	0,41	0,42	0,54
3,107xEBIT/A	0,09	0,07	0,17	0,33	0,36
0,420xVK/cizí zdroje	0,38	0,51	0,48	0,57	1,16
0,998xT/A	2,32	3,09	3,05	3,40	3,70
Z-skóre	3,45	4,43	4,42	5,04	6,17



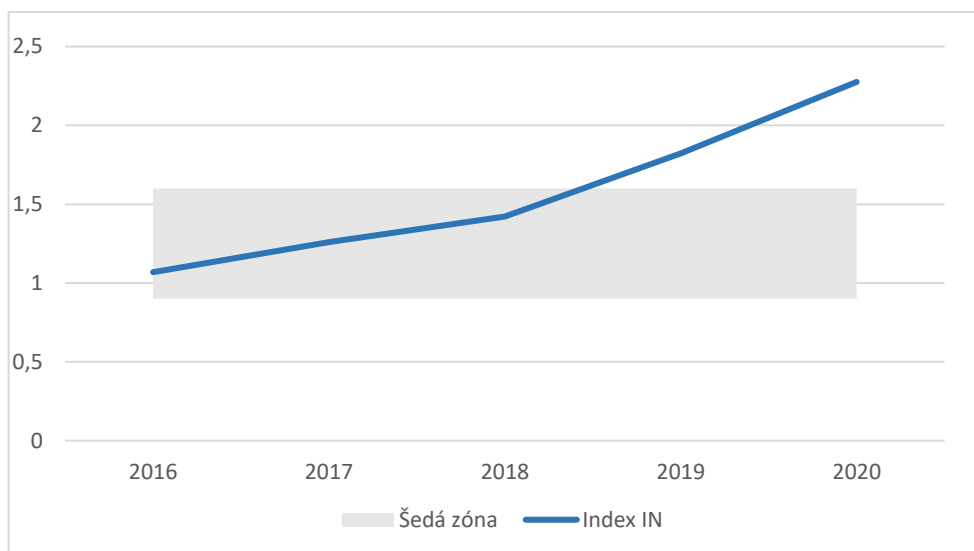
Obrázek 12 – Výsledky Z-skóre vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

Index05

Pro společnost byl dále vypočten souhrnný ukazatel Index IN05. Z tabulky 35 a obrázku 13 lze říct, že se společnost v letech 2016–2018 nacházela v hranici šedé zóny a mohla mít finanční problémy. Od roku 2019 se však index nachází nad úrovní šedé zóny, společnost se tak dostala na dobrou finanční úroveň.

Tabulka 35 – Výpočet indexu IN05 vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Index IN05	2016	2017	2018	2019	2020
0,13xA/CK	0,249	0,289	0,280	0,307	0,488
0,04*EBIT/NÚ	0,055	0,043	0,113	0,216	0,282
3,97*EBIT/A	0,103	0,084	0,202	0,390	0,429
0,21*V/A	0,499	0,660	0,651	0,723	0,784
0,09*OA/Kr. záv	0,163	0,184	0,177	0,186	0,292
Index IN05	1,069	1,259	1,422	1,822	2,276



Obrázek 13 – Výsledky indexu IN05 u vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)

9.1.5 Zhodnocení finanční analýzy

Na základě vypracované finanční analýzy lze konstatovat, že společnost byla ve sledovaných letech 2016–2017 zisková. Výjimkou byl rok 2017, kdy společnost dosáhla záporného výsledku. Z hlediska majetkové struktury má největší podíl na aktivech oběžná aktiva, která tvoří 84–87 % z celkových aktiv. Dlouhodobý majetek tvoří 12-14 % z celkových aktiv, na přelomu roku 2019 a 2020 byla výše každoročních odpisů vyšší než realizované investice v daném roce. Položka movitých věcí je již ze 75 % odepsána, společnost by měla zvažovat investice do jejich postupného obnovování. Z hlediska finanční struktury je důležitá skutečnost, že položka vlastního kapitálu má od roku 2017 stoupající charakter způsobený trvalou ziskovostí společnosti. Společnost ponechává část vydělaných zisků ve společnosti pro její další rozvoj, což lze odvodit ze zvyšujícího se výsledku hospodaření minulých let. Vlastní kapitál tvoří největší podíl na celkových pasivech a to 47–73 %. V roce 2020 došlo ke snížení podílu cizích zdrojů na celková pasiva, způsobená především splacením závazků k úvěrovým institucím.

Z analýzy výnosů je patrné, že vybraná společnost je obchodního charakteru. Největší podíl na výnosech tvoří tržby za prodej zboží a to 95-96 %. Největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba, konkrétně náklady na prodané zboží, které tvoří 87-88 % z celkových nákladů.

Ukazatele likvidit dosahují ve vybrané společnosti velmi dobrých hodnot, v některých případech dokonce překračují doporučené hodnoty likvidit. Z vývoje čistého pracovního

kapitálu je patrné, že má vybraná společnost k dispozici tzv. finanční polštář, který potvrzuje vysokou finanční stabilitu, společnost nemá tedy problém se splácením svých závazků.

Rentabilita tržeb se ve sledovaných letech navyšuje, v roce 2020 dosáhla hodnoty 2,91 %. Stejný zvyšující se charakter má i rentabilita celkového kapitálu a rentabilita úplného kapitálu. Pokles u rentability vlastního kapitálu v roce 2020 je zapříčiněn nárůstem hodnoty vlastního kapitálu.

Obrat celkových aktiv se pohybuje nad minimální doporučenou hodnotou, což značí efektivní hospodaření společnosti se svým majetkem, a to i v porovnání se analyzovanou konkurenční společností. Doba obratu pohledávek je ve všech sledovaných letech vyšší než doba obratu krátkodobých závazků, společnost tedy splácí své závazky dříve, než dostává zapláceno od svých odběratelů a dostává se tak do nevýhodné role věřitele.

Co se týče zadluženosti, společnost vykazuje snižující se zadluženost, kdy v roce 2016 byla celková zadluženost 52,23 % a postupně se snížila až na 26,61 % v roce 2020. Snížení zadluženosti na přelomu roku 2019 a 2020 byl zapříčiněn splátkou bankovního úvěru. Lze usuzovat, že společnost využívá konzervativní strategii financování.

Souhrnné ukazatele Z – skóre a IN05 potvrzují výsledky finanční analýzy. Vybraná společnost má stabilní finanční situaci, kdy není ohrožena bankrotem.

9.2 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy jsou zhodnoceny silné a slabé stránky vybrané společnosti a její příležitosti a hrozby.

Za **silné stránky** společnosti lze považovat především dlouholetou tradici, síť prodejných skladů po celém území České republiky, široký sortiment nabízeného zboží, stabilní zákazníky, odborné znalosti manažerů a pracovníků skladů. Právě díky dlouholeté tradici na trhu je a může být pro firmu prospěšná, jak k získání nižších cen a slev u dodavatelů, tak i při získávání nových zákazníků. Další silnou stránkou je kvalitní informační systém uvnitř podniku, kdy jsou jednotlivá skladová střediska navzájem propojena infomačním systémem, který usnadňuje jejich komunikaci.

Mezi **slabé stránky** můžeme zařadit závislost na dodavatelích, jelikož firma nevytváří konečné výrobky, nýbrž je pouze v roli zprostředkovatele. Odběratelské firmy se mohou dohodnout přímo s dodavateli a tím vybranou společnost obejít. Další slabou stránkou může být soustředění společnosti převážně na český trh.

Příležitosti pro společnost lze najít především ve výstavbách či opravách zastaralých kanalizačních a vodovodních sítích, lokálních výstavbách nebo v rozšiřování sortimentu o nové druhy zboží. Ačkoliv je orientace společnosti převážně zaměřena na český trh, postupně proniká i do zahraničí. Dodávkami do zahraničí se společnost dostává do podvědomí zahraničních odběratelů a má příležitost tak navazovat nové obchodní vztahy. Další příležitostí může být další rozšiřování sortimentu zboží a poskytovaných služeb, dále zlepšení marketingové propagace a tím zvýšení poptávky a získání nových zákazníků. Příležitostí je také zavedení platebních terminálů v jednotlivých skladech. Vybraná společnost totiž pro úhradu za své zboží v prodejních skladech vyžívá převážně hotovostní platební styk.

Za **hrozby** lze považovat především vysokou konkurenci v odvětví. Dále se mezi hrozby řadí zvyšování cen jednotlivých druhů zboží, a to z důvodu rostoucích cen vstupních materiálů, převážně zdražení plastů, a růst cen energií. Díky probíhající pandemii může dojít také ke zhoršení platební morálky odběratelů a kvůli rostoucím cenám také pozastavení některých staveb.

