

Tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Anna Tesaříková

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: Anna Tesaříková
Osobní číslo: M20502
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku týkající se finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost, analyzujte její finanční situaci a dosavadní přístup k finančnímu plánování.
- Na základě provedené analýzy vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte jednotlivá řešení a navrhněte vhodná 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 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 a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-8038-2.

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

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

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ANNA TESÁŘIKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je zpracována literární rešerše týkající se problematiky finančního plánování. Praktická část je nejprve zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, analýzu okolí podniku a finanční analýzu. Na základě zjištěných poznatků je dále vytvořen dlouhodobý finanční plán ve třech variantách. Poté je jedna z variant rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. V závěrečné části jsou zhodnoceny jednotlivé varianty a navržena vhodná doporučení pro vybranou společnost.

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

ABSTRACT

The subject of this thesis is the creation of a long-term and short-term financial plan in a selected company. The thesis is divided into two parts, a theoretical part and a practical part.

In the theoretical part, a literature search on financial planning is prepared. The practical part is first focused on the characteristics of the selected company, the analysis of the company's environment and financial analysis. On the basis of the findings, a long-term financial plan is further developed in three variants. Then one of the variants is elaborated into a short-term financial plan. In the final part, the individual options are evaluated and appropriate recommendations are proposed for the selected company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planned balance sheet, planned income statement, planned cash flow statement

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, PhD. za cenné rady a vstřícnost při zpracování této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	17
1.3.1 Kauzální metoda.....	18
1.3.2 Regresní metoda.....	18
1.3.3 Intuitivní metoda	18
1.3.4 Ekonometrické metody	18
1.3.5 Simulační metoda.....	18
1.4 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	19
2 PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	20
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	20
2.1.1 Analýza makroprostředí	21
2.1.2 Analýza mezoprostředí.....	22
2.1.3 Analýza mikroprostředí.....	24
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	25
2.2.1 Absolutní ukazatele	26
2.2.2 Rozdílové ukazatele	27
2.2.3 Poměrové ukazatele	27
2.2.4 Souhrnné ukazatele	30
2.3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	31
2.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	32
2.3.2 Plánovaná rozvaha	35
2.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	37
2.4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	37
2.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	38
2.4.2 Plánovaná rozvaha	39
2.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	39
3 KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
4.2 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	42
4.3 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	43

5	ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	45
5.1	ANALÝZA PEST	45
5.1.1	Politické vlivy	45
5.1.2	Ekonomické vlivy	45
5.1.3	Sociální a demografické vlivy	47
5.1.4	Technologické vlivy	48
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	48
5.2.1	Ohrožení ze strany nových konkurentů	48
5.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	48
5.2.3	Ohrožení substituty	49
5.2.4	Vyjednávací síla odběratelů	49
5.2.5	Rivalita mezi existujícími podniky	49
5.3	SWOT ANALÝZA	49
6	FINANČNÍ ANALÝZA	51
6.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE	51
6.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	58
6.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	59
6.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE	63
6.5	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	65
7	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	68
7.1	DOSAVADNÍ PŘÍSTUP K FINANČNÍMU PLÁNOVÁNÍ	68
7.2	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	69
7.3	ZÁKLADNÍ VARIANTA	69
7.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	70
7.3.2	Plánovaná rozvaha	75
7.3.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	80
7.4	OPTIMISTICKÁ VARIANTA	80
7.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	80
7.4.2	Plánovaná rozvaha	85
7.4.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	90
7.5	PESIMISTICKÁ VARIANTA	90
7.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	90
7.5.2	Plánovaná rozvaha	95
7.5.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	99
8	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	100
8.1	ANALÝZA RENTABILITY	100
8.2	ANALÝZA AKTIVITY	100
8.3	ANALÝZA LIKVIDITY	101
8.4	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	101

9	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	103
10	ZHODNOCENÍ RIZIK	108
11	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	109
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Každý podnik se snaží naplnit své vize a cíle, které si na počátku svého podnikání zvolil. Může se jednat například o růst tržní hodnoty, udržení finanční stability, získávání perspektivnějších zákazníků a lukrativnějších zakázek atd. Pokud chce podnik těchto stanovených hodnot dosáhnout, musí zvolit vhodnou strategii, která se neobejde bez finančního plánování. Existuje totiž mnoho firem, jejichž podnikání zanikne pár let po začátku podnikání a důvodem je zejména to, že nabízejí výrobek nebo službu, o které zákazníci nemají zájem. Pokud se však projeví jistý zájem o výrobek nebo službu, je zapotřebí, aby si společnost zvolila vhodnou strategii, kterou bude tento zájem rozvíjet. Důležitý je také dostatek finančních prostředků, se kterými musí podnik správně pracovat. Pro tento účel je vhodné mít sestavený finanční plán, který může napomoci efektivnímu využití vložených prostředků.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na problematiku finančního plánování a je zde sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantách a krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí roku 2022. Vybraná společnost dlouhodobé plány nevytváří, a proto by pro ni mohly být plány v rámci této práce možným přínosem.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována literární rešerše týkající se podstaty finančního plánování, jeho zásad a metod, přínosů a procesu tvorby. Závěr je věnován kontrole a hodnocení finančního plánu.

Praktická část je nejprve věnována představení vybrané společnosti, kde jsou uvedeny základní informace a hlavní předmět činnosti. V další části je uveden vývoj počtu zaměstnanců, charakteristika odvětví, do kterého se podnik řadí a je také analyzováno vnější i vnitřní okolí podniku. Vliv vnějšího okolí je posouzen pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vnitřnímu prostředí se věnuje SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Po analýze okolí podniku je zhodnocena finanční situace pomocí finanční analýzy, je také nastíněn dosavadní přístup podniku k finančnímu plánování a jsou stanoveny základní cíle a strategie společnosti.

Hlavní částí práce je poté sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je sestaven v základní, optimistické a pesimistické variantě, které jsou poté porovnány pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Základní varianta, která odráží nejpravděpodobnější vývoj, je poté rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu.

V závěrečné části jsou zhodnocena možná rizika a navržena vhodná doporučení pro vybranou společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven v základní, optimistické a pesimistické variantě na následující tři účetní období. K vybrané variantě dlouhodobého finančního plánu bude vytvořen také krátkodobý finanční plán pro rok 2022.

Teoretická část je zaměřena na zpracování literární rešerše týkající se finančního plánování. Úvodní část je věnována zejména podstatě finančního plánování, zásadám při zpracování, metodám tvorby, ale také přínosům finančního plánování. Podstatná část je dále tvořena popisem procesu tvorby finančního plánu, kde jsou nejprve představeny tři nástroje vhodné pro analýzu okolí podniku, dále je zde zmíněna finanční analýza a její ukazatele a v neposlední řadě se tato část věnuje problematice dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a jejich vyhodnocení.

Zpracování literární rešerše předcházeli průzkum dostupných literárních zdrojů, které se týkají finančního plánování. K vypracování bude použita zejména aktuální literatura, ale také starší literární zdroje, které nabízejí zajímavý pohled na tuto problematiku a je díky nim možné porovnat vývoj v této oblasti.

Praktická část se skládá z části analytické a projektové. Analytická část se nejprve věnuje představení vybrané společnosti a odvětví, do kterého spadá. Dále je analyzováno vnější i vnitřní okolí podniku za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a finanční analýzy, ve které jsou vypočítány ukazatele, které nám pomohou lépe pochopit finanční situaci podniku. Finanční analýza zahrnuje absolutní ukazatele, kde je využita horizontální a vertikální analýza, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a poslední část představují souhrnné ukazatele, kde je zpracována spider analýza a ekonomická přidaná hodnota (EVA). Výsledky finanční analýzy jsou také porovnány s konkurenční společností. Závěrem jsou nejdůležitější poznatky z finanční analýzy shrnuty. Pro získání informací jsou použita data z veřejně dostupných zdrojů, ale také interní data získaná konzultacemi ve vybrané společnosti. Po analytické části následuje část projektová, ve které je sestaven dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán je vytvořen v základní, optimistické a pesimistické variantě pro rok 2022-2024 a vychází z cílů a strategií společnosti. Základní varianta je sestavena na základě nejpravděpodobnějšího vývoje společnosti, optimistická varianta počítá s vyšším růstem tržeb a pesimistická varianta naopak s nižším růstem tržeb

a vyššími náklady. Pro každou z variant je vypracována plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Po sestavení dlouhodobého finančního plánu jsou jednotlivé varianty porovnány pomocí ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. V další části je základní varianta dlouhodobého finančního plánu rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu pro rok 2022, který vychází ze skutečného vývoje v roce 2021 a hodnoty položek jsou zde sestaveny v kumulované výši.

V závěru jsou uvedena rizika, která by mohla budoucí plánování nejvíce ovlivnit, konkrétně se jedná o pandemii COVID 19, ceny energií a materiálu, legislativní opatření a odchod stávajících zaměstnanců z důvodu hledání zaměstnání v méně rizikovém odvětví. Dále jsou navržena vhodná doporučení, která by mohla zlepšit situaci v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jen malému počtu podnikatelů se podaří úspěšně projít svou cestu ke stabilnímu, ziskovému a životaschopnému podniku, jelikož originální koncept, technologická vynalézavost, zajištěný trh ani výjimečný pracovní tým nemusí být dostačující a mnoho firem zažilo krátce po svém založení neúspěch, i když disponovaly všemi zmiňovanými vlastnostmi. Důvodem neúspěchu by mohla být např. špatná analýza trhu, nedostatečná propagace podniku, a právě plánování nám může pomoci tyto překážky překonat a může být přínosem v různých oblastech. Naopak nedostatečné plánování by mohlo vést až k ohrožení samotné existence podniku (Galai, xix).

Finanční plánování lze charakterizovat jako soubor činností, na jehož konci můžeme předpovídat budoucí finanční a investiční rozhodnutí firmy. Poprvé se objevila koncepce finančního plánování při sestavování státního rozpočtu. Finanční plánování společnosti se v mnohém podobá plánování státu (Růčková, 2019, s. 92).

Podle Rosse (2019, s. 93) finanční plánování určuje způsob, jakým má být finančních cílů dosaženo a finanční plán tedy vyjadřuje to, co je zapotřebí udělat v budoucnu. Dále dodává, že v současném světě je důležité, aby byla rozhodnutí učiněna s dostatečným předstihem před jejich realizací a vznikl tak prostor např. pro hledání dodavatelů, financování určitého projektu a další nezbytné činnosti.

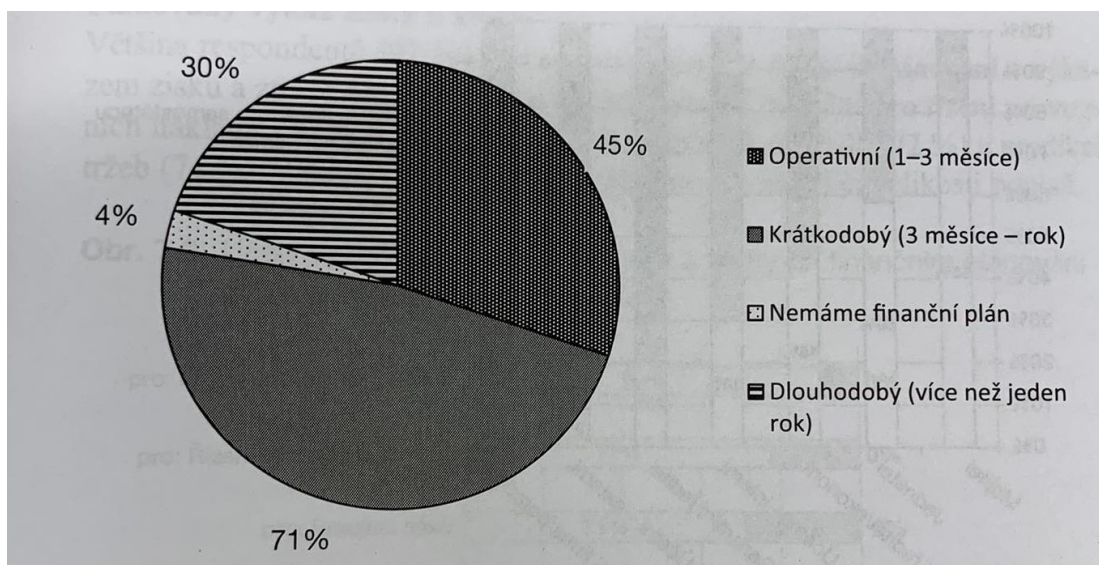
1.1 Podstata finančního plánování

„Finanční plán podniku jako výsledek dynamického procesu vymezuje úkoly finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku, které jsou zakotveny v souhrnném plánu podniku. Kromě stanovení základních cílů a úkolů firmy ve finanční oblasti je neméně důležitou funkcí finančního plánu implementace vymezených úkolů do systému řízení firmy a následně případná revize v návaznosti na dosažené výsledky firmy“ (Marinič, 2008, s. 163).

Růčková (2019, s. 93) dodává, že plánování je pilířem procesu řízení a je nezbytný pro výkon funkcí, mezi které patří organizování, personalistika, vedení a kontrola.

Hrdý a Krechovská (2009, s. 140) uvádí, že mezi hlavní úkoly finančního plánování patří získání povědomí o budoucí potřebě finančních zdrojů k financování majetku společnosti, zajištění krátkodobé platební schopnosti a udržení finanční stability celé společnosti. Finanční plán se snaží předvídat kritické situace, které by mohly v budoucnu nastat, a tím

dochází také k diverzifikaci rizika. Podle časového hlediska lze finanční plány rozdělit na dlouhodobé (více než 1 rok), krátkodobé (3 měsíce – rok) a operativní (1-3 měsíce).



Obrázek 1 Příprava finančních plánů dle časového horizontu (zdroj: Hrdý a Krechovská, 2016, s. 205)

1.2 Zásady finančního plánování

Aby byly finanční plány kvalitní a měly dostatečnou vypovídací schopnost, je nutné, aby se při jejich tvorbě dodržovaly zásady finančního plánování, mezi které Hrdý a Krechovská (2016, s. 200) řadí:

- Systematičnost – soustavné sledování základního cíle podniku, kterým je maximalizace tržní hodnoty.
- Úplnost – v plánu je nutno zohlednit veškeré prvky a faktory, které danou činnost ovlivňují.
- Přehlednost – plán je nutno sestavit tak, aby byl přehledný, jasný a čitelný pro všechny uživatele.
- Periodičnost – plán musí být sestavován pravidelně a v obdobích po sobě jdoucích.
- Pružnost – plán by měl flexibilně reagovat na změny, a proto je nutno ho neustále aktualizovat.
- Klouzavost – nově sestavený finanční plán by se měl částečně překrývat s předchozím plánem.

Hrdý a Krechovská (2009, s. 143) dodávají, že při tvorbě finančního plánu je nutné, aby byl krátkodobý a dlouhodobý finanční plán v souladu. Zároveň by měl korespondovat s ostatními plány podniku, mezi které lze zařadit např. výrobní, marketingové a obchodní plány. Celý proces se nazývá prostorová koordinace plánů.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) uvádí, že aby mohl být finanční plán úspěšně sestaven, musí být SMART, a tudíž musí splňovat následující kritéria:

- Konkrétní (specific) – důležité jsou zejména požadavky vedení společnosti a jasně daná hodnota, o kterou se bude možno opřít.
- Měřitelný (measurable) – aby bylo možné zjistit odchylky plánu od skutečnosti, je třeba mít možnost ověření dosažené hodnoty.
- Dosažitelný (attainable) a reálný (realistic) – je zapotřebí, aby si společnost stanovila takové cíle, které budou dosažitelné a nebudou demotivující.
- Hmatatelný a jasný (tangible) – společnost by si měla jasně určit své reálné cíle.

„SMART je chytrý a je nutné pamatovat na to, že chytrý musí být plán nejen pro toho, kdo jej vytvořil, ale především pro toho, kdo jej bude realizovat a naplňovat. Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě evaluated (vyhodnocený), případně exciting (zajímavé) a reviewed (zhodnocený), popřípadě rewarded (odměněný)“ (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162).

1.3 Metody tvorby finančního plánování

Růčková (2019, s. 177) uvádí čtyři nejčastěji používané metody tvorby finančního plánování:

- Kauzální metoda (metoda procentního podílu na tržbách)
- Statistické metody (regresní metoda)
- Ekonometrické metody
- Simulační metody

Kalouda (2016, s. 272) ve své knize dále zmiňuje intuitivní metodu tvorby finančního plánu.

1.3.1 Kauzální metoda

Základem této metody, která se považuje za nejpoužívanější, je fixní poměr mezi jednotlivými položkami aktiv a pasiv a celkovým objemem tržeb. U této metody je zapotřebí brát v potaz, které položky lze takto použít a u kterých by tento postup byl nereálný (Kalouda, 2016, s. 273). Hrdý a Krechovská (2009, s. 143) dodávají, že stěžejní záležitostí je u této metody odhad budoucích tržeb společnosti. Tyto tržby vycházejí z plánu prodeje a zjistíme je vynásobením plánovaného prodeje s budoucími tržními cenami. Pro odhad plánovaného prodeje je využít tržní podíl a vývoj na jednotlivých trzích.

1.3.2 Regresní metoda

Kalouda (2016, s. 273) uvádí, že tato metoda ustupuje od těžce udržitelného konstantního vztahu mezi tržbami a dalšími veličinami v delším časovém období. Regresní metoda tedy vychází ze statisticky zjištěného proměnlivého poměru mezi dvěma veličinami, kterými jsou tržby a další ukazatele finančního plánu. Důležitost těchto vazeb je třeba testovat a ověřovat.

1.3.3 Intuitivní metoda

Tuto metodu využívají především menší podniky a je postavena zejména na zkušenostech z minulého období, ale také na osobní úvaze finančního manažera, která směřuje do budoucnosti. Jinými slovy by se dalo říci, že jde o použití profesionálních schopností finančního plánovače, který musí být schopen „trefit“ podstatné ukazatele finančního plánu. Celý proces by se dal přirovnat k metodě „pokus – omyl“, z čehož lze konstatovat, že nejdůležitější jsou zde schopnosti expertů a výpočetní techniky mohou být pouze pomocným nástrojem (Kalouda, 2016, s. 272).

1.3.4 Ekonometrické metody

„Ekonometrické metody jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů v podobě statistických veličin a cílových ukazatelů“ (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

1.3.5 Simulační metoda

V simulační metodě jde o utváření předpokládaných parametrů, které se odvíjejí od makroekonomického i mikroekonomického prostředí. Bývá sestaven ve více variantách, kdy se skutečnému vývoji blíží ta nejlepší možnost (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

Kalouda (2016, s. 273) dále doplňuje, že většina modelů finančního plánování je sestavena jako simulační, jelikož čerpá z výhod počítačového modelu. Mezi tyto výhody je možné zařadit:

- Rychlost vyhotovení finančního plánu, což umožňuje díky počítačovému zpracování velké množství variant v reálném čase
- Parametrizace počítačového modelu finančního plánu
- Řízení výstupů modelu prostřednictvím zvolených či odhadnutých hodnot parametrů

1.4 Přínosy finančního plánování

(Brealey, Myers a Allen, 2020, s. 784) uvádějí tři hlavní přínosy finančního plánování:

- Možnost rychlé reakce na nepředvídatelné události
- Způsob, jak vyhodnotit dané příležitosti společnosti s využitím jejich silných stránek
- Možnost propojení jednotlivých plánů společnosti s finančními zdroji

Mezi další výhody tvorby finančního plánu lze dle Mariniče (2008, s. 163) zařadit:

- Rozpoznání realizovatelnosti strategických cílů
- Identifikace vzájemných vztahů v hodnotovém řetězci firmy
- Vyhnutí se nežádoucím situacím, které mohou společnosti způsobit ztráty

2 PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Růčková (2019, s. 92) uvádí, že pod pojmem plánování si lze představit proces formulace cílů a způsobů jeho dosažení. Nedílnou součástí tohoto procesu je analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku, předpověď budoucího vývoje a zhodnocení nejistot a rizik, které jsou spojené s tímto vývojem. Při procesu plánování je také nezbytná finanční analýza podniku, jelikož pokud nebude plán brát v potaz předchozí vývoj společnosti, bude velmi těžce proveditelný a mohlo by se stát, že by vyjadřoval pouhá přání, kterých ovšem nelze dosáhnout. Finanční analýza je stejně jako analýza okolí podniku pro proces plánování velmi důležitá a čím kvalitnější bude jejich zpracování, tím je větší předpoklad pro kvalitní sestavení finančního plánu bez velkého množství oprav.

Podle uvedených skutečností by se proces finančního plánování dal shrnout do několika kroků:

- Stanovení finančních cílů podniku, včetně analyzování možnosti provedení strategických cílů
- Analýza rozdílů mezi skutečným a požadovaným stavem podniku včetně rozpoznání vzájemných vztahů a propojení mezi jednotlivými částmi podniku
- Stanovení postupů potřebných k dosažení cílů, které povedou k efektivnosti a růstu hodnoty podniku

Hrdý a Krechovská (2009, s. 140) dodávají, že hlavním úkolem finančního plánování je předvídat potřebné finanční zdroje, zajistit likviditu a dosáhnout celkové finanční stability podniku. Možným rizikům lze poté předejít tím, že kromě pozitivního a očekávaného vývoje bude plán pracovat také s možnými riziky a problematickými situacemi, které by mohly nastat. Z časového hlediska týkajícího se finančního plánování jsou rozlišovány dlouhodobé a krátkodobé finanční plány.

2.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je nedílnou součástí procesu finančního plánování. Pro společnost je velmi důležité, aby zhodnotila svou pozici nejen uvnitř firmy, ale brala v úvahu také vnější prostředí, jelikož neustále dochází ke změnám, jejichž frekvence se čím dál více zrychluje. Může se jednat např. o zkracování inovačních cyklů, finanční krize, globalizaci a další (Růčková, 2019, s. 100).

Synek a Kislingerová (2010, s. 15) popisují okolí podniku jako vše, co obklopuje podnik za jeho hranicemi a co ho nutí k určitým rozhodnutím, volbě cílů a způsobů jejich dosažení. Aby bylo možné provést analýzu okolí podniku, je nutné ho rozdělit na jednotlivé části a těmi se poté zabývat. Dále dodávají, že mezi jednotlivé prvky okolí podniku mohou být zařazeny geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické prvky.

Fotr et al. (2020, s. 56) dodává, že firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí zejména proto, aby poznala své postavení, mohla co nejrychleji reagovat na neustálé změny, dokázala posoudit své možnosti do budoucna, byla schopna reagovat na chování konkurentů i zákazníků a dokázala identifikovat možná rizika. Podnikatelské prostředí poté rozděluje na dvě části:

- Externí prostředí – externí prostředí zahrnuje makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku a mezoprostředí, na které může mít podnik částečný vliv.
- Interní prostředí – interní prostředí představuje mikroprostředí, které může podnik svou činností ovlivňovat.



Obrázek 2 Podnikatelské prostředí (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 56)

2.1.1 Analýza makroprostředí

Kuratko (2014, s. 9) vnímá makroprostředí jako širokou škálu faktorů ovlivňující úspěch i neúspěch současných podniků a zahrnuje externí procesy, které jsou většinou mimo kontrolu podnikatele.

Analýza makroprostředí zkoumá zejména hospodářské a legislativní vlivy, mezi které lze zařadit vývoj v oblasti politiky, podnikání, daní, životního prostředí atd. Další zkoumanou oblastí jsou technologie (vědecký a technický vývoj) a mezinárodní politicko-ekonomický rozvoj, který se týká zejména integračních uskupení a podstaty zdrojů politické nestability v daných regionech. V rámci analýzy makroprostředí se lze dále zaměřit také na oblasti, jako jsou devizové kurzy a finanční trhy, kde lze získat potřebné zdroje (Růčková, 2019, s. 101). Podle Fotra et al. (2020, s. 57) je tato analýza známá také jako analýza PEST a obsahuje následující oblasti:

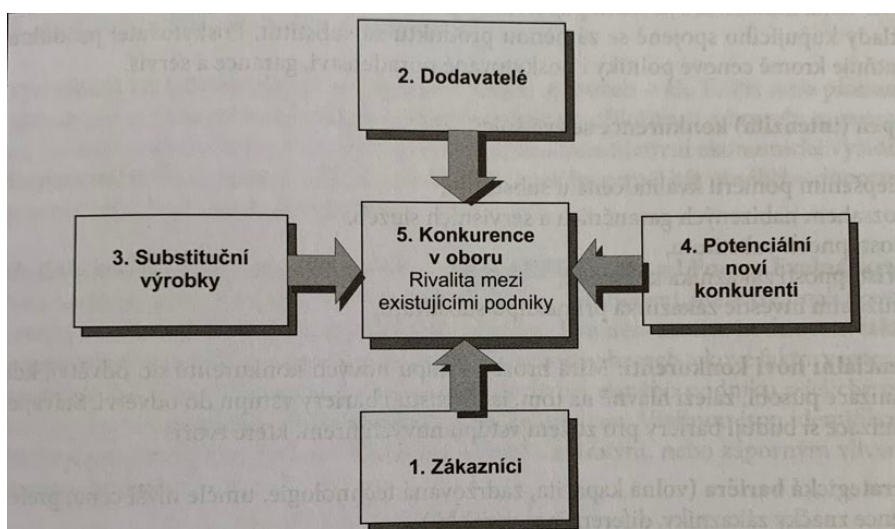
- **Politika** – politické faktory se zásadně podílejí na podnikatelské pozici a mají vliv také na investiční aktivitu. Faktory, které mohou pomoci tomuto rozboru jsou např. privatizace, korupce, ochrana investic, stabilita vlády a politického systému.
- **Ekonomika** – zde jsou zásadní především světové i národní makroekonomické ukazatele a jejich predikce. Pokud dochází k ekonomickému růstu, pak také podnik může očekávat příznivý vývoj. Faktory, které mohou pomoci tomuto rozboru jsou např. inflace, úrokové sazby, kurzy měn, míra nezaměstnanosti, průměrné mzdy.
- **Sociální a demografické vlivy** – této oblasti je přisuzován stále větší význam zejména proto, že může značně ovlivnit rozhodování v oblasti investic a umístění podniku. Faktory, které mohou pomoci tomuto rozboru jsou např. demografický vývoj populace, porodnost, míra vzdělanosti, životní úroveň, tradice.
- **Technologie** – tato oblast směřuje pozornost zejména na technologické standardy, které mohou značně přispět k úspěšnosti záměru. Faktory, které mohou pomoci tomuto rozboru jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, prováděné inovace, vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií, know-how.

2.1.2 Analýza mezoprostředí

Na počátku analýzy mezoprostředí stojí rozbor odvětví, ve kterém se daná společnost nachází nebo do kterého by chtěla směřovat. Analýza odvětví zahrnuje základní údaje o dosažených výsledcích daných podniků, které zde působí. V této oblasti je vhodné čerpat ze statistických údajů. Provedení analýzy mezoprostředí je standardizováno pomocí Porterova modelu pěti sil (Fotr et al., 2020, s. 60).

Váchal a Vochozka (2013, s. 404) uvádí, že se Porterův model pěti sil skládá z následujících částí:

- Ohrožení ze strany nových konkurentů – hrozba, která přichází od nové konkurence, je podmíněná především překážkami vstupu do odvětví a reakcí na vstup nové konkurence od podniků, které již na trhu existují. Mezi překážky vstupu do odvětví lze zařadit např. úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost, vládní politiku a další.
- Vyjednávací síla dodavatelů – jedním ze způsobů, jak mohou dodavatelé uplatňovat svou sílu, je navýšit ceny nebo snížit kvalitu výrobků či surovin. Platí, že dodavatelství síla je dána zejména koncentrovaností, nezávislostí na dodávkách z jiného odvětví, nezávislostí na odběratelích z jednoho odvětví a jedinečností.
- Vyjednávací síla odběratelů – stejné možnosti jako dodavatelé mají také odběratelé, kteří mohou svým tlakem ovlivnit cenu, ale také kvalitu produkce. Jejich síla spočívá v koncentrovanosti, významnosti produktu, dosahovaném zisku, na vertikální integraci atd.
- Ohrožení substituty – každé odvětví poskytující produkty, které není složité nahradit substituty, je méně atraktivní než odvětví, v němž se vyrábí produkty ojedinělé a výjimečné.
- Rivalita mezi existujícími podniky – podniky, které jsou již na trhu, mají snahu dosáhnout co nejlepší pozice, což sebou přináší rivalitu mezi konkurenty. Rivalita se stupňuje, pokud mají podniky podobnou velikost a tržní sílu, podobné výrobky, situace v odvětví není příznivá a překážky výstupu z odvětví jsou vysoké.



Obrázek 3 Porterův model pěti sil (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 61)

2.1.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí ve své podstatě znamená vnitřní okolí podniku s působením souhrnných sil, které mají dopad na řízení podniku. Analýza mikroprostředí by se měla soustředit na silné a slabé stránky podniku v interakci s konkurenčním prostředím (Váchal a Vochozka, 2013, s. 94). Podle Růčkové (2019, s. 101) se analýza mikroprostředí snaží charakterizovat trh, na němž daná firma působí a zaměřuje se zejména na:

- Analýzu tržní situace – tato analýza je zaměřena především na zákazníky a týká se zejména prodejních cen, poptávky, překážek vstupu na trhy a možností samotného prodeje.
- Analýzu konkurenční situace – zde se jedná především o identifikaci současné, ale také budoucí možné konkurence a s tím související možná rizika substitučních výrobků.
- Dostupnost a vývoj cen surovin a energií – v současné době je velmi obtížné odhadnout, jak se budou vyvíjet ceny těchto zdrojů a jaká rizika mohou podniku přinést jejich rostoucí ceny. Pokud bude situace opačná, společnost by ji měla vzít v potaz a použít ji na budoucí rozvoj.

