

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Kamila Hamšíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Hamšíková**
Osobní číslo: **M19848**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Proveďte charakteristiku vybrané společnosti a analyzujte finanční situaci vybrané společnosti.
- Vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte projektové řešení a navrhněte doporučení pro vybranou společnost.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin Allen. *Principles of corporate finance*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- 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.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 912 s. ISBN 978-1-26-009190-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

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

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně dne 24.05.2021

Jméno a příjmení: Bc. Kamila Hamšíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Nejprve byla provedena literární rešerše zabývající se problematikou finančního plánování a tvorbou finančního plánu, včetně nutných analýz potřebných pro jeho realizaci. Získané informace byly následně využity v analytické a projektové části diplomové práce. Před samotnou tvorbou finančního plánu byla nejprve představena vybraná společnost a následně provedena analýza podniku a jeho okolí. Na základě zjištěných skutečností z provedených analýz byly sestaveny jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu a ty následně zhodnoceny prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Z výsledných hodnot provedené analýzy a určení pravděpodobného vývoje byla následně zvolena jedna z variant, která byla rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Na základě zjištěných skutečností byly společnosti poskytnuty doporučení ke zlepšení finanční situace.

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

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is a project of creating a long-term and short-term financial plan in a selected company. First, a literature search was performed dealing with the issue of financial planning and the creation of a financial plan, including the necessary analyzes necessary for its implementation. The obtained information was subsequently used in the analytical and project part of the diploma thesis. Before creating the financial plan itself, the selected company was first introduced and then an analysis of the company and its surroundings was performed. Based on the findings from the analyzes performed, individual variants of the long-term financial plan were compiled and these were subsequently evaluated using the ratios of the financial analysis. From the resulting values of the performed analysis and determination of the probable development, one of the variants was subsequently chosen, which was developed into a short-term financial plan. Based on the findings, the company was provided with recommendations to improve the financial situation.

Keywords: Financial planning, Financial analysis, Long-term financial plan, Short-term financial plan, Planned Profit and Loss Statement, Planned Balance Sheet, Planned Cash Flow

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Také bych ráda poděkovala vedení vybrané společnosti za poskytnutí informací a materiálů potřebných pro zpracování této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.2 PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	15
1.3.1 Metoda intuitivní	15
1.3.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	15
1.3.3 Regresní metoda.....	16
1.3.4 Metoda poměrových finančních ukazatelů	16
1.3.5 Ekonometrické metody	16
1.3.6 Analýza nulového bodu.....	16
1.3.7 Finanční modely	16
1.4 MODEL Y FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.5 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	17
2 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	18
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	18
2.1.1 Analýza mikroprostředí.....	18
2.1.2 Analýza makroprostředí	20
2.2 ANALÝZA PODNIKU	22
2.2.1 SWOT analýza	22
2.2.2 Finanční analýza.....	23
3 DLOUHODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	32
3.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	33
3.1.1 Plán tržeb.....	33
3.1.2 Plán nákladů	33
3.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA	35
3.3 PLÁNOVANÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	36
4 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	37
4.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	37
4.1.1 Plán zisku	37
4.1.2 Plán nákladů	37
4.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA	38
4.3 PLÁNOVANÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	38
5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
7	ANALÝZA PODNIKU A JEHO OKOLÍ.....	42
7.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	42
7.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	42
7.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	46
7.4	SWOT ANALÝZA	47
7.5	FINANČNÍ ANALÝZA	49
7.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	49
7.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	55
7.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	57
7.5.4	Analýza souhrnných ukazatelů	65
8	TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	68
8.1	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	68
8.2	REALISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	69
8.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	69
8.2.2	Plánovaná rozvaha	75
8.2.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	80
8.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	82
8.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	82
8.3.2	Plánovaná rozvaha	86
8.3.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	90
8.4	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	91
9	TVORBA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	96
9.1	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	96
9.2	PLÁNOVANÁ ROZVAHA	98
9.3	PLÁNOVANÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	100
10	HODNOCENÍ PROJEKTU	101
10.1	ANALÝZA RIZIK.....	101
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	104
10.3	ČASOVÁ ANALÝZA	104
11	DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST	106
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK.....	113
	SEZNAM GRAFŮ	117

SEZNAM PŘÍLOH.....	118
---------------------------	------------

ÚVOD

Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších činností finančního řízení podniku, které by mělo být součástí každé společnosti. Jeho realizace je významným předpokladem pro úspěšný rozvoj společnosti a také nedílnou součástí efektivního řízení. Společnost si na základě finančního plánování může utvořit představu o tom, jak se bude její podnikání vyvíjet v budoucnu. Zároveň je možné odhalit rizika, která souvisí s budoucím vývojem, a těm předcházet nebo je eliminovat.

Diplomová práce se zabývá tvorbou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Dlouhodobý finanční plán je vytvořen ve dvou variantách, na základě jejichž porovnání a určení pravděpodobného vývoje vybrané společnosti je zvolena jedna z variant, která je rozpracována do krátkodobého finančního plánu.

Teoretická část je věnována problematice finančního plánování, jeho přínosům a tvorbě finančního plánu. Jsou zde uvedeny a charakterizovány jednotlivé metody, pomocí nichž může být finanční plán sestaven. Dále jsou představeny analýzy a činnosti potřebné před samotnou realizací finančního plánu, konkrétně analýza mikroprostředí a makroprostředí, SWOT analýza a finanční analýza. Součástí je také charakteristika plánování jednotlivých položek účetních výkazů pro dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Závěr je věnován hodnocení a kontrole finančního plánu.

Praktická část obsahuje analytickou a projektovou část. Nejprve je představena vybraná společnost a odvětví, do kterého se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí hlavní předmět činnosti dané společnosti. Je provedena analýza podniku a jeho okolí, SWOT analýza a finanční analýza. Tyto analýzy společně se strategií podniku a jeho cíli slouží jako východisko pro tvorbu finančního plánu. Následně je vytvořen dlouhodobý finanční plán v realistické a pesimistické variantě pro plánovací období 2021–2023. Tyto varianty jsou vzájemně porovnány prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy a následně zvolena varianta, která je rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Následně je projekt zhodnocen provedením rizikové, nákladové a časové analýzy. Závěrem praktické části je doporučení ke zlepšení finanční situace vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen ve dvou variantách, a to realistické a pesimistické. Následně bude doporučená varianta rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu ve čtvrtletním členění.

Teoretická část, která se zabývá problematikou finančního plánování a tvorbou finančních plánů, bude zpracována na základě literární rešerše domácích a zahraničních literárních zdrojů. Získané informace budou následně využity v praktické části diplomové práci.

Praktická část diplomové práce bude rozdělena na dvě části – analytickou a projektovou. Pro její provedení budou využity poznatky získané z teoretické části diplomové práce a z výkazů, informací a dat poskytnutých od vybrané společnosti.

Součástí analytické části diplomové práce bude především analýza podniku a jeho okolí. Analýza makroprostředí bude provedena prostřednictvím SLEPT analýzy, v níž bude analyzováno sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí. Pro analýzu mikroprostředí bude zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se zaměřuje na konkurenci, substituční produkty, dodavatele a odběratele. Dále bude provedena SWOT analýza a finanční analýza. Základem pro provedení finanční analýzy budou účetní výkazy vybrané společnosti a výroční zprávy. Vybrané ukazatele finanční analýzy budou vypočítány jak pro vybranou společnost, tak pro dané odvětví, a tyto hodnoty následně porovnány.

V projektové části diplomové práce budou vytvořeny jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu pro plánované období 2021–2023, a ty následně zhodnoceny prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Z dosažených výsledků a určení pravděpodobného vývoje bude následně zvolena jedna z variant, která bude rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Projekt bude dále podroben rizikové, nákladové a časové analýze. Na závěr budou uvedena doporučení pro vybranou společnost.