10 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Následující část je věnována samotné tvorbě dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

Vybraná společnost se problematice finančních plánů do současné doby příliš nevěnovala a dlouhodobé a krátkodobé finanční plány jako takové prozatím nesestavuje. Vybraná společnost pořádá kvartální schůze manažerů jednotlivých skladových středisek, kde je porovnáváno aktuální účetní období s minulým rokem a také jsou zde hodnoceny jednotlivé přijaté zakázky, platební schopnosti odběratelů, počet nepohyblivých položek zásob na jednotlivých skladech apod.

Sestavování finančního plánu pro delší horizont na základě zhodnocení situace ve společnosti v na základě vývoje okolí může společnosti odhalit slabá místa v hospodaření a celkově pomoci při řízení společnosti.

10.1 Cíle a předpoklady plánování

Jako první krok před sestavením samotného finančního plánu je vymezit cíle a strategie vybrané společnosti. Pro plánované období si vybraná společnost klade následující cíle:

- udržet svou pozici na trhu
- zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku,
- rozvíjet spolupráce s dlouholetými obchodními partnery a navazovat nové vztahy s novými obchodními partnery
- rozšiřovat portfolio o nové druhy zboží
- investovat do postupného obnovování dlouhodobého majetku (především do vozového parku)

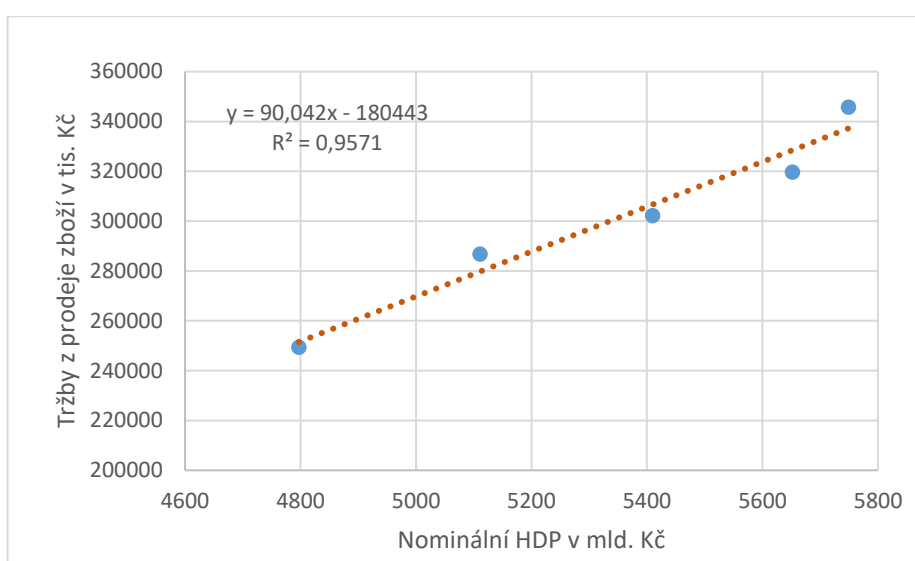
Mezi další předpoklady pro sestavení plánu pro vybranou společnost jsou dále zařazeny následující požadavky:

- Udržení finanční stability a nízké celkové zadluženosti,
- Udržení přijatelné výše rentability
- Zvyšování hodnoty hospodářského výsledku

- Efektivně využívat finanční zdroje a zajistit bezproblémový platební styk
- Neprodlužovat dobu splácení pohledávek (dobu obratu)

10.1.1 Možný předpoklad vývoje tržeb

Při tvorbě finančního plánu je nejdůležitější položkou plán tržeb. V případě vybrané společnosti se jedná o tržby za prodej zboží. Jeden ze způsobů, jak zjistit předpokládanou výši tržeb je pomocí regresní a korelační analýzy. Závislou proměnnou je v tomto případě položka Tržeb z prodeje zboží, nezávislou proměnnou je hodnota nominálního HDP České republiky (HDP v běžných cenách).



Obrázek 14 – Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování)

Korelační koeficient nabývá hodnoty 0,9571 (viz Příloha P 1). Tato hodnota je poměrně vysoká, což znamená, že mezi sledovanými proměnnými je silná závislost. Na tomto základě lze předpokládat, že pokud bude nominální hodnota HDP vykazovat růst, dá se očekávat i růst tržeb u vybrané společnosti.

Po dosazení předpokládané hodnoty nominálního HDP do rovnice regresní funkce jsou zjištěny předpokládané hodnoty tržeb.

Tabulka 36 – Předpokládaný vývoj tržeb z prodeje zboží pomocí regresní a korelační analýzy (vlastní zpracování na základě interních informací a Makroekonomické predikce 2021)

	2021	2022	2023	2024
Nominální HDP v mlrd. Kč	5 932	6 257	6 506	6 769
Tržby z prodeje zboží v tis. Kč	353686	382950	405370	429051
% změna proti minulému roku	11 %	8 %	6 %	6 %

10.2 Dlouhodobý finanční plán – varianta A

Varianta A dlouhodobého finančního plánu vychází z běžného vývoje ve společnosti. Očekává se, že se pandemická situace nezhorší a tempo růstu tržeb bude mírného charakteru s přihlédnutím k růstu nominální hodnoty HDP a také aktuální situace ve stavebnictví. Předpokládá se, že společnost bude nadále zisková, bude tedy platit daně z příjmů v sazbě 19 %.

Vybraná společnost v této variantě nepředpokládá propouštění ani odchod stávajících pracovníků a neplánuje žádné nové investice. Zároveň společnost pokračuje v udržování finanční stability a hodlá i nadále pracovat bez bankovních úvěrů. Dlouhodobý finanční plán je sestaven na období 2021-2023.

10.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby

Plán tržeb se skládá ze dvou položek. Hlavní položkou jsou tržby za prodej zboží, jelikož je firma obchodní společností. Vývoj tržeb za prodej zboží je odhadnuta na základě regresní analýzy, zkušeností zaměstnanců a odhadem situace ve stavebnictví. V roce 2021 společnost očekává mírný růst tržeb o 1,2 %, pro rok 2022 se odhaduje růst tržeb o 2,3 % a v roce 2023 pak růst o 2,6 %.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb obsahují tržby za poskytnutou dopravu, tržby za skladování a tržby za manipulaci. Jejich vývoj je odhadován obdobně jako u tržeb za prodej zboží.

Ostatní provozní výnosy

V položce Jiné provozní výnosy je zahrnuto vyúčtování nájemného ve stálé hodnotě 402 tis Kč. Dále jsou zde zahrnuty náhrady od pojišťovny a inventarizační přebytky zboží. Jejich

hodnoty jsou odhadnuty na základě zkušeností zaměstnanců společnosti a jejich procentuálního vývoje.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy obsahují hodnoty skont, které jsou poskytovány vybrané společnosti jako bonus za dřívější uhrazení faktur. Tato položka má klesající charakter, společnost však předpokládá jejich mírný růst. Dále jsou zde obsaženy kurzovní rozdíly.

Náklady na prodané zboží

Náklady na prodané zboží jsou tvořeny nákupními cenami od dodavatelů. Náklady jsou vyjádřeny procentuálně podílem k tržbám. Průměrná hodnota se pohybuje kolem 87 %, obchodní marže je tedy cca 13 %.

Spotřeba materiálu a energie

Do položky spotřeba materiálu a energie patří především spotřeba energie, zejména elektrické energie plynu a vody. Dále je zde zařazena spotřeba pohonných hmot a další spotřeba materiálu (spotřeba kancelářských potřeb apod). Vzhledem k zachování stávající činnosti a velikosti areálu má položka spotřeby energií konstantní charakter. Pro plánované roky se předpokládá zvyšování cen energií o 12 %. Dále se počítá se zvýšením ceny vodného a stočného v průměru o 8 %. Spotřeba pohonných hmot a další spotřeba materiálu je odhadnuta na základě zkušeností zaměstnanců.

Tabulka 37 – Predikce spotřeby materiálu a energie (vlastní zpracování)

Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	2021	2022	2023
energie	372	417	467
voda	98	106	114
ostatní	1200	1235	1233
celkem	1670	1758	1814

Služby

Nejvýznamnější položkou služeb je dopravné, které zahrnuje dopravu zboží na sklady a také dopravu k zákazníkům. Doprava tvoří přibližně 1,5 % z celkových tržeb a bude se zvyšovat v relaci s tržbami za prodané zboží. Dále jsou zde zahrnuto nájemné nemovitostí, zprostředkování prodeju, stavební subdodávky a další služby jako poštovné, internet či náklady na reprezentaci. Tyto služby jsou plánovány ve stejné výši jako v předešlých letech.

Osobní náklady

Položka osobních nákladů v sobě obsahuje mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady spojené se mzdami.