Fotr et al. (2020, s. 56) uvádí, že jedna z nejvýznamnějších metod, která se používá v rámci analýzy mikroprostředí, je tzv. SWOT analýza, jejíž součástí jsou silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky týkající se vnitřního prostředí podniku, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které se naopak týkají vnějšího okolí. Při sestavování je třeba mít na paměti, že se jedná o metodu univerzální, kterou je možno využít v mnoha oblastech. „*Její specifikace je vymezena podle předmětu analýzy, tedy zda se metoda zaměřuje na prostředí strategického záměru firmy (tedy monitoruje, analyzuje a predikuje faktory související se strategickým záměrem).*“

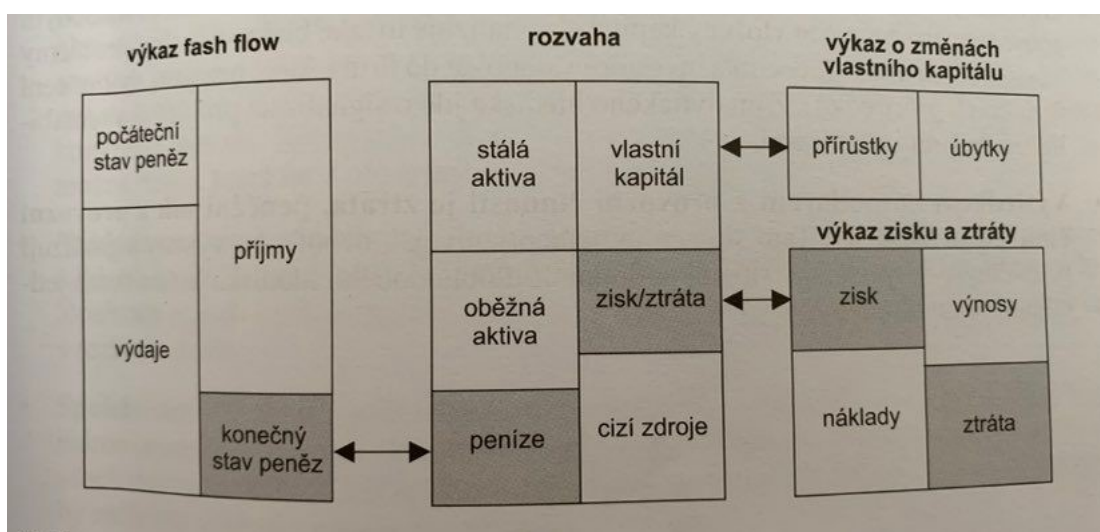
Váchal a Vochozka (2013, s. 433) uvádí typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb:

- Silné stránky – lepší reklamní kampaň, uznávaná vůdčí pozice na trhu, dobrá pověst u odběratelů, vlastní technologie.
- Slabé stránky – nejasný strategický záměr, vysoké náklady ve srovnání s konkurencí, nekompetentnost, zaostávání ve výzkumu a vývoji.

- Příležitosti – obsluha další skupiny zákazníků, diverzifikace, rychlejší růst trhu, vertikální integrace.
- Hrozby – konkurence ze strany cizích výrobků s nižšími náklady, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků, nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád.

2.2 Finanční analýza

Finanční analýzu lze chápat jako systematický rozbor informací, který napomáhá celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza nám může přinést informace o tom, jak je podnik ziskový, jaká je jeho kapitálová struktura, jak efektivně využívá svůj majetek a mnoho dalších užitečných skutečností, které poté pomáhají manažerům činit správná rozhodnutí. Dalo by se tedy říci, že finanční analýza je velmi důležitou součástí finančního řízení podniku a za základní zdroj informací jsou považovány účetní výkazy společnosti, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha (Knápková et al., 2017, s. 17).



Obrázek 4 Provázanost účetních výkazů (zdroj: Růčková, 2017, s. 41)

Berk a DeMarzo (2017, s. 69) dodávají, že k hodnocení podniku jsou využívány účetní výkazy zejména ze dvou důvodů:

- Firma má možnost analyzovat, jaké změny se u ní udály v průběhu času
- Možnost firmy porovnat se s konkurenční společností pomocí ukazatelů finanční analýzy

2.2.1 Absolutní ukazatele

Podle Hrdého a Krechovské (2009, s. 121) si lze pod absolutními ukazateli představit informace zobrazené přímo v účetních výkazech, kdy údaje uvedené v rozvaze vyjadřují stav k určitému časovému okamžiku a jedná se tedy o stavové veličiny. Oproti tomu existují také tokové veličiny, které znázorňují vývoj za určitý časový interval a jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty a cash flow.

Do této části lze zařadit zejména horizontální analýzu neboli analýzu „po řádcích“ a vertikální analýzu neboli analýzu „po sloupcích“. Horizontální analýza je využívána k identifikaci časových změn absolutních ukazatelů a ideální je, pokud jsou využívány dlouhé časové řady, které mohou omezit nepřesnosti ve výsledné interpretaci výsledků (Knápková et al., 2017, s. 71).

„Vertikální analýza pracuje se strukturou zvolených ukazatelů. Předpokládá se přitom, že tato struktura se bude v čase měnit. V každém případě se jako základ (v procentním vyjádření tedy 100 %) bere celková suma analyzovaného ukazatele. V případě analýzy struktury aktiv, ale jen v tomto případě, je to tedy suma aktiv. Názor, že jako základ se pro všechny analyzované ukazatele bere suma aktiv, je naprosto neudržitelný a svědčí o absolutním nepochopení tohoto metodického nástroje“ (Kalouda, 2016, s. 62).

Pokud je již zpracována horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, je vhodné provést analýzu přidané hodnoty a vývoje výsledku hospodaření za účetní období. U analýzy přidané hodnoty sledujeme především to, čím je přidaná hodnota v jednotlivých období nejvíce ovlivňována. Na přidané hodnotě se mohou podílet osobní náklady, odpisy, nákladové úroky, výsledek hospodaření za účetní období, ale také ostatní položky výkazu zisku a ztráty. Při sledování vývoje výsledku hospodaření je vhodné zaměřit se na dílčí výsledky hospodaření, tzn. provozní a finanční výsledek hospodaření a dále na vývoj EBT, EBIT A EBITDA. Tato analýza může také dále obsahovat dělení EBIT, kde je sledován podíl nákladových úroků, daně a čistého zisku na výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (Knápková et al., 2017, s. 82).

V rámci absolutních ukazatelů je možné analyzovat také vývoj toků peněžní hotovosti (cash flow), který nám podává informaci o tom, kolik peněžních prostředků podnik v jednotlivých období vytvořil a k jakému účelu byly použity (Růčková, 2019, s. 35). Tyto prostředky jsou rozděleny do tří hlavních kategorií. První z nich je čistý peněžní tok z provozní činnosti, který zahrnuje např. peníze placené zákazníky, vyplacené zaměstnancům a dodavatelům a

další, které se týkají provozní oblasti. Další kategorií je čistý peněžní tok z investiční činnosti a poslední složkou je činnost finanční, která se vztahuje zejména k půjčkám, splacení úvěrů a transakcím mezi společnostmi a vlastníky (Berman, Knight a Case, 2011, s. 115).

2.2.2 Rozdílové ukazatele

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku“ (Knápková et al., 2017, s. 85). Růčková a Roubíčková (2012, s. 106) dále dodávají, že oběžný majetek může mít různou splatnost a to od 3 měsíců až po 1 rok a jedná se o tu část oběžných aktiv, kterou není zapotřebí využít ke splacení krátkodobých závazků, které podnik má.

2.2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele vznikají tak, že jsou jednotlivé absolutní hodnoty dávány do vzájemných poměrů a následně tak mohou být zjišťovány vzájemné vazby mezi ukazateli. Z vypočtených poměrových ukazatelů je poté možno vytvářet soustavy ukazatelů. Do této skupiny nejčastěji řadíme ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Vochozka, 2020, s. 41).

Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability může podnik zjistit, jaká je jeho výdělečná schopnost, jak jsou zhodnoceny vložené prostředky a v opačném případě také znehodnocení a ztrátu. Rentabilita je klíčový ukazatel pro vlastníky, věřitele, ale také pro stát, kterému jsou odváděny daně (Marinič, 2014, s. 78). Knápková et al. (2017, s. 100) dodává, že ve výpočtech jednotlivých rentabilit nalezneme v čitateli zisk, který může být ve formě zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo zisku před zdaněním a nákladovými úroky.

Podle Vochozky (2020, s. 42) by měla skupina ukazatelů rentability obsahovat:

- Rentabilitu aktiv (ROA) – rentabilitu aktiv zjistíme jako podíl zisku před zdaněním a úroky na celkových aktivech a je považována za klíčové měřítko výkonnosti.
- Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) – rentabilita vlastního kapitálu je vyjádřena jako podíl čistého zisku na vlastním kapitálu a podává informaci o tom, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovaného kapitálu.

- Rentabilitu tržeb (ROS) – rentabilitu tržeb zjistíme jako podíl zisku na tržbách a představuje významné měřítko efektivity.
- Rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE) – rentabilita investovaného kapitálu je vyjádřena jako podíl zisku na úplatném kapitálu, do kterého je zahrnován vlastní kapitál, rezervy, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním bylo dosaženo díky jedné investované koruně.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují podnik o tom, jak využívá svůj majetek a pracují s jeho jednotlivými částmi. Nalezneme je ve dvou základních formách, kterými jsou doba obratu a počet obrátů. Doba obratu je vyjádřena ve dnech a počet obrátů je vyjádření za rok (Vochozka, 2020, s. 43).

Růčková (2019, s. 70) uvádí několik základních ukazatelů aktivity, mezi které patří:

- Ukazatel obratu celkových aktiv, doba obratu aktiv
- Ukazatel obratovosti zásob, doba obratu zásob
- Ukazatel obratovosti pohledávek, doba obratu pohledávek
- Ukazatel obratovosti závazků, doba obratu závazků

U ukazatelů obratovosti obecně platí, že čím je hodnota vyšší, tím pro podnik lépe a doporučená hodnota se pohybuje okolo 1. Oproti tomu doba obratu by měla být co nejnižší, jelikož vyjadřuje čas, za který proběhne přeměna majetku (Knápková et al., 2017, s. 107).

Ukazatele likvidity

Na otázku, zda je podnik schopen dostát svým závazkům, jako jsou např. dluhy vůči zaměstnancům, dodavatelům a státu, si lze odpovědět pomocí ukazatelů likvidity. Tyto ukazatele jsou významné především pro menší podniky, jelikož se s větší pravděpodobností dostanou do platební neschopnosti. Jejich výpočet je ovšem výhodný také ve velkých firmách, pokud se dostanou do finančních potíží (Berman, Knight a Case, 2011, s. 151).

Knápková et al. (2017, s. 94) uvádí tři hlavní ukazatele likvidity, včetně doporučených hodnot:

- Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně) – běžnou likviditu spočítáme jako podíl oběžných aktiv na krátkodobých závazcích a podává informaci o tom, kolikrát dokážou oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 1,5-2,5.
- Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně) – pohotovou likviditu zjistíme jako podíl krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků na krátkodobých závazcích a její doporučená hodnota je 1-1,5. Pokud je výsledná hodnota menší než 1, měl by podnik uvažovat o částečném prodeji svých zásob.
- Ukazatel hotovostní likvidity (likvidita I. stupně) – hotovostní likviditu zjistíme jako podíl krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků na krátkodobých závazcích a pokud se společnost pohybuje v doporučeném rozmezí 0,2-0,5, vypovídá to o efektivním využití finančních prostředků.

V rámci likvidity je možné vypočítat také podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech a podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, který by měl tvořit 30-50 % a určuje, zda je podnik v krátkodobém horizontu finančně stabilní (Knápková et al., 2017, s. 94).

Ukazatele zadluženosti

Růčková (2019, s. 67) pojem zadluženost vysvětluje jako situaci, kdy společnost využívá kromě vlastních zdrojů také cizí zdroje k financování svých aktiv. Knápková et al. (2017, s. 87) uvádí, že čím větší je zadluženost společnosti, tím vyšší riziko podstupuje. Na druhou stranu je pro podnik určitá míra zadlužení výhodná, jelikož platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál, a to zejména díky působení daňového štítu.

Knápková et al. (2017, s. 88) dále uvádí několik základních ukazatelů, kterými jsou:

- Celková zadluženost – celková zadluženost je vypočítána jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech a jejich doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30-60 %, avšak záleží především na tom, do jakého odvětví se společnost řadí a jaká je jeho schopnost splácet úroky vzniklé z dluhů.
- Míra zadluženosti – míru zadluženosti zjistíme jako podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu a jedná se o významný ukazatel především ve chvíli, kdy společnost žádá o úvěr a banka se má rozhodnout, zda ho poskytnout či nikoli.

- Úrokové krytí – úrokové krytí lze zjistit jako podíl zisku před zdaněním a úroky na nákladových úrocích a jedná se především o ukazatele, který má podat informaci, zda je podnik schopen splácet nákladové úroky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5.

Kromě zmíněných základních ukazatelů lze do této skupiny zařadit také výpočet podílu dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu, podílu dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích, dobu splacení dluhů a další (Knápková et al., 2017, s. 89).

2.2.4 Souhrnné ukazatele

Hlavním cílem finanční analýzy je získání přehledu o celkové finanční situaci podniku. Je tedy zapotřebí vzít jednotlivé dílčí výsledky finanční analýzy a zaměřit se na to, jak jsou mezi sebou propojeny a jak se vzájemně ovlivňují. Pro finanční analytiku by bylo ideální, pokud by existoval jeden ukazatel, který by mohl vypovídat o tom, zda je finanční situace podniku dobrá či špatná. Takový ukazatel ovšem není, a proto jsou k celkovému a konečnému zhodnocení využívány souhrnné ukazatele, které nám mohou poskytnout relativně rychlou informaci o výkonnosti podniku (Knápková et al., 2017, s. 132).

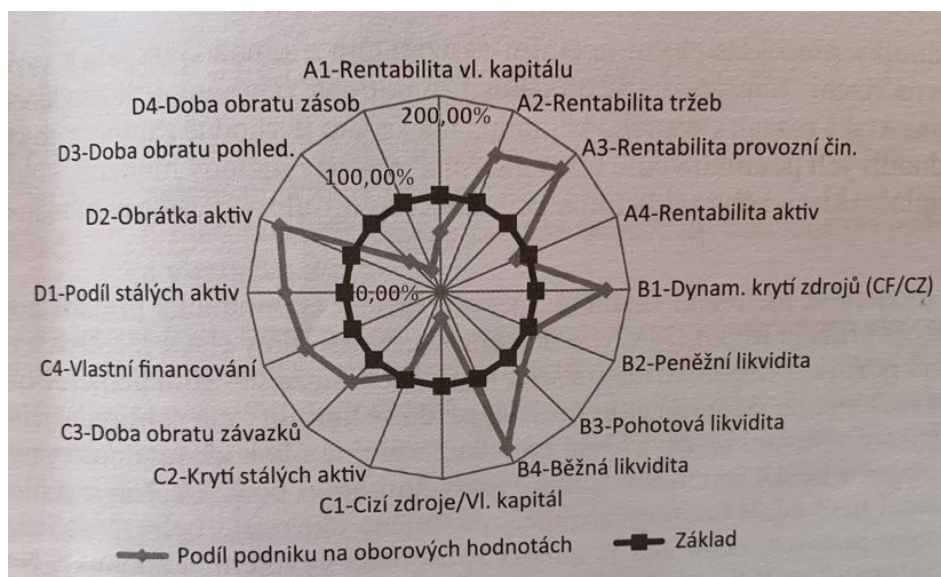
Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 313) uvádí, že sestavování výkazu zisku a ztráty začíná výnosy, od kterých se poté odečítají provozní a ostatní náklady, avšak není zde zahrnuta jedna velmi důležitá skupina nákladů, kterou jsou náklady na kapitál. Aby tedy mohlo být zjištěno, zda firma skutečně vytváří hodnotu pro své vlastníky, je zapotřebí od výnosů odečíst veškeré náklady včetně nákladů na kapitál, které představují minimální přijatelnou míru návratnosti kapitálové investice. Z uvedených skutečností tedy vyplývá, že ekonomická přidaná hodnota (EVA) představuje zisk po odečtení veškerých nákladů včetně nákladů na kapitál. *„Pokud podnik dosahuje kladné ekonomické přidané hodnoty, roste bohatství vlastníků, neboť podnik zhodnocuje kapitál více, než činí jeho náklady. Pokud je naopak ekonomická přidaná hodnota záporná, jsou náklady kapitálu vyšší než jeho zhodnocení a bohatství vlastníků klesá“* (Fotr a Souček, 2011, s. 131).

Spider analýza

Jak již bylo zmíněno, při komplexním zhodnocení finanční situace podniku je nezbytné porovnat ukazatele finanční analýzy a vložit je do vzájemných souvislostí. Pro tento případ je vhodné využít spider analýzu, která je charakteristická paprskovitým grafem, pomocí

kterého lze porovnat výsledné hodnoty rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity podniku např. s vybranou konkurenční společností (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 287).



Obrázek 5 Obecná podoba grafického vyjádření spider analýzy při základu vycházejícím z průměrných hodnot oboru podnikání (zdroj: Růčková, 2019, s. 51)

Kromě ekonomické přidané hodnoty a spider analýzy lze ke zhodnocení celkové finanční situace podniku využít také např. Z-skóre (Altmanův model) a Index IN.

2.3 Dlouhodobý finanční plán

Jedním z hlavních pilířů dlouhodobého financování a základem finančního řízení je dlouhodobý finanční plán. Tento musí být součástí plánu podniku a taktéž musí být propojen vzájemnými vazbami. Jeho prioritou jsou potřeby firmy, mezi něž patří výroba, prodej, plán investic a celková výše a struktura kapitálu. Dlouhodobý finanční plán vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a ekonomické přínosy pro majitele firem (Marinič, 2008, s. 174).

Dlouhodobý finanční plán je podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 197) vytvářen na období, které je delší než 1 rok. Co se týče strategických plánů, ty jsou sestavovány na období 5 let, ale může se jednat i o delší časový horizont. Jak již bylo řečeno, dlouhodobé finanční plány mají klíčový význam pro vedení společnosti, ale důležité jsou také pro externí uživatele, zejména pro banky, které poskytují bankovní úvěry nebo pro budoucí investory. Pokud jsou plány sestavovány na dlouhé časové období, musí se počítat s vysokým stupněm nejistoty, jelikož ve vnějším i vnitřním okolí podniku nastávají neustálé změny. Pro tento typ plánu je

tedy důležitý zejména popis a zdůvodnění veškerých předpokladů, na základě kterých byly hodnoty ukazatelů naplánovány. Hlavní součástí dlouhodobého finančního plánu jsou:

- Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- Plánovaná rozvaha
- Plánovaný přehled o peněžních tocích
- Plánované rozdělení výsledku hospodaření
- Plánovaný propočet daně z příjmu

2.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je klíčovou položkou dlouhodobého finančního plánu a soustřeďuje se na výnosy, náklady, hospodářský výsledek před zdaněním a po zdanění v jednotlivých letech období, pro které je plán sestaven. Jelikož se jedná o dlouhodobý výhled, je zapotřebí soustředit se zejména na položky, které jsou důležité a na některé menší položky, které nezpůsobují významné změny v oblasti výnosů, nákladů a výsledku hospodaření (Fotr et al., 2020, s. 203).

Plánované výnosy

Rozhodující položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které tvoří významnou část strategického plánu. K předpovědi velikosti tržeb lze využít kauzální a statistické metody a sestavovat lze agregovaně, nebo desagregovaně (dle dostupnosti informací). Obecně platí, že pokud jsou informace přesné a je jich dostatečné množství, pak není zapotřebí takové množství odhadů. Je ovšem nutné počítat s tím, že ani ty nepřesnější informace nezaručí plán bez omylů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

Růčková a Roubíčková (2012, s. 178) udávají: „*Agregované přístupy určují projekci budoucí výše tržeb jako časové řady jediné položky v jednotlivých plánovaných letech*“. Ke stanovení výše tržeb lze využít:

- Odhady na základě schopností marketingových pracovníků a obchodníků – jedná se o postup, který je náročný na pozorování veškerých faktorů, které mohou mít na společnost vliv do budoucna. Při této metodě je zapotřebí využívat také makroekonomické, tržní a konkurenční informace.

- Trendové křivky, které se opírají o historické údaje – tato metoda má jednu nezávislou proměnnou, kterou je čas a jako hlavní problém je uváděna stejná síla působení veškerých faktorů, které mají vliv na tržby stejně jako v minulosti.
- Regresní a korelační analýzu – základem je zde rozpoznat faktory, které mají vliv na hodnotu tržeb a jedná se např. o HDP a rychlost růstu, příjmy domácností a velikost produkce. Tyto analýzy vychází zejména z časových řad minulých tržeb a z předpovědi hodnot faktorů v naplánovaném časovém horizontu.

Výše zmíněné metody se označují jako agregované a jejich hlavní nevýhodou je, že přehlíží změny vnějších faktorů, kterými jsou:

- Velikost poptávky na daných trzích
- Vznik nových trhů
- Změny, které působí na konkurenci (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179)
- Tyto aspekty mohou ovlivnit strategii společnosti, výrobní program, investiční možnosti, a proto je pro společnost výhodnější použít desagregované metody, jejichž podstatou je rozdělení výrobního programu na několik komodit, které jsou považovány za klíčové a významně ovlivňují tržby (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179).

Desagregovaný přístup vychází z časových řad:

- Plánovaných prodejů produktů a výrobků – produkty jsou vyjádřeny v naturálních jednotkách a výrobky ve stálých cenách.
- Skutečných prodejních cen na národních i mezinárodních trzích v měnách daných států.
- Devizových kurzů mezinárodních měn (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179)
- Mezi faktory, které mají vliv na budoucí prodej, lze zařadit způsob rozčlenění produkce na jednotlivé trhy a odběratele a je třeba vzít v potaz periodický tržní vývoj. Důležitá je také obezřetnost, která ovšem není zárukou přesné prognózy (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 179).

Plánované náklady

Fotr et al. (2020, s. 205) uvádí, že jednotlivé náklady lze podle metody stanovení rozčlenit na:

- Variabilní (přímé) náklady, které se mění s objemem produkce
- Náklady, které jsou ovlivněny položkami strategického finančního plánu (např. finanční náklady)
- Náklady, které jsou závislé na jiných činitelích a jedná se zejména o režie

Přímé náklady tvoří zejména spotřeba materiálu, surovin, energií a přímé mzdy, jejichž velikost je závislá na objemu produkce a stanoví se podle normy spotřeby, která informuje o objemu spotřeby nákladové položky na jednotku produkce, přičemž jednotka objemu produkce musí být stejná jako jednotka normy spotřeby. Aby mohly být stanoveny hodnoty jednotlivých nákladových položek, musí být vynásoben objem produkce, norma spotřeby v naturálních jednotkách a nákupní cena příslušné položky (Fotr et al., 2020, s. 206).

Dalším krokem je stanovení odpisů, jejichž velikost závisí především na prodeji a vyřazení dlouhodobého majetku společnosti, investiční aktivitě a využívání různých způsobů financování. Odpisy se rozčleňují na účetní a daňové. O výši účetních odpisů rozhoduje společnost a jejich podstatou je respektování očekávané životnosti a využití majetku. Daňové odpisy se řídí zákonem o dani z příjmu a podnik si může zvolit rovnoměrný, nebo zrychlený způsob odepisování (Fotr et al., 2020, s. 206).

Finanční náklady se odvíjí především od zvoleného způsobu financování investičních aktivit společnosti. V případě, že dojde k emisi akcií, a tím k nárůstu akciového kapitálu, musí být zohledněna výše emisních nákladů. Pokud jsou k financování využívány dlouhodobé úvěry, je zapotřebí pracovat s úrokovými náklady. Jako možný způsob financování se nabízejí také dluhopisy, jejichž hodnota ovlivňuje nákladové úroky a emisní náklady (Fotr et al., 2020, s. 206).

Poslední skupinou jsou náklady závislé na jiných faktorech, mezi které jsou zařazeny služby a režijní spotřeba. Do služeb jsou zařazeny zejména opravy, údržba, cestovní náklady, reklama, poradenství, náklady za pojistné a další, které je možno naplánovat na základě funkčních plánů. Ty jsou využívány také při plánování režijní spotřeby, kdy je třeba brát zřetel jak na cenový vývoj daných položek, tak na vliv racionalizačních plánů (Fotr et al., 2020, s. 206).

Další nákladové položky, které mohou mít významnou roli v podniku jsou:

- Daně a poplatky (např. silniční daň, daň z nemovitosti)
- Rezervy (např. na generální opravy)
- Opravné položky (např. u pohledávek, zásob) (Fotr et al., 2020, s. 207)

2.3.2 Plánovaná rozvaha

Růčková (2019, s. 107) uvádí, že plánovaná rozvaha se zabývá zejména vývojem dlouhodobého i krátkodobého majetku a zdroji financování. K přesnějšímu stanovení je možné využít složitějšího způsobu, který povede k detailnějšímu určení daných položek, nebo jednodušších metod, kdy ovšem nelze očekávat tak přesné informace a výstupem jsou pouze hrubé odhady. Jednotlivé metody je možné odlišit podle toho, zda se bere v úvahu plán tržeb při stanovení jednotlivých položek nebo se zvolí jiná cesta. Vývoj tržeb zásadně ovlivňuje celková aktiva i pasiva a platí, že pokud dochází k růstu tržeb, pak porostou i:

- Zásoby, kdy dochází k navýšení materiálu, nedokončené výroby a výrobků
- Pohledávky, kdy není brána v potaz změna platební morálky
- Krátkodobé závazky z obchodních vztahů díky nárůstu nákupů surovin, materiálu, energie a služeb
- Závazky vůči zaměstnancům
- Finanční majetek, který je stěžejní pro zachování krátkodobé platební schopnosti podniku
- Dlouhodobý hmotný majetek, bez kterého není možno dosáhnout dané produkce

Společným rysem metod, které je možno použít při plánování rozvahy, je výhled tržeb v jednotlivých letech. Naopak za rozdíl lze považovat vztah mezi jednotlivými položkami a tržbami. K nejvýznamnějším metodám se řadí:

- Metoda procentních poměrů k tržbám (jednodušší metoda)
- Metoda ukazatelů obratu (jednodušší metoda)
- Regresní metoda (použití výpočetní techniky) (Růčková, 2019, s. 107)

Fotr et al. (2020, s. 209) dodává, že základem pro plánování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku je: „*investiční program a plán divestic. Z investičního programu*

vyplývají přírůstky složek tohoto majetku a z plánu divestic naopak úbytky tohoto majetku. Velikost každé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze pak vyjádřit pomocí vztahu:“

$$D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i \quad (1)$$

kde:

D_i hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i-tého roku;

D_{i+1} hodnota složky dlouhodobého majetku na konci i-tého roku;

N_i vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i-tém roce;

Z_i zůstatková cena složky dlouhodobého majetku od prodaného, resp. vyřazeného v průběhu i-tého roku;

O_i odpisy složky dlouhodobého majetku v i-tém roce.

Dále uvádí, že k plánování oběžných aktiv je možno využít metodu procentní, nebo metodu ukazatelů obratu, kdy nejjednodušší verze procentní metody počítá s tím, že dané procentní poměry zůstanou stejné po celé plánovací období, tzn. budou konstantní. Při plánování oběžných aktiv je zapotřebí:

- Rozložit zásoby na jednotlivé části a ty poté plánovat odděleně, jelikož se jejich vývoj může lišit
- Uvědomit si, že při zvolení procentní metody vznikají větší možnosti využití než u metody ukazatelů obratu (Fotr et al., 2020, s. 210)

Plánování pasiv je velmi úzce spojeno s plánováním aktiv i peněžních toků. Jedním ze způsobů, jak lze celková pasiva naplánovat, je řídit se podle výše celkových aktiv, která udávají potřebnou výši zdrojů pro financování. Po naplánování potřebné velikosti pasiv je nutno zaměřit se také na její strukturu z hlediska vlastního a cizího kapitálu. Literatura uvádí jednoduchý výpočet ke stanovení odhadu dodatečného externího kapitálu:

$$DEK = (p1 - p2) * \Delta T + \Delta SA - \Delta NZ \quad (2)$$

kde:

DEK dodatečný externí kapitál;

$p1$ procentní poměr oběžných aktiv k tržbám v desetinném vyjádření;

p2 procentní poměr krátkodobých pasiv k tržbám v desetinném vyjádření;

ΔT přírůstek tržeb;

ΔSA přírůstek stálých aktiv;

ΔNZ přírůstek nerozděleného zisku (Fotr et al., 2020, s. 213).

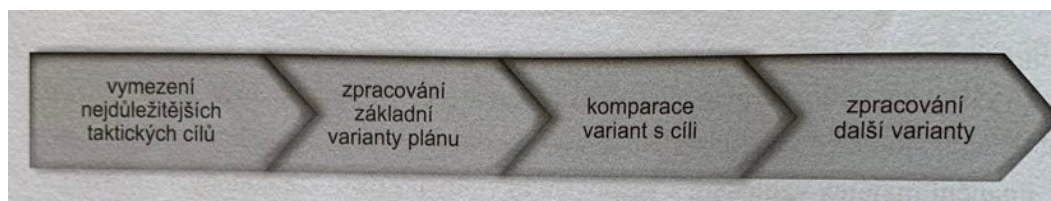
2.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Další významnou složkou finančního plánu jsou plánované peněžní toky, tzv. cash flow, které informují o příjmech a výdajích. Základem je zjištění všech příjmů a výdajů společnosti v daném období. Jelikož se příjmy i výdaje odlišují v oblastech, kterých se týkají, jsou rozčleněny do tří oblastí, mezi které patří provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Výsledkem je poté čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků společnosti. K sestavení je možno použít přímou, nebo nepřímou metodu. Podstatou přímé metody je určení daných položek příjmů a výdajů a využívá se zejména pro kratší časový horizont, a proto je pro účely strategického plánu vhodnější využít nepřímou metodu (Fotr et al., 2020, s. 216). Fotr et al. (2017, s. 306) uvádí, že základní složkou nepřímé metody je výsledek hospodaření po zdanění, ke kterému jsou následně přičítány odpisy a úpravy o nepeněžní operace.