Ke zpracování diplomové práce bude využit program Microsoft Excel, Microsoft Word a QM for Windows.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Proces finančního plánování znamená podle autorů Brealey, Myers a Allen (2017, s. 93) systematické přemýšlení o budoucnosti a předcházení vzniku problému. Tvoří předpoklad pro růst společnosti a obsahuje důležité poznatky o finanční situaci a investičních plánech. Sedláček (2010, s. 137) dodává, že finanční plánování je proces, který propojuje současný stav se stavem, který je požadován v budoucnu. Tento proces zahrnuje návrh, výběr a hodnocení cílů a také příhodných nástrojů souvisejících s dosažením těchto cílů.

Růčková (2019, s. 92) charakterizuje plánování jako „proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout“. Součástí rozhodovacího procesu je proces analýzy vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami.

1.1 Podstata finančního plánování

Ross, Westerfield a Jordan (2019, s. 93) definují finanční plánování jako způsob, kterým má být dosaženo finančních cílů. Finanční plán je tedy vyjádřením toho, co je třeba udělat v budoucnu. Autoři uvádí, že hlavním smyslem plánování je vytyčení cílů pro předem stanovenou dobu a nalezení cest k jejich dosažení.

V české literatuře definuje Růčková (2019, s. 92) finanční plánování jako „soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán“. Jeho cílem je zajištění likvidity firmy, srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli a současně představuje nástroj pro řízení finančního vývoje firmy. Finanční plán je možné sestavit pro různě dlouhá časová období na základě kterých jsou členěny na krátkodobé a dlouhodobé. Tyto plány jsou vzájemně propojeny, avšak krátkodobý finanční plán je přesnější, neboť jsou známy přesnější údaje pro jeho sestavení. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 198)

Hlavním účelem finančního plánování je vytvoření několika situací, které mohou nastat v budoucnu, a určení jejich optimálního řešení. (Šiman a Petera, 2010, s. 155) Při finančním plánování má finanční manažer možnost posoudit všechny budoucí finanční rozhodnutí a opatření. Na základě toho může finanční manažer zjistit, která vedou k dlouhodobému růstu společnosti. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 772) Hrdý a Krechovská (2016, s. 196) dodá-

vají, že úkolem finančního plánování je také prognóza budoucího vývoje podnikových financí v souladu s cíli podniku a aktuálním vývojem ekonomiky, trhu, konkurence a dalších faktorů, které podnik ovlivňují.

Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku, finanční rovnováha podniku a včasné zamezení případného napětí v likvidních prostředcích. (Kislingerová, 2010, s. 131)

1.2 Principy a zásady finančního plánování

Landa (2007, s. 110) uvádí, že je třeba respektovat určité základní principy a zásady, aby finanční plánování plnilo svou úlohu při finančním řízení.

Mezi základní principy patří:

- ***princip preference peněžních toků*** – souhrnné peněžní příjmy v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu převyšují celkové peněžní výdaje;
- ***princip respektování faktoru času*** – dřívější příjem je preferovaný před pozdějším příjmem, pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná;
- ***princip respektování a minimalizace rizika*** – preferované je stejné množství peněz získaných s menším rizikem před stejným příjmem získaným za cenu většího rizika;
- ***princip optimalizace kapitálové struktury*** – management by měl optimalizovat složení podnikového kapitálu vzhledem k finančním cílům podniku. (Landa, 2007, s. 110)

Marek (2009, s. 501–502) uvádí jako princip při sestavování finančního plánu dodržování koordinace času a prostoru. Časovou koordinací se rozumí sladění procesu tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. V prostorové koordinaci se jedná o sjednocení jednotlivých ekonomických plánů podniku.

Dále je nutné při tvorbě finančního plánu respektovat tyto zásady:

- ***zásada systematickosti*** – systematické sledování základního cíle podniku (maximalizace tržní hodnoty podniku), a tomuto přizpůsobení všech ostatních cílů podniku;
- ***zásada úplnosti*** – je nutné zahrnout do procesu plánování všechny činnosti a možné faktory;

- *zásada přehlednosti* – plány musí být přehledné pro snazší orientaci a následnou kontrolu plnění plánu;
- *zásada periodičnosti* – plány jsou sestavovány v pravidelných a po sobě jdoucích intervalech;
- *zásada pružnosti* – v průběhu plánovaného období by měly být plány aktualizovány;
- *zásada klouzavosti* – plánovací horizont nového finančního plánu a plánu předchozího by se měl alespoň částečně překrývat. (Marek, 2009, s. 501)

1.3 Metody tvorby finančního plánu

Při tvorbě finančních plánů se využívá řada metod, podle kterých se postupuje. Konkrétní metody si volí podnik individuálně. Marek (2009, s. 504) uvádí tři základní metody, mezi které patří metoda intuitivní, statistická (regresní) a kauzální. Oproti tomu Pavelková a Knápková (2008, s. 219) definují ve své knize metodu procentuálního podílu na tržbách, regresní metodu, metodu poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu a finanční modely.

Pro výběr konkrétní metody neexistuje dle Nývltové a Mariniče (2010, s. 100) žádné univerzální pravidlo. Volba konkrétní metody je individuální a záleží především na typu podniku, charakteru výroby a používaných technologiích. V praxi však velmi často dochází k prolínání jednotlivých metod.

1.3.1 Metoda intuitivní

Finanční plán sestavený prostřednictvím metody intuitivní vychází ze zkušeností minulých období a ze subjektivních úvah finančního manažera o vývoji v budoucnosti. Aplikace této metody však může vést ke zjednodušení či přehlédnutí některých důležitých vazeb, a je tedy rozhodující expertní schopnost tvůrce plánu. (Kalouda, 2017, s. 280)

1.3.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 244) model tvorby finančního plánu předpokládá, že se podíl závisle proměnných na tržbách v plánu peněžních toků nezmění. Kalouda (2017, s. 281) dodává, že se vychází z předpokladu fixního poměru mezi položkami aktiv, pasiv a celkovým objemem tržeb. Při finančním plánování je však nutné rozlišovat, u kterých polo-

žek je využití této metody nemožné či nesmyslné, a u kterých je možné tuto vazbu předpokládat. Základem je správný odhad budoucího vývoje tržeb, který se získává odvozením od plánu prodeje. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 197)

1.3.3 Regresní metoda

Regresní metoda vychází ze statických závislostí prostřednictvím regresních funkcí. Ty jsou zpracovány na základě vývoje minulých období, a promítají se do budoucích cílů a úkolů. (Marinič, 2008, s. 174)

1.3.4 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metoda poměrových finančních ukazatelů vychází podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 221) z hodnoty určitého poměrového ukazatele, kterého podnik požaduje dosáhnout.

1.3.5 Ekonometrické metody

Základem ekonometrických metod je vzájemná interakce skutečných dosažených ekonomických parametrů, jako jsou statistické proměnné a cílové ukazatele. (Marinič, 2008, s. 175)

1.3.6 Analýza nulového bodu

Pomocí analýzy nulového bodu se porovnává velikost zisku a prodejní ceny při rozdělení fixních nákladů na různý objem produkce. Dále se zjišťuje hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

1.3.7 Finanční modely

Finanční modely, které vycházejí z matematických modelů, se podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 221) dělí na:

- *simulační* – plánované výkazy jsou vytvořené v několika alternativách podle vývoje makroekonomických a mikroekonomických faktorů, z nichž nejlepší je ten, který se nejvíce přibližuje reálnému vývoji;
- *optimalizační* – podle zadaných předpokladů nebo omezení se hledá nejlepší řešení.