Vybraná společnost neplánuje změnu v počtu pracovníků a jejich počet zůstane stejný jako v předešlém roce. Mzdy se budou postupně zvyšovat, v roce 2021 se počítá se zvýšením 3,2 %, v roce 2022 pak zvýšení o 1,8 a v roce 2023 o 2,7 %.

Náklady na sociální zabezpečení a náklady na zdravotní pojištění činí podle platné legislativy 33,8 % ze mzdových nákladů. Ostatní náklady v sobě obsahují příspěvky na dočasnou pracovní neschopnost a také příspěvky na stravenky. Společnost od roku 2021 přechází na tzv. stravenkový paušál, jedná se o novou peněžní formu příspěvku na stravování, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům.

Úprava hodnot v provozní oblasti

Odpisy stávajícího majetku jsou stanoveny na základě odpisových plánů společnosti. Pro daňové odpisování vybraná společnost používá metodu zrychleného odepisování, účetní odpisy jsou stanoveny podle doby odepisování. Ve plánovaných letech nedochází ke zvýšení odpisů způsobeným investicemi ani ke snížení hodnoty odpisů zapříčiněný úplným odepsáním majetku.

Ostatní provozní náklady

Položka Daně a poplatky obsahuje silniční daň a daň z nemovitostí. Jejich hodnota zůstává pro plánovací období nepozměněna.

Položku Jiné provozní náklady tvoří především pojištění majetku a vozidel, zákonná úrazová pojištění a ostatní pojištění zaměstnanců, a manka a škody na zboží.

Nákladové úroky a podobné náklady

Tato položka obsahuje úroky za kontokorent a dále úrok z půjčky jednoho z jednatelů.

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady tvoří bankovní poplatky a kurzové rozdíly, jejich hodnota je odhadnuta na základě předchozího vývoje.

Daň z příjmů

Pro výpočet daně z příjmů je pro plánované roky brána v úvahu sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 19 %. Základem daně je výsledek hospodaření před zdaněním. Ve výpočtech nejsou brány v úvahu přičitatelné a odčitatelné položky upravující základ daně.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro variantu A je uveden v tabulce č. 38.

Tabulka 38 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta A (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobku a služeb	4610	4716	4838
II.	Tržby za prodej zboží	323444	330883	339486
A.	Výkonová spotřeba	301839	308831	316871
1.	Náklady na prodané zboží	285407	291971	299562
2.	Spotřeba materiálu a energie	1670	1758	1814
3.	Služby	14762	15102	15495
D.	Osobní náklady	15833	16115	16551
1.	Mzdové náklady	11632	11841	12161
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4201	4274	4390
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	3933	4002	4110
2.2.	Ostatní náklady	268	272	280
E.	E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	837	837	837
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	837	837	837
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	837	837	837
III.	Ostatní provozní výnosy	437	441	443
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	437	441	443
F.	Ostatní provozní náklady	1519	1608	1705
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0
3.	Dane a poplatky	79	79	79
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	1440	1529	1626
* Provozní výsledek hospodaření		8463	8649	8803
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1413	1486	1569
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1413	1486	1569
VII.	Ostatní finanční výnosy	1987	2056	2115
K.	Ostatní finanční náklady	280	280	280
* Finanční výsledek hospodaření		294	290	266
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		8757	8939	9069
L.	Dan z příjmu	1664	1698	1723
1.	Dan z příjmu splatná	1664	1698	1723
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		7093	7241	7346
**** Výsledek hospodaření za účetní období		7093	7241	7346

10.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Společnost nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek a v plánovacím období nemá v úmyslu do něj investovat.

Položka Dlouhodobý hmotný majetek obsahuje pozemky, stavby, hmotné movité věci a ostatní dlouhodobý hmotný majetek.

Hodnota pozemků zůstává v plánovacích letech neměnná. V oblasti staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů se jejich snižuje pouze o již stávající odpisy, nové investice zde nejsou plánovány.

Ostatní dlouhodobý hmotný majetek obsahuje soubor uměleckých děl a sbírek, jejichž hodnota zůstává neměnná.

Tabulka 39 – Predikce dlouhodobého hmotného majetku – varianta A (vlastní zpracování)

Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	2021	2022	2023
Pozemky	4606	4606	4606
Stavby	11216	11216	11216
-oprávky	5659	5975	6291
Hmotné movité věci a jejich soubory	7413	7413	7413
-oprávky	6082	6603	7124
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868
Dlouhodobý hmotný majetek	12362	11525	10688

Zásoby

Zboží je jednou z významných položek aktiv společnosti, tvoří asi 30 % z celkových aktiv. Velikost hodnoty zboží je plánována jeho poměrem k tržbám.

Krátkodobé pohledávky

Vybraná společnost eviduje především krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Při plánování pohledávek z obchodních vztahů se vychází z obratu pohledávek, kdy společnost neplánuje zvýšení ani snížení doby obratu pohledávek. Ostatní pohledávky jsou plánovány ve stejné výši.

Tabulka 40 – Predikce krátkodobých pohledávek – varianta A (vlastní zpracování)

Pohledávky z obchodních vztahu	2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	48	48	48
Tržby za prodej zboží + Tržby z prodeje výrobku a služeb (v tis. Kč)	328053	335599	344324
Pohledávky z obchodních vztahu	43740	44747	45910

Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv obsahuje Náklady příštích období, které v sobě zahrnují služby za poskytnutí účetního softwaru a náklady na pracování oděvy. Příjmy příštích období jsou plánovány v konstantní výši 90 tis. Kč.

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti je ve výši 2 410 tis. Kč. Společnost nepředpokládá jeho zvyšování ani snižování.

Ážio, kapitálové fondy a fondy ze zisku

V oblasti kapitálových fondů, fondů ze zisku a ážia společnost neměla žádné položky a do budoucna nemá v plánu tuto skutečnost měnit.

Výsledek hospodaření minulých let

Největší podíl na výsledku hospodaření minulých let má pouze nerozdělený zisk minulých let. Hodnota je postupně navyšována o část výsledku hospodaření z běžného období, a to o 45 %, která je ponechána ve společnosti pro její další rozvoj. Zbylých 55 % hospodářského výsledku z běžného období je vypláceno mezi společníky podle jejich podílu na zisku.

Závazky

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů představují nejvýznamnější položku v cizích zdrojích společnosti. Pro predikci jejich hodnoty bude použita metoda poměrových ukazatelů, konkrétně doba obratu krátkodobých závazků. Vybraná společnost nemá v úmyslu dobu obratu výrazně zvyšovat, doba obratu krátkodobých závazku byla tedy stanovena na 27 dnů.

Tabulka 41 – Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů – varianta A (vlastní zpracování)

Závazky z obchodních vztahu	2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu krátkodobých závazků (dny)	27	27	27
Tržby za prodej zboží + Tržby z prodeje výrobku a služeb (v tis. Kč)	328053	335599	344324
Závazky z obchodních vztahu	24604	25170	25824

Závazky ke společníkům v sobě obsahují půjčku jednoho z jednatelů, která se v plánovaných letech postupně splácí.

Závazky k zaměstnancům jsou stanoveny na základě vývoje mzdových nákladů. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou plánovány ve výši 44,8 % z mezd, tj, 33,8 % odvody společnosti a 11 % odvody zaměstnanců.

Položka Stát – daňové závazky a dotace zahrnuje výši DPH a daň z příjmu, hodnota této položky je predikována na základě odhadu.

Položka Dohadný účet pasivní je plánována ve stejné výši jako v předchozím roce a má konstantní vývoj.

Společnost neplánuje využívat bankovní úvěry.

Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv obsahuje především Výdaje příštích období, které v sobě zahrnují především hodnotu zprostředkování prodeje. Jejich hodnota je odhadnuta na základě poměru k tržbám.

Plánovaná rozvaha pro variantu A je uvedena v tabulce č. 42.

