

# Návrh dlouhodobého a krátkodobého plánu ve vybrané společnosti

Bc. Barbora Batíková

---

Diplomová práce  
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Batíková**  
Osobní číslo: **M20487**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Návrh dlouhodobého a krátkodobého plánu ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou finančního plánování.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte vnější a vnitřní podmínky hospodaření.
- Na základě provedených analýz zpracujte návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Proveďte zhodnocení řešení a navrhněte doporučení pro vybranou společnost.

#### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017, 1167 s. ISBN 978-1-292-16016-0.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.
- 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. ISBN 978-80-271-2499-2.
- 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. ISBN 978-80-271-0563-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
Ústav financí a účetnictví

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

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Barbora Batiková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je návrh dlouhodobého a krátkodobého plánu pro vybranou společnost. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování, analýzou okolí podniku a také významem dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování. Na úvod praktické části je představena vybraná společnost a provedena analýza prostředí, na kterou plynule navazuje finanční analýza. Na základě zjištěných výsledků je sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantách a v horizontu tří let. Jednotlivé varianty jsou dále rozpracovány do krátkodobého finančního plánu. Na závěr jsou navrženy konkrétní doporučení pro vybranou společnost.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, analýza okolí, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha

## **ABSTRACT**

The aim of the Master's thesis is to propose a long-term and short-term plan for the selected company. The theoretical part deals with financial planning, analysis of the company's environment and the importance of long-term and short-term financial planning. At the beginning of the practical part, the selected company is introduced and the environmental analysis is presented, being fluently followed by the financial analysis. Based on the results, a long-term financial plan is drawn up in three variants and with a horizon of three years. The individual variants are further elaborated into a short-term financial plan. Finally, specific recommendations are proposed for the selected company.

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

Tímto bych ráda poděkovala paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za připomínky, cenné a odborné rady při tvorbě této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení a ekonomickému oddělení vybraného podniku za jejich ochotu a poskytnutí veškerých materiálů.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2    ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	14
1.3    METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	16
1.4    PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	17
1.5    PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	18
<b>2 ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>19</b>
2.1    ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	19
2.1.1    Analýza makroprostředí podniku.....	20
2.1.2    Analýza mikroprostředí podniku.....	22
2.2    ANALÝZA PODNIKU .....	24
2.2.1    SWOT analýza .....	24
2.2.2    Finanční analýza.....	25
<b>3 DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>35</b>
3.1    PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY .....	36
3.1.1    Plán tržeb.....	36
3.1.2    Plán nákladů .....	37
3.2    PLÁNOVANÁ ROZVAHA .....	37
3.3    PLÁNOVANÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	38
<b>4 KRÁTKODOBÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>40</b>
<b>5 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>42</b>
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>44</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
6.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	45
6.2    VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	45
6.3    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	46
<b>7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>48</b>
7.1    CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	48
7.2    SLEPT ANALÝZA .....	49
7.2.1    Sociálně-demografické faktory .....	49
7.2.2    Legislativní faktory .....	51

7.2.3	Ekonomické faktory .....	51
7.2.4	Politické faktory .....	54
7.2.5	Technologické faktory .....	54
7.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	55
7.3.1	Odběratelé .....	55
7.3.2	Dodavatelé.....	55
7.3.3	Potencionální substituty .....	56
7.3.4	Potencionální noví konkurenti .....	56
7.3.5	Konkurence v oboru .....	56
7.4	SWOT ANALÝZA .....	57
7.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	60
7.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	60
7.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů .....	70
7.5.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	71
7.5.4	Analýza souhrnných ukazatelů .....	77
7.5.5	Shrnutí finanční analýzy .....	79
<b>8</b>	<b>NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>81</b>
8.1	CÍLE A STRATEGIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	81
8.2	ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	82
8.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	83
8.2.2	Plánovaná rozvaha .....	90
8.2.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	95
8.3	OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	96
8.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	97
8.3.2	Plánovaná rozvaha .....	102
8.3.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	104
8.4	PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	105
8.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	106
8.4.2	Plánovaná rozvaha .....	112
8.4.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	115
8.5	ZHDNOCENÍ POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	116
8.5.1	Analýza zadluženosti .....	116
8.5.2	Analýza likvidity .....	116
8.5.3	Analýza rentability .....	117
8.5.4	Ukazatele aktivity.....	118
8.5.5	Citlivostní analýza.....	119
<b>9</b>	<b>NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU .....</b>	<b>121</b>
9.1	ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	121
9.1.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	121
9.1.2	Plánovaná rozvaha .....	123
9.1.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	125
9.2	OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	126



9.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	126
9.2.2	Plánovaná rozvaha .....	128
9.2.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	130
9.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	130
9.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	130
9.3.2	Plánovaná rozvaha .....	132
9.3.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	134
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>136</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>139</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>140</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>146</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>147</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>148</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>152</b>

## ÚVOD

Základním cílem všech společností, ať se jedná o výrobní či obchodní podniky je maximalizace zisku. Aby podnik dosáhl kladného hospodářského výsledku, musí mít stanoveny jasné vize a cíle, jak jich dosáhnout. Pro splnění vytyčených met je nutné zvolit vhodnou strategii, která bude podpořena finančním plánem, jenž je ovšem často u mnoha podniků opomíjen.

Má-li finanční plán vytvářet co nejpravděpodobnější obraz, je nutné do něj promítnout veškerá rizika, která mohou ovlivnit budoucí směřování podniku. S ohledem na zrychlující se globalizaci je nevyhnutelná aktualizace již vytvořených plánů.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část se věnuje problematice finančního plánování spočívající v samotné podstatě, zásadám a principům, které by při tvorbě plánu měly být dodrženy. Poté jsou charakterizovány vybrané metody, prostřednictvím nichž lze finanční plán sestavit, či samotný proces plánování. V následující části jsou představeny analýzy zabývající se makroprostředím a mikroprostředím a SWOT analýza, jež se týká vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Nelze také opomenout finanční analýzu, pomocí které lze zhodnotit celkovou finanční situaci. Samotný finanční plán vychází z plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a přehledu o peněžních tocích. Závěr poskytuje teoretické poznatky zabývající se hodnocením a kontrolou finančního plánu.

V úvodu praktické části je představena vybraná společnost. Poté je provedena charakteristika odvětví, vnitřního a vnějšího prostředí, na které plynule navazuje SWOT analýza, prostřednictvím které jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poslední částí je finanční analýza umožňující srovnání podniku s konkurencí.

Veškeré tyto nabyté poznatky jsou následně využity při sestavení dlouhodobého finančního plánu ve třech variantách. První základní varianta odráží nejpravděpodobnější vývoj společnosti v letech 2022 až 2024. Optimistická varianta uvažuje s rychlejším růstem české ekonomiky a také s nárůstem tržeb. Poslední pesimistická verze naopak uvažuje s poklesem tržeb, v důsledku současné situace ve východní Evropě. Všechna řešení jsou zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů. Následně jsou tyto plány rozpracovány do krátkodobého finančního plánu. Závěr diplomové práce se zabývá konkrétními doporučeními a návrhy týkající se budoucího vývoje vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Finanční plánování v důsledku neustále se měnícího ekonomického prostředí nabývá na významu. Díky tvorbě finančního plánu v několika variantách se podniky mohou připravit na možná rizika vyplývající z externího a interního prostředí.

Hlavním cílem diplomové práce bude návrh dlouhodobého a krátkodobého plánu pro vybranou společnost. S ohledem na cíle a strategie, které si společnost vytyčila, bude sestaven dlouhodobý finanční plán na období tří let a ve třech variantách (základní, optimistické a pesimistické). Veškeré alternativy budou zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů a rozpracovány do krátkodobých plánů ve čtvrtletní podobě pro rok 2022.

V teoretické části bude provedena literární rešerše domácích i zahraničních knižních zdrojů zabývajících se strategickou analýzou a problematikou finančního plánování. Nabyté informace budou použity v praktické části této práce.

V praktické části bude představena vybraná společnost a charakterizováno odvětví, ve kterém provádí svou podnikatelskou činnost. Poté bude provedena analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy a také analýza mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Následovat bude strategická analýza SWOT, a tak a finanční situace nejen podniku, ale i konkurenčních společností, bude rozebrána pomocí absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů.

Pomocí výše uvedených analýz bude sestaven dlouhodobý finanční plán, jehož obsahem bude plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha a plánovaný přehled o peněžních tocích. Při tvorbě plánu bude využit program MS Excel a metoda procentního podílu k tržbám, trendová metoda, metoda poměrových ukazatelů a také expertní odhad pocházející od vedení podniku. Následně budou jednotlivé varianty finančního plánu zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů a citlivostní analýzy a dále rozpracovány do krátkodobých plánů ve čtvrtletní podobě pro rok 2022.

Závěr diplomové práce bude věnován konkrétním návrhům a doporučením pro vybranou společnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je nedílnou součástí řízení podniku, přičemž hlavním úkolem je stanovení finančního cíle a určení prostředků k jeho dosažení. Obecným finančním záměrem je maximalizace tržní hodnoty podniku, v případě akciové společnosti obchodované na kapitálovém trhu jde o maximalizaci tržní hodnoty akcie. (Kislingerová, 2007, s.117)

## 1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plán není jen základem řízení podniku, ale také slouží k jeho rozvoji. Pomocí něj lze stanovit jednotlivé cíle a způsoby k jeho dosažení. Růčková (2021, s. 99) jej definuje jako „*soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán*“. Ross, Westerfield a Jordan (2021, s. 97) dodávají, že finanční plán se zabývá pouze hlavními prvky finančních a investičních rozhodnutí firmy, aniž by zkoumal jednotlivé položky těchto oblastí. Úkolem by tedy měla být snaha o splnění podnikových cílů a udržení finančního zdraví pomocí zajištění dostatečné likvidity, kladného hospodářského výsledku anebo využití pohotových finančních prostředků. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 190; Kocmanová, 2013, s. 190; Synek, 2011, s. 371)

Kocmanová (2013, s. 190) klade důraz na odhad vnějších a vnitřních rizik pomocí finančního plánování a dále více kriticky nahlíží na nejisté zisky nebo předpověď potřeby budoucích zdrojů a jejich velikosti pro zajištění dostatečné likvidity. Veškeré tyto kroky vedou ke snaze nalézt několik možných variant budoucích plánů.

V rámci finančního plánování rozlišujeme dva typy plánů, a to dlouhodobý a krátkodobý. Dlouhodobý plán je obvykle sestavován na období 3 až 5 let, Kislingerová (2007, s. 119) uvádí dokonce i u vybraných firem 10 let. Délka období by měla být v souladu s podnikovými cíli. Do plánu se promítají strategická rozhodnutí, která jsou zaměřena na celkové dlouhodobé řízení společnosti. U tohoto typu plánu není důležitá přesnost vybraných ukazatelů, ale předpoklady, podle kterých má dojít k jejich naplnění. Krátkodobý plán je tvořen obvykle na období 12 měsíců a slouží především ke zpřesnění dlouhodobého plánu vybraného roku. Základem jeho sestavení je aktuální situace podniku z hlediska strategických záměrů. Tento plán je výrazně přesnější než dlouhodobý typ plánu a zároveň se jedná o nástroj taktického řízení podniku. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 194-195; Kocmanová, 2013, s. 190-191)

Se sestavením plánu souvisí i řízení rizika v podniku, přičemž nejdříve je nutné tato potencionální rizika identifikovat a následně je ohodnotit z pohledu pravděpodobnosti možného vzniku nebo případné ztráty. V rámci potenciálních rizik lze akceptovat vhodná opatření, jako například vyhnout se takovým akcím, ze kterých plyne riziko, jež může ohrožovat celý podnik. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 214)

Dle Hrdého a Krechovské (2017, s. 201) finanční plány závisí na velikosti podniku. Ve velkých společnostech je spojen se strategickými úvahami a má určen i svůj organizační a časový průběh, kdežto v malých a středních podnicích se orientují spíše na operativní úroveň, tj. krátkodobé plánování.

## 1.2 Zásady a principy finančního plánování

Marek et al. (2009, s. 495) a Hrdý a Krechovská (2016, s. 197) se shodují, že při přípravě finančního plánu je nutné dodržovat zásady tak, aby vytvořený plán byl v budoucnu uplatnitelný. Mezi tyto zásady patří:

- **Systematičnost** – systematické sledování základního cíle (maximalizace tržní hodnoty), kterému musí napomáhat vybrané dílčí cíle jako například maximalizace zisku nebo dodržování určité výše likvidity.
- **Úplnost** – do plánu je nezbytné zahrnout veškeré činnosti a faktory, které je ovlivňují.
- **Přehlednost** – jednoduchá přehlednost a přehlednost pro všechny jeho uživatele.
- **Periodičnost** – pravidelné zhotovení plánu v po sobě jdoucích obdobích.
- **Pružnost** – v průběhu plánovaného období by mělo docházet k aktualizaci navržených hodnot.
- **Klouzavost** – horizont nového finančního plánu by se měl částečně prolínat s předchozím plánem. (Marek et al., 2009, s. 495; Hrdý a Krechovská, 2016, s. 197)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) se na zásady tvorby finančního plánu dívají z hlediska tzv. SMART metodiky:

- **Konkrétní (Specific)** – plán musí být jasně definován, musí obsahovat takové hodnoty, které lze popsat a jejichž podoba odpovídá potřebám vedení.

- **Měřitelný** (Measurable) – hodnoty musí být v měřitelných jednotkách, které lze porovnat se skutečnými hodnotami.
- **Dosažitelný** (Attainable), **motivující** (motivating) a **reálný** (realistic) – nastavené cíle musí být dosažitelné tak, aby byly motivující.
- **Hmatatelný a jasný** (Tangible) – plán se musí skládat z reálných cílů.

Dále autorky ve své publikaci Finanční management uvádí rozšířenější verzi zásad tvorby plánu, tzv. SMARTER. V rámci tohoto postupu přidávají **vyhodnocený** (evaluated) a **zajímavý** (exciting). (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162)

Landa (2007, s. 111) nezmiňuje jen zásady, které jsou z části v souladu s výše uvedenými, ale i principy, na základě kterých se sestavují finanční plány:

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – krátkodobé cíle by měly pomoci k dosažení dlouhodobých cílů. Vždy je nutné mít na paměti, že v rozvinutějších ekonomikách je dosažení cíle jednodušší než v méně rozvinutých.
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – v rámci krátkodobého i dlouhodobého plánu má být pro dané období jasně vymezen jeden hlavní cíl. Ostatní cíle jsou pouze podpůrnou složkou zásadního cíle.
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – při finančním plánování se vychází nejen z vnitřního prostředí podniku, ale i z vnějšího, například v podobě SWOT analýzy.
- **Princip preference peněžních toků** – souhrnné peněžní příjmy v rámci krátkodobého i dlouhodobého období by měly převažovat nad celkovými peněžními výdaji. Tento princip je významný při řízení likvidity a má podstatný vliv na investiční rozhodování.
- **Princip respektování faktoru času** – zde je důležité preferovat dřívější příjem před pozdějším, za předpokladu, že nominální hodnota porovnávaných příjmů je stejná. Příčinou této preference je, že dřívější příjem lze využít k financování aktivit nebo investování. V praxi se princip používá především při využití metody čisté současné hodnoty pro hodnocení efektivity investic.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – mělo by být preferováno menší riziko před větším, za předpokladu stejného množství peněz. Tento princip je

důležitý zejména díky tomu, že podnikání je objektivně zatíženo velkým množstvím rizik, i když úsilím finančního řízení je nejen snaha o minimalizaci rizika. Nicméně tento princip neříká, že nejméně riziková varianta je ta nejvýhodnější. Vždy je nutné identifikovat možné ztráty.

- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – je kladen důraz na optimální rozložení podnikového kapitálu, který by se měl promítnou i do strategických cílů. Hlavním úkolem je finanční stabilizace, snížení nákladů na kapitál nebo dosažení požadované hodnoty společnosti.

Grünwald a Holečková (2009, s. 237) shrnují zásady do níže uvedených bodů:

- do plánu jsou zahrnuty veškeré činnosti a odpovědnostní útvary,
- dílčí plány jsou věcně a časově provázány,
- na tvorbě plánu se podílejí pracovníci, kteří budou zodpovědní za jeho plnění,
- plánování probíhá neustále, je spojeno s trvalou kontrolou,
- plán je pružný, je tvořen a upravován v závislosti na vnějších a vnitřních podmínkách podniku,
- plánování je systematické.

### 1.3 Metody tvorby finančního plánování

Marek et al. (2009, s. 498), Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) a Marinič (2008, s. 174) rozlišují čtyři typy metod, které se využívají zejména při dlouhodobém plánování. Mezi tyto techniky patří:

- **Kauzální metody** – nejznámějším zástupcem těchto metod je metoda procentního podílu na tržbách, která vychází z předpokladu, že hnacím motorem rychlého vývoje společnosti je růst tržeb, od kterého jsou následně odvozeny ostatní parametry. (Marinič, 2008, s. 174)

Grünwald a Holečková (2009, s. 244-245) dále dodávají, že se jedná o základní orientační metodu, jejichž výsledky mohou být upravovány dle potřeb podniku. Zároveň tato metoda neuvažuje s vlivem fixních nákladů.

- **Statistické metody** – se zabývají statistickou závislostí na základě regresních funkcí. Metoda se využívá především při plánování dlouhodobého období, kdy se od



rozvahy odvodí plánovaný výkaz zisku a ztráty a plán peněžních toků. Za nevýhodu lze považovat, že metoda vychází z minulosti, na jejímž základě predikuje budoucnost, proto je vhodnější využít intuitivní metodu, jenž je založena na zkušenostech a subjektivních odhadech člověka, který vytváří finanční plán. V některých případech je tento přístup nahrazován odborným odhadem. (Grünwald a Holečková, 2009, s. 244; Marek et al., 2009, s. 498; Marinič, 2008, s. 174)

- **Ekonometrické metody** – jsou založeny na vzájemném působení skutečně dosažených ekonomických ukazatelů a cílových veličin. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)
- **Simulační metody** – jedná se o modelování několika variant vývoje předpokládaných ukazatelů na základě makroekonomického i mikroekonomického prostředí, nejlepší varianta se přibližuje reálnému vývoji. (Marinič, 2008, s. 175; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

#### 1.4 Proces tvorby finančního plánu

Finanční plán by měl být sestavován v několika variantách – realistická, optimistická a pesimistická. Jejich výstupem jsou účetní výkazy, v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow včetně komentářů vysvětlujících předpoklady, na základě kterých byl sestaven finanční plán (Hrdý, Krechovská, 2016, s. 198–204)

Autoři Grozdanovska, Bojkovska, Jankulovski (2017, s. 122) definují šest kroků při tvorbě finančního plánu, a to:

1. **Zjištění aktuální finanční situace** – analýza příjmů, nákladů, závazků a pohledávek.
2. **Rozvoj finančních cílů** – stanovení reálných cílů pomocí analýzy a zajištění prostředků pro jejich dosažení.
3. **Identifikace alternativních postupů** – stanovení faktorů, které ovlivňují návaznost jednání, rozšíří současnou situaci o nové, kreativní postupy v rozhodování o možných alternativních řešení, která mohou vést k efektivnějším rozhodování.
4. **Zhodnocení alternativ** – zde je potřeba brát v úvahu nejen vnitropodnikové podmínky, ale i vnější prostředí. Je nutné nevyhodnocovat jen investice a náklady, ale je důležité klást důraz na rizika, jenž vyplývají z přijetí relevantního rozhodnutí.

5. **Vytvoření a implementace finančního akčního plánu** – vypracování plánu, jak dosáhnout vytyčených finančních cílů. Dle autorek se na tvorbě plánu mají podílet všichni zaměstnanci.
6. **Vyhodnocení a kontrola plánu** – znamená neustálou kontrolu realizace plánu, vyhodnocování finančních rozhodnutí a přizpůsobování se personálním, sociálním a ekonomickým faktorům.

## 1.5 Přínosy finančního plánování

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 784-785) se ve své publikaci zabývají třemi výhodami finančního plánování. Mezi tyto přínosy patří:

- **Soustředění se i na nepředvídatelné situace** – finanční plánování se nezaměřuje jen na předvídatelné události, ale i na nepravděpodobné. Již při plánování je vhodné brát v úvahu více variant plánu, díky kterým se podnik může včas zabývat varovnými signály a zareagovat na ně.
- **Zvážení nových příležitostí** – plánovači se musí zamyslet, zda mohou stávající silnou stránku podniku přesunout do úplně nové oblasti. Často tak plánovači doporučují vstup na nový trh, zejména ze strategických důvodů.
- **Vynucená konzistence** – finanční plány a cíle firmy by měly být vzájemně provázány se zdrojem financování.

## 2 ANALÝZA PODNIKU

Následující kapitola se bude zabývat teoretickými poznatky z oblasti analýzy okolí podniku, která je prováděna z pohledu makroprostředí a mikroprostředí, zaměřující se na oblast, ve které podnik působí. Další část kapitoly se bude zaměřovat na SWOT analýzu a finanční analýzu.

### 2.1 Analýza okolí podniku

Analýza podnikatelského prostředí je součástí a jedním z hlavních bodů strategického finančního plánování, které vychází z předpokladu, že každý podnik funguje v konkurenčním prostředí. Pro společnost je důležité, aby se nezabývala jen vnitřním prostředím, ale i vnějším, které se během posledních několika let neustále zrychluje, což souvisí především s inovacemi výrobních technologií, zkracováním životního cyklu výrobků anebo globalizací. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

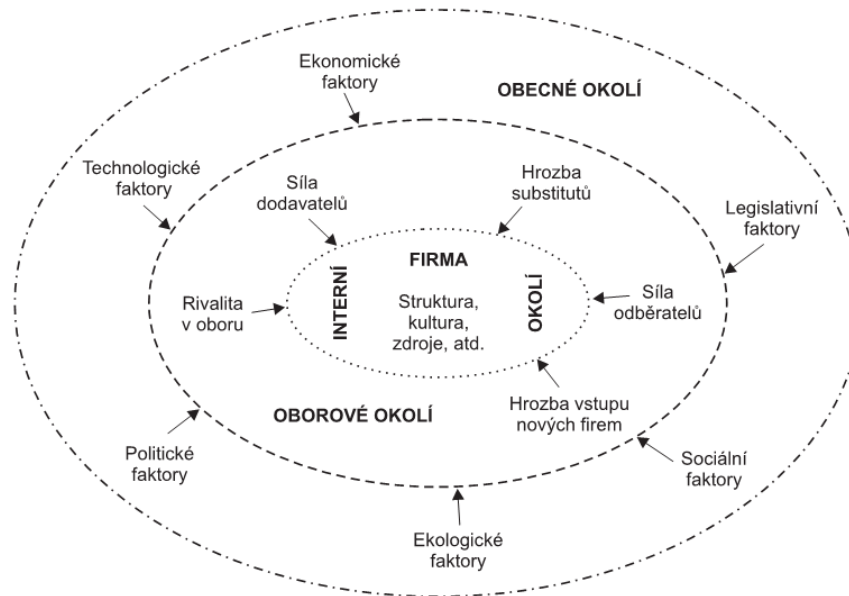
Fotr et al. (2020, s. 55) kladou důraz na to, aby firma analyzovala své prostředí z těchto důvodů:

- Znalosti své pozice v prostředí
- Efektivní reakce na nepřetržité změny prostředí
- Posouzení potencialu pro další rozvoj
- Umění předvídatelnosti chování zákazníků a konkurence
- Identifikace rizikových faktorů, které vedou ke strategickému záměru

Dále autoři doporučují držet se postupu MAP (monitoruj, analyzuj a predikuj).

Okolí podnikatelského prostředí se skládá ze dvou, respektive ze tří částí. Prvním z nich je makroprostředí neboli externí prostředí, které je nezávislé na podniku, dále mezoprostředí, jenž lze do určité míry ovlivnit prostřednictvím marketingových nástrojů. Třetí částí je mikroprostředí (interní prostředí), které podnik přímo ovlivňuje svou činností. (Fotr et. al., 2020, s. 56)

Na následujícím obrázku 1 je znázorněno prostředí podle autora Mallya (2007, s. 40-49), který rozlišuje obecné okolí, což lze označit jako vnější okolí, skládající se z mezinárodního a domácího prostředí. Dále oborové neboli konkurenční prostředí a v neposlední řadě interní okolí.



Obrázek 1 Podnikatelské okolí podniku (Mallya, 2007, s. 40)

### 2.1.1 Analýza makroprostředí podniku

Tento typ vnější analýzy podniku klade důraz především na hospodářské, legislativní, sociální, technologické a politické oblasti na národní i nadnárodní úrovni, které jsou podstatné pro strategický záměr. Díky rostoucí globalizaci nebo ekonomické integraci má mezinárodní prostředí přímý vliv na podnikovou strategii. (Fotr et al., 2020, s. 57; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Váchal et al. (2013, s. 398) dále dodávají, že vliv externího prostředí na formulaci podnikových strategií se projevuje těmito způsoby:

- **Vznikem příležitostí a hrozeb** – pokud podnik zná své příležitosti a hrozby může s nimi pracovat.
- **Tvorbou pravidel soutěže** – struktura odvětví má zásadní vliv nejen na konkurenci, ale i na regulaci a podporu ze strany vlády.
- **Dosažitelností zdrojů** – pro neustálý vývoj podniku a zajištění konkurenceschopnosti jsou důležité zdroje, které mohou být vyráběny podnikem nebo pořizovány na trhu.
- **Potencionálními výnosy z alternativních příležitostí** – podnik není ovlivňován pouze jedním subjektem. Je součástí mnoha příležitostí a také hrozeb, na které musí umět reagovat. Úspěch reakce je poměřován s finančními výnosy.

Pro zhodnocení makroprostředí se nejčastěji využívá SLEPTE analýza, jež se zaměřuje na budoucí vývoj vnějšího prostředí. Někdy je tento typ analýzy nazýván PEST analýzou. V zásadě se jedná o stejný typ rozboru, avšak zahrnuje jen politické, ekonomické, společenské a technologické faktory, kdežto SLEPTE navíc obsahuje právní a environmentální faktory. (Červený et al., 2014, s. 54)

### **Společenské a sociální prostředí**

S nárůstem globalizace tento faktor nabývá na významnosti, a to díky tomu, že prostřednictvím něhož lze ovlivňovat poptávku a nabídku po zboží či pracovní síle. V rámci tohoto prostředí je dále nutné brát v úvahu demografický vývoj obyvatelstva, životní styl, délku pracovní doby, odchod do důchodu, ale i úroveň vzdělání nebo míru korupce. (Fotr et al., 2020, s. 57-58; Mallya, 2007, s. 42)

### **Legislativní prostředí**

Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující tvorbu podnikatelské strategie. Zde je nutné sledovat nejen vývoj národní, ale i nadnárodní, zejména EU, legislativu, jako například státní regulace hospodářství, daňové, antimonopolní zákony, občanský nebo trestní zákoník. (Fotr et al., 2020, s. 58)

### **Ekonomické prostředí**

Dle Fotra et al. (2020, s. 58) může hospodářský vývoj výrazně ovlivnit zvolenou podnikovou strategii, a to v rozsahu příležitostí a hrozeb. V rámci ekonomického prostředí je vhodné se zaměřit na vývoj kurzu měn, inflaci, HDP, dále také na cenovou politiku či daňové zatížení. (Fotr et al., 2020, s. 58; Mallya, 2007, s. 44)

### **Politické prostředí**

Stejně jako legislativní faktory, tak i ty politické mohou významně ovlivňovat vývoj podniku. Mezi faktory, jež mohou napomoci k analýze vnějšího prostředí patří stabilita vlády, podpora exportu, výdaje vlády, účast vládních orgánů v mezinárodních organizacích (např. EU, NATO, OSN). (Mallya, 2007, s. 47)

### **Technologické prostředí**

Váchal et al. (2013, s. 400) se ve své publikaci Podnikové řízení zabývají především faktory související s vývojem produktu, procesů či know-how. Červený et al. (2014, s. 68) dále dodává, že i u tohoto trendu je nutné se zaměřit na příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit

vývoj podniku. Může se jednat například o nové technologie spojené s automatizací, eventuálně substituce surovin a výrobků.

### **Environmentální prostředí**

Tento faktor v současném globalizovaném světě nabývá na významu. Každý podnik by si měl analyzovat ekologické podmínky v prostředí ve kterém podniká, tak aby nedošlo ke sporu s místními zvyky a regulací. Mezi ekologické trendy patří například ochrana životního prostředí, změna klimatu, udržitelný rozvoj či obnovitelné energetické zdroje. (Mallya, 2007, s. 48)

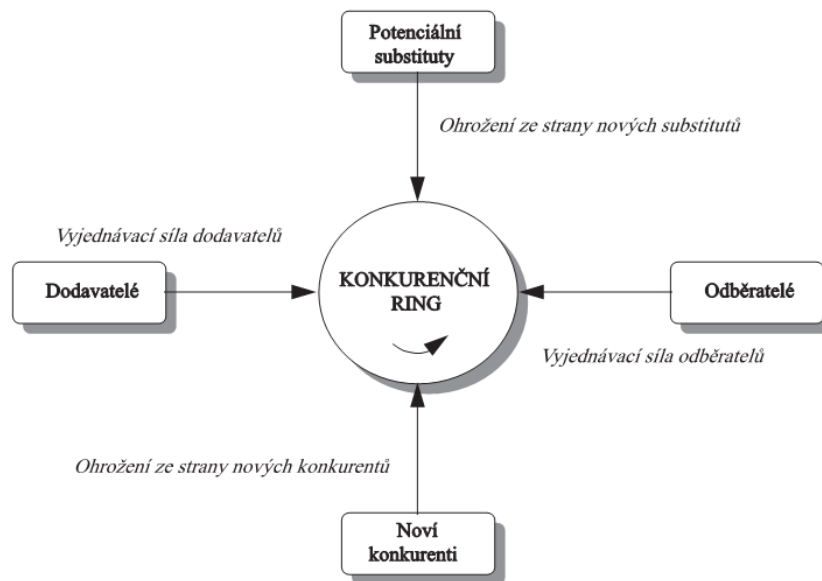
Váchal et al. (2013, s. 400) shledávají v analýze STEP, respektive SLEPTE, několik výhod, ale i nevýhod. Mezi přednosti řadí především širší pohled na prostředí podniku a jeho změny, které nemusí být při letném pohledu patrné, dále autoři berou v úvahu i nepodnikatelské faktory, jako je životní prostředí a v neposlední řadě další výhodu nalézají v porozumění faktorů ovlivňujících vývoj konkurenčního prostředí. Na druhou stranu má tato analýza i negativa, a to taková, že občas nepřinese nic nového a při jejím sestavování se jedná pouze o ztrátu času. (Váchal et al., 2013, s. 400)

#### **2.1.2 Analýza mikroprostředí podniku**

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na odvětví, ve kterém podnik působí. Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 170) se tento typ analýzy specializuje na rozbor tržní situace a jejího vývoje, konkurenčních poměrů nebo dostupnosti a cenového vývoje surovin a energií. Za jednu z nejpoužívanějších analýz je považován Porterův model pěti sil.

Váchal et al. (2013, s. 404) přednosti této analýzy shledává v systematickosti prezentující tvorbu konkurenčních sil. Nejdříve je nutné ohodnotit každou konkurenční sílu zvlášť a následně dát do souvislosti celkový efekt vymezující zisky, kterých může podnik dosáhnout.

Jakubíková (2008, s. 84) tvrdí, že cílem této analýzy je označení významných hybných sil, ovlivňující činnost podniku i celého odvětví. Aktivita podniku není ovlivněna pouze konkurencí, ale i vystupováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím nebo potencionálními novými konkurenty.



Obrázek 2 Porterův model pěti sil (Váchal et al., 2013, s. 404)

### Odběratelé

Zákazníci mají zájem na stanovení vhodných platebních podmínek, vstřícnosti nebo flexibilitě dodavatele. Odběratel může mít podstatný vliv na podnik v případě, že existují substituty, vysoká dodavatelská konkurence či nízký počet zákazníků nakupujících velké množství produktů. (Mallya, 207, s. 50)

Váchal et al. (2013, s. 406-407) dodávají, že spotřebitelé bývají citlivější na cenu výrobku v případě, že nakupují nediferencované, eventuálně drahé výrobky vůči jejich příjmu. Maloobchod se dle autorů chová podobně s tím rozdílem, že u zboží, u kterého mohou ovlivnit poptávku se pozice na trhu ve vztahu k výrobcům zvyšuje.

### Dodavatelé

Dalším významným subjektem, bez kterého by podnik nemohl existovat, jsou dodavatelé. V současnosti je vhodné začlenit dodavatele do podniku, a to ve formě přímého uspokojování preferencí zákazníků, což může vést k vyšší flexibilitě a k zefektivnění výrobních technologií, logistiky či produktu. Zvyšující se síla dodavatele snižuje čistou marži nakupujícího a je ovlivněna například vzdáleností dodavatele, unikátními produkty smluvní strany, nemožností změnit produkt. (Fotr et. al, 2020, s. 61)

### **Potencionální substituty**

Pokud jsou vyráběné produkty lehce nahraditelné, tím méně je dané odvětví pro vstup nových konkurentů atraktivnější. Náhračky jsou důležité zejména díky technologickým inovacím umožňující lepší uspokojení potřeb a dále také jsou vyráběny v odvětvích, kde je dosahováno vyšších zisků. (Váchal et al., 2013, s. 407)

### **Potencionální noví konkurenti**

Vstup nových konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do daného odvětví, spočívající v kapitálové náročnosti, diferenciaci výrobku anebo vládní politikou. V případě, že se nový konkurent rozhodne vstoupit do odvětví přináší s sebou také dodatečné kapacity a plány zahrnující zisk tržní pozice. (Mallya, 2007, s. 51-52; Váchal et al., 2013, s. 405)

### **Konkurence v oboru**

Struktura odvětví vyplývá z velikosti podílu jednotlivých podniků. Velikost rivality je dána vyšší úsilí, jenž podniky vkládají na získání tržní pozice. Vše je odvislé od počtu a velikosti konkurentů, skladbou fixních a variabilních nákladů, případně velikostí výrobních kapacit. (Fotr et al., 2020, s. 62)

## **2.2 Analýza podniku**

Při tvorbě finančního plánu je důležitou součástí nejen analýza okolí podniku, ale i samotné společnosti. Jelikož díky ní může podnik odhalit své silné a slabé stránky nebo za zaměřit na příležitosti či hrozby vyskytující se ve vnějším prostředí. Nedílnou součástí je finanční analýza, která umožňuje zjistit, zda je podnik finančně stabilní.

### **2.2.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je považována za analytickou metodu kombinující prvky vnějšího a vnitřního prostředí. Cílem je zjištění, zda zvolená strategie společnosti je schopna se vyrovnat se změnami vyskytující se v prostředí. (Fotr et al., 2020, s. 360; Jakubíková, 2008, s. 103)

Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje nejprve začít s analýzou vnějšího okolí, tedy příležitostmi a hrozbami a poté se přesunout do interního prostředí a zanalyzovat silné a slabé stránky společnosti například pomocí marketingového mixu. Zároveň Srpová et al. (2011, s. 174, podle Dedouchové, 2001) navrhuje vybrat pouze významné aspekty ovlivňující podnik, avšak pro každou oblast maximálně pět poznatků.



Červený et al. (2014, s. 136-137) zformuloval celkem pět zásad, jež by měly být při tvorbě SWOT analýzy dodržovány. První pravidlo se shoduje s autorkou Srpovou, a to, že by analýza měla být zaměřena pouze na podstatná fakta. Dále by analýza měla být zpracována pro daný účel a nikoliv používána při řešení jiné problematiky, měla by obsahovat takové skutečnosti, které se přímo dotýkají analyzované společnosti nebo projektu. Zároveň by měla být důvěryhodná. Poslední zásadou je objektivita, což se může jevit jako problém, protože zpracovatel do analýzy může nevědomě vyjádřit i svůj subjektivní názor. Tento negativní jev lze do určité míry eliminovat tím, že SWOT tabulka se dá posoudit dalším expertům.

Váchal et al. (2013, s. 433) uvádí ve své publikaci typické příklady jednotlivých oblastí:

- **Silné stránky (Strengths)** – dobré jméno u zákazníků, uznávaná pozice na trhu, adekvátní zdroje financí, promyšlenější marketingová kampaň nebo vlastní technologie.
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – neurčitý strategický záměr, nevyužité kapacity, zvýšené náklady oproti konkurenci, nedostatečný výzkum a vývoj nebo nekompetentnost.
- **Příležitosti (Opportunities)** – vstup na nové trhy, diverzifikace, rozšíření nabídky produktů.
- **Hrozby (Threats)** – pomalý růst trhu, rostoucí prodej substitučních, konkurenčních výrobků, demografické změny, měnící se vkus zákazníků.

Stejně jako u předchozích analýz i zde lze nalézt pozitiva a negativa. Za výhodu lze považovat, že SWOT analýza umožňuje shrnout více analýz a kombinovat je s dosaženými výsledky firmy a jejími schopnostmi. Nevýhodou je staticnost a subjektivita, proto je stále častěji nahrazována jinými metodami jako například analýzou strategických scénářů nebo maticemi příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2008, s. 104)

### 2.2.2 Finanční analýza

Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 3) existuje mnoho pojetí a definic pojmu finanční analýzy. Sami autorky ve své knize vymezují užší a širší pojetí. V rámci užšího pojetí finanční analýzu definují jako rozbor informací o podniku získaných z účetnictví. V širším pojetí se jedná o analýzu dat s cílem zhodnocení procesů v podniku.

Knápková et al. (2017, s. 17) popisují finanční analýzu jako celkové zhodnocení finanční situace. Díky čemuž je možné zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, má optimální

kapitálovou strukturu anebo zda účelně využívá svá aktiva. Tyto získané údaje mohou vedoucím pracovníkům posloužit nejen při pohledu do minulosti, ale především při odhadu a prognóze budoucího vývoje.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 206) nahlíží na finanční analýzu jako součást finančního řízení podniku, která poskytuje zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům a také napomáhá odhalit možné nesrovnalosti ve finančním hospodaření.

Cílem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku. Za finančně zdravý podnik se považuje ten, který je schopen dlouhodobě udržovat míru zhodnocení vloženého kapitálu vyžadovanou investory včetně rizika spojeného s oborem podnikání. Finanční zdraví závisí zejména na rentabilitě ve spojení s rizikem. Finančně zdravý podnik je předpokladem pro zisk externích peněžních zdrojů nutných pro růst podniku. Opačným stavem je finanční tíseň, kdy má podnik citelný problém s peněžními toky a likviditou vedoucí k zásadním změnám v činnosti a ve financování podniku. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 206-207; Oreský a Rehák, 2019, s. 93-94)

Finanční analýza je důležitá nejen pro interní uživatele, ale i pro externí. Všichni uživatelé si musí před samotnou analýzou určit, z jakého důvodu ji provádějí. Vedoucí pracovníci v rámci krátkodobého období sledují především ziskovost, platební schopnost, eventuálně strukturu zdrojů. Významným faktorem je také velikost podniku a ekonomické prostředí. Manažeři malých podniků se více zaměřují na platební schopnost, a naopak u velkých podniků se vedení zabývá zejména dostupností finančních prostředků. Z pohledu vlastníků, resp. investorů, je cíl analýzy směřován na maximalizaci tržní hodnoty vlastního kapitálu. Mezi hlavní ukazatele, které tato skupina sleduje, patří například ziskovost a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Ze strany věřitelů lze na analýzu pohlížet dvěma způsoby. Banka za nejdůležitější ukazatel považuje likviditu a ziskovost v dlouhodobém horizontu. Naopak krátkodobé věřitele zajímá platební schopnost, struktura oběžných aktiv či krátkodobé závazky a cash flow. (Růčková, 2021, s. 11-13)

V rámci finanční analýzy lze také nalézt slabé stránky, kterým je potřeba věnovat při hodnocení podniku větší pozornost. Knápková et al. (2017, s. 139) vytyčili několik problematických skupin:

- **Nižší vypovídající schopnost účetních výkazů a rozdílnost v účetních praktikách** – jedná se o dva problematické okruhy. Prvních z nich je nesoulad účetního výkaznictví napříč celým světem a druhý problém souvisí s účetními

výkazy, které nedokáží vždy vyjádřit hospodářskou realitu. Jako příklad lze uvést oceňování historickými cenami, rozdílná výše účetních odpisů, vliv inflace a faktoru času.

- **Působení mimořádných a sezónních vlivů na hospodářský výsledek** – dopadem těchto faktorů může dojít ke zkreslení výsledku hospodaření. V případě, že se tak stane, je vhodné při analýze neuvažovat s mimořádnými náklady a výnosy.
- **Závislost tradičních ukazatelů a postupů na údajích z účetních výkazů** – za hlavní zdroj informací jsou považovány účetní výkazy, které je ovšem nutné doplnit o další informace.
- **Porovnání tradičních ukazatelů s jinými podniky** – výsledné hodnoty vybraných ukazatelů je vhodné srovnat s konkurenčními podniky například pomocí benchmarkingu.
- **Opomenutí rizika, nákladů obětovaných příležitostí a budoucích přínosů plynoucích z podnikatelských aktivit** – výsledné hodnoty ukazatele rentability v sobě nezahrnují podnikatelská ani jiná rizika, proto je nutné ukazatel srovnávat i s náklady obětované příležitosti. Nicméně finanční ukazatel ekonomické přidané hodnoty již zohledňuje riziko.