2.4 Krátkodobý finanční plán

Z pohledu krátkodobého finančního plánování je potřeba brát na vědomí zkušenosti z minulých let, ale taktéž možnosti postupu nebo úvahy. Tento plán by měl být vyhotovován na základě sezónních výkyvů a měl by být rozdělen na měsíce nebo čtvrtletí v horizontu jednoho roku. Tomuto jsou podmíněny sezónní výkyvy, které jsou závislé na nabídce a poptávce. Základem by měla být především situace daného podniku. V prvním kroku by měla být zajištěna existence podniku, která je závislá na krátkodobé platební schopnosti. Dalším krokem je vycházet vstříc požadavkům ze strany dodavatelů, investorů a bank. Třetím krokem je zhodnocení kapitálu a tady jde především o roční vyplácení dividend pro akcionáře. V neposlední řadě by měl mít každý podnik vypracovaný strategický plán s hodnotou výhledově dlouhodobých příjmů. Všechny tyto kroky závisí na tom, o jakou firmu se jedná, zdali prosperuje nebo upadá. V normálně fungující firmě se stanovují cíle jako:

- Obratové
- Ziskové
- Zachování likvidity (Růčková, 2019, s. 108)



Obrázek 6 Postup při taktickém plánování (zdroj: Růčková, 2019, s. 108)

Marinič (2014, s. 217) uvádí, že pro sestavení krátkodobého finančního plánu by měl být využit finanční rozpočet, pomocí kterého je možné sestavit plán přesněji a jehož obsahem bývá zejména:

- Kalkulace nákladů a zisku
- Předpověď tržeb a plán inkasa
- Stanovení příjmů a výdajů za jednotlivé aktivity společnosti
- Sestavení cash flow a jeho přezkoumání
- Určení potřeby nebo přebytku finančních zdrojů

2.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plán nákladů

Při vytváření plánu nákladů postupujeme od nejvýznamnějších položek a těmi jsou především náklady na prodané zboží, osobní náklady, ostatní materiálové náklady, odbytové náklady, náklady dopravy, náklady na reklamu, správní režie a finanční náklady (Růčková, 2019, s. 109).

Plán zisku

Plánovaný zisk vychází z porovnání plánovaných nákladů a výnosů. Plán zisku jde vytvořit mnoha způsoby, kdy je nutno se vždy řídit základní rovnicí: $\text{tržby} - \text{náklady} = \text{zisk}$. Jednotlivé metody stanovení budoucího zisku se liší v přístupu k nákladům a lze je rozdělit na metodu celkových nákladů, kdy jde o přístup věcný a náklady jsou rozčleněny na

jednotlivé nákladové druhy a metodu nákladů na obrát, ve které je zisk rozdělen na základě funkčního přístupu (výroba, prodej, správa) (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194).

2.4.2 Plánovaná rozvaha

Základním úkolem plánované rozvahy je podání přehledu o finanční situaci společnosti a finanční struktuře. Jedná se o zkrácenou podobu rozvahy, kdy jsou vyloučeny položky, které pro společnost nejsou rozhodující nebo jsou uvedeny v sumarizované podobě (Růčková, 2019, s. 110).

2.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Prioritou plánu provozního cash flow je zajistit krátkodobou schopnost společnosti přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými budou kryty závazky a má zásadní význam při rozhodování o budoucích úvěrech. Tento plán je v úzkém vztahu s plány odbytu, nákupu a investic. Dalším charakteristickým rysem je kromě sestavení na dlouhé a krátké časové období také zpracování na jednotlivé dny v měsíci. Hlavním cílem je zabezpečit, aby nedocházelo k výskytu přebytků ani nedostatků finančních prostředků (Růčková, 2019, s. 110).

3 KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Petřík (2009, s. 94) uvádí, že dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování včetně předpokladů pro jejich sestavení, je zapotřebí neustále sledovat a kontrolovat. Plány společnosti by měly být natolik pružné, aby bylo možné je v případě nepředvídatelných změn přepracovat. Tyto změny mohou přicházet jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí a plán by měl být tedy schopen na ně obratem reagovat. V tomto procesu lze využít modelování variant za pomoci automatizovaných výstupů, avšak klíčové jsou zejména schopnosti vrcholového managementu a plánovacího týmu.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 165) doplňují nejčastější chyby, kterých se lze dopustit při sestavování plánu:

- Nejčastější chybou bývá odkládání plánu z důvodu výmluvy, že je čas potřebný na jiné záležitosti
- S předchozí chybou bývá spojován také strach a obavy se sestavením plánu, jelikož vedení společnosti nemá dostatek zkušeností s touto činností, a proto je v těchto případech vhodné využít poradenskou firmu
- Pokud si společnost není jistá svým zacílením, může to být další stěžejní chyba, která může vést k velikášství, vágním cílům a znehodnocení podnikatelské myšlenky

Kvalita finančního plánu je podle Sedláčka (2011, s. 146) posuzována podle jeho dopadů na tržní hodnotu společnosti. Vhodný finanční plán je tedy takový, u kterého je současná hodnota podniku vyšší než aktuální hodnota.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Představení společnosti

Jelikož si daná společnost nepřeje, aby bylo její jméno zveřejněno v této práci, bude nazývána jako společnost XY s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která má jednoho společníka a statutárním orgánem je jednatel, který jedná jménem společnosti samostatně. Tato společnost sídlí ve Zlínském kraji a byla zapsána do obchodního rejstříku 6. ledna 2009. Základní kapitál společnosti činí 20 200 000 Kč a je 100 % splacen.

Hlavní činností společnosti je povrchová úprava kovů, která zahrnuje např. galvanické zinkování, eloxování a moření hliníku. Co se týče předmětu podnikání dle obchodního rejstříku, jedná se o výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále galvanizérství a smaltérství, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2015, který zaručuje, že je s výrobky nakládáno v souladu s příslušnými normami a směrnicemi řízení jakosti a certifikátu ISO 14001:2015, který zajišťuje, že po technologické stránce je vše v souladu s nejpřísnějšími ekologickými požadavky na ochranu životního prostředí. V roce 2015 začala společnost provozovat novou moderní automatickou neutralizační stanici pro čištění průmyslových odpadních vod, a to z důvodu rostoucích nároků na ochranu životního prostředí.

4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců společnosti XY s.r.o. se po celé sledované období pohyboval mezi 42-49 zaměstnanci. K 1.4. 2022 eviduje společnost 42 zaměstnanců, jejichž složení je následující:

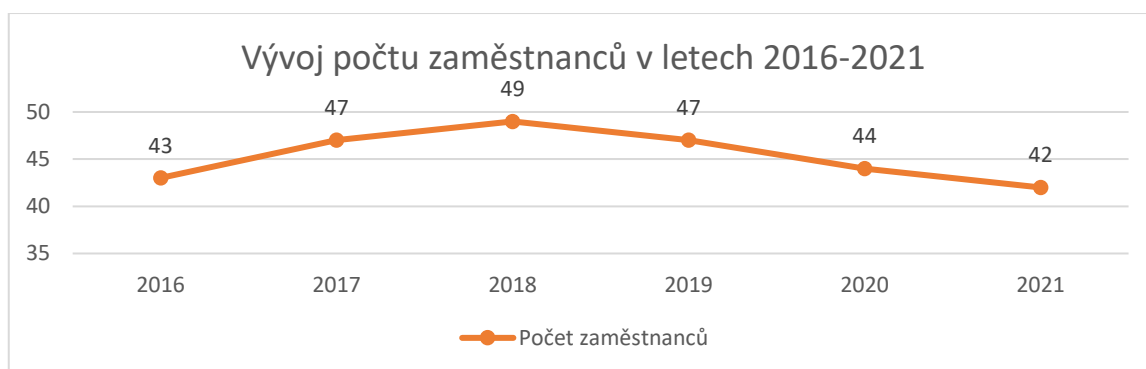
- Vedení společnosti – 2 zaměstnanci
- Ekonomický úsek – 2 zaměstnanci
- Úsek řízení jakosti a environmentu – 1 zaměstnanec
- Personální úsek – 1 zaměstnanec
- Obchodně technický úsek – 4 zaměstnanci

- Technologický úsek a chemická laboratoř – 2 zaměstnanci
- Výrobní úsek (zinkovací linky, eloxovací linka, neutralizační stanice, údržba, manipulace) – 30 zaměstnanců

Společnost v současné době neplánuje přijetí nových zaměstnanců.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	43	47	49	47	44	42



Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti)

4.3 Charakteristika odvětví

Společnost XY s.r.o. můžeme podle klasifikace ekonomických CZ – NACE zařadit do činností C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, konkrétně skupina 25.6 – Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění. Do skupiny 25.6 lze zařadit činnosti, které se týkají opracování kovů jako je plátování, potahování, gravírování, vrtání, leštění, svařování a další. Tyto činnosti jsou obvykle prováděny na základě smlouvy nebo dohody (Český statistický úřad, 2022).

Do oddílu 25 můžeme zařadit širokou škálu výrobků, s kterými souvisí řada různých technologií a společným znakem všech výrobních skupin v tomto oddílu je fakt, že původní materiálový vstup jsou kovové polotovary, které se vyrábějí v oddílu 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství. Oddíl 25 tvoří významnou část zpracovatelského průmyslu i jiných odvětví mimo průmysl a patří mezi nejdůležitější

dodavatele komponentů pro automobilový a strojírenský průmysl (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

Zmiňovaný oddíl 25 je součástí zpracovatelského průmyslu, který v minulém roce zaznamenal pokles o 3,2 %, a to zejména kvůli poklesu výroby automobilových vozidel, přívěsů a návěsů, ale také poklesu výroby pryžových a plastových výrobků a výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

U společnosti XY s.r.o. převládá oddíl 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, avšak zabývá se také dalšími ekonomickými činnostmi, mezi které patří instalace průmyslových strojů a zařízení (činnost C, oddíl 33, skupina 33.2), účetní a auditorské činnosti, daňové poradenství (činnost M, oddíl 69, skupina 69.2) a opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (činnost S, oddíl 95, skupina 95.2).

5 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

5.1 Analýza PEST

5.1.1 Politické vlivy

Společnost XY s.r.o. sídlí na území České republiky, která je od roku 2004 členem Evropské unie, a proto musí krom platné legislativy České republiky dodržovat i normy Evropské unie. Česká republika se stala také součástí Evropského hospodářského prostoru, který zajišťuje volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Dále od roku 1999 zaujímá Česká republika členství v NATO, což jí přináší četné výhody, ale také související závazky, které vůči alianci má. Co se týče politické situace, v současné době probíhá válka na Ukrajině a není jisté, do jaké míry může tento válečný konflikt ovlivnit situaci v České republice. V roce 2020 postihla nejen Českou republiku, ale také ostatní státy pandemie COVID – 19. Tato pandemie přetrvává dodnes a vláda byla nucena přijmout řadu restrikcí a protiepidemických opatření, která mají negativní vliv na finanční stabilitu a zadluženost země.

5.1.2 Ekonomické vlivy

Většina vyspělých ekonomik již překročila úroveň konce roku 2019, avšak oživení je velmi mírné a nerovnoměrné napříč jednotlivými zeměmi i odvětvími. Nejvíce zasažené jsou stále služby, z nichž nejvíce cestování a turistika. Z hlediska poptávky po spotřebním zboží je situace uspokojivá a nabídkovou stranu stále ovlivňují potíže v dodavatelských řetězcích a nedostatek určitých výrobních vstupů. Uvedené skutečnosti tedy vedou ke zrychlení inflace ve všech cenových okruzích včetně spotřebitelských cen (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Co se týče reálného hrubého domácího produktu České republiky, ve 3. čtvrtletí 2021 došlo k mezičtvrtletnímu růstu o 1,6 % a meziročnímu růstu o 3 %. Součástí reálného hrubého domácího produktu je spotřeba domácností, která vzrostla o 5,9 %, což bylo dáno zejména růstem reálného disponibilního důchodu, ale i postupným uvolnění protiepidemických opatření a vzrostla také spotřeba sektoru vládních institucí vlivem nárůstu výdajů ve zdravotnictví a růstu zaměstnanosti. Hrubý domácí produkt je dále ovlivněn tvorbou hrubého fixního kapitálu, příspěvkem čistých vývozu k růstu HDP a příspěvkem změny zásob k růstu HDP (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Podle odhadů vzrostl ekonomický výkon České republiky v roce 2021 o 2,9 %, k čemuž přispěla zejména domácí poptávka, změna stavu zásob a spotřeba domácností. Naopak zpomalení nastalo zejména kvůli saldu zahraničního obchodu (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

V roce 2022 se očekává, že se podaří zvládnout pandemii COVID – 19 bez významných protiepidemických omezení, avšak první polovinu roku 2022 by měly ekonomiku nepříznivě ovlivňovat rostoucí ceny vstupů a narušení výrobních řetězců. Naopak růst ekonomiky by měl být podpořen investičními výdaji soukromého sektoru i veřejných institucí (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Čím dál větším problémem se stává inflace, jejíž průměrná míra byla v roce 2021 3,8 % a podle odhadů by měla v roce 2022 narůst na 8,5 %. Na růst inflace mají zásadní vliv především ceny elektrické energie, zemního plynu, ropy a jednotkové náklady práce. Proti inflaci bude naopak působit posílení české koruny k euru (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Nerovnováha je zjevná také na trhu práce, kde je stále velký nedostatek pracovníků. Míra nezaměstnanosti v roce 2021 klesla na 2,8 % a podle prognózy by měla v roce 2022 klesnout na 2,3 % (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Přebytek běžného účtu platební bilance zaznamenal v roce 2021 pokles, který se očekává také v následujícím roce (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Epidemií koronaviru bylo v roce 2021 zatíženo hospodaření veřejných financí, jejíž ekonomické důsledky a opatření vedly v roce 2021 k deficitu 6,1 % HDP a k růstu zadlužení (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Tabulka 2 Přehled hlavních ekonomických ukazatelů České republiky (vlastní zpracování, zdroj: Ministerstvo financí České republiky, leden 2022)

							Aktuální predikce	
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nominální hrubý domácí produkt	mld. Kč	4 797	5 111	5 410	5 790	5 694	6 103	6 617
Reálný hrubý domácí produkt	růst v %	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,8	2,9	3,1
Deflátor HDP	růst v %	1,1	1,3	2,6	3,9	4,4	4,1	5,2
Míra inflace spotřebitelských cen	průměr v %	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	8,5
Zaměstnanost	růst v %	1,9	1,6	1,4	0,2	-1,3	-0,4	1,1
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,3

Objem mezd a platů	růst v %	5,7	9,2	9,6	7,8	0,2	5,7	5,4
Saldo běžného účtu	% HDP	1,8	1,5	0,4	0,3	3,6	-1,0	-1,3
Saldo sektoru vládních institucí	% HDP	0,7	1,5	0,9	0,3	-5,6	-6,1	
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6	24,4
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	0,4	1,0	2,0	1,5	1,1	1,9	3,3
HDP eurozóny	růst v %	1,8	2,8	1,8	1,6	-6,5	5,1	3,9

5.1.3 Sociální a demografické vlivy

Společnost XY s.r.o. sídlí v České republice ve Zlínském kraji. Podle údajů Českého statistického úřadu byl celkový počet obyvatel v České republice ve 3.čtvrtletí 2021 8 981 400 obyvatel, z toho 490 400 obyvatel ve věku 15 a více let ve Zlínském kraji. Z tabulky 3 je patrné, že počet obyvatel ve věku 15 a více let má klesající tendenci, která je způsobena především vyšší úmrtností než porodností a převahou přistěhovalých nad vystěhovalými (Český statistický úřad, 2022).

Tabulka 3 Vývoj počtu obyvatel ve věku 15 a více let ve Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let Zlínský kraj	498 600	496 900	495 500	494 700	494 000	490 400

K 31.12. 2021 činila průměrná mzda v České republice 37 839 Kč. Ve Zlínském kraji činila průměrná mzda k 31.12. 2021 33 826 Kč, což je přibližně o 4 000 Kč méně oproti průměru České republiky. Z tabulky 4 je zřejmé, že průměrná mzda ve Zlínském kraji každoročně roste a v roce 2021 byl tento nárůst ve výši 2 142 Kč oproti minulému roku. V absolutním vyjádření zaznamenal nejvyšší přírůstek právě Zlínský kraj, ale i přesto se nachází pod celorepublikovým průměrem a průměrná mzda je zde třetí nejnižší (Český statistický úřad, 2022).

Tabulka 4 Vývoj průměrné mzdy v ČR a Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná mzda (Kč)	Česká republika	27 764	29 638	32 051	34 578	35 662	37 839
	Zlínský kraj	24 358	26 258	28 577	30 659	31 494	33 826

Ze srovnání je zřejmé, že v posledních dvou letech dosahovala míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji nižších hodnot, než je celorepublikový průměr, a to konkrétně o 0,7 %. V porovnání s ostatními kraji dosahuje Zlínský kraj spolu s Pardubickým krajem druhé nejnižší míry nezaměstnanosti. Nejnižší míra nezaměstnanosti je podle ČSÚ v Jihočeském kraji (1,8 %) a naopak nejvyšší hodnoty dosahuje Moravskoslezský kraj (4,9 %) (Český statistický úřad, 2022).

Tabulka 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022)

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

5.1.4 Technologické vlivy

Společnost XY s.r.o. se v současné době nezabývá výzkumem ani vývojem, jelikož na tuto činnost nemá potřebné prostory ani kvalifikované pracovníky. Naopak aktivitu lze spatřit v rozvojových investicích, kdy by v roce 2022 mělo dojít k výstavbě nové skladovací haly, která v současné době společnosti chybí. Snaha je také o neustálou modernizaci stávajícího provozu.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

5.2.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V předchozích letech a ani v danou chvíli není společnost přímo výrobně ohrožena vstupem nového dodavatele povrchové úpravy v oblasti galvanického zinkování a přírodního eloxování. Většina společností v oboru investuje do modernizace stávajících provozů. Nově vznikající provozy jsou negativně ovlivněny vysokými pořizovacími náklady, legislativními požadavky a v neposlední řadě vlivem chemické výroby na životní prostředí. Dalším nezanedbatelným faktorem je nedostatek kvalifikované pracovní síly.

5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Provoz služby povrchových úprav je závislý na objednávkách zákazníků. V rámci COVIDU 19 a nyní i v rámci situace neustále se zvyšujících nákladů na nákup surovin příp. nedostupnosti (konkrétně železa), se situace může měnit každým dnem.

5.2.3 Ohrožení substituty

Provozovaná činnost je služba, není tedy přímo ohrožena. Je závislá na dodavatelích (zákaznících) a jejich nasmlouvaných zakázkách směrem k jejich koncovému odběrateli. V případě výpadku důležitého vstupu tzn. chemie, je nynější dodavatel schopen nabídnout alternativu chemického přípravku nebo směsi. Pokud by neměl adekvátní náhradu, je možno popsat jiného dodavatele. Bohužel s tím je spojena velká komplikace v podobě přenastavení celého technologického procesu a nejistého finálního výsledku – kvality povrchové úpravy.

5.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávání nových zakázek je poměrně složité, jelikož společnost má plné kapacity a v některých obdobích nestíhá plnit termínové požadavky ani pro stávající odběratele. Novému zákazníkovi s pravidelným středním a velkým objemem zakázek není firma schopna nabídnout dostatečné kapacity a termíny vyhotovení zakázky.

5.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

V současné době není v okolí mnoho přímých konkurentů. Provozovny s podobným zaměřením mají svůj okruh zákazníků v závislosti na nabídce povrchových úprav, dostupné vzdálenosti a na kvalitě a rychlosti zhotovení zakázek.

5.3 SWOT analýza

Pro přiblížení strategické pozice podniku byla sestavena SWOT analýza společnosti XY s.r.o., která nám zobrazuje silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby.

V tabulce 6 si lze povšimnout, že mezi silné stránky společnosti patří zejména technologie, při které není využíváno šestimocného chromu, čímž se společnost snaží chránit zdraví i životní prostředí. Mezi silné stránky lze zařadit také vlastní zdroje vody a využívání odpadního tepla. V neposlední řadě má společnost také výhodu v rámci závěsové techniky, kterou si je schopna sama vyrobit na míru a není tak závislá na externím dodavateli. Jako slabé stránky společnost spatřuje nedostatečné skladovací prostory, omezenou kapacitu technologie a vysokou spotřebu vody, bez které by činnost nebylo možné vykonávat. Příležitosti spatřuje především ve výstavbě nové skladovací haly, kterou by se vyřešilo nevhodné ukládání materiálu ve venkovních prostorech, dále v modernizaci technologie, která by mohla přivést perspektivní zákazníky a lukrativnější zakázky. Naopak hrozbou by se mohla stát vysoká cena energií a materiálu, ekologické předpisy, které omezují použití

některých prvků ve výrobě, další vlna pandemie COVID 19 a příliš krátké termíny zhotovení zakázek.

Tabulka 6 SWOT analýza společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Technologie bez Cr^{VI+} • Využití vlastních zdrojů vody • Výroba závěsové techniky • Chlazení a využití odpadního tepla 	<ul style="list-style-type: none"> • Skladování materiálu • Malá kapacita technologie • Eloxování – pouze přírodní elox • Velká spotřeba vody
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nová skladovací hala a přilehlé obslužné komunikace • Zlepšování technologie • Perspektivní zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena energií • Ekologické předpisy • Covid 19 • Termíny zhotovení zakázek

6 FINANČNÍ ANALÝZA

V této části bude provedena finanční analýza společnosti XY s.r.o., která je důležitou součástí finančního plánování. Finanční analýza bude zpracována za období 2016-2021 a následně budou její výsledky porovnány s konkurenčním podnikem, jelikož hodnoty odvětví jsou dostupné pouze do roku 2019 a u konkurenční společnosti je možno srovnat také rok 2020. Kompletní rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou pro větší přehlednost uvedeny v příloze P I a P II. Horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv, výnosů a nákladů společnosti XY s.r.o. je součástí přílohy P V. Aktiva, pasiva, výnosy a náklady konkurenční společnosti jsou uvedeny v příloze P VI a horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv, výnosů a nákladů konkurenční společnosti je uvedena v příloze VII.

6.1 Absolutní ukazatele

Aktiva

Na základě výsledků vertikální analýzy bylo zjištěno, že největší podíl na celkových aktivech mají stálá aktiva téměř v celém sledovaném období. V prvních třech sledovaných letech tvořila stálá aktiva 54 % - 65 % celkových aktiv. V roce 2019 byl pak tento podíl téměř totožný s podílem oběžných aktiv na celkových aktivech a od roku 2020 představují stálá aktiva více než 70 % celkových aktiv. V roce 2016–2019 nevlastnila společnost žádný dlouhodobý finanční majetek, a proto byla stálá aktiva tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem. V posledních dvou sledovaných letech již společnost eviduje dlouhodobý finanční majetek, který tvoří v roce 2020 téměř polovinu stálých aktiv a v roce 2021 více než 60 % stálých aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek je převážně tvořen hmotnými movitými věcmi a jejich soubory, ve kterých společnost eviduje především vybavení haly, auta a kamerový systém. Zbylá část je zastoupena stavbami a ostatním dlouhodobým hmotným majetkem. Ve stavbách jsou zahrnuty pouze studny, které společnost vlastní. Výrobní hala není součástí staveb, jelikož ji má společnost v pronájmu. V ostatním dlouhodobém hmotném majetku je zahrnuta vzduchotechnika. Od roku 2020 eviduje společnost dlouhodobý finanční majetek, který zahrnuje obchodní podíl a zápůjčku dceřiné společnosti. Co se týče oběžných aktiv, jejich podíl na celkových aktivech byl v celém sledovaném období mezi 25 % - 51 %. Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, konkrétně materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary a zbožím, dále krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky. Časové rozlišení aktiv lze u společnosti vidět pouze v prvních čtyřech letech, kdy společnost platila nájemné za výrobní halu dopředu.

Konkurenční společnost se zabývá stejnou činností, avšak ve vertikální analýze lze vidět, že větší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva, zejména peněžní prostředky a stálá aktiva tvoří v roce 2020 pouze 20 % celkových aktiv. Podíl peněžních prostředků na celkových aktivech se pohybuje za celé sledované období mezi 50-68 %.

Pro zhodnocení změn mezi jednotlivými roky byla využita horizontální analýza, která ukazuje, že celková bilanční suma měla téměř po celé sledované období rostoucí tendenci. Výjimkou je pouze rok 2017, kdy došlo k poklesu o pouhých 0,5 %. Dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen zejména strojním vybavením haly, klesá po celé sledované období, což je způsobeno odpisy a nízkou investiční aktivitou. Naopak u dlouhodobého finančního majetku došlo v roce 2020 k prudkému nárůstu o 16 mil. Kč, kdy společnost koupila obchodní podíl od dceřiné společnosti a další růst o téměř 100 % lze vidět hned v dalším roce, kdy došlo k poskytnutí úvěru dceřiné společnosti. Co se týče oběžných aktiv, jejich hodnota každým rokem kolísá. Vývoj zásob by mohl být označen za téměř stabilní, avšak vývoj pohledávek, peněžních prostředků a časového rozlišení aktiv je v určitých období velmi proměnlivý. Společnost eviduje pouze krátkodobé pohledávky, které jsou až do roku 2020 tvořeny zejména pohledávkami z obchodních vztahů, avšak v roce 2021 došlo k prudkému nárůstu pohledávek, což bylo způsobeno poskytnutou půjčkou, která bude vrácena ihned na začátku roku 2022. Peněžní prostředky jsou tvořeny zejména peněžními prostředky na účtech, u kterých došlo v roce 2020 k prudkému poklesu o 63 %, a to z důvodu využití části těchto prostředků na nákup obchodního podílu v roce 2020. Výrazné změny jsou viditelné také u časového rozlišení aktiv v roce 2017 a 2018, kdy společnost zaplatila nájemné za výrobní halu dopředu. Od roku 2020 není evidováno žádné časové rozlišení aktiv. Aktiva srovnávané společnosti mají rostoucí tendenci pouze do roku 2019, poté v roce 2020 došlo k poklesu o 4 %. Konkurenční společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek a u dlouhodobého hmotného majetku lze pozorovat klesající tendenci po celé sledované období stejně jako u společnosti XY s.r.o. Z uvedených skutečností lze tedy konstatovat, že investiční aktivita konkurenční společnosti je také velmi nízká. Oběžná aktiva srovnávané společnosti mají do roku 2019 rostoucí charakter a poté došlo k mírnému poklesu o 4 % stejně jako u celkových aktiv.

Tabulka 7 Aktiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	35 674	35 500	37 926	38 163	45 917	67 013
Stálá aktiva	23 170	21 571	20 343	18 735	33 751	49 626
Dlouhodobý hmotný majetek	23 170	21 571	20 343	18 735	17 751	17 726
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	16 000	31 900
Oběžná aktiva	12 224	8 748	15 509	19 426	12 166	17 387
Zásoby	1 721	1 957	1 873	1 892	1 928	2 089
Pohledávky	4 462	3 906	6 430	4 540	5 391	10 714
Peněžní prostředky	6 040	2 886	7 206	12 994	4 847	4 583
Časové rozlišení aktiv	281	5 181	2 074	2	0	0

Pasiva

Podíl vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě se v prvních pěti sledovaných letech pohyboval okolo 90 % a v roce 2021 klesl tento podíl na 73 %, z čehož je zřejmé, že společnost kryje většinu svého majetku svými zdroji. Největší část vlastního kapitálu tvoří základní kapitál a kapitálové fondy, menší část (do 10 %) je poté tvořena výsledkem hospodaření běžného období a nepatrnou část tvoří od roku 2020 i výsledek hospodaření minulých let, který v předešlých letech nabýval záporných hodnot. Cizí zdroje tvoří do roku 2020 velmi malou část bilanční sumy, jelikož společnost netvoří žádné rezervy, neeviduje žádné dlouhodobé závazky a cizí zdroje obsahují pouze krátkodobé závazky. V roce 2021 se podíl cizích zdrojů navýšil na 27 %, jelikož se u společnosti objevil dlouhodobý závazek, který tvořil převážnou část cizích zdrojů. U konkurenční společnosti lze vidět, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se pohybuje mezi 76-93 %, což je velmi podobné analyzované společnosti. Rozdílný podíl lze vidět u základního kapitálu, který je u konkurenčního podniku pouze 100 tis. Kč. Cizí zdroje srovnávané společnosti jsou stejně jako u analyzované společnosti tvořeny téměř po celé sledované období zejména krátkodobými závazky.