1.4 Modely finančního plánování

Kapitálové a peněžní toky lze řídit prostřednictvím finančního modelu, ve kterém jsou zobrazeny finanční rozhodovací situace, a lze na nich sledovat průběh a výsledek kapitálových

procesů. Ve finančním plánování navazuje modelování na účetní modely, které zobrazují skutečný stav a vývoj podnikových financí. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 242)

Problém finančního plánování spočívá v tom, že je založené na historických vztazích. Finanční modely tedy neobsahují finanční řízení a nejsou vždy schopny optimalizovat finanční rozhodnutí a najít nejlepší finanční plán. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 243)

Modely finančního plánování těží z výhod počítačového modelu, mezi něž patří rychlost počítačového zpracování finančního plánu, parametrizace a ovládání výstupů modelu. (Kalouska, 2017, s. 281) Poskytují mnoho možností pro vytváření podnikových variant, a také jejich hodnocení z hlediska cílů, strategií a politik. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 243)

1.5 Přínosy finančního plánování

Finanční plánování s sebou přináší přínosy, mezi které podle Šimana a Petery (2010, s. 156–157) patří:

- pravidelné provádění analýz vnějších a vnitřních podmínek,
- identifikace a řízení rizika vyplývajícího z využívání cizích zdrojů financování,
- plánování několika scénářů možného budoucího vývoje a zhodnocení dopadů současného rozhodnutí managementu,
- zajištění optimálního využívání výrobní kapacity,
- snazší odhalení negativních jevů, které by mohly na podnik působit.

Podle autorů Brealey, Myers a Allen (2017, s. 773) mezi přínosy finančního plánování patří také:

- pomoc při nepředvídatelných událostech – dobrý finanční plán by se měl přizpůsobit aktuální situaci;
- klasifikace možností – zkoumání příležitostí pro využití silných stránek společnosti.

2 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Při sestavování finančního plánu je podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 201) žádoucí, aby byl zpracován ve více variantách – např. v realistické variantě, optimistické variantě a pesimistické variantě. Výstup tohoto plánování je ve formě účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow), jejichž obsahem je interpretace předpokladů, na základě kterých byl finanční plán sestaven.

Konkrétní postup zpracování finančního plánu uvádí Marek (2009, s. 503–504) ve své knize následovně:

1. zvolení metody plánování, plánovacího horizontu a velikosti jednoho plánovaného období;
2. získání dat z účetnictví, ekonomických plánů, makroekonomických prognóz atd.;
3. provedení finanční analýzy;
4. sestavení finančního plánu;
5. kontrola plnění plánu.

2.1 Analýza okolí podniku

Pro každý podnik je nezbytné, aby vyhodnocoval faktory vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Znalost podnikového okolí je důležitá pro pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. Na základě vyhodnocených informací může management podniku následně sestavit podnikovou strategii orientovanou na situaci ve svém okolí. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 93)

2.1.1 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zaměřuje především na charakteristiku trhu, na kterém firma působí. Mezi prvky, na které se analýza zaměřuje, patří analýza tržní situace a jejího vývoje, analýza konkurenční situace, dostupnost a cenový vývoj surovin a energií. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

Porterův model pěti sil

Pro provedení analýzy mikroprostředí je možné využít Porterův model pěti sil, který identifikuje síly, které působí na firmu a představují pro ni možné hrozby nebo příležitosti. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 345)



Obr. 1. Porterův model pěti sil (vlastní zpracování, Zdroj: Vochozka a Mulač, 2012, s. 346)

Potencionální konkurence

Potencionální konkurenci představují firmy, které zatím nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale v budoucnu do něj mohou vstoupit. Riziko vstupu těchto konkurentů do odvětví ovlivňují bariéry, jejichž výše je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném odvětví. (Srpová, 2011, str. 166)

Hrozba substitutů

Substituční produkty vnímá podnik jako hrozbu v případě, že mohou vytvořit blízké substituty produktům daného podniku. Následkem substitučních produktů je obvykle cenová konkurence. (Srpová, 2011, str. 167)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je dána zvýšením cen či zvýšením kvality dodávaných surovin. Jejich síla je závislá na řadě faktorů, mezi něž patří například koncentrovanost, jedinečnost a odlišitelnost dodávaného produktu, či možnost vertikální integrace do odvětví. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 406)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé ovlivňují odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, nákupy provádějí ve velkém, nakupují produkty standardizované nebo nediferenciované, dosahují nízkého zisku nebo mají možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 406)

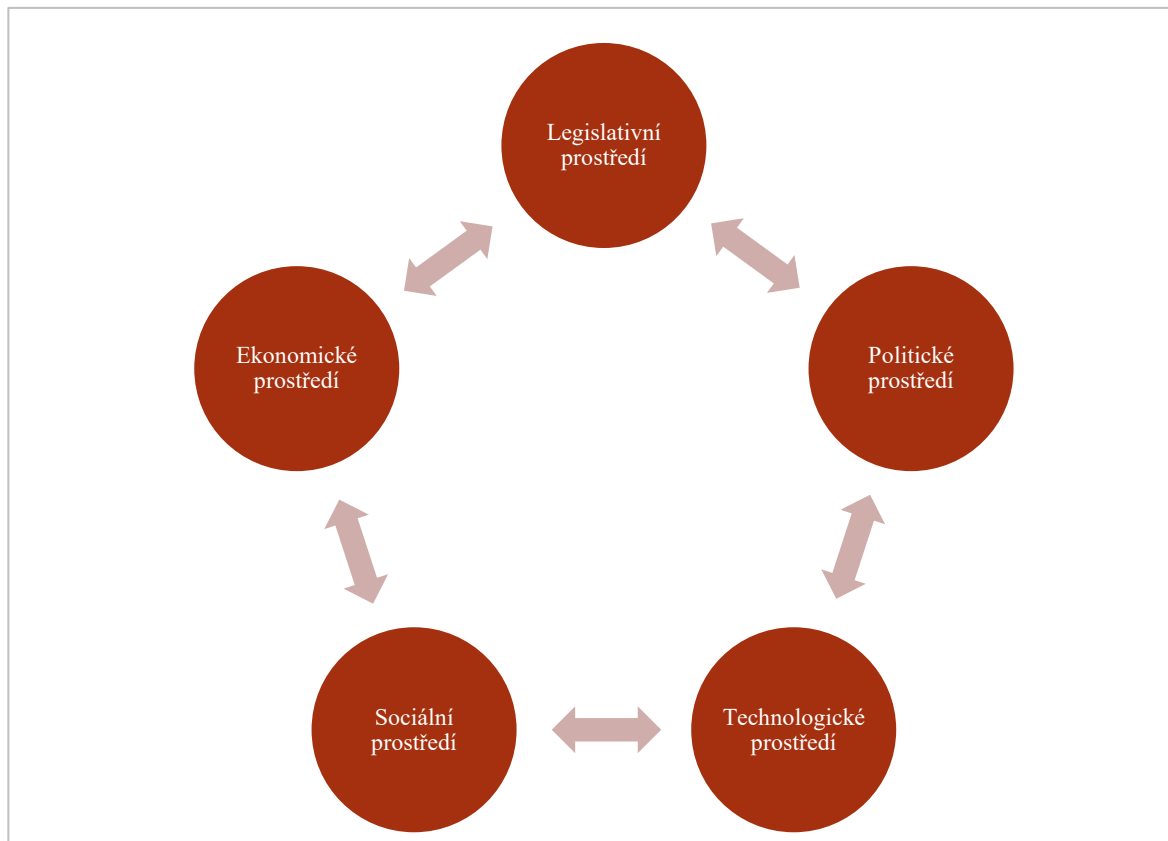
Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 404) by se měl podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnat a na trhu by měl vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by podnik co nejvíce izolovat od působení konkurenčních sil, umožnil využít konkurenční síly v jeho prospěch a umožnil mu usadit se v pevné pozici.