### **2.2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Za absolutní ukazatele jsou považovány údaje obsažené v účetních výkazech, které lze použít k analýze vývojových trendů pomocí horizontální a vertikální analýzy. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 209)

**Horizontální analýza** se zabývá změnou absolutních ukazatelů v závislosti na čase. Pomocí tohoto rozboru lze zjistit o kolik se vybrané položky účetních výkazů změnily oproti minulému období, a to pomocí absolutní změny. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 209)

**Vertikální analýza** vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k vybrané základně ve výši 100 %, kterou bývají celková aktiva nebo pasiva, v případě analýzy výkazu zisku a ztráty výnosy či náklady. (Knápková et al., 2017, s. 71)

### 2.2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Jedná se o rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Mezi hlavní rozdílové ukazatele patří:

- **Čistý pracovní kapitál (ČPK)** znázorňuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými cizími závazky. Jde o ukazatel, jenž je důležitým indikátorem platební schopnosti podniku, neboť čím vyšší je hodnota ČPK, tím vyšší je schopnost podniku hradit své závazky. V případě záporných hodnot dochází k nekrytému dluhu. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 211)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1)$$

- **Čisté pohotové prostředky (ČPP)** vyjadřují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky (hotovost, peníze na běžných účtech, krátkodobé cenné papíry nebo krátkodobé termínované vklady) a okamžitě splatnými závazky. (Knápková et al., 2017, s. 86)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2)$$

### 2.2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používanou metodou pro hodnocení finanční stability a výkonnosti podniku. Základem analýzy jsou opět účetní výkazy. Výpočet lze provést pomocí vzájemného poměru jedné nebo několika účetní položek. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 117; Růčková, 2021, s. 58)

Kalouda (2019, s. 57) ve své publikaci definuje šest základních okruhů, a to rentabilitu, aktivitu, likviditu, zadluženost, finanční trh a soustavu finančních ukazatelů.

#### Ukazatel rentability

Podle Marka et al. (2006, s. 186) se jedná o nejsledovanější ukazatel, protože dokáže vystihnout, zda je podnik schopen naplňovat svůj základní cíl spočívající v maximalizaci tržní hodnoty. Za nepoužívanější ukazatele lze považovat:

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, to znamená, kolik korun zisku dokáže společnost vyprodukovat na jednu korunu tržeb. Při výpočtu se v čitateli objevuje výsledek hospodaření v odlišných podobách a ve jmenovateli tržby. (Růčková, 2021, s. 69)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – jedná se o významný ukazatel rentability, měřící výkonnost podniku. Hospodářský výsledek může mít více podob, avšak doporučuje se použít zisk před úroky a zdaněním. (Vochozka et al., 2020, s. 42)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (4)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele může akcionář nebo vlastník podniku zjistit, zda vložený kapitál přináší dostatečný zisk odpovídající jeho rizikovosti. Dosažená hodnota by měla být vyšší než výnosnost alternativní investice, případně bezrizikové investice, to může odpovídat státním dluhopisům nebo státním pokladničním poukázkám. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 213-214)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (5)$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)** – využití lze nalézt v měření výnosnosti vloženého dlouhodobého kapitálu do podniku. (Knápková et al., 2017, s. 105)

$$ROI = \frac{zisk}{dlouhodobý\ kapitál} \quad (6)$$

- **Ukazatel nákladovosti** je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb vyjadřující relativní úroveň nákladů. Čím nižší hodnota ukazatele je, tím podnik dosahuje lepšího hospodářského výsledku, jelikož jednu korunu tržeb dokázal získat při vynaložení nižších nákladů. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 214; Růčková, 2021, s. 70)

$$Nákladovost = \frac{náklady}{tržby} = 1 - ROS \quad (7)$$

### Ukazatel aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze znázornit, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Podniku vznikají zbytečné náklady v případě, že má více aktiv než potřebuje, a naopak, jestliže má nedostatek aktiv, tak přichází o tržby. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 214; Oreský a Reháč, 2019, s. 134) Za často používané ukazatele lze pokládat:

- **Obrat celkových aktiv** se vyjadřuje jako poměr tržeb k celkovým aktivům. Knápková et al. (2017, s. 107) doporučují minimální hodnotu tohoto ukazatele na úrovni 1, avšak vždy závisí na oboru podnikání.

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (8)$$

- **Doba obratu zásob** vyjadřuje, jak dlouho trvá jedna obrátka, tzn. jak dlouho trvá, než dojde k přeměně peněžních prostředků přes výrobky a zboží zpět do peněžní podoby. Pro vyhodnocení tohoto ukazatele je vhodné dosažené hodnoty porovnat s konkurenčními podniky v rámci odvětví. (Knápková et al., 2017, s. 108)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (9)$$

- **Doba obratu pohledávek** funguje na stejném principu jako doba obratu zásob, to znamená, že do poměru se dávají pohledávky a tržby. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, jak dlouho je majetek vázán ve formě pohledávek. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 216)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (10)$$

- **Doba obratu závazků** znázorňuje průměrnou dobu od vzniku závazku po jeho splatnost. Tento ukazatel je vhodný zejména pro věřitele, protože pomocí něho dokáží zjistit předpokládanou platební morálku. (Oreský a Rehák, 2019, s. 137)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (11)$$

### Ukazatel likvidity

Likviditu lze definovat jako schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi včas krýt své krátkodobé závazky. (Scholleová, 2017, s. 179) Ukazatel likvidity lze zobrazit ve třech vyjádřeních, a to jako:

- **Běžná likvidita (3. stupně)** znázorňuje kolikrát oběžná aktiva převýší velikost krátkodobých závazků. Optimální hodnotu je obtížné určit, nicméně výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. Nikdy by neměla být menší než 1. (Čížinská, 2018, s. 205; Vochozka et al., 2020, s. 45)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

- **Pohotová likvidita (2. stupně)** jedná se o poměr mezi veškerými rychle směnitelnými aktivy na hotovost (krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky) a krátkodobými závazky. Za doporučené hodnoty lze pokládat rozmezí 1 – 1,5. Jestliže podnik dosáhne ukazatele menší než 1, měl by začít snižovat výši zásob. (Knápková et al., 2017, s. 95; Samonas, 2015, s. 37)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

- **Hotovostní likvidita (1. stupně)** jde o nejpřísnější ukazatel likvidity. Do poměru dává nejlikvidnější položky oběžného majetku a krátkodobé cizí zdroje. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 135)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (14)$$

### Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatele zadluženosti lze zhodnotit finanční stabilitu podniku za předpokladu rovnováhy majetkové a finanční struktury. Samotný ukazatel vyjadřuje fakt, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Pro podniky je určitá výše zadlužení výhodná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Důvodem je uplatnění daňového štítu, spočívající ve snížení daňového zatížení podniku pomocí úroků vyplývajících z cizího kapitálu. (Knápková et al., 2017, s. 87)

- **Celková zadluženost** je považována za základní ukazatel zadluženosti. Současně platí čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší zadlužení a věřitelské riziko, proto je nutné tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností. Obvykle by výsledná hodnota měla dosahovat v rozmezí 30–60 % v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. (Knápková et al., 2017, s. 88; Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

- **Koeficient samofinancování** je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a součet těchto ukazatelů by měl dát přibližně 100 %. Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. (Růčková, 2021, s. 72-73)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

- **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** je kombinace celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. S růstem podílu závazků roste hodnota i tohoto ukazatele. Výsledná hodnota by měla být větší než nula. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (17)$$

- **Úrokové krytí** vyjadřuje kolikrát je dosažený zisk vyšší než zaplacené úroky. Jestliže by se výsledná hodnota pohybovala na úrovni 1, znamenalo by to, že dosažený zisk by byl použit na úhradu nákladových úroků. Za doporučenou hodnotu dle zahraničních autorů je považován pětinasobek. V českých podmínkách by minimální hodnota měla být na úrovni 8. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 218; Růčková, 2021, s. 73)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (18)$$

### Ukazatele finančního trhu

Jestliže je podnik obchodován na kapitálovém trhu, tak pro investory jsou důležité níže uvedené ukazatele hodnotící finanční situaci společnosti. (Knápková et. al., 2017, s. 111)

- **Čistý zisk na akcii (EPS)** vyjadřuje jaká výše zisku po zdanění připadá na jednu kmenovou akcii. (Kubíčková a Jidřichovská, 2015, s. 169)

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet kmenových akcií}} \quad (19)$$

- **P/E ratio** znázorňuje poměr ceny akcie a čistého zisku na jednu akcii. Jestliže je výsledná hodnota ve srovnání s konkurenčními akciemi nižší, znamená to, že je podhodnocena trhem a tím pádem existuje možnost růstu a větší výhodnosti pro investora. Toto pravidlo ne vždy platí, protože nízké P/E může znamenat potencionální problémy nebo dokonce úpadek celého podniku. (Kubíčková a Jidřichovská, 2015, s. 174-175)

$$\text{Price – Earnings Ratio} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Zisk po zdanění na 1 akcii}} \quad (20)$$

### Soustava finančních ukazatelů

Posledním okruhem, jenž ve své publikaci Kalouda (2019, s. 57) vymezil je soustava finančních ukazatelů, které slouží k vytvoření hierarchických systémů v podobě například pyramidového rozkladu. V rámci tohoto rozboru jsou jednotlivé vazby vyjádřeny matematicky. Za nejpoužívanější schéma lze považovat Du Pontův rozklad vycházející z ukazatele rentability vlastního kapitálu a zejména z hlavních činitelů v podobě ziskové marže, obratu aktiv a finanční páky. (Kalouda, 2019, s. 57; Pavelková a Knápková, 2012, s. 113)



#### 2.2.2.4 Souhrnné ukazatele

Pro zhodnocení finanční situace podniku se používají nejen výše uvedené poměrové ukazatele, ale i souhrnné ukazatele, jejichž smyslem je komplexní vyjádření výkonnosti podniku jedním číslem. Hlavním záměrem těchto ukazatelů je především včasné varování o možné nestabilitě podniku, která by mohla vést až k úpadku. (Dluhošová, 2006, s. 90)

Existují dva typy modelů, a to bankrotní model vycházející ze skutečných údajů a vyjadřující pravděpodobnost krachu podniku. Za nejpoužívanější metody lze považovat Altmanovu analýzu, Index IN nebo Tafflerův index. Druhým typem modelu je bonitní, který spočívá ve zhodnocení schopnosti hradit své závazky vůči věřitelům. Jako základní model lze uvést index bonity využívající poměrové ukazatele. (Oreský a Rehák, 2019, s. 145; Vochozka et al., 2020, s. 94-95, 100-101)

#### Altmanův model (Z-skóre)

Tento model je považován za nejznámější vícerozměrný bankovní model hodnotící finanční zdraví podniku. Výsledná hodnota je stanovena součtem pěti poměrových ukazatelů, jimž je přidělena různá váha. V současné době existují čtyři typy modelů, a to varianta pro veřejně obchodovatelné akciové společnosti, pro neobchodovatelné společnosti, dále pro nevýrobní společnosti a pro české společnosti. (Růčková, 2021, s. 90; Vochozka et al., 2020, s. 102)

Pro neobchodovanou společnost na kapitálovém trhu Vochozka et al. (2020, s. 103-104) uvádí následující vztah:

$$Z' = 3,107 \times \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} + 0,998 \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} + 0,42 \times \frac{\text{Účetní hodnota akcie}}{\text{Celkové závazky}} + 0,847 \times \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva}} + 0,717 \times \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (21)$$

Jestliže podnik dosahuje výsledné hodnoty vyšší než 2,9, nachází se v pásmu bonity, pásmo bankrotu se nachází pod hodnotou 1,23. V intervalu těchto čísel se nalézá tzv. šedá zóna.

V případě nevýrobní společnost jsou upraveny jednotlivé váhy, ale také koeficienty, a to z důvodu nižšího počtu ukazatelů. (Vochozka, et. al, 2020, s. 104)

$$Z'' = 6,72 \times \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} + 1,05 \times \frac{\text{Účetní hodnota akcií}}{\text{Celkové závazky}} + 3,26 \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva}} + 6,56 \times \frac{\text{Čistý prac.kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (22)$$

Interpretace dosažených výsledků:

$Z'' \geq 2,6$  bonitní podnik

$1,1 \leq Z'' \leq 2,6$  šedá zóna

$Z'' \leq 1,1$  bankrotní podnik

Dalším typem modelu Altmanova Z-skóre je varianta určená pro české společnosti, která vychází z metody pro obchodovatelné společnosti. (Vochozka et al., 2020, s. 105)

$$Z'_{CZ} = 3,3 \times \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} + 0,99 \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} + 0,6 \times \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkové závazky}} + 1,4 \times \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva}} + 6,56 \times \frac{\text{Čistý prac.kapitál}}{\text{Aktiva}} - 1 \times \frac{\text{Závazky po splatnosti}}{\text{Výnosy}} \quad (23)$$

Výklad výsledku:

$Z'_{CZ} \geq 2,99$  bonitní podnik

$1,8 \leq Z'_{CZ} \leq 2,99$  šedá zóna

$Z'_{CZ} \leq 1,8$  bankrotní podnik

### Index IN

Úkolem tohoto modelu je vyhodnocení finančního zdraví českého podniku v českém prostředí. Index IN je vyjádřen rovnicí, v níž se nachází poměrové ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Stejně jako u předchozího modelu, i zde je k jednotlivým ukazatelům přiřazena určitá váha. Tento model byl postupně modifikován až do ukazatele IN05 z roku 2005. (Růčková, 2021, s. 92-94)

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (24)$$

Kalouda (2019, s. 67) charakterizuje dosažené výsledky následovně:

$IN > 1,6$  lze předvídat uspokojivou finanční situaci

$0,9 < IN \leq 1,6$  „šedá zóna“ podnik s nevyhraněnými výsledky

$IN \leq 0,9$  mohou existovat vážné finanční problémy

### 3 DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ

Podle Mariniče (2008 s. 174) a Hrdého a Krechovské (2016, s. 194) je za významný nástroj dlouhodobého finančního plánování považován dlouhodobý finanční plán, který je propojen vzájemnými vazbami a je součástí souhrnného dlouhodobého plánu podniku. Obvyklý horizont strategického plánu je pět let, ale může být i delší v závislosti na investičních záměrech podniku. (Marek et al., 2006, s. 499)

Brealey (2020, s. 785) tvrdí, že plánování není jen předpovídání, ale že se zaměřuje na nejpravděpodobnější výsledky. Autor spatřuje výhodu plánování především v možné eliminaci rizika a rychlejší reakci na případné nenadále události.

Dle Marka et al. (2006, s. 499) se tvorba plánu rozkládá do dvou činností, a to správné sestavení vzorce plánu a vhodně zadaná vstupní data. Dále autor klade důraz na vytyčení toho, co má být výsledkem plánu, podle průzkumu to nejčastěji bývá stav peněžních prostředků na konci jednotlivých let.

Základem správného sestavení plánu podle Mariniče (2008, s. 174) je vymezení cílových parametrů, u kterých je předpoklad dlouhodobého rozvoje firmy a predikce kvalitativně lepších finančních výsledků ve srovnání se skutečně dosaženými hodnotami v předchozím období.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 194) ve své publikaci upozorňují na vysokou nejistotu v oblasti budoucího vývoje externích, ale i interních faktorů okolí podniku. Z tohoto důvodu není kladen důraz na přesné hodnotové vyjádření jednotlivých ukazatelů, ale spíše na podrobné předložení a zdůvodnění veškerých předpokladů, na základě, kterých byly jednotlivé hodnoty získány.

Marek et al. (2006, 499) a Hrdý a Krechovská (2016, s. 194), řadí mezi hlavní části dlouhodobého finančního plánu plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný přehled o peněžních tocích, plánované rozdělení výsledku hospodaření, plánovaný propočet daně. Kislingerová (2007, s. 119) řadí do strategického finančního plánu analýzu finanční situace podniku, plán tržeb a peněžních toků s důrazem na likviditu, plánovanou rozvahu, investiční rozpočet, rozpočet externího financování a plán nákladů a výnosů. Brealey (2020, s. 784) klade zvláštní důraz na podrobné investiční plánování.

### 3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je hlavní částí dlouhodobého finančního plánu, ze kterého plynou náklady, výnosy a zisk před a po zdanění v jednotlivých letech strategického plánu. Díky charakteru dlouhodobého plánu, je vhodné se zaměřit pouze na významné položky, které mohou výraznou měrou ovlivnit hospodářský výsledek. Méně podstatné položky je vhodné uvádět v agregovaném tvaru. (Fotr et al., 2020, s. 203)

#### 3.1.1 Plán tržeb

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) doporučuje při stanovení předpokládané velikosti tržeb využít kauzální a statistické metody. V závislosti na dostupnosti informací lze tržby určit agregovaně nebo desagregovaně, přičemž výběr postupu závisí na dosažitelnosti informací.

Agregovaný přístup pro plánování tržeb využívá časové řady jednotlivých plánovaných let. Pro stanovení výnosu je možné využít odhady, jež jsou založeny na znalostech a zkušenostech zejména pracovníků v oblasti marketingu a obchodu, dále pomocí trendové křivky, jejichž základem je extrapolace spočívající v dřívějších zkušenostech s fungováním společnosti anebo pomocí regresní a korelační analýzy. Za nevýhodu tohoto přístupu lze považovat nerespektování změn vnějších faktorů, jako například velikosti poptávky na vybraných trzích či vznik nových trhů. Další negativum lze spatřit v nemožnosti vyjádřit velikost prodejů v naturálním vyjádření. (Fotr et al., 2020, s. 205; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177-179)

Vzhledem k výše uvedeným nevýhodám je vhodné využít desagregovaný přístup kdy, pomocí něhož lze výrobní program rozdělit na určitý počet klíčových výrobků (obvykle 10 až 20). Poté je plánování založeno na časových řadách v oblasti prodejů jednotlivých komodit, v naturálních jednotkách v případě jednotlivých výrobků a ve stálých cenách u výrobních skupin. Dále je metoda využita při stanovení prodejních cen a u devizových kurzů. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179)

Fotr et al. (2020, s. 205) i Růčková a Roubíčková (2012, s. 179) kladou důraz na respektování cyklického vývoje na trzích, v odvětvích nebo ve skupinách zákazníků, které ovlivňují velikost dosahovaných prodejů včetně prodejních cen.

### 3.1.2 Plán nákladů

Podle Synka (2011, s. 98) je cílem plánování nákladů jejich snížení ve všech oblastech podnikové činnosti. Mezi metody, pomocí nichž lze dosáhnout optimalizace patří outsourcing, offshoring, insourcing nebo franchising.

Stejně jako u plánu tržeb i zde lze využít agregovaného a desagregovaného přístupu, je ale nutné dodržet rysy jednotlivých nákladových položek. Růčková a Roubíčková (2012, s. 180-186) ve své knize zmiňují dvě metody. Tou první je stanovení nákladů ve vztahu k tržbám, jejíž základem je „*relace jednotlivých nákladových položek k tržbám vyjádřená podílem.*“ Za nevýhodu autorky považují, že tento přístup je založen na extrapolaci, a nikoliv na zřetelném respektování faktorů jako například na struktuře nákladů (přímé variabilní náklady a nepřímé fixní náklady), výrobní kapacitě nebo vývojem cen materiálu, polotovarů. Druhou metodou je individuální stanovení nákladových položek. V podobě spotřeby materiálu a energie, služeb, osobních nákladů nebo odpisů.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 183) i Marek et al. (2006, s. 500) rozlišují mezi přímými a nepřímými náklady. V případě přímých (variabilních) nákladů, jenž jsou závislé na objemu produkce, se velikost nákladové položky stanoví dle Fotra et al. (2020, s. 206) jako „*součin objemu produkce daného výrobku či skupiny výrobků, normy spotřeby v naturálním vyjádření a nákupní ceny dané položky.*“ U přímých mezd je norma spotřeby popisována spotřebou času na jednotku produkce. Za nepřímé náklady lze pokládat odpisy, jejichž velikost závisí na vyřazení nebo prodeji dlouhodobého majetku, investičním plánu podniku a na financování dlouhodobého majetku. Finanční náklady jsou závislé na způsobu financování investic. Při plánování služeb se vychází z jednotlivých funkčních plánů stejně tak jako v případě režijní spotřeby.

## 3.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha uživatele informuje o očekávané struktuře majetku a jeho obnovy, strana pasiv informuje o zdrojích financování a o očekávaném splácení cizích závazků. (Srpková, 2011, s. 31)

K plánu aktiv a pasiv lze dojít pomocí jednodušších metod, jejichž výstupem jsou hrubé odhady nebo pomocí složitějších přístupů vedoucí k přesnějšímu znázornění jednotlivých složek rozvahy. Některé položky aktiv a pasiv ovlivňují vývoj tržeb. Zejména se jedná o

zásoby, pohledávky, vybrané položky krátkodobých závazků a dlouhodobý hmotný majetek. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

V rámci plánování rozvahy existuje mnoho metod, mezi nejvýznamnější Růčková a Roubíčková (2012, s. 187-190) řadí metodu procentních poměrů k tržbám, kde základem je stanovení procentního podílu daných položek rozvahy na tržbách, regresní metodu, spočívající v nalezení a popsání vztahu mezi vybranými veličinami a ukazatele obratu znázorňující dobu, na kterou byly finanční prostředky vázány v minulých letech, jsou pomocí extrapolace zjištěny budoucí hodnoty.

Fotr et al. (2020, s. 209) nahlíží na plánování rozvahy odlišným způsobem. Při plánování dlouhodobého majetku tvrdí, že základem je investiční program a plán investic, opírající se o odprodej vybraných položek dlouhodobého majetku, odstavení výrobního zařízení a s ním souvisejícím odpisem. V případě plánování oběžného majetku je vhodné využít výše uvedené metody procentního podílu daných položek na tržbách nebo ukazatele obratu. Plánování zdrojů financování probíhá v úzkém kontaktu s plánováním aktiv. Při tvorbě plánu rozvahy na straně pasiv je určitým východiskem celková výše aktiv, určující nezbytnou velikost zdrojů financování. Také je důležitá struktura, a to nejen z hlediska vlastního a cizího kapitálu, ale také z pohledu interního a externího zdroje financování. Velikost externího financování vychází zejména z peněžních toků, které znázorňují kromě toho situaci v oblasti likvidity na konci jednotlivých let plánu, a to v podobě disponibilních finančních prostředků nebo v nich vyplývající ukazatele likvidity.

### **3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích**

Třetím plánovaným výkazem je přehled o peněžních tocích neboli cash flow. Mařík et al. (2018, s. 119) jej považují za nejdůležitější složku při posouzení finanční situace podniku.

Plán Cash flow má oproti výkazu zisku a ztráty jinou strukturu. Na straně jedné zobrazuje příjmy, které zvyšují peněžní prostředky a na straně druhé výdaje, jenž naopak peněžní prostředky snižují. Při skladbě přehledu peněžních toků se vychází ze tří oblastí, a to provozní činností považovanou za nejdůležitější oblast podniku, investiční spojenou s nákupem a prodejem dlouhodobého majetku či poskytnutím úvěrů, které nelze zahrnout do provozní činnosti. Poslední oblastí je finanční činnost přispívající ke změně struktury vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. (Fotr et al., 2020, s. 214; Grünwald a Holečková, 2009, s. 264; Knápková et al., 2017 s. 53)

Pro stanovení peněžních toků se využívají dvě metody. První z nich je přímá metoda, kterou lze získat rozdílem mezi příjmy a výdaji. Nicméně pro plán je vhodnější využít nepřímou metodu, jenž vychází z hospodářského výsledku a vybraných položek výkazu zisku a ztráty a rozvahy. (Fotr et al., 2020, s. 215; Scholleová, 2017, s. 28)

## 4 KRÁTKODOBÉ PLÁNOVÁNÍ

Krátkodobý plán se opírá o stávající produkci, situaci a strategické záměry podniku. Taktický plán je úzce provázán s dlouhodobým plánem s tím rozdílem, že je podrobnější, přesnější a zpravidla se sestavuje na období jednoho roku, případně čtvrtletí nebo měsíce. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 195; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 192)

Ross, Westerfield a Jordan (2021, s. 550) dodávají že nejvýznamnější rozdíl mezi krátkodobým a dlouhodobým plánování je načasování peněžních toků. V případě krátkodobého cash flow dochází k přílivům o odlivům peněz do jednoho roku. Zároveň ujišťují, že taktické plánování se zabývá analýzou rozhodnutí, jenž ovlivňují oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

Berk a DeMarzo (2017, s. 974) tvrdí, že základem taktického plánování je budoucí cash flow, které má dva cíle. Prvním záměrem je předpověď peněžních toků, které podniku umožní rozpoznat dostatek či nedostatek hotovosti pro dané období a za druhé, zda je tento přebytek či deficit pouze dočasný nebo trvalý.

Pro podniky je krátkodobé plánování významné obzvláště pro sezónní výkyvy, negativní a pozitivní šoky peněžních toků, které souvisí s neočekávanými situacemi. (Berk a DeMarzo, 2017, s. 974–979)

Za hlavní části krátkodobého finančního plánu je považována plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 195)

Při **plánování výkazu zisku a ztráty** se porovnávají plánované výnosy a náklady. Existuje několik přístupů k získání plánu zisku, ale všechny vycházejí z rozdílu mezi tržbami a náklady. (Růčková, 2021, s. 116)

**Plánovaná rozvaha** v krátkodobém pojetí vychází z dlouhodobého finančního plánu odkud je přejata velikost dlouhodobého majetku, vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. Nejdříve se stanoví plánovaný obrat oběžného majetku a krátkodobých závazků v běžném roce a následně se pomocí tohoto obratu a predikovaných tržeb určí velikost plánovaných oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Při plánování zdrojů, které jsou kryty aktivy podniku je vhodné se zaměřit na bankovní úvěry. (Grünwald a Holečková, 2009, s. 300)

**Plánovaný přehled o peněžních tocích** vyjadřuje předběžný stav financí v oblasti provozní činnosti, kde je hlavním cílem plán likvidity pro vymezení pozdějších úvěrů. I tento plán je



úzce propojen s ostatními plány vytvořenými v podniku. Hlavním rozdílem je že plán cash flow je vytvářen na bezprostřední časový horizont, tak aby se nevyskytovali přebytky a nedostatky v pokladní hotovosti. I v rámci krátkodobého plánování se využívá přímá metoda, jenž vyhází z prvotních účetních záznamů a také nepřímá metoda, která upravuje čistý zisk po zdanění. (Růčková, 2021, s. 116-117)

## 5 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Na plánovaný dlouhodobý a krátkodobý plán plynule navazuje pravidelné sledování a jejich kontrola. Jednotlivé plány musí být dostatečně flexibilní, tak aby v případě nenadálých událostí nejen uvnitř podniku, ale i ve vnějším prostředí mohlo dojít k včasným úpravám již sestavených návrhů. Při kontrole se využívá zpětná vazba zaměřující se na stanovení odchylek, která vzniká mezi účetními výkazy a finančními plány. Samotná identifikace odchylek by měla vést k nápravným opatřením, tak aby podnik dosáhl svých stanovených cílů. (Petřík, 2009, s. 94; Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Žůrková (2007, s. 42) dále dodává, že plány musí být měřitelné nejen z pohledu finanční stránky, ale i z pohledu času.

Grünwald a Holečková (2009, s. 310-314) rozlišují tři typy kontrol.

- **Rozpočtová kontrola** jejíž hlavním cílem je vytvoření formálních předpokladů pro monitoring celkové činnosti podniku a jednotlivých částí v porovnání se záměry upřesněnými v rozpočtech. V rámci rozpočtové kontroly se identifikují odchylky skutečnosti od rozpočtů a rozlišuje se jejich významnost či nevýznamnost a dále také položky, které byly nebo nebyly ovlivněny řízením. Veškeré získané informace lze uplatnit k předpovědi splnitelnosti stanoveného plánu.
- **Operativní finanční kontrola** se také zaměřuje na analýzu odchylek, ale pro oblast finančního účetnictví. Roční, čtvrtletní či měsíční plány se porovnávají s vybranými závěrkami. Jednotlivé identifikované odchylky by měly být doplněny o stručný komentář popisující příčinu vzniku a jejich nápravná opatření. Operativní finanční kontrole mohou být podrobeny i další úseky podniku (např. prodej, výroba) k dokreslení vztahu a možných příčin k finanční situaci. Jako pomocný nástroj mohou sloužit i vybrané ukazatele finanční analýzy.
- **Strategická finanční kontrola** sleduje dodržování hodnot strategických finančních veličin. Jedná se především o to, jak se ukáže plnění plánu v budoucím období. Z tohoto důvodu by strategická finanční kontrola měla plnit i úlohu včasného varování zaměřující se na porovnání skutečných a plánovaných externích podmínek, finanční situace a z nich vyplývající důsledky pro případné investice. Tento typ kontroly je pokládán za souhrnný, a to zejména z hlediska zajištění trvalé životaschopnosti podniku.

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla vypracována pomocí dostupných literárních pramenů zabývajících se tématem finančního plánování, finanční analýzy či strategickým řízením.

První část práce se věnovala samotné podstatě finančního plánování, které je nedílnou součástí řízení podniku. Dále také zásadám a principům, které je nutné dodržovat při tvorbě samotného plánu či metodám. Dle několika autorů je za nejpoužívanější metodu považována kauzální metoda a zejména metoda procentního podílu na tržbách. V úvodní kapitole nelze také opomenout samotný proces tvorby finančního plánu, který by měl být sestavován v několika variantách.

Druhá kapitola se zabývala analýzou podniku, která je základním východiskem pro tvorbu plánu. Na začátku byla zmíněna analýza okolí podniku skládající se z makroprostředí a mikroprostředí. Poté již následovaly teoretické poznatky z oblasti podniku samotného, a to v podobě SWOT analýzy a finanční analýzy.

Posléze následovala část věnující se dlouhodobému finančnímu plánu a jeho základním složkám v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze a plánovanému přehledu o peněžních tocích. Nelze opomenout, že mnoho autorů kromě těchto uvedených výkazů klade důraz i na další dokumenty jako například na plán investic.

S dlouhodobým finančním plánem úzce souvisí krátkodobý plán, který je podrobnější a je zpravidla sestavován na období jednoho roku. Zde mnoho autorů klade důraz na plán peněžních toků, který umožňuje podnikům zjistit, zda mají dostatek anebo nedostatek hotovosti.

Závěr teoretické části poskytoval informace o možnostech kontrol a hodnocení finančních plánů pomocí odchylek.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost vznikla v roce 1992 ve Zlíně. Z prvopočátku se podnik zabýval pouze elektromontážemi. O rok později došlo k rozšíření podnikatelské aktivity o velkoobchod a prodej elektroinstalačního materiálu. Další významné kroky společnost učila na přelomu tisíciletí, kdy byla otevřena pobočka v Brně a Napajedlech.

V roce 2016 došlo k přeměně společnosti, kdy se středisko velkoobchodu oddělilo od původního podniku a stalo se součástí skupiny, sdružující další subjekty, mezi které patří i další velkoobchody v oblasti prodeje elektroinstalačního materiálu a svítidel. Tento krok byl vhodný především pro analyzovanou společnost, a to z důvodu zisku nových kontaktů a tím pádem i rozšíření struktury nabízeného sortimentu. Také získala lepší postavení na trhu.

V současné době se vybraná společnost se sídlem ve Zlíně a provozovnou v Napajedlech zaměřuje na již zmíněný velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem, svítidly a vybraným sortimentem pro průmyslovou automatizaci od více než 150 domácích i zahraničních dodavatelů mezi které lze zařadit Schneider Electric CZ, s.r.o., Hager Electro s.r.o., OEZ s.r.o. či MODUS, spol. s.r.o.

### 6.1 Základní údaje o společnosti

Analyzovaná společnost je kapitálovou společností se základním kapitálem ve výši 3 084 000 Kč, který je plně splacen a rozdělen do 87 akcií různých nominálních hodnot. Jediným akcionářem je společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně.

Dále lze z Obchodního rejstříku vyčíst, že předmětem podnikání je „*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*“. Přičemž mezi hlavní podnikatelské činnosti patří:

- „*zprostředkování obchodu a služeb,*
- *velkoobchod a maloobchod,*
- *skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.*“

### 6.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Od roku 2016, kdy došlo k přeměně společnosti, je v podniku zaměstnáno zhruba 22 až 24 pracovníků, včetně dvou řídicích zaměstnanců. V prvních dvou sledovaných letech bylo v analyzované společnosti zaměstnáno 22 lidí, v dalších letech došlo ke vzniku nového

pracovně-právního vztahu na pozici skladníka na hlavní pobočce ve Zlíně, a to především z důvodu rozšíření nabízeného sortimentu. V loňském roce opět došlo k přijetí nového pracovníka, a to na pozici obchodního zástupce. Společnost také využívá, především v létě, práci brigádníků, přičemž tito pracovníci nejsou zahrnuti do tabulky níže.

*Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

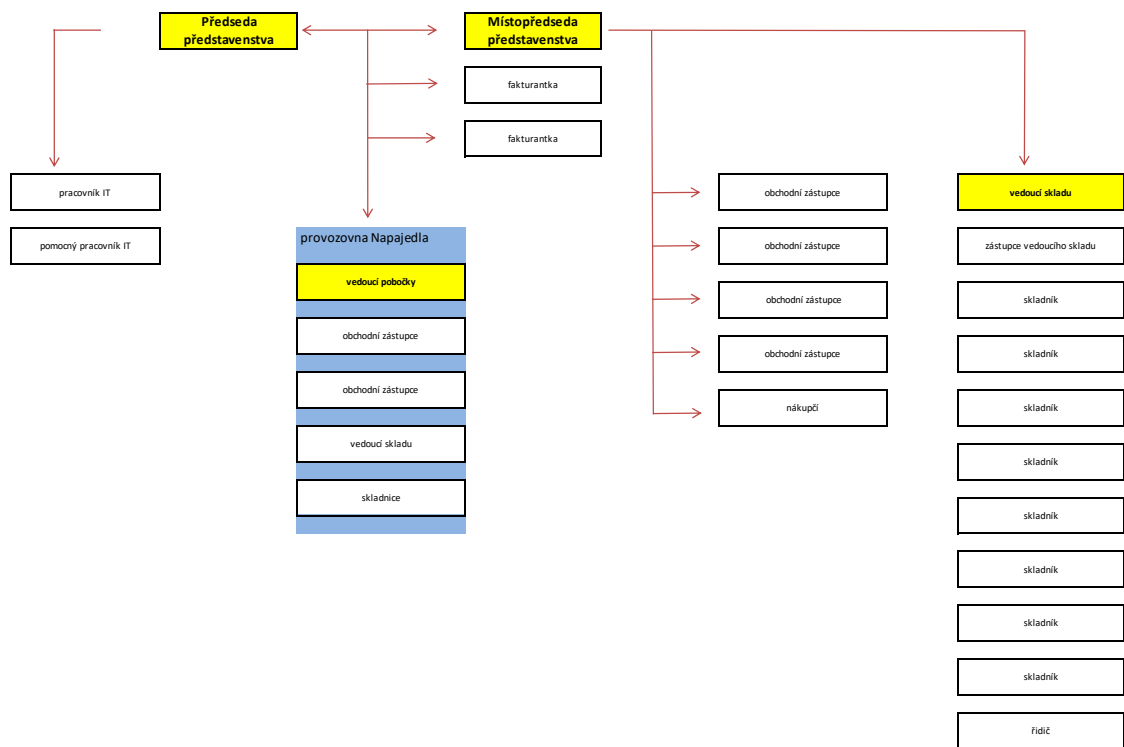
<b>Období</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Počet zaměstnanců	22	22	23	23	23	24

### **6.3 Organizační struktura**

V roce 2020 nastala změna organizační struktury. Do tohoto roku byl uplatňován monistický systém v podobě statutárního ředitele a předsedy správní rady. V současnosti se užívá dualistický systém, kde v čele stojí představenstvo ve formě předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a jednoho člena představenstva. Za kontrolní orgán je považována dozorčí rada, za kterou jedná jeden člen.

Na běžném vedení společnosti se aktivně podílí předseda představenstva a místopředseda představenstva. Případné problémy, důležitá rozhodnutí apod. jsou dále konzultována s akcionářem a členem představenstva zároveň. Hlavní náplní práce předsedy představenstva je především administrativní zajištění chodu podniku, přičemž přímými podřízenými je skladová účetní, která má na starosti účetně přijímat zboží na sklad, fakturantka, jejíž náplní práce je přijímání a vydávání faktur či zajištění ISO certifikátů a dva IT pracovníci.

Místopředseda představenstva má na starosti především komunikaci s dodavateli a zákazníky. Přímými podřízenými jsou jednotliví obchodní zástupci, nákupčí a vedoucí skladu. Dále pod vedoucího skladu spadají skladníci, kteří mají za úkol přijímat, vychystávat zboží, ale i obsluhovat velkoobchodní či maloobchodní zákazníky, kteří zavítají přímo na jednotlivé pobočky.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti)

## 7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Následující kapitola se bude zabývat analýzou okolí podniku v podobě charakteristiky odvětví velkoobchodu, SLEPT analýzou nebo Porterovým modelem pěti sil. Poté bude provedena SWOT analýza zaměřující se interní a externí vlivy prostředí podniku. Také nelze opomenout finanční analýzu, ve které vybraný podniku bude srovnáván s vybranými konkurenčními podniky.

### 7.1 Charakteristika odvětví

V rámci klasifikace CZ-NACE lze společnost zařadit do skupiny G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel:

- 46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel
  - 461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
  - 464 Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost
    - 4643 Velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou (Kesely, 2018)

Pro charakteristiku odvětví jsou použity vybrané finanční ukazatele, které jsou zveřejněny Českým statistickým úřadem. V případě analýzy odvětví nelze využít údaje z let 2020 a 2021, protože prozatím nebyly uveřejněny.

Z tabulky níže je patrné, že počet podniků provozujících velkoobchod kromě motorových vozidel dle CZ-NACE 46 se v prvních dvou analyzovaných letech držel okolo 82 tisíc, z toho přibližně tisícovka připadala na společnosti zabývající se prodejem elektrospotřebičů a elektroniky (CZ-NACE 46.43). V roce 2018 tento podíl klesl zhruba o šest procent na 77 tisíc a o rok později to bylo dokonce 75 tisíc. Stejný jev lze pozorovat i u CZ-NACE 46.43. Průměrný počet zaměstnanců ve všech pozorovaných letech se pohyboval v rozmezí 265 až 271 tisíc. V případě prodeje elektrospotřebičů a elektroniky během sledovaných let nastal pokles o zhruba tisícovku zaměstnanců, na 7 418 pracovníků v roce 2019. Co se týče průměrné měsíční mzdy, tak ta se u velkoobchodu, dle CZ-NACE 46, během sledovaných let zvýšila téměř o 20 procent. Podobný vývoj nastal i u podniků zabývajících se jen elektronikou, zde průměrná měsíční mzda v roce 2019 činila 43 507 Kč. Stejně jako počet zaměstnanců i jejich měsíční mzda, tak i tržby mají rostoucí tendenci. V posledním analyzovaném roce dosáhly výše 2 658 617 mil. Kč, a z toho na obchody jejíž



hlavním oborem podnikání je prodej elektrospotřebičů a elektroniky připadlo přibližně 88 733 mil. Kč.

*Tabulka 2 Základní charakteristika odvětví (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2021a)*

CZ-NACE 46	2016	2017	2018	2019
Počet podniků	82 904	82 403	77 133	75 792
Celkový počet zaměstnanců	265 492	270 666	269 707	270 912
Průměrná měsíční mzda zaměstnanců	30 783	32 737	34 798	37 072
Tržby	2 232 910	2 352 605	2 452 324	2 658 617

## 7.2 SLEPT analýza

Následující podkapitola se bude zabývat analýzou makroprostředí, pro které bude využita SLEPT analýza hodnotící budoucí vývoj externího prostředí.