Tabulka 42 – Plánovaná rozvaha – varianta A (vlastní zpracování)

ROZVAHA (v tis. Kč)		2021	2022	2023	
		102316	106053	110018	
AKTIVA CELKEM					
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	12362	11525	10688	
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12362	11525	10688	
1.	Pozemky a stavby	10163	9847	9531	
1.1.	<i>Pozemky</i>	4606	4606	4606	
1.2.	<i>Stavby</i>	5557	5241	4925	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1331	810	289	
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868	
4.3.	<i>Jiný dlouhodobý hmotný majetek</i>	868	868	868	
III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva	89695	94259	99050	
I.	Zásoby	29853	30539	31334	
3.	Výrobky a zboží	29853	30539	31334	
3.2.	<i>Zboží</i>	29853	30539	31334	
II.	Pohledávky	43775	44782	45945	
1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	
2.	Krátkodobé pohledávky	43775	44782	45945	
2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahu</i>	43740	44747	45910	
2.4.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	35	35	35	
III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	
IV.	Peněžní prostředky	16067	18938	21771	
1.	Peněžní prostředky v pokladně	412	420	422	
2.	Peněžní prostředky na účtech	15655	18518	21349	
D.	Časové rozlišení aktiv	259	269	280	
1.	Náklady příštích období	169	179	190	
3.	Příjmy příštích období	90	90	90	
PASIVA CELKEM		102316	106053	110018	
A.	Vlastní kapitál	68606	71947	75310	
I.	Základní kapitál	2140	2140	2140	
1.1.	<i>Základní kapitál</i>	2140	2140	2140	
II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	
III.	Fondy ze zisku	0	0	0	
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	59373	62566	65824	
1.	Nerozdělený zisk minulých let	59373	62566	65824	
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	7093	7241	7346	
B+C	CIZÍ ZDROJE	33609	33999	34594	
B.	Rezervy	0	0	0	
C.	Závazky	33609	33999	34594	
I.	Dlouhodobé závazky	442	442	442	
II.	Krátkodobé závazky	33167	33557	34152	
4.	Závazky z obchodních vztahu	24604	25170	25824	
8.	Závazky ostatní	8563	8387	8328	
8.1.	<i>Závazky ke společníkům</i>	5850	5620	5490	
8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	969	987	1013	
8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	434	442	454	
8.5.	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	1230	1258	1291	
8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	80	80	80	
D.	Časové rozlišení pasiv	101	107	114	
I.	1.	Výdaje příštích období	101	107	114

10.2.3 Plán peněžních toků

Pro plánování peněžních toků byla využita nepřímá metoda. Plánovaný přehled o peněžních tocích pro variantu A je vyobrazen v tabulce 43.

Tabulka 43 – Plánovaný přehled o peněžních tocích – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	10502	16067	18938
Čistý zisk/ ztráta	7093	7241	7346
+ odpisy	837	837	837
změna stavu zásob	-9483	-686	-795
změna stavu pohledávek	533	-1007	-1163
změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
změna časového rozlišení aktiv	-5	-10	-11
změna stavu rezerv	0	0	0
změna stavu krátkodobých závazků	10020	390	595
změna stavu časového rozlišení pasiv	-6	6	7
Peněžní tok z provozní činnosti	8989	6771	6816
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	0	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0
změna stavu základního kapitálu	0	0	0
změna stavu ážia a kapitálových fondů	0	0	0
vyplacený podíl na zisku	-3424	-3900	-3982
změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	-3424	-3900	-3982
Peněžní tok celkem	5565	2871	2834
Konečný stav peněžních prostředků	16067	18938	21771

Peněžní tok z provozní činnosti je ve všech sledovaných letech kladný. Díky nerealizovaným investicím je ve všech sledovaných letech peněžní tok z investiční činnosti nulový. Peněžní tok z finanční činnosti nabývá ve všech sledovaných letech záporných hodnot, a to díky vypláceným podílům na zisku.

10.3 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Varianta B dlouhodobého finančního plánu vychází z pozitivního vývoje jak ve společnosti, tak na trhu. Předpokládá se, že pandemická situace v České republice ale i ve světě nezhorší, a společnost tak očekává příznivé ekonomické podmínky.

V této variantě vybraná společnost předpokládá vyšší růst tržeb za prodané zboží, dále počítá s investicemi do dvou vysokozdvihných vozíků a vyřazení a prodej již plně odepsaných. I v této

variance společnost neplánuje využít bankovní úvěry. Předpokládá se opět kladný výsledek hospodaření.

10.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

V následující části jsou plánovány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě. Zaměřovat se zde budu převážně na položky, které se budou vyvíjet jiným způsobem než ve variantě A.

Tržby

Následující varianta předpokládá nárůst tržeb, který se projevil postupným zotavováním ekonomiky a také zlepšením vývoje ve stavebnictví. Předpokládá se růst tržeb v roce 2021 o 5,5 %, v roce 2022 růst o 6,2 % a v roce 2023 růst o 6,3 %.

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou odhadovány stejně jako prodej tržeb za zboží.

Ostatní provozní výnosy

Společnost plánuje vyřazení již plně odepsaných vysokozdvížných vozíků. Z tohoto důvodu je v roce 2022 plánováno vyřazení prozatím 2 vysokozdvížných vozíků, jejichž prodejní hodnota byla odhadnuta na cca celkem 80 tis. Kč a je zahrnuta v položce tržby z prodaného dlouhodobého majetku.

Jiné provozní výnosy zůstávají nepozměněny.

Ostatní finanční výnosy

Hodnota ostatních provozních výnosů, který obsahuje především hodnoty skont, byla odhadnuta v závislosti na změně hodnoty tržeb.

Náklady na prodané zboží

Náklady na prodané zboží, tvořeny nákupními cenami od dodavatelů, jsou tvořeny poměrem k tržbám.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie zůstává plánována ve stejné výši jako v přechozí variantě.

Služby

Mezi nejvýznamnější položku tržeb patří především doprava k zákazníkům, která se bude zvyšovat v relaci s tržbami za prodané zboží. Dále jsou zde obsaženy náklady na reprezentaci a náklady na zprostředkování prodeje, kde se očekává zvýšení hodnoty.

Osobní náklady

Hodnota mzdových nákladů zůstává stejná jako v přechozí variantě, je tedy plánováno postupné zvyšování, a to v roce 2021 o 3,2 %, v roce 2022 o 1,8 % a v roce 2023 o 2,7 %. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 33,8 % ze mzdových nákladů.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Společnost plánuje prodej již zcela odepsaného majetku, tudíž nedojde ke snížení odpisů. V březnu roku 2022 je předpokládána koupě dvou vysokozdvížných vozíků, jejichž cena je odhadována na 384 tis. Kč za kus. Vysokozdvížné vozíky jsou z hlediska daňových odpisů zařazeny do 2. účtové skupiny (CZ-CPA 28.22.15 – Vidlicové stohovací vozíky, jiné vozíky; malé tahače používané na nádražních stanicích). Doba odepisování pro daňové i účetní odepisování je 5 let.

Ostatní provozní náklady

Položka Daně a poplatky obsahuje silniční daň a daň z nemovitostí.

Ačkoliv společnost plánuje pořídit vysokozdvížné vozíky, hodnota silniční daně se nezmění, jelikož jsou považovány za „pracovní stroje samojízdné“, tudíž nejsou předmětem daně podle § 2 odst. 4 písm. a) zákona č. 16/1993 Sb. o dani silniční.

Jiné provozní náklady jsou odhadnuty v návaznosti změně v tržbách.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro variantu B je obsažen v tabulce 44.

Tabulka 44 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta B (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobku a služeb	9260	9834	10454
II.	Tržby za prodej zboží	337187	358093	380652
A.	Výkonová spotřeba	319028	338793	360082
1.	Náklady na prodané zboží	301409	320097	340263
2.	Spotřeba materiálu a energie	1670	1758	1814
3.	Služby	15949	16938	18005
D.	Osobní náklady	15832	16115	16551
1.	Mzdové náklady	11632	11841	12161
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4200	4274	4390
2.1.	<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění</i>	3932	4002	4110
2.2.	<i>Ostatní náklady</i>	268	272	280
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	837	965	991
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	837	965	991
1.1.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé</i>	837	965	991
III.	Ostatní provozní výnosy	437	521	443
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	80	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	437	441	443
F.	Ostatní provozní náklady	1567	1686	1782
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0
3.	Dane a poplatky	79	79	79
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	1488	1607	1703
* Provozní výsledek hospodaření		9620	10889	12143
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1413	1486	1569
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1413	1486	1569
VII.	Ostatní finanční výnosy	2021	2154	2295
K.	Ostatní finanční náklady	280	280	280
* Finanční výsledek hospodaření		328	388	446
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		9948	11277	12589
L.	Dan z příjmu	1890	2142	2392
1.	Dan z příjmu splatná	1890	2142	2392
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		8058	9135	10197
**** Výsledek hospodaření za účetní období		8058	9135	10197

10.3.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Vybraná společnost neplánuje investice do dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého finančního majetku.

V oblasti pozemků a staveb společnost taktéž neplánuje žádné nové investice.

Položka Hmotné movité věci a jejich soubory je v roce 2021 snižována o již stávající odpisy, v roce 2022 jsou zde zařazeny nové vysokozdvížné vozíky v předpokládané celkové hodnotě 768 tis. Kč, v závislosti s plánovanou investicí se zvýší i hodnota oprávek.

Tabulka 45 – Predikce dlouhodobého hmotného majetku – varianta B (vlastní zpracování)

Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	2021	2022	2023
Pozemky	4606	4606	4606
Stavby	11216	11216	11216
-oprávky	5659	5975	6291
Hmotné movité věci a jejich soubory	7413	8181	8181
-oprávky	6082	6731	7406
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868
Dlouhodobý hmotný majetek	12362	12165	11174

Zásoby

Zásoby jsou odhadnuty metodou poměru k tržbám, jejich hodnota se tedy vzhledem ke zvyšování tržeb zvyšují.