Z meziročního srovnání je viditelný nárůst ážia a kapitálových fondů v roce 2020 o 5 mil. Kč a jednalo o příplatek k základnímu kapitálu, kdy se majitel rozhodl posílit solventnost společnosti. Základní kapitál je po celé sledované období ve stejné výši a u výsledku hospodaření běžného období lze vidět výrazný nárůst od roku 2020. Výsledek hospodaření minulých let nabýval záporných hodnot až do roku 2019, avšak již v roce 2021 dosahuje jeho výše více než 3 mil. Kč. Do roku 2019 převáděla společnost zisk z hospodaření na účet 429 – neuhrazená ztráta minulých let a od roku 2020 je zisk z hospodaření převáděn na účet 428 – nerozdělený zisk minulých let. Celkově má tedy vlastní kapitál rostoucí charakter po

celé sledované období. V roce 2017 došlo ke splacení závazků ke společníkům, což bylo hlavním důvodem úbytku krátkodobých závazků o 71 %. Od této doby lze u krátkodobých závazků pozorovat spíše rostoucí tendenci. Společnost neměla do roku 2020 žádné dlouhodobé závazky, avšak v roce 2021 obdržela dlouhodobou půjčku od mateřské společnosti ve výši 14 mil. Kč na provozní financování, a proto je v horizontální analýze viditelný 100 % nárůst. Časové rozlišení pasiv má po celé sledované období nulovou hodnotu, a proto v tabulce není uvedeno. Horizontální analýza pasiv konkurenční společnosti odhalila, že výsledek hospodaření měl rostoucí tendenci do roku 2018 a poté meziročně docházelo k poklesu. U cizích zdrojů lze vidět klesající tendenci po celé sledované období, a to především díky razantním úbytkům dlouhodobých závazků.

Tabulka 8 Pasiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	35 674	35 500	37 926	38 163	45 917	67 013
Vlastní kapitál	30 667	34 048	34 966	35 808	43 186	48 649
Základní kapitál	20 200	20 200	20 200	20 200	20 200	20 200
Ážio a kapitálové fondy	14 900	14 900	14 900	14 900	19 900	19 900
VH minulých let	-6 455	-4 433	-1 052	-134	708	3 086
VH běžného období	2 022	3 381	918	842	2 378	5 463
Cizí zdroje	5 007	1 452	2 960	2 355	2 731	18 363
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	5 007	1 452	2 960	2 355	2 731	4 363
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	14 000

Výnosy

Z tabulky 9 je zřejmé, že tržby z prodeje výrobků a služeb mají téměř 100 % podíl na celkových výnosech v celém sledovaném období, což vypovídá o ryze výrobním charakteru společnosti. Tržby za prodej zboží tvoří maximálně 0,6 % celkových výnosů a jedná se především o tržby získané prodejem uhlí, které společnost v současné době doprodává. Necelé 1 % tvoří také ostatní provozní výnosy získané z velké části jako náhrady škod od pojišťovny a v posledních dvou letech také výnosy z náhrady mzdy z programu ANTIVIRUS a ostatních programů vyhlášených vládou na pokrytí nákladů způsobených situací COVID 19. Zanedbatelnou část od roku 2020 tvoří také výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční výnosy v podobě kurzových rozdílů. Také u srovnávané společnosti tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb téměř 100 % podíl na celkových výnosech, což je pro tento typ podniků typické. Ostatní položky mají stejně jako u analyzované společnosti pouze menšinový podíl na celkových výnosech.

Horizontální analýza odhalila rostoucí tendenci tržeb téměř po celé sledované období. Výjimkou je rok 2020, kdy vlivem pandemie COVID 19 došlo k přerušení provozu, a tím pádem také k poklesu tržeb, které ovšem ihned v dalším roce 2021 zaznamenaly nárůst o 14 %, což je nejvíce za celé sledované období. Nárůst o 160 % u ostatních provozních výnosů v roce 2021 je způsoben především již zmíněnými výnosy z náhrady mzdy z programu ANTIVIRUS a ostatních programů. U ostatních položek výnosů nenastaly v letech 2016-2021 žádné významné změny. Rostoucí tendenci tržeb lze do roku 2019 vidět také u konkurenční společnosti a dá se předpokládat, že pokles o 19 % v roce 2020 je také způsoben pandemií COVID 19. O ostatních položkách výnosů by se dalo říct, že zde nenastaly žádné razantní změny a mají tedy spíše stabilní vývoj.

Tabulka 9 Výnosy společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	43 119	47 443	48 235	48 147	43 139	49 263
Tržby za prodej zboží	51	61	270	68	65	56
Ostatní provozní výnosy	94	213	18	218	162	422
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1	0	0	55	31
Ostatní finanční výnosy	2	2	5	3	22	3
Výnosy	43 266	47 720	48 528	48 436	43 443	49 775

Náklady

Vertikální analýza nákladů odhalila, že největší podíl (40 % - 50 %) na celkových nákladech má výkonová spotřeba a osobní náklady. Náklady na prodané zboží mají na výkonové spotřebě zanedbatelný podíl, avšak vyšší podíl náleží službám a nejvíce je výkonová spotřeba zastoupena spotřebou materiálu a energie. Na celkových nákladech se v menší části podílejí také úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady. Ostatní položky nákladů dosahují velmi nízkých hodnot, a proto je jejich podíl na nákladech téměř nulový. U srovnávané společnosti se podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech pohybuje také okolo 50 % a zbylou část tvoří z velké části osobní náklady a odpisy.

U meziročního vývoje výkonové spotřeby a osobních nákladů lze pozorovat stejný vývoj jako u tržeb. Nejprve lze tedy vidět mírný nárůst, poté v roce 2020 pokles, který byl způsoben přerušením provozu vlivem pandemie a v roce 2021 nárůst o 4 % u výkonové spotřeby a o 15 % u osobních nákladů. Úpravy hodnot v provozní oblasti představují odpisy, které od roku 2017 stagnují. Společnost má nízkou investiční aktivitu a vlastní starší majetek, přičemž se některé jeho části v průběhu sledovaného období plně odepsaly, což vysvětluje

klesající charakter odpisů. U ostatních provozních nákladů lze pozorovat růst již od začátku sledovaného období a jsou tvořeny zejména smluvními pokutami a odpisy pohledávek. Oproti tomu ostatní finanční náklady mají spíše kolísavou tendenci a společnost zde eviduje především kurzové rozdíly a bankovní poplatky. Co se týče nákladových úroků, do roku 2019 je jejich hodnota nulová a od roku 2020 jsou pouze vy výši 2 tis. Kč. Vývoj celkových nákladů byl u konkurenční společnosti srovnatelný s analyzovanou společností. Do roku 2019 celkové náklady rostly a v roce 2020 došlo k poklesu o 15 %, zejména díky službám a osobním nákladům.

Tabulka 10 Náklady společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výkonová spotřeba	20 839	21 204	22 552	22 189	18 276	19 072
Náklady na prodané zboží	39	46	247	21	25	23
Spotřeba materiálu a energie	14306	13 681	16 106	15 971	12 962	13 468
Služby	6494	7 477	6 198	6 196	5 290	5 582
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-163	57	63	218	-175
Osobní náklady	17 082	19 094	21 378	21 848	19 336	22 282
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 396	2 887	2 869	2 701	2 034	1 035
Ostatní provozní náklady	437	445	503	549	613	720
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	2	2
Ostatní finanční náklady	26	65	15	29	21	84
Náklady	40 780	43 532	47 374	47 379	40 500	43 020

Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty

Z tabulky 11 je patrné, že se přidaná hodnota společnosti XY s.r.o. pohybovala mezi 22 a 30 mil. Kč. Nejnížší hodnota byla zaznamenána v roce 2016 a naopak nejvyšší hodnotu lze vidět v roce 2021, a to zejména díky vysokému nárůstu tržeb a oproti tomu jen mírnému zvýšení výkonové spotřeby. Nejvíce se na přidané hodnotě podílely osobní náklady, jejichž podíl rostl téměř celé sledované období a z menší části se na přidané hodnotě podílely také odpisy. Provozní výsledek hospodaření měl proměnlivý vývoj a finanční výsledek hospodaření byl až na rok 2020 záporný, což způsobila převaha ostatních finančních nákladů nad výnosovými úroky a ostatními finančními výnosy. U výsledku hospodaření za období lze vidět příznivý vývoj v roce 2020, kdy došlo k nárůstu o přibližně 1,5 mil. Kč a zejména také v roce 2021, kdy se výsledek hospodaření za období zvýšil o 130 % na téměř 5,5 mil. Kč. V tabulce 12 je k vidění také dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT). Do roku 2019 nebyly u společnosti evidovány žádné nákladové úroky a od roku 2020 je jejich hodnota pouze 2 tis. Kč, což znamená, že nákladové úroky nemají po celé

sledované období téměř žádný podíl na EBIT. Daň z příjmu se na EBIT podílí přibližně 20 % a podíl čistého zisku na EBIT se pohybuje mezi 79–81 %.

Tabulka 11 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	43 119	47 443	48 235	48 147	43 139	49 263
Tržby za prodej zboží	51	61	270	68	65	56
Výkonová spotřeba	20 839	21 204	22 552	22 189	18 276	19 072
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-163	57	63	218	-175
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Přidaná hodnota	22 331	26 463	25 896	25 963	24 710	30 422
Osobní náklady	17 082	19 094	21 378	21 848	19 336	22 282
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 396	2 887	2 869	2 701	2 034	1 035
Ostatní provozní výnosy	94	213	18	218	162	422
Ostatní provozní náklady	437	445	503	549	613	720
Provozní výsledek hospodaření	2 510	4 250	1 164	1 083	2 889	6 807
Finanční výsledek hospodaření	-24	-62	-10	-26	54	-52
Daň z příjmu za běžnou činnost	464	806	238	215	565	1 290
Výsledek hospodaření za období	2 022	3 381	918	842	2 378	5 463
EBT	2 486	4 187	1 156	1 057	2 943	6 753
EBIT	2 486	4 187	1 156	1 057	2 945	6 755
EBITDA	4 882	7 074	4 025	3 758	4 979	7 790

Tabulka 12 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Věřitel (nákladové úroky)	0	0	0	0	2	2
Stát (daň)	464	806	238	215	565	1 290
Podnik (čistý zisk)	2 022	3 381	918	842	2 378	5 463
EBIT	2 486	4 187	1 156	1 057	2 945	6 755
v (%)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Věřitel (nákladové úroky)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Stát (daň)	19 %	19 %	21 %	20 %	19 %	19 %
Podnik (čistý zisk)	81 %	81 %	79 %	80 %	81 %	81 %
EBIT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vývoj cash flow

V tabulce 13 je zpracován vývoj cash flow, které se dělí na provozní, investiční a finanční činnost. V druhém sledovaném roce bylo cash flow z provozní činnosti záporné, což znamená, že příjmy z provozní činnosti byly nižší než výdaje z provozní činnosti. V dalších

letech je již hodnota provozního cash flow kladná a nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2019. Co se týče cash flow z investiční činnosti, jeho hodnota je od roku 2016 záporná, což vypovídá o investiční aktivitě, která byla vysoká především v posledních dvou letech a týkala se zejména dlouhodobého finančního majetku. Oblast dlouhodobého hmotného majetku zaznamenává jen nízkou investiční aktivitu. Poslední částí je finanční oblast, kde můžeme pozorovat pohyb v roce 2020, kdy došlo k navýšení kapitálových fondů o 5 mil. Kč, ale také v roce 2021 přijetím dlouhodobé půjčky od mateřské společnosti.

Tabulka 13 Vývoj cash flow společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	5 656	6 040	2 886	7 206	12 994	4 847
Čistý peněžní tok z provozní oblasti	1 794	-1 867	5 962	6 881	3 903	2 431
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 410	-1 287	-1 642	-1 093	-17 050	-16 693
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0	5 000	14 000
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	384	-3 154	4 320	5 788	-8 147	-262
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	6 040	2 886	7 206	12 994	4 847	4 583

6.2 Rozdílové ukazatele

V tabulce 14 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu, který nabýval kladných hodnot po celé sledované období, což znamená, že oběžná aktiva převyšují nad krátkodobými závazky a společnost má tudíž k dispozici tzv. finanční polštář. Rostoucí tendenci čistého pracovního kapitálu lze pozorovat až do roku 2019, poté došlo k razantnímu úbytku vlivem oběžných aktiv, kdy společnost využila část peněžních prostředků na nákup obchodního podílu. V roce 2021 vzrostla oběžná aktiva více než krátkodobé závazky, a proto došlo opět k nárůstu čistého pracovního kapitálu. Z uvedených skutečností by se dalo říci, že společnost upřednostňuje konzervativní strategii financování. Konkurenční společnost má taktéž finanční polštář po celé sledované období a čistý pracovní kapitál meziročně roste do roku 2019.

Tabulka 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	12 224	8 748	15 509	19 426	12 166	17 387
Krátkodobé závazky	5 007	1 452	2 960	2 355	2 731	4 363
Čistý pracovní kapitál	7 217	7 296	12 549	17 071	9 435	13 024

Tabulka 15 Vývoj čistého pracovního kapitálu konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	14 588	17 861	20 927	22 778	21 927
Krátkodobé závazky	2 374	2 304	2 186	2 660	1 821
Čistý pracovní kapitál	12 214	15 557	18 741	20 118	20 106

6.3 Poměrové ukazatele

Rentabilita

Na základě výsledných hodnot ukazatelů rentability lze říci, že společnost XY s.r.o. byla zisková po celé sledované období. Rentabilita tržeb představuje podíl zisku na tržbách a ve sledovaném období se pohybovala mezi 2-11 %, kdy nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2021. U rentability celkového kapitálu i rentability vlastního kapitálu lze pozorovat téměř totožný průběh. Rentabilita celkového kapitálu dosáhla nejvyšších hodnot v roce 2017 a 2021 a rentabilita vlastního kapitálu v roce 2021, a to díky prudkému nárůstu výsledku hospodaření. U konkurenční společnosti lze pozorovat klesající charakter rentabilit po celé sledované období, ale i přesto jsou hodnoty v posledním porovnávaném roce vyšší než u analyzované společnosti. Obě společnosti dosahují ve sledovaném období kladných hodnot rentabilit, které jsou ovšem na nízké úrovni a pomoci by mohlo např. využívat vyšší podíl cizích zdrojů, což by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tabulka 16 Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (ROS)	5 %	7 %	2 %	2 %	6 %	11 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7 %	12 %	3 %	3 %	6 %	10 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7 %	10 %	3 %	2 %	6 %	11 %

Tabulka 17 Ukazatele rentability konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	12 %	12 %	12 %	11 %	9 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	17 %	16 %	15 %	14 %	9 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	18 %	16 %	14 %	12 %	8 %

Aktivita

Ukazatel obratovosti aktiv dosahoval příznivých hodnot do roku 2019, kdy se hodnoty pohybovaly v rozmezí 1,21-1,34. Od roku 2020 lze pozorovat klesající tendenci obratovosti aktiv a jelikož jsou hodnoty menší než 1, společnost nevyužívá svůj majetek tak efektivně, jako tomu bylo v předcházejících letech. Hodnota tohoto ukazatele je ovlivněna především nákupem obchodního podílu v roce 2020 a poskytnutou zápůjčkou dceřiné společnosti v roce 2021. Pokles obratovosti aktiv je tak v posledních dvou letech způsoben zejména těmito skutečnostmi. U doby obratu zásob lze pozorovat stabilní průběh, kdy se hodnoty pohybují okolo 15 dnů. Co se týče doby obratu pohledávek, je nutné ji porovnat s dobou obratu krátkodobých závazků, aby bylo zjištěno, v jakém postavení se společnost nachází. U společnosti XY s.r.o. je doba obratu pohledávek od roku 2017 vyšší než doba obratu krátkodobých závazků, což znamená, že se společnost nachází v nevýhodném postavení, jelikož platí svým dodavatelům dříve, než dostává zapláceno od svých odběratelů. Z tabulky si lze také povšimnout, že v posledním sledovaném roce doba obratu pohledávek výrazně vzrostla, což bylo způsobeno především pohledávkou ve výši 5 mil. Kč, kdy společnost poskytla půjčku jinému podniku. Tato půjčka by měla být v roce 2022 splacena a hodnota doby obratu zásob by se měla vrátit na původní úroveň. U konkurenční společnosti lze od roku 2017 také pozorovat klesající tendenci obratovosti aktiv, která v posledním roce klesla pod hodnotu 1. Doba obratu zásob je nulová, jelikož společnost nevlastní žádné zásoby a doba obratu pohledávek je po celé sledované období vyšší než doba obratu krátkodobých závazků, což konkurenční společnost staví do nevýhodné situace.

Tabulka 18 Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,21	1,34	1,28	1,26	0,94	0,74
Doba obratu zásob (dny)	14	15	14	14	16	15
Obrat pohledávek	9,68	12,16	7,54	10,62	8,01	4,60
Doba obratu pohledávek (dny)	37	30	48	34	45	78
Obrat krátkodobých závazků	8,62	32,72	16,39	20,47	15,82	11,30
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	42	11	22	18	23	32

Tabulka 19 Ukazatele aktivity konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,11	1,11	1,03	1,00	0,85
Doba obratu zásob (dny)	0	0	0	0	0
Obrat pohledávek	7,80	6,85	7,72	8,52	4,50
Doba obratu pohledávek (dny)	46	53	47	42	80
Obrat krátkodobých závazků	10,56	11,97	12,81	10,79	12,83
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	34	30	28	33	28

Likvidita

Vývoj běžné, pohotové i hotovostní likvidity je u společnosti XY s.r.o. po celé sledované období spíše proměnlivý. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. Analyzovaná společnost se v tomto rozmezí pohybuje pouze v roce 2016, poté hodnota meziročně rostla až do roku 2019 a od roku 2020 lze pozorovat pokles. Pohotová likvidita překračovala doporučené hodnoty 1-1,5 po celé sledované období stejně jako hotovostní likvidita, u které je doporučené rozmezí 0,2-0,5. Hodnoty hotovostní likvidity poukazují na to, že společnost neefektivně využívá své finanční prostředky, ale zároveň představují krytí pro situaci, kdy by společnost musela náhle splatit vysoký závazek. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohyboval v rozmezí 59-88 %, což napovídá o vysoké finanční stabilitě a společnost by se dala označit za překapitalizovanou. U konkurenční společnosti jsou hodnoty likvidit značně vyšší než u analyzované společnosti, a to zejména kvůli vysokým hodnotám peněžních prostředků. Na základě výsledných hodnot podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech lze i tuto společnost označit za překapitalizovanou.

Tabulka 20 Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	2,44	6,02	5,24	8,25	4,45	3,99
Pohotová likvidita	2,10	4,68	4,61	7,45	3,75	3,51
Hotovostní likvidita	1,21	1,99	2,43	5,52	1,77	1,05
ČPK/A	20 %	21 %	33 %	45 %	21 %	19 %
ČPK/OA	59 %	83 %	81 %	88 %	78 %	75 %

Tabulka 21 Ukazatele likvidity konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	6,14	7,75	9,57	8,56	12,04
Pohotová likvidita	6,14	7,75	9,57	8,56	12,04
Hotovostní likvidita	4,79	6,01	7,91	7,30	9,19
ČPK/A	54 %	63 %	69 %	70 %	73 %
ČPK/OA	84 %	87 %	90 %	88 %	92 %

Zadluženost

Z tabulky 22 je zřejmé, že si společnost po celé sledované období udržuje velmi nízké hodnoty celkové zadluženosti i míry zadluženosti. V prvním sledovaném roce byla celková zadluženost 14 %, poté se snížila na 4 % vlivem poklesu krátkodobých závazků. Nejvyšší hodnoty dosahuje zadluženost v roce 2021, kdy společnost přijala dlouhodobou půjčku od mateřské společnosti a došlo také k nárůstu krátkodobých závazků. Stejný průběh má také míra zadluženosti, která dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2021. V prvních čtyřech letech společnost neviduje žádné nákladové úroky a v posledních dvou letech pouze ve výši 2 tis. Kč, a proto není ukazatel úrokového krytí spočítán. Celková zadluženost i míra zadluženosti u konkurenční společnosti mají klesající tendenci po celé sledované období, kdy v roce 2020 dosahují pouze hodnoty 7 % a 0,07 %. Nákladové úroky srovnávané společnosti dosahovaly v roce 2016 hodnoty 72 tis. Kč a postupně klesaly, což vysvětluje rostoucí tendenci tohoto ukazatele. V roce 2020 již společnost neviduje žádné nákladové úroky, a proto zde není ukazatel spočítán.

Tabulka 22 Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	14 %	4 %	8 %	6 %	6 %	27 %
Míra zadluženosti	0,16	0,04	0,08	0,07	0,06	0,38
Úrokové krytí	X	x	x	x	x	x

Tabulka 23 Ukazatele zadluženosti konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	24 %	18 %	13 %	9 %	7 %
Míra zadluženosti	0,32	0,22	0,15	0,10	0,07
Úrokové krytí	54	77	89	329	x

Hodnocení vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Multiplikátor vlastního kapitálu udává, zda je pro společnost výhodné se dále zadlužovat. Výsledné hodnoty jsou po celé sledované období větší než 1, což znamená, že pro společnost XY s.r.o. by bylo výhodné zvyšovat podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře.

Tabulka 24 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EBT / EBIT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
A / VK	1,16	1,04	1,08	1,07	1,06	1,38
Multiplikátor	1,16	1,04	1,08	1,07	1,06	1,38

6.4 Souhrnné ukazatele

Spider analýza 2020

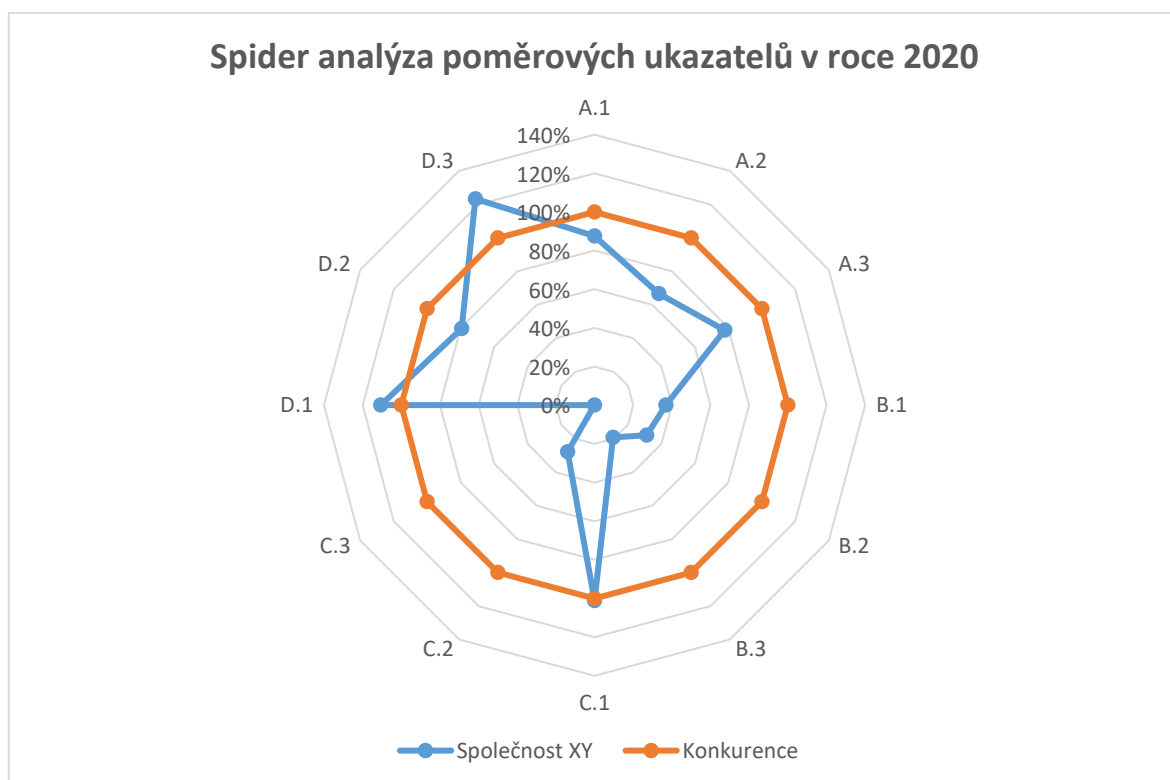
Spider analýza slouží k porovnání výsledků ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a obratovosti s konkurenční společností.

V roce 2020 se u analyzované společnosti nacházely nákladové úroky pouze ve výši 2 tis. Kč, a proto se s nimi v rámci spider analýzy nepočítá. Konkurenční společnost v roce 2020 neevidovala žádné nákladové úroky.

Z tabulky 25 a obrázku 8 je patrné, že konkurenční společnost dosahuje vyšších hodnot v oblasti rentability (A.1, A.2, A.3) a také v oblasti likvidity (B.1, B.2, B.3). Znamená to tedy, že srovnávaná společnost je více zisková, avšak příliš vysoké hodnoty likvidity nasvědčují neefektivnímu využití prostředků. Co se týče zadluženosti, podíl vlastního kapitálu na aktivech (C.1) je u analyzované společnosti téměř totožný s konkurenční společností a pokud jde o krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem (C.2), dosahuje výrazně vyšší hodnoty konkurenční společnost. Z hlediska obratovosti aktiv (D.1) a krátkodobých závazků (D.3) dosahuje příznivějších výsledků analyzovaná společnost.

Tabulka 25 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a konkurenční společnosti v roce 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

		Společnost XY	Konkurence
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	7 %	8 %
	A.2 Rentabilita aktiv	6 %	9 %
	A.3 Rentabilita tržeb	7 %	9 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	4,45	12,04
	B.2 Pohotová likvidita	3,75	12,04
	B.3 Hotovostní likvidita	1,77	9,19
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,94	0,93
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	1,28	4,6
	C.3 Úrokové krytí	0	0
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	0,94	0,85
	D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek	8,01	10,09
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	15,82	12,83



Obrázek 8 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a konkurenční společnosti v roce 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

EVA

Z tabulky 26 vyplývá, že společnost XY s.r.o. vytvářela ekonomickou přidanou hodnotu pro své vlastníky pouze v roce 2017 a 2021, což bylo způsobeno zejména nárůstem čistého zisku. Ve zbylých sledovaných letech byla ekonomická přidaná hodnota záporná. U nákladů na vlastní kapitál docházelo k meziročnímu růstu do roku 2018, poté v roce 2019 náklady mírně poklesly na 9,40 % a v posledních dvou sledovaných letech lze pozorovat opět mírný nárůst.

Tabulka 26 Vývoj ukazatele EVA společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý zisk	2022	3381	918	842	2378	5463
Náklady na VK	8,40 %	8,90 %	9,82 %	9,40 %	9,44 %	9,62 %
VK	30667	34048	34966	35808	43186	48649
EVA	-554	351	-2516	-2524	-1699	783

6.5 Shrnutí finanční analýzy

Analyzovaná společnost XY s.r.o. se zaměřuje především na povrchovou úpravu kovů, která zahrnuje galvanické zinkování, moření hliníku a další. Pro porovnání výsledků finanční analýzy byla zvolena konkurenční společnost, jelikož hodnoty za odvětví jsou dostupné pouze do roku 2019 a díky volbě konkurenční společnosti mohl být srovnán také rok 2020.

U společnosti XY s.r.o. lze až na mírný pokles v roce 2017 pozorovat rostoucí tendenci celkové bilanční sumy, která v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty 67 013 tis. Kč. Co se týče stálých aktiv, také zde lze v posledních sledovaných letech pozorovat nárůst. Společnost vlastní dlouhodobý hmotný majetek, který je nejvíce zastoupen hmotnými movitými věcmi a jejich soubory a od roku 2020 také dlouhodobý finanční majetek ve formě obchodního podílu a poskytnutého úvěru dceřiné společnosti. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl v posledním sledovaném roce 26 %, kdy vysoká část připadala na pohledávky. Bilanční suma konkurenční společnosti rostla do 2019 a poté došlo k poklesu o 4 %. Na celkových aktivech mají většinový podíl oběžná aktiva, a to zejména díky vysokým částkám peněžních prostředků.

Celková pasiva analyzované společnosti jsou nejvíce zastoupena základním kapitálem, kapitálovými fondy a v posledním sledovaném roce také dlouhodobými závazky. U konkurenční společnosti má nejvyšší podíl na celkových pasivech výsledek hospodaření

minulých let, jelikož společnost nemá tak vysoký základní kapitál ani kapitálové fondy. Výsledek hospodaření byl u konkurenční společnosti relativně stabilní do roku 2019, což se ovšem nedá říci o analyzované společnosti, u které lze meziročně pozorovat značné výkyvy.

Více než 96 % podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech dokazuje ryze výrobní charakter obou společností. Dalším společným prvkem je viditelný pokles tržeb v roce 2020, kdy byl vlivem pandemie COVID 19 přerušen provoz v obou společnostech. Další položky mají na celkových výnosech minimální podíl a nedocházelo u nich k žádným razantním změnám.

Celkové náklady jsou u obou společností nejvíce zastoupeny osobními náklady a výkonovou spotřebou, konkrétně spotřebou materiálu a energie a službami. Výše celkových nákladů rostla do roku 2019 a poté došlo vlivem přerušení provozu k poklesu stejně jako u tržeb.

Po horizontální a vertikální analýze aktiv, pasiv, nákladů a výnosů přišla na řadu analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty, která ukázala, že nejvyšší přidané hodnoty společnost XY s.r.o. dosáhla v roce 2021 a největší podíl na ní měly osobní náklady. Následovala analýza vývoje cash flow, která se zabývá provozní, investiční a finanční činností. Čistý peněžní tok z provozní činnosti vykazoval záporné hodnoty v roce 2017, peněžní tok z investiční činnosti je záporný od roku 2016, což svědčí o investiční aktivitě, která se v posledních dvou sledovaných letech týkala zejména dlouhodobého finančního majetku. Peněžní tok z investiční činnosti je k vidění až v posledních dvou letech. Další oblast se zabývala vývojem čistého pracovního kapitálu, který u obou společností nabýval kladných hodnot, což znamená, že společnosti mají k dispozici tzv. finanční polštář.