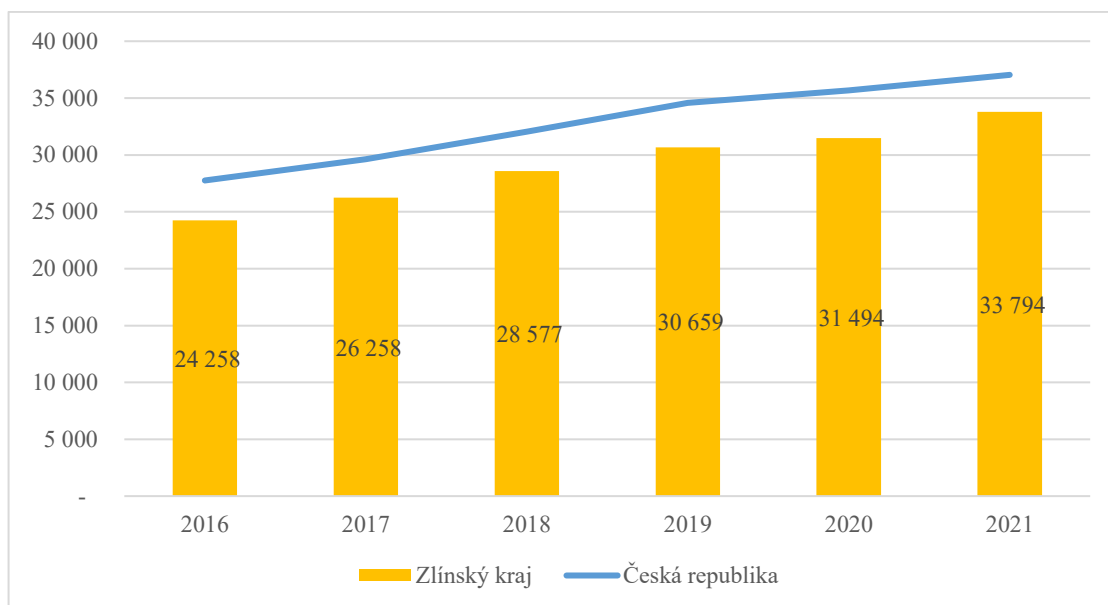
### 7.2.1 Sociálně-demografické faktory

Od roku 2016 se počet obyvatel v České republice zvyšoval, v roce 2020 na našem území žilo přibližně 10,7 milionu lidí. Kdežto Zlínský kraj, kde sídlí i analyzovaná společnost vykazoval přesně opačný trend. V rámci sledovaných let se počet obyvatel snížil o zhruba tři tisíce v důsledku vyšší úmrtnosti než porodnosti, ale také v menší míře i migrací obyvatelstva. (Český statistický úřad, © 2020a, 2021b)

*Tabulka 3 Vývoj počtu obyvatel v České republice a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2020a, 2021b)*

	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	10 565 284	10 589 526	10 626 430	10 669 324	10 700 155
Zlínský kraj	583 698	583 056	582 921	582 555	580 119

Byť průměrné mzdy i přes covidovou situaci neustále rostou, což je patrné z grafu níže, tak se Zlínský kraj nachází na chvostu republikového průměru. Dle sociologů je to dáno zejména neochotou lidí dojíždět za lépe placenou prací, díky čemuž mohou firmy udržovat nízké mzdy, dalším faktorem může být i malý počet žadatelů o práci vedených na Úřadu práce. (Česká televize, 2016)



Obrázek 4 Vývoj průměrné mzdy v České republice a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2022a)

Dle Makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR, uveřejněné v lednu 2022, se trh práce vrátil do předcovidové doby, což znamená, že počet volných pracovních míst ve většině odvětví převyšuje počet žadatelů o zaměstnání. Meziročně poptávka po zaměstnancích vzrostla o 58 tisíc. Podle odhadu by zaměstnanost v roce 2022 mohla vzrůst o 1,1 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2022, s. 3)

Co se týče Zlínského kraje, tak ke konci roku 2021 bylo na Krajské pobočce Úřadu práce ve Zlíně vedeno 10 957 uchazečů o zaměstnání, přičemž poměr mezi muži a ženami byl takřka rovnoměrný. Podíl nezaměstnaných ke stejnému datu vzrostl na 2,7 procent, v okrese Zlín to bylo 2,2 procenta, i přesto se analyzovaný kraj nachází lehce pod republikovým průměrem, který činí 2,8 %. Počet volných pracovních míst činil 13 804. (Úřad práce, 2022, s. 2-5)

Tabulka 4 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2016-2021 (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2020a, 2020b)

Míra nezaměstnanosti (%)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Česká republika	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8
Zlínský kraj	4	3,6	1,8	2	1,9	2,7

### 7.2.2 Legislativní faktory

V podnikatelském prostředí na našem území dochází k neustálým legislativním změnám, což stěžuje jejich sledování a přehlednost. Výjimku netvoří ani sledované roky. V roce 2016 byla spuštěna první vlna elektronické evidence tržeb, načež díky covidové situaci byla třetí a čtvrtá vlna, určená pro svobodná povolání a podnikatele, odložena až na rok 2023. S onemocněním COVID-19 a nutností omezení podnikatelské činnosti v některých odvětvích vláda vytvořila kompenzační programy spočívající v pomoci podnikatelům během tohoto období. V roce 2020, s účinností od roku 2021, došlo k úpravám v oblasti daní, a to konkrétně ke zrušení superhrubé mzdy a zvýšení slevy na poplatníka. Dále byl upraven systém dovolených, který se nyní počítá na hodiny či zavedení stravenkového paušálu.

Mezi nejdůležitější legislativní předpisy, které upravují oblast podnikání na našem území patří:

- Zákon č. 89/2014 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 16/1996 Sb., o dani silniční

Konkrétně vybrané společnosti se ještě dotýká zákon č. 542/2020 Sb., o výrobcích s ukončenou životností, kde podle tohoto zákona je nutné od roku 2021 uvádět výši recyklačního poplatku či náklady na sběr odděleně od konečné ceny za výrobek. (Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA, 2021)

### 7.2.3 Ekonomické faktory

Do roku 2019 česká ekonomika neustále rostla, dokonce v některých oblastech vykazovala lehčí přehřívání (nedostatek pracovních sil, růst mezd). Již na konci roku 2019 svět začalo ohrožovat onemocnění COVID-19. Na naše území se nemoc dostala v březnu roku 2020 a takřka okamžitě ochromila nejen českou ekonomiku. Ve většině zemí byla přijata fiskální a monetární opatření na podporu ekonomik jednotlivých států. V České republice to bylo

odpuštění záloh na daň z příjmu a DPH na vybrané výrobky, podpůrné programy nebo snížení úrokových sazeb, odložení splátek úvěrů či zrušení DTI a zvýšení LTV. Díky těmto opatřením státní rozpočet v roce 2020 dosáhl deficitu ve výši 367,4 miliardy korun. V loňském roce to bylo dokonce 419, 7 miliardy Kč. Vzhledem k tomu, že v minulém roce nedošlo ke schválení státního rozpočtu, tak se v současné době ČR nachází v rozpočtovém provizoriu, které by dle předpokladu mělo skončit nejpozději na konci března.

V rámci ekonomických faktorů je důležité zhodnotit a predikovat vybrané ekonomické indikátory jako například HDP, inflaci nebo měnový kurz.

### Hrubý domácí produkt

Dle tabulky číslo 5 české HDP v letech 2016 až 2019 neustále rostlo. V roce 2020 došlo k poklesu o necelých 6 procent z důvodu již zmíněné pandemie a přijatých opatření. V roce 2021 došlo k meziročnímu růstu, což způsobilo především oživení sektorů ekonomiky, které byly nejvíce zasaženy restrikcemi, a to ubytování, pohostinství nebo obchod, naopak došlo k útlumu zpracovatelského průmyslu, který byl zasažen nedostatkem jednotlivých komponent. Také spotřeba domácností překonala rok 2019. Především díky rozvolnění protiepidemických pravidel došlo k poklesu míry úspor. Nejrychleji rostly výdaje spojené se službami a výrobky dlouhodobé spotřeby. (Ministerstvo financí ČR, © 2022, s. 1)

Dle predikce vydanou Českou národní bankou by i nadále měl hrubý domácí produkt růst a měl by být zejména tažen spotřebou domácností. Zároveň by ve druhé polovině roku mělo dojít k obnovení vývozu a koncem roku by HDP mělo dosáhnout předpandemické úrovně. (Česká národní banka, © 2022)

*Tabulka 5 Vývoj hrubého domácího produktu České republiky (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022)*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (odhad)	2022 (predikce)
<b>Nominální HDP (v mld. Kč)</b>	4 743	4 988	5 147	5 303	4 996	5 142	5 301
<b>Nominální HDP (růst v %)</b>	3,7	6,5	5,8	7	-1,7	7,2	8,4
<b>Reálný HDP (růst v %)</b>	2,5	5,2	3,2	3	-5,8	2,9	3,1

## Inflace

V roce 2016 velikost inflace dosahovala pouze 0,7 procent, následující tři roky se pohybovala v rozmezí dvou až tří procent. V prvním pandemickém roce se míra inflace zvýšila na 3,2 procenta. V loňském roce došlo opět ke zvýšení, a to na 3,8 procent. Důvodem byl především růst cen potravin, pohonných hmot nebo nákladů na bydlení. (iDNES.cz – s námi víte víc, 2022)

Dle predikce by v letošním roce měla míra inflace dosáhnout úrovně 8,5 procenta. Zejména díky zvýšení cen elektřiny a zemního plynu. Jako protiinflační faktor by měla působit cena ropy a jednotkové náklady práce. Protiinflačně by se mělo dále projevit i posilování české koruny vůči euru, které povede k růstu měnově-politických sazeb. V roce 2023 by měla inflace zvolnit na 2,5 procent. (Ministerstvo financí ČR, © 2022, s.1, 46)

Česká národní banka na inflaci nahlíží kritičtěji. Podle jejich prognózy by inflace měla překročit 9 %, a to díky zvýšení jádrové inflace a rychlým nárůstem regulovaných cen. Ve druhé polovině roku by měla inflace postupně zvolňovat, což je důsledkem posilování kurzu a stabilizace měnové politiky prostřednictvím domácí poptávky. (Česká národní banka, © 2022)

*Tabulka 6 Vývoj inflace České republiky v letech 2016 až 2022 (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022)*

%	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (predikce)
<b>Inflace</b>	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	8,5

## Měnový kurz

Jelikož vybraná společnost obchoduje i se zahraničními subjekty, zejména na území Slovenska a Německa, tak považují za významný faktor i vývoj měnového kurzu.

Od roku 2013 do roku 2017 probíhala měnová intervence, kdy cílem ČNB bylo udržovat hladinu 27 korun za euro. Příčinou byla hrozící deflace, ale také dosažení stanoveného inflačního cíle ve výši dvou procent, což by umožnilo České národní bance využít nástroj v podobě úrokové sazby. Tento krok také pomohl exportně orientovaným společnostem, které se staly konkurenceschopnějšími. (Investice, ekonomika a finance, kurzy, akcie, měny a komodity - Patria.cz, 2018)

Po propuknutí pandemie COVID-19, na konci 1. čtvrtletí roku 2020, kurz české koruny výrazně oslabil, a to z původních „předpandemických“ 25 CZK/EUR na hodnotu pohybující se přes 27 CZK/EUR. V loňském roce bylo možné průměrně jedno euro zakoupit za 25,6 Kč.

Podle prognózy ČNB by mělo dojít ke stabilizaci koruny vůči euru, a to těsně pod úrovní 24 CZK/EUR. Ministerstvo financí ČR naopak předpokládá kurz CZK/EUR ve výši pohybující se nad úrovní 24 korun. (Česká národní banka, © 2022, Ministerstvo financí ČR, © s. 18)

*Tabulka 7 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2016-2022 (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022)*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 predikce
<b>Měnový kurz CZK/EUR</b>	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6	24,4

#### 7.2.4 Politické faktory

Politická situace na našem území je poměrně stabilní. Na podzim loňského roku proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Vítězem se stala koalice SPOLU tvořená třemi stranami. Na druhém místě skončilo hnutí ANO, třetí pozici obsadila další koalice sestavená Piráty a Starosty. V prosinci roku 2021 vládu utvořily obě koalice v čele s premiérem Petrem Fialou.

Podle programového prohlášení si vláda vytyčuje hned několik cílů v oblasti podnikání a obchodu, jako například investice do udržitelného rozvoje, umožnění vedení daňové evidence a účetnictví v eurech, snižování byrokratické zátěže pro živnostníky a firmy nebo zajištění finanční podpory pro start-upy. (Vláda ČR, © 2022)

Česká republika je také členem Evropské unie a dalšími organizacemi, jako například NATO, OSN a OECD, ze kterých vyplývají další povinnosti a závazky.

#### 7.2.5 Technologické faktory

V současné době se většina velkoobchodů zaměřuje na inovace v oblasti IT, jako například zavádění B2B, B2C, automatizace vybraných účetních postupů (např. automatická fakturace, importy dat).

V rámci skladování dochází k automatizaci příjmu a výdeji zboží (např. samonaváděcí zakladače). Veškeré tyto kroky by měli vést k minimalizaci provozních nákladů a také ke

snížení počtu pracovníků v logistice. Určitý benefit tyto technologie přináší také zákazníkům.

### **7.3 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou vnitřního prostředí odvětví, ve kterém popisovaný podnik působí. Konkrétně se jedná o odběratele, dodavatele, potenciaální substituty, vstup nových podniků do odvětví a současná konkurence.

#### **7.3.1 Odběratelé**

Vybraná společnost má široké spektrum stálých zákazníků sídlících především na území Moravy. Zejména se jedná o výrobní společnosti zaměřující se na produkci rozvaděčů, modulárních staveb, ale i na elektromontáže či automotive. S těmito většími zákazníky má podnik dohodnuté bonusové smlouvy, díky kterým je odběratel motivován k pravidelnému odběru a rozšíření portfolia nakupovaných produktů.

Dále společnost dodává výrobky svým odběratelům na území Slovenska, Německa nebo Polska, což je dáno především z důvodu absence některých výrobků na tamních trzích a výhodnějším nabízeným cenám oproti tamní konkurenci.

Zhruba pět procent zákazníků tvoří živnostníci a běžní spotřebitelé, kteří si zboží vybírají a nakupují přímo ve skladovacích prostorech v hlavním sídle společnosti nebo na její pobočce.

#### **7.3.2 Dodavatelé**

Díky oboru podnikání společnost nemá výhradního dodavatele. Výrobky odebírá od více než 150 domácích i zahraničních dodavatelů. Mezi hlavní dodavatele patří společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., Hager Electro, s.r.o., OEZ, s.r.o. (Siemens, s.r.o.), Eaton Elektrotechnika, s.r.o. nebo ABB, s.r.o. vyrábějící modulové přístroje, výkonové jištění, rozvodnicové skříně, domovní vypínače a zásuvky a v neposlední řadě i prvky chytré domácnosti.

Oblast svítidel a světelných zabezpečuje vybraná společnost od podniků MODUS, spol. s.r.o., TREVOS, a.s., LTT Leuchten-Technik Tett nang GmbH & Co. KG, či Philips Česká republika, s.r.o.

U společnosti si dále zákazníci mohou zakoupit kabely a vodiče pro mnoho využití od zabezpečovacích systémů, domácích telefonů po vysokonapěťové kabely od firem jako například LAPP Czech Republic s.r.o., Helukabel CZ s.r.o. nebo Draka Kabely s.r.o.

Společnost je také výhradním distributorem mini-kuchyní od společnosti Limatec AG.

Nedílnou součástí nabízeného sortimentu je drobný elektroinstalační materiál v podobě prodlužovacích přívodů, svorek, baterií, termostatů, spojovacího materiálu a nosného systému.

### 7.3.3 Potencionální substituty

Analyzována společnost podniká v oboru velkoobchodu a v menší míře také maloobchodu, tudíž hrozba substitutů zde není příliš vysoká. V případě nedostatku skladových zásob výrobků, např. jističe od vybraného dodavatele podnik může tento produkt nahradit jiným se stejnými parametry od druhého výrobce.

### 7.3.4 Potencionální noví konkurenti

Vstup do tohoto oboru podnikání je poměrně volný. Na druhou stranu zde probíhají akvizice, kdy větší společnosti skupují regionální podniky, což byl i případ popisované firmy.

### 7.3.5 Konkurence v oboru

Jelikož v odvětví působí mnoho firem zaměřujících se na velkoobchod s různým zbožím, tak zde uvedu vybrané konkurenční společnosti podnikající v oblasti velkoobchodu s elektromateriálem.

Za pomyslnou jedničku na trhu lze považovat společnost **ELKOV elektro, a.s.**, která vznikla v roce 1992 a také se nejprve zabývala elektromontážemi až později přešla do oblasti velkoobchodu. V současné době má podnik více než 30 poboček po celém území České republiky, zaměstnává více než 300 pracovníků a její konsolidovaný obrat činí více než 3 miliardy korun. (ELKOV elektro, a.s., 2020)

Za domnělou dvojku lze považovat společnost, která vznikla před 23 lety v Praze, a to **ARGOS ELEKTRO, a.s.** Podnik provozuje zhruba 16 poboček, ve kterých zaměstnává okolo 225 lidí. Nejvíce provozoven má v Moravskoslezském kraji, ale můžeme je také nalézt na území Čech či v okolí Brna. Roční obrat společnosti v roce 2020 činil 2,7 miliardy korun. (ARGOS ELEKTRO, a.s., 2020)

Další konkurenční společností je **Elfetex, spol. s.r.o.**, která je součástí skupiny Würth, pod kterou spadá více než 400 společností z celého světa. Tento podnik má 26 prodejních míst rozmístěných po celém území České republiky. V současné době je ve společnosti



zaměstnáno 310 pracovníků a roční obrat dosahuje výše 1,6 miliardy Kč. (ELFETEX, spol. s.r.o., 2020)

Následující společnost, která má také pobočku ve Zlíně, je **JANČA & EMAS group s.r.o.** Tento podnik vznikl spojením společností EMAS ELEKTRO a.s. a JANČA V.M. s.r.o. Podnik v současné době provozuje 15 poboček, zejména na území Moravy, vyjma Jihomoravského kraje a také na území Prahy a Středočeského kraje. Obrat podniku v roce 2020 činil 1,5 miliardy Kč. (JANČA & EMAS group s.r.o., 2020)

Podnik **ELEKTRO S.M.S., spol. s.r.o.** působí v ČR od roku 1991. Také zde došlo v roce 2014 ke sloučení dvou společností, kdy podnik pod svou značku převzal 13 poboček společnosti REXEL CZ, dohromady tedy provozuje 23 provozoven. Roční obrat stejně jako u dvou předchozích konkurentů dosahuje výše pohybující se okolo 1,6 miliardy Kč. (ELEKTRO S.M.S., spol. s.r.o., 2018)

Dále mezi konkurenty lze zařadit společnost **JAKUB a.s.**, která na českém trhu také působí od roku 1991. Tento podnik má většinu svých poboček na území Čech, nejbližší pobočku nalezneme ve Vsetíně. Poslední konkurenční společností je **Sonepar Česká republika spol. s.r.o.**, která má prodejní síť po celém území ČR, přičemž průměrně v této společnosti pracuje 306 lidí. I tento podnik je součástí nadnárodní skupiny, která vznikla v roce 1969 ve Francii. Obrat v loňském roce činil více než 2 miliardy Kč. (JAKUB a.s., 2019; Sonepar Česká republika spol. s.r.o., 2020)

## 7.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejen marketingový nástroj sloužící k analýze silných a slabých stránek, kterými by se podnik měl zabývat a pokusit se o jejich eliminaci. Taktéž se tato metoda zabývá vnějšími vlivy, v podobě příležitostí a hrozeb.

*Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní společnost	Vzhled a informace na webových stránkách
Součást koncernu	Nedostatečné využití B2B
Dobré jméno mezi zákazníky i dodavateli	Úzký okruh zákazníků
Spolehlivá platební morálka	Vyšší průměrný věk zaměstnanců

Šíře nabízeného sortimentu	Vysoká fluktuace na administrativních pozicích
Výhradní dodavatel vybraných výrobků pro ČR	Absence finančního plánování
Certifikáty ISO	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Rozšíření okruhu zákazníků včetně zahraničních	Vysoká konkurence na území Zlínského kraje
Rozšíření sortimentu v oblasti slaboproudu, nářadí	Celosvětová pandemie
Zavedení e-shopu	Špatná platební morálka zákazníků
Rozšíření marketingových aktivit	Obchvat Otrokovice – Napajedla
Otevření nové pobočky	Vypovězení/neprodloužení smlouvy současného pronájmu
	Nedostatek pracovníků

### Silné stránky

Jelikož se vybraná společnost na trhu pohybuje od roku 1991 a v roce 2016 se stala součástí koncernu, tak ji lze považovat za poměrně stabilní. Během své více než 30leté historie neměla větší problém, který by mohl zapříčinit zánik podniku. Tyto faktory mohou být důležité pro zaměstnance, ale i pro dodavatele či zákazníky, se kterými si snaží udržovat dobré vztahy. S dodavateli také souvisí platební morálka, která je v současné době na velmi vysoké úrovni, a to i z důvodu, využívání možnost skont.

Dále lze mezi silné stránky podniku zařadit vysoký objem skladových položek, a to ve výši více než 10 000 kusů, s čímž také souvisí již výše zmíněný fakt, a to že popisovaná společnost je výhradním dodavatelem montovaných kuchyněk. Rovněž firma vlastní dva certifikáty ISO prokazující kvalitu, konkrétně se jedná o ISO 9001:2016 zaměřující se na management kvality a ISO 14001:2016 zabývající se environmentálním managementem.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky podniku jsem zařadila především oblast IT a lidských zdrojů. Co se týče IT, tak zde jako hlavním problém vidím webové stránky, které od rozdělení společnosti, v roce 2016, nebyly vzhledově a v konečném důsledku ani informativně inovované. Příkladem je struktura stránek, kdy pro uživatele (potencionální zákazníci) může být poměrně složité nalézt informace, které hledá nebo nesprávně uvedené údaje, např. bankovní spojení. Další slabou stránku shledávám v nedostatečné informovanosti zákazníků o možnosti využívání B2B, které kromě možnosti objednání zboží nabízí také další funkce jako například vyhledání faktur. I u zákazníků lze nalézt negativa, a to v podobě jejich specifického okruhu. Tito odběratelé totiž tvoří přibližně 30 procent celkových tržeb.

I v oblasti lidských zdrojů spatřuji slabé stránky, a to zejména ve vyšším věku valné většiny zaměstnanců. Průměrný věk všech pracovníků se pohybuje v rozmezí 50-60 let, což v budoucnu může být problém, a to i vzhledem k současnému nezájmu mladých lidí o učební obory a manuální pozice. Zde je také vhodné zmínit vysokou fluktuaci pracovníků na administrativní pozici, kdy během posledních dvou let na tomto pracovním místě pracuje již čtvrtý zaměstnanec. Poslední slabou stránkou je absence finančního plánování.

### **Příležitosti**

Příležitostí pro vybranou společnost může být rozšíření okruhu zákazníků zejména o nově nabízený sortiment z oblasti průmyslové automatizace či hojnější účasti ve veřejných výběrových řízeních a také v možnosti většího exportu produktů do zahraničí. S tím souvisí další příležitost, a to implementace internetového obchodu do podnikového informačního systému, čímž by společnosti mohl narůst počet maloobchodních odběratelů nejen na území Zlínska. S e-commerce také souvisí rozšíření marketingových aktivit a jejich zacílení do příslušných skupin. V současné době společnost realizuje marketingové činnosti pouze ve formě nákupu drobných dárkových předmětů určených pro zákazníky.

Poslední příležitost shledávám v rozšíření působnosti podniku, v podobě otevření nové pobočky nejen na území Zlínského kraje.

### **Hrozby**

Za hlavní hrozbu vybrané společnosti považuji vysokou míru konkurence na území Zlínského kraje. Jen ve Zlíně, kde sídlí i tento podnik, se nachází nejméně čtyři další společnosti podnikající v oblasti velkoobchodu s elektromateriálem. Za další hrozbu pokládám celosvětovou pandemii COVID-19, a to zejména ve formě nedostatku a delší době

dodání nakupovaného materiálu, nejen ze zahraničí. Tento fakt může mít také negativní vliv na obchodní vztahy se zákazníky. V důsledku pandemie, a nejen kvůli ní, může hrozit zhoršení platební morálky ze strany odběratelů, na kterých je podnik závislý.

Za velmi významnou hrozbu, zejména pro pobočku, pokládám nově postavený obchvat spojující Otrokovice a Napajedla. V důsledku této výstavby může hrozit odliv zákazníků, kteří kolem pobočky, sídlící u hlavní cesty, pouze projíždějí. Další hrozba se týká obou budov, kde popisovaný podnik provádí svou podnikatelskou činnost. V obou případech totiž firma sídlí v pronájmu, proto zde jako potenciální hrozbu považuji možné vypovězení nebo neprodloužení nájemní smlouvy, z čehož by poté vyplývala nutnost nalezení nových prostor či dokonce ukončení podnikatelské činnosti.

Závěrečnou hrozbou, se kterou bojuje nejen odvětví velkoobchodu, je nedostatek pracovních sil na trhu práce.

## **7.5 Finanční analýza**

Obsahem následující podkapitoly bude finanční analýza, která je zdrojem informací pro tvorbu finančního plánu. Finanční analýza bude zpracována za poslední čtyři roky, tj. 2018–2021. Účetní výkazy za loňský rok jsou vedeny jako předběžné, jelikož prozatím nedošlo k jejich schválení, avšak vedení společnosti nepředpokládá žádné významné změny, které by mohly mít zásadní vliv na tuto finanční analýzu. Veškeré dokumenty budou uvedeny v příloze této diplomové práce.

Jelikož společnost podniká v oboru velkoobchodu, kromě motorových vozidel, oddíl 46, kde se vyskytuje mnoho odlišných podniků, tak jsem se danou společnost rozhodla srovnat s konkurenčními podniky, kteří tvoří přibližně 80-85procentní tržní podíl v oblasti velkoobchodu s elektromateriálem. Pro účely srovnání byla získaná data z výročních zpráv uveřejněných na webovém portálu justice.cz sumarizována do jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Následně je s těmito položkami pracováno stejně jako v případě srovnání s finanční analýzou podnikové sféry za jednotlivé roky, jenž je zveřejňována Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky.

### **7.5.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Následující podkapitola se bude zabývat analýzou absolutních ukazatelů vybrané společnosti a konkurenčních podniků. Veškerá data obsažená v analýzách vychází z finančních výkazů.

### Majetková struktura

Z tabulky číslo 9 je patrné, že se celková výše aktiv pohybovala v rozmezí 120–150 mil. Kč, přičemž ve všech sledovaných letech nastal růst minimálně o pět procent. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkoobchod s elektromateriálem, tak největší podíl tvoří oběžný majetek, jehož výše se v rámci sledovaných let pohybovala mezi 88 a 126 mil. Kč, což odpovídá zhruba 77 procentům celkového majetku firmy. Největší část oběžných aktiv tvoří zásoby, ale krátkodobé pohledávky, především z obchodních vztahů. Určitým negativem může být, že tyto pohledávky neustále rostly, což bylo způsobeno nárůstem prodaného zboží. Mezi lety 2021 a 2020 se tato položka zvýšila o 22 455 tis. Kč, na druhou stranu také došlo k meziročnímu nárůstu tržeb o 50 mil. Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti více než 30 dnů v roce 2020 byly ve výši 279 tis. Kč, o rok dříve to bylo více než jeden milion korun.

Zásoby tvoří přibližně 24–29procentní podíl na celkových aktivech, přičemž se jedná především o zboží. V prvních třech sledovaných letech lze pozorovat takřka konstantní výši zásob, oproti tomu v loňském roce, stejně jako u pohledávek, došlo k nárůstu, který byl způsoben rozšířením skladovacích prostor v budově sesterské společnosti, ale také výraznějším nárůstem termínu dodání vybraného zboží. Poslední analyzovanou položkou v rámci oběžných aktiv jsou peněžní prostředky tvořené penězi v pokladně a na bankovních účtech. V roce 2018 a 2019 výše peněžních prostředků činila 8 resp. 11 milionu korun, v dalším roce již více než dvojnásobek. V roce 2021 došlo k zatímnímu poklesu o 82 procent, kdy tyto prostředky byly vloženy do nákupu zásob.

Dlouhodobý majetek se na bilanční sumě podílel mezi 13 až 24 procenty. Nejvýznamnější částí hmotného movitého majetku jsou osobní automobily, vysokozdvizné vozíky a oceňovací rozdíl k nabytému majetku, který vznikl v důsledku již zmíněné přeměny společnosti. V případě nehmotného majetku se jedná o software.

Poslední položkou tvořící aktiva je časové rozlišení, které jak je patrné níže v tabulkách má do roku 2020 rostoucí tendenci. Více než 95procentní podíl na časovém rozlišení tvoří příjmy příštích období, které obsahují zejména bonusy za odebrané zboží, jež jsou následně účtovány do výnosů v příslušném období.

Tabulka 9 Vertikální analýza majetkové struktury vybraného podniku (vlastní zpracování)

	2018		2019		2020		2021	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>AKTIVA</b>	<b>119 826</b>	<b>100</b>	<b>125 836</b>	<b>100</b>	<b>139 993</b>	<b>100</b>	<b>150 387</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>28 836</b>	<b>24,06</b>	<b>26 585</b>	<b>21,13</b>	<b>23 504</b>	<b>16,79</b>	<b>20 496</b>	<b>13,63</b>
DNM	230	0,19	407	0,32	216	0,15	92	0,06
DHM	28 606	23,87	26 178	20,80	23 288	16,64	20 404	13,57
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>88 980</b>	<b>74,26</b>	<b>94 515</b>	<b>75,11</b>	<b>111 557</b>	<b>79,69</b>	<b>126 779</b>	<b>84,30</b>
Zásoby	29 526	24,64	32 108	25,52	32 493	23,21	43 616	29,00
Krátkodobé pohledávky	51 172	42,71	51 337	40,80	56 886	40,63	79 345	52,76
Peněžní prostředky	8 282	6,91	11 070	8,80	22 178	15,84	3 818	2,54
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 010</b>	<b>1,68</b>	<b>4 736</b>	<b>3,76</b>	<b>4 932</b>	<b>3,52</b>	<b>3 112</b>	<b>2,07</b>

Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury konkurenčních podniku se nachází v příloze P I. I zde tvoří hlavní část aktiv oběžný majetek, a to ve výši pohybující se okolo 80 procent, stejně jako u sledovaného podniku, tak i zde mají největší zastoupení krátkodobé pohledávky. V roce 2020 tvořila výše pohledávek necelých 42 procent celkové bilanční sumy. Rozdíl lze nalézt ve výši peněžních prostředků, které u konkurence tvoří v prvních dvou sledovaných letech 1,5procentní podíl, v roce 2020 již více než tři procenta. V případě vybraného podniku lze pozorovat větší výkyvy. Velikost dlouhodobého majetku a časového rozlišení aktiv je obdobná jako u popisované společnosti.

Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury vyb. podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>AKTIVA</b>	<b>6 010</b>	<b>5,02</b>	<b>14 157</b>	<b>11,25</b>	<b>10 394</b>	<b>7,42</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>- 5 332</b>	<b>-18,49</b>	<b>-3 080</b>	<b>-11,59</b>	<b>- 3 008</b>	<b>-12,80</b>
DNM	177	76,96	- 191	-46,93	- 124	-57,41
DHM	- 2 428	-8,49	- 2 890	-11,04	- 2 884	-12,38
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>5 535</b>	<b>6,22</b>	<b>17 042</b>	<b>18,03</b>	<b>15 222</b>	<b>13,65</b>
Zásoby	2 582	8,74	385	1,20	11 123	34,23
Krátkodobé pohledávky	165	0,32	5 549	10,81	22 459	39,48
Peněžní prostředky	2 788	33,66	11 108	100,34	- 18 360	-82,78
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 726</b>	<b>135,62</b>	<b>196</b>	<b>4,14</b>	<b>- 1 820</b>	<b>-36,90</b>

### Finanční struktura

V tabulkách níže je znázorněna finanční struktura vybrané společnosti, včetně horizontální a vertikální analýzy. U vlastního kapitálu si lze všimnout, že tvoří více než 75procentní podíl na celkových pasivech. V loňském roce to bylo dokonce 92 procent. Největší podíl vlastního kapitálu tvoří ážio a kapitálové fondy, které zaujímají okolo 40 procent celkových pasiv a které vznikly díky oceňovacímu rozdílu při přeměně obchodní korporace. Další položkou je výsledek hospodaření, kdy společnost ve všech analyzovaných letech dosáhla zisku, v roce 2021 dle předběžných údajů to bylo dokonce 23 milionu Kč, což odpovídá meziročnímu nárůstu o 67 procent. Veškerý dosažený zisk je zadržován ve společnosti pro její další rozvoj.

Pasiva se dále skládají z cizích zdrojů, které se v rámci sledovaných let neustále snižovaly a v současnosti tvoří přibližně sedm procent z celkové bilanční sumy. V letech 2018, 2019 a 2020 společnost tvořila rezervy na roční odměny pohybující se v rozmezí 109–245 tis. Kč. V první sledovaném roce měl podnik závazek ve výši 6 mil. Kč vůči ovládané osobě. Tyto půjčené peněžní prostředky byly použity především pro včasné platby dodavatelům a následnému využívání skont. Tento závazek byl již plně splacen a v současné době podnik nemá žádný závazek ovládané osobě nebo úvěrovým společnostem. Dále lze na straně pasiv nalézt odložený daňový závazek ve výši 4–5 milionu Kč. Pokud se zaměříme na krátkodobé závazky, tak ty jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů, které v prvních třech letech tvořily přibližně 13–16 procent celkových pasiv. V loňském roce došlo k meziročnímu poklesu o necelých 12 milionu Kč, avšak prozatím se jedná o předběžné údaje, kdy může ještě docházet ke zpřesnění. Zbylou část tvoří ostatní závazky, kde lze nalézt závazky vůči zaměstnancům a zejména dohadné účty pasivní, které jsou tvořeny především energiemi či pojištěním pohledávek.

Třetí položkou, kterou lze nalézt na straně pasiv je časové rozlišení, a to výdaje příštích období, jež tvořily pouze nepatrnou část celkové bilanční sumy. Do této položky společnost účtovala především výdaje spojené s telefonními poplatky, stravenky nebo nájemné.

Tabulka 11 Vertikální analýza finanční struktury vybraného podniku (vlastní zpracování)

	2018		2019		2020		2021	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>PASIVA</b>	<b>119 826</b>	<b>100</b>	<b>125 836</b>	<b>100</b>	<b>139 993</b>	<b>100</b>	<b>150 387</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>88 801</b>	<b>74,11</b>	<b>101 886</b>	<b>80,97</b>	<b>115 848</b>	<b>82,75</b>	<b>139 220</b>	<b>92,57</b>
Základní kapitál	3 084	2,57	3 084	2,45	3 084	2,20	3 084	2,05
VH minulých let + fondy ze zisku	74 022	61,77	85 717	68,12	98 802	70,58	112 764	74,98
VH běžného účetního období	11 695	9,76	13 085	10,40	13 962	9,97	23 372	15,54
<b>Cizí zdroje</b>	<b>30 876</b>	<b>25,77</b>	<b>22 062</b>	<b>17,53</b>	<b>23 103</b>	<b>16,50</b>	<b>11 161</b>	<b>7,42</b>
Rezervy	109	0,09	141	0,11	245	0,18	-	-
Závazky	30 767	25,68	22 062	17,53	23 103	16,50	11 161	7,42
-Dlouhodobé závazky	11 365	9,48	4 634	3,68	4 097	2,93	4 097	2,72
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	6 000	5,01	-	-	-	-	-	-
Odložený daňový závazek	4 970	4,15	4 559	3,62	4 097	2,93	4 097	2,72
Ostatní dlouhodobé závazky	395	0,33	75	0,06	-	-	-	-
-Krátkodobé závazky	19 402	16,19	17 287	13,74	18 761	13,40	7 064	4,70
Závazky z obchodních vztahů	16 227	13,54	14 945	11,88	15 941	11,39	5 587	3,72
Ostatní krátkodobé závazky	3 175	2,65	2 342	1,86	2 820	2,01	1 477	0,98
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>149</b>	<b>0,12</b>	<b>1 888</b>	<b>1,50</b>	<b>1 042</b>	<b>0,74</b>	<b>6</b>	<b>0,00</b>

Také horizontální a vertikální analýza finanční struktury konkurence lze nalézt v příloze P I. Oproti vybranému podniku je vlastní kapitál u ostatních podniků tvořen přibližně 42 procenty z celkové bilanční sumy, kdy největší zastoupení má výsledek hospodaření minulých let, ážio a kapitálové fondy. Zisk nebo ztráta dosažená v běžném období tvoří pouze 5-6 procent celkových pasiv a zároveň VH mezi lety 2018 a 2019 meziročně klesl o více než 17 procent, poté již o necelých pět procent. Cizí zdroje představují zbylých 55 až 58 procent, kdy největší část tvoří stejně jako u analyzované společnosti krátkodobé závazky, a to závazky vůči úvěrovým institucím a dodavatelům.



Tabulka 12 Horizontální analýza finanční struktury vyb. podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>PASIVA</b>	<b>6 010</b>	<b>5,02</b>	<b>14 157</b>	<b>11,25</b>	<b>10 394</b>	<b>7,42</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13 085</b>	<b>14,74</b>	<b>13 962</b>	<b>13,70</b>	<b>23 372</b>	<b>20,17</b>
Základní kapitál	-	-	-	-	-	-
VH minulých let + fondy ze zisku	11 695	15,80	13 085	15,27	13 962	14,13
VH běžného účetního období	1 390	11,89	877	6,70	9 410	67,40
<b>Cizí zdroje</b>	<b>- 8 814</b>	<b>-28,55</b>	<b>1 041</b>	<b>4,72</b>	<b>- 11 942</b>	<b>-51,69</b>
Rezervy	32	29,36	104	73,76	- 245	-100,00
Závazky	- 8 705	-28,29	1 041	4,72	- 11 942	-51,69
-Dlouhodobé závazky	- 6 731	-59,23	- 537	-11,59	-	0,00
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	- 6 000	-100,00	-	-	-	-
Odložený daňový závazek	- 411	-8,27	- 462	-10,13	-	-
Ostatní dlouhodobé závazky	- 320	-81,01	- 75	-100,00	-	-
-Krátkodobé závazky	- 2 115	-10,90	1 474	8,53	- 11 697	-62,35
Závazky z obchodních vztahů	- 1 282	-7,90	996	6,66	- 10 354	-64,95
Ostatní krátkodobé závazky	- 833	-26,24	478	20,41	- 1 343	-47,62
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 739</b>	<b>1167,1</b>	<b>- 846</b>	<b>-44,81</b>	<b>- 1 036</b>	<b>-99,42</b>

### Analýza výnosů

Již z předmětu podnikání je patrné, že většinu výnosů popisovaného podniku budou tvořit tržby za prodej zboží, které ve všech analyzovaných letech dosahovaly více než 96 % celkových výnosů. Mezi lety 2020/2019 byl naznamenán lehký pokles, který byl způsoben především celosvětovou pandemií a zpožděnými dodávkami materiálu, naopak v letech 2021/2020 došlo k výraznému nárůstu, o 53 milionu Kč. Druhou nejvýnosnější položkou jsou ostatní provozní tržby, kam podnik řadí zejména různé bonusy od dodavatelů.

Tabulka 13 Vertikální analýza výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování)

	2018		2019		2020		2021	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	41	0,02	40	0,02	19	0,01	22	0,01
Tržby za prodej zboží	247 900	96,08	255 737	96,38	253 198	96,45	306 339	96,54
Ostatní provozní výnosy	9 957	3,86	9 487	3,58	9 109	3,47	10 847	3,42
<i>tržby z prodaného materiálu</i>	-	-	79	0,03	-	-	-	-
<i>jiné provozní výnosy</i>	9 957	3,86	9 408	3,55	9 109	3,47	10 847	3,42
Ostatní finanční výnosy	122	0,05	81	0,03	203	0,08	96	0,03
<b>VÝNOSY</b>	<b>258 020</b>	<b>100</b>	<b>265 345</b>	<b>100</b>	<b>262 529</b>	<b>100</b>	<b>317 304</b>	<b>100</b>

Dle přílohy P I, kde se nachází horizontální a vertikální analýza výnosů je situace obdobná jako u analyzovaného podniku, kdy většinové zastoupení tvoří tržby za prodané zboží. Oproti popisované společnosti se u konkurence celkové výnosy mezi lety 2019/2018 zvýšily o pět procent, kdežto výraznější meziroční propad, o více než tři procenta, nastal mezi lety 2020/2019.

Tabulka 14 Horizontální analýza výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	- 1	-2,44	- 21	-52,50	3	15,79
Tržby za prodej zboží	7 837	3,16	- 2 539	-0,99	53 141	20,99
Ostatní provozní výnosy	- 470	-4,72	- 378	-3,98	1 738	19,08
<i>tržby z prodaného materiálu</i>	79	-	-	-	-	-
<i>jiné provozní výnosy</i>	- 549	-5,51	- 299	-3,18	1 738	19,08
Ostatní finanční výnosy	- 41	-33,61	122	150,62	- 107	-52,71
<b>VÝNOSY</b>	<b>7 325</b>	<b>2,84</b>	<b>- 2 816</b>	<b>-1,06</b>	<b>54 775</b>	<b>20,86</b>

### Analýza nákladů

Stejný trend jako u výnosů lze pozorovat i u nákladů, v prvních třech letech se celkové náklady pohybovaly okolo 250 milionu Kč. V loňském roce to bylo takřka 300 milionu Kč.

V případě pěti konkurenčních podniků lze pozorovat stagnaci pohybující se v souhrnné hodnotě v rozmezí 10 a 11 miliard Kč. Největší položku tvoří s 91 procenty výkonová spotřeba, a hlavně náklady vynaložené na prodané zboží, které se u vybraného podniku pohybují v rozmezí 221 až 269 milionu Kč. Také v případě konkurence výkonová spotřeba zaujímá 89 procent celkových nákladů.

Druhou největší položkou jsou osobní náklady, které vykazují nižší podíl na celkových nákladech, než je tomu u ostatních společností. Největší skok, o 20 procent, byl zaznamenán v letech 2021/2020, což bylo způsobeno čerpáním programu Antivirus v roce 2020 a také přijetím nového pracovníka na pozici obchodního zástupce v loňském roce.

Další položkou analýzy nákladů je úprava hodnot v provozní oblasti, kde nalezneme odpisy, které se během vybraných let pohybují okolo tří milionů. V rámci ostatních provozních nákladů je uvedena položka jiných provozních nákladů, kam společnosti účtuje zejména obrátové bonusy zákazníkům.

Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování)

	2018		2019		2020		2021	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>226 061</b>	<b>91,77</b>	<b>231 538</b>	<b>91,79</b>	<b>227 486</b>	<b>91,52</b>	<b>274 025</b>	<b>93,23</b>
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	221 271	89,83	226 591	89,82	222 964	89,70	269 200	91,59
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	1 249	0,51	1 272	0,50	1 149	0,46	1 192	0,41
<i>služby</i>	3 541	1,44	3 675	1,46	3 373	1,36	3 633	1,24
<b>Osobní náklady</b>	<b>12 810</b>	<b>5,20</b>	<b>12 984</b>	<b>5,15</b>	<b>12 698</b>	<b>5,11</b>	<b>15 238</b>	<b>5,18</b>
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 947</b>	<b>1,20</b>	<b>2 989</b>	<b>1,18</b>	<b>3 171</b>	<b>1,28</b>	<b>3 008</b>	<b>1,02</b>
<i>úpravy hodnot DM</i>	2 982	1,21	3 033	1,20	3 169	1,27	3 008	1,02
<i>úpravy hodnot zásob</i>	- 35	-0,01	- 44	-0,02	5	0,00	-	-
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	-	-	-	-	- 3	0,00	-	-
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 375</b>	<b>0,56</b>	<b>1 377</b>	<b>0,55</b>	<b>1 551</b>	<b>0,62</b>	<b>1 325</b>	<b>0,45</b>
<i>daně a poplatky</i>	12	0,00	13	0,01	12	0,00	20	0,01
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	109	0,04	33	0,01	104	0,04	- 245	-0,08
<i>jiné provozní náklady</i>	1 254	0,51	1 331	0,53	1 435	0,58	1 550	0,53
<b>Nákladové úrok a podobné náklady</b>	<b>185</b>	<b>0,08</b>	<b>39</b>	<b>0,02</b>	<b>5</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>272</b>	<b>0,11</b>	<b>250</b>	<b>0,10</b>	<b>355</b>	<b>0,14</b>	<b>336</b>	<b>0,11</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>2 675</b>	<b>1,09</b>	<b>3 083</b>	<b>1,22</b>	<b>3 301</b>	<b>1,33</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>246 325</b>	<b>100</b>	<b>252 260</b>	<b>100</b>	<b>248 567</b>	<b>100</b>	<b>293 932</b>	<b>100</b>

Také horizontální a vertikální analýza nákladů konkurenčních podniků je přiložena v příloze P I. této diplomové práce.

Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>5 477</b>	<b>2,42</b>	<b>-4 052</b>	<b>-1,75</b>	<b>46 539</b>	<b>20,46</b>
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	5 320	2,40	-3 627	-1,60	46 236	20,74
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	23	1,84	-123	-9,67	43	3,74
<i>služby</i>	134	3,78	-302	-8,22	260	7,71
<b>Osobní náklady</b>	<b>174</b>	<b>1,36</b>	<b>-286</b>	<b>-2,20</b>	<b>2 540</b>	<b>20,00</b>
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>42</b>	<b>1,43</b>	<b>182</b>	<b>6,09</b>	<b>-163</b>	<b>-5,14</b>
<i>úpravy hodnot DM</i>	51	1,71	136	4,48	-161	-5,08
<i>úpravy hodnot zásob</i>	-9	25,71	49	-	-	-
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2</b>	<b>0,15</b>	<b>174</b>	<b>12,64</b>	<b>-226</b>	<b>-14,57</b>
<i>daně a poplatky</i>	1	8,33	-1	-7,69	8	66,67
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	-76	-69,72	71	215,15	-349	-
<i>jiné provozní náklady</i>	77	6,14	104	7,81	115	8,01
<b>Nákladové úrok a podobné náklady</b>	<b>-146</b>	<b>-78,92</b>	<b>-34</b>	<b>-87,18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>-22</b>	<b>-8,09</b>	<b>105</b>	<b>42,00</b>	<b>-19</b>	<b>-5,35</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>408</b>	<b>15,25</b>	<b>218</b>	<b>7,07</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>5 935</b>	<b>2,41</b>	<b>-3 693</b>	<b>-1,46</b>	<b>45 365</b>	<b>18,25</b>

### Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Přidaná hodnota je v současné době tvořena rozdílem celkových tržeb a výkonové spotřeby se změnou stavu zásob a aktivací, které jsou v rámci analyzované společnosti nulové.

Z tabulky níže je patrné, že ve všech čtyřech sledovaných letech podnik tvoří přidanou hodnotu. V roce 2018 to bylo necelých 22 milionu Kč, další dva roky se pohybovala okolo 25 milionu Kč a v loňském roce opět došlo k navýšení o sedm milionu Kč, na 32 milionu Kč.

Obchodní marže lze získat rozdílem tržeb za prodané zboží a náklady vynaložené na toto prodané zboží. Tato veličina je pro společnosti poměrně důležitá, protože z této hodnoty

podnik dále kryje další náklady, mezi které patří například osobní náklady. Stejně jako u přidané hodnoty i zde lze nalézt kladnou hodnotu pohybující se v rozmezí 26 až 37 miliony Kč.

*Tabulka 17 Analýza přidané hodnoty a obchodní marže vybraného podniku (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41	40	19	22
Tržby za prodej zboží	247 900	255 737	253 198	306 339
Výkonová spotřeba	226 061	231 538	227 486	274 025
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>221 271</i>	<i>226 591</i>	<i>222 964</i>	<i>269 200</i>
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 249</i>	<i>1 272</i>	<i>1 149</i>	<i>1 192</i>
<i>služby</i>	<i>3 541</i>	<i>3 675</i>	<i>3 373</i>	<i>3 633</i>
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>26 629</b>	<b>29 146</b>	<b>30 234</b>	<b>37 139</b>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>21 880</b>	<b>24 239</b>	<b>25 731</b>	<b>32 336</b>

V následující tabulce je zaznamenán vývoj hospodářského výsledku. Od roku 2018 podnik vždy dosáhl kladného výsledku. V prvním analyzovaném roce to bylo necelých 12 milionu korun, o tři roky později to bylo již 23 milionu Kč, kdy došlo k výraznému růstu v oblasti provozního výsledku hospodaření, zejména pak k nárůstu tržeb za prodané zboží, které se v loňském roce zvýšily o 53 milionu Kč, kdežto výkonová spotřeba, obzvláště pak náklady na prodané zboží vzrostly „pouze“ o 46 milionu a osobní náklady o 2,5 milionu Kč.

Také v případě zisku před úroky a zdaněním (EBIT), který je tvořen EBT a nákladovými úroky lze v tabulce číslo 18 pozorovat rostoucí tendenci. Maximální výše nákladových úroků podnik dosahuje v roce 2018, kdy firma měla závazek ve výši 6 milionu Kč vůči ovládané osobě. V dalších letech lze v této položce nalézt úroky z leasingu, který byl již plně splacen. Daň z příjmu se v prvních třech sledovaných letech pohybuje v rozmezí 2,6 milionu Kč až 3,3 milionu Kč, avšak její podíl na ukazateli EBIT se pohybuje okolo 18 procent.

Tabulka 18 Analýza hospodářského výsledku vybraného podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Odpisy	2 982	3 033	3 169	3 008
Nákladové úroky	185	39	5	-
Provozní VH	14 705	16 376	17 420	23 612
Finanční VH	- 335	- 208	- 157	-240
<b>EBT (VH před zdaněním)</b>	<b>14 370</b>	<b>16 168</b>	<b>17 263</b>	<b>23 372</b>
Daň z příjmu	2 675	3 083	3 301	-
<b>VH za účetní období</b>	<b>11 695</b>	<b>13 085</b>	<b>13 962</b>	<b>23 372</b>
<b>EBIT</b>	<b>14 555</b>	<b>16 207</b>	<b>17 268</b>	<b>23 372</b>
<b>EBITDA</b>	<b>17 537</b>	<b>19 240</b>	<b>20 437</b>	<b>26 380</b>

### 7.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál patří k nejdůležitějším rozdílovým ukazatelům znázorňující platební schopnost podniku.

V tabulce číslo 19 lze spatřit, že podnik stejně tak i konkurenční podniky, dosahovaly kladného čistého pracovního kapitálu. Na základě dosažených výsledků lze konstatovat, že po uhrazení všech krátkodobých závazků podnikům zbývá volný kapitál, díky kterému si firmy tvoří určitý „finanční polštář“. Nicméně výslednou hodnotu je nutné dát do poměru s oběžným majetkem, tak aby bylo možné zjistit, zda je tento je tento „ochranný polštář“ dostatečně vysoký pro financování potřeb podniku. Velikost tohoto ukazatele bude řešena v následující subkapitole (7.5.3 Analýza poměrových ukazatelů) v části zabývající se analýzou likvidity.

Tabulka 19 Vývoj čistého pracovního kapitálu v analyzovaném podniku a v konkurenčních podnicích (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	88 980	94 515	111 557	126 779
Krátkodobé závazky	19 402	17 287	18 761	7 064
<b>ČPK – podnik</b>	<b>69 578</b>	<b>77 228</b>	<b>92 796</b>	<b>119 715</b>
Oběžná aktiva	3 776 803	3 655 701	3 725 603	-
Krátkodobé závazky	2 299 606	2 387 826	2 216 222	-
<b>ČPK – konkurence</b>	<b>1 477 197</b>	<b>1 267 875</b>	<b>1 509 381</b>	<b>-</b>

### 7.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro zhodnocení finanční stability a výkonnosti jsou nejčastěji využívány poměrové ukazatele. Také tento typ analýzy vychází z finančních výkazů.

#### Analýza zadluženosti

Zadluženost je pro podniky poměrně důležitým ukazatelem vyjadřující skutečnost, jak moc vybraná společnost využívá k financování aktiv cizí zdroje. Jestliže podnik využívá pouze vlastní zdroje, tak dochází ke snížení výnosnosti, naopak využívání jen cizích zdrojů je spojeno s horším ziskem těchto prostředků. Podstatou zadluženosti je tedy nalezení optimálního vztahu mezi cizím a vlastním kapitálem.

*Tabulka 20 Analýza vývoje zadluženosti vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)*

		2018	2019	2020	2021
<b>Celková zadluženost</b>	podnik	25,77 %	17,53 %	16,50 %	7,42 %
	konkurence	55,08 %	58,26 %	56,17 %	-
<b>Míra zadluženosti</b>	podnik	0,35	0,22	0,2	0,08
	konkurence	1,24	1,41	1,29	-
<b>Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích</b>	podnik	36,81 %	21,00 %	17,73 %	36,71 %
	konkurence	7,70 %	7,70 %	10,72 %	-
<b>Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu</b>	podnik	11,35 %	4,35 %	3,42 %	2,86 %
	konkurence	8,73 %	13,15 %	14,57 %	-
<b>Krytí dlouhodobého majetku vlastní kapitálem</b>	podnik	3,08	3,83	4,93	6,79
	konkurence	2,77	2,09	2,48	-
<b>Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji</b>	podnik	3,47	4,01	5,1	6,99
	konkurence	3,03	2,41	2,90	-
<b>Úrokové krytí (EBIT)</b>	podnik	78,68	415,56	3453,6	-
	konkurence	11,8	7,5	8,5	-

Prvním ukazatelem zadluženosti je **celková zadluženost**, která porovnává celkové závazky k celkovým aktivům. U analyzované společnosti lze z tabulky výše vyčíst, že se tato hodnota během posledních čtyřech letech dostala z 26 procent na pouhých 7,5 procenta. Tento pokles byl zapříčiněn snížením cizích zdrojů, zejména díky splacení závazku vůči ovládané osobě. Tyto vypůjčené prostředky sloužily k včasné úhradě závazků dodavatelům, a tím pádem i možnosti využívání skonta, z tohoto důvodu také došlo ke snížení krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které v letech 2019 a 2020 dosáhly výše pohybující se okolo 18

milionu, zároveň společnost nemá uzavřeny žádné úvěrové smlouvy. Konkurenční podniky se již nachází v doporučených hodnotách pohybující se v rozmezí 30-60 %, kdy zhruba 20 % celkových pasiv tvoří krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím, přičemž mají klesající tendenci.

S celkovou zadlužeností úzce souvisí **míra zadluženosti** vyjadřující poměr cizího a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý z pohledu banky a z její strany možného poskytnutí úvěru. U popisované společnosti se hodnota neustále snižovala, až na současnou hodnotu 0,08. Doporučená hodnota by měla být menší než 1, což podnik ve všech sledovaných letech splňuje. Naopak u konkurence se míra zadluženosti pohybuje nad doporučovanou hodnotou. V případě, že by tento rostoucí trend pokračoval mohlo by to znamenat, že by vlastní kapitál nestačil na úhradu závazků.

U **ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastní kapitálem** v případě analyzované společnosti dochází k růstu. Během popisovaných let se tato hodnota zvýšila více než dvojnásobně, což značí, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem, a to proto, že využívá pro krytí oběžných aktiv vlastní kapitál. Hodnoty u konkurenčních podniků v roce 2020 se drží zhruba na poloviční úrovni.

U **ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**, skládající se z vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích závazků, lze z tabulky výše vyčíst, že analyzovaných podnik využívá konzervativní strategii financování, kterou lze sice považovat za bezpečnou, nicméně oproti ostatním strategiím je dražší. Tato strategie se vyznačuje vysokým čistým pracovním kapitálem, který jak je již patrné z tabulky číslo 19, rostoucí. V rámci konkurenčních podniků se ukazatel pohybuje v rozmezí 2,4 – 3,03, což může opět svědčit o využívání konzervativnější strategie.

Z pohledu **úrokového krytí** lze konstatovat, že se společnost pohybuje výrazně nad doporučenou hodnotou. To svědčí o tom, že analyzovaný podnik nemá problém s vytvářením zisků pro případné krytí úroků z půjček a bankovních úvěrů. U konkurence jsou hodnoty výrazně nižší, ale i přesto nedosahují hraničních hodnot.

### **Analýza likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Rozlišujeme tři typy likvidity, a to běžnou likviditu (III. stupně), pohotovou likviditu (II. stupně) a hotovostní likviditu (I. stupně).



Tabulka 21 Analýza vývoje likvidity vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)

		2018	2019	2020	2021
<b>Běžná likvidita</b>	podnik	4,59	5,47	5,95	17,95
	konkurence	1,64	1,53	1,68	-
<b>Pohotová likvidita</b>	podnik	3,06	3,61	4,21	11,77
	konkurence	1,08	0,94	0,92	-
<b>Hotovostní likvidita</b>	podnik	0,43	0,64	1,18	0,54
	konkurence	0,03	0,03	0,07	-
<b>ČPK/OA</b>	podnik	78,20 %	81,71 %	83,18 %	94,43 %
	konkurence	39,11 %	34,68 %	40,51 %	-
<b>ČPK/A</b>	podnik	58,07 %	61,37 %	66,29 %	79,60 %
	konkurence	32,12 %	27,21 %	32,61 %	-

Všechny ukazatele likvidity u vybraného podniku dosahují výrazně vyšších hodnot, než je tomu u konkurenčních podniků a rovněž se poměrně významně odchyľují od doporučených hodnot.

**Běžná likvidita (likvida III. stupně)** během analyzovaných let neustále rostla, až v loňském roce dosáhla hodnoty 18, avšak zde je nutné dodat, že se jedná o předběžná data, a tudíž může dojít k její úpravě. Růst v ostatních letech byl zapříčiněn zejména nízkým stavem krátkodobých závazků a vysokými hodnotami oběžných aktiv. Takto vysoké hodnoty také úzce souvisí s využívanou konzervativní strategií financování podniku, která může být do značné míry nevýhodná, ale na druhou stranu dává věřitelům jistotu platební schopnosti. Oproti tomu běžná likvidita se u konkurenčních podniků nachází v doporučených hodnotách, tj. v rozmezí 1,5 – 2,5.

**Pohotová likvidita (II. stupně)** u popisované společnosti je také vyšší, než by měla být dle doporučených hodnot, pohybující se v rozmezí 1 – 1,15. U tohoto podniku se pohybuje od 3,06 do 11,77, kdy dochází především k nárůstu krátkodobých pohledávek, především z obchodních vztahů. Co se týče konkurenčních podniků, tak v posledních dvou sledovaných letech se hodnoty nacházejí lehce pod optimální hodnotou. V případě, že by i nadále tento ukazatel klesal, mohlo by to pro podniky znamenat snížení svých zásob.

Třetím typem likvidity je **hotovostní (I. stupně)**, která se v letech 2018 a 2021 pohybovala v doporučených hodnotách. Naopak v roce 2020 byla hotovostní likvidita ve výši 1,18, tento nárůst oproti předchozím letům byl způsoben vysokým stavem peněžních prostředků,

zejména na bankovních účtech. Přesně opačný trend lze pozorovat u konkurenčních podniků, kdy se hodnoty pohybují v rozmezí 0,03 až 0,07. Tento vývoj by mohl způsobit neschopnost hradit závazky.

Také **podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** se u analyzovaného podniku pohybuje ve všech sledovaných letech vysoce nad optimálními hodnotami, což svědčí o velmi konzervativním způsobu financování. Ostatní podniky se pohybují v doporučeném rozmezí

### Analýza rentability

Následující část poměrových ukazatelů se bude zabývat rentabilitou, která je považována za měřítko schopnosti podniku dosahovat zisku při využití investovaného kapitálu. Z tabulky číslo 22 je patrné, že analyzovaná společnost je ve všech oblastech rentability dlouhodobě zisková.

*Tabulka 22 Analýza rentability vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)*

		2018	2019	2020	2021
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	podnik	4,72 %	5,12 %	5,51 %	7,63 %
	konkurence	2,83 %	2,16 %	2,13 %	-
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	podnik	12,15 %	12,88 %	12,33 %	15,54 %
	konkurence	8,68 %	7,61 %	7,02 %	-
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	podnik	13,17 %	12,84 %	12,05 %	16,79 %
	konkurence	14,24 %	12,25 %	11,14 %	-

Prvním ukazatelem je **rentabilita tržeb (ROS)**, kterou lze vyjádřit podílem zisku v podobě EBIT k tržbám. Vybraný podnik v průběhu posledních let dosahuje průměrné rentability ve výši 5,7 procent, přičemž meziročně má rostoucí tendenci. Zisková marže v konkurenčních podnicích se pohybuje přibližně na polovičních hodnotách.

Stejně jako rentabilita tržeb, tak i **rentabilita celkového kapitálu (ROA)** je v popisované společnosti vyšší než u konkurence, a to přibližně o 3-5 procent.

Třetím ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřující výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Tento ukazatel se u vybrané společnosti pohybuje okolo 12-13 procent, výjimku tvoří loňský rok, kdy rentabilita dosáhla více než 16 procent. Podobných hodnot také dosahují konkurenční podniky v rámci odvětví velkoobchodu s elektromateriálem.

### Ukazatele aktivity

Pomocí následujících ukazatelů lze zjistit, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky.

*Tabulka 23 Analýza aktivity podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)*

		2018	2019	2020	2021
<b>Obrat celkových aktiv</b>	podnik	2,07	2,03	1,81	2,04
	konkurence	2,23	2,33	2,28	-
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	podnik	43	45	46	51
	konkurence	45	46	56	-
<b>Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)</b>	podnik	74	72	81	93
	konkurence	85	73	66	-
<b>Doba obratu krátkodobých závazků (dny)</b>	podnik	28	24	27	8
	konkurence	50	46	49	-
<b>Obratovost krátkodobých pohledávek</b>	podnik	4,85	4,98	4,45	3,86
	konkurence	4,25	4,97	5,55	-
<b>Obratovost krátkodobých závazků</b>	podnik	12,78	14,8	13,5	43,37
	konkurence	7,14	7,86	7,36	-

U prvního ukazatele, **obratu aktiv**, je doporučovaná hodnota minimálně jedna, což dle tabulky výše splňuje jak popisovaný podnik, tak i jeho konkurence. Dle analyzovaných let podniky dosahovaly hodnoty pohybující se okolo čísla 2, a to znamená, že podnik efektivně využívá svůj majetek.

**Doba obratu zásob** znamenající, kolik dní bude zboží na skladě, než se dále prodá má u sledované společnosti, stejně tak i u konkurence, rostoucí trend. Během analyzovaných let se tento ukazatel pohyboval v rozmezí 40-50 dnů.

Určitou výstrahou pro podnik může být rostoucí **doba obratu krátkodobých pohledávek**, kdy dle tabulky výše vybraná společnost dostane zapláceno od svých zákazníků průměrně za více než 80 dnů, přičemž u vystavených faktur uvádí dobu splatnosti v rozmezí 14 až 120 dnů. Opačným, klesajícím trendem, se vyznačují konkurenční podniky, kde v roce 2020 průměrný obrat krátkodobých pohledávek činil 66 dnů.

Naopak **doba obratu krátkodobých závazků** v průměrně pohybovala okolo 25 dnů, což svědčí o faktu, že se společnost snaží o využívání skont u více než desítky dodavatelů. Oproti

tomu konkurence své závazky hraří za zhruba jeden a půl měsíce od přijetí daňového dokladu.

Celkově lze říci, že jak vybraný podnik, tak i konkurenční podniky jsou v určité nevýhodě, a to v podobě, že doba obratu krátkodobých pohledávek, zejména u sledovaného podniku, je výrazně delší než doba obratu krátkodobých závazků. To svědčí o tom, že většina společností má dostatek peněžních prostředků nejen pro běžnou úhradu nakoupeného zboží, ale i na včasnou platbu s možností využití skont.

### Spider analýza

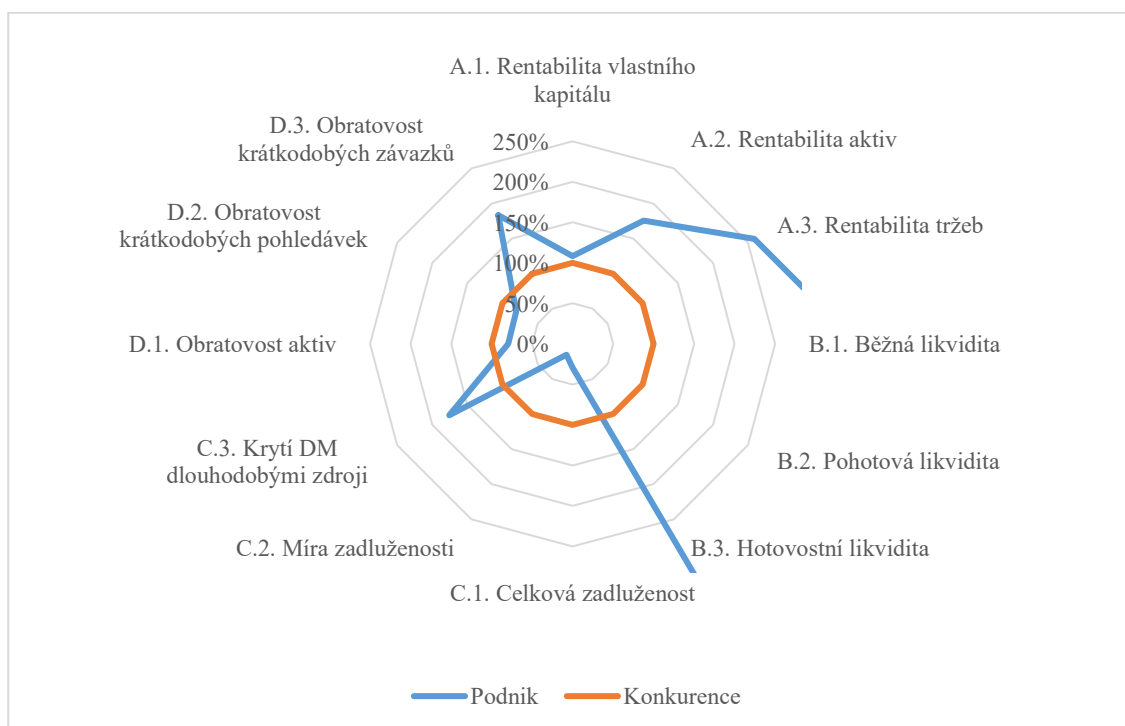
Pomocí Spider analýzy lze zhodnotit skupiny poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity) vybrané společnosti s konkurenčními podniky.

*Tabulka 24 Spider analýza vybrané společnosti a konkurence v roce 2020 (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)*

		<b>Podnik</b>	<b>Konkurence</b>
<b>Rentabilita</b>	A.1. Rentabilita vlastního kapitálu	12,05 %	11,14 %
	A.2. Rentabilita aktiv	12,33 %	7,02 %
	A.3. Rentabilita tržeb	5,51 %	2,13 %
<b>Likvidita</b>	B.1. Běžná likvidita	5,95	1,68
	B.2. Pohotovlá likvidita	4,21	0,92
	B.3. Hotovostní likvidita	1,18	0,07
<b>Zadluženost</b>	C.1. Celková zadluženost	16,50 %	56,17 %
	C.2. Míra zadluženosti	0,2	1,29
	C.3. Krytí DM dlouhodobými zdroji	5,1	2,90
<b>Obratovost</b>	D.1. Obratovost aktiv	1,81	2,28
	D.2. Obratovost krátkodobých pohledávek	4,45	5,55
	D.3. Obratovost krátkodobých závazků	13,5	7,36

Z tabulky výše je patrné, že všechny ukazatele rentability v roce 2020 dosahují ve vybrané společnosti vyšších hodnot, než je tomu u konkurenčních podniků. Také ukazatele likvidity jsou výrazně vyšší než u konkurence a nad doporučoványými hodnotami, naopak celková zadluženost popisovaného podniku je pod optimálními hodnotami, kdežto konkurence se nachází lehce pod úrovní 60 procent. Dle míry zadluženosti lze uvažovat, že analyzována společnost není téměř zadlužená, u konkurence je situace jiná. Posledním ukazatelem je obratovost, kde v případě obratovosti aktiv dochází k efektivnímu využívání majetku u všech porovnávaných subjektů. Co se týče obratovosti krátkodobých pohledávek je

z předcházející tabulky zřejmé, že vybraná společnost dostane zapláceno přibližně za 80 dnů, konkurence o 14 dnů dříve. U obratovosti krátkodobých závazků je situace výrazně jiná. Analyzovaný podnik hradí své závazky za necelý měsíc, u konkurence je to více než dvojnásobná doba.



Obrázek 5 Spider analýza vybrané společnosti a konkurence za rok 2020 (vlastní zpracování)

#### 7.5.4 Analýza souhrnných ukazatelů

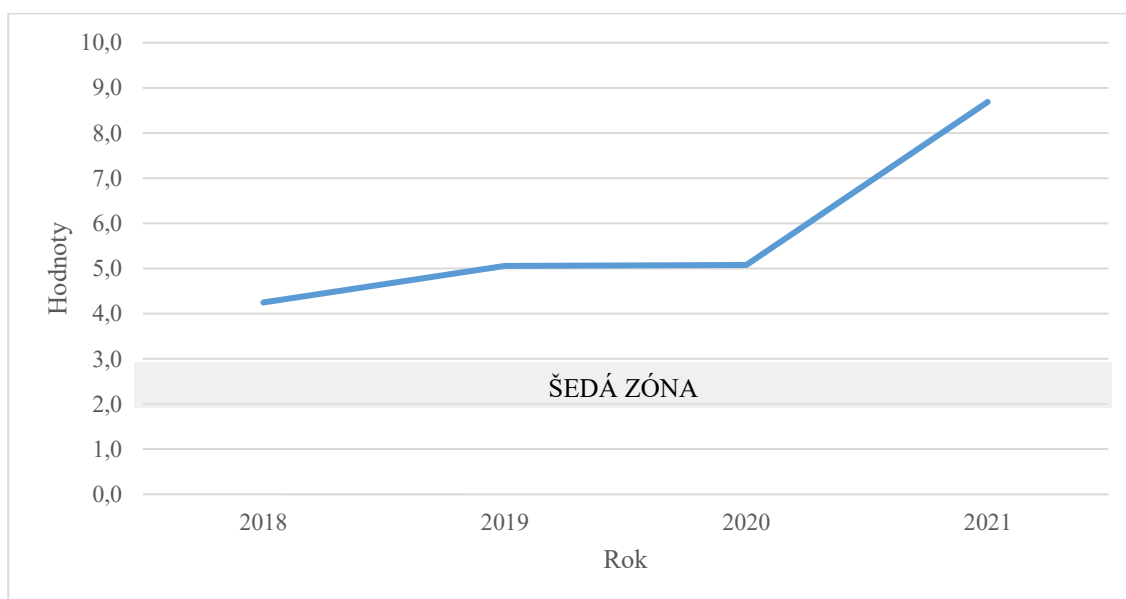
Souhrnné ukazatele slouží k posouzení celkového stavu financí v podniku. V této diplomové práci budou využity bankrotní modely, a to Altmanův model tzv. Z-skóre a Index IN05.

##### Altmanovo Z-skóre

Z výpočtu je patrné, že podnik má rostoucí výslednou hodnotu Z-skóre, což svědčí o faktu, že se nachází v dobré finanční kondici. V následující tabulce lze vidět, že největší podíl na celkové hodnotě tvoří podíl vlastního kapitálu na cizích zdrojích a obrat aktiv.

Tabulka 25 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2018–2021 (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
<b>0,717 x ČPK/A</b>	0,416	0,440	0,475	0,571
<b>0,847 X nerozdělený zisk / A</b>	0,183	0,253	0,307	0,364
<b>3,107 x EBIT / A</b>	0,377	0,400	0,383	0,483
<b>0,420 x VK / cizí zdroje</b>	1,208	1,940	2,106	5,239
<b>0,998 x T/A</b>	2,149	2,104	1,872	2,106
<b>Z-Skóre</b>	<b>4,333</b>	<b>5,137</b>	<b>5,143</b>	<b>8,762</b>



Obrázek 6 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti (vlastní zpracování)

## Index IN05

Dalším ukazatelem je Index IN zabývající se finančním zdravím podniku. Dle tabulky níže je patrné, že i v rámci tohoto ukazatele se podnik nachází v dobré finanční situaci, jelikož se pohybuje vysoko nad minimální doporučenou hodnotou ve výši 1,6.

Tabulka 26 Vývoj ukazatele Index IN05 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
<b>0,13 x A / CK</b>	0,505	0,741	0,788	1,752
<b>0,04 x EBIT/NÚ</b>	3,147	16,623	138,144	0
<b>3,97 x EBIT / A</b>	0,482	0,511	0,490	0,617
<b>0,21 x V/A</b>	0,452	0,443	0,394	0,443
<b>0,09 x OA/krátkodobé závazky</b>	0,413	0,492	0,535	1,615
<b>Index IN05</b>	<b>4,999</b>	<b>18,810</b>	<b>140,350</b>	<b>4,427</b>

### 7.5.5 Shrnutí finanční analýzy

Během čtyř sledovaných let se výše aktiv pohybovala v rozmezí 120 až 150 milionu Kč. Pokud se podrobně zaměříme na tyto aktiva, tak největší zastoupení tvoří oběžný majetek, a to ve výši okolo 77 procent. Co se týče oběžných aktiv, zde lze největší podíl nalézt v krátkodobých pohledávkách, zejména z obchodních vztahů, které zaujímají 40-52 % celkových aktiv, přičemž největší nárůst nastal v loňském roce, kdy došlo i k nárůstu tržeb. I u konkurenčních podniků tvoří největší část aktiv oběžný majetek a konkrétně krátkodobé pohledávky, které se pohybují ve stejných hodnotách jako u vybraného podniku. Pokud se zaměříme na stranu pasiv, tak si zde lze všimnout rostoucího vlastního kapitálu, což bylo způsobeno rostoucím hospodářským výsledkem, který v loňském roce činil přibližně 23 milionu korun, o rok dříve to bylo „pouze“ 13 milionu Kč. Tento rostoucí charakter je způsoben nejen relativně dobrou situací v oblasti velkoobchodu s elektromateriálem, ale i rozšířením nabídky sortimentu o výrobky průmyslové automatizace a také díky všeobecnému zdražení výrobků. Největší zastoupení cizího majetku tvoří krátkodobé závazky, a to v průměrné výši 12 procent. V případě konkurence je podíl cizích zdrojů na celkových pasivech výrazně vyšší, než je tomu u popisovaného podniku.

Již z předmětu podnikání je patrné, že největší podíl na výnosech budou tvořit tržby za prodané zboží. Celkové tržby měly ve všech čtyřech pozorovaných letech rostoucí tendenci. Další významnou výnosovou položkou jsou jiné provozní výnosy, které se v posledních letech pohybují okolo 9 milionů Kč. Do této položky společnost účtuje, pro tento obor poměrně specifické, obrátové bonusy od dodavatelů. Také v rámci nákladů lze nalézt obrátové bonusy. Tyto obrátové kredity musí společnost uhradit svým zákazníkům. Výše této nákladové položky se pohybuje okolo 1,5 milionu Kč. Další významnou nákladovou položkou je výkonová spotřeba, a především náklady vynaložené na prodané zboží. Přibližně pět procent celkových nákladů tvoří osobní náklady.

Další část finanční analýzy pomocí tradičních ukazatelů se zaměřovala na vývoj hospodářského výsledku. Od roku 2016, kdy proběhla transformace podniku a společnost se stala součástí koncernu, vždy vykazovala kladou hodnotu, což bylo do značné míry ovlivněno již zmíněnými rostoucími tržbami za prodané zboží. Také čistý pracovní kapitál dosahuje neustále se zvyšujících hodnot, v loňském roce dosáhl více než 100 mil Kč, z čehož lze usuzovat relativně dobrou platební schopnost.

Následující podkapitola se zabývala analýzou poměrových ukazatelů. Prvním z nich byla zadluženost. Ve srovnání s konkurenčními podniky má analyzovaná společnost výrazně

nižší míru zadluženosti, která se navíc neustále snižuje, v roce 2020 dosáhla výše pouze 0,2. V odvětví se celková zadluženost pohybuje okolo 57 procent a míra zadluženosti přibližně 1,29. Na základě těchto ukazatelů lze usuzovat, že pro analyzovanou společnost by neměl být větší problém získat bankovní úvěr. Dle krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je patrné, že podnik upřednostňuje finanční stabilitu před výnosem. Stejný typ strategie využívají i konkurenční podniky.

Všechny tři typy ukazatele likvidity jsou u sledovaného podniku vyšší, než by dle doporučených hodnot měly být. Tento fakt svědčí o neefektivnímu využívání peněžních prostředků, ale na druhou stranu to dává věřitelům jistotu platební schopnosti. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku zaujímal ve vybrané společnosti více než 80 procent, z toho lze usuzovat, že podnik využívá vysoce konzervativní způsob financování. U ostatních podniků tento ukazatel dosahoval přibližně polovičních hodnot.

Další částí poměrových ukazatelů je rentabilita. Výše rentability tržeb se u popisovaného podniku pohybovala v rozmezí 4,7 až 7,6 procent, konkurenční podniky se pohybovaly v nižších číslech. Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA), stejně tak i ROE se v posledním sledovaném roce pohyboval okolo 15,5 procenta, velikost ROA v případě konkurence v roce 2020 dosahovala výše 7 procent a rentabilita vlastního kapitálu velikosti 11 procent.

Poslední součástí poměrových ukazatelů je aktivita. Vzhledem k tomu, že společnost se snaží o využívání možnosti skonta pohybující se nejčastěji ve výši 2 procent z celkové hodnoty objednávky, tak i průměrná doba závazků se během sledovaných let snížila z 28 dnů dokonce na 8 dnů. Na druhou stranu vybraný podnik získá své pohledávky zhruba za 72–92 dnů. Tato relativně vysoká doba úhrady, především v roce 2021, souvisí s dobou splatnosti vystavených faktur, která u některých zákazníků činí až 120 dnů. V případě konkurence lze pozorovat, že své závazky hradí později a zaplacení dostane přibližně stejně jako popisovaný podnik.

Poslední část finanční analýzy se zabývala souhrnnými ukazateli v podobě Z-skóre a Indexu IN05. Na základě obou ukazatelů lze konstatovat, že vybraný podnik je finančně zdravý.



## 8 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Následující kapitola je věnována návrhu dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost na období tří následujících let, tj. 2022–2024. Dlouhodobý plán bude sestaven ve třech variantách, a to v základní variantě odrážející pravděpodobný vývoj, v optimistické variantě, kde bude uvažován nárůst tržeb díky rozšíření služeb zejména pro maloobchodní zákazníky a rozšíření okruhu velkoobchodních zákazníků. Poslední, pesimistická, varianta bude předpokládat odliv určité části odběratelů v důsledku nepříznivé ekonomické situace a také díky vysoké konkurenci na území Zlínského kraje.

Všechny tři výše uvedené varianty budou obsahovat plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích. Veškeré dlouhodobé finanční plány budou následně srovnány a zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy a citlivostní analýzy.

V současné době a ani v minulosti se vybraná společnost nezaměřovala na tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

### 8.1 Cíle a strategie vybrané společnosti

Podstatou tvorby finančního plánu je vymezení cílů a strategií podniku. Základním cílem všech podniků by měla být maximalizace tržní hodnoty. V případě vybrané společnosti budou jednotlivé plány vycházet ze strategické analýzy v podobě SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Dále také ze SWOT analýzy, kde bylo zjištěno, že vybraný podnik v současné době a ani v minulosti nevytvářel finanční plány, či že oproti konkurenčním podnikům nevlastní internetový obchod. Nelze také opomenout finanční analýzu, ze které vyplynulo, že vybraná společnost má vysoké hodnoty všech tří ukazatelů likvidity nebo vysokou dobu obratu pohledávek. Mezi vytyčené dlouhodobé dílčí cíle lze zařadit:

- **Udržení kladného hospodářského výsledku** – cílem je zachování si dosavadního výsledku hospodaření pomocí zvýšení tržeb plynoucích především z rozšíření sortimentu zboží a implementací nového e-shopu na trh. V oblasti nákladů je snaha o udržení si současné obchodní marže a také o co největší minimalizaci nákladů v oblasti spotřeby energií.
- **Oblast aktivity** – v případě této mety je snaha společnosti o udržení si současné doby obratu závazků a zároveň snížení doby obratu pohledávek.

- **Oblast likvidity** – cílem je mírné snížení likvidity, avšak uchování si dostatečného množství peněžních prostředků pro možnosti využívání dodavatelských skont.
- **Oblast rentability** – udržení ukazatelů rentability na úrovni dosažených v minulosti či ve výši konkurenčních podniků.
- **Oblast lidských zdrojů** – cílem podniku je udržení si stávajících zaměstnanců a meziroční zvyšování mezd v průměru o pět procent.
- **Zákaznická oblast** – snaha o udržení si dobrých vztahů se současnými zákazníky a získání nových odběratelů z různých odvětví.

## 8.2 Základní varianta

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu vychází z nejpravděpodobnějšího vývoje společnosti v letech 2022 až 2024, která odráží nejen odhadovaný vývoj ekonomiky, ale také cíle společnosti a s nimi spojené investiční plány.

Z finanční analýzy je patrné, že se společnosti daří neustále navyšovat tržby za prodané zboží. V tomto trendu by chtěla pokračovat i nadále, byť by mělo dojít k určitému zmírnění tempa růstu, což lze pozorovat i z vývoje HDP, kdy Česká národní banka v roce 2022 předpokládá tempo růstu ve výši 3 procent a o rok později ve výši 3,4 procenta. Jedním z ovlivňujících faktorů je i rozšíření prodeje produktů zahraničním a maloobchodním odběratelům.

Důraz by měl být kladen i na oblast nákladů, a to zejména na spotřebu elektrické energie, plynu či pohonných hmot, které meziročně vzrostly o několik desítek procent.

V rámci investic podnik v roce 2022 počítá s pořízením užitkového automobilu v očekávané hodnotě 1,2 milionu Kč a software ve výši 200 tis. Kč. V dalším roce by mělo dojít ke zprovoznění internetového obchodu určeného především pro maloobchodní odběratele. Dle vedení společnosti by se náklady na elektronický obchod měly vyšplhat až na 400 tis. Kč a zároveň by mělo dojít k nákupu nového elektrického paletového vozíku v předpokládané částce 85 tis. Kč. V roce 2024 je naplánováno pořízení osobního automobilu v očekávané výši 1 mil. Kč. Veškeré tyto investice chce management podniku financovat z vlastních zdrojů.

Co se týče lidských zdrojů, tak s implementací internetového obchodu souvisí přijetí nového pracovníka. Zároveň vedení podniku počítá s růstem mezd u stávajících zaměstnanců, tak aby dosáhl co nejnižší fluktuace na jednotlivých pozicích.

### 8.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Základem pro tvorbu plánovaného zisku a ztráty je stanovení plánovaných tržeb za prodané zboží, které se podílí více než 97 % na celkových výnosech ve vybrané společnosti. Na základě prognózy tržeb budou stanoveny jednotlivé výnosové a nákladové položky. Hlavní položky plánovaného výkazu zisku a ztráty v základní variantě budou znázorněny v tabulce číslo 34 a v plném znění v příloze P V.

#### *Plán výnosů*

- *Tržby za prodej zboží*

Při plánování tržeb budu vycházet ze čtyř ukazatelů, a to predikovaného vývoje HDP dle ČNB, procentuálního očekávání vedení podniku, trendové analýzy, a materiálem v podobě mědi a hliníku. Zároveň prodávané produkty budou rozděleny do dvou skupin, a to na zboží, které neobsahuje výše uvedené komodity a na kabely, jejichž výsledná cena se odvíjí právě od těchto surovin.