2.1.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí a jeho vývoj má podstatný vliv na výkonnost podniků, které v tomto prostředí fungují, a které nemůžou ovlivňovat. Úkolem analýzy makroprostředí je odhadnout vývoj změn působících na podnik, a definovat hrozby a příležitosti. K hodnocení dochází pomocí makroekonomických ukazatelů, mezi které patří například míra ekonomického růstu, vývoj úrokové míry či míra inflace. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169; Srpová, 2011, str. 163–164)

SLEPT analýza

Pro provedení analýzy makroprostředí se doporučuje SLEPT analýza, která se zaměřuje na legislativní změny, technologické okolí a politicko-ekonomickou oblast. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)



Obr. 2. Prvky SLEPT analýzy (vlastní zpracování, Zdroj: Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Sociální prostředí

V případě sociálního prostředí je třeba se zaměřit na cenu práce, míru nezaměstnanosti, vyhodnocení trhu práce a demografických ukazatelů, vliv odborů či míru korupce. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Legislativní prostředí

Legislativní prostředí se zaměřuje na zákony týkající se daného podniku, na práci soudů a rejstříkového soudu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí tvoří makroekonomické ukazatele, restrikce vývozu a dovozu či daně. V této oblasti je třeba se zaměřit především na vývoj hrubého domácího produktu, vývoj inflace a úrokových sazeb, dostupnost a ceny energií, a stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170; Váchal a Vochozka, 2013, s. 98)

Politické prostředí

Politické prostředí se zaměřuje na stabilizaci státních a municipálních institucí, politických trendů a postojů k podnikání. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170) Mezi faktory politického prostředí patří politická orientace vlády, politika zdanění, liberalizace vztahů se zahraničím, sociální politika a další. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 97)

Technologické prostředí

Technologické prostředí se zabývá informacemi o technologických trendech, o nových technologiích a aplikacích. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

2.2 Analýza podniku

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvýznamnějších metod používaných pro provedení analýzy prostředí. V rámci SWOT analýzy se posuzují aspekty podnikatelského plánu z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Srpová, 2011, s. 31)

Strengths – silné stránky

Pro podnik platí, že čím více silných stránek má, tím lépe. Silné stránky představují pro podnik ty, ve kterých je lepší než konkurence. (Srpová, 2011, s. 31)

Weaknesses – slabé stránky

Jestliže má podnik slabé stránky, je vhodné nalézt pozitivní řešení k jejich odstranění. (Srpová, 2011, s. 31)

Opportunities – příležitosti

Příležitosti by měl podnik posuzovat z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. (Srpová, 2011, s. 31)

Threats – hrozby

Hrozby by měly být posuzovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nevzniknou. (Srpová, 2011, s. 31)

Proces SWOT analýzy definuje ve své knize Petřík (2009, s. 93). Uvádí, že ze všeho nejdříve je nutné shromáždit veškeré podstatné informace o podniku na základě kterých se určí silné a slabé stránky. Mezi tyto vnitřní faktory se řadí například spolehlivost, životnost, kvalita, design, prodejní cena nebo potřeby výrobních zařízení. Po určení silných a slabých stránek

podniku se stanoví příležitosti a hrozby, a je tedy nutné analyzovat vnější podmínky na činnost podniku. Jedná se například o technologické trendy, ekonomické faktory, politické faktory či analýzu konkurence a trhu.

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje informace, které umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, a také představuje podklad pro rozhodování a řízení managementu podniku. (Sedláček, 2011, s. 3; Holečková, 2008, s. 9) Na základě finanční analýzy je možné připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajistit další prosperity a zkvalitnit rozhodovací procesy. (Dluhošová, 2010, s. 71)

Finanční analýza je závislá na kvalitních informačních zdrojích. Dluhošová (2010, s. 72) uvádí jako zdroje informací:

- výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích),
- výkazy vnitropodnikového účetnictví,
- finanční informace (výroční zprávy, vnitropodnikové informace aj.),
- kvantifikovatelné nefinanční informace (firemní statistiky, normy, interní směrnice aj.),
- nekvantifikovatelné informace (zprávy vedoucích pracovníků, prognózy aj.).

2.2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje především vertikální a horizontální analýzu, vycházející z hodnot jednotlivých položek účetních výkazů (Růčková, 2019, s. 44)

Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj finančních ukazatelů v závislosti na čase. Data pro analýzu jsou čerpána nejčastěji z účetních výkazů, případně výročních zpráv. Kromě sledování změn absolutní hodnoty se zjišťují také jejich relativní změny. (Sedláček, 2011, s. 13) Cílem této analýzy je změřit pohyby veličin, jejich intenzitu a zjistit, o kolik se jednotlivé položky změnilly ve srovnání s minulým obdobím. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 212–213)

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} \quad (1)$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100 \quad (2)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza posuzuje strukturu aktiv, pasiv, nákladů a výnosů podniku, z čehož je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku, a z jakých zdrojů byly pořízeny. (Sedláček, 2011, s. 17) Analýza zjišťuje procentní strukturu položek, kdy základem ve výši 100 % bývá celková aktiva a pasiva, výkony nebo tržby. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 60)

2.2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku. (Knápková et al., 2017, s. 85)

Čistý pracovní kapitál – ČPK

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. V případě, že by podnik potkala nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdaj peněžních prostředků, umožní čistý pracovní kapitál pokračovat podniku v jeho aktivitách. (Sedláček, 2011, s. 36) Tento ukazatel je dle Hrdého a Krechovské (2016, s. 214) významným indikátorem platební schopnosti podniku, jelikož čím větší je čistý pracovní kapitál, tím větší je schopnost podniku hradit své finanční závazky.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (3)$$

Čisté pohotové prostředky – ČPP

Čisté pohotové prostředky vyjadřují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. (Knápková et al., 2017, s. 86)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (4)$$

Čistý peněžní majetek – ČPM

Čistý peněžní majetek zahrnuje kromě pohotových peněžních prostředků také krátkodobé pohledávky očištěné od pohledávek nevymahatelných. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 215)

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (5)$$

2.2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používanou skupinou ukazatelů ve finanční analýze, které vychází z údajů základních účetních výkazů. Výpočet poměrového ukazatele je dán jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce nebo jejich skupině. (Růčková, 2019, s. 56)

Ukazatele likvidity

Používají se tři základní ukazatele – okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita. Tyto ukazatele měří platební schopnost podniku na základě poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 219)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita označovaná jako likvidita 1. stupně, představuje nejužší vymezení likvidity. Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 0,9–1,1. (Růčková, 2019, s. 58)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (6)$$

Pohotová likvidita

Pro pohotovou likviditu neboli likviditu 2. stupně platí, že poměr čitatele a jmenovatele by měl být 1:1, případně až 1,5:1. Pokud by bylo doporučeného poměru dosaženo, podnik by byl schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby. (Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (7)$$

Běžná likvidita

Běžná likvidita označovaná jako likvidita 3. stupně ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pro podnik pravděpodobnější zachovat platební schopnost. Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 1,5–2,5. (Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (8)$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří úspěšnost podniku při dosahování podnikových cílů, schopnost vytvářet nové efekty a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 215; Scholleová, 2017, s. 175)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu – ROA

Rentabilita celkového kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, produkční sílu a celkovou efektivnost podniku. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \cdot 100 \quad (9)$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROCE

ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti, které jsou financovány vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. (Růčková, 2019, s. 64) Tímto ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování, určením výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. (Dluhošová, 2010, s.17)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \cdot 100 \quad (10)$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku a jeho zhodnocení v dosaženém čistém zisku. (Dluhošová, 2010, s. 17) Investoři na základě tohoto ukazatele mohou posoudit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 216)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad (11)$$

Rentabilita tržeb – ROS

ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb a udává tedy, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (12)$$

Nákladovost tržeb

Ukazatel nákladovosti tržeb se využívá k vyjádření relativní úrovně nákladů ve vztahu k celkovým tržbám. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} = 1 - \text{ROS} \quad (13)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti využívají především údaje z rozvahy. Analýzou lze porovnat rozvahové položky a zjistit, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. (Růčková, 2019, s. 67) Podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 219) slouží k hodnocení finanční stability podniku, na základě posouzení rovnováhy mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku.