Předposlední částí byla analýza poměrových ukazatelů, jejichž výsledky byly poté za rok 2020 porovnány pomocí spider analýzy. U ukazatelů rentability bylo zjištěno, že si konkurenční společnost vede o 1-3 % lépe oproti analyzované společnosti. V oblasti likvidity dosahuje analyzovaná společnost výrazně nižších hodnot, které se však pohybují nad doporučenou hranicí. Z uvedeného vyplývá, že by obě společnosti mohly lépe hospodařit se svými prostředky a dostat se tak do doporučených hodnot jednotlivých likvidit. U analyzované i srovnávané společnosti si lze dále povšimnout, že se podíl vlastního kapitálu na aktivech pohybuje mezi 93-94 %, což vypovídá o nízké úrovni zadlužení. U obratovosti aktiv i obratovosti krátkodobých závazků dosahovala lepších výsledků analyzovaná společnost, avšak doba obratu ukázala, že se obě společnosti nachází v nevýhodném postavení, jelikož platí své závazky dříve, než dojde k platbě pohledávek od odběratelů.

Kromě spider analýzy byl v poslední části situován vývoj ekonomické přidané hodnoty, kde společnost do roku 2020 nedosahovala příliš příznivých hodnot, jelikož kromě roku 2017 byla ekonomická přidaná hodnota záporná. V roce 2021 došlo k výraznému nárůstu čistého zisku a společnost vytvořila kladnou hodnotu pro své vlastníky.

Z výsledků finanční analýzy lze říci, že by společnost mohla uvažovat nad vyšším podílem cizích zdrojů, což by mohlo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu pomocí působení finanční páky. Toto tvrzení je podpořeno také výsledky multiplikátoru vlastního kapitálu, který po celé sledované období dosahuje hodnot vyšších než 1. Další oblastí je běžná, pohotová a hotovostní likvidita, která dosahuje velmi vysokých hodnot, což na straně jedné poukazuje na finanční stabilitu, avšak na straně druhé neefektivní hospodaření s prostředky společnosti. Pokud by tedy společnost zvýšila podíl cizích zdrojů a zároveň by využila své vlastní zdroje, mohla by být investičně aktivnější a zajistit tak modernizaci výroby.

7 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Na provedenou analýzu okolí podniku, která zahrnovala analýzu PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu, navazuje tvorba dlouhodobého finančního plánu společnosti. Tento plán je sestaven na rok 2022-2024 a zahrnuje základní, optimistickou a pesimistickou variantu. Základní varianta vychází z cílů a strategie společnosti a bude obsahovat očekávaný vývoj v dalších letech. Optimistická varianta bude předpokládat vyšší nárůst tržeb a oproti tomu pesimistická varianta bude počítat s pomalejším růstem tržeb a nižší investiční aktivitou. Ke každé z variant bude sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný přehled o peněžních tocích. V závěru budou jednotlivé varianty porovnány pomocí ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Na základní variantu bude poté vytvořen krátkodobý finanční plán pro rok 2022, který bude taktéž obsahovat všechny tři výkazy. Pro sestavení jednotlivých plánů bude v rámci diplomové práce využit Microsoft Excel, pomocí něhož sestavuje krátkodobé plány také společnost XY s.r.o.

7.1 Dosavadní přístup k finančnímu plánování

Na základě získaných informací od vedení společnosti bylo zjištěno, že společnost XY s.r.o. nevytváří v současné době žádné dlouhodobé plány. Společnost vytváří pouze roční a měsíční plány tržeb a dále měsíčně plánuje provozní náklady, odpisy a mzdové náklady. Jestliže společnosti vznikne kladný rozdíl mezi tržbami a náklady, pak plánuje, na co by bylo možné tyto prostředky využít. K sestavování těchto krátkodobých prognóz je využíván Microsoft Excel, jehož výstupy jsou poté projednávány vedením společnosti na poradách. Tento způsob plánování společnosti prozatím vyhovuje, avšak vytvoření dlouhodobého finančního plánu v rámci diplomové práce vidí jako možný přínos do dalších let a tento návrh tedy uvítala. Co se týče plánování, chystá se společnost oslovit také marketingovou firmu, která by měla provést průzkum trhu, aby se zjistilo, zda by mohl být v budoucnu větší zájem o stávající nabídku, popř. o nabídku novou. S marketingovou firmou má již společnost uzavřenou smlouvu a může ji tedy v blízké době oslovit v souvislosti s průzkumem trhu.

7.2 Cíle a strategie společnosti

Aby mohl být sestaven dlouhodobý finanční plán, je důležité znát hlavní cíle a strategii společnosti. V současné situaci, která se může změnit každým dnem, je pro společnost klíčové udržet si zejména finanční stabilitu, ale také současné zákazníky a postavení na trhu. Jako hlavní cíle společnost spatřuje:

- Snaha o co nejvyšší kvalitu poskytované služby (povrchové úpravy kovů)
- Péče o zákazníka a dodržení stanovených požadavků
- Flexibilní reakce na termínové požadavky vyhotovení povrchových úprav
- Výstavba skladovací haly, která by zabezpečila kvalitu dovezeného materiálu
- Udržení stávajících zákazníků a pozice na trhu
- Získávání lukrativnějších zakázek
- Ohled na kvalitu životního prostředí a s tím související dodržení zásady ISO 14001, která zajišťuje, že po technologické stránce je vše v souladu s nejpřísnějšími ekologickými požadavky na ochranu životního prostředí
- Dodržení zásady ISO 9001, která zaručuje, že je s výrobky nakládáno v souladu s příslušnými normami a směrnici řízení jakosti
- Modernizace výrobních technologií
- Zvyšování cen poskytované služby z důvodu rostoucích cen energií a materiálu a zajištění finanční stability společnosti

7.3 Základní varianta

Cílem základní varianty dlouhodobého finančního plánu bude odhadnout nejpravděpodobnější vývoj podniku v letech 2022-2024. V tomto období již společnost nepředpokládá vliv pandemie COVID 19 na chod podniku. Naopak počítá s navýšením cen z důvodu rostoucích nákladů na materiál a energie a investicí do pozemku, nové skladovací haly a technologie úpravy vody.

7.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tržby

Vedení společnosti má na rok 2022 naplánováno zdražení služby (povrchové úpravy kovů) o 10 % z důvodu rostoucích cen energií a materiálu. Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou tedy naplánovány o 10 % vyšší oproti roku 2021 a tento trend společnost předpokládá také v dalších letech, ve kterých také očekává nárůst cen energií i materiálu. Pro plánované období se nepředpokládá nárůst tržeb z důvodu rozšíření výroby, jelikož kapacita prostoru ve výrobní hale je již zaplněna a společnost tedy nemá možnost přijmout další velký objem zakázek.

Pro plánované období již společnost nepočítá s tržbami za prodej zboží. V uplynulých letech prodávala společnost pytlované uhlí, které však v roce 2021 doprodala, což je důvodem nulové hodnoty tržeb za prodej zboží od roku 2022. Tržby za prodej výrobků a služeb mají tedy 100 % podíl na celkových tržbách, což potvrzuje ryze výrobní charakter společnosti.

Výkonová spotřeba

U společnosti XY s.r.o. má největší podíl na výkonové spotřebě spotřeba materiálu a energie, kde se ve všech sledovaných letech předpokládá růst o 15 % z důvodu vysokého nárůstu cen energií a materiálu. Z energií se jedná především o elektřinu, která by v roce 2022 měla zdražit až o 25 % a v následujících letech se očekává další růst cen. Z menší části se dále jedná o vodu, která je využívána zejména z podzemních zdrojů, avšak jedná se také o vodu z řádu, jejíž cena by měla v dalších letech růst. Plyn v současné době společnost ke své činnosti nevyužívá a k vytápění slouží uhlí, kterého se zdražování také dotklo. Co se týče cen materiálu, situace je obdobná jako u energií a cena by se měla v plánovaných letech zvyšovat. Další položkou jsou služby, u kterých se předpokládá nárůst o 6 % v každém plánovaném roce a jedná se zejména o nájemné za výrobní halu, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, školení, poradenské služby, opravy a údržbu. Toto navýšení by mělo být stejně jako předchozí položka způsobeno růstem cen. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou od roku 2022 nulové, jelikož společnost nepředpokládá žádný prodej zboží v dalších letech.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti v uplynulých letech kolísala a v posledním roce byla její hodnota -175 tis. Kč. Vedení společnost v dalších letech předpokládá, že se hodnota této položky bude pohybovat na úrovni 100 tis. Kč.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady. V roce 2022 společnost plánuje růst mezd o 6 %, v roce 2023 o 10 % a v roce 2024 o 5 %. Tento přístup byl zvolen zejména z důvodu predikované rostoucí inflace, kdy společnost považuje za klíčové udržet si stávající kvalifikované pracovníky. V současnosti je ve společnosti 42 zaměstnanců a s tímto stavem se počítá také v následujících třech letech. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění rostly úměrně mzdovým nákladům (6 %, 10 % a 5 %) a jejich podíl na mzdových nákladech je tedy totožný s rokem 2021. Stejným způsobem byly navýšeny také ostatní náklady, kde se jedná především o odměny a příspěvky od zaměstnavatele.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot v provozní oblasti tvoří zejména odpisy dlouhodobého majetku, kde je v roce 2022 naplánován mírný růst z důvodu investice do vybavení výrobní haly. Investice se bude týkat také jiného majetku a začne se odepisovat v roce 2023. V roce 2022 dojde také k výstavbě skladovací haly, která se začne odepisovat od začátku roku 2023. V roce 2023 má na nárůst odpisů vliv také další investice do hmotných movitých věcí (regály do nové skladovací haly a další vybavení) a vzduchotechniky (týká se také roku 2024). V následujícím roce by mělo dojít k mírnému poklesu odpisů. Na konci roku 2024 dojde k obměně technologie úpravy vody a odpisy se budou týkat až roku 2025.

V roce 2022 bude tvořit převážnou část této položky odpis stávajícího majetku ve výši 800 tis. u hmotných movitých věcí, 17 tis. Kč u staveb a 10 tis. Kč u jiného dlouhodobého hmotného majetku. Investice do hmotných movitých věcí zvýší v roce 2022 odpisy o 53 tis. Kč. V roce 2023 bude odpis stávajícího majetku tvořit odpis hmotných movitých věcí ve výši 727 tis. Kč, odpis staveb ve výši 17 tis. Kč a odpis jiného majetku ve výši 10 tis. Kč. Odpisy v tomto roce zvýší skladovací hala o 1 333 tis. Kč, hmotné movité věci o 283 tis. Kč a jiný majetek o 17 tis. Kč. V roce 2024 se tato položka bude skládat z odpisu hmotných movitých věcí ve výši 797 tis. Kč, odpisu staveb ve výši 1350 tis. Kč a odpisu jiného majetku ve výši 30 tis. Kč, ke kterému se přičte odpis investice ve výši 4 tis. Kč. Od roku 2021 odepisuje společnost pohledávku ve výši 215 tis. Kč a s tímto odpisem se počítá také v dalších letech.

Ostatní provozní výnosy

Na ostatních provozních výnosech se podílí tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. U této položky se v plánovaných letech počítá s mírným meziročním růstem. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku jsou plánovány ve výši 200 tis. Kč a tvoří je prodej aut, se kterým společnost počítá v každém roce. Tržby z prodaného materiálu jsou stanoveny jako průměr z předchozích let a jiné provozní výnosy jsou oproti roku 2021 přibližně o 100 tis. Kč nižší, jelikož již nezahrnují výnosy z náhrady mzdy z programu ANTIVIRUS a ostatních programů a tvořit je budou zejména plnění od pojišťovny.

Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů patří náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek, náklady na prodaný materiál, daně a poplatky a jiné provozní náklady. Očekává se, že hodnota této položky by se v plánovaném období neměla výrazně měnit. Náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek společnost evidovala pouze v roce 2019 a do budoucna se s nimi nepočítá. Náklady na prodaný materiál jsou stanoveny průměrem z předchozích let a jejich výše je plánována na přibližně 27 tis. Kč. U daní a poplatku se předpokládá nárůst v roce 2023 z důvodu platby daně z nemovitých věcí, která souvisí s novou skladovací halou. Poslední část tvoří jiné provozní náklady, které zahrnují smluvní pokuty, penále, odpis daňově uznatelných pohledávek, zákonné pojištění odpovědnosti, náhrada ušlého výdělku při pracovním úrazu, bolestné a poplatky a předpokládá se, že výše této položky se nebude oproti roku 2021 výrazně měnit. Z tohoto důvodu je její výše plánována na 500 tis. Kč.

Výnosové úroky a podobné výnosy

Výnosové úroky a podobné výnosy eviduje společnost v souvislosti s dlouhodobým úvěrem, který poskytla v roce 2021 a podílem, který vlastní od roku 2020. V roce 2022 plánuje společnost poskytnout další úvěr dceřiné společnosti, který by měl být v roce 2024 splacen. Z tohoto důvodu jsou v plánovaných letech výnosové úroky ve výši 100 tis. Kč a 120 tis. Kč a v posledním plánovaném roce 112 tis. Kč.

Nákladové úroky a podobné náklady

Nákladové úroky společnost evidovala pouze v roce 2020 a 2021, kdy se jednalo o úroky z krátkodobé zápůjčky, kterou společnost již v roce 2021 splatila, a proto je hodnota v prvním plánovaném roce nulová. Na konci roku 2022 si společnost plánuje vzít

dlouhodobou půjčku, jejíž výše by měla být 40 mil. Kč s úrokem 6,9 % p.a. Z tohoto důvodu jsou na rok 2023 plánovány nákladové úroky ve výši 2 691 tis. Kč a v roce 2024 ve výši 2 532 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny zejména kurzovými zisky, které byly v roce 2021 ve výši 3 tis. Kč. S touto hodnotou počítá společnost také v dalších letech a není předpokládáno žádné výrazné kolísání.

Ostatní finanční náklady

V položce ostatních finančních nákladů společnost eviduje především bankovní poplatky a kurzové ztráty. Jejich výše byla v roce 2021 84 tis. Kč a společnost s touto hodnotou počítá také v dalších letech stejně jako u ostatních finančních výnosů.

Daň z příjmu

Splatná daň z příjmu je v současné době 19 % z upraveného výsledku hospodaření a s touto výší bude počítáno také do dalších let. Pro účely dlouhodobého finančního plánu bude jako základ daně použit výsledek hospodaření před zdaněním bez úprav. O odložené dani společnost XY s.r.o. neúčtuje.

Tabulka 27 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	54 189	59 608	65 569
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	21 405	24 083	27 131
Náklady vyn. na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	15 488	17 811	20 483
Služby	5 917	6 272	6 648
Změna stavu zásob vl. činnosti	100	100	100
Osobní náklady	23 619	25 981	27 280
Mzdové náklady	16 806	18 487	19 411
Náklady na soc. zab. a zdr. pojištění	5 973	6 570	6 899
Ostatní náklady	840	923	970
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 095	2 602	2 396
Úpr. dlouhodob. nehmot. a hmot. maj. - trv.	880	2 387	2 181
Úpravy hodnot pohledávek	215	215	215
Ostatní provozní výnosy	387	395	399
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	200	200
Tržby z prodaného materiálu	31	31	31
Jiné provozní výnosy	156	164	168
Ostatní provozní náklady	693	724	724
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Prodaný materiál	27	27	27
Daně a poplatky	166	197	197
Jiné provozní náklady	500	500	500
Provozní výsledek hospodaření	7 664	6 513	8 337
Výnosové úroky a podobné výnosy	100	120	112
Nákladové úroky a podobné náklady	0	2 691	2 532
Ostatní finanční výnosy	3	3	3
Ostatní finanční náklady	84	84	84
Finanční výsledek hospodaření	19	-2 652	-2 501
VH před zdaněním	7 683	3 861	5 836
Daň z příjmu splatná	1 460	734	1 109
VH za účetní období	6 223	3 127	4 727

7.3.2 Plánovaná rozvaha

Stálá aktiva

Dlouhodobý hmotný majetek

Největší podíl na dlouhodobém hmotném majetku budou mít od roku 2022 stavby, kdy dojde k výstavbě nové skladovací haly za 40 mil. Kč. V souvislosti s tím dojde na začátku roku 2022 také k nákupu pozemku za 200 tis. Kč. Jelikož se pozemek neodepisuje, bude jeho hodnota po celé plánované období stejná a hodnota staveb se bude postupně snižovat o odpisy. Skladovací hala by měla být postavena na konci roku 2022 a odepisovat se začne od roku 2023. Hmotné movité věci zahrnují především vybavení pronajaté haly a auta. V roce 2022 je plánovaná investice v hodnotě téměř 1 mil. Kč do hmotných movitých věcí a menší investice do vzduchotechniky, která je součástí jiného dlouhodobého hmotného majetku. Další investice do hmotných movitých věcí je plánována na rok 2023, kdy se bude jednat o kovové regály do skladovací haly a další potřebné vybavení a v roce 2024, kdy půjde o nutnou obměnu technologie úpravy vody. Ve zmíněných letech dojde také k dalším investicím do vzduchotechniky.

Dlouhodobý finanční majetek

V roce 2021 byl součástí dlouhodobého finančního majetku podíl v dceřiné společnosti a úvěr, který se taktéž týkal dceřiné společnosti. Na začátku roku plánuje společnost zapůjčit dalších 6 mil. Kč, k jejichž splacení by mělo dojít v roce 2024. U obchodního podílu společnost nepředpokládá žádné změny, a proto je jeho výše v celém plánovaném období stejná.

Oběžná aktiva

Zásoby

Zásoby společnosti XY s.r.o. jsou tvořeny především materiálem a menší část je poté zastoupena nedokončenou výrobou a polotovary a zbožím. U materiálu je plánováno, že v prvním sledovaném roce dojde k růstu hodnoty, a to především kvůli růstu cen. V dalších dvou letech je hodnota materiálu přibližně o 500 tis. Kč vyšší oproti roku 2022, jelikož díky nové skladovací hale budou možné vyšší zásoby materiálu. U nedokončené výroby a polotovarů je z důvodu předpokládaného růstu cen navýšena hodnota v každém plánovaném roce. U zboží společnost předpokládá nižší hodnotu o necelých 100 tis. Kč, a to především díky doprodeji pytlovaného uhlí, s kterým se do budoucna již nepočítá.

Pohledávky

Společnost XY s.r.o. po celé sledované období neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky, a proto jsou do dalších let plánovány pouze krátkodobé pohledávky, které tvoří pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Do plánovaného období nebudou zahrnuty daňové pohledávky, které měla společnost pouze do roku 2019 a jiné pohledávky, jejichž hodnota byla v roce 2021 5 mil. Kč, avšak na začátku roku 2022 má dojít ke splacení této pohledávky. U krátkodobých poskytnutých záloh společnost předpokládá hodnotu mezi 45–60 tis. Kč. Poslední položkou jsou pohledávky z obchodních vztahů, které by měly v roce 2022 vzrůst o 20 %, v roce 2023 o 25 % a v roce 2024 o 25 %.

Peněžní prostředky

Tato položka je tvořena peněžními prostředky v pokladně a peněžními prostředky na účtech. Výše peněžních prostředků v pokladně by se měla v plánovaném období pohybovat mezi 120–156 tis. Kč. Peněžní prostředky na účtech v roce 2022 razantně stouply na téměř 17 mil. Kč, což bylo způsobeno zejména tím, že na konci roku 2022 přišlo společnosti posledních 10 mil. Kč od banky na poslední platbu faktury za výstavbu skladovací haly, avšak k zaplacení faktury by mělo dojít až na začátku roku 2023. V dalších letech je již hodnota peněžních prostředků nižší a společnost se drží pod úrovní doporučených hodnot hotovostní likvidity.

Časové rozlišení aktiv

O časovém rozlišení aktiv účtovala společnost pouze do roku 2019, kdy docházelo k placení nájemného dopředu. V plánovaných letech nejsou tyto platby předpokládány, a proto je hodnota časového rozlišení nulová.

Vlastní kapitál

Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen vklady vlastníků společnosti, jeho hodnota je 20 200 tis. Kč a je 100 % splacen. V dalších letech nejsou plánovány žádné změny výše základního kapitálu.

Ostatní kapitálové fondy

Podstatnou část vlastního kapitálu tvoří ostatní kapitálové fondy, jejichž výše je v roce 2021 19 900 tis. Kč a společnost nepředpokládá, že by se v následujících letech hodnota změnila.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let zahrnuje nerozdělený zisk minulých let, kdy společnost neplánuje vyplácet podíly na zisku a bude tento zisk ponechávat v podniku.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledek hospodaření běžného účetního období zahrnuje výsledek hospodaření po zdanění, který společnost plánuje i v dalších letech převádět na účet 428 – nerozdělený zisk minulých let.

Cizí zdroje**Dlouhodobé závazky**

Dlouhodobé závazky tvoří od roku 2021 podstatnou část cizích zdrojů, kdy společnost přijala dlouhodobou půjčku od mateřské společnosti. V následujících letech by mělo dojít k postupnému splácení této půjčky, konkrétně 2 mil. Kč v roce 2022, 2 mil. Kč v roce 2023 a 5 mil. Kč v roce 2024. V roce 2022 přibude k dlouhodobým závazkům úvěr ve výši 40 mil. Kč na výstavbu nové skladovací haly. Tento úvěr se začne splácet v roce 2023 a úrok je dohodnut na 6,9 % p.a. Základní verze předpokládá, že úvěr bude na 12 let a jeho splátkový kalendář je uveden v tabulce 28.

Tabulka 28 Splátkový kalendář – základní varianta 12 let (vlastní zpracování)

v tis. Kč	SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ			
rok	Počáteční stav	Úmor	Úrok	Konečný stav
1	40000	3333	2691	36667
2	36667	3333	2532	33334
3	33334	3333	2363	30001
4	30001	3333	2182	26668
5	26668	3333	1987	23335
6	23335	3333	1780	20002
7	20002	3333	1556	16669
8	16669	3333	1317	13336
9	13336	3333	1061	10003
10	10003	3333	787	6670
11	6670	3333	493	3337
12	3337	3337	179	0

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky jsou složeny ze závazků k úvěrovým institucím, závazků z obchodních vztahů, závazků ke společníkům, závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního

zabezpečení a zdravotního pojištění, daňových závazků a dotací, dohadných účtů pasivních a jiných závazků. Závazky k úvěrovým institucím jsou pro rok 2023 a 2024 plánovány ve výši 3 333 tis. Kč a budou tvořeny splátkami dlouhodobého úvěru. Závazky z obchodních vztahů jsou v prvním sledovaném roce plánovány ve výši 11 300 tis. Kč, kdy 10 mil. Kč tvoří poslední nezaplacená faktura za výstavbu skladovací haly. Se zaplacením se počítá na začátku roku 2023, kdy by závazky měly být ve výši 1525 tis. Kč. V dalším roce je plánováno mírné zvýšení. Závazky ke společníkům jsou plánovány v nulové hodnotě, jelikož společnost nepředpokládá vznik tohoto závazku a naposledy o něm účtovala v roce 2016. Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou navýšeny stejně jako mzdové náklady (6 %, 10 %, 5 %) a daňové závazky a dotace jsou zvyšovány úměrně tržbám. Hodnota dohadných účtů pasivních by měla být v následujících letech kladná a pohybovat se v rozmezí 55-60 tis. Kč. Poslední část tvoří jiné závazky, kde společnost očekává stejnou výši závazků jako v roce 2021.

Časové rozlišení pasiv

Do roku 2021 společnost neúčtovala o výdajích ani výnosech příštích období, a proto je v letech 2022-2024 hodnota nulová.

Tabulka 29 Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	121 840	110 222	107 015
Dlouhodobý hmotný majetek	58 016	59 348	60 490
Pozemky	200	200	200
Stavby	40 396	39 046	37 696
Hmotné movité věci a jejich soubory	17 140	19 302	21 694
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	280	800	900
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	37 900	37 900	31 900
Podíly ovládaná osoba	16 000	16 000	16 000
Zápůjčky, úvěry ovlád., ovládaj. osoba	21 900	21 900	15 900
Oběžná aktiva	25 924	12 974	14 625
Zásoby	2 193	2 839	3 074
Materiál	1 467	1 965	1 967
Nedokončená výroba a polotovary	570	684	957
Zboží	156	190	150
Krátkodobé pohledávky	6 873	8 585	10 729
Pohledávky z obchodních vztahů	6 828	8 535	10 669
Stát – daňové pohledávky	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	45	50	60
Jiné pohledávky	0	0	0
Peněžní prostředky	16 858	1 550	822
Peněžní prostředky v pokladně	120	156	150
Peněžní prostředky na účtech	16 738	1 394	672
Časové rozlišení aktiv	0	0	0
PASIVA CELKEM	121 840	110 222	107 015
Vlastní kapitál	54 872	57 999	62 726
Základní kapitál	20 200	20 200	20 200
Ostatní kapitálové fondy	19 900	19 900	19 900
Výsledek hospodaření minulých let	8 549	14 772	17 899
Výsledek hospodaření běž. účet. období	6 223	3 127	4 727
Cizí zdroje	66 968	52 223	44 289
Dlouhodobé závazky	52 000	43 334	35 001
Závazky k úvěrovým institucím	40 000	33 334	30 001
Závazky – ovládaná nebo ovládaj. o	12 000	10 000	5 000
Krátkodobé závazky	14 968	8 889	9 288
Závazky k úvěrovým institucím	0	3 333	3 333
Závazky z obchodních vztahů	11 300	1 525	1 625
Závazky ke společníkům	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 221	1 343	1 410
Závazky ze soc. zabezp. a zdr. poj.	606	667	700
Stát – daňové závazky a dotace	1 779	1 957	2 152
Dohadné účty pasivní	55	57	60
Jiné závazky	7	7	7
Časové rozlišení pasiv	0	0	0

7.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánovaný přehled o peněžních tocích je vytvořen na základě plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty a je sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 30 Plánovaný přehled o peněžních tocích – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	4583	16858	1550
Čistý peněžní tok z provozní oblasti	21499	-2923	4927
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-47224	-3719	2678
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	38000	-8666	-8333
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	12275	-15308	-728
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	16858	1550	822

7.4 Optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá stejně jako základní varianta s růstem cen o 10 % v každém roce, avšak nárůst tržeb bude způsoben také lukrativnějšími zakázkami. Co se týče nákladů, optimistická varianta počítá s růstem cen energií i materiálu. Investice budou totožné se základní variantou, avšak rozdíl bude viditelný ve splácení dlouhodobých závazků, s čímž bude souviset také výše placených nákladových úroků.

7.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tržby

Jak již bylo zmíněno, optimistická varianta bude pracovat s nárůstem cen o 10 % v každém plánovaném roce. Celkové tržby poté meziročně porostou o 15 %, kdy společnost získá více ziskové zakázky a celkové tržby budou oproti základní variantě vyšší. V plánovaném období se nebude počítat s tržbami za prodej zboží, do kterého spadal prodej pytlovaného uhlí, které společnost v roce 2021 doprodala. Tržby z prodeje výrobků a služeb budou mít tedy 100 % podíl na celkových tržbách.

Výkonová spotřeba

U společnosti XY s.r.o. má největší podíl na výkonové spotřebě spotřeba materiálu a energie, kde se v prvních dvou plánovaných letech předpokládá růst o 15 % z důvodu vysokého nárůstu cen energií a materiálu. V optimistické verzi je v posledním roce nárůst výkonové spotřeby o 10 %, což je o 5 % méně oproti základní variantě. Z energií se jedná především o elektřinu, která by v roce 2022 měla zdražit až o 25 % a v následujících letech se očekává

další růst cen. Z menší části se dále jedná o vodu, která je využívána zejména z podzemních zdrojů, avšak jedná se také o vodu z řádu, jejíž cena by měla v dalších letech růst. Plyn v současné době společnost ke své činnosti nevyužívá a k vytápění slouží uhlí, kterého se zdražování také dotklo. Co se týče cen materiálu, situace je obdobná jako u energií a cena by se měla v plánovaných letech zvyšovat. Další položkou jsou služby, u kterých se předpokládá nárůst o 6 % stejně jako v základní variantě a jedná se zejména o nájemné za výrobní halu, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, školení, poradenské služby, opravy a údržbu. Toto navýšení by mělo být stejně jako předchozí položka způsobeno růstem cen. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou od roku 2022 nulové, jelikož společnost nepředpokládá žádný prodej zboží v dalších letech.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti v uplynulých letech kolísala a v posledním roce byla její hodnota -175 tis. Kč. Vedení společnost v dalších letech předpokládá, že se hodnota této položky bude pohybovat na úrovni 100 tis. Kč stejně jako v základní variantě.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady. V roce 2022 společnost plánuje růst mezd o 6 %, v roce 2023 o 10 % a v roce 2024 o 5 % stejně jako v základní variantě. Tento přístup byl zvolen zejména z důvodu predikované rostoucí inflace, kdy společnost považuje za klíčové udržet si stávající kvalifikované pracovníky. V současnosti je ve společnosti 42 zaměstnanců a s tímto stavem se počítá také v následujících třech letech. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění rostly úměrně mzdovým nákladům (6 %, 10 % a 5 %) a jejich podíl na mzdových nákladech je tedy totožný s rokem 2021. Stejným způsobem byly navýšeny také ostatní náklady, kde se jedná především o odměny a příspěvky od zaměstnavatele.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot v provozní oblasti tvoří zejména odpisy dlouhodobého majetku, kde je v roce 2022 naplánován mírný růst z důvodu investice do hmotných movitých věcí a jiného dlouhodobého hmotného majetku. V tomto roce dojde také k výstavbě skladovací haly, která se začne odepisovat od začátku roku 2023. V roce 2023 má na nárůst odpisů vliv také další investice do hmotných movitých věcí (regály do nové skladovací haly a další vybavení) a vzduchotechniky (týká se také roku 2024). V následujícím roce by mělo dojít k mírnému

poklesu odpisů. Na konci roku 2024 dojde také k obměně technologie úpravy vody a odpisy se budou týkat až roku 2025.