Pohledávky

Hodnota krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů je odhadnuta na základě doby obratu pohledávek, která zůstává stejná jako v předchozí variantě, tedy 48 dnů.

Tabulka 46 – Predikce krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů – varianta B (vlastní zpracování)

Pohledávky z obchodních vztahu	2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	48	48	48
Tržby za prodej zboží + Tržby z prodeje výrobku a služeb (v tis. Kč)	346447	367927	391106
Pohledávky z obchodních vztahu	46193	49057	52148

Závazky

V oblasti krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů predikovány taktéž na základě doby obratu závazků, která činí 27 dnů.

Tabulka 47 – Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů – varianta B (vlastní zpracování)

Závazky z obchodních vztahu	2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu krátkodobých závazků (dny)	27	27	27
Tržby za prodej zboží + Tržby z prodeje výrobku a služeb (v tis. Kč)	346447	367927	391106
Závazky z obchodních vztahu	25984	27595	29333

Závazky k zaměstnancům a závazky se společníky jsou stanoveny stejně obdobně jako u varianty A. Ani v této variantě společnost neplánuje přijetí bankovního úvěru

Plánovaná rozvaha pro variantu B je obsažena v tabulce č. 48.

Tabulka 48 – Plánovaná rozvaha – varianta B (vlastní zpracování)

ROZVAHA (v tis. Kč)		2021	2022	2023
		104730	110928	117840
AKTIVA CELKEM				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	12362	12165	11174
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12362	12165	11174
1.	Pozemky a stavby	10163	9847	9531
1.1.	<i>Pozemky</i>	4606	4606	4606
1.2.	<i>Stavby</i>	5557	5241	4925
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1331	1450	775
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868
4.3.	<i>Jiný dlouhodobý hmotný majetek</i>	868	868	868
III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	92109	98494	106386
I.	Zásoby	30347	32228	34259
3.	Výrobky a zboží	30347	32228	34259
3.2.	<i>Zboží</i>	30347	32228	34259
II.	Pohledávky	46228	49092	52183
1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	46228	49092	52183
2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahu</i>	46193	49057	52148
2.4.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	35	35	35
III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
IV.	Peněžní prostředky	15534	17174	19944
1.	Peněžní prostředky v pokladně	412	420	422
2.	Peněžní prostředky na účtech	15122	16754	19522
D.	Časové rozlišení aktiv	259	269	280
1.	Náklady příštích období	169	179	190
3.	Příjmy příštích období	90	90	90
PASIVA CELKEM		104730	110928	117840
A.	Vlastní kapitál	69571	74275	79447
I.	Základní kapitál	2140	2140	2140
1.1.	<i>Základní kapitál</i>	2140	2140	2140
II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
III.	Fondy ze zisku	0	0	0
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	59373	63000	67110
1.	Nerozdělený zisk minulých let	59373	63000	67110
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8058	9135	10197
B+C	CIZÍ ZDROJE	35058	36546	38279
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	35058	36546	38279
I.	Dlouhodobé závazky	442	442	442
II.	Krátkodobé závazky	34616	36104	37837
4.	Závazky z obchodních vztahu	25985	27595	29333
8.	Závazky ostatní	8631	8509	8504
8.1.	<i>Závazky ke společníkům</i>	5849	5620	5490
8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	969	987	1013
8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	434	442	454
8.5.	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	1299	1380	1467
8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	80	80	80
D.	Časové rozlišení pasiv	101	107	114
I. 1.	Výdaje příštích období	101	107	114

10.3.3 Plánování peněžních toků

Plán peněžních toků byl sestaven nepřímou metodou. Plánovaný přehled o peněžních tocích se nachází v tabulce 49.

Tabulka 49 – Plánovaný přehled o peněžních tocích – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	10502	15534	17174
Čistý zisk/ ztráta	8058	9135	10197
+ odpisy	837	965	991
změna stavu zásob	-9977	-1881	-2031
změna stavu pohledávek	-1920	-2864	-3091
změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
změna časového rozlišení aktiv	-5	-10	-11
změna stavu rezerv	0	0	0
změna stavu krátkodobých závazků	11469	1488	1733
změna stavu časového rozlišení pasiv	-6	6	7
Peněžní tok z provozní činnosti	8456	6839	7795
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	0	-768	0
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	0	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	0	-768	0
změna stavu základního kapitálu	0	0	0
změna stavu ážia a kapitálových fondů	0	0	0
vyplacený podíl na zisku	-3424	-4431	-5025
změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	-3424	-4431	-5025
Peněžní tok celkem	5032	1640	2770
Konečný stav peněžních prostředků	15534	17174	19944

Peněžní tok z provozní činnosti je v každém sledovaném roce kladný. V roce 2022 vykazuje peněžní tok z investiční činnosti záporný výsledek, a to díky investici do vysokozdvizných vozíků. Peněžní tok z finanční činnosti je ve všech sledovaných letech záporný, a to díky vyplácení podílů na zisku.

10.4 Zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu

V této části diplomové práce jsou zhodnoceny jednotlivé varianty plánu. Jejich efektivnost bude posouzena pomocí vybraných poměrových finančních ukazatelů. Bude provedena analýza likvidity, analýza rentability, analýza aktivity a analýza zadluženosti.

10.4.1 Analýza likvidity

Hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou jak u varianty A tak u varianty B nad hodnotami doporučeného rozmezí. Ačkoliv tyto hodnoty podporují tvrzení, že daná společnost neproduktivně využívá vložené prostředky, z pohledu analyzované společnosti lze považovat výsledné hodnoty za uspokojivé, a to z důvodu zachování finančního polštáře a s tím spojeného hladkého průběhu platebního styku.

Varianta A v roce 2022 a v roce 2023 překračuje doporučenou hodnotu hotovostní likvidity, převážně díky vysoké hodnotě peněžních prostředků na účtech. Vysoká hodnota této likvidity svědčí o tom, že by společnost mohla využívat své peněžní prostředky efektivněji.

Tabulka 50 – Porovnání ukazatelů likvidity varianty A a varianty B (vlastní zpracování)

Analýza likvidity	Varianta A			Varianta B		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Běžná likvidita	2,704	2,809	2,900	2,661	2,728	2,812
Pohotová likvidita	1,804	1,899	1,983	1,784	1,835	1,906
Hotovostní likvidita	0,484	0,564	0,637	0,449	0,476	0,527

10.4.2 Analýza rentability

V rámci analýzy rentability lze jednotlivé varianty dlouhodobého majetku hodnotit pozitivně. Oproti minulému období dochází k navýšení hodnot rentabilit. Rentabilita celkového kapitálu se ve variantě A mírně snižuje, příčina je v mírném růstu výsledku hospodaření a zvyšováním hodnoty aktiv. Snižování hodnoty lze také sledovat v rentabilitě vlastního kapitálu, která je rovněž zapříčiněna mírným růstem hospodářského výsledku a růstem vlastního kapitálu.

Varianta B vykazuje příznivější hodnoty. Zvýšení tempa růstu tržeb a tím i zvýšení hodnoty hospodářského výsledku mají za následek postupné zvyšování hodnot rentabilit.

Tabulka 51 – Porovnání vybraných ukazatelů rentability varianty A a varianty B (vlastní zpracování)

Analýza rentability	Varianta A			Varianta B		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Rentabilita tržeb (ROS)	3,10 %	3,11 %	3,09 %	3,28 %	3,47 %	3,62 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	9,94 %	9,83 %	9,67 %	10,85 %	11,51 %	12,01 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,34 %	10,06 %	9,75 %	11,58 %	12,30 %	12,83 %

10.4.3 Analýza aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv převyšuje minimální doporučenou hodnotu 1, což značí úměrnou majetkovou vybavenost společnosti. Z analýzy aktivity za období 2020 vyplynulo, že vybraná společnost byla v pozici věřitele, neboť doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků. Tato skutečnost je promítnuta i ve variantách dlouhodobého finančního plánu, kdy doba obratu krátkodobých pohledávek byla ponechána stejná jako v minulém období a doba obratu krátkodobých závazků byla mírně navýšena, a to v obou vypracovaných variantách.