Přestože pro finanční analýzu byla využita data z posledních čtyř let, tak pro účely stanovení trendové analýzy byla brána v úvahu data od roku 2016, kdy došlo k transformaci společnosti. Pomocí lineární regrese byl stanoven koeficient determinace mezi tržbami za prodané zboží, kromě kabelů a hrubým domácím produktem ve výši 0,81, což značí, že 81 procent tržeb lze odhadnout pomocí HDP. Pro stanovení predikce vývoje tržeb byla v programu Microsoft Excel použita funkce Lintrend. V případě vztahu mezi tržbami za kabely a cenou mědi dosahuje koeficient determinace 89 procent, což vypovídá o silné a přímé závislosti. Spojitost mezi tržbami za kabely a cenou hliníku dosahuje podnik pouze středně silné závislosti, a to ve výši 72 procent.

Další složkou procentního růstu tržeb je očekávání vedení, které je stanovováno vždy na začátku kalendářního roku a zároveň jednotlivé skupiny výrobků jej mají odlišné. V případě veškerých výrobků, kromě kabelů bude toto procentní očekávání zprůměrováno, u kabelů bude ponecháno v původní výši. Výsledné procento tržeb v rámci jednotlivých let bude stanoveno pomocí aritmetického průměru.

V následující tabulce je znázorněn vývoj tržeb přibližně 80 procent veškerého sortimentu, mezi kterými lze nalézt výrobové skupiny osvětlení, instalací, vytápění či náradí.

Tabulka 27 Plán tržeb veškerého zboží, kromě kabelů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-1,79 %	3,06 %	2,97 %
Vývoj HDP	3,00 %	3,40 %	3,40 %
Předpoklad vedení	3,00 %	2,50 %	2,50 %
<b>Průměr</b>	<b>1,40 %</b>	<b>2,99 %</b>	<b>2,96 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>237 865</b>	<b>244 978</b>	<b>252 229</b>

Druhou tabulku tvoří pouze kabely, které ve vybraném podniku zaujímají zbylých 20 procent celkového sortimentu. Kabely jsou uvažovány zvlášť jelikož jejich cena je do značné míry ovlivňována cenovým vývojem mědi a hliníku. Dle Mezinárodního měnového fondu<sup>1</sup> by cena mědi měla v následujících dvou letech stagnovat a posléze lehce klesat. U hliníku by cena v roce 2022 měla lehce růst a v dalších letech se pohybovat okolo 2 450 dolarů za tunu.

Tabulka 28 Plán tržeb z kabelů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-10,80 %	5,74 %	5,43 %
Vývoj HDP	3,00 %	3,40 %	3,40 %
Vývoj mědi	-0,65 %	-0,38 %	-0,68 %
Vývoj hliníku	5,90 %	-1,74 %	-2,10 %
Předpoklad vedení	1,50 %	1,50 %	1,50 %
<b>Průměr</b>	<b>-0,21 %</b>	<b>1,70 %</b>	<b>1,51 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>72 015</b>	<b>73 239</b>	<b>74 345</b>

- **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

Tržby z prodeje služeb jsou pro podnik pouze doplňkovou činností, u které lze předpokládat konstantní hodnotu, proto bude i výsledná hodnota, 31 tis. Kč, zprůměrována za základě posledních čtyř let.

<sup>1</sup> Report for Selected Countries and Subjects: October 2021, 2021. International Monetary Fund [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/October/weo-report?a=1&c=001,163,119,123,505,511,903,205,400,603,&s=PCOPP,PALUM,&sy=2017&ey=2026&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1>

- *Ostatní provozní výnosy*

Mezi ostatními provozními výnosy lze nalézt bonusy za včasné platby vyplácené dodavatelům. Plánovaná výše bude odvozena od velikosti plánovaných tržeb za prodané zboží. Podíl této složky v minulosti činil 3,6 procenta. Jelikož si podnik vytyčil jako jeden z cílů využívání skonta v co největší míře, budu i nadále uvažovat tento podíl.

- *Ostatní finanční výnosy*

Tato položka obsahuje především kurzové zisky. Jejich výše reflektuje velikost tržeb, a tudíž pro plánování ostatních finančních výnosů bude využit procentní podíl k tržbám, jehož výše vychází z minulosti.

*Tabulka 29 Plán celkových výnosů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	22	31	31	31
Tržby za prodej zboží	306 339	309 880	318 217	326 574
Ostatní provozní výnosy	10 847	11 280	11 583	11 887
Ostatní finanční výnosy	96	115	118	121
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>317 304</b>	<b>321 305</b>	<b>329 949</b>	<b>338 613</b>

### *Plán nákladů*

- *Výkonová spotřeba*

Výkonová spotřeba se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie a služeb.

Náklady vynaložené na prodané zboží budou stanoveny na základě obchodní marže, která v minulosti činila průměrně 12 %. Vedení společnosti si tuto hodnotu chce ponechat i nadále.

V tabulce níže jsou znázorněny vybrané položky spotřeby materiálu a energie. V případě spotřeby reklamního a propagačního materiálu uvažuji růst přibližně o čtvrtinu oproti roku 2021. Důvodem je častější návštěva zákazníků, která byla v minulosti díky pandemii omezena na minimum. Také v případě pracovních oděvů navrhuji růst, a to z důvodu jejich postupné obměny. Dle analytiků je v roce 2022 předpokládán růst cen pohonných hmot nejen v důsledku onemocnění COVID-19, proto při plánování této položky budu uvažovat s meziročním růstem ve výši 35 % v případě benzínu a 34 % u nafty, který vychází z výše

cestovních náhrad pro roky 2021<sup>2</sup> a 2022<sup>3</sup>, které byly stanoveny ve vyhlášce Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. V dalších letech i přesto, že dojde k nákupu nových automobilů navrhuji zhruba stejnou hodnotu, jako v roce 2022. Lehčí navýšení u položky kancelářských potřeb je způsobeno zejména nárůstem cen papíru a také zavedením elektronického obchodu, kdy dojde ke zvýšení administrativního zatížení. Další růst lze pozorovat u čisticích prostředků, meziročně o 257 procent, z důvodu ukončení spolupráce s úklidovou společností ke konci roku 2021 a provádění úklidu ve vlastní režii. V rámci ostatních položek lze nalézt například režijní materiál vztahující se na auta, dlouhodobý majetek do 3 tisíc Kč nebo dlouhodobý hmotný investiční majetek do výše 40 tis. Kč. Při plánování těchto položek bude využita metoda procentního podílu na tržbách ve výši 0,01 až 0,07 procenta. I přesto, že v průběhu roku 2022 dojde v celé společnosti k plánované výměně současného osvětlení za úspornější typ, tak lze očekávat nárůst cen v oblasti energií. V případě elektrické energie a plynu, dle uveřejněných ceníků, meziročně o 30 procent, u vody o necelých pět procent.

Hodnoty ostatních položek budou získány pomocí metody procentního podílu k tržbám.

*Tabulka 30 Plán spotřeby materiálu a energií v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Spotřeba reklamních a propagačních materiálu	153	205	223	227
Spotřeba ostatního materiálu	40	15	16	16
Pracovní oděvy, obuv	78	93	95	82
Spotřeba PHM	255	372	350	359
Spotřeba kancelářských potřeb	37	40	48	49
Čistící prostředky	7	25	25	26
Tonery do tiskáren	37	31	41	42
Režijní materiál k PC	28	14	14	15
Ostatní položky spotřeby materiálu	394	320	408	402

<sup>2</sup> Vyhláška č. 589/2020 Sb. o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: Sbirka zákonů ČR. Dostupné také z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+589\\_2020+Sb..pdf/fc270312-6c59-87d7-de7d-853ac8569316](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+589_2020+Sb..pdf/fc270312-6c59-87d7-de7d-853ac8569316)

<sup>3</sup> Vyhláška č. 511/2021 Sb. o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: Sbirka zákonů ČR. Dostupné také z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+511\\_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+511_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774)

Spotřeba el. energie	95	124	111	111
Spotřeba vody	8	8	8	8
Spotřeba plynu	58	76	76	78
<b>SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE CELKEM</b>	<b>1 192</b>	<b>1 322</b>	<b>1 417</b>	<b>1 418</b>

I v případě služeb bude využita metoda procentního podílu na tržbách. U položky opravy a údržby bude zvolen podíl 0,07 procenta na tržbách. V případě cestovního a nákladů na reprezentaci budou hodnoty lehce zvýšeny, a to na 0,02 procent a 0,06 procent, z důvodu vyšší četnosti styku se zákazníky, případně i dodavateli. Poslední položkou jsou ostatní služby, kde lze nalézt poplatky související s telefony a internetem. Tuto položku ponechám v podobné výši, a to okolo 175 tis. Kč, což odpovídá podílu přibližně 0,06 procentům na tržbách. V rámci nájemného na podzim loňského roku došlo k navýšení měsíční částky a jelikož zvýšení nájmu nastalo po pěti letech, tak i při plánování uvažuji konstantní částku ve výši necelých 2 milionů Kč. U položky ekonomického poradenství také navrhuji konstantní podíl vůči tržbám v hodnotě 0,17 procent. U nákladů, které se týkají počítačů a software předpokládám v letech 2023 a 2024 lehčí navýšení, stejně tak i v případě ostatních nákladů, kde lze nalézt externí dopravu, ostrahu budovy nebo školení.

Tabulka 31 *Plán služeb v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

<b>v tis. Kč</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Opravy a údržby	257	228	234	240
Cestovné	39	46	64	65
Náklady na reprezentaci	149	199	207	212
Ostatní služby	3 190	3 481	3 597	3 610
<i>Telefonní + internetové poplatky</i>	<i>170</i>	<i>170</i>	<i>175</i>	<i>180</i>
<i>Nájemné</i>	<i>1 724</i>	<i>1 863</i>	<i>1 863</i>	<i>1 863</i>
<i>Ekonomické poradenství</i>	<i>515</i>	<i>527</i>	<i>541</i>	<i>555</i>
<i>N týkající se počítačů + software</i>	<i>221</i>	<i>239</i>	<i>318</i>	<i>294</i>
<i>Ostatní náklady v oblasti služeb</i>	<i>560</i>	<i>682</i>	<i>700</i>	<i>719</i>
<b>CELKEM SLUŽBY</b>	<b>3 634</b>	<b>3 954</b>	<b>4 102</b>	<b>4 128</b>

- **Osobní náklady**

Osobní náklady jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na SP a ZP a ostatními náklady. V minulosti se osobní náklady meziročně lehce zvyšovaly. V tomto trendu by vedení podniku chtělo pokračovat i nadále. Dle jejich názoru by výše této položky měla růst o pět procent. Výjimku tvoří rok 2023, kdy bude plánováno přijetí nového zaměstnance, a tím pádem se osobní náklady meziročně zvýší o více než 7 procent. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění činí zhruba 34 % mzdových nákladů. Mezi ostatními náklady lze nalézt stravenkový paušál či příspěvky na penzijní připojištění některých zaměstnanců.

*Tabulka 32 Plán osobních nákladů v základní variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Mzdové náklady	11 001	11 680	12 598	13 228
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 845	3 971	4 283	4 498
Ostatní náklady	392	407	425	430
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>15 238</b>	<b>16 058</b>	<b>17 306</b>	<b>18 156</b>

- **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Do této položky spadá nejen úprava hodnot DNM a DMH, ale také úprava hodnot zásob a pohledávek. Při plánování bude uvažována nulová hodnota, jelikož vedení podniku zatím neuvažuje o jejich tvorbě.

Co se týče velikosti odpisů, tak jsou stanoveny dle odpisových plánů společnosti. V roce 2022 dojde k odepisování tří automobilů, regálů nebo software. V roce 2023 je plánováno zařadit do užívání další software a elektrický paletový vozík. O rok později by mělo dojít k pořízení nového osobního automobilu. Tento nově pořizovaný majetek by neměl mít zásadní vliv na velikost odpisů. Hodnota odpisů je určena na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti daného dlouhodobého majetku.

*Tabulka 33 Plán odpisů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Hmotný movitý majetek	704	423	401	402
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 180	2 180	2 180	2 180
Software	124	97	178	200
<b>ODPISY CELKEM</b>	<b>3 008</b>	<b>2 700</b>	<b>2 759</b>	<b>2 782</b>



- ***Ostatní provozní náklady***

V rámci této položky lze nalézt daně a poplatky, jejichž hlavní část tvoří silniční daň a jiné provozní náklady, kde lze nalézt zejména různé typy pojištění (majetku, vozidel, pohledávek) a částečně také recyklační poplatky, které jsou součástí zboží, jenž je aktuálně uloženo ve skladovacích prostorech. Podíl této položky na tržbách v posledních letech činil 0,53 procent, budu i nadále s touto hodnotou počítat, jelikož nepředpokládám cenové výkyvy.

- ***Nákladové úroky a podobné náklady***

V minulosti podstatnou část této položky tvořily nákladové úroky v důsledku závazku vůči ovládané osobě a drobného leasingu, jimž byl financován nákup čteček. K ukončení tohoto leasingu došlo v roce 2021. Jelikož management společnosti předpokládá, že veškerý nově pořízený majetek bude financován z vlastních zdrojů, budu v následujících třech letech uvažovat nulovou hodnotu.

- ***Ostatní finanční náklady***

Ostatní finanční náklady zahrnují zejména kurzové ztráty. Jejich velikost bude stanovena pomocí procentního podílu k tržbám, jenž v minulosti činil přibližně 0,12 procent.

- ***Daň z příjmu***

Velikost sazby daně z příjmu právnických osob pro jednotlivá období bude stanovena na úrovni 19 %. Zároveň výsledek hospodaření před zdaněním nebude upraven o odčitatelné položky, nedaňové náklady a odloženou daň.

*Tabulka 34 Plán výkazu zisku a ztráty v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b><i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i></b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b><i>Tržby za prodej zboží</i></b>	<b>306 339</b>	<b>309 880</b>	<b>318 217</b>	<b>326 574</b>
<b><i>Výkonová spotřeba</i></b>	<b>274 025</b>	<b>277 971</b>	<b>285 550</b>	<b>292 931</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	269 200	272 694	280 031	287 385
Spotřeba materiálu a energie	1 192	1 322	1 417	1 418
Služby	3 633	3 954	4 102	4 128
<b><i>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</i></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><i>Aktivace (-)</i></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><i>Osobní náklady</i></b>	<b>15 238</b>	<b>16 058</b>	<b>17 306</b>	<b>18 156</b>

<i>Mzdové náklady</i>	<i>11 001</i>	<i>11 680</i>	<i>12 598</i>	<i>13 228</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</i>	<i>4 237</i>	<i>4 378</i>	<i>4 708</i>	<i>4 928</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>3 845</i>	<i>3971</i>	<i>4283</i>	<i>4498</i>
<i>Ostatní náklady</i>	<i>392</i>	<i>407</i>	<i>425</i>	<i>430</i>
<b><i>Úpravy hodnot v provozní oblasti</i></b>	<b><i>3 008</i></b>	<b><i>2 700</i></b>	<b><i>2 759</i></b>	<b><i>2 782</i></b>
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	<i>3 008</i>	<i>2 700</i>	<i>2 759</i>	<i>2 782</i>
<b><i>Ostatní provozní výnosy</i></b>	<b><i>10 847</i></b>	<b><i>11 280</i></b>	<b><i>11 583</i></b>	<b><i>11 887</i></b>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>10 847</i>	<i>11 280</i>	<i>11 583</i>	<i>11 887</i>
<b><i>Ostatní provozní náklady</i></b>	<b><i>1 325</i></b>	<b><i>1 643</i></b>	<b><i>1 687</i></b>	<b><i>1 698</i></b>
<i>Daně a poplatky</i>	<i>20</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
<i>Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období</i>	<i>- 245</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>1 550</i>	<i>1 631</i>	<i>1 675</i>	<i>1 686</i>
<b><i>Provozní výsledek hospodaření</i></b>	<b><i>23 612</i></b>	<b><i>22 819</i></b>	<b><i>22 529</i></b>	<b><i>22 925</i></b>
<b><i>Nákladové úroky a podobné náklady</i></b>	<b><i>-</i></b>	<b><i>-</i></b>	<b><i>-</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Ostatní finanční výnosy</i></b>	<b><i>96</i></b>	<b><i>115</i></b>	<b><i>118</i></b>	<b><i>121</i></b>
<b><i>Ostatní finanční náklady</i></b>	<b><i>336</i></b>	<b><i>356</i></b>	<b><i>366</i></b>	<b><i>376</i></b>
<b><i>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</i></b>	<b><i>- 240</i></b>	<b><i>- 242</i></b>	<b><i>- 248</i></b>	<b><i>- 255</i></b>
<b><i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i></b>	<b><i>23 372</i></b>	<b><i>22 578</i></b>	<b><i>22 281</i></b>	<b><i>22 670</i></b>
<b><i>Daň z příjmu</i></b>	<b><i>-</i></b>	<b><i>4 281</i></b>	<b><i>4 233</i></b>	<b><i>4 306</i></b>
<b><i>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</i></b>	<b><i>23 372</i></b>	<b><i>18 297</i></b>	<b><i>18 048</i></b>	<b><i>18 364</i></b>
<b><i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i></b>	<b><i>23 372</i></b>	<b><i>18 297</i></b>	<b><i>18 048</i></b>	<b><i>18 364</i></b>
<b><i>Čistý obrat za účetní období</i></b>	<b><i>317 304</i></b>	<b><i>321 305</i></b>	<b><i>329 949</i></b>	<b><i>338 613</i></b>

### 8.2.2 Plánovaná rozvaha

V následující části bude popsáno plánování jednotlivých položek rozvahy. Nejprve bude plánována strana aktiv, poté strana pasiv. Úplná varianta plánované rozvahy bude uvedena v příloze P IV.

#### *Aktiva*

- ***Dlouhodobý nehmotný majetek***

V letech 2017 až 2019 společnost průběžně investovala a rozšiřovala B2B systém určený pro velkoobchodní zákazníky. Tento software by měl být plně odepsán v roce 2022, zároveň v tomto roce dojde k pořízení nového software určeného pro velkoobchodní zákazníky.

V roce 2023 se podnik plánuje zaměřit i na maloobchodní zákazníky a vyrovnat se konkurenci v podobě zavedení internetového obchodu v celkové výši pohybující se okolo 400 tis. Kč.

- **Dlouhodobý hmotný majetek**

Největší část dlouhodobého hmotného majetku tvoří oceňovací rozdíl k nabytému majetku, který je odepisován po dobu 15 let konstantní částkou ve výši 2 180 tis. Kč. Druhou položkou jsou hmotné movité věci a jejich soubory. Jak již bylo zmíněno ve více částech této diplomové práce, tak vybraný podnik plánuje pořídit několik typů dlouhodobého majetku, jehož jednotlivé druhy budou ihned po zakoupení zařazeny do užívání a zároveň neuvažuje o vyřazení některého z dosavadního majetku. Nově pořízený dlouhodobý majetek bude dle zákona o dani z příjmu zařazen do druhé odpisové skupiny s délkou odpisování pěti let.

*Tabulka 35 Plán dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2 024
Dlouhodobý nehmotný majetek	92	194	417	217
Dlouhodobý hmotný majetek	20 404	19 000	16 504	14 961
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<i>785</i>	<i>1 561</i>	<i>1 245</i>	<i>1 882</i>
<i>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</i>	<i>19 619</i>	<i>17 439</i>	<i>15 259</i>	<i>13 079</i>

- **Zásoby**

Hodnota zásob a položky zboží bude stanovena na základě procentního podílu na tržbách. V prvním plánovaném roce bude vycházet z průměrné hodnoty minulých dat ve výši 13 procent. V dalších letech se očekává podíl zásob na tržbách ve výši 15, resp. 17 procent, a to z důvodu zavedení e-shopu a nutnosti držet větší objem zboží, který je vyhledáván maloobchodními zákazníky a také díky možnosti rozšíření skladovacích prostor u sesterské společnosti.

- **Pohledávky**

Doposud vybraný podnik nezaznamenal žádné dlouhodobé pohledávky a zároveň výše pohledávek po splatnosti v roce 2020 činila necelých 300 tis. Kč., proto i ve finančním plánu neočekávám žádnou změnu. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny zejména pohledávkami z obchodních vztahů, které v minulosti tvořily přibližně 95 procent celkových pohledávek a ostatními pohledávkami, především dohadnými účty. Na základě rostoucího vývoje tržeb a

současné úrovně doby splatnosti u významných zákazníků uvažují lehké snížení doby obratu pohledávek z původních 93 dnů na 88 dnů v roce 2022 a dále meziroční snížení o dva dny.

Jelikož v posledních čtyřech letech (rok 2021 v tomto případě neuvažují, poněvadž prozatím nedošlo ke schválení účetní závěrky) podnik nevykazoval žádnou hodnotu v položce daňových pohledávek, tak i nadále uvažují s nulovou hodnotou. Hodnota krátkodobých poskytnutých záloh bude zjištěna metodou procentního podílu vůči tržbám ve výši 0,12 procent. Dohadný účet aktivní je tvořen obratovými bonusy.

- **Peněžní prostředky**

Peněžní prostředky má vybraná společnost rozděleny mezi bankovní účty, průměrně 95 procent veškerých peněžních prostředků, a pokladnou. I nadále si podnik chce ponechat vysokou hodnotu likvidity, tak aby v případě potřeby mohl poskytnout půjčku sesterské společnosti a zároveň, aby se vyhnul riziku platební neschopnosti. V důsledku vyššího obratu lze očekávat nárůst peněžních prostředků.

- **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv je tvořeno bonusy za odebrané zboží. Jelikož lze očekávat nárůst tržeb, tak i u této položky uvažují růst, a to v roce 2022 na hodnotu 3,7 mil. Kč, v roce 2023 3,8 mil. Kč a o rok později 3,9 mil. Kč.

*Tabulka 36 Plán aktiv v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>173 470</b>	<b>191 836</b>	<b>210 519</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>20 496</b>	<b>19 194</b>	<b>16 921</b>	<b>15 178</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>92</b>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
<i>Ocenitelná práva</i>	<i>92</i>	<i>194</i>	<i>417</i>	<i>217</i>
Software	92	194	417	217
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>20 404</b>	<b>19 000</b>	<b>16 504</b>	<b>14 961</b>
Hmotné movité věci a jejich soubory	785	1 561	1 245	1 882
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 619	17 439	15 259	13 079
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>126 779</b>	<b>150 557</b>	<b>171 096</b>	<b>191 422</b>
<b>Zásoby</b>	<b>43 616</b>	<b>40 288</b>	<b>47 737</b>	<b>55 523</b>
<i>Výrobky a zboží</i>	<i>43 616</i>	<i>40 288</i>	<i>47 737</i>	<i>55 523</i>
Zboží	43 616	40 288	47 737	55 523
<b>Pohledávky</b>	<b>79 345</b>	<b>75 756</b>	<b>76 026</b>	<b>76 208</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>79 345</i>	<i>75 756</i>	<i>76 132</i>	<i>76 425</i>

Pohledávky z obchodních vztahů	73 221	71 211	71 464	71 635
<b>Pohledávky – ostatní</b>	<b>6 124</b>	<b>4 545</b>	<b>4 668</b>	<b>4 790</b>
Stát – daňové pohledávky	3 822	-	-	-
Krátkodobé poskytnuté zálohy	166	364	373	383
Dohadné účty aktivní	2 136	4 181	4 295	4 407
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 818</b>	<b>34 513</b>	<b>47 333</b>	<b>59 691</b>
Peněžní prostředky v pokladně	170	138	189	239
Peněžní prostředky na účtech	3 648	34 375	47 144	59 452
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 112</b>	<b>3 719</b>	<b>3 819</b>	<b>3 919</b>
Náklady příštích období	136	446	458	470
Příjmy příštích období	2 976	3 273	3 361	3 449

### *Pasiva*

- ***Vlastní kapitál***

Základní kapitál ve vybrané společnosti bude očekáván ve stejné výši jako doposud. Ážio a kapitálové fondy jsou tvořeny oceňovacími rozdíly z přecenění obchodní korporace. I zde uvažuji konstantní hodnotu ve výši 48 128 tis. Kč. Od roku 2016 do roku 2019 podnik vytvářel fondy ze zisku, avšak v posledních dvou letech nikoliv, i přesto jej budu i nadále uvažovat, a to v konstantní výši 46 tis. Kč. Položka nerozděleného zisku minulých let bude i nadále tvořena kulminací hodnot. Výsledek hospodaření běžného účetního období vychází z plánovaného výkazu zisku a ztráty, kdy ve všech letech předpokládám pokles oproti rekordnímu roku 2021. Největší snížení je zaznamenáno v roce 2023, a to především z důvodu přijetí nového pracovníka v souvislosti se zavedením nového internetového obchodu určeného pro maloobchodní zákazníky.

- ***Rezervy***

Rezervy na roční odměny byly tvořeny pouze v letech 2018 až 2020, dalších letech nikoliv, proto předpokládám že i nadále tato položka bude nulová.

- ***Dlouhodobé závazky***

Dlouhodobé závazky se skládají pouze z odloženého daňového závazku v stálé výši 4 097 tis. Kč.

- ***Krátkodobé závazky***

Krátkodobé závazky jsou tvořeny z 85 procent závazky vyplývající z obchodních vztahů. Ostatní krátkodobé závazky jsou tvořeny závazky vůči zaměstnancům a s nimi související výplatou sociálního a zdravotního pojištění, dále daňovými závazky a dohadnými účty.

Predikované hodnoty krátkodobých závazků z obchodních vztahů budou určeny na základě doby obratu vycházející z roku 2021. V tomto roce doba obratu závazků činila 8 dnů. V dalších letech budu uvažovat hodnotu pohybující se okolo 13 dnů, tak aby i nadále vybraný podnik v co největší míře využíval možnosti skonta u vybraných dodavatelů.

Závazky vůči zaměstnancům představují nevyplacenou mzdu za měsíc prosinec předcházejícího roku, jejichž úhrada probíhá až v půlce ledna následujícího roku. Hodnota nevyplacené mzdy se bude zvyšovat v důsledku předpokládaného zvyšování mzdy o zhruba 5 %. Také v průběhu roku 2023 dojde k přijetí nového pracovníka. Vybraná společnost v průběhu sledovaných let a ani v budoucnu neplánuje čerpat dotace, tudíž tato položka v rozvaze bude tvořena pouze daňovými závazky, které budou vymezeny podle poslední známé hodnoty ve výši 51 tis. Kč.

Poslední položkou ostatních krátkodobých závazků jsou dohadné účty pasivní, kde lze nalézt doposud nevyfakturované. dodávky energií, pojištění, pohledávek či vedení účetnictví. Hodnota v roce 2022 bude zjištěna pomocí metody procentního podílu na tržbách, a to ve výši 0,12 procent, v následujících letech předpokládám lehký pokles.

- ***Časové rozlišení pasiv***

Poslední složkou pasiv je časové rozlišení, kde u vybraného podniku nalezneme informace o výši telefonních poplatků nebo stravenek. V plánovaných letech bude hodnota vycházet z metody procentuálního podílu na tržbách ve výši 0,2 procent.

Tabulka 37 Plán pasiv základní varianty finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>173 470</b>	<b>191 836</b>	<b>210 519</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>139 220</b>	<b>157 563</b>	<b>175 610</b>	<b>193 975</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
Základní kapitál	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>-</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
Ostatní rezervní fondy	-	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	-	30	30	30
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>64 636</b>	<b>88 008</b>	<b>106 305</b>	<b>124 352</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	64 636	88 008	106 305	124 352
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>18 297</b>	<b>18 048</b>	<b>18 364</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>11 161</b>	<b>15 288</b>	<b>15 589</b>	<b>15 891</b>
<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Závazky</b>	<b>11 161</b>	<b>15 288</b>	<b>15 589</b>	<b>15 891</b>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>
Odložený daňový závazek	4 097	4 097	4 097	4 097
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>7 064</i>	<i>11 191</i>	<i>11 492</i>	<i>11 794</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>5 587</i>	<i>9 513</i>	<i>9 768</i>	<i>10 025</i>
<i>Závazky ostatní</i>	<i>1 477</i>	<i>1 679</i>	<i>1 724</i>	<i>1 769</i>
Závazky k zaměstnancům	675	709	758	796
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	342	359	384	403
Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51	51
Dohadné účty pasivní	382	560	530	518
Jiné závazky	27	-	-	-
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>6</b>	<b>620</b>	<b>636</b>	<b>653</b>
Výdaje příštích období	6	620	636	653

### 8.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V následující tabulce se nachází plánovaný přehled o peněžních tocích, jenž byl sestaven nepřímou metodou. Ve všech třech letech je čistý peněžní tok z provozní činnosti kladný, oproti tomu záporná čísla lze nalézt v investiční části, což je důsledkem pořízení nového

dlouhodobého majetku. Jelikož v roce 2021 vybraný podnik netvořil fondy ze zisku a pro další roky již byly plánovány, v důsledku toho došlo v roce 2022 k drobné úpravě ve finanční činnosti.

*Tabulka 38 Plánovaný přehled o peněžních tocích v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>34 513</b>	<b>47 333</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>22 578</b>	<b>22 281</b>	<b>22 670</b>
Odpisy	2 700	2 759	2 782
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	2 982	- 370	- 282
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasív	4 741	318	318
Změna stavu zásob	3 328	- 7 449	- 7 786
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	36 328	17 539	17 703
Zaplacená daň z příjmů	- 4 281	- 4 234	- 4 305
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>32 047</b>	<b>13 305</b>	<b>13 398</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	- 1 398	- 485	- 1 040
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 1 398</b>	<b>- 485</b>	<b>- 1 040</b>
Přímé platby na vrub fondů	46	-	-
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>30 695</b>	<b>12 820</b>	<b>12 358</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>34 513</b>	<b>47 333</b>	<b>59 691</b>

### 8.3 Optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu bude očekávat rychlejší růst české ekonomiky oproti původním předpokladům. V případě vybraného podniku bude finanční plán počítat s výraznějším nárůstem tržeb v důsledku uzavření nového dlouhodobého kontraktu na dodávky elektrického materiálu se zákazníky ze Španělska, rozšířením nabízeného sortimentu o prvky automatizace a navýšením odebíraného zboží od současných dodavatelů.

V částech plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy budou uvedeny pouze položky, které oproti základnímu plánu doznaly změn.



### 8.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Stejně jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu, tak i v případě optimistického scénáře budou vybrané položky výkazu zisku a ztráty znázorněny v tabulce níže a celkový výkaz poté v příloze pod označením PVII.

#### *Plán výnosů*

- *Tržby za prodej zboží*

Stejně jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu i zde budu vycházet ze čtyř ukazatelů a dvou produktových skupin. V rámci tohoto typu plánu bude zamýšleno, že si česká ekonomika, zvláště sledovaný ukazatel hrubého domácího produktu, polepší oproti predikcím vydaných Českou národní bankou průměrně o půl procenta.

Na konci roku 2021 byl předjednáán, avšak nikoliv uzavřen obchodní kontrakt se zákazníky z jižní Evropy. Úspěšné uzavření smlouvy by dle vedení podniku mohlo znamenat zhruba 5procentní nárůst tržeb. S dalšími třemi procenty podnik počítá díky navázání spolupráce s novými zákazníky. V dalších letech je očekáván meziroční růst tržeb dle vedení ve výši 7 procent z výše uvedených důvodů, ale také díky zprovoznění internetového obchodu určeného především pro maloobchodní zákazníky.

*Tabulka 39 Plán tržeb za prodej zboží kromě kabelů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-1,79 %	3,06 %	2,97 %
Vývoj HDP	3,50 %	3,90 %	3,90 %
Předpoklad vedení	8,00 %	7,00 %	7,00 %
<b>Průměr</b>	<b>3,24 %</b>	<b>4,65 %</b>	<b>4,62 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>242 174</b>	<b>253 443</b>	<b>265 161</b>

U plánu tržeb vznikajících z prodeje kabelů bude ponechána stejná úroveň HDP jako v předchozí tabulce. V případě hlavních surovin, ze kterých se vyrábí kabely bude předpokládána nižší kolísavost. V roce 2022 by cena hliníku měla vzrůst o necelých pět procent, v dalších letech by již měl nastat více než dvouprocentní pokles. U mědi<sup>4</sup> by mělo dojít ke stabilizaci současných cen pohybujících se okolo 9 000 USD/metrická tuna.

<sup>4</sup> Report for Selected Countries and Subjects: October 2021, 2021. International Monetary Fund [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://lurl.cz/YrLh0>

Tabulka 40 Plán tržeb za prodej kabelů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-10,80 %	5,74 %	5,43 %
Vývoj HDP	3,50 %	3,90 %	3,90 %
Vývoj mědi	-1,00 %	-0,88 %	-1,18 %
Vývoj hliníku	5,40 %	-2,24 %	-2,60 %
Předpoklad vedení	5,00 %	5,00 %	5,00 %
<b>Průměr</b>	<b>0,42 %</b>	<b>2,30 %</b>	<b>2,11 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>72 469</b>	<b>74 132</b>	<b>75 696</b>

- *Ostatní provozní a finanční výnosy*

Výše ostatních provozních a finančních výnosů bude stanovena pomocí metody procentního podílu k tržbám. U ostatních provozních výnosů bude podíl ponechán na stejné úrovni jako u výchozí varianty plánu.

V případě ostatních finančních výnosů je očekáváno navýšení dodávaného zboží na území Španělska, z čehož lze predikovat mírnější růst kurzových zisku, proto ve finančním plánu bude tato položka tvořit půlprocentní podíl na tržbách.

Tabulka 41 Plán celkových výnosů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	22	31	31	31
Tržby za prodej zboží	306 339	314 643	327 575	340 857
Ostatní provozní výnosy	10 847	11 328	11 794	12 272
Ostatní finanční výnosy	96	157	164	170
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>317 304</b>	<b>326 160</b>	<b>339 564</b>	<b>353 330</b>

### Plán nákladů

- *Výkonová spotřeba*

Vzhledem k očekávanému zvýšení tržeb z prodaného zboží lze usuzovat také nárůst nákladů vynaložených na prodané zboží, jejichž výše bude stanovena pomocí obchodní marže. Velikost marže bude ponechána na stejné úrovni jako tomu bylo při tvorbě základní varianty finančního plánu, tj. 12 procent ve všech třech plánovaných letech.

K úpravě také došlo v případě spotřeby materiálu a energií. První položkou je spotřeba reklamního a propagačního materiálu. Jelikož podnik plánuje rozšířit okruh svých zákazníků, je nutné více zainvestovat do firemní propagace, proto podíl na tržbách bude činit 0,08 procent. Položka pracovních oděvů také dozná menších změn, důvodem bude přijetí nového pracovníka na pozici skladníka. Ostatní položky budou získány pomocí metody procentního podílu na tržbách ve stejné hodnotě jako u výchozí varianty dlouhodobého finančního plánu.

*Tabulka 42 Plán spotřeby materiálu a energie v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Spotřeba reklamních a propagačních materiálu	153	252	262	273
Spotřeba ostatního materiálu	40	31	33	34
Pracovní oděvy, obuv	78	94	98	102
Spotřeba PHM	255	378	393	409
Spotřeba kancelářských potřeb	37	47	49	51
Čistící prostředky	7	25	26	27
Tonery do tiskáren	37	31	33	34
Režijní materiál k PC	28	22	23	24
Ostatní položky spotřeby materiálu	394	378	393	409
Spotřeba el. energie	95	126	131	136
Spotřeba vody	8	8	8	8
Spotřeba plynu	58	79	82	85
<b>SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE CELKEM</b>	<b>1 191</b>	<b>1 471</b>	<b>1 532</b>	<b>1 593</b>

Zvýšení nákladů také proběhne u služeb, a to především v části cestovního, kdy pro získání nových obchodních kontaktů budou nutné častější výjezdy obchodních zástupců za zákazníky. S touto položkou úzce souvisí i náklady na reprezentaci, kde podíl na tržbách bude činit 0,07 procent. V rámci ostatních služeb budou navýšeny náklady na telefonní poplatky a software, a to z důvodu přijetí nového zaměstnance, jenž bude vybaven firemním telefonem a notebookem. Jelikož tento typ plánu uvažuje se zvýšenými tržbami od maloobchodních odběratelů bude také navýšena položka ostatních nákladů, a především nákladů týkající se dopravy a expedice zboží.

Tabulka 43 Plán nákladů v oblasti služeb v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Opravy a údržby	257	233	242	252
Cestovné	39	63	66	68
Náklady na reprezentaci	149	220	229	239
Ostatní služby	3 190	3 515	3 648	3 687
Telefonní + internetové poplatky	170	173	180	187
Nájemné	1 724	1 863	1 863	1 863
Ekonomické poradenství	515	535	557	580
N týkající se počítačů + software	221	252	328	307
Ostatní náklady v oblasti služeb	560	692	721	750
<b>CELKEM SLUŽBY</b>	<b>3 636</b>	<b>4 031</b>	<b>4 186</b>	<b>4 246</b>

- **Osobní náklady**

Přes výraznější nárůst tržeb chce vedení podniku i nadále zachovat meziroční růst osobních nákladů o pět procent. Zároveň plánuje přijetí dvou nových pracovníků, a to na pozice pracovníka obsluhující nově zavedený internetový obchod a skladníka. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění budou i nadále tvořit 34 % ze mzdových nákladů.

Tabulka 44 Plán osobních nákladů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Mzdové náklady	11 001	11 722	13 224	13 885
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 845	3 986	4 496	4 721
Ostatní náklady	392	407	427	449
<b>OSOBNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>15 238</b>	<b>16 115</b>	<b>18 148</b>	<b>19 055</b>

- **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Při optimistické variantě vybraná společnost neplánuje žádné investice nad rámec základní varianty dlouhodobého finančního plánu.

- **Ostatní provozní a finanční náklady**

U položky ostatních provozních nákladů budu předpokládat mírnější růst, a to z důvodu zvýšení skladovacích zásob, ze kterých vyplývají recyklační poplatky a také díky uzavření nové pojistné smlouvy pro příchozí zaměstnance.

Dále v optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu budu předpokládat zvýšené finanční náklady, zapříčiněné zvýšeným prodejem zboží do zahraničí.

- **Daň z příjmu**

Velikost sazby daně právnických osob bude i nadále ve výši 19 procent.

*Tabulka 45 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>306 339</b>	<b>314 643</b>	<b>327 575</b>	<b>340 857</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>274 025</b>	<b>282 415</b>	<b>294 011</b>	<b>305 821</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	269 200	276 913	288 293	299 981
Spotřeba materiálu a energie	1 192	1 471	1 532	1 593
Služby	3 633	4 031	4 186	4 246
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>15 238</b>	<b>16 115</b>	<b>18 148</b>	<b>19 055</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>11 001</b>	<b>11 722</b>	<b>13 224</b>	<b>13 885</b>
<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>4 237</b>	<b>4 393</b>	<b>4 924</b>	<b>5 170</b>
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 845	3 986	4 496	4 721
Ostatní náklady	392	407	427	449
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>3 008</b>	<b>2 700</b>	<b>2 759</b>	<b>2 782</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 008	2 700	2 759	2 782
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>10 847</b>	<b>11 328</b>	<b>11 794</b>	<b>12 272</b>
Jiné provozní výnosy	10 847	11 328	11 794	12 272
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 325</b>	<b>1 627</b>	<b>1 692</b>	<b>1 750</b>
Daně a poplatky	20	12	20	20
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	- 245	-	-	-
Jiné provozní náklady	1 550	1 615	1 672	1 730
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>23 612</b>	<b>23 145</b>	<b>22 791</b>	<b>23 752</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>96</b>	<b>157</b>	<b>164</b>	<b>170</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>336</b>	<b>441</b>	<b>459</b>	<b>477</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 240</b>	<b>- 283</b>	<b>- 295</b>	<b>- 307</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>22 862</b>	<b>22 496</b>	<b>23 445</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>-</b>	<b>4 441</b>	<b>4 344</b>	<b>4 272</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>

<i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	<i>23 372</i>	<i>18 421</i>	<i>18 152</i>	<i>19 173</i>
<i>Čistý obrát za účetní období</i>	<i>317 304</i>	<i>326 160</i>	<i>339 564</i>	<i>353 330</i>

### 8.3.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu pro roky 2022 až 2024 je součástí přílohy P VI.

#### *Aktiva*

- *Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek*

Hodnota dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku bude nabývat stejných hodnot jako v případě základní varianty dlouhodobého finančního plánu.

- *Zásoby*

Velikost zásob v roce 2022 bude vycházet z průměrných hodnot získaných pomocí minulých dat. V dalších letech z důvodu rozšíření sortimentu o prvky automatizace, zavedení e-shopu a možnosti využití skladovacích prostor v sesterské společnosti, bude hodnota zásob meziročně růst o přibližně 18 procent.

- *Pohledávky*

I přes nárůst tržeb a lepší ekonomické situaci, ze které je možné usuzovat lepší platební disciplínu odběratelů, má podnik v plánu snížit dobu obrátu pohledávek na 85 dnů a v roce 2024 dokonce na 81 dnů.

Ostatní krátkodobé pohledávky tvoří přibližně 6 procent celkových krátkodobých pohledávek, jejichž největší zastoupení je reprezentováno položkou dohadného účtu, jehož výše bude tvořit 1,3 procent celkových tržeb.