V roce 2022 bude tvořit převážnou část této položky odpis stávajícího majetku ve výši 800 tis. u hmotných movitých věcí, 17 tis. Kč u staveb a 10 tis. Kč u jiného dlouhodobého hmotného majetku. Investice do hmotných movitých věcí zvýší v roce 2022 odpisy o 53 tis. Kč. V roce 2023 bude odpis stávajícího majetku tvořit odpis hmotných movitých věcí ve výši 727 tis. Kč, odpis staveb ve výši 17 tis. Kč a odpis jiného majetku ve výši 10 tis. Kč. Odpisy v tomto roce zvýší skladovací hala o 1 333 tis. Kč, hmotné movité věci o 283 tis. Kč a jiný majetek o 17 tis. Kč. V roce 2024 se tato položka bude skládat z odpisu hmotných movitých věcí ve výši 797 tis. Kč, odpisu staveb ve výši 1350 tis. Kč a odpisu jiného majetku ve výši 30 tis. Kč, ke kterému se přičte odpis investice ve výši 4 tis. Kč.

Od roku 2021 odepisuje společnost pohledávku ve výši 215 tis. Kč a s tímto odpisem se počítá také v dalších letech. Investice i odpisy jsou shodné se základní variantou.

Ostatní provozní výnosy

Na ostatních provozních výnosech se podílí tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. U této položky se v plánovaných letech počítá s mírným meziročním růstem stejně jako v základní variantě. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku jsou plánovány ve výši 200 tis. Kč a tvoří je prodej aut, se kterým společnost počítá v každém roce. Tržby z prodaného materiálu jsou stanoveny jako průměr z předchozích let a jiné provozní výnosy jsou oproti roku 2021 přibližně o 100 tis. Kč nižší, jelikož již nezahrnují výnosy v souvislosti s pandemií COVID 19 a tvořit je budou zejména plnění od pojišťovny.

Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů patří náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek, náklady na prodaný materiál, daně a poplatky a jiné provozní náklady. Očekává se, že hodnota této položky by se v plánovaném období neměla výrazně měnit stejně jako je tomu u základní varianty. Náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek společnost evidovala pouze v roce 2019 a do budoucna se s nimi nepočítá. Náklady na prodaný materiál jsou stanoveny průměrem z předchozích let a jejich výše je plánována na přibližně 27 tis. Kč. U daní a poplatku se předpokládá nárůst v roce 2023 z důvodu platby daně z nemovitých věcí, která souvisí s novou skladovací halou. Poslední část tvoří jiné provozní náklady, které zahrnují smluvní pokuty, penále, odpis daňově uznatelných pohledávek, zákonné pojištění

odpovědnosti, náhrada ušlého výdělku při pracovním úrazu, bolestné a poplatky a předpokládá se, že výše této položky se nebude oproti roku 2021 výrazně měnit. Z tohoto důvodu je její výše plánována na 500 tis. Kč.

Výnosové úroky a podobné výnosy

Výnosové úroky a podobné výnosy eviduje společnost v souvislosti s dlouhodobým úvěrem, který poskytla v roce 2021 a podílem, který vlastní od roku 2020. V roce 2022 plánuje společnost poskytnout další úvěr dceřiné společnosti, který by měl být v roce 2024 splacen. Z tohoto důvodu jsou v plánovaných letech výnosové úroky ve výši 100 tis. Kč a 120 tis. Kč a v posledním plánovaném roce 112 tis. Kč stejně jako u základní varianty.

Nákladové úroky a podobné náklady

V prvním plánovaném roce se stejně jako u základní varianty nepředpokládají žádné nákladové úroky. V roce 2023 jsou plánované nákladové úroky z dlouhodobého úvěru ve výši 2 639 tis. Kč a v roce 2024 ve výši 2362 tis. Kč. Rozdílná hodnota je způsobena tím, že optimistická varianta počítá s dlouhodobým úvěrem na 8 let, avšak v základní variantě se jedná o 12 let. Kratší doba potřebná k zaplacení úvěru je zapříčiněna vyššími tržbami a vyšším výsledkem hospodaření za účetní období.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny zejména kurzovými zisky, které byly v roce 2021 ve výši 3 tis. Kč. S touto hodnotou počítá společnost také v dalších letech a není předpokládáno žádné výrazné kolísání stejně jako v základní variantě.

Ostatní finanční náklady

V položce ostatních finančních nákladů společnost eviduje především bankovní poplatky a kurzové ztráty. Jejich výše byla v roce 2021 84 tis. Kč a společnost s touto hodnotou počítá také v dalších letech stejně jako v základní variantě.

Daň z příjmu

Splatná daň z příjmu je v současné době 19 % z upraveného výsledku hospodaření a s touto výší bude počítáno také do dalších let. Pro účely dlouhodobého finančního plánu bude jako základ daně použit výsledek hospodaření před zdaněním bez úprav. O odložené dani společnost XY s.r.o. neúčtuje.

Tabulka 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	56 652	65 150	74 923
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	21 405	24 083	26 241
Náklady vyn. na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	15 488	17 811	19 593
Služby	5 917	6 272	6 648
Změna stavu zásob vl. Činnosti	100	100	100
Osobní náklady	23 619	25 981	27 280
Mzdové náklady	16 806	18 487	19 411
Náklady na soc. zab. a zdr. Pojištění	5 973	6 570	6 899
Ostatní náklady	840	923	970
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 095	2 602	2 396
Úpr. dlouhodob. nehmot. a hmot. maj. - trv.	880	2 387	2 181
Úpravy hodnot pohledávek	215	215	215
Ostatní provozní výnosy	387	395	399
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	200	200
Tržby z prodaného materiálu	31	31	31
Jiné provozní výnosy	156	164	168
Ostatní provozní náklady	693	724	724
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Prodaný materiál	27	27	27
Daně a poplatky	166	197	197
Jiné provozní náklady	500	500	500
Provozní výsledek hospodaření	10 127	12 055	18 581
Výnosové úroky a podobné výnosy	100	120	112
Nákladové úroky a podobné náklady	0	2 639	2 362
Ostatní finanční výnosy	3	3	3
Ostatní finanční náklady	84	84	84
Finanční výsledek hospodaření	19	-2 600	-2 331
VH před zdaněním	10 146	9 455	16 250
Daň z příjmu splatná	1 928	1 796	3 088
VH za účetní období	8 219	7 659	13 163

7.4.2 Plánovaná rozvaha

Stálá aktiva

Dlouhodobý hmotný majetek

Největší podíl na dlouhodobém hmotném majetku budou mít od roku 2022 stavby, kdy dojde k výstavbě nové skladovací haly za 40 mil. Kč. V souvislosti s tím dojde na začátku roku 2022 také k nákupu pozemku za 200 tis. Kč. Jelikož se pozemek neodepisuje, bude jeho hodnota po celé plánované období stejná a hodnota staveb se bude postupně snižovat o odpisy. Skladovací hala by měla být postavena na konci roku 2022 a odepisovat se začne od roku 2023. Hmotné movité věci zahrnují především vybavení pronajaté haly a auta. V roce 2022 je plánovaná investice v hodnotě téměř 1 mil. Kč do hmotných movitých věcí a menší investice do vzduchotechniky, která je součástí jiného dlouhodobého hmotného majetku. Další investice do hmotných movitých věcí je plánována na rok 2023, kdy se bude jednat o kovové regály do skladovací haly a další potřebné vybavení a v roce 2024, kdy půjde o nutnou obměnu technologie úpravy vody. Ve zmíněných letech dojde také k dalším investicím do vzduchotechniky. Investice v optimistické variantě jsou totožné s investicemi v základní variantě.

Dlouhodobý finanční majetek

V roce 2021 byl součástí dlouhodobého finančního majetku podíl v dceřiné společnosti a úvěr, který se taktéž týkal dceřiné společnosti. Na začátku roku plánuje společnost zapůjčit dalších 6 mil. Kč, k jejichž splacení by mělo dojít v roce 2024. U obchodního podílu společnost nepředpokládá žádné změny, a proto je jeho výše v celém plánovaném období stejná.

Oběžná aktiva

Zásoby

Zásoby společnosti XY s.r.o. jsou tvořeny především materiálem a menší část je poté zastoupena nedokončenou výrobou a polotovary a zbožím. U materiálu je plánováno, že v prvním sledovaném roce dojde k růstu hodnoty, a to především kvůli růstu cen. V dalších dvou letech je hodnota materiálu přibližně o 500 tis. Kč vyšší oproti roku 2022, jelikož díky nové skladovací hale budou možné vyšší zásoby materiálu. Optimistická varianta pracuje s 5 % nárůstem hodnoty materiálu oproti základní variantě a důvodem jsou lukrativnější

zakázky od zákazníků. Ze stejného důvodu je vyšší také hodnota nedokončené výroby a polotovárů. Hodnota zboží je stanovena stejným způsobem jako v základní variantě.

Pohledávky

Společnost XY s.r.o. po celé sledované období neviduje žádné dlouhodobé pohledávky, a proto jsou do dalších let plánovány pouze krátkodobé pohledávky, které tvoří pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Do plánovaného období nebudou zahrnuty daňové pohledávky, které měla společnost pouze do roku 2019 a jiné pohledávky, jejichž hodnota byla v roce 2021 5 mil. Kč, avšak na začátku roku 2022 má dojít ke splacení této pohledávky. U krátkodobých poskytnutých záloh společnost předpokládá hodnotu mezi 45–60 tis. Kč stejně jako u základní varianty. V důsledku lukrativnějších zakázek se předpokládá vyšší nárůst pohledávek z obchodních vztahů, konkrétně o 25 % v roce 2022, o 30 % v roce 2023 a o 30 % v roce 2024.

Peněžní prostředky

Tato položka je tvořena peněžními prostředky v pokladně a peněžními prostředky na účtech. Výše peněžních prostředků v pokladně by se měla v plánovaném období pohybovat mezi 170–286 tis. Kč. Peněžní prostředky na účtech v roce 2022 razantně stouply na téměř 17 mil. Kč, což bylo způsobeno zejména tím, že na konci roku 2022 přišlo společnosti posledních 10 mil. Kč od banky na poslední platbu faktury za výstavbu skladovací haly, avšak k zaplacení faktury by mělo dojít až na začátku roku 2023. Oproti základní variantě je viditelný rozdíl v posledním roce, kdy by měla být výše peněžních prostředků přibližně 6 mil. Kč. Společnost by mohla v dalších letech použít tyto prostředky na splátky dlouhodobého úvěru a investice do modernizace technologií.

Časové rozlišení aktiv

O časovém rozlišení aktiv účtovala společnost pouze do roku 2019, kdy docházelo k placení nájemného dopředu. V plánovaných letech nejsou tyto platby předpokládány, a proto je hodnota časového rozlišení nulová.

Vlastní kapitál

Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen vklady vlastníků společnosti, jeho hodnota je 20 200 tis. Kč a je 100 % splacen. V dalších letech nejsou plánovány žádné změny výše základního kapitálu.

Ostatní kapitálové fondy

Podstatnou část vlastního kapitálu tvoří ostatní kapitálové fondy, jejichž výše je v roce 2021 19 900 tis. Kč a společnost nepředpokládá, že by se v následujících letech hodnota změnila.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let zahrnuje nerozdělený zisk minulých let, kdy společnost neplánuje vyplácet podíly na zisku a bude tento zisk ponechávat v podniku.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledek hospodaření běžného účetního období zahrnuje výsledek hospodaření po zdanění, který společnost plánuje i v dalších letech převádět na účet 428 – nerozdělený zisk minulých let.

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky tvoří od roku 2021 podstatnou část cizích zdrojů, kdy společnost přijala dlouhodobou půjčku od mateřské společnosti. Optimistická verze předpokládá rychlejší splacení půjčky, a to v roce 2024. V roce 2022 přibude k dlouhodobým závazkům úvěr ve výši 40 mil. Kč na výstavbu nové skladovací haly. Tento úvěr se začne splácet v roce 2023 a úrok je dohodnut na 6,9 % p.a. Optimistická verze předpokládá, že úvěr bude na 8 let a splátkový kalendář je uveden v tabulce 32.

Tabulka 32 Splátkový kalendář – optimistická verze 8 let (vlastní zpracování)

v tis. Kč	SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ			
	Počáteční stav	Úmor	Úrok	Konečný stav
1	40000	5000	2639	35000
2	35000	5000	2362	30000
3	30000	5000	2066	25000
4	25000	5000	1749	20000
5	20000	5000	1409	15000
6	15000	5000	1045	10000
7	10000	5000	655	5000
8	5000	5000	238	0

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky jsou složeny ze závazků k úvěrovým institucím, závazků z obchodních vztahů, závazků ke společníkům, závazků k zaměstnancům, závazkům ze sociálního

zabezpečení a zdravotního pojištění, daňových závazků a dotací, dohadných účtů pasivních a jiných závazků. Závazky k úvěrovým institucím jsou pro rok 2023 a 2024 plánovány ve výši 5 mil. Kč a budou tvořeny splátkami dlouhodobého úvěru. V optimistické variantě jsou tyto splátky vyšší, jelikož je dlouhodobý úvěr plánován na kratší dobu. Závazky z obchodních vztahů jsou v prvním sledovaném roce plánovány ve výši 11 300 tis. Kč stejně jako v základní variantě, kdy 10 mil. Kč tvoří poslední nezaplacená faktura za výstavbu skladovací haly. Se zaplacením se počítá na začátku roku 2023, kdy by závazky měly být ve výši 1525 tis. Kč. V dalším roce je plánováno mírné zvýšení. Závazky ke společníkům jsou plánovány v nulové hodnotě, jelikož společnost nepředpokládá vznik tohoto závazku a naposledy o něm účtovala v roce 2016. Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou navýšeny stejně jako mzdové náklady (6 %, 10 %, 5 %) a daňové závazky a dotace jsou zvyšovány úměrně tržbám (15 %). Hodnota dohadných účtů pasivních by měla být v následujících letech kladná a pohybovat se v rozmezí 55-60 tis. Kč. Poslední část tvoří jiné závazky, kde společnost očekává stejnou výši závazků jako v roce 2021.

Časové rozlišení pasiv

Do roku 2021 společnost neúčtovala o výdajích ani výnosech příštích období, a proto je v letech 2022-2024 hodnota nulová.

Tabulka 33 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	121 917	111 265	113 952
Dlouhodobý hmotný majetek	58 016	59 348	60 490
Pozemky	200	200	200
Stavby	40 396	39 046	37 696
Hmotné movité věci a jejich soubory	17 140	19 302	21 694
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	280	800	900
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	37 900	37 900	31 900
Podíly ovládaná osoba	16 000	16 000	16 000
Zápůjčky, úvěry ovlád., ovládaj. osoba	21 900	21 900	15 900
Oběžná aktiva	26 001	14 017	21 562
Zásoby	2 292	2 998	3 295
Materiál	1 540	2 063	2 065
Nedokončená výroba a polotovary	596	745	1 080
Zboží	156	190	150
Krátkodobé pohledávky	7 158	9 296	12 080
Pohledávky z obchodních vztahů	7 113	9 246	12 020
Stát – daňové pohledávky	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	45	50	60
Jiné pohledávky	0	0	0
Peněžní prostředky	16 551	1 723	6 187
Peněžní prostředky v pokladně	170	286	254
Peněžní prostředky na účtech	16 381	1 437	5 933
Časové rozlišení aktiv	0	0	0
PASIVA CELKEM	121 917	111 265	113 952
Vlastní kapitál	56 868	64 527	77 690
Základní kapitál	20 200	20 200	20 200
Ostatní kapitálové fondy	19 900	19 900	19 900
Výsledek hospodaření minulých let	8 549	16 768	24 427
Výsledek hospodaření běž. účet. období	8 219	7 659	13 163
Cizí zdroje	65 049	46 738	36 262
Dlouhodobé závazky	50 000	36 000	25 000
Závazky k úvěrovým institucím	40 000	30 000	25 000
Závazky – ovládaná nebo ovládaj. o	10 000	6 000	0
Krátkodobé závazky	15 049	10 738	11 262
Závazky k úvěrovým institucím	0	5 000	5 000
Závazky z obchodních vztahů	11 300	1 525	1 625
Závazky ke společníkům	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 221	1 343	1 410
Závazky ze soc. zabezp. a zdr. poj.	606	667	700
Stát – daňové závazky a dotace	1 860	2 138	2 459
Dohadné účty pasivní	55	57	60
Jiné závazky	7	7	7
Časové rozlišení pasiv	0	0	0

7.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánovaný přehled o peněžních tocích je vytvořen na základě plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty a je sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 34 Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	4583	16551	1723
Čistý peněžní tok z provozní oblasti	23192	2891	12786
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-47224	-3719	2678
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	36000	-14000	-11000
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	11968	-14828	4464
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	16551	1723	6187

7.5 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá stejně jako základní varianta s růstem cen o 10 % v každém roce, avšak pokles tržeb oproti základní variantě bude způsoben méně lukrativnějšími zakázkami. Co se týče nákladů, pesimistická varianta počítá s vyšším růstem cen energií i materiálu. Společnost v této variantě nebude investovat do stavby nové skladovací haly, a proto si nebude brát ani dlouhodobý úvěr ve výši 40 mil. Kč. K růstu mezd dojde i v této variantě, jelikož si společnost potřebuje udržet stávající kvalifikované pracovníky.

7.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tržby

Jak již bylo zmíněno, pesimistická varianta bude pracovat s nárůstem cen o 10 % v každém plánovaném roce. Celkové tržby poté meziročně porostou pouze o 5 %, kdy společnost získá méně lukrativní zakázky a celkové tržby budou oproti základní variantě nižší. V plánovaném období se nebude počítat s tržbami za prodej zboží, do kterého spadal prodej pytlovaného uhlí, které společnost v roce 2021 doprodala. Tržby z prodeje výrobků a služeb budou mít tedy 100 % podíl na celkových tržbách.

Výkonová spotřeba

U společnosti XY s.r.o. má největší podíl na výkonové spotřebě spotřeba materiálu a energie, kde se v prvních dvou plánovaných letech předpokládá růst o 20 % z důvodu předpokládaného vysokého nárůstu cen energií a materiálu. V posledním plánovaném roce

pesimistické verze je předpokládán nárůst 15 %. Z energií se jedná především o elektřinu, která by v roce 2022 měla zdražit až o 25 % a v následujících letech se očekává další růst cen. Z menší části se dále jedná o vodu, která je využívána zejména z podzemních zdrojů, avšak jedná se také o vodu z řádu, jejíž cena by měla v dalších letech růst. Plyn v současné době společnost ke své činnosti nevyužívá a k vytápění slouží uhlí, kterého se zdražování také dotklo. Co se týče cen materiálu, situace je obdobná jako u energií a cena by se měla v plánovaných letech zvyšovat. Další položkou jsou služby, u kterých se v pesimistické verzi předpokládá nárůst o 12 % v roce 2022 a v roce 2023 a 2024 o 8 %. Jedná se zejména o nájemné za výrobní halu, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, školení, poradenské služby, opravy a údržbu. Toto navýšení by mělo být stejně jako předchozí položka způsobeno růstem cen. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou od roku 2022 nulové, jelikož společnost nepředpokládá žádný prodej zboží v dalších letech.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti v uplynulých letech kolísala a v posledním roce byla její hodnota -175 tis. Kč. Vedení společnost v dalších letech předpokládá, že se hodnota této položky bude pohybovat na úrovni 100 tis. Kč stejně jako v základní variantě.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady. V roce 2022 společnost plánuje růst mezd o 6 %, v roce 2023 o 10 % a v roce 2024 o 5 % stejně jako v základní variantě. Tento přístup byl zvolen zejména z důvodu predikované rostoucí inflace, kdy společnost považuje za klíčové udržet si stávající kvalifikované pracovníky. V současnosti je ve společnosti 42 zaměstnanců a s tímto stavem se počítá také v následujících třech letech. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění rostly úměrně mzdovým nákladům (6 %, 10 % a 5 %) a jejich podíl na mzdových nákladech je tedy totožný s rokem 2021. Stejným způsobem byly navýšeny také ostatní náklady, kde se jedná především o odměny a příspěvky od zaměstnavatele.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Jelikož se v pesimistické variantě počítá pouze s investicí do pozemku, který se neodepisuje a s investicí do technologie úpravy vody, kdy je začátek odepisování plánován od roku 2025, odpisy dlouhodobého majetku klesají od roku 2022. Odpis staveb bude ve výši 17 tis. Kč v každém roce, odpis jiného majetku ve výši 10 tis. Kč a odpis hmotných movitých věcí ve

výši 827 tis. Kč, 565 tis. Kč a 335 tis. Kč. Od roku 2021 odepisuje společnost pohledávku ve výši 215 tis. Kč a s tímto odpisem se počítá také v dalších letech.

Ostatní provozní výnosy

Na ostatních provozních výnosech se podílí tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. U této položky se v plánovaných letech počítá s mírným meziročním růstem stejně jako v základní variantě. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku jsou plánovány ve výši 200 tis. Kč a tvoří je prodej aut, se kterým společnost počítá v každém roce. Tržby z prodaného materiálu jsou stanoveny jako průměr z předchozích let a jiné provozní výnosy jsou oproti roku 2021 přibližně o 100 tis. Kč nižší, jelikož již nezahrnují výnosy v souvislosti s pandemií COVID 19 a tvořit je budou zejména plnění od pojišťovny.

Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů patří náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek, náklady na prodaný materiál, daně a poplatky a jiné provozní náklady. Očekává se, že hodnota této položky by se v plánovaném období neměla výrazně měnit stejně jako je tomu u základní varianty. Náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek společnost evidovala pouze v roce 2019 a do budoucna se s nimi nepočítá. Náklady na prodaný materiál jsou stanoveny průměrem z předchozích let a jejich výše je plánována na přibližně 27 tis. Kč. U daní a poplatku se již nepředpokládá nárůst v roce 2023, jelikož společnost nebude v této variantě investovat do stavby skladovací haly. Poslední část tvoří jiné provozní náklady, které zahrnují smluvní pokuty, penále, odpis daňově uznatelných pohledávek, zákonné pojištění odpovědnosti, náhrada ušlého výdělku při pracovním úrazu, bolestné a poplatky a předpokládá se, že výše této položky se nebude oproti roku 2021 výrazně měnit. Z tohoto důvodu je její výše plánována na 500 tis. Kč.

Výnosové úroky a podobné výnosy

Výnosové úroky a podobné výnosy eviduje společnost v souvislosti s dlouhodobým úvěrem, který poskytla v roce 2021 a podílem, který vlastní od roku 2020. V roce 2022 plánuje společnost poskytnout další úvěr dceřiné společnosti, který by měl být v roce 2024 splacen. Z tohoto důvodu jsou v plánovaných letech výnosové úroky ve výši 100 tis. Kč a 120 tis. Kč a v posledním plánovaném roce 112 tis. Kč stejně jako u základní varianty.

Nákladové úroky a podobné náklady

V prvním plánovaném roce se stejně jako u základní varianty nepředpokládají žádné nákladové úroky a společnost XY s.r.o. s nimi nepočítá ani v dalších dvou plánovaných letech. Změna oproti základní variantě nastala z důvodu nevyužití dlouhodobého úvěru ve výši 40 mil. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny zejména kurzovými zisky, které byly v roce 2021 ve výši 3 tis. Kč. S touto hodnotou počítá společnost také v dalších letech a není předpokládáno žádné výrazné kolísání stejně jako v základní variantě.

Ostatní finanční náklady

V položce ostatních finančních nákladů společnost eviduje především bankovní poplatky a kurzové ztráty. Jejich výše byla v roce 2021 84 tis. Kč a společnost s touto hodnotou počítá také v dalších letech stejně jako v základní variantě.

Daň z příjmu

Splatná daň z příjmu je v současné době 19 % z upraveného výsledku hospodaření a s touto výší bude počítáno také do dalších let. Pro účely dlouhodobého finančního plánu bude jako základ daně použit výsledek hospodaření před zdaněním bez úprav. O odložené dani společnost XY s.r.o. neúčtuje.

Tabulka 35 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	51 726	54 312	57 028
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	22 413	26 146	29 595
Náklady vyn. na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	16 162	19 394	22 303
Služby	6 252	6 752	7 292
Změna stavu zásob vl. činnosti	100	100	100
Osobní náklady	23 619	25 981	27 280
Mzdové náklady	16 806	18 487	19 411
Náklady na soc. zab. a zdr. pojištění	5 973	6 570	6 899
Ostatní náklady	840	923	970
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 042	780	550
Úpr. dlouhodob. nehmot. a hmot. maj. - trv.	827	565	335
Úpravy hodnot pohledávek	215	215	215
Ostatní provozní výnosy	387	395	399
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	200	200
Tržby z prodaného materiálu	31	31	31
Jiné provozní výnosy	156	164	168
Ostatní provozní náklady	693	693	693
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Prodaný materiál	27	27	27
Daně a poplatky	166	166	166
Jiné provozní náklady	500	500	500
Provozní výsledek hospodaření	4 246	1 008	-791
Výnosové úroky a podobné výnosy	100	120	112
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3	3	3
Ostatní finanční náklady	84	84	84
Finanční výsledek hospodaření	19	39	31
VH před zdaněním	4 265	1 047	-760
Daň z příjmu splatná	810	199	-144
VH za účetní období	3 454	848	-616

7.5.2 Plánovaná rozvaha

Stálá aktiva

Dlouhodobý hmotný majetek

V pesimistické variantě budou mít největší podíl na dlouhodobém hmotném majetku hmotné movité věci a jejich soubory stejně jako do roku 2021. Hodnota hmotných movitých věcí bude klesat o plánované odpisy do roku 2023. Pro rok 2024 je naplánována nutná investice do technologie úpravy vody, která se začne odepisovat v následujícím roce 2025. Poslední investicí pesimistické varianty je nákup pozemku za 200 tis. Kč pro budoucí výstavbu skladovací haly. Stavby i jiný dlouhodobý hmotný majetek budou postupně klesat o hodnotu odpisů a není plánován žádný nedokončený dlouhodobý hmotný majetek.

Dlouhodobý finanční majetek

V roce 2021 byl součástí dlouhodobého finančního majetku podíl v dceřiné společnosti a úvěr, který se taktéž týkal dceřiné společnosti. Na začátku roku plánuje společnost zapůjčit dalších 6 mil. Kč, k jejichž splacení by mělo dojít v roce 2024. U obchodního podílu společnost nepředpokládá žádné změny, a proto je jeho výše v celém plánovaném období stejná.

Oběžná aktiva

Zásoby

Zásoby společnosti XY s.r.o. jsou tvořeny především materiálem a menší část je poté zastoupena nedokončenou výrobou a polotovary a zbožím. Hodnota materiálu se po celé plánované období bude pohybovat okolo 1 350 tis. Kč. V této variantě společnost nepředpokládá výstavbu skladovací haly, a proto není hodnota v roce 2023 navýšena. U nedokončené výroby a polotovarů je z důvodu předpokládaného růstu cen mírně navýšena hodnota v každém plánovaném roce. U zboží společnost předpokládá nižší hodnotu o necelých 100 tis. Kč, a to především díky doprodeji pytlovaného uhlí, s kterým se do budoucna již nepočítá.

Pohledávky

Společnost XY s.r.o. po celé sledované období neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky, a proto jsou do dalších let plánovány pouze krátkodobé pohledávky, které tvoří pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Do plánovaného období nebudou zahrnuty daňové pohledávky, které měla společnost pouze

do roku 2019 a jiné pohledávky, jejichž hodnota byla v roce 2021 5 mil. Kč, avšak na začátku roku 2022 má dojít ke splacení této pohledávky. U krátkodobých poskytnutých záloh společnost předpokládá hodnotu mezi 45–60 tis. Kč. Poslední položkou jsou pohledávky z obchodních vztahů, které by měly meziročně růst o 5 %.

Peněžní prostředky

Tato položka je tvořena peněžními prostředky v pokladně a peněžními prostředky na účtech. Výše peněžních prostředků v pokladně by se měla v plánovaném období pohybovat mezi 78–87 tis. Kč. Peněžní prostředky na účtech jsou v roce 2022 plánovány ve výši 5 862 tis. Kč a v roce 2023 vy výši 5 268 tis. Kč. V posledním plánovaném roce je hodnota peněžních prostředků na účtech nižší, jelikož část peněžních prostředků bude využita na investici do technologie úpravy vody a část na splátku dlouhodobého závazku.

Časové rozlišení aktiv

O časovém rozlišení aktiv účtovala společnost pouze do roku 2019, kdy docházelo k placení nájemného dopředu. V plánovaných letech nejsou tyto platby předpokládány, a proto je hodnota časového rozlišení nulová.

Vlastní kapitál

Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen vklady vlastníků společnosti, jeho hodnota je 20 200 tis. Kč a je 100 % splacen. V dalších letech nejsou plánovány žádné změny výše základního kapitálu.

Ostatní kapitálové fondy

Podstatnou část vlastního kapitálu tvoří ostatní kapitálové fondy, jejichž výše je v roce 2021 19 900 tis. Kč a společnost nepředpokládá, že by se v následujících letech hodnota změnila.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let zahrnuje nerozdělený zisk minulých let, kdy společnost neplánuje vyplácet podíly na zisku a bude tento zisk ponechávat v podniku.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledek hospodaření běžného účetního období zahrnuje výsledek hospodaření po zdanění, který společnost plánuje i v dalších letech převádět na účet 428 – nerozdělený zisk minulých let.