Tabulka 52 – Porovnání vybraných ukazatelů aktivity varianty A a varianty B (vlastní zpracování)

Analýza aktivity	Varianta A			Varianta B		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	3,21	3,16	3,13	3,31	3,32	3,32
Doba obratu zásob (dny)	35,49	35,49	35,49	34,16	34,16	34,16
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	48,04	48,04	48,04	48,04	48,03	48,03
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
Obratovost krátkodobých pohledávek	7,49	7,49	7,49	7,49	7,49	7,49
Obratovost krátkodobých závazků	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33

10.4.4 Analýza zadluženosti

Jak již bylo zmíněno v průběhu práce, vybraná společnost v současné době nevyužívá pro své financování bankovních úvěrů a nemá v zájmu tuto skutečnost měnit. Hodnota celkové zadluženosti se v plánovaném období pohybuje v doporučeném intervalu od 30 % do 60 %. Oproti minulému sledovanému období se celková zadluženost v obou variantách zvýšila, a to díky zvýšení krátkodobých závazků.

Z míry zadluženosti vyplývá, že hodnota vlastního kapitálu v obou variantách převažuje nad hodnotou cizího kapitálu.

Tabulka 53 – Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti varianty A a varianty B (vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti, maj. a fin. Strk.	Varianta A			Varianta B		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Celková zadluženost	32,85 %	32,06 %	31,44 %	33,47 %	32,95 %	32,48 %
Míra zadlužení	0,49	0,473	0,459	0,504	0,492	0,482
Vlastní kapitál/DM	5,550	6,243	7,046	5,628	6,106	7,110

10.5 Krátkodobý finanční plán

Na základě porovnání variant dlouhodobého finančního plánu a samotného odhadu společnosti byla doporučena varianta B. V rámci krátkodobého finančního plánu je rozpracována varianta B pro rok 2021 na jednotlivá čtvrtletí. Součástí krátkodobého finančního plánu je výkaz zisku a ztrát, krátkodobá rozvaha a krátkodobého plánu peněžních toků.

V rámci sestavení krátkodobého finančního plánu budou brány v potaz sezónní výkyvy, kdy na v prvním a čtvrtém kvartálu je předpokládaná výše tržeb nižší. Na základě těchto informací se v prvním kvartálu předpokládají tržby za prodané zboží ve výši 21,16 % z celkových tržeb, ve druhém kvartálu 30,52 % z celkových tržeb, ve třetím kvartálu se očekává 26,66 % z celkových tržeb a ve čtvrtém kvartálu zbylých 21,66 %. Krátkodobý výkaz zisku a ztrát je sestavován kumulativně za jednotlivá čtvrtletí.

V závislosti s vývojem tržeb se mění i položky související s tržbami jako náklady za prodané zboží a služby. Osobní náklady a úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku jsou rozděleny mezi jednotlivá čtvrtletí rovnoměrně. Vývoj ostatních položek je odhadnut na základě minulých let.

Krátkodobý plán výkazu zisku a ztráty se nachází v tabulce 54, jeho součástí je také krátkodobá rozvaha, uvedená v tabulce 55 a plán peněžních toků v tabulce 56.

Tabulka 54 – Krátkodobý plán výkazu zisku a ztrát (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		Q1/21	Q2/21	Q3/21	Q4/22
I.	Tržby z prodeje výrobku a služeb	1700	4633	7546	9260
II.	Tržby za prodej zboží	71349	174258	264152	337187
A.	Výkonová spotřeba	67265	164199	249697	319028
1.	Náklady na prodané zboží	63553	155635	236378	301409
2.	Spotřeba materiálu a energie	417	835	1252	1670
3.	Služby	3295	7729	12067	15949
D.	Osobní náklady	3958	7916	11874	15832
1.	Mzdové náklady	2908	5816	8724	11632
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1050	2100	3150	4200
2.1.	<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění</i>	983	1966	2949	3932
2.2.	<i>Ostatní náklady</i>	67	134	201	268
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	209	419	628	837
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	209	419	628	837
1.1.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé</i>	209	419	628	837
III.	Ostatní provozní výnosy	96	218	306	437
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	96	218	306	437
F.	Ostatní provozní náklady	119	251	581	1567
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Dane a poplatky	0	47	47	79
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	119	204	534	1488
* Provozní výsledek hospodaření		1594	6324	9224	9620
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	129	229	305	1413
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	129	229	305	1413
VII.	Ostatní finanční výnosy	266	752	1297	2021
K.	Ostatní finanční náklady	70	140	210	280
* Finanční výsledek hospodaření		67	383	782	328
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		1661	6707	10006	9948
L.	Dan z příjmu				1890
1.	Dan z příjmu splatná				1890
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		1661	6707	10006	8058

Tabulka 55 – Krátkodobý plán rozvahy (vlastní zpracování)

ROZVAHA (v tis. Kč)		Q1/21	Q2/21	Q3/21	Q4/22
		95209	104741	106361	104730
AKTIVA CELKEM					
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	12990	12781	12572	12362
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12990	12781	12572	12362
1.	Pozemky a stavby	10400	10321	10242	10163
1.1.	Pozemky	4606	4606	4606	4606
1.2.	Stavby	5794	5715	5636	5557
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1722	1592	1462	1331
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868	868
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	868	868	868	868
III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	81960	91701	93530	92109
I.	Zásoby	29658	29841	30058	30347
3.	Výrobky a zboží	29658	29841	30058	30347
3.2.	Zboží	29658	29841	30058	30347
II.	Pohledávky	46120	47720	48027	46228
1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	46120	47720	48027	46228
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	46085	47685	47992	46193
2.4.	Pohledávky – ostatní	35	35	35	35
III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
IV.	peněžní prostředky	6182	14140	15445	15534
1.	peněžní prostředky v pokladně	412	412	412	412
2.	peněžní prostředky na účtech	5770	13728	15033	15122
D.	Časové rozlišení aktiv	259	259	259	259
1.	Náklady příštích období	169	169	169	169
3.	Příjmy příštích období	90	90	90	90
PASIVA CELKEM		95209	104741	106361	104730
A.	Vlastní kapitál	60366	68220	71519	69571
I.	Základní kapitál	2140	2140	2140	2140
1.1.	Základní kapitál	2140	2140	2140	2140
II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	56565	59373	59373	59373
1.	Nerozdělený zisk minulých let	56565	59373	59373	59373
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1661	6707	10006	8058
B+C	CIZÍ ZDROJE	34742	36420	34741	35058
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	Závazky	34742	36420	34741	35058
I.	Dlouhodobé závazky	442	442	442	442
II.	Krátkodobé závazky	34300	35978	34299	34616
4.	Závazky z obchodních vztahů	26651	27024	26650	25985
8.	Závazky ostatní	7649	8954	7649	8631
8.1.	Závazky ke společníkům	6021	6021	6021	5849
8.3.	Závazky k zaměstnancům	969	969	969	969
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	434	434	434	434
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	145	1450	145	1299
8.6.	Dohadné účty pasivní	80	80	80	80
D.	Časové rozlišení pasiv	101	101	101	101
I. 1.	Výdaje příštích období	101	101	101	101

Tabulka 56 – Krátkodobý plán peněžních toků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Q1/21	Q2/21	Q3/21	Q4/21
Počáteční stav peněžních prostředků	10502	6182	14140	15445
Čistý zisk/ ztráta	1661	5046	3299	-1948
+ odpisy	209	209	209	209
změna stavu zásob	-9288	-183	-217	-289
změna stavu pohledávek	-1812	-1600	-307	1799
změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
změna časového rozlišení aktiv	-5	0	0	0
změna stavu rezerv	0	0	0	0
změna stavu krátkodobých závazků	4921	7910	-1679	317
změna stavu časového rozlišení pasiv	-6	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	-4320	11382	1305	88
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	0	0	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0	0
změna stavu základního kapitálu	0	0	0	0
změna stavu ážia a kapitálových fondů	0	0	0	0
vyplacený podíl na zisku	0	-3424	0	0
změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	0	-3424	0	0
Peněžní tok celkem	-4320	7958	1305	88
Konečný stav peněžních prostředků	6182	14140	15445	15533

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Projekt tvorby finančního plánu navrženého pro vybranou společnost je zpracován pro období 2021–2023 a to ve dvou variantách. Obě varianty vycházejí z nastavených cílů společnosti a také zohledňují hospodářský vývoj nejen společnosti ale i okolí. Ačkoliv byl kvůli nastalé pandemii v roce 2020 zaznamenán menší propad, společnost zůstala i nadále zisková. Pozitivní vývojový trend je tedy očekáván i pro plánovací horizont, kdy se předpokládá, že vybraná společnost bude zisková i nadále.

Pro vybranou společnost je ideálnější variantou dlouhodobého finančního plánu varianta B, která vychází z optimističtějších ekonomických podmínek. Na rozdíl od varianty A je zde patrný vyšší nárůst tržeb a tím i vyšší dosažený výsledek hospodaření běžného období.