Ukazatel věřitelského rizika (celkové zadluženosti)

Ukazatel vyjadřuje celkovou zadluženost podniku na základě podílu celkových závazků k celkovým aktivům. Měří se jím podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím nižší je riziko věřitelů a naopak. Doporučená hodnota se pohybuje pod úrovní 0,5, resp. 50 %. (Dluhošová, 2010, s. 78)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva společnost financována penězi akcionářů. Spolu s ukazatelem věřitelského rizika dosahuje hodnoty 1, resp. 100 %. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 220)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Hodnota ukazatele se doporučuje vyšší než 0 a doplňuje se jím ukazatel úrokového krytí. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 220)

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (16)$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než zaplacené úroky. V případě, že by ukazatel dosahoval hodnoty 1, znamenalo by to, že celý zisk podniku by připadl na úhradu nákladových úroků. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje na úrovni vyšší než 3 nebo 5. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 221)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}} \quad (17)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně hospodaří podnik se svými aktivy. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku a vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za 1 rok. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,6–2,9. V případě nižší hodnoty vlastní společnost příliš mnoho majetku a měla by ho buď odprodat nebo zvýšit tržby. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 218)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (18)$$

Rychlost obratu zásob

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku, dokud nedojde k opětovnému nákupu zásob. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 218)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (19)$$

Doba obratu zásob

Ukazatel vyjadřuje, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Doporučuje se co nejnižší hodnota tohoto ukazatele. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 218)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (20)$$

Rychlost obratu pohledávek

Ukazatel měří počet obrátek pohledávek za dané období, tzn. jak rychle se pohledávky přemění v peněžní prostředky. Doporučuje se co nejvyšší hodnota ukazatele. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 219)

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (21)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho jsou pohledávky průměrně splaceny. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 219)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} \quad (22)$$

2.2.2.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele se rozlišují na bankrotní a bonitní modely. Tyto modely představují syntetický pohled na finanční zdraví podniku a hodnotí celkovou finanční situaci, perspektivnost a výkonnost podniku. Bankrotní modely vychází ze skutečných údajů a vypovídají o tom, zda podnik zbankrotuje či ne. Tyto modely jsou schopny predikovat budoucí vývoj podniku. Mezi nejznámější modely patří například Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce, Taflerův model nebo index důvěryhodnosti IN. Bonitní modely vypovídají o tom, zda je podnik dobrý, nebo špatný. Mezi tyto modely patří například Tamariho model, Kralickův quicktest, nebo ratingový model. (Kalouda, 2017, s. 79; Nývltová a Marinič, 2010, s. 174)

Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model neboli index finančního zdraví podniku vychází z propočtu globálních indexů, respektive z indexů celkového hodnocení. Model je vypočítán jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha dle rovnice. Rovnice Altmanova modelu se liší v závislosti na tom, zda podnik patří do skupiny veřejně obchodovatelných firem na burze či ne. (Růčková, 2019, s. 81; Kalouda, 2017, s. 80–82)

Rovnice pro podnik veřejně obchodovatelný na burze:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5 \quad (23)$$

Interpretace výsledků:

$Z \leq 1,88$ výrazné finanční problémy, možnost bankrotu

$1,81 < Z \leq 2,99$ šedá zóna – nejednoznačný výsledek

$Z > 2,99$ uspokojivá finanční situace

Rovnice pro podnik, který není veřejně obchodovatelný na burze:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (24)$$

Interpretace výsledků:

$Z \leq 1,2$ výrazné finanční problémy, možnost bankrotu

$1,2 < Z \leq 2,9$ šedá zóna – nejednoznačný výsledek

$Z > 2,9$ uspokojivá finanční situace

Pro rovnice platí:

X_1 – podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům

X_2 – rentabilita čistých aktiv

X_3 – EBIT / celková aktiva

X_4 – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu

X_5 – tržby / celková aktiva

Index IN

Index IN neboli index důvěryhodnosti je modelem, který vyhodnocuje finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Model je vyjádřen rovnicí, který zahrnuje ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity, z nichž každému je přiřazena určitá váha. (Růčková, 2019, s. 82)

$$IN05 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E \quad (25)$$

kde platí:

A – celkový kapitál / cizí kapitál

B – EBIT / nákladové úroky

C – EBIT / celkový kapitál

D – tržby / celkový kapitál

E – oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Interpretace výsledků:

$IN05 > 1,6$ lze předvídat uspokojivou finanční situaci

$0,9 < IN05 \leq 1,6$ podnik s nevyhraněnými výsledky, „šedá zóna“

$IN05 \leq 0,9$ podnik je ohrožen vážnými finančními problémy

Kralickův Quick test

Do modelu jsou zahrnuty ukazatele, které charakterizují dvě základní oblasti finanční činnosti. Tyto ukazatele jsou následně vyhodnoceny v rámci stanovených mezí. Pro každý ukazatel se sestavuje z jeho potenciačních hodnot stupnice a jejím stupňům se přiděluje bodové hodnocení. Celkové hodnocení vychází z průměrného bodového hodnocení všech ukazatelů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 253–254)

Do modelu jsou zahrnuty následující ukazatele:

$$R1 - \text{ukazatel kvóty vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \cdot 100 \quad (26)$$

$$R2 - \text{ukazatel doby splácení nekrytých dluhů z CF} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{peněžní prostředky}}{\text{cash flow}} \cdot 360 \quad (27)$$

$$R3 - \text{ukazatel rentability tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \cdot 100 \quad (28)$$

$$R4 - \text{ukazatel rentability tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \cdot 100 \quad (29)$$

Interpretace výsledků:

$KQT > 3$ firma je bonitní, v dobré finanční situaci

KQT v intervalu 1–3 ... o finanční situaci firmy nelze nic jednoznačně vypovědět

$KQT < 1$ podnik má značné problémy ve finančním hospodaření

3 DLOUHODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Dlouhodobý finanční plán je základním nástrojem řízení financí podniku a nejdůležitějším výstupem procesu dlouhodobého finančního řízení a plánování. (Marinič, 2014, s. 174) Dlouhodobé finanční plánování zahrnuje časový horizont obvykle dvou až pěti, resp. i více let. Hlavní součástí dlouhodobého finančního plánu tvoří plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích. Cílem je především plánování potřeby finančních zdrojů s několikaletým výhledem. (Růčková, 2019, s. 93)

Podle Mariniče (2014, s. 175) má správně sestavený plán stanoven takové cílové parametry, které předpokládají dlouhodobý rozvoj firmy a predikují kvalitativně lepší finanční výsledky ve srovnání se skutečností dosaženou v minulém období. Petřík (2009, s. 93) dodává, že by měl být sestaven tak, aby umožnil následně vytvořit taktické krátkodobé plány pro různé úrovně podniku a jejich manažery.

Jelikož existuje nejistota ohledně budoucího vývoje externích a interních faktorů okolí podniku, neklade se v dlouhodobém finančním plánu důraz na přesnost jednotlivých ukazatelů, ale na podrobnou prezentaci a zdůraznění všech předpokladů na základě kterých byly hodnoty naplánovány. Při dlouhodobém finančním plánování se vychází z prognózy budoucí hodnoty tržeb a z ní odvozené výše zisku, objemu a struktury dlouhodobého majetku a potřebného dlouhodobého kapitálu. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 197)

Nývltová a Marinič (2010, s. 99–100) uvádějí ve své knize jednotlivé kroky sestavení dlouhodobého finančního plánu následovně:

1. sestavení ekonomické analýzy,
2. predikce vývoje tržeb,
3. kapitálové plánování,
4. promítnutí změn do majetkové bilance,
5. promítnutí předpokládaných tržeb a nákladů do výsledku hospodaření,
6. sestavení plánovaného přehledu o peněžních tocích,
7. zhodnocení plánu.