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky tvoří od roku 2021 podstatnou část cizích zdrojů, kdy společnost přijala dlouhodobou půjčku od mateřské společnosti. V následujících letech by mělo dojít k postupnému splácení této půjčky, konkrétně 2 mil. Kč v roce 2022, 2 mil. Kč v roce 2023 a 5 mil. Kč v roce 2024. S jinými dlouhodobými závazky společnost v této variantě nepočítá.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky jsou složeny ze závazků k úvěrovým institucím, závazků z obchodních vztahů, závazků ke společníkům, závazků k zaměstnancům, závazkům ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňových závazků a dotací, dohadných účtů pasivních a jiných závazků. Závazky k úvěrovým institucím jsou plánovány v nulové hodnotě, jelikož půjčku z roku 2020 společnost splatila a s další půjčkou v letech 2022-2024 nepočítá. Závazky z obchodních vztahů by v této variantě měly meziročně růst o přibližně 100 tis. Kč. Závazky ke společníkům jsou plánovány v nulové hodnotě, jelikož společnost nepředpokládá vznik tohoto závazku a naposledy o něm účtovala v roce 2016. Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou navýšeny stejně jako mzdové náklady (6 %, 10 %, 5 %) a daňové závazky a dotace jsou zvyšovány úměrně tržbám. Hodnota dohadných účtů pasivních by měla být v následujících letech kladná a pohybovat se v rozmezí 55-60 tis. Kč. Poslední část tvoří jiné závazky, kde společnost očekává stejnou výši závazků jako v roce 2021.

Časové rozlišení pasiv

Do roku 2021 společnost neúčtovala o výdajích ani výnosech příštích období, a proto je v letech 2022-2024 hodnota nulová.

Tabulka 36 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	68 815	68 033	62 710
Dlouhodobý hmotný majetek	16 899	16 334	18 999
Pozemek	200	200	200
Stavby	396	379	362
Hmotné movité věci a jejich soubory	16 240	15 702	18 394
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	263	253	243
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	37 900	37 900	31 900
Podíly ovládaná osoba	16 000	16 000	16 000
Zápůjčky, úvěry ovlád., ovládaj. osoba	21 900	21 900	15 900
Oběžná aktiva	14 016	13 799	11 811
Zásoby	2 052	2 130	2 096
Materiál	1 352	1 369	1 346
Nedokončená výroba a polotovary	544	571	600
Zboží	156	190	150
Krátkodobé pohledávky	6 020	6 323	6 647
Pohledávky z obchodních vztahů	5 975	6 273	6 587
Stát – daňové pohledávky	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	45	50	60
Jiné pohledávky	0	0	0
Peněžní prostředky	5 945	5 346	3 068
Peněžní prostředky v pokladně	83	78	87
Peněžní prostředky na účtech	5 862	5 268	2 981
Časové rozlišení aktiv	0	0	0
PASIVA CELKEM	68 815	68 033	62 710
Vlastní kapitál	52 103	52 951	52 335
Základní kapitál	20 200	20 200	20 200
Ostatní kapitálové fondy	19 900	19 900	19 900
Výsledek hospodaření minulých let	8 549	12 003	12 851
Výsledek hospodaření běž. účet. období	3 454	848	-616
Cizí zdroje	16 712	15 082	10 375
Dlouhodobé závazky	12 000	10 000	5 000
Závazky – ovládaná nebo ovládaj. o	12 000	10 000	5 000
Krátkodobé závazky	4 712	5 082	5 375
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	1 125	1 225	1 325
Závazky ke společníkům	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 221	1 343	1 410
Závazky ze soc. zabezp. a zdr. poj.	606	667	700
Stát – daňové závazky a dotace	1 698	1 783	1 872
Dohadné účty pasivní	55	57	60
Jiné závazky	7	7	7
Časové rozlišení pasiv	0	0	0

7.5.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánovaný přehled o peněžních tocích je vytvořen na základě plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty a je sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 37 Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	4583	5945	5346
Čistý peněžní tok z provozní oblasti	9362	1401	-278
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-6000	0	3000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-2000	-2000	-5000
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	1362	-599	-2278
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	5945	5346	3068

8 POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Po vypracování jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu následuje jejich porovnání pomocí ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

8.1 Analýza rentability

Analýza rentability zobrazila, že nejvyšších hodnot je dosaženo u optimistické varianty, kde vždy v roce 2023 dojde k poklesu a v následujícím roce dosahuje rentabilita nejvyšších hodnot. Pokles v roce 2023 je způsoben zejména nižší hodnotou zisku a současně vyšší hodnotou tržeb a vlastního kapitálu. Podobný průběh je viditelný také u základní a pesimistické varianty. Nejhorších výsledků si lze povšimnout u pesimistické varianty v roce 2024, kdy se společnost dostane do ztráty a hodnoty rentabilit jsou záporné.

Tabulka 38 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	2022			2023			2024		
	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.
Rentabilita tržeb (ROS)	11 %	15 %	7 %	5 %	12 %	2 %	7 %	18 %	-1 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6 %	8 %	6 %	1 %	6 %	2 %	3 %	12 %	-1 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	11 %	14 %	7 %	5 %	12 %	2 %	8 %	17 %	-1 %

8.2 Analýza aktivity

Literatura uvádí, že obrat aktiv by měl být alespoň 1, což společnost nespĺňuje po celé sledované období ani v jedné z variant. K této hodnotě se nejvíce blíží pesimistická varianta. Doba obratu zásob se ve všech variantách pohybuje okolo 15 dnů a obrat pohledávek i obrat krátkodobých závazků dosahuje nejvyšších hodnot u pesimistické varianty. Pro společnost je výhodné, pokud je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu krátkodobých závazků. Pokud tomu tak není, společnost se nachází v nevýhodném postavení. U základní a optimistické varianty je společnost ve výhodném postavení v prvních dvou letech a u pesimistické varianty se po celé plánované období nachází v nevýhodné pozici.

Tabulka 39 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	2022			2023			2024		
	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.
Obrat aktiv	0,44	0,46	0,75	0,54	0,59	0,80	0,61	0,66	0,91
Doba obratu zásob (dny)	15	15	14	17	17	14	17	16	13
Obrat pohledávek	7,88	7,92	8,59	6,94	7,01	8,59	6,11	6,20	8,58
Doba obratu pohledávek (dny)	46	45	42	52	51	42	59	58	42
Obrat krátkodobých závazků	3,62	3,76	10,98	6,71	6,07	10,69	7,06	6,65	10,61
Doba obratu krátkodobých závazků	99	96	33	54	59	34	51	54	34

8.3 Analýza likvidity

Analýza likvidity u jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu poukázala na to, že příznivých hodnot je dosaženo u běžné likvidity v základní a optimistické variantě v roce 2022 a 2024. U pesimistické varianty je této hodnoty dosaženo pouze v roce 2024. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5, čehož společnost dosahuje v základní variantě v roce 2023 a 2024 a v optimistické variantě v roce 2023. Co se týče hotovostní likvidity, doporučených hodnot není dosaženo v žádném z plánovaných let. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by se měl pohybovat v rozmezí 30-50 %. U základní i optimistické varianty lze pozorovat nejprve klesající tendenci tohoto podílu a v následujícím roce poté nárůst, kdy se téměř v každém roce společnost nachází v doporučeném rozmezí. U pesimistické varianty je tendence tohoto ukazatele klesající a v roce 2024 klesne téměř na úroveň doporučených hodnot.

Tabulka 40 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	2022			2023			2024		
	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.
Běžná likvidita	1,73	1,73	2,97	1,46	1,31	2,72	1,57	1,91	2,20
Pohotová likvidita	1,59	1,58	2,54	1,14	1,03	2,30	1,24	1,62	1,81
Hotovostní likvidita	1,13	1,10	1,26	0,17	0,16	1,05	0,09	0,55	0,57
ČPK/A	9 %	9 %	14 %	4 %	3 %	13 %	5 %	9 %	10 %
ČPK/OA	42 %	42 %	66 %	31 %	23 %	63 %	36 %	48 %	54 %

8.4 Analýza zadluženosti

Nejvyšší celkové zadluženosti dosahuje podnik v roce 2022 v základní variantě. V následujících letech poté celková zadluženost klesá, a to díky postupnému splácení dlouhodobých závazků. V optimistické variantě je celková zadluženost o pár procent nižší a u pesimistické varianty se pohybuje pouze okolo 20 %. Doporučených hodnot by tedy

společnost dosáhla v základní a optimistické variantě. Co se týče míry zadluženosti, podnik nedosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2022 u základní a optimistické varianty. Poté by se již společnost neměla dostat do potíží při splácení dluhů. Nákladové úroky jsou u pesimistické varianty nulové po celé plánované období, a proto není spočítán ukazatel úrokového krytí. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5, což je splněno pouze v roce 2024 u optimistické varianty.

Tabulka 41 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	2022			2023			2024		
	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.	Zákl.	Optim.	Pesim.
Celková zadluženost	55 %	53 %	24 %	47 %	42 %	22 %	41 %	32 %	17 %
Míra zadluženosti	1,22	1,14	0,32	0,90	0,72	0,28	0,71	0,47	0,20
Úrokové krytí	x	x	x	0,43	2,58	x	1,30	5,88	x

9 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán vychází ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu a je sestaven pro jednotlivá čtvrtletí roku 2022. Základní varianta odráží nejpravděpodobnější vývoj společnosti, a proto byla zvolena pro účely krátkodobého finančního plánu. Součástí krátkodobého finančního plánu je plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný přehled o peněžních tocích. Jednotlivé položky výkazů jsou sestaveny v kumulované výši a vychází ze skutečného vývoje v roce 2021.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Podle informací, které jsou získány od vedení společnosti, jsou nejsilnější tržby ve druhém a čtvrtém čtvrtletí. Rozložení tržeb do jednotlivých čtvrtletí je tedy následující: 22 % v prvním čtvrtletí, 30 % ve druhém čtvrtletí, 22 % ve třetím čtvrtletí a 26 % ve čtvrtém čtvrtletí. Spotřeba materiálu a energie a služby, které jsou součástí výkonové spotřeby, jsou stanoveny v prvním čtvrtletí ve výši 18 %, ve druhém čtvrtletí 26 % a v posledních dvou čtvrtletích ve výši 28 %. Změna stavu zásob vlastní činnosti i osobní náklady jsou rozděleny rovnoměrně, což znamená 25 % pro každé čtvrtletí. Odpisy hmotného majetku jsou od druhého čtvrtletí ovlivněny investicí do hmotného movitého majetku a odpis pohledávky je rozložen rovnoměrně. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku jsou plánovány ve druhém a čtvrtém čtvrtletí ve výši 100 tis. Kč. Nejvíce tržeb z prodaného materiálu eviduje společnost na konci roku, a proto jsou nejprve rozloženy rovnoměrně po 6 tis. Kč a nejvyšší podíl 13 tis. Kč připadá na čtvrté čtvrtletí. Jiné provozní výnosy jsou poté rozděleny rovnoměrně. Náklady na prodaný materiál jsou plánovány podle tržeb z prodaného materiálu, daně a poplatky jsou rozloženy rovnoměrně stejně jako jiné provozní náklady a výnosové úroky a podobné výnosy. V roce 2022 společnost neočekává žádné nákladové úroky a podobné náklady, a proto tato položka není naplánována. Ostatní finanční výnosy i náklady očekává společnost spíše od poloviny roku 2022. O dani z příjmu společnost účtuje ve čtvrtém kvartále.

Tabulka 42 Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro jednotlivá čtvrtletí 2022 – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 922	28 179	40 101	54 189
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	3 853	9 418	15 411	21 405
Náklady vyn. na prodané zboží	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	2 788	6 815	11 151	15 488
Služby	1 065	2 603	4 260	5 917
Změna stavu zásob vl. činnosti	25	50	75	100
Osobní náklady	5 905	11 810	17 715	23 619
Mzdové náklady	4 202	8 404	12 606	16 806
Náklady na soc. zab. a zdr. pojištění	1 493	2 986	4 479	5 973
Ostatní náklady	210	420	630	840
Úpravy hodnot v provozní oblasti	261	530	815	1 095
Úpr. dlouhodob. nehmot. a hmot. maj. - trv.	207	422	653	880
Úpravy hodnot pohledávek	54	108	162	215
Ostatní provozní výnosy	45	190	135	387
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	x	100	x	200
Tržby z prodaného materiálu	6	12	18	31
Jiné provozní výnosy	39	78	117	156
Ostatní provozní náklady	172	343	515	693
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Prodaný materiál	5	10	15	27
Daně a poplatky	42	83	125	166
Jiné provozní náklady	125	250	375	500
Provozní výsledek hospodaření	1 751	6 218	5 705	7 664
Výnosové úroky a podobné výnosy	25	50	75	100
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	x	1	2	3
Ostatní finanční náklady	x	28	56	84
Finanční výsledek hospodaření	25	23	21	19
VH před zdaněním	1 776	6 241	5 726	7 683
Daň z příjmu splatná	x	x	x	1 460
VH za účetní období	1 776	6 241	5 726	6 223

Plánovaná rozvaha

U dlouhodobého hmotného majetku lze vidět nárůst ve druhém čtvrtletí vlivem investice do hmotného movitého majetku a v následujícím čtvrtletí mírný pokles vlivem odpisů. Na začátku roku 2022 koupí společnost pozemek pro výstavbu nové skladovací haly, která je plánována na konci roku 2022 a její hodnota by měla být přibližně 40 mil. Kč. Na konci roku dojde také k drobnější investici do jiného dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně do vzduchotechniky. V rámci dlouhodobého finančního majetku dojde na začátku roku k další zápůjčce ve výši 6 mil. Kč a hodnota podílů zůstane stejná jako v roce 2021. U hodnoty zásob dochází v celém období k mírnému růstu stejně jako u krátkodobých pohledávek, jejichž hodnota ovšem v posledním čtvrtletí klesne vlivem nejvyšší úhrady od odběratelů. Peněžní prostředky razantně vzrostou v posledním čtvrtletí, kdy společnost obdrží poslední část úvěru od banky a tyto prostředky využije až na začátku roku 2023.

Základní kapitál i ostatní kapitálové fondy zůstávají po celý rok 2022 ve stejné výši a vlastní kapitál se mění pouze vlivem výsledku hospodaření běžného účetního období. U cizích zdrojů dojde k největší změně vlivem dlouhodobého úvěru, který společnost zařadila do posledního čtvrtletí. Z tohoto důvodu dojde k výraznému nárůstu dlouhodobých závazků na konci roku. Vlivem splátky dlouhodobého závazku za mateřskou společnost došlo oproti roku 2021 k poklesu položky závazky – ovládaná nebo ovládající osoba o 2 mil. Kč. U krátkodobých závazků k zaměstnancům je plánována hodnota okolo 1 mil. Kč v každém čtvrtletí, od kterého se odvíjí také závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. O dohadných účtech pasivních účtuje společnost na konci roku a časové rozlišení pasiv je plánováno v nulové hodnotě.

Tabulka 43 Plánovaná rozvaha pro jednotlivá čtvrtletí 2022 – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022
AKTIVA CELKEM	65 609	70 800	70 022	121 840
Dlouhodobý hmotný majetek	17 719	18 469	18 118	58 016
Pozemek	200	200	200	200
Stavby	409	405	400	40 396
Hmotné movité věci a jejich soubory	16 840	17 596	17 252	17 140
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	271	268	266	280
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	37 900	37 900	37 900	37 900
Podíly ovládaná osoba	16 000	16 000	16 000	16 000
Zápůjčky, úvěry ovlád., ovládaj. osoba	21 900	21 900	21 900	21 900
Oběžná aktiva	9 990	14 431	14 004	25 924
Zásoby	1 370	1 648	1 718	2 193
Krátkodobé pohledávky	5 658	8 365	9 863	6 873
Peněžní prostředky	2 962	4 418	2 423	16 858
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	65 609	70 800	70 022	121 840
Vlastní kapitál	50 425	54 890	54 375	54 872
Základní kapitál	20 200	20 200	20 200	20 200
Ostatní kapitálové fondy	19 900	19 900	19 900	19 900
Výsledek hospodaření minulých let	8 549	8 549	8 549	8 549
Výsledek hospodaření běž. účet. období	1 776	6 241	5 726	6 223
Cizí zdroje	15 184	15 910	15 647	66 968
Dlouhodobé závazky	12 000	12 000	12 000	52 000
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	40 000
Závazky – ovládaná nebo ovládaj. o	12 000	12 000	12 000	12 000
Krátkodobé závazky	3 184	3 910	3 647	14 968
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	958	1 365	1 036	11 300
Závazky ke společníkům	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 051	1 235	1 115	1 221
Závazky ze soc. zabezp. a zdr. poj.	521	613	553	606
Stát – daňové závazky a dotace	653	694	938	1 779
Dohadné účty pasivní	x	x	x	55
Jiné závazky	1	3	5	7
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánovaný přehled o peněžních tocích je vytvořen na základě plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty a je sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 44 Plánovaný přehled o peněžních tocích čtvrtletní – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	4583	2962	4418	2423
Čistý peněžní tok z provozní oblasti	4579	2421	-1995	14446
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-200	-965	0	-40011
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-6000	0	0	40000
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	-1621	1456	-1995	14435
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	2962	4418	2423	16858

10 ZHODNOCENÍ RIZIK

Každé podnikání sebou nese řadu rizik, které je zapotřebí nejprve identifikovat a poté řídit. Tento proces je v podniku velmi důležitý, jelikož je nápomocný při důležitých rozhodnutích a lze pomocí něj eliminovat vliv některých nepředvídatelných událostí. Tato část bude tedy věnována rizikům, která mohou ovlivnit vybranou společnost i vytvořené finanční plány a patří mezi ně zejména pandemie COVID 19, ceny železa, hliníku a energií, legislativní opatření a odchod stávajících zaměstnanců.

Prvním z rizik je příchod další vlny pandemie COVID 19, která by měla negativní vliv na širokou řadu podniků. Pro vybranou společnost by další vlna pandemie mohla znamenat částečné omezení provozu, což by mělo za následek také pokles tržeb. Stejná situace byla ve společnosti viditelná v roce 2020, kdy došlo k poklesu tržeb o 10 %. V tomto roce došlo k situaci, kdy byl velký počet zaměstnanců nakažen COVIDEM 19 a podnik tak stěží zajišťoval nepřetržitý provoz.

Jako další riziko je identifikována rostoucí cena železa, hliníku a dalších vstupních surovin do výroby. Pokud budou mít rostoucí ceny negativní vliv na zákazníky společnosti, bude to mít dopad také na samotnou společnost. Zákazníci si materiál, který chtějí povrchově upravit, nakupují a sváží do společnosti sami a pokud by ceny vzrostly natolik, že by pro zákazníky byly neúměrně vysoké, může společnost přijít o část svých zákazníků. Rostoucí ceny se týkají také energií a společnost je bude muset promítnout do cen svých služeb.

Legislativa je další oblastí, která může mít vliv na chod podniku. Společnosti se mohou dotknout změny či zpřísnění legislativy v ochraně životního prostředí a zvýšení nároků na dodržování ochrany vod. Jednalo se např. o zákaz šestimocného chromu, který společnost ve své výrobě využívala a není jisté, zda v budoucnu neproběhnou další legislativní opatření, která budou zakazovat použití určitých prvků.

V neposlední řadě existuje také obava z odchodu stávajících zaměstnanců, jelikož existují méně riziková odvětví, která mohou lidem dát větší jistotu a zabezpečení.

11 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Hlavní činností společnosti XY s.r.o. je povrchová úprava kovů, která zahrnuje galvanické zinkování, eloxování a moření hliníku. Za pomoci provedených analýz, zjištěných cílů a strategie společnosti byl v rámci této diplomové práce vytvořen dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán byl vytvořen ve třech variantách, které se lišily zejména predikcí tržeb, ale také investicemi a náklady. Pro dlouhodobé i krátkodobé plánování a finanční analýzu byl využit Microsoft Excel, který je považován za vhodný nástroj pro tuto činnost.

Pomocí finanční analýzy byla zhodnocena finanční situace podniku a byly zde vypočítány absolutní, poměrové a souhrnné ukazatele. Absolutní ukazatele zahrnují zejména vertikální a horizontální analýzu, která odhalila, že celková bilanční suma rostla téměř po celé sledované období. Na celkových aktivech mají většinový podíl oběžná aktiva a celková pasiva jsou nejvíce zastoupena základním kapitálem, kapitálovými fondy a v roce 2021 také dlouhodobými závazky. Na celkových tržbách mají téměř 100 % podíl tržby z prodeje výrobků a služeb a celkové náklady jsou tvořeny především osobními náklady a výkonovou spotřebou. V rámci poměrových ukazatelů byly spočítány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Rentabilita byla kladná po celé sledované období, avšak hodnoty nejsou příliš vysoké a v posledním sledovaném roce se pohybovaly okolo 10 %. Výsledné hodnoty aktivity poukázaly na klesající hodnotu obrátivosti aktiv, která se od roku 2020 drží pod doporučenou hodnotou, což bylo způsobeno zejména nákupem obchodního podílu a zápůjčkou dceřiné společnosti. Doba obrátu pohledávek byla porovnána s dobou obrátu krátkodobých závazků a bylo zjištěno, že se společnost od roku 2017 nachází v nevýhodném postavení. Co se týče likvidity, společnost se od roku 2017 drží nad doporučenými hodnotami běžné likvidity. Pohotová i hotovostní likvidita dosahuje vysokých hodnot po celé sledované období, což znamená, že společnost se svými prostředky nenakládá příliš efektivně. Podíl čistého pracovního kapitálu poukázal na vysokou finanční stabilitu a společnost by se dala označit za překapitalizovanou. Posledním z poměrových ukazatelů byla zadluženost, která se po celé sledované období drží na velmi nízkých hodnotách. V závěru byly poměrové ukazatele porovnány s konkurenční společností za pomoci spider analýzy a byla vypočítána také ekonomická přidaná hodnota, která byla od roku 2018 záporná a společnost nevytvářela hodnotu pro své vlastníky. V posledním sledovaném roce je již hodnota kladná a vzrostla na 783 tis. Kč. Na základě výsledků finanční analýzy by se dalo říci, že pro společnost by bylo výhodné zvýšit podíl cizích zdrojů, což by pozitivně

působilo na rentabilitu vlastního kapitálu. Dalším doporučením by mohlo být využití finančních prostředků na investice do modernizace technologií, které by snížily hodnoty likvidity a společnost by tak efektivněji nakládala se svými prostředky.

Na základě cílů a strategie společnosti byl poté sestaven dlouhodobý finanční plán v základní, optimistické a pesimistické variantě. Základní varianta obsahovala nejpravděpodobnější vývoj společnosti v roce 2022-2024. První plánovanou položkou byly tržby, kde dojde k meziročnímu růstu o 10 % z důvodu růstu cen. Navýšení se očekává také u výkonové spotřeby z důvodu růstu cen energií, materiálu i služeb. V základní variantě je plánována investice do technologie úpravy vody, vzduchotechniky, pozemku, nové skladovací haly a s tím souvisejícího vybavení. Společnost plánuje přijmout dlouhodobý úvěr na výstavbu haly.

V optimistické variantě se počítá s lukrativnějšími zakázkami a vyšším nárůstem tržeb. Výkonová spotřeba by měla v posledním sledovaném roce růst mírněji než u základní varianty. Investice jsou shodné se základní variantou, avšak počítá se, že dlouhodobé závazky budou splaceny dříve.

V pesimistické variantě bude společnost získávat méně lukrativnější zakázky a ceny materiálu, energií i služeb budou vyšší než v základní variantě. Investice je plánována pouze do pozemku a technologie úpravy vody a s dlouhodobým úvěrem se zde nepočítá.

Všechny varianty byly následně porovnány pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Nejvyšší hodnoty rentability by společnost dosáhla v optimistické verzi, kde by v roce 2024 byla rentabilita tržeb 18 %, rentabilita celkového kapitálu 12 % a rentabilita vlastního kapitálu 17 %. Základní varianta se držela spíše na nízkých hodnotách rentability a v pesimistické variantě jsou v posledním plánovaném roce všechny hodnoty rentabilit záporné, jelikož se společnost dostala do ztráty. Na doporučenou hodnotu obrátivosti aktiv nedosáhla ani jedna z variant a nejvíce se k ní blížila pesimistická varianta. Také obrat pohledávek a krátkodobých závazků byl nejvyšší u pesimistické varianty. Při porovnání doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků se společnost nacházela ve výhodnějším postavení v optimistické a základní variantě v roce 2022 a 2023. Co se týče likvidity, nejvyšších hodnot bylo dosaženo u pesimistické varianty, což poukazuje na to, že prostředky by zde byly využity neefektivně. Doporučeným hodnotám se tedy nejvíce blíží základní a optimistická varianta, avšak u hotovostní likvidity není dosaženo doporučených hodnot u žádné z variant. Zadluženost je v základní i optimistické variantě přibližně dvakrát vyšší než v pesimistické variantě, a to zejména díky dlouhodobému úvěru

ve výši 40 mil. Kč. Podle mého názoru by pro společnost byla nejvýhodnější optimistická varianta.

Krátkodobý finanční plán byl vytvořen pro jednotlivá čtvrtletí roku 2022 a vycházel ze základní varianty, která odrážela nejvíce pravděpodobný vývoj.

Mezi největší rizika, která by mohla mít vliv na danou společnost, byla zařazena další vlna pandemie COVID 19, která by mohla způsobit omezení provozu a pokles tržeb. Dále se jedná o vysoké ceny vstupního materiálu, který je nezbytný pro tento typ činnosti a rostoucí ceny energií. V neposlední řadě spatřuje společnost riziko také v možných legislativních opatření, které v minulosti zakázaly např. použití šestimocného chromu a v odchodu stávajících zaměstnanců, kteří by si mohli hledat zaměstnání v méně rizikovém odvětví. Zdražování v oblasti materiálu, energií i služeb by se dalo vyřešit zvyšováním cen daných služeb společnosti a riziko odchodu stávajících zaměstnanců by mohlo být zmírněno zejména růstem mezd a zaměstnaneckými benefity.

Společnost se doposud zabývala pouze tvorbou jednoduchých krátkodobých plánů, a proto bych jí doporučila, aby zvažila také sestavování dlouhodobých finančních plánů, které by mohly pomoci jak při dosažení stanovených vizí a cílů, tak i při řízení rizik. K tomuto účelu by společnost mohla využít Microsoft Excel, který nyní využívá pro krátkodobé plánování. Pokud by se společnost pro dlouhodobé plánování rozhodla, je nutné, aby použité hodnoty neustále kontrolovala a aktualizovala.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit dlouhodobý a krátkodobý plán pro vybranou společnost XY s.r.o. Dlouhodobý plán byl vytvořen ve třech variantách a vycházel především z cílů a strategie společnosti. Jedna z variant byla poté rozpracována do krátkodobého finančního plánu, který byl sestaven na jednotlivá čtvrtletí roku 2022.

Hlavní činností vybraného podniku je povrchová úprava kovů, která zahrnuje galvanické zinkování, eloxování a moření hliníku. Tato společnost se doposud dlouhodobým plánováním nezabývala a vytvářela pouze krátkodobé plány tržeb a nákladů za pomoci Microsoft Excel.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla věnována zpracování literární rešerše týkající se problematiky finančního plánování. Na základě získaných poznatků byla poté vypracována praktická část, která zahrnovala analytickou a projektovou část. V analytické části byla nejprve charakterizována vybraná společnost a odvětví, do kterého spadá. Dále byl pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil analyzován vliv vnějšího prostředí. Vnitřním prostředím podniku se zabývala SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. V závěru analytické části byla provedena finanční analýza a byla zhodnocena finanční situace podniku pomocí ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Po analytické části následovala část projektová, ve které byl sestaven dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán obsahoval základní, optimistickou i pesimistickou variantu a byl vytvořen pro období 2022-2024. Jednotlivé varianty byly poté zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Následoval krátkodobý finanční plán, který vycházel ze základní varianty a byl sestaven pro jednotlivá čtvrtletí roku 2022.

V závěru práce byla zhodnocena možná rizika, která by mohla společnost v budoucnu ovlivnit a byla navržena vhodná doporučení pro vybranou společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2017. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 1167 s. ISBN 1292160160.

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE, 2011. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press, 241 s. ISBN 9788025137246.

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.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 408 s. ISBN 9788024732930.

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. ISBN 9788027104345.

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

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER, 2016. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, 309 s. ISBN 9789814651516.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer, 179 s. ISBN 9788073574925.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 321 s. ISBN 9788073805913.

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. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. 342 s. ISBN 9788074005381.

KURATKO, Donald F., 2014. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9th ed. Mason: South Western/Cengage Learning, 592 s. ISBN 9781285051758.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024724324.

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

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

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2019. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 912 s. ISBN 9781260091908.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 9788024780382.

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

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 9788025133866.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 498 s. ISBN 9788074003363.