Ačkoliv je tato varianta pravděpodobná, je třeba brát v potaz změny ve vnějším okolí, které mají zásadní vliv na činnosti společnosti. Konkrétní mimořádné události se již v minulosti promítly na vývoji společnosti a jsou patrné i ve finanční analýze. Z důvodu přijetí optimističtější varianty finančního plánu je tedy nutná kontrola plánu a také zohlednění všech potencionálních rizik a skutečností, které budou v době kontroly známy.

11.1 Analýza rizik

V souvislosti s finančním plánem je na místě jeho kontrola, která umožňuje porovnání plánovaných hodnot se skutečnými hodnotami, analýzu těchto odchylek a při provádění pravidelné kontroly i možnost přijetí včasných opatření, které mohou přispět k eliminaci výskytu těchto rizik v budoucím období.

Mezi jedno ze zásadních rizik patří růst cen u vodohospodářského zboží, způsobené převážně stoupající cenou plastů. Mezi největší dodavatele PVC, který se využívá při výrobě potrubí, izolací, podlah a střešních krytin, jsou Spojené státy, kde kvůli pandemické situaci bylo mimo provoz více než 60 % výroby PVC. Tato skutečnost se může neblaze podepsat na cenách zejména plastových vodohospodářských výrobků, kdy dodavatelské společnosti budou nuceni změnit již stanovené ceníky, tím ovlivní i budoucí zakázky u vybrané společnosti.

Dalším identifikovaným rizikem je platební morálka odběratelů vybrané společnosti. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že společnost se ve sledovaných letech nachází v pozici věřitele. Vybraná společnost se tedy snaží předcházet případným problémům s nesplacením svých závazků tvorbou dostatečného finančního polštáře.

Dalším potencionálním rizikem vybrané společnosti je ztráta významných odběratelů. Společnost má mnoho stálých odběratelů, jejichž zakázky vybraná společnost již dlouho zásobuje, proto by se jejich ztráta negativně projevila na tržbách.

Mezi další rizika mohou být zařazeny numerické chyby, které mohou zkreslit hodnoty ve finančním plánu, dále mylné vyhodnocení vybraných finančních ukazatelů a chyby při výpočtech nebo negativní legislativní změny.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vybraná společnost je úspěšnou společností působící na trhu s vodovodním materiálem. Zabývá se velkoobchodním a maloobchodním prodejem kompletních systémů na rozvod tlakové vody a kanalizace a dalšího vodárenského zboží. Díky nabídce kvalitního zboží, orientací na zákazníky a kolektivu kvalifikovaných pracovníků si udržuje stálou klientelu odběratelů.

Jelikož se společnost příliš nezabývala sestavováním finančních plánů, doporučila bych společnosti této problematice věnovat větší pozornost. Získá tak lepší přehled o tom, jakým směrem společnost směřuje a také jak se bude její situace dále vyvíjet. Se sestavením finančního plánu souvisí i sledování rizika a možných změn, které mohou ovlivnit jednotlivé plánované položky, jako jsou tržby a s nimi související náklady společnosti a přijímat vhodná opatření, kterými tyto rizika eliminují, nebo sníží jejich dopad.

Závěry jednotlivých analýz potvrdily, že vybraná společnost je podnik s dobrým finančním zdravím, který preferuje finanční stabilitu. Z analýzy likvidity bylo zjištěno, že společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky a nemá tudíž problémy se splácením svých závazků. Společnosti bych doporučila zachování této potřebné výše peněžních toků, které jí zajistí bezproblémový platební styk.

V oblasti dlouhodobého hmotného majetku je stávající majetek již skoro odepsán. Společnosti bych doporučila zvážit investice do nových dopravních prostředků, především nákladních automobilů a vysokozdvížných vozíků v jednotlivých skladech. Vybraná společnost má také možnost investovat do zavedení bezpapírové kanceláře, která by snížila náklady na spotřebu kancelářských potřeb a také by usnadnila procesy a komunikace mezi jednotlivými skladovými středisky.

Tyto investice může společnost financovat prostřednictvím vlastních peněžních prostředků na účtech, nebo využít bankovního úvěru. Společnost využívá pro své financování především vlastní zdroje, případně krátkodobé závazky, zejména z obchodních vztahů. Její zadluženost je tedy nízká. Proto společnost může zvážit možnosti využít cizí kapitál v podobě bankovního úvěru, a to i z důvodu, že cizí kapitál není tak drahý jako vlastní kapitál a také díky nákladovým úrokům pomáhá snižovat daně.

V návaznosti na vypracované analýzy a vytvořené finanční plány společnosti doporučuji nadále vyvíjet snahu o získávání nových zákazníků a zakázek. Společnost se v současné době orientuje spíše na již stávající zákazníky, se kterými má uzavřenou již dlouholetou

spolupráci. Získáním nových zákazníků a otevření nových zakázek se může společnost dostat do většího podvědomí a získat tak nové obchodní příležitosti. Příležitost společnosti vidím v rozšíření své působnosti i na zahraniční trhy.

Ačkoliv je to pro společnost obtížné, doporučila bych společnosti dále postupné snižování doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti, která se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem kompletních systémů na rozvod tlakové vody a kanalizace a dalšího vodárenského zboží. Její činnost je velmi úzce provázána se stavebnictvím, které bylo, jako i ostatní odvětví v České republice, ovlivněno nastalou pandemií.

Východiskem pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu byly teoretické poznatky uvedené v teoretické části práce. Bylo zde charakterizováno finanční plánování jako celek, jeho podstata a účel, byly zde popsány metody plánování a jednotlivé analýzy, které předcházejí sestavení finančního plánu. Nakonec byl popsán samotný dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a jeho kontrola a hodnocení.

V úvodu praktické části byla popsána činnost podniku, jeho zákazníci a nabízený sortiment zboží. Byla provedena charakteristika makroprostředí pomocí PEST analýzy, která přiblížila současný i budoucí vývoj v ekonomice České republiky. Dále byla provedena charakteristika mikroprostředí, v rámci, které bylo charakterizováno odvětví, kterým je společnost velice ovlivněna. Byla vypracována SWOT analýza, která přiblížila silné a slabé stránky společnosti a odhalila její příležitosti a hrozby. Dále byla provedena finanční analýza vybrané společnosti, která pomocí vybraných ukazatelů ukázala finanční zdraví společnosti a také její stabilitu v této nelehké době.

Na základě výše uvedených analýz a také v rámci stanovených cílů společnosti byly vytvořeny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu. Na základě jejich analýzy pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy společnosti doporučena varianta B, která byla následně rozpracována na jednotlivá čtvrtletí do krátkodobého finančního plánu. Následně bylo vypracováno zhodnocení projektového řešení, kde byly charakterizovány a zanalyzovány možná rizika, která mohou ohrozit hodnoty sestaveného finančního plánu i celé společnosti. Závěrem byly sepsány návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. s. 96. ISBN 978-80-7394-229-8.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Alan J. MARCUS, 2017. *Fundamentals of corporate finance*. Ninth edition. New York: NY: McGraw-Hill. ISBN 978-1-259-72261-5.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, [2020], xxx, 918 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-260-56555-3.
- ČERVENÝ, Radim a Brno International Business School. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b2700425-9835-4d90-96d6-ac96e3b772ff>
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:03388600-39c4-11e9-9fd6-5ef3fc9ae867>
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 9788024751047.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:32c756b0-438a-11e4-bf02-5ef3fc9ae867>
- CHMELÍKOVÁ, Gabriela a Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. *Techniky finančního rozhodování*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN

978-80-7509-032-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:bd4402d0-80d1-11e6-bf08-001018b5eb5c>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xvi, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005626.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:0b286038-2b67-4bb0-b495-33f1aa12f563>

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:24d330f0-9149-11e7-83f8-001018b5eb5c>

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. ISBN 9788074784057.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2011, 232 s. Expert. ISBN 9788024724324.

MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5d7584fd-65d8-4ad0-afaf-ef2ecd86687b>

PEŠKOVÁ, Radka a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:748171d0-ad1c-11e8-830e-005056825209>

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, xlvi, 912 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 9781260091908.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 9788024740478.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3130-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f9e1bf80-e4e3-11e7-8cdd-5ef3fc9bb22f>

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:3a18a530-899b-11e8-9588-5ef3fc9bb22f>

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. s. 289. ISBN 978-80-7400-274-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:0ea71c80-50e0-11e9-abdc-5ef3fc9bb22f>

ŠTĚDRONĚ, Bohumír et al. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:a42bf0d9-88a8-4e6c-a636-1176edb4546b>

TZU, Sun a Michael PORTER, 2018. *The Art of Strategy* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 335 s. [cit. 2021-5-28]. ISBN 978-1-108-47030-8. Dostupné z: <https://libgen.is/book/index.php?md5=CB8346D8A4D5215D38B5C8E30B20AFA0>

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

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. s. 153. ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d75dfa3f-3057-42f9-ba74-71fa2c1387d8>

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. Finance. ISBN 9788027117017.