*Tabulka 46 Plán aktiv v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

<b>v tis. Kč</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>171 154</b>	<b>189 691</b>	<b>209 260</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>20 496</b>	<b>19 194</b>	<b>16 921</b>	<b>15 178</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>92</b>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
<i>Ocenitelná práva</i>	<i>92</i>	<i>194</i>	<i>417</i>	<i>217</i>
Software	92	194	417	217
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>20 404</b>	<b>19 000</b>	<b>16 504</b>	<b>14 961</b>
Hmotné movité věci a jejich soubory	785	1 561	1 245	1 882
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 619	17 439	15 259	13 079

<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>126 779</b>	<b>148 179</b>	<b>168 834</b>	<b>189 986</b>
<b>Zásoby</b>	<b>43 616</b>	<b>44 054</b>	<b>52 417</b>	<b>61 360</b>
<i>Výrobky a zboží</i>	<i>43 616</i>	<i>44 054</i>	<i>52 417</i>	<i>61 360</i>
Zboží	43 616	44 054	52 417	61 360
<b>Pohledávky</b>	<b>79 345</b>	<b>74 298</b>	<b>75 531</b>	<b>76 700</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-	-
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>79 345</i>	<i>74 298</i>	<i>75 641</i>	<i>76 927</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	73 221	69 840	71 000	72 098
<i>Pohledávky – ostatní</i>	<i>6 124</i>	<i>4 458</i>	<i>4 641</i>	<i>4 829</i>
Stát – daňové pohledávky	3 822	-	-	-
Krátkodobé poskytnuté zálohy	166	368	383	398
Dohadné účty aktivní	2 136	4 090	4 258	4 431
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	-	-	-	--
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 818</b>	<b>29 827</b>	<b>40 885</b>	<b>51 926</b>
Peněžní prostředky v pokladně	170	298	409	519
Peněžní prostředky na účtech	3 648	29 529	40 476	51 407
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 112</b>	<b>3 781</b>	<b>3 936</b>	<b>4 096</b>
Náklady příštích období	136	151	157	164
Příjmy příštích období	2 976	3 630	3 779	3 932

### *Pasiva*

- *Vlastní kapitál*

Výše základního kapitálu bude i nadále konstantní. I nadále je uvažována kulminace hodnot nerozděleného zisku minulých let.

- *Krátkodobé závazky*

Doba obratu krátkodobých závazků bude plánovaná na 10 dnů. Poměr ostatních závazků a závazků vyplývajících z obchodních vztahů bude stejný jako předchozí variantě dlouhodobého finančního plánu.

Tabulka 47 Plánovaná strana pasiv optimistické varianty finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>171 154</b>	<b>189 691</b>	<b>209 260</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>139 220</b>	<b>157 687</b>	<b>175 839</b>	<b>195 012</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
Základní kapitál	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	-	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
Ostatní rezervní fondy	-	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	-	30	30	40
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>64 636</b>	<b>88 008</b>	<b>106 429</b>	<b>124 581</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	64 636	88 008	106 429	124 581
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>
<b>Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	-	-	-	-
<b>Cizí zdroje</b>	<b>11 161</b>	<b>12 838</b>	<b>13 197</b>	<b>13 566</b>
<b>Rezervy</b>	-	-	-	-
<b>Závazky</b>	<b>11 161</b>	<b>12 838</b>	<b>13 197</b>	<b>13 566</b>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>
Odložený daňový závazek	4 097	4 097	4 097	4 097
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>7 064</i>	<i>8 741</i>	<i>9 100</i>	<i>9 469</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>5 587</i>	<i>7 430</i>	<i>7 735</i>	<i>8 049</i>
<i>Závazky ostatní</i>	<i>1 477</i>	<i>1 311</i>	<i>1 365</i>	<i>1 420</i>
Závazky k zaměstnancům	675	709	794	833
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	342	359	402	422
Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51	51
Dohadné účty pasivní	382	192	118	114
Jiné závazky	27	-	-	-
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>6</b>	<b>629</b>	<b>655</b>	<b>682</b>
Výdaje příštích období	6	629	655	682

### 8.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Také v případě optimistické varianty dlouhodobého finančního plánu čistý peněžní tok z provozní činnosti dosahuje kladných hodnot. Jelikož v tomto typu plánu byl zpracováván



stejný investiční plán jako u předchozí verze, stejně tak nedošlo k navýšení či snížení položky fondu ze zisku, tak lze pozorovat stejné hodnoty v investiční a finanční činnosti.

*Tabulka 48 Plánovaný přehled o peněžních tocích v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>29 827</b>	<b>40 885</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>22 862</b>	<b>22 496</b>	<b>23 445</b>
Odpisy	2 700	2 759	2 782
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	4 378	- 1 389	- 1 328
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	2 300	385	396
Změna stavu zásob	- 438	- 8 363	- 8 943
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	31 801	15 888	16 352
Zaplacená daň z příjmu	- 4 441	- 4 343	- 4 272
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>27 361</b>	<b>11 545</b>	<b>12 080</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-1 398	-485	-1 040
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-1 398</b>	<b>- 485</b>	<b>-1 040</b>
Přímé platby na vrub fondů	46	-	-
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>26 009</b>	<b>11 058</b>	<b>11 040</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>29 827</b>	<b>40 885</b>	<b>51 925</b>

#### 8.4 Pesimistická varianta

U této varianty managementu podniku, v důsledku situace ve východní Evropě, počítá s výraznějším snížením tržeb. Důvodem je, že část zákazníků využívá ocel jako základní surovinu pro svou výrobu a za jednoho z hlavních vývozců do Evropy je považována Ukrajina a Rusko, na které bylo v důsledku událostí z roku 2022 uvaleno mnoho ekonomických sankcí. Dalšími následky válečného konfliktu, které se dotknou vybraného podniku je ještě výraznější zvýšení cen elektřiny a zemního plynu oproti základní variantě finančního plánu, jelikož Ruská federace je také hlavním vývozcem plynu do Evropské Unie. Samozřejmě nelze opomenout ani negativní vývoj cen pohonných hmot.

Co se týče národní ekonomiky, tak dle analytiků by mělo dojít k jejímu zpomalení růstu a také ke zvýšení inflace zapříčiněné především výše uvedenými faktory.

Po konzultaci s vedením podniku a v důsledku veškerých těchto událostí bude pesimistická varianta plánu vycházet z nulových investic do dlouhodobého majetku a zachování stávajícího počtu zaměstnanců.

V následující části budou uvedeny jen ty položky, které se budou lišit od základní varianty finančního plánu. U položek, které zde nebudou uvedeny lze sledovat stejný vývoj jako u výchozího plánu.

#### 8.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Stejně jako u předchozích variant dlouhodobých finančních plánů, tak i plánovaný výkaz v pesimistické variantě je součástí přílohy diplomové práce, a to konkrétně P IX.

##### *Plán výnosů*

- *Tržby za prodej zboží*

Také v případě pesimistické varianty finančního plánu budu vycházet ze čtyř ukazatelů a dvou skupin výrobků. Oproti základní variantě došlo ke změně vývoje HDP. V důsledku situace na Ukrajině a také pandemii COVID-19 bude očekávaný růst HDP ponížen v roce 2022 o 2 procenta, v dalším roce o procento a v roce 2024 o 0,4 %. K největší změně došlo v části „předpoklad vedení“, kdy management společnosti ve všech třech plánovaných letech uvažuje s výraznějším poklesem tržeb, z důvodu situace ve východní Evropě a také vysokou konkurencí velkoobchodů s elektromateriálem na území Zlínského kraje, z čehož může plynout ztráta některých zákazníků.

*Tabulka 49 Plán tržeb veškerého zboží kromě kabelů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-1,79 %	3,06 %	2,97 %
Vývoj HDP	1,00 %	2,40 %	3,00 %
Předpoklad vedení	-13,00 %	-6,00 %	-4,00 %
<b>Průměr</b>	<b>-4,60 %</b>	<b>-0,18 %</b>	<b>0,66 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>223 798</b>	<b>223 396</b>	<b>224 863</b>

Druhou část tržeb podniku tvoří výnosy vyplývající z prodeje kabelů. Vývoj HDP byl ponechán na stejné úrovni jako v předchozí tabulce. Jelikož výsledná cena kabelů se skládá

z vývoje cen mědi a hliníku, jejímž hlavními vývozci jsou Rusko a Ukrajina, proto budu uvažovat možné výkyvy cen těchto komodit. Po začátku válečného konfliktu se cena mědi zvýšila, podle pražské kabelovny, o 15 procent, avšak v průběhu následujících měsíců začala postupně klesat na únorové ceny, proto zde budu uvažovat pomalejší klesání cen, než bylo predikováno v základní variantě dlouhodobého finančního plánu. V případě hliníku bude očekáván výraznější nárůst cen, jelikož za hlavního exportéra této komodity do Evropy je považována ruská společnost Rusal, v následujících letech by již mělo dojít ke stabilizaci cen. Dále je z tabulky níže patrné, že i v případě této produktové skupiny nastane zhoršení očekávaných tržeb ze strany vedení podniku.

*Tabulka 50 Plán tržeb kabelů v pesimistické variantě plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby zjištěné pomocí funkce „Lintrend“	-10,80 %	5,74 %	5,43 %
Vývoj HDP	1,00 %	2,40 %	3,00 %
Vývoj mědi	-0,15 %	-0,08 %	-0,38 %
Vývoj hliníku	10,00 %	-0,70 %	-1,20 %
Předpoklad vedení	-10,00 %	-7,00 %	-5,00 %
<b>Průměr</b>	<b>-1,99 %</b>	<b>0,07 %</b>	<b>0,37 %</b>
<b>OČEKÁVANÉ TRŽBY</b>	<b>70 730</b>	<b>70 782</b>	<b>71 044</b>

- *Ostatní provozní a finanční výnosy*

Ostatní provozní výnosy stejně jako ostatní finanční výnosy budou získány pomocí metody procentního podílu na tržbách ve výši 3,6 resp. 0,52 procenta.

*Tabulka 51 Plán celkových výnosů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	22	31	31	31
Tržby za prodej zboží	306 339	294 528	294 178	295 907
Ostatní provozní výnosy	10 847	10 722	10 709	10 772
Ostatní finanční výnosy	96	100	100	101
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>317 304</b>	<b>305 381</b>	<b>305 018</b>	<b>306 811</b>

**Plán nákladů**

- **Výkonová spotřeba**

V rámci výkonové spotřeby a nákladů vynaložených na prodané zboží bude uvažováno snížení obchodní marže v důsledku vyšších dodavatelských cen a z nich vyplývající snaha o udržení si stávajících zákazníků. Obchodní marže bude získána pomocí metody procentního podílu na tržbách snížena oproti původnímu finančnímu plánu o tři procenta.

Výraznější nárůst nákladů lze pozorovat v části spotřeby materiálu a energií. V případě spotřeby pohonných hmot bude v letošním roce uvažován 40procentní meziroční růst vzhledem k situaci v Evropě. Jelikož se vedení podniku rozhodlo pozastavit veškeré investiční plány, a tudíž nedojde ani k pořízení dvou automobilů, tak v dalších letech bude očekáván lehčí pokles PHM. Co se týče položky spotřeby energií, tak u vody nedošlo ke změně. Změna oproti základní variantě finančního plánu nastane u elektrické energie, kde bude navrhován výraznější růst, a to 50 procent vůči roku 2021. V dalších letech bude očekáván pokles o 10-15 procent. Podobný vývoj cen lze zaznamenat i v případě spotřeby plynu.

U ostatních položek bude zachován stejný podíl vůči tržbám jako u základní varianty finančního plánu.

*Tabulka 52 Plán spotřeby materiálu a energií v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Spotřeba reklamních a propagačních materiálu	153	181	176	176
Spotřeba ostatního materiálu	40	30	29	29
Pracovní oděvy, obuv	78	91	88	88
Spotřeba PHM	255	357	332	306
Spotřeba kancelářských potřeb	37	39	38	38
Čistící prostředky	7	24	24	23
Tonery do tiskáren	37	30	29	29
Režijní materiál k PC	28	14	14	14
Ostatní položky spotřeby materiálu	394	362	353	351
Spotřeba el. energie	95	143	122	110
Spotřeba vody	8	8	8	8
Spotřeba plynu	58	87	90	92
<b>SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE CELKEM</b>	<b>1 191</b>	<b>1 367</b>	<b>1 304</b>	<b>1 265</b>

Lehčích změn doznaly také služby. I přesto, že v rámci pesimistického plánu podnik neuvažuje o pořízení nových automobilů, dojde ke zvýšení položky opravy a údržby, a to zejména z důvodu možných zvýšených nákladů na opravu a údržbu stávajícího vozového parku. Lehčí snížení nákladů nastane u položky týkající se počítačů, což bude zapříčiněno pozastavením implementace internetového obchodu. Také bude plánováno průběžné zvyšování nájmu současných prostor. U ostatních položek bude zachován stejný procentní podíl jako u první varianty plánu.

*Tabulka 53 Plán služeb v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Opravy a údržby	257	305	320	325
Cestovné	39	44	44	44
Náklady na reprezentaci	149	140	130	130
Ostatní služby	3 190	3 481	3 597	3 610
<i>Telefonní + internetové poplatky</i>	<i>170</i>	<i>170</i>	<i>175</i>	<i>180</i>
<i>Nájemné</i>	<i>1 724</i>	<i>2 073</i>	<i>2 236</i>	<i>2 236</i>
<i>Ekonomické poradenství</i>	<i>515</i>	<i>501</i>	<i>500</i>	<i>503</i>
<i>N týkající se počítačů + software</i>	<i>221</i>	<i>206</i>	<i>235</i>	<i>237</i>
<i>Ostatní náklady v oblasti služeb</i>	<i>560</i>	<i>530</i>	<i>530</i>	<i>533</i>
<b>CELKEM SLUŽBY</b>	<b>3 635</b>	<b>3 970</b>	<b>4 091</b>	<b>4 109</b>

- **Osobní náklady**

Také osobní náklady doznaly výraznějších změn. Jelikož jsou pracovníci hodnoceni z dosaženého obratu, který je v této plánované variantě nižší než doposud, tak musí dojít i ke snížení mezd, a to v roce 2022 o přibližně 3,5 %, v roce 2023 mzdové náklady zůstanou na podobné úrovni a o rok později nastane lehčí růst. I přes nepředvídatelnou situaci podnik nebude uvažovat o propuštění stávajících zaměstnanců, zároveň z důvodu pozastavení plánovaných investic nebude v roce 2023 přijímat nového pracovníka. Náklady na sociální zabezpečení jsou i nadále plánovány ve výši 34 procent mzdových nákladů. Ostatní náklady jsou i nadále uvažovány ve výši 0,13 procent z celkových tržeb.

*Tabulka 54 Plán osobních nákladů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Mzdové náklady	11 001	10 584	10 571	10 627
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 845	3 599	3 594	3 613
Ostatní náklady	392	377	376	378
<b>OSOBNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>15 238</b>	<b>14 559</b>	<b>14 542</b>	<b>14 619</b>

- *Úpravy hodnot v provozní oblasti*

Jelikož vedení podniku pozastavilo veškeré investice, tak i položka odpisů je oproti základní variantě plánu odlišná. I nadále v podniku nebude docházet k úpravám hodnot v oblasti zásob a pohledávek. V případě odpisů dojde k úplnému odepsání software v roce 2022. Co se týče hmotného movitého majetku, zde největší část odpisů tvoří osobní automobily či regály umístěné ve skladovacích prostorech. V rámci plánovaných let se tedy výše odpisů bude postupně snižovat.

*Tabulka 55 Plán odpisů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Hmotný movitý majetek	704	353	150	129
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 180	2 180	2 180	2 180
Software	124	92	-	-
<b>ODPISY CELKEM</b>	<b>3 008</b>	<b>2 625</b>	<b>2 330</b>	<b>2 309</b>

- *Ostatní provozní a finanční náklady*

Výše obou položek opět vychází z metody procentního podílu k tržbám. V případě provozních nákladů tento podíl činí půl procenta, u finančních nákladů je to pouze 0,12 %.

- *Daň z příjmu*

I nadále je využívána daňová sazba ve výši 19 %.

Tabulka 56 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>306 339</b>	<b>294 528</b>	<b>294 178</b>	<b>295 907</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>274 025</b>	<b>273 386</b>	<b>273 125</b>	<b>274 678</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	269 200	268 049	267 730	269 304
Spotřeba materiálu a energie	1 192	1 367	1 304	1 265
Služby	3 633	3 970	4 091	4 109
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>15 238</b>	<b>14 559</b>	<b>14 542</b>	<b>14 619</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>11 001</b>	<b>10 584</b>	<b>10 571</b>	<b>10 627</b>
<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>4 237</b>	<b>3 975</b>	<b>3 971</b>	<b>3 992</b>
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 845	3 599	3 594	3 613
Ostatní náklady	392	377	376	378
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>3 008</b>	<b>2 626</b>	<b>2 330</b>	<b>2 309</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 008	2 626	2 330	2 309
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>10 847</b>	<b>10 722</b>	<b>10 709</b>	<b>10 772</b>
Jiné provozní výnosy	10 847	10 722	10 709	10 772
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 325</b>	<b>1 532</b>	<b>1 530</b>	<b>1 539</b>
Daně a poplatky	20	12	12	12
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	- 245	-	-	-
Jiné provozní náklady	1 550	1 520	1 518	1 527
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>23 612</b>	<b>13 178</b>	<b>13 391</b>	<b>13 566</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>336</b>	<b>353</b>	<b>353</b>	<b>355</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 240</b>	<b>- 253</b>	<b>- 253</b>	<b>- 255</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>12 925</b>	<b>13 138</b>	<b>13 311</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>-</b>	<b>2 456</b>	<b>2 496</b>	<b>2 529</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>317 304</b>	<b>305 381</b>	<b>305 018</b>	<b>306 811</b>

#### 8.4.2 Plánovaná rozvaha

Následující část se bude zabývat plánováním položek rozvahy v pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu. Ucelená plánovaná rozvaha se bude nacházet v příloze pod označením PVIII.

##### *Aktiva*

- ***Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek***

Podnik v rámci pesimistické varianty finančního plánu nebude uvažovat o dalších investicích, proto výše dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku vychází ze současných odpisových plánů.

*Tabulka 57 Plán dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v pesimistické variantě plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
Dlouhodobý nehmotný majetek	92	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	20 404	17 871	15 540	13 232
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<i>785</i>	<i>432</i>	<i>281</i>	<i>153</i>
<i>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</i>	<i>19 619</i>	<i>17 439</i>	<i>15 259</i>	<i>13 079</i>

- ***Zásoby***

Také u položky zásob nastane změna oproti původní variantě plánu. Ve všech třech plánovaných letech je podíl zásob na tržbách ve výši 14 %.

- ***Pohledávky***

V tomto typu plánu nebudou uvažovány dlouhodobé pohledávky. V důsledku současné situace v Evropě bude vedení podniku předpokládat zvýšení doby obratu pohledávek z 93 dnů na 96 dnů v roce 2022, poté bude předpokládat s mírnějším poklesem v průměru o dva dny ročně.

- ***Časové rozlišení aktiv***

Výše časového rozlišení aktiv bude zjištěn pomocí metody procentního podílu na tržbách.



Tabulka 58 Plánovaná aktiva v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>170 786</b>	<b>180 590</b>	<b>189 823</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>20 496</b>	<b>17 871</b>	<b>15 540</b>	<b>13 232</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>92</b>	-	-	-
<i>Ocenitelná práva</i>	<b>92</b>	-	-	-
Software	92	-	-	-
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>20 404</b>	<b>17 871</b>	<b>15 540</b>	<b>13 232</b>
Hmotné movité věci a jejich soubory	785	432	281	153
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 619	17 439	15 259	13 079
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>126 779</b>	<b>149 380</b>	<b>161 519</b>	<b>173 040</b>
<b>Zásoby</b>	<b>43 616</b>	<b>44 438</b>	<b>43 291</b>	<b>43 078</b>
<i>Výrobky a zboží</i>	<b>43 616</b>	<b>44 438</b>	<b>43 291</b>	<b>43 078</b>
Zboží	43 616	44 438	43 291	43 078
<b>Pohledávky</b>	<b>79 345</b>	<b>78 549</b>	<b>76 821</b>	<b>75 629</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-	-
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<b>79 345</b>	<b>78 549</b>	<b>76 821</b>	<b>75 629</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	73 221	73 836	72 212	71 091
<i>Pohledávky – ostatní</i>	<b>6 124</b>	<b>4 713</b>	<b>4 609</b>	<b>4 538</b>
Stát – daňové pohledávky	3 822	-	-	-
Krátkodobé poskytnuté zálohy	166	669	652	649
Dohadné účty aktivní	2 136	4 053	3 964	3 902
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	-	-	-	-
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 818</b>	<b>26 393</b>	<b>41 407</b>	<b>54 333</b>
Peněžní prostředky v pokladně	170	264	414	543
Peněžní prostředky na účtech	3 648	26 129	40 993	53 790
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 112</b>	<b>3 535</b>	<b>3 531</b>	<b>3 551</b>
Náklady příštích období	136	424	424	426
Příjmy příštích období	2 976	3 111	3 107	3 125

**Pasiva**

- *Vlastní kapitál*

Výsledek hospodaření běžného období vyplývá z plánovaného výkazu zisku a ztráty. I nadále je v plánu uvažována kulminace hodnot položky nerozděleného zisku minulých let.

- *Krátkodobé závazky*

Stejně jako u doby obratu pohledávek, tak i u závazků dojde ke zvýšení oproti původnímu plánu, a to na 20 dnů v roce 2022, dále by mělo docházet k lehčímu snižování. Další změna nastane v části týkající se závazků vůči zaměstnancům, z důvodu snížení mezd. Ostatní složky krátkodobých závazků budou ponechány ve stejných procentních podílech vůči tržbám.

- *Časové rozlišení pasiv*

Tato položka bude určena pomocí metody procentního podílu k tržbám.

*Tabulka 59 Plánovaná pasiva v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2021	2022	2023	2024
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>150 387</b>	<b>170 785</b>	<b>180 590</b>	<b>189 823</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>139 220</b>	<b>149 735</b>	<b>160 377</b>	<b>171 159</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
Základní kapitál	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	-	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
Ostatní rezervní fondy	-	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	-	30	30	40
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>64 636</b>	<b>88 008</b>	<b>98 477</b>	<b>109 119</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	64 636	88 008	98 477	109 119
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>23 372</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>11 161</b>	<b>20 461</b>	<b>19 625</b>	<b>18 072</b>
<b>Rezervy</b>	-	-	-	-
<b>Závazky</b>	<b>11 161</b>	<b>20 461</b>	<b>19 625</b>	<b>18 072</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>
<i>Odložený daňový závazek</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>	<i>4 097</i>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>7 064</b>	<b>16 364</b>	<b>15 528</b>	<b>13 975</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>5 587</i>	<i>14 401</i>	<i>13 664</i>	<i>12 298</i>
<i>Závazky ostatní</i>	<i>1 477</i>	<i>1 964</i>	<i>1 863</i>	<i>1 677</i>
Závazky k zaměstnancům	675	649	649	652

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	342	329	329	330
Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51	51
Dohadné účty pasivní	382	552	835	644
Jiné závazky	27	-	-	-
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>6</b>	<b>589</b>	<b>588</b>	<b>592</b>
Výdaje příštích období	6	589	588	592

### 8.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V případě pesimistické varianty je plánovaný přehled peněžních toků tvořen zejména čistým peněžním tokem z provozní činnosti. Důvodem je, že vedením podniku v důsledku nepředvídatelné situace pozastavilo veškeré investiční plány.

*Tabulka 60 Plánovaný přehled o peněžních tocích v pesimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2022	2023	2024
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>26 393</b>	<b>41 407</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>12 925</b>	<b>13 138</b>	<b>13 311</b>
Odpisy	2 626	2 330	2 309
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	373	1 732	1 172
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	9 883	- 837	- 1 549
Změna stavu zásob	- 822	1 147	213
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	24 984	17 509	15 456
Zaplacená daň z příjmu	- 2 456	- 2 495	- 2 529
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>22 529</b>	<b>15 014</b>	<b>12 926</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Přímé platby na vrub fondů	46	-	-
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>22 575</b>	<b>15 014</b>	<b>12 926</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>26 393</b>	<b>41 407</b>	<b>54 333</b>

## 8.5 Zhodnocení pomocí poměrových ukazatelů

Následující část diplomové práce se bude zabývat zhodnocením výše vypracovaných variant dlouhodobého finančního plánu pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy a také citlivostní analýzou.

### 8.5.1 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost a míra zadluženosti dosahuje ve všech třech letech a ve všech variantách nižších hodnot, než je všeobecně doporučováno. Je to dáno tím, že i nadále chce podnik financovat své aktivity prostřednictvím svých zdrojů. Největší zadluženost lze pozorovat v pesimistické variantě.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je ve všech letech a variantách rostoucí. Dle plánu by se v roce 2024 tento podíl měl pohybovat okolo hodnoty 13. To znamená, že podnik preferuje finanční stabilitu před výnosem, jelikož dlouhodobý majetek využívá ke krytí oběžných aktiv.

*Tabulka 61 Porovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování)*

		2021	2022	2023	2024
<b>Celková zadluženost</b>	Základní	7,42 %	8,81 %	8,13 %	7,55 %
	Optimistická		7,50 %	6,96 %	6,48 %
	Pesimistická		11,98 %	10,87 %	9,52 %
<b>Míra zadluženosti</b>	Základní	0,08	0,10	0,09	0,08
	Optimistická		0,08	0,08	0,07
	Pesimistická		0,14	0,12	0,11
<b>Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem</b>	Základní	6,79	8,21	10,38	12,78
	Optimistická		8,22	10,39	12,85
	Pesimistická		8,38	10,32	12,94

### 8.5.2 Analýza likvidity

Doporučené hodnoty běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5. Dle tabulky níže vybraný podnik tyto hodnoty několikanásobně převyšuje, a to z důvodu nízkých hodnot krátkodobých závazků a poměrně vysokým stavem pohledávek a peněžních prostředků. Určitým pozitivem je, že v základní i pesimistické variantě se daří výši běžné likvidity lehce snižovat oproti loňskému roku, kdy dosahovala velikosti 17,95. V případě, že by nastala

pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu podnik se bude i nadále držet konzervativní strategie a zůstane likvidní. Také pohotovou likviditu se daří snižovat, avšak i nadále nedosahuje doporučených hodnot či hodnot konkurenčních podniků.

Výrazný nárůst oproti minulým datům lze sledovat v případě hotovostní likvidity, kdy by v základní a optimistické variantě v posledním plánovaném roce měl tento ukazatel dosáhnout hodnot přesahující číslo 5. V případě pesimistické varianty nárůst není tak markantní. Takto vysoký indikátor ukazuje poměrně nízkou úroveň krátkodobých závazků a vysoký stav peněžních prostředků, zejména na bankovních účtech, ze kterých lze usuzovat neefektivní využívání těchto prostředků.

*Tabulka 62 Porovnání ukazatelů likvidity jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování)*

		2021	2022	2023	2024
<b>Běžná likvidita</b>	základní	17,95	13,45	14,89	16,23
	optimistická		16,95	18,55	20,06
	pesimistická		9,13	10,40	12,38
<b>Pohotová likvidita</b>	základní	11,77	9,85	10,74	11,54
	optimistická		11,91	12,80	13,61
	pesimistická		6,41	7,61	9,30
<b>Hotovostní likvidita</b>	základní	0,54	3,08	4,12	5,06
	optimistická		3,41	4,49	5,48
	pesimistická		1,61	2,67	3,89

### 8.5.3 Analýza rentability

Hodnota rentability tržeb oproti roku 2021 klesla ve všech typech plánů, nicméně v základní a pesimistické variantě dosahuje podobných hodnot jako v předešlých letech a takřka dvojnásobných hodnot oproti konkurenčním podnikům v odvětví.

Také rentabilita celkového kapitálu má klesající tendenci, ale i nadále převyšuje konkurenci, kromě pesimistického plánu. V případě třetího ukazatele lze pozorovat sníženou výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Nejhorší hodnoty jsou dosahovány v pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu.

Tabulka 63 Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování)

		2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	základní	7,63 %	5,90 %	5,67 %	5,62 %
	optimistická		5,85 %	5,54 %	5,62 %
	pesimistická		3,55 %	3,62 %	3,64 %
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	základní	15,54 %	13,02 %	11,61 %	10,77 %
	optimistická		13,36 %	11,86 %	11,20 %
	pesimistická		7,57 %	7,28 %	7,01 %
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	základní	16,79 %	11,61 %	10,28 %	9,47 %
	optimistická		11,68 %	9,57 %	9,83 %
	pesimistická		6,99 %	5,89 %	5,68 %

#### 8.5.4 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv ve všech variantách a letech dosahuje vyšších hodnot než jedna, což svědčí o efektivním využití majetku podniku.

Doba zásob se v případě základní a optimistické varianty finančního plánu meziročně zvyšovala, což je dáno především zprovozněním internetového obchodu a nutností vyšších zásob a také možností využití volných skladovacích prostor u sesterské společnosti. U pesimistické varianty byly pozastaveny veškeré investice včetně e-shopu, a tudíž podnik nebyl nucen naskladňovat více zboží, než je nutné.

Doba obratu pohledávek se u základní varianty a optimistické varianty snižovala, tak aby dosáhla alespoň průměrných hodnot konkurenčních podniků. V případě pesimistické varianty došlo k lehčímu nárůstu z důvodu nepříznivé ekonomické situace.

Doba obratu závazků se u základní varianty zvýšila v průměru o pět dnů, tak aby i nadále byl podnik schopen využívat možnosti dodavatelských skont. V případě optimistické varianty byla doba obratu závazků ponechána na podobné hodnotě jako v roce 2021. U pesimistické verze finančního plánu ukazatel postupně rostl, avšak i nadále dosahoval nižších hodnot než u konkurenčních podniků, kde se doba obratu závazků pohybovala okolo 60 dnů.

Tabulka 64 Porovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování)

		2021	2022	2023	2024
<b>Obrat celkových aktiv</b>	základní	2,04	1,79	1,66	1,55
	optimistická		1,84	1,73	1,63
	pesimistická		1,72	1,63	1,56
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	základní	51	47	54	61
	optimistická		50	58	65
	pesimistická		54	53	52
<b>Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)</b>	základní	93	88	86	84
	optimistická		85	83	81
	pesimistická		96	94	92
<b>Doba obratu krátkodobých závazků (dny)</b>	základní	8	13	13	13
	optimistická		10	10	10
	pesimistická		20	19	17

### 8.5.5 Citlivostní analýza

Jelikož se jedná o obchodní podnik, tak za nejzávažnější riziko považují sníženou poptávku po zboží, jenž nabízí vybraný podnik nebo zvýšení nákladů na prodané zboží. Také nelze opomenout lidské zdroje. Veškerá tyto uvedená rizika mají přímý dopad na výsledek hospodaření

Úkolem citlivostní analýzy je odhalit, jak výše uvedená rizika působí na hospodářský výsledek za předpokladu zachování ostatních položek ve stejné výši. Níže je provedena citlivostní analýza, který se zabývá výší tržeb a výkonovou spotřebou, jejíž největší část tvoří náklady vynaložené na prodané zboží.

Tabulka 65 Citlivostní analýza – vliv změny tržeb za prodané zboží na velikost výsledku hospodaření po zdanění (vlastní zpracování)

Změna tržeb za prodej zboží	Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)								
	Základní varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
10 %	22 955	21 922	23 277	22 938	22 848	24 063	13 336	13 506	13 663
7,5 %	21 790	20 954	22 049	21 809	21 674	22 841	12 619	12 790	12 943
5 %	20 174	19 985	20 352	20 679	20 124	20 971	11 903	12 074	12 222
<b>Plánované hodnoty</b>	<b>18 297</b>	<b>18 048</b>	<b>18 364</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>

-5 %	16 401	16 110	16 373	16 162	16 320	17 010	9 035	9 210	9 342
-7,5 %	14 803	15 142	14 680	15 033	14 630	15 506	8 318	8 494	8 621
-10 %	13 638	14 173	13 452	13 904	13 456	14 283	7 602	7 778	7 901

Z tabulky výše je patrné, že v případě zvýšení tržeb dojde i ke změně výsledku hospodaření po zdanění. Základní a pesimistická varianta se vyvíjí podobně. Pokud u pesimistického plánu dojde k navýšení tržeb o 5 procent, tak dojde ke zvýšení hospodářského výsledku o přibližně 1,5 mil. Kč.

*Tabulka 66 Citlivostní analýza – vliv změny výkonové spotřeby na velikost výsledku hospodaření po zdanění (vlastní zpracování)*

Změna výkonové spotřeby	Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)								
	Základní varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
<b>10 %</b>	-4 228	- 5 082	- 10 929	- 9 821	- 11 249	- 11 409	- 11 675	- 11 481	- 11 467
<b>7,5 %</b>	1 401	701	- 3 605	- 2 760	- 3 899	- 3 763	- 6 139	- 5 950	- 5 905
<b>5 %</b>	7 030	6 483	3 718	4 300	3 451	3 882	- 603	- 420	- 343
<b>Plánované hodnoty</b>	<b>18 297</b>	<b>18 048</b>	<b>18 364</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>-5 %</b>	29 546	29 612	33 011	32 542	32 852	34 464	21 541	21 704	21 906
<b>-7,5 %</b>	35 175	35 395	40 334	39 602	40 203	42 110	27 077	27 234	27 469
<b>-10 %</b>	40 803	41 177	47 657	46 662	47 553	49 755	32 613	32 765	33 031

V tabulce výše je znázorněn vliv změny výkonové spotřeby na hospodářský výsledek po zdanění. Zde jsou výraznější změny, než tomu bylo u předchozí tabulky. Jestliže se podniku zvedne výkonová spotřeba o pět procent, dojde ke snížení hospodářského výsledku o více než polovinu. Naopak pokud se podniku podaří snížit náklady může jeho hospodářský výsledek výrazně narůst.



## 9 NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU

Na základě předchozí kapitoly budou vytvořeny krátkodobé finanční plány pro všechny varianty dlouhodobého finančního plánu, jelikož v současné ekonomické situaci není zcela jasné, který scénář může nastat. Může nastat pesimistická varianta, která uvažuje s výpadkem tržeb od výrobců modulárních staveb nebo naopak tito výrobci mohou podpořit růst vybraného podniku, jelikož pro uprchlíky z Ukrajiny bude nutné zajistit dostatek ubytovacích prostor a modulární stavby se mohou jevit jako jedna z alternativ. Finanční plán bude sestaven pro jednotlivá čtvrtletí a na základě zkušenosti managementu podniku.

### 9.1 Základní varianta

Základní varianta krátkodobého finančního plánu se bude skládat z plánovaného výkazu zisku a ztráty v kumulované výši, plánované rozvahy a výkazu o peněžních tocích.

#### 9.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Dle zkušeností vedení podniku je vývoj tržeb takřka konstantní ve všech čtvrtletí. Mírný růst, avšak maximálně o dvě procenta nastává v letním období, kdy probíhají sezónní práce. Stejný vývoj lze zaznamenat i u nákladů vynaložených na prodané zboží, jelikož se odvíjí od výše dosažených tržeb.

V případě spotřeby materiálu a energií jsou největší náklady vynakládány v prvním čtvrtletí roku 2022, protože v tomto období je plánována výměna stávajícího osvětlení za úspornější, tak aby došlo i k úspoře elektrické energie. Součástí této položky je také spotřeba reklamních a propagačních materiálů, kdy největší část nákladů vzniká v posledním kvartálu, v důsledku nákupu vánočních dárků pro zákazníky. Podobně jsou na tom také služby, kdy se v předvánočním čase pravidelně uskutečňuje vánoční večírek určený pro odběratele a vybrané dodavatele. Zároveň dochází k úhradě zálohové faktury za auditorské služby, její zbytková hodnota se poté hradí v následujícím období. Ostatní položky materiálu, energie a služeb budou plánovány konstantní celý rok.

Největší část celkových osobních nákladů vzniká na konci třetího kvartálu, a to z důvodu vyplacených odměn zaměstnancům na trvalý pracovní poměr. V létě, v době dovolených, podnik příležitostně zaměstnává brigádníky, proto i zde budou lehce zvýšené osobní náklady.

Výše odpisů v jednotlivých kvartálech bude získána z odpisového plánu společnosti. V prvním čtvrtletí bude celkově odepsán jeden osobní automobil. Ke konci roku má dojít k pořízení užitkového automobilu a software a také k celkovému odepsání dalšího osobního automobilu, serveru a softwaru.

U položek ostatních provozních nákladů a výnosů bude největší podíl tvořen na začátku a na konci roku, jelikož v tomto období dochází k vyplacení dodavatelských a odběratelských bonusů. Zbylých dvacet procent tvoří bonusy, které jsou vypláceny měsíčně.

*Tabulka 67 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v základní variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>31</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>75 610</b>	<b>154 222</b>	<b>233 401</b>	<b>309 880</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>67 870</b>	<b>138 335</b>	<b>209 298</b>	<b>277 970</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	66 537	135 715	205 393	272 694
Spotřeba materiálu a energie	344	668	992	1 322
Služby	990	1 952	2 914	3 954
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>4 016</b>	<b>8 150</b>	<b>12 767</b>	<b>16 058</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>2 920</b>	<b>5 928</b>	<b>9 286</b>	<b>11 680</b>
<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>1 096</b>	<b>2 223</b>	<b>3 481</b>	<b>4 378</b>
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	993	2 015	3 157	3 971
Ostatní náklady	103	207	324	407
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>672</b>	<b>1 338</b>	<b>2 004</b>	<b>2 700</b>
<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>672</b>	<b>1 338</b>	<b>2 004</b>	<b>2 700</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	672	1 338	2 004	2 700
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>4 512</b>	<b>5 640</b>	<b>6 768</b>	<b>11 280</b>
Jiné provozní výnosy	4 512	5 640	6 768	11 280
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>401</b>	<b>817</b>	<b>1 237</b>	<b>1 643</b>
Daně a poplatky	3	6	9	12
Jiné provozní náklady	652	815	978	1 631
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>7 171</b>	<b>11 236</b>	<b>14 886</b>	<b>22 820</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>26</b>	<b>59</b>	<b>89</b>	<b>115</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>82</b>	<b>183</b>	<b>276</b>	<b>356</b>

<i>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</i>	- 56	- 124	- 187	- 242
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i>	7 116	11 112	14 698	22 578
<i>Daň z příjmu</i>	-	-	-	4 281
<i>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</i>	7 116	11 112	14 698	18 297
<i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	7 116	11 112	14 698	18 297
<i>Čistý obrát za účetní období</i>	80 156	159 936	240 281	321 305

### 9.1.2 Plánovaná rozvaha

V následující tabulce je zobrazena strana aktiv plánované krátkodobé rozvahy pro rok 2022. Velikost dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku vychází z investičního a odpisového plánu. Ke konci roku je plánováno pořízení nového ocenitelného práva a užitkového automobilu.

V současné době, kdy se neustále prodlužují termíny dodání se podnik snaží v průběhu roku držet vyšší stav zásob, tak aby mohl využít případnou konkurenční výhodu v podobě okamžitého dodání zboží svým zákazníkům. Výše pohledávek bude odvozena od tržeb dosažených v jednotlivých kvartálech. Krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadný účet aktivní se nachází v posledním čtvrtletí, jelikož do této položky podnik účtuje obrátové bonusy poskytované dodavateli. Stejný vývoj lze zaznamenat i v případě položky časového rozlišení aktiv.

Tabulka 68 *Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>155 679</b>	<b>161 226</b>	<b>165 431</b>	<b>173 471</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>19 823</b>	<b>19 157</b>	<b>18 491</b>	<b>19 194</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>64</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>194</b>
<i>Ocenitelná práva</i>	<i>64</i>	<i>37</i>	<i>9</i>	<i>194</i>
Software	64	37	9	194
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 759</b>	<b>19 120</b>	<b>18 482</b>	<b>19 000</b>
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<i>685</i>	<i>591</i>	<i>498</i>	<i>1 561</i>
<i>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</i>	<i>19 074</i>	<i>18 529</i>	<i>17 984</i>	<i>17 439</i>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>135 856</b>	<b>142 069</b>	<b>146 940</b>	<b>150 558</b>
<b>Zásoby</b>	<b>41 838</b>	<b>44 317</b>	<b>43 388</b>	<b>40 288</b>

<b>Výrobky a zboží</b>	<b>41 838</b>	<b>44 317</b>	<b>43 388</b>	<b>40 288</b>
Zboží	41 838	44 317	43 388	40 288
<b>Pohledávky</b>	<b>75 618</b>	<b>78 624</b>	<b>79 182</b>	<b>75 756</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-	-
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<b>75 618</b>	<b>78 624</b>	<b>79 182</b>	<b>75 756</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	75 618	78 624	79 182	71 211
<i>Pohledávky – ostatní</i>	-	-	-	<b>4 545</b>
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	-	-	364
Dohadné účty aktivní	-	-	-	4 181
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>18 400</b>	<b>19 127</b>	<b>24 370</b>	<b>34 514</b>
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	74	77	97	138
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	18 326	19 050	24 273	34 376
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	-	-	-	<b>3 719</b>
<i>Náklady příštích období</i>	-	-	-	446
<i>Příjmy příštích období</i>	-	-	-	3 273

V části vlastního kapitálu dochází ke změně pouze u položky výsledku hospodaření běžného období, ostatní položky jsou konstantní. Výše odloženého daňového závazku bude plánována na konec roku. Závazky z obchodních vztahů se budou odvíjet od výše nákladů vynaložených na prodané zboží. Ostatní krátkodobé závazky jsou tvořeny především závazky vůči zaměstnancům. Jejich výše se bude měnit v závislosti na velikosti osobních nákladů. Vyšší čísla budou vykazována ve třetím čtvrtletí v důsledku vyplacených odměn. Položky dohadného účtu pasivního budou plánovány také na konec roku, protože jejich výše je odvozena od zálohových a smluvních plateb.