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

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

Elektronické zdroje

Český statistický úřad. *Demografický vývoj ve Zlínském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2021* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/demograficky-vyvoj-ve-zlinskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2021>

Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

Český statistický úřad. *Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (přepočtené osoby)* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZDD917&vyhltext=po%C4%8Det+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF+a+pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A9&bkvt=cG_EjWV0IHphbcSbc3RuYW5jxa8gYSBwcsWvbcSbcm7DqQ..&f=TABULKA&z=T&skupId=3449&katalog=all&c=v3~8__RP2016&&evo=v255!_MZDD-KRAJE_1&str=v293

Český statistický úřad. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAM01-A&vyhltext=z%C3%A1kladn%C3%AD+charakteristiky&bkvt=esOha2xhZG7DrSBjaGFyYWt0ZXJpc3Rpa3k.&f=TABULKA&z=T&katalog=all&c=v3~6__RP2021QP3&&str=v178

Justice.cz [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

Ministerstvo financí. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce-2022-Q1-Makroekonomicka-predikce-leden-2022.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům průmyslu a stavebnictví za prosinec 2021* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/komentar-k-vyvoji-prumyslu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-prumyslu-a-stavebnictvi-za-prosinec-2021--265900/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Příprava finančních plánů dle časového horizontu (zdroj: Hrdý a Krechovská, 2016, s. 205).....	16
Obrázek 2 Podnikatelské prostředí (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 56)	21
Obrázek 3 Porterův model pěti sil (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 61)	23
Obrázek 4 Provázanost účetních výkazů (zdroj: Růčková, 2017, s. 41)	25
Obrázek 5 Obecná podoba grafického vyjádření spider analýzy při základu vycházejícím z průměrných hodnot oboru podnikání (zdroj: Růčková, 2019, s. 51)	31
Obrázek 6 Postup při taktickém plánování (zdroj: Růčková, 2019, s. 108)	38
Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti)	43
Obrázek 8 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a konkurenční společnosti v roce 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti).....	43
Tabulka 2 Přehled hlavních ekonomických ukazatelů České republiky (vlastní zpracování, zdroj: Ministerstvo financí České republiky, leden 2022).....	46
Tabulka 3 Vývoj počtu obyvatel ve věku 15 a více let ve Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022)	47
Tabulka 4 Vývoj průměrné mzdy v ČR a Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022).....	47
Tabulka 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, 2022)	48
Tabulka 6 SWOT analýza společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: interní materiály společnosti)	50
Tabulka 7 Aktiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti) ...	53
Tabulka 8 Pasiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti) ...	54
Tabulka 9 Výnosy společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti) .	55
Tabulka 10 Náklady společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	56
Tabulka 11 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	57
Tabulka 12 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	57
Tabulka 13 Vývoj cash flow společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	58
Tabulka 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	58
Tabulka 15 Vývoj čistého pracovního kapitálu konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	59
Tabulka 16 Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	59
Tabulka 17 Ukazatele rentability konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	59
Tabulka 18 Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	60
Tabulka 19 Ukazatele aktivity konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	61
Tabulka 20 Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	61
Tabulka 21 Ukazatele likvidity konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti)	62

Tabulka 22 Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	62
Tabulka 23 Ukazatele zadluženosti konkurenční společnosti (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	62
Tabulka 24 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	63
Tabulka 25 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a konkurenční společnosti v roce 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	64
Tabulka 26 Vývoj ukazatele EVA společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: výkazy společnosti).....	65
Tabulka 27 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)	74
Tabulka 28 Splátkový kalendář – základní varianta 12 let (vlastní zpracování)	77
Tabulka 29 Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 30 Plánovaný přehled o peněžních tocích – základní varianta (vlastní zpracování)	80
Tabulka 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování) ..	84
Tabulka 32 Splátkový kalendář – optimistická verze 8 let (vlastní zpracování)	87
Tabulka 33 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)	89
Tabulka 34 Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 35 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování) ..	94
Tabulka 36 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)	98
Tabulka 37 Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 38 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)	100
Tabulka 39 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)	101
Tabulka 40 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)	101
Tabulka 41 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 42 Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro jednotlivá čtvrtletí 2022 – základní varianta (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 43 Plánovaná rozvaha pro jednotlivá čtvrtletí 2022 – základní varianta (vlastní zpracování).....	106
Tabulka 44 Plánovaný přehled o peněžních tocích čtvrtletní – základní varianta (vlastní zpracování).....	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2016-2021

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY s.r.o. 2016-2021

Příloha P III: Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2021

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY s.r.o. 2021

Příloha P V: Horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv, výnosů a nákladů společnosti XY s.r.o.

Příloha P VI: Aktiva, pasiva, výnosy a náklady konkurenční společnosti 2016-2020

Příloha P VII: Horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv, výnosů a nákladů konkurenční společnosti

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY
S.R.O. 2016-2021

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	43 119	47 443	48 235	48 147	43 139	49 263
Tržby za prodej zboží	51	61	270	68	65	56
Výkonová spotřeba	20 839	21 204	22 552	22 189	18 276	19 072
Náklady vyn. na prodané zboží	39	46	247	21	25	23
Spotřeba materiálu a energie	14 306	13 681	16 106	15 971	12 962	13 468
Služby	6 494	7 477	6 198	6 196	5 290	5 582
Změna stavu zásob vl. činnosti	0	-163	57	63	218	-175
Osobní náklady	17 082	19 094	21 378	21 848	19 336	22 282
Mzdové náklady	12 500	13 903	15 384	15 619	14 317	15 855
Náklady na soc. zab. a zdr. pojištění	4 582	4 784	5 260	5 406	4 275	5 635
Ostatní náklady	286	407	735	823	744	792
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 396	2 887	2 869	2 701	2 034	1 035
Úpr. dlouhodob. nehmot. a hmot. maj. - trv.	2 396	2 887	2 869	2 701	2 034	820
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0	215
Ostatní provozní výnosy	94	213	18	218	162	422
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	107	0	156
Tržby z prodaného materiálu	35	79	18	27	19	9
Jiné provozní výnosy	59	133	0	83	143	256
Ostatní provozní náklady	437	445	503	549	613	720
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	71	0	0
Prodaný materiál	29	44	19	0	24	48
Daně a poplatky	145	115	99	32	128	166
Jiné provozní náklady	263	287	385	446	461	507
Provozní výsledek hospodaření	2 510	4 250	1 164	1 083	2 889	6 807
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1	0	0	55	31
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	2	2
Ostatní finanční výnosy	2	2	5	3	22	3
Ostatní finanční náklady	26	65	15	29	21	84
Finanční výsledek hospodaření	-24	-62	-10	-26	54	-52
VH před zdaněním	2 486	4 187	1 156	1 057	2 943	6 753
Daň z příjmu splatná	464	806	238	215	565	1 290
VH za účetní období	2 022	3 381	918	842	2 378	5 463
Čistý obrat za účetní období	43 267	47 720	48 529	48 436	43 443	49 774

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY S.R.O. 2021

Označ. a	Název položky b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	83565	16553	67013	45917
A.	A.Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	B.Stálá aktiva	3	65963	16337	49626	33751
B.I.	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B.I.1.	B.I.1.Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0	0
B.I.2.	B.I.2.Ocenitelná práva	6	0	0	0	0
B.I.2.1.	B.I.2.1. Software	7	0	0	0	0
B.I.2.2.	B.I.2.2.Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
B.I.3.	B.I.3.Goodwill	9	0	0	0	0
B.I.4.	B.I.4.Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
B.I.5.	B.I.5.Posk.zál.dl.nehm.m.,nedok.dl.neh.m	11	0	0	0	0
B.I.5.1.	B.I.5.1.Poskyt.zálohy na dlouhod.nehm.ma	12	0	0	0	0
B.I.5.2.	B.I.5.2.Nedokončený dlouhodobý	13	0	0	0	0
B.II.	B.II.Dlouhodobý hmotný majetek	14	34063	16337	17726	17751
B.II.1.	B.II.1.Pozemky a stavby	15	486	73	413	430
B.II.1.1.	B.II.1.1.Pozemky	16	0	0	0	0
B.II.1.2.	B.II.1.2.Stavby	17	486	73	413	430
B.II.2.	B.II.2.Hmotné movité věci a jejich soub.	18	33268	16228	17040	16902
B.II.3.	B.II.3.Oceňovací rozdíl k nab.majetku	19	0	0	0	0
B.II.4.	B.II.4.Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	309	36	273	283
B.II.4.1.	B.II.4.1.Pěstitelské celky trv.porostů	21	0	0	0	0
B.II.4.2.	B.II.4.2.Dospělá zvířata a jejich skupin	22	0	0	0	0
B.II.4.3.	B.II.4.3.Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	309	36	273	283
B.II.5.	B.II.5.Posk.zál.dl.hm.m.,nedok.dl.h.maj.	24	0	0	0	136
B.II.5.1.	B.II.5.1.Poskyt.zál.na dlouhodob.hmot.ma	25	0	0	0	0
B.II.5.2.	B.II.5.2.Nedokončený dlouhodobý hmot.maj	26	0	0	0	136
B.III.	B.III.Dlouhodobý finanční majetek	27	31900	0	31900	16000
B.III.1.	B.III.1.Podíly ovládaná osoba	28	16000	0	16000	16000
B.III.2.	B.III.2.Zápůjčky, úvěry ovlád.,ovládaj.o	29	15900	0	15900	0
B.III.3.	B.III.3.Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0
B.III.4.	B.III.4.Zápůjčky a úvěry-podstatný vliv	31	0	0	0	0
B.III.5.	B.III.5.Ost.dlouhod.cen.papíry a podíly	32	0	0	0	0
B.III.6.	B.III.6.Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B.III.7.	B.III.7.Ostatní dlouhodobý finanční majet	34	0	0	0	0
B.III.7.1.	B.III.7.1.Jiný dlouhodobý finanční majet	35	0	0	0	0
B.III.7.2.	B.III.7.2.Poskytnuté zál.na dlouh.fin.ma	36	0	0	0	0
C.	C.Oběžná aktiva	37	17602	215	17387	12166
C.I.	C.I.Zásoby	38	2089	0	2089	1928
C.I.1.	C.I.1.Materiál	39	1343	0	1343	1305
C.I.2.	C.I.2.Nedokončená výroba a polotovary	40	518	0	518	344
C.I.3.	C.I.3.Výrobky a zboží	41	228	0	228	279
C.I.3.1.	C.I.3.1.Výrobky	42	0	0	0	0
C.I.3.2.	C.I.3.2.Zboží	43	228	0	228	279
C.I.4.	C.I.4.Mladá a ost.zvířata a jejich skup.	44	0	0	0	0
C.I.5.	C.I.5.Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	C.II.Pohledávky	46	10930	215	10714	5391
C.II.1.	C.II.1.Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0

nač. a	Název položky b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.1.1.	C.II.1.1.Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C.II.1.2.	C.II.1.2.Poh.-ovládaná nebo ovládající o	49	0	0	0	0
C.II.1.3.	C.II.1.3.Pohledávky-podstatný vliv	50	0	0	0	0
C.II.1.4.	C.II.1.4.Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C.II.1.5.	C.II.1.5.Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
C.II.1.5.	C.II.1.5.1.Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C.II.1.5.	C.II.1.5.2.Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C.II.1.5.	C.II.1.5.3.Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C.II.1.5.	C.II.1.5.4.Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C.II.2.	C.II.2.Krátkodobé pohledávky	57	10930	215	10714	5391
C.II.2.1.	C.II.2.1.Pohledávky z obchodních vztahů	58	5905	215	5690	5366
C.II.2.2.	C.II.2.2.Poh.-ovládaná nebo ovládající o	59	0	0	0	0
C.II.2.3.	C.II.2.3.Pohledávky-podstatný vliv	60	0	0	0	0
C.II.2.4.	C.II.2.4.Pohledávky - ostatní	61	5024	0	5024	25
C.II.2.4.	C.II.2.4.1.Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
C.II.2.4.	C.II.2.4.2.Sociální zabezpečení a zdr.p	63	0	0	0	0
C.II.2.4.	C.II.2.4.3.Stát-daňové pohledávky	64	0	0	0	0
C.II.2.4.	C.II.2.4.4.Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	24	0	24	24
C.II.2.4.	C.II.2.4.5.Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
C.II.2.4.	C.II.2.4.6.Jiné pohledávky	67	5000	0	5000	0
C.II.3.	C.II.3.Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.II.3.1.	C.II.3.1.Náklady příštích období	69	0	0	0	0
C.II.3.2.	C.II.3.2.Komplexní náklady příštích obd.	70	0	0	0	0
C.II.3.3.	C.II.3.3.Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	C.III.Krátkodobý finanční majetek	72	0	0	0	0
C.III.1.	C.III.1.Podíly-ovlád. nebo ovládající oso	73	0	0	0	0
C.III.2.	C.III.2.Ostatní krátkodobý fin.majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	C.IV.Peněžní prostředky	75	4583	0	4583	4847
C.IV.1.	C.IV.1.Peněžní prostředky v pokladně	76	77	0	77	249
C.IV.2.	C.IV.2.Peněžní prostředky na účtech	77	4507	0	4507	4598
D.	D.Časové rozlišení aktiv	78	0	0	0	0
D.1.	D.1.Náklady příštích období	79	0	0	0	0
D.2.	D.2.Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
D.3.	D.3.Příjmy příštích období	81	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM	82		67013		45917
A.	A.Vlastní kapitál	83		48649		43186
A.I.	A.I.Základní kapitál	84		20200		20200
A.I.1.	A.I.1.Základní kapitál	85		20200		20200
A.I.2.	A.I.2.Vlastní podíly (-)	86		0		0
A.I.3.	A.I.3.Změny základního kapitálu	87		0		0
A.II.	A.II.Ážio a kapitálové fondy	88		19900		19900
A.II.1.	A.II.1.Ážio	89		0		0
A.II.2.	A.II.2.Kapitálové fondy	90		19900		19900
A.II.2.1.	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	91		19900		19900
A.II.2.2.	A.II.2.2.Oceň.rozdíl z přecen.maj +/-	92		0		0
A.II.2.3.	A.II.2.3.Oceň.rozdíl z přecen.přeměn +/-	93		0		0
A.II.2.4.	A.II.2.4.Rozdíl z přeměn obch.korpor +/-	94		0		0
A.II.2.5.	A.II.2.5.Roz. ocen.při přeměn.korp. +/-	95		0		0
A.III.	A.III.Fondy ze zisku	96		0		0
A.III.1.	A.III.1.Ostatní rezervní fond	97		0		0
A.III.2.	A.III.2.Statutární a ostatní fondy	98		0		0
A.IV.	A.IV.Výsledek hospodaření min.let +/-	99		3086		708
A.IV.1.	A.IV.1.Nerozděl zisk nebo ztráta min.let	100		3086		708
A.IV.2.	A.IV.2.Jiný výsledek hospod.min.let +/-	101		0		0
A.V.	A.V.Výsledek hosp.běž.účet.období +/-	102		5463		2378
A.VI.	A.VI.Rozh.o zálohov.výplatě podílu zisku	103		0		0
B.+C.	B.+C.Cizí zdroje	104		18363		2731
B.	B.Rezervy	105		0		0

znač. a	Název položky b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B.1.	B.1.Rezerva na důchody a pod.záv.	106	0	0
B.2.	B.2.Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
B.3.	B.3.Rezervy podle zvlášť.práv.předpisů	108	0	0
B.4.	B.4.Ostatní rezervy	109	0	0
C.	C.Závazky	110	18363	2731 ✓
C.I.	C.I.Dlouhodobé závazky	111	14000	0
C.I.1.	C.I.1.Vydané dluhopisy	112	0	0
C.I.1.1.	C.I.1.1.Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
C.I.1.2.	C.I.1.2.Ostatní dluhopisy	114	0	0
C.I.2.	C.I.2.Závazky k úvěrovým institucím	115	0	0
C.I.3.	C.I.3.Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
C.I.4.	C.I.4.Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
C.I.5.	C.I.5.Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
C.I.6.	C.I.6.Závazky-ovládaná nebo ovládaj. o.	119	14000	0
C.I.7.	C.I.7.Závazky-podstatný vliv	120	0	0
C.I.8.	C.I.8.Odložený daňový závazek	121	0	0
C.I.9.	C.I.9.Závazky - ostatní	122	0	0
C.I.9.1.	C.I.9.1.Závazky ke společníkům	123	0	0
C.I.9.2.	C.I.9.2.Dohadné účty pasivní	124	0	0
C.I.9.3.	C.I.9.3.Jiné závazky	125	0	0
C.II.	C.II.Krátkodobé závazky	126	4363	2731 ✓
C.II.1.	C.II.1.Vydané dluhopisy	127	0	0
C.II.1.1.	C.II.1.1.Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
C.II.1.2.	C.II.1.2.Ostatní dluhopisy	129	0	0
C.II.2.	C.II.2.Závazky k úvěrovým institucím	130	0	222 ✓
C.II.3.	C.II.3.Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	0
C.II.4.	C.II.4.Závazky z obchodních vztahů	132	1025	172 ✓
C.II.5.	C.II.5.Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
C.II.6.	C.II.6.Závazky-ovládaná nebo ovládaj. o	134	0	0
C.II.7.	C.II.7.Závazky-podstatný vliv	135	0	0
C.II.8.	C.II.8.Závazky ostatní	136	3338	2337 ✓
C.II.8.1.	C.II.8.1.Závazky ke společníkům	137	0	0
C.II.8.2.	C.II.8.2.Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
C.II.8.3.	C.II.8.3.Závazky k zaměstnancům	139	1152	883 ✓
C.II.8.4.	C.II.8.4.Závazky ze soc.zabezp.a zdr.poj	140	572	469 ✓
C.II.8.5.	C.II.8.5.Stát-daňové závazky a dotace	141	1617	614 ✓
C.II.8.6.	C.II.8.6.Dohadné účty pasivní	142	-10	363 ✓
C.II.8.7.	C.II.8.7.Jiné závazky	143	7	8 ✓
C.III.	C.III.Časové rozlišení pasiv	144	0	0
C.III.1.	C.III.1.Výdaje příštích období	145	0	0
C.III.3.	C.III.3.Výnosy příštích období	146	0	0
D.	D.Časové rozlišení pasiv	147	0	0
D.1.	D.1.Výdaje příštích období	148	0	0
D.2.	D.2.Výnosy příštích období	149	0	0

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY
S.R.O. 2021**

Označení a	Název položky b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	49263	43139
II.	II. Tržby za prodej zboží	2	56	65
A.	A. Výkonová spotřeba	3	19072	18276
A.1.	A.1. Náklady vyn. na prodané zboží	4	23	25
A.2.	A.2. Spotřeba materiálu a energie	5	13468	12962
A.3.	A.3. Služby	6	5582	5290
B.	B. Změna stavu zásob vl. činn. (+/-)	7	-175	218
C.	C. Aktivace (-)	8	0	0
D.	D. Osobní náklady	9	22282	19336
D.1.	D.1. Mzdové náklady	10	15855	14317
D.2.	D.2. Nákl. na soc. zab. a zdr. poj. a ostatní	11	6427	5019
D.2.1.	D.2.1. Náklady na soc. zabezp. a zdr. pojiš	12	5635	4275
D.2.2.	D.2.2. Ostatní náklady	13	792	744
E.	E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1035	2034
E.1.	E.1. Úpravy dlouhod. nehmot. a hmot. majetku	15	820	2034
E.1.1.	E.1.1. Úpr. dlouhod. nehmot. a hmot. maj. -trv	16	820	2034
E.1.2.	E.1.2. Úpr. dlouhod. nehmot. a hmot. maj. -doč	17	0	0
E.2.	E.2. Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E.3.	E.3. Úpravy hodnot pohledávek	19	215	0
III.	III. Ostatní provozní výnosy	20	422	162
III.1.	III.1. Tržby z prodaného dlouhodob. majetk	21	156	0
III.2.	III.2. Tržby z prodaného materiálu	22	9	19
III.3.	III.3. Jiné provozní výnosy	23	256	143
F.	F. Ostatní provozní náklady	24	720	613
F.1.	F.1. Zůstat. cena prod. dlouhod. majetku	25	0	0
F.2.	F.2. Prodaný materiál	26	48	24
F.3.	F.3. Daně a poplatky	27	166	128
F.4.	F.4. Rezerv. v provoz. obl. a komplex. n. př. o	28	0	0
F.5.	F.5. Jiné provozní náklady	29	507	461
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6806	2889
IV.	IV. Výnosy z dlouhodob. finan. maj. -podíly	31	0	0
IV.1.	IV.1. Výnosy z podílů-ovlád. neb. ovládaj. o	32	0	0
IV.2.	IV.2. Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	G. Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	V. Výnosy z ostat. dlouhodob. finančního ma	35	0	0
V.1.	V.1. Vyn. ost. dl. fin. m. -ovládáná, ovládaj. o	36	0	0
V.2.	V.2. Ostatní výnosy z ost. dlouhodob. f. maj	37	0	0
H.	H. Náklady souvis. s ost. dlouhodob. fin. maj	38	0	0
VI.	VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	39	31	55
VI.1.	VI.1. Výnos. úrok. a pod. -ovlád. -ovládaj. o.	40	31	55
VI.2.	VI.2. Ostatní výnos. úroky a podob. výnosy	41	0	0
I.	I. Úpravy hodnot a rezervy ve fin. oblasti	42	0	0
J.	J. Nákladové úroky a podobné náklady	43	2	2
J.1.	J.1. Nák. úrok. a pod. nákl. -ovi. a ovládaj. o	44	2	2
J.2.	J.2. Ostatní nákladové úroky a podob. nákl	45	0	0
VII.	VII. Ostatní finanční výnosy	46	3	22
K.	K. Ostatní finanční náklady	47	84	21

Označení a	Název položky b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
*	* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-52	54
**	** Výsledek hospodaření před zdaněn. +/-	49	6754	2943
L.	L. Daň z příjmů	50	1290	565
L.1.	L.1. Daň z příjmů splatná	51	1290	565
L.2.	L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	** Výsledek hospodaření po zdanění +/-	53	5463	2378
M.	M. Převod podíl. výsledku hos. společ +/-	54	0	0
***	*** Výsledek hospodaření za účet. období	55	5463	2378
*	* Čistý obrát úč.ob.I+II+III+IV+V+VI+VII	56	49774	43443

Sestaveno dne 22.03.2022	čas 11:05	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky		
Předmět podnikání		
		Osoba odpovědná za účetní závěrku

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

Aktiva

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Aktiva celkem	-0,5%	7%	1%	20%	46%
Stálá aktiva	-7%	-6%	-8%	80%	47%
Dlouhodobý hmotný majetek	-7%	-6%	-8%	-5%	0%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	100%	99%
Oběžná aktiva	-28%	77%	25%	-37%	43%
Zásoby	14%	-4%	1%	2%	8%
Pohledávky	-12%	65%	-29%	19%	99%
Peněžní prostředky	-52%	150%	80%	-63%	-5%
Časové rozlišení aktiv	1744%	-60%	-100%	-100%	0%

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	65%	61%	54%	49%	74%	74%
Dlouhodobý hmotný majetek	65%	61%	54%	49%	39%	26%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%	35%	48%
Oběžná aktiva	34%	25%	41%	51%	26%	26%
Zásoby	5%	6%	5%	5%	4%	3%
Pohledávky	13%	11%	17%	12%	12%	16%
Peněžní prostředky	17%	8%	19%	34%	11%	7%
Časové rozlišení aktiv	1%	15%	5%	0%	0%	0%

Pasiva

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Pasiva celkem	-0,5%	7%	1%	20%	46%
Vlastní kapitál	11%	3%	2%	21%	13%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Ážio a kapitálové fondy	0%	0%	0%	34%	0%
VH minulých let	31%	76%	-87%	628%	336%
VH běžného období	67%	-73%	-8%	182%	130%
Cizí zdroje	-71%	104%	-20%	16%	572%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	-71%	104%	-20%	16%	60%
Dlouhodobé závazky	0%	0%	0%	0%	100%

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	86%	96%	92%	94%	94%	73%
Základní kapitál	57%	57%	53%	53%	44%	30%
Ážio a kapitálové fondy	42%	42%	39%	39%	43%	30%
VH minulých let	-18%	-12%	-3%	0%	2%	5%
VH běžného období	6%	10%	2%	2%	5%	8%
Cizí zdroje	14%	4%	8%	6%	6%	27%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	14%	4%	8%	6%	6%	7%
Dlouhodobé závazky	0%	0%	0%	0%	0%	21%

Výnosy

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10%	2%	0%	-10%	14%
Tržby za prodej zboží	20%	343%	-75%	-4%	-14%
Ostatní provozní výnosy	127%	-92%	1111%	-26%	160%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0%	0%	0%	100%	-44%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	-86%
Výnosy	10%	2%	0%	-10%	15%

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,7%	99,4%	99,4%	99,4%	99,3%	99,0%
Tržby za prodej zboží	0,1%	0,1%	0,6%	0,1%	0,1%	0,1%
Ostatní provozní výnosy	0,2%	0,4%	0%	0,5%	0,4%	0,8%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0%	0%	0%	0%	0,1%	0,1%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0,1%	0%
Výnosy	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Náklady

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Výkonová spotřeba	2%	6%	-2%	-18%	4%
Náklady na prodané zboží	18%	437%	-91%	19%	-8%
Spotřeba materiálu a energie	-4%	18%	-1%	-19%	4%
Služby	15%	-17%	0%	-15%	6%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-100%	135%	11%	246%	-180%
Osobní náklady	12%	12%	2%	-11%	15%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	20%	-1%	-6%	-25%	-49%
Ostatní provozní náklady	2%	13%	9%	12%	17%

**PŘÍLOHA P VI: AKTIVA, PASIVA, VÝNOSY A NÁKLADY
KONKURENČNÍ SPOLEČNOSTI 2016-2020**

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	22 635	24 739	27 278	28 572	27 526
Stálá aktiva	8 047	6 878	6 351	5 794	5 545
Dlouhodobý hmotný majetek	8 047	6 878	6 351	5 794	5 545
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	14 588	17 861	20 927	22 778	21 927
Zásoby	8	0	0	0	0
Pohledávky	3 214	4 024	3 627	3 369	5 189
Dlouhodobé pohledávky	0	1 100	700	300	2 874
Krátkodobé pohledávky	3 214	2 924	2 927	3 069	2 315
Peněžní prostředky	11 366	13 837	17 300	19 409	16 738
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0	54

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	22 635	24 739	27 278	28 572	27 526
Vlastní kapitál	17 189	20 321	23 693	25 912	25 497
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Fondy ze zisku	12	12	12	12	12
VH minulých let	13 987	16 976	20 210	22 581	23 300
VH běžného období	3 090	3 233	3 371	3 219	2 085
Cizí zdroje	5 446	4 418	3 585	2 660	1 833
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	2 374	2 304	2 186	2 660	1 821
Dlouhodobé závazky	3 072	2 114	1 399	0	12
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	196

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	25 070	27 573	28 013	28 702	23 369
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	553	600	459	674	687
Výnosové úroky a podobné výnosy	30	21	37	193	168
Ostatní finanční výnosy	3	6	12	8	36
Výnosy	25 656	28 200	28 521	29 577	24 260

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	11 617	12 597	12 285	13 121	11 231
Náklady na prodané zboží	0	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	5 550	5 110	5 216	5 727	4 882
Služby	6 067	7 487	7 069	7 394	3 649
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0

Osobní náklady	7 724	9 610	10 630	11 307	9 494
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 863	1 602	1 166	950	733
Ostatní provozní náklady	548	248	171	154	203
Nákladové úroky a podobné náklady	72	53	47	12	0
Ostatní finanční náklady	5	83	95	99	41
Náklady	21 829	24 193	24 394	25 643	21 702

PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV, PASIV, VÝNOSŮ A NÁKLADŮ KONKURENČNÍ SPOLEČNOSTI

Aktiva

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Aktiva celkem	9,3%	10%	5%	-4%
Stálá aktiva	-15%	-8%	-9%	-4%
Dlouhodobý hmotný majetek	-15%	-8%	-9%	-4%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	100%
Oběžná aktiva	22%	17%	9%	-4%
Zásoby	-100%	0%	0%	0%
Pohledávky	25%	-10%	-7%	54%
Dlouhodobé pohledávky	100%	-36%	-57%	858%
Krátkodobé pohledávky	-9%	0%	5%	-25%
Peněžní prostředky	22%	25%	12%	-14%
Časové rozlišení aktiv	0%	0%	0%	100%

	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	36%	28%	23%	20%	20%
Dlouhodobý hmotný majetek	36%	28%	23%	20%	20%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	64%	72%	77%	80%	80%
Zásoby	0%	0%	0%	0%	0%
Pohledávky	14%	16%	13%	12%	19%
Dlouhodobé pohledávky	0%	4%	3%	1%	10%
Krátkodobé pohledávky	14%	12%	11%	11%	8%
Peněžní prostředky	50%	56%	63%	68%	61%
Časové rozlišení aktiv	0%	0%	0%	0%	0%

Pasiva

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Pasiva celkem	9,3%	10%	5%	-4%
Vlastní kapitál	18%	17%	9%	-2%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	31%	76%	12%	628%
VH běžného období	5%	4%	-5%	-35%
Cizí zdroje	-19%	-19%	-26%	-31%
Rezervy	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	-3%	-5%	22%	-32%

Dlouhodobé závazky	0%	0%	0%	0%
Časové rozlišení pasiv	0%	0%	0%	100%

	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	99%
Vlastní kapitál	76%	82%	87%	91%	93%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	62%	69%	74%	79%	85%
VH běžného období	14%	13%	12%	11%	8%
Cizí zdroje	24%	18%	13%	9%	7%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	10%	9%	8%	9%	7%
Dlouhodobé závazky	14%	9%	5%	0%	0%
Časové rozlišení pasiv	0%	0%	0%	0%	1%

Výnosy

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10%	2%	2%	-19%
Tržby za prodej zboží	0%	0%	0%	0%
Ostatní provozní výnosy	8%	-24%	47%	2%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0%	0%	0%	100%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%
Výnosy	10%	1%	4%	-18%

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	97,7%	97,8%	98,2%	97,0%	96,3%
Tržby za prodej zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní provozní výnosy	2,2%	2,1%	2%	2,3%	2,8%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0%	0%	0%	1%	0,7%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0,1%
Výnosy	100%	100%	100%	100%	100%

Náklady

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Výkonová spotřeba	8%	-2%	7%	-14%
Náklady na prodané zboží	0%	0%	0%	0%
Spotřeba materiálu a energie	-8%	2%	10%	-15%
Služby	23%	-6%	5%	-51%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0%	0%	0%	0%
Osobní náklady	24%	11%	6%	-16%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-14%	-27%	-19%	-23%

Ostatní provozní náklady	-55%	-31%	-10%	32%
Nákladové úroky a podobné náklady	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	1560%	14%	4%	-59%
Náklady	11%	1%	5%	-15%

	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	53%	52%	50%	51%	52%
Náklady na prodané zboží	0%	0%	0%	0%	0%
Spotřeba materiálu a energie	25%	21%	21%	22%	22%
Služby	28%	31%	29%	29%	17%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0%	0%	0%	0%	0%
Osobní náklady	35%	40%	44%	44%	44%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9%	7%	5%	4%	3%
Ostatní provozní náklady	3%	1%	1%	1%	1%
Nákladové úroky a podobné náklady	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	0%	0%	0%	0%	0%
Náklady	100%	100%	100%	100%	100%