Elektronické zdroje:

BusinessInfo.cz: Kvartální analýza: Stavebnictví v letošním roce poroste o 1,4 % [online], 2021b. BusinessInfo.cz [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/kvartalni-analyza-stavebnictvi-v-letosnim-roce-poroste-o-14/>

BusinessInfo.cz: Stavebnictví – statistický přehled [online], 2021a. Český statistický úřad [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/stavebnictvi-statisticky-prehled/>

Czech statistical office: Age structure on December 31st, 2020 Czech Republic [online], 2020. Czech Republic: CZSO [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=en>

Český statistický úřad: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online], 2021a. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

Český statistický úřad: Maloobchod – prosinec 2020 [online], 2021b. Český statistický úřad [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/maloobchod-prosinec-2020>

Český statistický úřad: Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020 [online], 2021c. Česko: Český statistický úřad [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

ČSOB: Česko platí kartou [online], 2021. ČSOB [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/terminaly-a-e-shopy/cesko-plati-kartou>

Finance.cz: Ceny elektřiny 2021: Proč budou dodavatelé zdražovat? [online], 2021. Internet Info [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/537064-cena-elektriny-2021-a-2022/>

Finanční správa: Informace k protikrizovému balíčku MF [online], 2020. Finanční správa [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/dane/novinky/2020/Informace_k_protikrizovemu_balicku_MF-10779

Fiskální výhled České republiky: leden 2021 [online], 2021. Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-7-29]. ISSN 1804-7998. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled/2021/fiskalni-vyhled-cr-leden-2021-40608>

Hospodářské noviny: Pandemie a mrazy vyhnaly ceny plastů vzhůru. Výrobky z nich zdraží také [online], 2021. Economia, a.s. [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66909660-pandemie-a-mrazy-vyhna-ly-ceny-plastu-vzhuru-vyrobky-z-nich-zdrazi-take>

Kurzy.cz: Změny ve výpočtu čisté mzdy v roce 2021 [online], 2021. Česko: Kurzy.cz, spol. s r.o [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/vypocet-ciste-mzdy-2021/>

Kvartální analýza českého stavebnictví: Q2/2021 [online], 2021. CEEC Research [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/research/>

Makroekonomická predikce České republiky: duben 2021 [online], 2021. Česko: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-7-29]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

Průvodce podnikáním: Objevte výhody bezpapírové kanceláře a ušetřete díky digitalizaci procesů [online], 2021. ČSOB [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vyhody-bezpapirove-kancelare/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EBIT	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EBITDA	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním a odpisy
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním
GRP	Glass fibres Reinforced Plastics – skelnými vlákny vyztužené plasty
HDP	Hrubý domácí produkt
HDPE	High density polyethylene – Polyethylen s vysokou hustotou
MF	Ministerstvo financí
PE	Polyethylen
PEST	Nástroj pro analýzu makrookolí
PESTLE	PEST rozšířený o další faktory
PP	Polypropylen
PRIBOR	Prague Inter Bank Offered Rate
PVC	Polyvinylchlorid
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SMART	Zkratka charakterizující vlastnosti plánu
SMARTER	Zkratka charakterizující rozšířené vlastnosti plánu

SWOT

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Plastové trouby z PVC a betonové výrobky (interní zdroje)	35
Obrázek 2 – Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2020 (zdroj: CZSO, 2020)	42
Obrázek 3 – Vývoj populace k 31. 12. 2020 (zdroj: CZSO, 2020)	42
Obrázek 4- Vývoj českého stavebnictví (zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví, 2021)	44
Obrázek 5 – Vývoj tržeb stavebních společností (zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví, 2021)	45
Obrázek 6 – Vývoj přidané hodnoty vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování)	56
Obrázek 7 – Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	58
Obrázek 8 – Vývoj likvidity vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování)	59
Obrázek 9 – Vývoj rentability vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	60
Obrázek 10 – Vývoj ukazatelů doby obratu vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	62
Obrázek 11 – Vývoj celkové zadluženosti vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	63
Obrázek 12 – Výsledky Z-skóre vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	65
Obrázek 13 – Výsledky indexu IN05 u vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování)	66
Obrázek 14 – Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování)	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Klasifikace CZ-NACE (vlastní zpracování dle interních dokladů).....	34
Tabulka 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2020 (vlastní zpracování dle interních dokladů)	36
Tabulka 3 – Vývoj a predikce hrubého nominálního domácího produktu (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	39
Tabulka 4 – Vývoj a predikce hrubého reálného domácího produktu (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021).....	39
Tabulka 5 – Vývoj a predikce hrubého domácího produktu – čtvrtletní (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	39
Tabulka 6 – Vývoj a predikce míry inflace (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	40
Tabulka 7 – Vývoj a predikce nezaměstnanosti (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	40
Tabulka 8 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	41
Tabulka 9 – Vývoj úrokových sazeb (vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikce České republiky 2021)	41
Tabulka 10 – Majetková struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	49
Tabulka 11 – Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	49
Tabulka 12 – Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	50
Tabulka 13 – Finanční struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	51
Tabulka 14 – Vertikální analýza finanční struktury ve vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	51
Tabulka 15 – Horizontální analýza finanční struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	52
Tabulka 16 – Analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	53
Tabulka 17 – Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	53
Tabulka 18 – Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	53
Tabulka 19 – Analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	54
Tabulka 20 – Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	55

Tabulka 21 – Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	55
Tabulka 22 – Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření vybrané společnosti v letech 2016–2020 (vlastní zpracování na základě interních dokladů)	57
Tabulka 23 – Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních dokladů)	57
Tabulka 24 – Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	58
Tabulka 25 – Ukazatele likvidity konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)	59
Tabulka 26 – Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	60
Tabulka 27 – Ukazatele rentability konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)	60
Tabulka 28 – Ukazatele aktivity vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	61
Tabulka 29 – Ukazatele aktivity konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti)	61
Tabulka 30 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	63
Tabulka 31 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti).....	63
Tabulka 32 – Vývoj čistého pracovního kapitálu ve vybrané společnosti (vlastní zpracování na základě interních zdrojů).....	64
Tabulka 33 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv konkurenční společnosti).....	64
Tabulka 34 – Výpočet Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	64
Tabulka 35 – Výpočet indexu IN05 vybrané společnosti v letech 2016-2020 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů)	65
Tabulka 36 – Předpokládaný vývoj tržeb z prodeje zboží pomocí regresní a korelační analýzy (vlastní zpracování na základě interních informací a Makroekonomické predikce 2021)	71
Tabulka 37 – Predikce spotřeby materiálu a energie (vlastní zpracování)	72
Tabulka 38 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta A (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 39 – Predikce dlouhodobého hmotného majetku – varianta A (vlastní zpracování)	76
Tabulka 40 – Predikce krátkodobých pohledávek – varianta A (vlastní zpracování)	76
Tabulka 41 – Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů – varianta A (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 42 – Plánovaná rozvaha – varianta A (vlastní zpracování)	79

Tabulka 43 – Plánovaný přehled o peněžních tocích – varianta A (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 44 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta B (vlastní zpracování)	83
Tabulka 45 – Predikce dlouhodobého hmotného majetku – varianta B (vlastní zpracování)	84
Tabulka 46 – Predikce krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů – varianta B (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 47 – Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů – varianta B (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 48 – Plánovaná rozvaha – varianta B (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 49 – Plánovaný přehled o peněžních tocích – varianta B (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 50 – Porovnání ukazatelů likvidity varianty A a varianty B (vlastní zpracování).	88
Tabulka 51 – Porovnání vybraných ukazatelů rentability varianty A a varianty B (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 52 – Porovnání vybraných ukazatelů aktivity varianty A a varianty B (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 53 – Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti varianty A a varianty B (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 54 – Krátkodobý plán výkazu zisku a ztrát (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 55 – Krátkodobý plán rozvahy (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 56 – Krátkodobý plán peněžních toků (vlastní zpracování)	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P. 1 Výsledky regresní analýzy HDP

PŘÍLOHA P 1 VÝSLEDKY REGRESNÍ ANALÝZY HDP

VÝSLEDEK

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,978318018
Hodnota spolehlivosti R	0,957106145
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,942808193
Chyba stř. hodnoty	8642,751673
Pozorování	5

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese	1	5000234191	5000234191	66,94009	0,003820013
Rezidua	3	224091469,4	74697156,48		
Celkem	4	5224325661			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba stř. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>	<i>Dolní 95,0%</i>	<i>Horní 95,0%</i>
Hranice	-180442,5301	58936,74334	-3,061630485	0,054923	-368005,5512	7120,491	-368005,5512	7120,490962
HDP nominální	90,04158446	11,00525198	8,181692216	0,00382	55,01796096	125,0652	55,01796096	125,065208