Tabulka 69 *Plánovaná strana pasiv krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>155 679</b>	<b>161 225</b>	<b>165 431</b>	<b>173 471</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>146 382</b>	<b>150 378</b>	<b>153 964</b>	<b>157 563</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
Základní kapitál	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

Ostatní rezervní fondy	16	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	30	30	30	30
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	88 008	88 008	88 008
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>7 116</b>	<b>11 112</b>	<b>14 698</b>	<b>18 297</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>9 297</b>	<b>10 847</b>	<b>11 467</b>	<b>15 288</b>
<b>Rezervy</b>	-	-	-	-
<b>Závazky</b>	<b>9 297</b>	<b>10 847</b>	<b>11 467</b>	<b>15 288</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	-	-	-	<b>4 097</b>
Odložený daňový závazek	-	-	-	4 097
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 297</b>	<b>10 847</b>	<b>11 467</b>	<b>11 191</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	8 180	9 721	9 940	9 512
<i>Závazky ostatní</i>	1 117	1 126	1 527	1 679
Závazky k zaměstnancům	740	730	992	709
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	377	396	534	359
Stát – daňové závazky a dotace	-	-	-	51
Dohadné účty pasivní	-	-	-	560
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-	<b>620</b>
Výdaje příštích období	-	-	-	620

### 9.1.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

V tabulce číslo 70 je zobrazen plánovaný přehled o peněžních tocích na jednotlivá období sestaven pomocí nepřímé metody.

Ve všech kvartálech dosahuje cash flow z provozní činnosti kladného výsledku. V případě finanční činnosti lze hodnoty pozorovat pouze v prvním čtvrtletí, a to u položky fondů ze zisku, které v loňském roce společnost netvořila a odloženého daňového závazku, který je plánován na konec roku 2022. V tomto období také dojde k pořízení užitkového automobilu a software, což je patrné z investiční činnosti.

Tabulka 70 *Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>18 400</b>	<b>19 127</b>	<b>24 370</b>
<b>VH</b>	<b>7 116</b>	<b>3 997</b>	<b>3 585</b>	<b>7 880</b>
Odpisy	673	666	666	696

Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	6 839	- 3 006	- 558	- 293
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	2 227	1 550	620	344
Změna stavu zásob	1 778	- 2 479	930	3 100
Čistý peněžní tok před zdaněním	18 633	727	5 243	11 725
Zaplacená daň z příjmu	-	-	-	-184
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>18 633</b>	<b>727</b>	<b>5 243</b>	<b>11 541</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-	-	-	- 1 398
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 1 398</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-4 097	-	-	-
Přímé platby na vrub	46	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>- 4 051</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>14 582</b>	<b>727</b>	<b>5 243</b>	<b>10 143</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. Ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>18 400</b>	<b>19 127</b>	<b>24 370</b>	<b>34 514</b>

## 9.2 Optimistická varianta

U optimistické varianty je uvažováno lehčí navýšení tržeb v důsledku dodání zboží do Španělska ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2022.

### 9.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jelikož ke konci roku 2021 byla rozjednána dodávka zboží do jižní Evropy, k jejímuž uzavření má dojít v průběhu prvního čtvrtletí, je očekáváno lehčí navýšení tržeb uprostřed roku 2022. Konkrétně by se mělo jednat o čtyři procenta oproti začátku roku, v dalším čtvrtletí o dvě procenta. Výše obchodní marže bude ponechána stejná jako u základní varianty plánu.

Ostatní položky výkonové spotřeby budou plánovány ve stejném poměru jako v případě základní varianty krátkodobého plánu.

V důsledku vyššího obratu došlo k lehčímu růstu osobních nákladů, kdy největší část bude opět vyplácena ve třetím kvartálu. Výše odpisů, provozních nákladů a výnosů nebyla změněna.

Ostatní finanční náklady a výnosy budou plánovány pomocí metody procentního podílu na tržbách.

Tabulka 71 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	8	16	23	31
<i>Tržby za prodej zboží</i>	73 626	159 739	240 135	314 643
<i>Výkonová spotřeba</i>	66 189	143 320	215 415	282 415
Náklady vynaložené na prodané zboží	64 801	140 590	211 346	276 913
Spotřeba materiálu a energie	384	744	1 104	1 471
Služby	1005	1986	2 966	4 031
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</i>	-	-	-	-
<i>Aktivace (-)</i>	-	-	-	-
<i>Osobní náklady</i>	4 029	8 178	12 811	16 115
<i>Mzdové náklady</i>	2 931	5 949	9 319	11 722
<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</i>	1 098	2 229	3 492	4 393
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	996	2023	3 168	3 986
Ostatní náklady	102	207	324	407
<i>Úpravy hodnot v provozní oblasti</i>	672	1 338	2 004	2 700
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	672	1 338	2 004	2 700
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	4 531	5 664	6 797	11 328
Jiné provozní výnosy	4 531	5 664	6 797	11 328
<i>Ostatní provozní náklady</i>	649	814	978	1 627
Daně a poplatky	3	6	9	12
Jiné provozní náklady	646	808	969	1 615
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	6 626	11 769	15 747	23 145
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	37	80	120	157
<i>Ostatní finanční náklady</i>	103	224	336	441
<i>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</i>	- 66	- 144	- 216	- 283
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i>	6 560	11 625	15 531	22 862
<i>Daň z příjmu</i>	-	-	-	4 441
<i>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</i>	6 560	11 625	15 531	18 421
<i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	6 560	11 625	15 531	18 421
<i>Čistý obrát za účetní období</i>	78 202	165 498	247 075	326 160

### 9.2.2 Plánovaná rozvaha

Také plánovaná rozvaha nedoznala přílišných změn oproti základnímu plánu. Výše zásob tvoří přibližně 14 procent celkových tržeb. Krátkodobé pohledávky budou odvozeny od plánovaných tržeb. Největší podíl je tvořen uprostřed roku, kdy je plánována dodávka zboží novému zahraničnímu zákazníkovi.

*Tabulka 72 Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>155 266</b>	<b>160 961</b>	<b>165 810</b>	<b>171 154</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>19 823</b>	<b>19 157</b>	<b>18 491</b>	<b>19 194</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>64</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>194</b>
<i>Ocenitelná práva</i>	<i>64</i>	<i>37</i>	<i>9</i>	<i>194</i>
Software	64	37	9	194
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 759</b>	<b>19 120</b>	<b>18 482</b>	<b>19 000</b>
Hmotné movité věci a jejich soubory	685	591	498	1 561
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 074	18 529	17 984	17 439
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>135 443</b>	<b>141 804</b>	<b>147 319</b>	<b>148 179</b>
<b>Zásoby</b>	<b>45 313</b>	<b>46 257</b>	<b>45 942</b>	<b>44 054</b>
<i>Výrobky a zboží</i>	<i>45 313</i>	<i>46 257</i>	<i>45 942</i>	<i>44 054</i>
Zboží	45 313	46 257	45 942	44 054
<b>Pohledávky</b>	<b>73 633</b>	<b>86 122</b>	<b>80 404</b>	<b>74 298</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>73 633</i>	<i>86 122</i>	<i>80 404</i>	<i>74 298</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	73 633	86 122	80 404	69 840
<i>Pohledávky – ostatní</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>4 458</i>
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	-	-	368
Dohadné účty aktivní	-	-	-	4 090
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>16 497</b>	<b>9 425</b>	<b>20 973</b>	<b>29 827</b>
Peněžní prostředky v pokladně	66	38	84	119
Peněžní prostředky na účtech	16 431	9 387	20 889	29 708
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 781</b>
Náklady příštích období	-	-	-	454
Příjmy příštích období	-	-	-	3 327



U položky vlastního kapitálu dochází ke změně pouze u výsledku hospodaření běžného účetního období. Krátkodobé závazky budou tvořit přibližně 13–15 procent nákladů vynaložených na prodané zboží v jednotlivých čtvrtletí, kdy největší podíl krátkodobých závazků nastává uprostřed roku. Ostatní položky jsou plánovány stejným postupem jako u základní varianty.

*Tabulka 73 Plánovaná strana pasiv krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>155 266</b>	<b>160 961</b>	<b>165 810</b>	<b>171 154</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>145 826</b>	<b>150 891</b>	<b>154 797</b>	<b>157 687</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
<i>Základní kapitál</i>	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
Ostatní rezervní fondy	16	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	30	30	30	30
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	88 008	88 008	88 008
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>6 560</b>	<b>11 625</b>	<b>15 531</b>	<b>18 421</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>9 440</b>	<b>10 070</b>	<b>11 014</b>	<b>12 838</b>
<b>Rezervy</b>	-	-	-	-
<b>Závazky</b>	<b>9 440</b>	<b>10 070</b>	<b>11 014</b>	<b>12 838</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	-	-	-	<b>4 097</b>
Odložený daňový závazek	-	-	-	4 097
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 440</b>	<b>10 070</b>	<b>11 014</b>	<b>8 741</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	8 323	8 944	9 487	7 430
<i>Závazky ostatní</i>	1 117	1 126	1 527	1 311
Závazky k zaměstnancům	740	730	992	709
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	377	396	534	359
Stát – daňové závazky a dotace	-	-	-	51
Dohadné účty pasivní	-	-	-	192
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-	<b>629</b>
Výdaje příštích období	-	-	-	629

### 9.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Z pohledu plánovaného přehledu o peněžních tocích je patrné, že se ve druhém čtvrtletí podnik dostane do záporných čísel v důsledku nárůstu pohledávek, které se na rozdíl od začátku roku zvýší o zhruba 13 mil. Kč.

*Tabulka 74 Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>16 497</b>	<b>9 425</b>	<b>20 973</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>6 560</b>	<b>5 065</b>	<b>3 906</b>	<b>7 331</b>
Odpisy	672	666	666	696
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	8 824	- 12 489	5 718	2 325
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	2 371	629	944	- 1 644
Změna stavu zásob	- 1 697	- 944	315	1 888
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	16 730	- 7 072	11 548	10 596
Zaplacená daň	-	-	-	-344
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>16 730</b>	<b>- 7 072</b>	<b>11 548</b>	<b>10 252</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-	-	-	- 1 398
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 1 398</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-4 097	-	-	-
Přímé platby na vrub fondů	46	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-4 051</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>12 679</b>	<b>- 7 072</b>	<b>11 548</b>	<b>8 854</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>16 497</b>	<b>9 425</b>	<b>20 973</b>	<b>29 827</b>

## 9.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta krátkodobého plánu pro rok 2022 bude reflektovat dopad válečného konfliktu na území východní Evropy.

### 9.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jelikož k ruské invazi na Ukrajinu došlo v průběhu prvního čtvrtletí, bude očekáván pokles tržeb v následujících dvou čtvrtletích, a to zejména z důvodu narušení dodavatelského řetězce u významných zákazníků. Náklady vynaložené na prodané zboží vychází z obchodní

marže, která bude oproti původním plánům a minulým letům ponížena na 9 procent. Spotřeba materiálu a energie a také služeb bude takřka konstantní po celé období.

V důsledku dosaženého nižšího obratu, je plánováno snížení mezd. Stejně jako v předchozích plánech i zde je uvažováno s vyplacením drobných odměn ve třetím čtvrtletí.

Výše odpisů bude získána z odpisového plánu, kde podnik počítá s pozastavením veškerých investic do dlouhodobého majetku. V tomto roce by mělo dojít k celkovému odepsání software.

Stejně jako v základní variantě, tak i zde budou plánovány dodavatelské a odběratelské bonusy, jejichž největší část je vyplácena na začátku a na konci roku.

*Tabulka 75 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>31</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>77 755</b>	<b>150 504</b>	<b>222 663</b>	<b>294 528</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>72 122</b>	<b>139 633</b>	<b>206 609</b>	<b>273 386</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	70 764	136 973	202 645	268 049
Spotřeba materiálu a energie	355	691	1 027	1 367
Služby	1002	1969	2 937	3 970
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>3 640</b>	<b>7 389</b>	<b>11 575</b>	<b>14 559</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>2 646</b>	<b>5 371</b>	<b>8 414</b>	<b>10 584</b>
<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>994</b>	<b>2 018</b>	<b>3 160</b>	<b>3 975</b>
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	900	1826	2 861	3 599
Ostatní náklady	94	191	300	377
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>672</b>	<b>1 338</b>	<b>2 004</b>	<b>2 626</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	672	1 338	2 004	2 626
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>4 289</b>	<b>5 361</b>	<b>6 433</b>	<b>10 722</b>
Jiné provozní výnosy	4 289	5 361	6 433	10 722
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>611</b>	<b>766</b>	<b>921</b>	<b>1 532</b>
Daně a poplatky	3	6	9	12
Jiné provozní náklady	608	760	912	1 520
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 007</b>	<b>6 754</b>	<b>8 011</b>	<b>13 178</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>27</b>	<b>51</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

<i>Ostatní finanční náklady</i>	<i>93</i>	<i>181</i>	<i>267</i>	<i>353</i>
<i>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</i>	<i>- 67</i>	<i>- 129</i>	<i>- 191</i>	<i>- 253</i>
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i>	<i>4 941</i>	<i>6 625</i>	<i>7 820</i>	<i>12 925</i>
<i>Daň z příjmu</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>2 456</i>
<i>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</i>	<i>4 941</i>	<i>6 625</i>	<i>7 820</i>	<i>10 469</i>
<i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	<i>4 941</i>	<i>6 625</i>	<i>7 820</i>	<i>10 469</i>
<i>Čistý obrat za účetní období</i>	<i>82 078</i>	<i>155 932</i>	<i>229 196</i>	<i>305 381</i>

### 9.3.2 Plánovaná rozvaha

V tabulce níže je zobrazena strana aktiv krátkodobého finančního plánu v pesimistické variantě. Výše stálých aktiv je získána z investičního a odpisového plánu. V letošním roce by mělo dojít k celkovému odepsání hned několika typů dlouhodobého majetku.

V důsledku dlouhých termínů dodání, cenových výkyvů a také snížené poptávce po zboží se uprostřed roku v podniku nachází vyšší stav zásob než na jeho konci, a to přibližně o 3 miliony Kč. Výše pohledávek bude odvozena od tržeb. S krátkodobými poskytnutými zálohami a dohadným účtem aktivním je uvažováno v posledním čtvrtletí, jelikož se zde vykazují obrátové bonusy.

*Tabulka 76 Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování)*

<b>v tis. Kč</b>	<b>1.Q 2022</b>	<b>2.Q 2022</b>	<b>3.Q 2022</b>	<b>4.Q 2022</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>159 523</b>	<b>165 333</b>	<b>165 349</b>	<b>170 786</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>19 823</b>	<b>19 157</b>	<b>18 491</b>	<b>17 871</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>64</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>-</b>
<i>Ocenitelná práva</i>	<i>64</i>	<i>37</i>	<i>9</i>	<i>-</i>
Software	64	37	9	-
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 759</b>	<b>19 120</b>	<b>18 482</b>	<b>17 871</b>
Hmotné movité věci a jejich soubory	685	591	498	432
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 074	18 529	17 984	17 439
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>139 700</b>	<b>146 176</b>	<b>146 858</b>	<b>149 380</b>
<b>Zásoby</b>	<b>44 184</b>	<b>47 129</b>	<b>46 246</b>	<b>44 438</b>
<i>Výrobky a zboží</i>	<i>44 184</i>	<i>47 129</i>	<i>46 246</i>	<i>44 438</i>
Zboží	44 184	47 129	46 246	44 438
<b>Pohledávky</b>	<b>77 764</b>	<b>72 756</b>	<b>72 167</b>	<b>78 549</b>

<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-	-
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	77 764	72 756	72 167	78 549
Pohledávky z obchodních vztahů	77 764	72 756	72 167	73 836
<i>Pohledávky – ostatní</i>	-	-	-	4 713
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	-	-	669
Dohadné účty aktivní	-	-	-	4 053
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>17 753</b>	<b>26 290</b>	<b>28 445</b>	<b>26 393</b>
Peněžní prostředky v pokladně	71	105	114	106
Peněžní prostředky na účtech	17 682	26 185	28 331	26 287
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	-	-	-	<b>3 535</b>
Náklady příštích období	-	-	-	424
Příjmy příštích období	-	-	-	3 111

Také v pesimistické variantě dochází ke změně pouze u položky výsledku hospodaření běžného účetního období, jehož hodnota je získána z výkazu zisku a ztráty. I zde bude výše dlouhodobých závazků plánována na konec roku, jelikož se jedná o odložený daňový závazek. Závazky z obchodních vztahů jsou odvozeny od nákladů vynaložených na prodané zboží.

Co se týče časového rozlišení pasiv, tak stejně jako v ostatních plánech, tak i zde bude jeho výše plánována na konec roku.

*Tabulka 77 Plánovaná strana pasiv krátkodobé plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>159 524</b>	<b>165 332</b>	<b>165 348</b>	<b>170 786</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>144 207</b>	<b>145 891</b>	<b>147 086</b>	<b>149 735</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
<i>Základní kapitál</i>	3 084	3 084	3 084	3 084
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
<i>Kapitálové fondy</i>	48 128	48 128	48 128	48 128
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
Ostatní rezervní fondy	16	16	16	16
Statutární a ostatní fondy	30	30	30	30
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>	<b>88 008</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	88 008	88 008	88 008

Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 941	6 625	7 820	10 469
Cizí zdroje	15 317	19 441	18 263	20 461
Rezervy	-	-	-	-
Závazky	15 317	19 441	18 263	20 461
Dlouhodobé závazky	-	-	-	4 097
Odložený daňový závazek	-	-	-	4 097
Krátkodobé závazky	15 317	19 441	18 263	16 364
Závazky z obchodních vztahů	14 392	18 488	17 167	14 401
Závazky ostatní	925	952	1 095	1 964
Závazky k zaměstnancům	623	642	738	649
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	302	311	357	329
Stát – daňové závazky a dotace	-	-	-	51
Dohadné účty pasivní	-	-	-	552
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-	<b>589</b>
Výdaje příštích období	-	-	-	589

### 9.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Níže je zobrazen plánovaný přehled o peněžních tocích sestavený nepřímou metodou. Nejvyššího čistého peněžního toku z provozní činnosti podnik dosahuje v prvním kvartálu, naopak na konci roku se dostává do záporných hodnot v důsledku zvýšených pohledávek. V rámci tohoto plánu nebylo uvažováno s investicemi, tudíž peněžní tok z investiční činnosti je nulový.

*Tabulka 78 Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	1.Q 2022	2.Q 2022	3.Q 2022	4.Q 2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 818</b>	<b>17 753</b>	<b>26 290</b>	<b>28 445</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>4 941</b>	<b>1 685</b>	<b>1 194</b>	<b>5 105</b>
Odpisy	672	666	666	622
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	4 693	5 008	589	- 9 917
Změna stavu krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	8 247	4 124	- 1 178	- 1 309
Změna stavu zásob	- 568	- 2 946	884	1 806
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	17 986	8 537	2 155	-3 693
Zaplacená daň	-	-	-	1 641
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>17 986</b>	<b>8 537</b>	<b>2 155</b>	<b>- 2 052</b>
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-4 097	-	-	-
Přímé platby na vrub fondů	46	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-4 051</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>13 935</b>	<b>8 537</b>	<b>2 155</b>	<b>- 2 052</b>
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>17 753</b>	<b>26 290</b>	<b>28 445</b>	<b>26 393</b>

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vybraná společnost je obchodní společností, která se od roku 1992 zaměřuje na velkoobchod s elektromateriálem zejména na území Zlínského kraje. Od roku 2016 se stala součástí skupiny, která sdružuje další velkoobchody v oblasti prodeje elektroinstalačního materiálu a svítidel. V současné době provozuje dvě pobočky, a to ve Zlíně a v Napajedlech.

Za silnou stránku lze považovat relativně dobrou finanční situaci. Pro udržení či zvyšování hospodářského výsledku je významné zvyšování tržeb, ale také minimalizace nákladů. V případě růstu tržeb bych podniku doporučila zaměřit se nejen na rozšíření prvků průmyslové automatizace, ale také na výrobky související s fotovoltaikou, či elektromobilitou, která bude v důsledku zvyšování cen energií růst na významu. Dalším faktorem ovlivňující růst tržeb může být úspěšná implementace internetového obchodu, avšak zde bych společnosti doporučila nejen inovaci současných webových stránek, ale také založení a využívání sociálních sítí, případně využití cílené reklamy, jako například Google Ads, pro propagaci nového internetového obchodu, billboardy, určené pro rozšíření povědomí o firmě u potenciálně nových zákazníků nebo tvorba akčních letáků.

V oblasti úspory nákladů bych firmě navrhla rozšíření konsignačních skladů u dalších významných zákazníků. Tím by došlo ke snížení přepravních nákladů, kdy podnik nemusel zboží zavážet pětikrát týdně, ale pouze třikrát. V případě jednoho zákazníka, který se nachází ve vzdálenosti 35 km od sídla společnosti a průměrnými náklady na 1 km ve výši 9 Kč, by došlo k úspoře nákladů v částce necelých 91 tis. Kč. Dalším pozitivem by bylo uvolnění místa v současných skladovacích prostorech, což by způsobilo, to že by společnost nemusela využívat prostory u sesterské společnosti. Tímto krokem by podnik ušetřil dalších 50 tis. Kč, v důsledku přepravních nákladů.

Za další rizikový faktor, kterému se společnost bude muset věnovat je poměrně vysoký věkový průměr zaměstnanců, relativně vysoká fluktuace na vybraných pozicích a současný nezáměr o pozice skladníka či řidiče, proto bych podniku, v případě hledání nových pracovníků, doporučila zvážit náborový příspěvek a také vytvoření motivačního systému odměňování, který by vycházel, nikoliv z obratu jako doposud, ale z dosaženého hospodářského výsledku. Dále bych rozšířila stávající benefity o další výhody v podobě příspěvku na penzijní připojištění pro vybrané zaměstnance či poskytnutí dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce. I přes dostatečný počet zaměstnanců, bude v budoucnu nutné investovat peněžní prostředky do automatizace příjmu a výdeje zboží.



Z finanční analýzy vyplývá, že je podnik financován z vlastních zdrojů. Od roku 2016, kromě drobného leasingu, podnik nečerpal úvěry od bankovních institucí, pouze v letech 2017 a 2018 využil půjčky od ovládané osoby, úvěr již byl plně splacen. V současnosti podnik neplánuje žádné další úvěry nutné pro financování svých aktivit. Co se týče ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je patrné, že se jedná o stabilní podnik, protože pro krytí oběžných aktiv využívá vlastní kapitál. Podniku bych doporučila změnu poměru vlastních a cizích zdrojů. V případě, že by se tak podnik rozhodl, mohlo by to znamenat i zvýšení rentability vlastního kapitálu.

Při hodnocení likvidity je patrné, že je podnik finančně stabilní, ale vysoké hodnoty všech tří typů tohoto ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Přebytečné finanční prostředky bych podniku doporučila investovat do rozšíření skladovacích prostor nebo zavedení cash poolingu v rámci skupiny. Jestliže by se skupina rozhodla pro využití cash poolingu, pro vybranou společnost by to mohlo znamenat optimalizaci likvidity, na druhou stranu pro jednotlivé společnosti v koncernu by to mohlo znamenat výhodnější úrokové sazby a také nižší finanční náklady.

Doba obratu závazků v roce 2021 dosáhla pouze 8 dnů, v předchozích letech to bylo v průměru 25 dnů, doba obratu pohledávek v loňském roce dosáhla 93 dnů, což je oproti konkurenci zhruba o 20 dnů více. Pro společnost to znamená, že se nachází v méně výhodné situaci a dle mého názoru by měla zvážit možnost prodloužení doby obratu závazků a tím i využití neúročených dodavatelských úvěrů. Pokud by společnost v budoucnu neměla dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků, tak pro snížení doby obratu pohledávek bych podniku navrhla zavedení skonta, případně důsledného dodržování penále, i za předpokladu nižší marže. Jako další alternativa se může jevit využití faktoringu. Snížení výše pohledávek by také mělo pozitivní vliv na velikost likvidity.

Dlouhodobý finanční plán byl sestaven ve třech variantách. V základní variantě je uvažováno se zvyšujícími tržbami, které by dle vedení podniku měli pocházet především z plánovaného zprovoznění internetového obchodu a také od stávajících zákazníků. Jelikož v posledních letech podnik neinvestoval příliš prostředků do dlouhodobého majetku, tak v této variantě je uvažováno pořízení dopravních prostředků či elektrického paletového vozíku. V optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu je také uvažováno s výraznějším růstem tržeb než u předchozí varianty a také se snížením nákladů zejména v oblasti spotřeby energií. Třetí varianta je pesimistická, která vychází ze současné nejisté situace ve východní Evropě. V této verzi dlouhodobého finančního plánu je zvažováno

snížení tržeb, jejichž příčinou je nutnost pozastavení výroby vybraných zákazníků v důsledku nedostatku oceli, kdy za hlavního exportéra do Evropy jsou považovány státy účastníci se války. Dále také snížení růstu českého ekonomiky nebo zvýšení nákladů na spotřebu energií nebo PHM. Všechny tyto plány byly také rozpracovány do krátkodobé verze rozčleněné na jednotlivá čtvrtletí roku 2022.

Při zhodnocení výše uvedených variant dlouhodobého finančního plánu byla společnosti doporučena základní varianta, která prozatím odráží nejpravděpodobnější vývoj. Bohužel za současné nejisté situace vystává otázka, zda se podniku podaří dosáhnout výše plánovaných tržeb nebo se bude muset spokojit s velikostí tržeb, které jsou naplánovány v pesimistické variantě. Přesto by podnik i nadále vykazoval kladný hospodářský výsledek.

Jelikož se vedení podniku doposud nevěnovalo finančnímu plánování, podniku bych doporučila se jím zabývat, tak aby vedení bylo připraveno včas reagovat na neočekávané situace, jako například současný vývoj cen komodit ovlivňující výslednou hodnotu pořizovaného zboží. Finanční plán by se měl skládat z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a také z plánovaného cashflow, který umožňuje lépe navrhovat příjmy a výdaje. Samotným proces plánování vše nekončí. Pro úspěšnou implementaci finančního plánu je nutná pravidelná kontrola jeho plnění a případná identifikace odchylek a navržení opatření. Vytvořený plán by měl být komunikován a pravidelně aktualizován na úrovni vrcholového managementu podniku.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh dlouhodobé a krátkodobého plánu pro vybraný podnik, který se zabývá velkoobchodem v oblasti elektromateriálu. Dlouhodobý finanční plán byl sestaven ve třech variantách a na období následujících tří let. Základní varianta vycházela z nejreálnějšího vývoje a zároveň respektovala stanovené cíle podniku. Optimistická varianta uvažovala s výraznějším růstem tržeb v důsledku zisku nových zákazníků. Poslední alternativou, byla pesimistická verze plánu, která vycházela ze současné situace ve východní Evropě. Jelikož v minulosti se podnik této oblasti nevěnoval, pevně věřím, že plány vypracované v této práci pomohou podniku s dalším směřováním.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část shrnovala poznatky z oblasti finančního plánování ve formě rešerše domácí a zahraniční odborné literatury.

Na úvod praktické části byla představena vybraná společnost a její obor podnikání. Následně byla provedena analýza okolí podniku, a to v podobě SLEPT analýzy, která se zabývala externími vlivy v podobě demografických, legislativních či ekonomických faktorů. Dále byl podnik zanalyzován pomocí Porterova modelu pěti sil, jenž se zabývá samotným odvětvím, ve kterém firma působí. Na tyto uvedené analýzy navazovala další analýza, a to SWOT, pomocí níž byly identifikovány silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, které mohou podnik negativně ovlivnit. Závěrečná část analýzy podniku se zabývala finanční situací z posledních čtyř let a její porovnání s konkurenčními podniky v odvětví velkoobchodu s elektromateriálem.

Na základě nabytých poznatků z jednotlivých analýz byl vypracován dlouhodobý finanční plán na období 2022 až 2024, a to ve třech variantách. Tyto varianty byly následně zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů a citlivostní analýzy zabývající se možným dopadem změny tržeb za prodané zboží a výkonové spotřeby na výsledek hospodaření po zdanění. Následně byly jednotlivé finanční plány zpracovány do krátkodobé podoby.

Závěr diplomové práce se věnoval doporučením a návrhy, které by mohly pomoci ke zlepšení vývoje a hospodaření podniku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2017. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 1167 s. ISBN 9781292160160.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2020. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 9788086929262.

HRDÝ, Milan a Krechovská MICHAELA, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 272 s. ISBN 978-80-7552-450-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. Expert. ISBN 9788024726908.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 9788073807566.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 9788071799030.

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

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 358 s., ISBN 9788072019328.

- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 9788025114926.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 9788024719115.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 9788086929491.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024724324.
- MARÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 551 s. ISBN 9788087865385. Dostupné také z: <http://www.academia.cz/metody-ocenovani-podniku-4-upravene-a-rozsirene-vydani--marik-milos-a-kolektiv--ekopress--2018>
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s., ISBN 9788024740478.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 165 s., ISBN 978-80-271-3124-2.
- ROSS, Stephen A., Randolph W. WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2021. *Fundamentals of Corporate Finance. 13th*. New York: Published by McGraw Hill, 914 s. ISBN 978-1-260-77239-5.
- SAMONAS, Michael, 2015. *Financial forecasting, analysis, and modeling: a framework for long-term forecasting*. Padstow, Cornwall, UK: TJ International Ltd, 215 s. ISBN 978-1-118-92108-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 9788024734941.

ORESKÝ, Milan a Róbert REHÁK, 2019. *Finanční a ekonomická analýza obchodného podniku*. 2., preprac a dopl. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 198 s. ISBN 978-80-571-0174-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 9788072018727.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 9788024730240.

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

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

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. Finanční řízení. ISBN 9788024718446.

### **Elektronické zdroje**

ARGOS ELEKTRO, a.s. *Výroční zprávy 2018-2020* [online]. Praha, 2022. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=571139>

Česká národní banka, © 2022. *Aktuální prognóza ČNB – Česká národní banka* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČESKO. Vyhláška č. 589/2020 Sb. ze dne 21. prosince 2020 o o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupný také: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+589\\_2020+Sb..pdf/fc270312-6c59-87d7-de7d-853ac8569316](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+589_2020+Sb..pdf/fc270312-6c59-87d7-de7d-853ac8569316)

ČESKO. Vyhláška č. 511/2021 Sb. ze dne 15. prosince 2021 o o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupný také:

[https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+511\\_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhláška+č.+511_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774)

Český statistický úřad, © 2020a. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/zamestnanost-xz>

Český statistický úřad, © 2020b, *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19)

Český statistický úřad, © 2021a. *Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-Nace)* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)

Český statistický úřad, © 2021b. *Obyvatelstvo – roční časové řady* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

Český statistický úřad, © 2022. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

Česká televize – ČT24, 2016. *Jak na Zlínsku zvednou platy? Pomocí absolventů, které firmy opravdu potřebují.* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://ct24.ceskatelevize.cz/volby/1916755-jak-na-zlinsku-zvednout-platy-pomoci-absolventu-ktere-firmy-opravdu-potrebuji?fbclid=IwAR0Xl5NGEdRe5F\\_D2ekFTWaXRxzDaQGGy-p4G5zYmPyUzkEQ6JFrQObN2ak](https://ct24.ceskatelevize.cz/volby/1916755-jak-na-zlinsku-zvednout-platy-pomoci-absolventu-ktere-firmy-opravdu-potrebuji?fbclid=IwAR0Xl5NGEdRe5F_D2ekFTWaXRxzDaQGGy-p4G5zYmPyUzkEQ6JFrQObN2ak)

ELEKTRO S.MS., spol. s.r.o. *Výroční zpráva 2018* [online]. České Budějovice [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=390053>

ELKOV elektro, a.s. *Výroční zpráva 2018-2020* [online]. Brno [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=595971>

Elfetex, spol. s.r.o. *Výroční zprávy 2018-2020* [online]. Plzeň, 2022. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=718414>

GROZDANOVSKA, Vesna, Katerina BOJKOVSKA a Nikolche JANKULOVSKI, 2017. *Financial Management and Financial Planning in the Organizations. European Journal of*

*Business and Management* [online]. 9(2), 120-125 [cit. 2021-10-23]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/234627714.pdf>

iDNES.cz – s námi víte víc, 2022. *Průměrná inflace loni dosáhla 3,8 procenta, byla nejvyšší od roku 2008* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/inflace-ceny-zdravovani-2021-csu.A220112\\_085536\\_ekonomika\\_ven](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/inflace-ceny-zdravovani-2021-csu.A220112_085536_ekonomika_ven)

Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA, 2021. *Recyklační příspěvek musí být uváděn odděleně* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/recyklacni-prispevek-musi-byt-uvaden-oddelene/>

Investice, ekonomika a finance, kurzy, akcie, měny a komodity – Patria.cz, 2018. *Před rokem skončily devizové intervence ČNB, trvaly 41 měsíců* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3796920/pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu.html>

JANČA & EMAS group s.r.o. *Výroční zprávy 2018-2020* [online]. Praha, 2022. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=703628>

JAKUB a.s. *Výroční zprávy 2018–2019* [online]. Praha [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=36336>

KESELY, Andrej, 2018. *CZ-NACE kódy* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <http://www.nace.cz>

Ministerstvo financí České republiky, © 2022. *Makroekonomická predikce České republiky 2022* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce\\_2022-Q1\\_Makroekonomicka-predikce-leden-2022.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce_2022-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2022.pdf)

International Monetary Fund, 2021. Report for Selected Countries and Subject: October 2021 [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/October/weo-report?a=1&c=001,163,119,123,505,511,903,205,400,603,&s=PCOPP,PALUM,&sy=2017&ey=2026&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1>

Sonepar Česká republika, spol. s.r.o. *Výroční zprávy 2018-2020* [online]. Hradec Králové [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=477948>

Úřad práce České republiky, © 2022. *Měsíční statistická zpráva Krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z:



[https://www.uradprace.cz/documents/37855/2041577/Mesicni\\_ZLK\\_12\\_2021.pdf/7f8cc336-d973-6a7a-71a3-f9ee62a6af16](https://www.uradprace.cz/documents/37855/2041577/Mesicni_ZLK_12_2021.pdf/7f8cc336-d973-6a7a-71a3-f9ee62a6af16)

Vláda ČR, © 2022. *Programové prohlášení vlády* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl\\_a\\_obchod](https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl_a_obchod)

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti

Výroční zprávy společnosti

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod. a podobně

B2B Business-to-Business

B2C Business-to-Consumer

CZ-NACE Klasifikace ekonomických činností

CZK Koruna česká

ČSÚ Český statistický úřad

ČNB Česká národní banka

ČPK Čistý pracovní kapitál

EBIT Zisk před úroky a zdaněním

EU Evropská unie

EUR EUR

HDP Hrubý domácí produkt

NATO Severoatlantická aliance

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN Organizace spojených národů

PHM Pohonné hmoty

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Podnikatelské okolí podniku (Mallya, 2007, s. 40) .....</i>	20
<i>Obrázek 2 Porterův model pěti sil (Váchal et al., 2013, s. 404).....</i>	23
<i>Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti).....</i>	47
<i>Obrázek 4 Vývoj průměrné mzdy v České republice a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2022a).....</i>	50
<i>Obrázek 5 Spider analýza vybrané společnosti a konkurence za rok 2020 (vlastní zpracování) .....</i>	77
<i>Obrázek 6 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	78

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 2 Základní charakteristika odvětví (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2021a) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 3 Vývoj počtu obyvatel v České republice a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2020a, 2021b) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 4 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2016-2021 ((vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2020a, 2020b) .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 5 Vývoj hrubého domácího produktu České republiky (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022) .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 6 Vývoj inflace České republiky v letech 2016 až 2022 (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022) .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 7 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2016-2022 (vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, © 2022) .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 9 Vertikální analýza majetkové struktury vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury vyb. podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 11 Vertikální analýza finanční struktury vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 12 Horizontální analýza finanční struktury vyb. podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 13 Vertikální analýza výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 14 Horizontální analýza výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 17 Analýza přidané hodnoty a obchodní marže vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 18 Analýza hospodářského výsledku vybraného podniku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 19 Vývoj čistého pracovního kapitálu v analyzovaném podniku a v konkurenčních podnicích (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 20 Analýza vývoje zadluženosti vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků) .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 21 Analýza vývoje likvidity vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 22 Analýza rentability vybraného podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 23 Analýza aktivity podniku a konkurenčních podniků (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků) .....</i>	<i>75</i>

<i>Tabulka 24 Spider analýza vybrané společnosti a konkurence v roce 2020 (vlastní zpracování dle výročních zpráv podniků)</i> .....	76
<i>Tabulka 25 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2018–2021 (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 26 Vývoj ukazatele Index IN05 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 27 Plán tržeb veškerého zboží, kromě kabelů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tabulka 28 Plán tržeb z kabelů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tabulka 29 Plán celkových výnosů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	85
<i>Tabulka 30 Plán spotřeby materiálu a energií v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	86
<i>Tabulka 31 Plán služeb v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tabulka 32 Plán osobních nákladů v základní variantě (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tabulka 33 Plán odpisů v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tabulka 34 Plán výkazu zisku a ztráty v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tabulka 35 Plán dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	91
<i>Tabulka 36 Plán aktiv v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	92
<i>Tabulka 37 Plán pasiv základní varianty finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tabulka 38 Plánovaný přehled o peněžních tocích v základní variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	96
<i>Tabulka 39 Plán tržeb za prodej zboží kromě kabelů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Tabulka 40 Plán tržeb za prodej kabelů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tabulka 41 Plán celkových výnosů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tabulka 42 Plán spotřeby materiálu a energie v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tabulka 43 Plán nákladů v oblasti služeb v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	100
<i>Tabulka 44 Plán osobních nákladů v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	100
<i>Tabulka 45 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě (vlastní zpracování)</i> ..	101
<i>Tabulka 46 Plán aktiv v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	102
<i>Tabulka 47 Plánovaná strana pasiv optimistické varianty finančního plánu (vlastní zpracování)</i> .....	104

<i>Tabulka 48 Plánovaný přehled o peněžních tocích v optimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>105</i>
<i>Tabulka 49 Plán tržeb veškerého zboží kromě kabelů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 50 Plán tržeb kabelů v pesimistické variantě plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>107</i>
<i>Tabulka 51 Plán celkových výnosů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>107</i>
<i>Tabulka 52 Plán spotřeby materiálu a energií v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>108</i>
<i>Tabulka 53 Plán služeb v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) ...</i>	<i>109</i>
<i>Tabulka 54 Plán osobních nákladů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabulka 55 Plán odpisů v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) ..</i>	<i>110</i>
<i>Tabulka 56 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (vlastní zpracování) ..</i>	<i>111</i>
<i>Tabulka 57 Plán dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v pesimistické variantě plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>112</i>
<i>Tabulka 58 Plánovaná aktiva v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>113</i>
<i>Tabulka 59 Plánovaná pasiva v pesimistické variantě finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>114</i>
<i>Tabulka 60 Plánovaný přehled o peněžních tocích v pesimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>115</i>
<i>Tabulka 61 Porovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>116</i>
<i>Tabulka 62 Porovnání ukazatelů likvidity jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>117</i>
<i>Tabulka 63 Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>118</i>
<i>Tabulka 64 Porovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant finančního plánu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>119</i>
<i>Tabulka 65 Citlivostní analýza – vliv změny tržeb za prodané zboží na velikost výsledku hospodaření po zdanění (vlastní zpracování) .....</i>	<i>119</i>
<i>Tabulka 66 Citlivostní analýza – vliv změny výkonové spotřeby na velikost výsledku hospodaření po zdanění (vlastní zpracování) .....</i>	<i>120</i>
<i>Tabulka 67 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v základní variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>122</i>
<i>Tabulka 68 Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>123</i>
<i>Tabulka 69 Plánovaná strana pasiv krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>124</i>

<i>Tabulka 70 Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v základní variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>125</i>
<i>Tabulka 71 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>127</i>
<i>Tabulka 72 Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>128</i>
<i>Tabulka 73 Plánovaná strana pasiv krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>129</i>
<i>Tabulka 74 Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v optimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>130</i>
<i>Tabulka 75 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>131</i>
<i>Tabulka 76 Plánovaná strana aktiv krátkodobého plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>132</i>
<i>Tabulka 77 Plánovaná strana pasiv krátkodobé plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>133</i>
<i>Tabulka 78 Plánovaný přehled o peněžních tocích krátkodobého plánu v pesimistické variantě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>135</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury, výnosů a nákladů konkurenčních podniků

Příloha P II: Rozvaha vybrané společnosti z let 2018–2021

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty vybrané společnosti z let 2018–2021

Příloha P IV: Plánovaná rozvaha v základní variantě vybrané společnosti na období 2022-2024