Dlouhodobé finanční plánování má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří možnost dlouhodobého pohledu na podnikové aktivity, systémový přístup, tvorba vhodné strategie pro dosažení plánovaných cílů nebo eliminace neefektivních faktorů. Za nevýhody je možné považovat složitost a časovou náročnost procesu tvorby finančního plánu či možnost nerealizace dlouhodobých cílů. (Petřík, 2009, s. 94)

3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Na základě plánovaného výkazu zisku a ztráty, ve kterém jsou stanoveny plánované náklady a výnosy, se určuje výsledek hospodaření podniku. (Fotr et al., 2020, s. 187)

3.1.1 Plán tržeb

Pro stanovení velikosti tržeb lze podle Růčkové (2019, s. 106) využít agregovaný a desagregovaný přístup, v závislosti na dostupnosti informací. Při agregovaném přístupu plánování budoucí výše tržeb je možné vycházet z odhadů, trendové křivky či regresní a korelační analýzy. Nevýhodou však je, že tyto metody nerespektují změny a vývoj externího prostředí. Desagregovaný přístup rozčleňuje výrobní program do určitého počtu komodit. Plánování tržeb je pak založeno na stanovení časových prodejů jednotlivých komodit, prodejních cen a devizových kurzů. Marek (2009, s. 506) dodává, že plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb vychází z obchodního plánu. Jejich výši je nutné dostatečně podložit, jelikož se od nich odvíjí hodnoty dalších plánovaných položek.

3.1.2 Plán nákladů

Při plánování nákladů je podle Synka et al. (2011, s. 98) cílem především jejich snížení ve všech oblastech podnikové činnosti. K tomuto snížení je možné použít optimalizační nákladové metody, mezi které se řadí outsourcing, offshoring, insourcing nebo franchising.

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Pro stanovení spotřeby materiálu a energií, služeb, osobních nákladů, odpisů a dalších provozních či finančních nákladů lze stanovit náklady v relaci k tržbám. Základem je relace jednotlivých položek nákladů k tržbám vyjádřená podílem. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 180)

Individuální stanovení nákladů

Spotřeba materiálu a energie

Pro stanovení nákladů na spotřebu materiálu a energie je třeba tento materiál rozlišovat na přímý a režijní. Při plánování přímého materiálu je nutné respektovat normy spotřeby a vývoj nákupních cen. Při plánování režijního materiálu se vychází z odhadů založených na vývoji spotřeby v minulých obdobích, předpokládaného vývoje cen a případných změn spotřeby v plánovacím období. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Energie se stejně jako spotřeba materiálu rozlišuje na přímou a nepřímou. Spotřeba přímé energie vychází z norem spotřeby, plánovaného objemu produkce a nákupních cen. Spotřeba režijní energie se stanovuje odhadem podle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Služby

Pro stanovení nákladů na služby se vychází z nákladů minulých období, předpokládaného vývoje cen a z rozsahu aktivit podniku, které mají na výši těchto nákladů vliv. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Osobní náklady

Plánování mezd se rozlišuje podle toho, zda se jedná o mzdy přímé nebo režijní. Přímé mzdy se stanovují jako součin objemu produkce, pracnosti a průměrné hodinové sazby. Režijní mzdy se stanovují jako součin předpokládaného počtu pracovníků a průměrné velikosti roční mzdy. Při plánování těchto nákladů je třeba vzít v úvahu také faktory, které by mzdy mohly ovlivnit, např. změna technologií, organizačního uspořádání či vyčleňování určitých aktivit mimo podnik. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183–185)

Odměny orgánů a ostatní osobní náklady se plánují pouze na základě odhadu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 184)

Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení se stanovují v souladu s platnými legislativními předpisy jako pevný podíl z celkových mezd. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 184)

Odpisy

Plánování výše odpisů ovlivňuje řada faktorů. K poklesu odpisů dochází v případě, že podnik vyřazuje či odprodává existující dlouhodobý majetek. K růstu odpisů v případě, že podnik investuje do nového dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. V tomto případě je však důležité brát v úvahu, že pokud je investiční program financován využitím finančního leasingu, nedochází k nárůstu odpisů, ale nákladů na služby. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 185–186)

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Plánované hodnoty se přebírají z plánované rozvahy. (Marek, 2009, s. 506)

Aktivace

Plánovaná hodnota aktivace vychází buď z plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb, nebo se stanovuje na základě předpokládaných indexů růstu těchto výnosů. (Marek, 2009, s. 506)

3.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha představuje plánování vývoje majetku a zdrojů jeho financování. Určité položky závisí do určité míry na vývoji tržeb. Jestliže porostou tržby, pak je možné předpokládat i růst zásob, pohledávek, závazků z obchodního styku, závazků k zaměstnancům, finančního majetku a dlouhodobého hmotného majetku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Mezi nejvyžívanější metody patří podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) metoda procentního podílu k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu.

Metoda procentního podílu k tržbám

Při zvolení této metody dochází ke stanovení procentního podílu vybraných položek k celkovým tržbám. Plánované položky se pak stanoví ve stejném poměru. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Regresní metoda

Plánování položek rozvahy při využití regresního modelu vychází z regresní přímky $Y = a + b \cdot X$, na jejímž základě se provede plánování závislé veličiny Y . (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 188)

Metoda ukazatelů obratu

Na základě doby, na kterou byly finanční prostředky vázány v minulých období jsou stanovovány budoucí hodnoty. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 190)

3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Ke stanovení přehledu o peněžních tocích je třeba určit veškeré příjmy a výdaje podniku za určité období. Ke stanovení lze využít dvou základních metod – přímé a nepřímé. Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů a výdajů. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, položek výkazů zisku a ztráty a položek rozvahy. (Fotr et al., 2020, s. 215–217)

4 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Krátkodobé finanční plánování zahrnuje časový horizont několika měsíců až jednoho roku. Je zaměřeno zejména na plánování související s běžnou hospodářskou činností, plánování toku peněžních příjmů a výdajů a obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu firmy. (Růčková, 2019, s. 93)

Sestavení krátkodobého finančního plánu vychází ze stávající situace podniku s ohledem na strategické záměry podniku. Hlavními součástmi tohoto plánu je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 198)

Podobně jako u dlouhodobého finančního plánování uvádí Nývltová a Marinič (2010, s. 152) ve své knize i jednotlivé kroky procesu sestavení krátkodobého finančního plánu následovně:

1. predikce tržeb a plán inkasa,
2. kalkulace nákladů a zisku,
3. identifikace příjmů a výdajů jednotlivých oblastí,
4. sestavení přehledu o peněžních tocích,
5. zjištění stavu finančních zdrojů,
6. přezkoumání přehledu o peněžních tocích z hlediska zásad financování.

4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

4.1.1 Plán zisku

Při plánování zisku se srovnávají plánované náklady a výnosy. Pro plán zisku existují různé přístupy, všechny však vycházejí z rovnice: $\text{zisk} = \text{tržby} - \text{náklady}$. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

4.1.2 Plán nákladů

Při plánování nákladů se postupuje od nejvýznamnějších nákladů – náklady na prodané zboží, osobní náklady, materiálové náklady, odbytové náklady, náklady na dopravu a reklamu, správní režie a finanční náklady. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

4.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha se plánuje ve zkrácené verzi s cílem poskytnout přehled o finanční situaci podniku a o stavu jeho finanční struktury. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Při plánování přehledu o peněžních tocích se vychází z cíle, který představuje plán likvidní polohy podniku jako základny pro stanovení budoucích úvěrů. Plánovaný přehled o peněžních tocích se zpracovává na bezprostřední časový horizont, aby se nevyskytovali přebytky ani nedostatky pokladní hotovosti. Mezi metody pro plánování přehledu o peněžních tocích patří přímá a nepřímá metoda. V případě přímé metody se vychází z prvotních účetních výkazů, nepřímá metoda vychází z čistého zisku po zdanění. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plány a předpoklady pro jeho sestavení je nutné pravidelně sledovat a kontrolovat. Zároveň je nutné, aby byly plány flexibilní pro včasné přepracování v případě náhlých nepředvídatelných změn vnitřních a vnějších okolností. Podnik by měl být připraven včas a s dostatečným předstihem reagovat na možné změny, a proto je nutné neustále sledovat a analyzovat vnitřní a vnější podmínky. (Petřík, 2009, s. 94)

Kvalita finančního plánu je posuzována podle jeho důsledků na vývoj tržní hodnoty podniku. Jednotlivé plánované výkazy jsou hodnoceny na základě kritérií finanční analýzy. Při posuzování tržní hodnoty je vhodný takový finanční plán, jehož současná hodnota podniku je vyšší než aktuální hodnota. (Sedláček, 2011, s. 146)

Kontrolní činnost zajišťuje odchylky od plánovaného zadání a poskytuje informace pro nápravná opatření. Jestliže má být finanční kontrola účinná, měla by splňovat následující požadavky, které zmiňuje ve své knize Grünwald a Holečková (2007, s. 309):

- bezodkladně oznamovat odchylky,
- předvídat budoucí vývoj,
- všimnout si strategicky citlivých bodů,
- při hodnocení závisle proměnných pružně přihlížet ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných,
- dbát na hospodárnost,
- usilovat o objektivnost,
- zajistit srozumitelnost,
- uvést kroky k nápravě.

Hlavním cílem podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 309) je mít v každém okamžiku finanční situaci podniku pod kontrolou. V tomto smyslu je finanční kontrola nástrojem průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

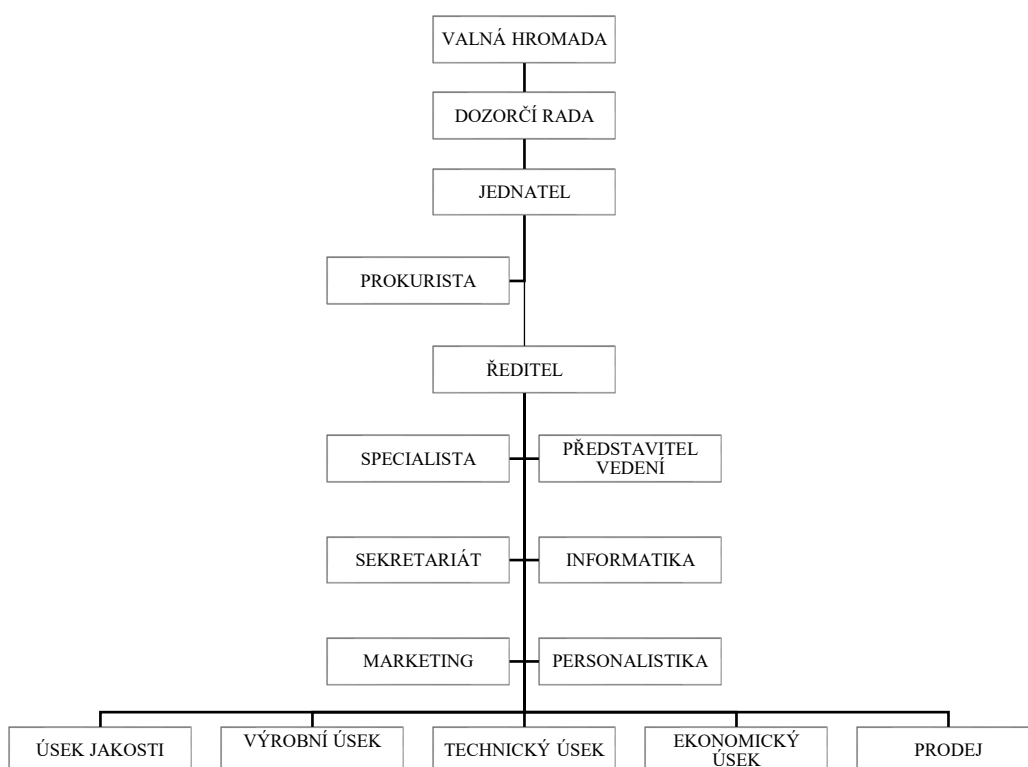
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba a hutní zpracování železa a oceli. Pro tuto výrobu pořídila společnost odpovídající technologie, čímž se zařadila mezi moderní podniky hutní druhovýroby.

V současné době je výroba rozdělena do třísměnného provozu. Společnost zaměstnává celkem 332 pracovníků, z toho v dělnických profesích pracuje 288 pracovníků. Produkce vybrané společnosti směřuje jak na tuzemský trh, tak do zahraničí.

Společnost se prioritně zaměřuje na oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců, a to formou periodicky prováděných školení a preventivních kontrol.

Níže (Obr. 3.) je možné vidět organizační strukturu vybrané společnosti. Společnosti má jediného vlastníka. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se koná minimálně jedenkrát ročně. Firma je vůči třetím osobám a před statutárními orgány či jinými orgány zastupována prokuristou, který je oprávněn jednat jménem společnosti v uvedeném rozsahu.



Obr. 3. Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, zdroj: interní informace vybrané společnosti)

7 ANALÝZA PODNIKU A JEHO OKOLÍ

Pro vytvoření dobré strategie je pro společnost důležité poznat odvětví a okolní prostředí, které ji může ovlivňovat. Je důležité se zaměřit na oblast mikroprostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a na oblast makroprostředí prostřednictvím SLEPT analýzy. Na základě vyhodnocených informací může management společnosti sestavit podnikovou strategii orientovanou na situaci ve svém okolí.

7.1 Charakteristika odvětví

Hlavní předmět činnosti vybrané společnosti se řadí dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárství, skupina 24.3 – Výroba ostatních výrobků získaných jednodušším zpracováním oceli. Tato skupina zahrnuje výrobu tyčové oceli a plných ocelových profilů tažením za studena, broušením nebo soustružením, výrobu ploché válcované oceli v tyčích nebo ve svitcích, výrobu otevřených profilů z ploché válcované oceli, výrobu žebrovaných plechů, výrobu drátů z ocelové tyče tažením za studena, výrobu tyčí a plných ocelových profilů tažením, a další zpracování a úpravu drátů. (Český statistický úřad, © 2021)

V České republice je hutní výroba závislá na dovozu vstupních surovin, zejména železné rudy pro výrobu surového železa. Hutní průmysl zastupují tři dominantní společnosti – Liberty Ostrava a.s., Třinecké železářny, a.s. a VÍTKOVICE STEEL, a.s.

7.2 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je provedena prostřednictvím SLEPT analýzy. Zaměřuje se na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí, které ovlivňuje činnost podniku.

Politické prostředí

Od roku 2018 je v České republice menšinová vláda, kterou vede předseda vlády Andrej Babiš. V roce 2020 byla hlavní událostí pandemie onemocnění COVID-19, která měla dopad i do politického prostředí České republiky. Během tohoto roku vyhlásila Vláda ČR několikrát nouzový stav na celém území České republiky, a v souvislosti s tím byla vyhlášena množství krizových opatření týkajících se občanů a podnikatelů České republiky.

Legislativní prostředí

Podnikatelské prostředí v České republice se řídí více než 200 zákony a 300 předpisy. V těchto zákonech dochází k častým změnám, mnohdy i v průběhu kalendářního roku. Podnikatelům tato skutečnost stěžuje podnikání, jelikož se pro ně stávají nepřehlednými a nerosozumitelnými. Výjimkou není ani rok 2021, ve kterém se podnikatelé musí vypořádat s celou řadou změn, mezi něž patří například zrušení superhrubé mzdy, zvýšení základní slevy na poplatníka, změny v rozdělování zisku, zavedení stravenkového paušálu, změna výpočtu dovolené a další.