Příloha P V: Plánovaný výkaz zisku a ztráty v základní variantě vybrané společnosti na období 2022-2024

Příloha P VI: Plánovaná rozvaha v optimistické variantě vybrané společnosti na období 2022-2024

Příloha P VII: Plánovaný výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě vybrané společnosti na období 2022-2024

Příloha P VIII: Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě vybrané společnosti na období 2022-2024

Příloha P IX: Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě vybrané společnosti na období 2022-2024



**PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA  
MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY, VÝNOSŮ A NÁKLADŮ  
KONKURENČNÍCH PODNIKŮ**

	2018		2019		2020	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>AKTIVA</b>	<b>4 599 355</b>	<b>100</b>	<b>4 659 519</b>	<b>100</b>	<b>4 629 246</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>737 092</b>	<b>16,03</b>	<b>917 656</b>	<b>19,69</b>	<b>811 539</b>	<b>17,53</b>
DNM + DHM	547 119	11,90	542 758	11,65	513 882	11,10
DFM	189 973	4,13	374 898	8,05	297 657	6,43
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>3 776 803</b>	<b>82,12</b>	<b>3 655 701</b>	<b>78,46</b>	<b>3 725 603</b>	<b>80,48</b>
Zásoby	1 276 957	27,76	1 386 885	29,76	1 650 095	35,65
Pohledávky	2 439 374	53,04	2 204 193	47,31	1 926 607	41,62
<i>krátkodobé</i>	<i>2 416 058</i>	<i>52,53</i>	<i>2 187 531</i>	<i>46,95</i>	<i>1 899 290</i>	<i>41,03</i>
<i>dlouhodobé</i>	<i>23 316</i>	<i>0,51</i>	<i>16 662</i>	<i>0,36</i>	<i>27 317</i>	<i>0,59</i>
Peněžní prostředky	60 472	1,31	64 623	1,39	148 901	3,22
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>85 460</b>	<b>1,86</b>	<b>86 162</b>	<b>1,85</b>	<b>92 104</b>	<b>1,99</b>

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>AKTIVA</b>	<b>60 164</b>	<b>1,31</b>	<b>- 30 273</b>	<b>-0,65</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>180 564</b>	<b>24,50</b>	<b>- 106 117</b>	<b>-11,56</b>
DNM + DHM	- 4 361	-0,80	- 28 876	-5,32
DFM	184 925	97,34	- 77 241	-20,60
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>- 121 102</b>	<b>-3,21</b>	<b>69 902</b>	<b>1,91</b>
Zásoby	109 928	8,61	263 210	18,98
Pohledávky	- 235 181	-9,64	- 277 586	-12,59
<i>krátkodobé</i>	<i>- 228 527</i>	<i>-9,46</i>	<i>- 288 241</i>	<i>-13,18</i>
<i>dlouhodobé</i>	<i>- 6 654</i>	<i>-28,54</i>	<i>10 655</i>	<i>63,95</i>
Peněžní prostředky	4 151	6,86	84 278	130,41
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>702</b>	<b>0,82</b>	<b>5 942</b>	<b>6,90</b>

	2018		2019		2020	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>PASIVA</b>	<b>4 599 355</b>	<b>100</b>	<b>4 659 519</b>	<b>100</b>	<b>4 629 296</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 040 182</b>	<b>44,36</b>	<b>1 921 781</b>	<b>41,24</b>	<b>2 010 510</b>	<b>43,43</b>
Základní kapitál	65 843	1,43	65 843	1,41	65 843	1,42
VH minulých let + fondy ze zisku + ážio	1 663 272	36,16	1 598 900	34,31	1 698 836	36,70
VH běžného účetního období	311 067	6,76	257 038	5,52	245 831	5,31
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 533 102</b>	<b>55,08</b>	<b>2 714 609</b>	<b>58,26</b>	<b>2 600 165</b>	<b>56,17</b>
Rezervy	38 348	0,83	35 683	0,77	40 954	0,88
Závazky	2 494 754	54,24	2 678 926	57,49	2 559 211	55,28
-Dlouhodobé závazky	195 148	4,24	291 100	6,25	342 989	7,41
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	26 032	0,57	108 128	2,32	97 946	2,12
<i>Ostatní dlouhodobé závazky</i>	169 116	3,68	182 972	3,93	245 043	5,29
-Krátkodobé závazky	2 299 606	50,00	2 387 826	51,25	2 216 222	47,87
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	878 476	19,10	851 730	18,28	680 446	14,70
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	860 963	18,72	1 004 621	21,56	784 142	16,94
<i>Ostatní krátkodobé závazky</i>	560 167	12,18	531 475	11,41	751 634	16,24
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>26 071</b>	<b>0,57</b>	<b>23 129</b>	<b>0,50</b>	<b>18 621</b>	<b>0,40</b>

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>PASIVA</b>	<b>60 164</b>	<b>1,31</b>	<b>- 30 223</b>	<b>-0,65</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>- 118 401</b>	<b>-5,80</b>	<b>88 729</b>	<b>4,62</b>
Základní kapitál	-	-	-	-
VH minulých let + fondy ze zisku + ážio	- 64 372	-3,87	99 936	6,25
VH běžného účetního období	- 54 029	-17,37	- 11 207	-4,36
<b>Cizí zdroje</b>	<b>181 507</b>	<b>7,17</b>	<b>- 114 444</b>	<b>-4,22</b>
Rezervy	- 2 665	-6,95	5 271	14,77
Závazky	184 172	7,38	- 119 715	-4,47
-Dlouhodobé závazky	95 952	49,17	51 889	17,83
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	82 096	315,37	- 10 182	-9,42
<i>Ostatní dlouhodobé závazky</i>	13 856	8,19	62 071	33,92

-Krátkodobé závazky	88 220	3,84	- 171 604	-7,19
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	- 26 746	-3,04	- 171 284	-20,11
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	143 658	16,69	- 220 479	-21,95
<i>Ostatní krátkodobé závazky</i>	- 28 692	-5,12	220 159	41,42
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>- 2 942</b>	<b>-11,28</b>	<b>- 4 508</b>	<b>-19,49</b>

	2018		2019		2020	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	33 867	<b>0,33</b>	34 720	<b>0,32</b>	43 876	<b>0,42</b>
Tržby za prodej zboží	10 237 277	<b>99,67</b>	10 842 904	<b>99,68</b>	10 495 972	<b>99,58</b>
<b>TRŽBY</b>	<b>10 271 144</b>	<b>100,00</b>	<b>10 877 624</b>	<b>100,00</b>	<b>10 539 848</b>	<b>100,00</b>

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	853	2,52	9 156	26,37
Tržby za prodej zboží	605 627	5,92	-346 932	-3,20
<b>TRŽBY</b>	<b>606 480</b>	<b>5,90</b>	<b>-337 776</b>	<b>-3,11</b>

	2018		2019		2020	
	v tis.	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>9 148 784</b>	<b>89,29</b>	<b>9 710 489</b>	<b>89,03</b>	<b>9 404 792</b>	<b>89,15</b>
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	8 651 772	84,44	9 163 020	84,01	8 855 577	83,95
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	97 442	0,95	99 728	0,91	95 741	0,91
<i>služby</i>	399 570	3,90	447 741	4,10	453 474	4,30
<b>Osobní náklady</b>	<b>825 849</b>	<b>8,06</b>	<b>916 595</b>	<b>8,40</b>	<b>838 962</b>	<b>7,95</b>
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>56 722</b>	<b>0,55</b>	<b>81 615</b>	<b>0,75</b>	<b>72 022</b>	<b>0,68</b>
<i>úpravy hodnot DM</i>	81 412	0,79	86 585	0,79	82 197	0,78
<i>úpravy hodnot zásob</i>	- 1 520	-0,01	1 704	0,02	1 073	0,01
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	- 23 170	-0,23	- 6 674	-0,06	- 11 248	-0,11
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>91 955</b>	<b>0,90</b>	<b>61 332</b>	<b>0,56</b>	<b>64 043</b>	<b>0,61</b>
<i>zůstatková cena prodaného DM</i>	3 657	0,04	3 446	0,03	1 875	0,02
<i>zůstatková cena prodaného materiálu</i>	-	-	-	-	-	-
<i>daně a poplatky</i>	12 962	0,13	4 522	0,04	3 346	0,03
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	8 863	0,09	- 383	0,00	2 186	0,02

<i>jiné provozní náklady</i>	66 473	0,65	53 747	0,49	56 636	0,54
<b>Nákladové úrok a podobné náklady</b>	<b>33 694</b>	<b>0,33</b>	<b>47 346</b>	<b>0,43</b>	<b>38 378</b>	<b>0,36</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>13 776</b>	<b>0,13</b>	<b>18 489</b>	<b>0,17</b>	<b>68 144</b>	<b>0,65</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>74 946</b>	<b>0,73</b>	<b>71 705</b>	<b>0,66</b>	<b>62 562</b>	<b>0,59</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>10 245 726</b>	<b>100</b>	<b>10 907 571</b>	<b>100</b>	<b>10 548 903</b>	<b>100</b>

v tis. Kč	Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>561 705</b>	<b>6,14</b>	<b>- 305 697</b>	<b>-3,15</b>
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	511 248	5,91	- 307 443	-3,36
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	2 286	2,35	- 3 987	-4,00
<i>služby</i>	48 171	12,06	5 733	1,28
<b>Osobní náklady</b>	<b>90 746</b>	<b>10,99</b>	<b>- 77 633</b>	<b>-8,47</b>
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>24 893</b>	<b>43,89</b>	<b>- 9 593</b>	<b>-11,75</b>
<i>úpravy hodnot DM</i>	5 173	6,35	- 4 388	-5,07
<i>úpravy hodnot zásob</i>	3 224	-212,11	- 631	-37,03
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	16 496	-71,20	- 4 574	68,53
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>- 30 623</b>	<b>-33,30</b>	<b>2 711</b>	<b>4,42</b>
<i>zůstatková cena prodaného DM</i>	- 211	-5,77	- 1 571	-45,59
<i>zůstatková cena prodaného materiálu</i>	-		-	
<i>daně a poplatky</i>	- 8 440	-65,11	- 1 176	-26,01
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	- 9 246	-104,32	2 569	-670,76
<i>jiné provozní náklady</i>	- 12 726	-19,14	2 889	5,38
<b>Nákladové úrok a podobné náklady</b>	<b>13 652</b>	<b>40,52</b>	<b>- 8 968</b>	<b>-18,94</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>4 713</b>	<b>34,21</b>	<b>49 655</b>	<b>268,57</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>- 3 241</b>	<b>-4,32</b>	<b>- 9 143</b>	<b>-12,75</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>661 845</b>	<b>6,46</b>	<b>- 358 668</b>	<b>-3,29</b>

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI Z LET  
2018–2021**

v tis. Kč		2018	2019	2020	2021
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>119 826</b>	<b>125 836</b>	<b>139 993</b>	<b>150 387</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>28 836</b>	<b>26 585</b>	<b>23 504</b>	<b>20 496</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>230</b>	<b>407</b>	<b>216</b>	<b>92</b>
<b>1.</b>	<b>Nehmotné výsledky vývoje</b>				
<b>2.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>178</b>	<b>407</b>	<b>216</b>	<b>92</b>
2.1.	Software	178	407	216	92
2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
<b>3.</b>	<b>Goodwill</b>				
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek</b>				
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	52	-	-	-
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>28 606</b>	<b>26 178</b>	<b>23 288</b>	<b>20 404</b>
<b>1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>				
1.1.	Pozemky				
1.2.	Stavby				
<b>2.</b>	<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>2 126</b>	<b>2 199</b>	<b>1 489</b>	<b>785</b>
<b>3.</b>	<b>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</b>	<b>26 159</b>	<b>23 979</b>	<b>21 799</b>	<b>19 619</b>
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>321</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	321	-	-	-
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>1.</b>	<b>Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba</b>				
<b>2.</b>	<b>Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba</b>				
<b>3.</b>	<b>Podíly – podstatný vliv</b>				
<b>4.</b>	<b>Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv</b>				
<b>5.</b>	<b>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</b>				
<b>6.</b>	<b>Zápůjčky a úvěry – ostatní</b>				
<b>7.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>88 980</b>	<b>94 515</b>	<b>111 557</b>	<b>126 779</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>29 526</b>	<b>32 108</b>	<b>32 493</b>	<b>43 616</b>
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>				

2.	<i>Nedokončená výroba a polotovary</i>				
3.	<i>Výrobky a zboží</i>	29 526	32 108	32 493	43 616
3.1.	Výrobky				
3.2.	Zboží	29 526	32 108	32 493	43 616
4.	<i>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</i>				
5.	<i>Poskytnuté zálohy na zásoby</i>				
<b>C.II.</b>	<b><i>Pohledávky</i></b>	<b>51 172</b>	<b>51 337</b>	<b>56 886</b>	<b>79 345</b>
1.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-	-
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba				
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv				
1.4.	Odložená daňová pohledávka				
1.5.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	-	-	-	-
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
2.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	51 172	51 337	56 886	79 345
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48 310	49 904	56 738	73 221
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba				
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv				
2.4.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	2 862	1 433	148	6 124
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát – daňové pohledávky			-	3 822
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8	81	13	166
4.5.	Dohadné účty aktivní	2 854	1 352	135	2 136
4.6.	Jiné pohledávky				
3.	<i>Časové rozlišení aktiv</i>	-	-	-	-
3.1.	Náklady příštích období				
3.2.	Komplexní náklady příštích období				
3.3.	Příjmy příštích období				
<b>C.III.</b>	<b><i>Krátkodobý finanční majetek</i></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	<i>Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba</i>				
2.	<i>Ostatní krátkodobý finanční majetek</i>				
<b>C.IV.</b>	<b><i>Peněžní prostředky</i></b>	<b>8 282</b>	<b>11 070</b>	<b>22 178</b>	<b>3 818</b>
1.	<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	181	129	112	170
2.	<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	8 101	10 941	22 066	3 648
<b>D.</b>	<b><i>Časové rozlišení aktiv</i></b>	<b>2 010</b>	<b>4 736</b>	<b>4 932</b>	<b>3 112</b>
1.	<i>Náklady příštích období</i>	277	181	141	136
2.	<i>Komplexní náklady příštích období</i>				
3.	<i>Příjmy příštích období</i>	1 733	4 555	4 791	2 976

v tis. Kč		2018	2019	2020	2021
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>119 826</b>	<b>125 836</b>	<b>139 993</b>	<b>150 387</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>88 801</b>	<b>101 886</b>	<b>115 848</b>	<b>139 220</b>
<b>A.I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
1.	Základní kapitál	3 084	3 084	3 084	3 084
2.	Vlastní podíly (-)	-	-	-	-
3.	Změny základního fondu	-	-	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
1.	Ážio	-	-	-	-
2.	Kapitálové fondy	48 128	48 128	48 128	48 128
2.1.	Ostatní kapitálové fondy				
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)				
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128	48 128
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)				
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)				
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	16	16		
2.	Statutární a ostatní fondy	30	30		
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>25 848</b>	<b>37 543</b>	<b>50 674</b>	<b>64 636</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	25 848	37 543	50 674	64 636
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)				
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>11 695</b>	<b>13 085</b>	<b>13 962</b>	<b>23 372</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>				
<b>B. +</b>					
<b>C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>30 876</b>	<b>22 062</b>	<b>23 103</b>	<b>11 161</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>109</b>	<b>141</b>	<b>245</b>	<b>-</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
2.	Rezerva na daň z příjmu				
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
4.	Ostatní rezervy	109	141	245	-
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>30 767</b>	<b>21 921</b>	<b>22 858</b>	<b>11 161</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>11 365</b>	<b>4 634</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>
1.	Vydané dluhopisy	-	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
1.2.	Ostatní dluhopisy				
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-	-
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	-	-	-	-
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	-	-	-	-
6.	Závazky - ovládaní nebo ovládající osoba	6 000	-	-	-
7.	Závazky - podstatný vliv	-	-	-	-
8.	Odložený daňový závazek	4 970	4 559	4 097	4 097
9.	Závazky - ostatní	395	75	-	-
9.1.	Závazky ke společníkům				

9.2.	Dohadné účty pasivní				
9.3.	Jiné závazky	395	75	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>19 402</b>	<b>17 287</b>	<b>18 761</b>	<b>7 064</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	-	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
1.2.	Ostatní dluhopisy				
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-	-
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	16 227	14 945	15 941	5 587
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	-	-	-	-
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-	-
7.	Závazky – podstatný vliv	-	-	-	-
8.	Závazky ostatní	3 175	2 342	2 820	1 477
8.1.	Závazky ke společníkům				
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci				
8.3.	Závazky k zaměstnancům	576	556	566	675
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	335	321	332	342
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	699	721	1 369	51
8.6.	Dohadné účty pasivní	836	407	468	382
8.7.	Jiné závazky	729	337	85	27
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-	-
1.	Výdaje příštích období				
2.	Výnosy příštích období				
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>149</b>	<b>1 888</b>	<b>1 042</b>	<b>6</b>
1.	Výdaje příštích období	149	1 888	1 042	6
2.	Výnosy příštích období				



**PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI Z LET 2018–2021**

	v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>22</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>247 900</b>	<b>255 737</b>	<b>253 198</b>	<b>306 339</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>226 061</b>	<b>231 538</b>	<b>227 486</b>	<b>274 025</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	221 271	226 591	222 964	269 200
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 249	1 272	1 149	1 192
3.	Služby	3 541	3 675	3 373	3 633
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>12 810</b>	<b>12 984</b>	<b>12 698</b>	<b>15 238</b>
1.	Mzdové náklady	9 240	9 313	9 534	11 001
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 570	3 671	3 164	4 237
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 324	3 307	2 785	3 845
2.2.	Ostatní náklady	246	364	379	392
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 947</b>	<b>2 989</b>	<b>3 171</b>	<b>3 008</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 982	3 033	3 169	3 008
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 982	3 033	3 169	3 008
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné				
2.	Úpravy zásob	- 35	- 44	5	-
3.	Úpravy pohledávek	-	-	- 3	-
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>9 957</b>	<b>9 487</b>	<b>9 109</b>	<b>10 847</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku				
2.	Tržby z prodaného materiálu	-	79	-	-
3.	Jiné provozní výnosy	9 957	9 408	9 109	10 847
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 375</b>	<b>1 377</b>	<b>1 551</b>	<b>1 325</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-	-
2.	Prodaný materiál	-	-	-	-
3.	Daně a poplatky	12	13	12	20
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	109	33	104	- 245
5.	Jiné provozní náklady	1 254	1 331	1 435	1 550
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14 705</b>	<b>16 376</b>	<b>17 420</b>	<b>23 612</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní výnosy z podílů				
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>				
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba				

2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>				
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-	-	-	-
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-	-
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>				
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	185	39	5	-
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	150	21	-	-
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	35	18	5	-
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	122	81	203	96
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	272	250	355	336
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	335	208	157	240
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	14 370	16 168	17 263	23 372
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmu</b>	2 675	3 083	3 301	-
1.	Daň z příjmu splatná	3 116	3 494	3 762	-
2.	Daň z příjmu odložená	- 441	- 411	- 461	-
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	11 695	13 085	13 962	23 372
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	-	-	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	11 695	13 085	13 962	23 372
	Čistý obrat za účetní období	258 020	265 345	262 529	317 304

**PŘÍLOHA P IV: PLÁNOVANÁ ROZVAHA V ZÁKLADNÍ  
VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA OBDOBÍ 2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>173 470</b>	<b>191 836</b>	<b>210 519</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>			
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>19 194</b>	<b>16 921</b>	<b>15 178</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
<b>1.</b>	<b>Nehmotné výsledky vývoje</b>			
<b>2.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
2.1.	Software	194	417	217
2.2.	Ostatní ocenitelná práva			
<b>3.</b>	<b>Goodwill</b>			
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 000</b>	<b>16 504</b>	<b>14 961</b>
<b>1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>			
1.1.	Pozemky			
1.2.	Stavby			
<b>2.</b>	<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>1 561</b>	<b>1 245</b>	<b>1 882</b>
<b>3.</b>	<b>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</b>	<b>17 439</b>	<b>15 259</b>	<b>13 079</b>
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>150 557</b>	<b>171 096</b>	<b>191 422</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>40 288</b>	<b>47 737</b>	<b>55 523</b>
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>2.</b>	<b>Nedokončená výroba a polotovary</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>40 288</b>	<b>47 737</b>	<b>55 523</b>
3.1.	Výrobky			
3.2.	Zboží	40 288	47 737	55 523
<b>4.</b>	<b>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</b>			
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na zásoby</b>			
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>75 756</b>	<b>76 026</b>	<b>76 208</b>
<b>1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
1.4.	Odložená daňová pohledávka			

<b>1.5.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>	-	-	-
5.1.	Pohledávky za společníky			
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
5.3.	Dohadné účty aktivní			
5.4.	Jiné pohledávky			
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>75 756</b>	<b>76 132</b>	<b>76 425</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	71 211	71 464	71 635
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>	<b>4 545</b>	<b>4 668</b>	<b>4 790</b>
4.1.	Pohledávky za společníky			
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
4.3.	Stát – daňové pohledávky	-	-	-
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	364	373	383
4.5.	Dohadné účty aktivní	4 181	4 295	4 407
4.6.	Jiné pohledávky			
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	-	-	-
3.1.	Náklady příštích období			
3.2.	Komplexní náklady příštích období			
3.3.	Příjmy příštích období			
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	-	-	-
<b>1.</b>	<b>Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba</b>			
<b>2.</b>	<b>Ostatní krátkodobý finanční majetek</b>			
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>34 513</b>	<b>47 333</b>	<b>59 691</b>
<b>1.</b>	Peněžní prostředky v pokladně	138	189	239
<b>2.</b>	Peněžní prostředky na účtech	34 375	47 144	59 452
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 719</b>	<b>3 819</b>	<b>3 919</b>
<b>1.</b>	Náklady příštích období	446	458	470
<b>2.</b>	Komplexní náklady příštích období			
<b>3.</b>	Příjmy příštích období	3 273	3 361	3 449

v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>173 471</b>	<b>191 836</b>	<b>210 519</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>157 563</b>	<b>175 610</b>	<b>193 975</b>
<b>A.I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
1.	Základní kapitál	3 084	3 084	3 084
2.	Vlastní podíly (-)	-	-	-
3.	Změny základního fondu	-	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
1.	Ážio	-	-	-
2.	Kapitálové fondy	48 128	48 128	48 128
2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	16	16	16
2.	Statutární a ostatní fondy	30	30	30
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>106 305</b>	<b>124 352</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	106 305	124 352
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>18 297</b>	<b>18 048</b>	<b>18 364</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B. +</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>15 288</b>	<b>15 589</b>	<b>15 891</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
2.	Rezerva na daň z příjmu			
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
4.	Ostatní rezervy			
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>15 288</b>	<b>15 589</b>	<b>15 891</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>
1.	Vydané dluhopisy	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	-	-	-
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	-	-	-
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
7.	Závazky – podstatný vliv	-	-	-
8.	Odložený daňový závazek	4 097	4 097	4 097
9.	Závazky – ostatní	-	-	-
9.1.	Závazky ke společníkům			
9.2.	Dohadné účty pasivní			
9.3.	Jiné závazky	-	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>11 191</b>	<b>11 492</b>	<b>11 794</b>

<b>1.</b>	<b><i>Vydané dluhopisy</i></b>	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
<b>2.</b>	<b><i>Závazky k úvěrovým institucím</i></b>	-	-	-
<b>3.</b>	<b><i>Krátkodobé přijaté zálohy</i></b>	-	-	-
<b>4.</b>	<b><i>Závazky z obchodních vztahů</i></b>	<b>9 513</b>	<b>9 768</b>	<b>10 025</b>
<b>5.</b>	<b><i>Krátkodobé směnky k úhradě</i></b>	-	-	-
<b>6.</b>	<b><i>Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba</i></b>	-	-	-
<b>7.</b>	<b><i>Závazky – podstatný vliv</i></b>	-	-	-
<b>8.</b>	<b><i>Závazky ostatní</i></b>	<b>1 679</b>	<b>1 724</b>	<b>1 769</b>
8.1.	Závazky ke společníkům			
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
8.3.	Závazky k zaměstnancům	709	758	796
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	359	384	403
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51
8.6.	Dohadné účty pasivní	560	530	518
8.7.	Jiné závazky	-	-	-
<b>C.III.</b>	<b><i>Časové rozlišení pasiv</i></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Výdaje příštích období			
2.	Výnosy příštích období			
<b>D.</b>	<b><i>Časové rozlišení pasiv</i></b>	<b>620</b>	<b>636</b>	<b>653</b>
1.	Výdaje příštích období	620	636	653
2.	Výnosy příštích období			

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
V ZÁKLADNÍ VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA OBDOBÍ  
2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>309 880</b>	<b>318 217</b>	<b>326 574</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>277 971</b>	<b>285 550</b>	<b>292 931</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	272 694	280 031	287 385
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 322	1 417	1 418
3.	Služby	3 954	4 102	4 128
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	-	-	-
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>16 058</b>	<b>17 306</b>	<b>18 156</b>
1.	Mzdové náklady	11 680	12 598	13 228
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 378	4 708	4 928
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3971	4283	4498
2.2.	Ostatní náklady	407	425	430
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 700</b>	<b>2 759</b>	<b>2 782</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 700	2 759	2 782
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 700	2 759	2 782
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné			
2.	Úpravy zásob	-	-	-
3.	Úpravy pohledávek	-	-	-
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>11 280</b>	<b>11 583</b>	<b>11 887</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-
2.	Tržby z prodaného materiálu	-	-	-
3.	Jiné provozní výnosy	11 280	11 583	11 887
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 643</b>	<b>1 687</b>	<b>1 698</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-
2.	Prodaný materiál	-	-	-
3.	Daně a poplatky	12	12	12
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	-	-
5.	Jiné provozní náklady	1 631	1 675	1 686
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>22 819</b>	<b>22 529</b>	<b>22 925</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>	-	-	-
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní výnosy z podílů			
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>			
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	-	-	-
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládající nebo ovládaná osoba			

2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>			
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-	-	-
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>			
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	-	-	-
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-	-	-
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	115	118	121
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	356	366	376
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	- 242	- 248	- 255
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	22 578	22 281	22 670
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmu</b>	4 281	4 233	4 306
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	18 297	18 048	18 364
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	18 297	18 048	18 364
	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	321 305	329 949	338 613



**PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA V OPTIMISTICKÉ  
VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA OBDOBÍ 2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>171 154</b>	<b>189 691</b>	<b>209 260</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>			
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>19 194</b>	<b>16 921</b>	<b>15 178</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
<b>1.</b>	<i>Nehmotné výsledky vývoje</i>			
<b>2.</b>	<i>Ocenitelná práva</i>	<b>194</b>	<b>417</b>	<b>217</b>
2.1.	Software	194	417	217
2.2.	Ostatní ocenitelná práva			
<b>3.</b>	<i>Goodwill</i>	-	-	-
<b>4.</b>	<i>Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-	-	-
<b>5.</b>	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-	-	-
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 000</b>	<b>16 504</b>	<b>14 961</b>
<b>1.</b>	<i>Pozemky a stavby</i>	-	-	-
1.1.	Pozemky			
1.2.	Stavby			
<b>2.</b>	<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<b>1 561</b>	<b>1 245</b>	<b>1 882</b>
<b>3.</b>	<i>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</i>	<b>17 439</b>	<b>15 259</b>	<b>13 079</b>
<b>4.</b>	<i>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	-	-	-
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
<b>5.</b>	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	-	-	-
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>148 179</b>	<b>168 834</b>	<b>189 986</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>44 054</b>	<b>52 417</b>	<b>61 360</b>
<b>1.</b>	<i>Materiál</i>	-	-	-
<b>2.</b>	<i>Nedokončená výroba a polotovary</i>	-	-	-
<b>3.</b>	<i>Výrobky a zboží</i>	<b>44 054</b>	<b>52 417</b>	<b>61 360</b>
3.1.	Výrobky			
3.2.	Zboží	44 054	52 417	61 360
<b>4.</b>	<i>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</i>	-	-	-
<b>5.</b>	<i>Poskytnuté zálohy na zásoby</i>	-	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>74 298</b>	<b>75 531</b>	<b>76 700</b>
<b>1.</b>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			

1.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
1.4.	Odložená daňová pohledávka			
<b>1.5.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>			
5.1.	Pohledávky za společníky			
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
5.3.	Dohadné účty aktivní			
5.4.	Jiné pohledávky			
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>74 298</b>	<b>75 641</b>	<b>76 927</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	69 840	71 000	72 098
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>	<b>4 458</b>	<b>4 641</b>	<b>4 829</b>
4.1.	Pohledávky za společníky			
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
4.3.	Stát – daňové pohledávky	-	-	-
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	368	383	398
4.5.	Dohadné účty aktivní	4 090	4 258	4 431
4.6.	Jiné pohledávky			
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>			
3.1.	Náklady příštích období			
3.2.	Komplexní náklady příštích období			
3.3.	Příjmy příštích období			
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>			
<b>1.</b>	<b>Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba</b>			
<b>2.</b>	<b>Ostatní krátkodobý finanční majetek</b>			
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>29 827</b>	<b>40 885</b>	<b>51 926</b>
<b>1.</b>	<b>Peněžní prostředky v pokladně</b>	<b>298</b>	<b>409</b>	<b>519</b>
<b>2.</b>	<b>Peněžní prostředky na účtech</b>	<b>29 529</b>	<b>40 476</b>	<b>51 407</b>
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 781</b>	<b>3 936</b>	<b>4 096</b>
<b>1.</b>	<b>Náklady příštích období</b>	<b>151</b>	<b>157</b>	<b>164</b>
<b>2.</b>	<b>Komplexní náklady příštích období</b>			
<b>3.</b>	<b>Příjmy příštích období</b>	<b>3 630</b>	<b>3 779</b>	<b>3 932</b>

v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>171 154</b>	<b>189 691</b>	<b>209 260</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>157 687</b>	<b>175 839</b>	<b>195 012</b>
<b>A.I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
1.	Základní kapitál	3 084	3 084	3 084
2.	Vlastní podíly (-)	-	-	-
3.	Změny základního fondu	-	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
1.	Ážio	-	-	-
2.	Kapitálové fondy	48 128	48 128	48 128
2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	16	16	16
2.	Statutární a ostatní fondy	30	30	40
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>106 429</b>	<b>124 581</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	106 429	124 581
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>			
<b>B. +</b>				
<b>C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>12 838</b>	<b>13 197</b>	<b>13 566</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
2.	Rezerva na daň z příjmu			
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
4.	Ostatní rezervy			
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>12 838</b>	<b>13 197</b>	<b>13 566</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>
1.	Vydané dluhopisy	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	-	-	-
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	-	-	-
6.	Závazky - ovládaní nebo ovládající osoba	-	-	-
7.	Závazky - podstatný vliv	-	-	-
8.	Odložený daňový závazek	4 097	4 097	4 097
9.	Závazky - ostatní	-	-	-
9.1.	Závazky ke společníkům			

9.2.	Dohadné účty pasivní			
9.3.	Jiné závazky	-	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>8 741</b>	<b>9 100</b>	<b>9 469</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	7 430	7 735	8 049
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	-	-	-
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
7.	Závazky – podstatný vliv	-	-	-
8.	Závazky ostatní	1 311	1 365	1 420
8.1.	Závazky ke společníkům			
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
8.3.	Závazky k zaměstnancům	709	794	833
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	359	402	422
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51
8.6.	Dohadné účty pasivní	192	118	114
8.7.	Jiné závazky			
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-
1.	Výdaje příštích období			
2.	Výnosy příštích období			
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>629</b>	<b>655</b>	<b>682</b>
1.	Výdaje příštích období	629	655	682
2.	Výnosy příštích období			

**PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V  
OPTIMISTICKÉ VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA  
OBDOBÍ 2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>314 643</b>	<b>327 575</b>	<b>340 857</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>282 415</b>	<b>294 011</b>	<b>305 821</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	276 913	288 293	299 981
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 471	1 532	1 593
3.	Služby	4 031	4 186	4 246
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>16 115</b>	<b>18 148</b>	<b>19 055</b>
1.	Mzdové náklady	11 722	13 224	13 885
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 393	4 924	5 170
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 986	4 496	4 721
2.2.	Ostatní náklady	407	427	449
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 700</b>	<b>2 759</b>	<b>2 782</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 700	2 759	2 782
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 700	2 759	2 782
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné			
2.	Úpravy zásob	-	-	-
3.	Úpravy pohledávek	-	-	-
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>11 328</b>	<b>11 794</b>	<b>12 272</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-
2.	Tržby z prodaného materiálu	-	-	-
3.	Jiné provozní výnosy	11 328	11 794	12 272
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 627</b>	<b>1 692</b>	<b>1 750</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-
2.	Prodaný materiál	-	-	-
3.	Daně a poplatky	12	20	20
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	0	0
5.	Jiné provozní náklady	1 615	1 672	1 730
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>23 145</b>	<b>22 791</b>	<b>23 752</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní výnosy z podílů			
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>			
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládající nebo ovládaná osoba			
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			

<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>			
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-	-	-
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>			
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	-	-	-
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-	-	-
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>157</b>	<b>164</b>	<b>170</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>441</b>	<b>459</b>	<b>477</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 283</b>	<b>- 295</b>	<b>- 307</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>22 862</b>	<b>22 496</b>	<b>23 445</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmu</b>	<b>4 441</b>	<b>4 344</b>	<b>4 272</b>
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>18 421</b>	<b>18 152</b>	<b>19 173</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>326 160</b>	<b>339 564</b>	<b>353 330</b>

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÁ ROZVAHA V PESIMISTICKÉ  
VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA OBDOBÍ 2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>170 786</b>	<b>180 590</b>	<b>189 823</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>			
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>17 871</b>	<b>15 540</b>	<b>13 232</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	-	-	-
<b>1.</b>	<b>Nehmotné výsledky vývoje</b>	-	-	-
<b>2.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	-	-	-
2.1.	Software	-	-	-
2.2.	Ostatní ocenitelná práva			
<b>3.</b>	<b>Goodwill</b>	-	-	-
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek</b>	-	-	-
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	-	-	-
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>17 871</b>	<b>15 540</b>	<b>13 232</b>
<b>1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	-	-	-
1.1.	Pozemky			
1.2.	Stavby			
<b>2.</b>	<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>432</b>	<b>281</b>	<b>153</b>
<b>3.</b>	<b>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</b>	<b>17 439</b>	<b>15 259</b>	<b>13 079</b>
<b>4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	-	-	-
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	-	-	-
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>149 380</b>	<b>161 519</b>	<b>173 040</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>44 438</b>	<b>43 291</b>	<b>43 078</b>
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>	-	-	-
<b>2.</b>	<b>Nedokončená výroba a polotovary</b>	-	-	-
<b>3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>44 438</b>	<b>43 291</b>	<b>43 078</b>
3.1.	Výrobky			
3.2.	Zboží	44 438	43 291	43 078
<b>4.</b>	<b>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</b>	-	-	-
<b>5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na zásoby</b>	-	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>78 549</b>	<b>76 821</b>	<b>75 629</b>
<b>1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	-	-	-
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			

1.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
1.4.	Odložená daňová pohledávka			
<b>1.5.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>	-	-	-
5.1.	Pohledávky za společníky			
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
5.3.	Dohadné účty aktivní			
5.4.	Jiné pohledávky			
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>78 549</b>	<b>76 821</b>	<b>75 629</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	73 836	72 212	71 091
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky – ostatní</b>	<b>4 713</b>	<b>4 609</b>	<b>4 538</b>
4.1.	Pohledávky za společníky			
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
4.3.	Stát – daňové pohledávky	-	-	-
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	669	652	649
4.5.	Dohadné účty aktivní	4 053	3 964	3 902
4.6.	Jiné pohledávky			
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>			
3.1.	Náklady příštích období			
3.2.	Komplexní náklady příštích období			
3.3.	Příjmy příštích období			
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>1.</b>	<b>Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba</b>			
<b>2.</b>	<b>Ostatní krátkodobý finanční majetek</b>			
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>26 393</b>	<b>41 407</b>	<b>54 333</b>
<b>1.</b>	<b>Peněžní prostředky v pokladně</b>	<b>264</b>	<b>414</b>	<b>543</b>
<b>2.</b>	<b>Peněžní prostředky na účtech</b>	<b>26 129</b>	<b>40 993</b>	<b>53 790</b>
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3 535</b>	<b>3 531</b>	<b>3 551</b>
<b>1.</b>	<b>Náklady příštích období</b>	<b>424</b>	<b>424</b>	<b>426</b>
<b>2.</b>	<b>Komplexní náklady příštích období</b>			
<b>3.</b>	<b>Příjmy příštích období</b>	<b>3 111</b>	<b>3 107</b>	<b>3 125</b>



v tis. Kč		2022	2023	2024
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>170 785</b>	<b>180 590</b>	<b>189 823</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>149 735</b>	<b>160 377</b>	<b>171 159</b>
<b>A.I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>	<b>3 084</b>
1.	Základní kapitál	3 084	3 084	3 084
2.	Vlastní podíly (-)	-	-	-
3.	Změny základního fondu	-	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>	<b>48 128</b>
1.	Ážio	-	-	-
2.	Kapitálové fondy	48 128	48 128	48 128
2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	48 128	48 128	48 128
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	16	16	16
2.	Statutární a ostatní fondy	30	30	40
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>88 008</b>	<b>98 477</b>	<b>109 119</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	88 008	98 477	109 119
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B. +</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 461</b>	<b>19 625</b>	<b>18 072</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
2.	Rezerva na daň z příjmu			
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
4.	Ostatní rezervy			
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>20 461</b>	<b>19 625</b>	<b>18 072</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>	<b>4 097</b>
1.	Vydané dluhopisy	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-
4.	Závazky z obchodních vztahů	-	-	-
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	-	-	-
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
7.	Závazky – podstatný vliv	-	-	-
8.	Odložený daňový závazek	4 097	4 097	4 097
9.	Závazky – ostatní	-	-	-
9.1.	Závazky ke společníkům			
9.2.	Dohadné účty pasivní			
9.3.	Jiné závazky	-	-	-
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>16 364</b>	<b>15 528</b>	<b>13 975</b>

<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	-	-	-
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
1.2.	Ostatní dluhopisy			
<b>2.</b>	<b>Závazky k úvěrovým institucím</b>	-	-	-
<b>3.</b>	<b>Krátkodobé přijaté zálohy</b>	-	-	-
<b>4.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>14 401</b>	<b>13 664</b>	<b>12 298</b>
<b>5.</b>	<b>Krátkodobé směnky k úhradě</b>	-	-	-
<b>6.</b>	<b>Závazky – ovládaní nebo ovládající osoba</b>	-	-	-
<b>7.</b>	<b>Závazky – podstatný vliv</b>	-	-	-
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>1 964</b>	<b>1 863</b>	<b>1 677</b>
8.1.	Závazky ke společníkům			
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
8.3.	Závazky k zaměstnancům	649	649	652
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	329	329	330
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	51	51	51
8.6.	Dohadné účty pasivní	552	835	644
8.7.	Jiné závazky			
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-	-	-
1.	Výdaje příštích období			
2.	Výnosy příštích období			
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>589</b>	<b>588</b>	<b>592</b>
1.	Výdaje příštích období	589	588	592
2.	Výnosy příštích období			

**PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V  
PESIMISTICKÉ VARIANTĚ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA  
OBDOBÍ 2022-2024**

v tis. Kč		2022	2023	2024
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>294 528</b>	<b>294 178</b>	<b>295 907</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>273 386</b>	<b>273 125</b>	<b>274 678</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	268 049	267 730	269 304
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 367	1 304	1 265
3.	Služby	3 970	4 091	4 109
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>14 559</b>	<b>14 542</b>	<b>14 619</b>
<b>1.</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>10 584</b>	<b>10 571</b>	<b>10 627</b>
<b>2.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>3 975</b>	<b>3 971</b>	<b>3 992</b>
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 599	3 594	3 613
2.2.	Ostatní náklady	377	376	378
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 626</b>	<b>2 330</b>	<b>2 309</b>
<b>1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>2 626</b>	<b>2 330</b>	<b>2 309</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 626	2 330	2 309
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné			
<b>2.</b>	<b>Úpravy zásob</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>3.</b>	<b>Úpravy pohledávek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>10 722</b>	<b>10 709</b>	<b>10 772</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-
2.	Tržby z prodaného materiálu	-	-	-
3.	Jiné provozní výnosy	10 722	10 709	10 772
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 532</b>	<b>1 530</b>	<b>1 539</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			
2.	Prodaný materiál			
3.	Daně a poplatky	12	12	12
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	0	0
5.	Jiné provozní náklady	1 520	1 518	1 527
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>13 178</b>	<b>13 391</b>	<b>13 566</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>1.</b>	<b>Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba</b>			
<b>2.</b>	<b>Ostatní výnosy z podílů</b>			
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>			
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládající nebo ovládaná osoba			
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>			
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-	-	-
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>			
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	-	-	-
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-	-	-
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>353</b>	<b>353</b>	<b>355</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 253</b>	<b>- 253</b>	<b>- 255</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>12 925</b>	<b>13 138</b>	<b>13 311</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmu</b>	<b>2 456</b>	<b>2 496</b>	<b>2 529</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>			
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>10 469</b>	<b>10 642</b>	<b>10 782</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>305 381</b>	<b>305 018</b>	<b>306 811</b>