Mezi nejdůležitější právní předpisy patří:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád;
- Zákon č. 16/1996 Sb., o dani silniční;
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt

Vývoj HDP v letech 2015–2019 zobrazuje, že Česká republika si vedla dobře. K poklesu došlo v roce 2020, ve kterém byla hodnota HDP -6,1 %. Na této situaci se podílela pandemie onemocnění COVID-19, kvůli které byla přijata řada restriktivních opatření dopadajících na ekonomiku České republiky. Tato opatření ovlivnila pokles především v oblasti spotřeby domácností, snížení reálného objemu mezd a platů, investičních výdajů a propadu zahraniční

poptávky. K růstu došlo v oblasti výdajů vládních institucí. Celoročně se jednalo o nejhlubší propad HDP v novodobé historii. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

V roce 2021 se předpokládá zlepšení epidemické situace v souvislosti s procesem očkování proti onemocnění COVID-19. Na základě toho se očekává, že by hospodářský růst v roce 2021 mohl dosáhnout 3,1 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tab. 1. Vývoj HDP České republiky v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální HDP (růst v %)	6,4%	3,7%	6,5%	5,8%	6,3%	-2,4%	4,5%
Nominální HDP (mld. Kč)	4 625	4 797	5 111	5 409	5 749	5 613	5 781
Reálný HDP (růst v %)	5,4%	2,5%	5,2%	3,2%	2,3%	-6,1%	3,1%

Inflace

Průměrná míra inflace za rok 2020 ve výši 3,2 % byla nejvyšší za posledních 8 let. Inflace byla ovlivněna nabídkovými i poptávkovými faktory. Dopad pandemie na inflaci je nejednoznačný, jelikož došlo k omezení agregátní nabídky s proinflačními efekty i k omezení agregátní poptávky, která se projevuje protiinflačně. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

V roce 2021 se očekává, že se průměrná míra inflace sníží na 1,9 %. Na zpomalení inflace by se mělo podílet především posilování české koruny ke světovým měnám a pokles jednotkových nákladů práce. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tab. 2. Vývoj inflace České republiky v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inflace	0,3%	0,7%	2,5%	2,1%	2,8%	3,2%	1,9%

Zaměstnanost

Pandemie onemocnění COVID-19 měla negativní dopad také na zaměstnanost. V roce 2020 se zaměstnanost snížila o 1,1 %, což je mnohem příznivější, než by odpovídalo velikosti hospodářského propadu. Dopad na trh práce byl ovlivněn především programem Antivirus, v jehož rámci byly zaměstnavatelům poskytovány příspěvky na úhradu mezd. V roce 2021

se předpokládá další pokles zaměstnanosti o 0,6 %, nadále má však přetrvávat program Antivirus. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Míra nezaměstnanosti se v letech 2015–2019 snižovala. V roce 2020 došlo k nárůstu v průměru na 2,6 %, tj. o 0,6 % více ve srovnání s rokem 2019. V roce 2021 se očekává další nárůst na 3,3 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

Tab. 3. Vývoj zaměstnanosti a míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zaměstnanost (růst v %)	1,4%	1,9%	1,6%	1,4%	0,2%	-1,1%	-0,6%
Míra nezaměstnanosti (průměr v %)	5,1%	4,0%	2,9%	2,2%	2,0%	2,6%	3,3%

Sociální prostředí

Vybraná společnost sídlí v České republice v Moravskoslezském kraji. Podle Českého statistického úřadu bylo k 31.12.2020 v České republice evidováno 10 701 777 obyvatel, z toho v Moravskoslezském kraji 1 197 069 obyvatel. Meziročně dochází k poklesu obyvatelstva v tomto kraji, což je způsobeno vyšší úmrtností než porodností a migračním úbytkem. (Český statistický úřad, © 2021)

Počet ekonomicky aktivních obyvatel se od roku 2018 snižuje. V roce 2020 bylo v Moravskoslezském kraji evidováno 588,68 tis. ekonomicky aktivních obyvatel, z toho 96,39 % zaměstnaných a 3,61 % nezaměstnaných osob. Počet ekonomicky neaktivního obyvatelstva se v letech 2015–2018 snižoval, od roku 2019 dochází k nárůstu. (Český statistický úřad, © 2021)

Tab. 4. Vývoj ekonomického postavení obyvatelstva Moravskoslezského kraje v tis. osob v letech 2015–2020 (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, © 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	599,6	611,7	610,2	611,2	601,8	588,68
<i>z toho zaměstnaní</i>	550,9	569,4	581,4	588,7	579,8	567,45
<i>z toho nezaměstnaní</i>	48,8	42,32	28,8	22,5	22,0	21,25
Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo	435,5	420,4	417,2	411,6	417,6	427,23

K 31.12.2020 činila průměrná hrubá měsíční mzda v České republice 35 611 Kč. V Moravskoslezském kraji byla výše průměrné hrubé mzdy nižší o 3 286 Kč. Ve srovnání s kraji na

území České republiky je průměrná hrubá měsíční mzda Moravskoslezského kraje čtvrtá nejnižší. (Český statistický úřad, © 2021)

Tab. 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtený počet zaměstnanců v letech 2015–2020 (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, © 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611
Moravskoslezský kraj	24 445	25 258	26 875	29 007	30 932	32 325

Technologické prostředí

Vybraná společnost neprovádí žádný výzkum a vývoj. Zaměřuje se především na rozvojové investice, které jsou zaměřeny na proces zvýšení výrobní kapacity a skladovacích prostor. Další rozvojové investice se týkají optimalizace výrobních, technologických, informačních a řídicích procesů.

7.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je provedena prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Stávající konkurence

V daném odvětví je poměrně velká konkurence. Jak již bylo zmíněno, na trhu České republiky zastupují hutní výrobu tři dominantní společnosti – Liberty Ostrava a.s., Třinecké železářny, a.s. a VÍTKOVICE STEEL, a.s.

Mezi další konkurenty se řadí například:

- hutní skupina Z-Group zahrnující Válcovny trub Chomutov, Železářny Veselí a Železářny Hrádek,
- NYPRO hutní prodej, a.s.,
- JKZ Bučovice, a.s.
- KOVOHUTĚ Rokycany, a.s.,

Kromě výše uvedených firem je však možné považovat za konkurenty i společnost působící v rámci celé Evropské unie, z nichž nejvýznamnější konkurenti jsou z Itálie, Německa a Polska.

Nová konkurence

Potencionální konkurence musí se vstupem do odvětví překonat určité bariéry. Ty představují především vysoké počáteční náklady na založení podniku. Dále je jistou překážkou vybudování dodavatelsko-odběratelských vztahů, nutnost certifikace výrobků a výroby, či standardizace podle evropských standardů.

Substituční produkty

Ocelářský a hutní průmysl není ohrožen substituty. V některých odvětvích ocelářské a hutní výroby není náhrada substituty možná. V jiných se uvažuje o přechodu na ekologičtější a levnější materiály z plastů či polymerních kompozit.

Vliv dodavatelů

Společnost je závislá na dodávkách nerostných surovin od dodavatelů, které se vyskytují v omezeném množství. Případné zvýšení cen surovin bude mít za následek zvýšení nákladů na výrobky. V současné době existuje v odvětví velký počet dodavatelů. Vybraná společnost má však dlouholeté dodavatelsko-odběratelské vztahy, a od toho se odvíjející výhodnější podmínky spolupráce, platební a dodací lhůty.

Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů spočívá především ve zvýšení požadavků na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. To vede k ovlivnění růstu cenové hladiny či zvýšení vynaložených nákladů. Vybraná společnost má vybudované zákaznické portfolio, mezi které se řadí i zahraniční odběratelé, jejichž odbyt tvoří více jak 50 % produkce.

7.4 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy (Tab. 6) jsou uvedeny silné a slabé stránky vybrané společnosti, a také její příležitosti a hrozby.

Tab. 6. SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování, zdroj: interní informace vybrané společnosti)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - stabilní dodavatelé - know-how podniku - kvalifikace a vzdělanost zaměstnanců - dlouholeté zkušenosti - certifikát ČSN EN ISO 9001 – Systém managementu jakosti - stabilní zákazníci - finanční stabilita - kvalitní informační systém 	<ul style="list-style-type: none"> - závislost na dodavatelích - investiční náročnost výrobních zařízení - zastaralé výrobní zařízení
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - rozšíření sortimentu výrobků - zvýšení výrobních kapacit - nové technologie a vybavení - zlepšení marketingové propagace - zvýšení poptávky - získání nových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - devizové riziko - růst cen vstupního materiálu - ztráta významných zákazníků - růst mezd - zhoršení platební schopnosti zákazníků - růst cen energií - nepříznivá ekonomická situace - posílení konkurence

Společnost má spoustu silných stránek, ve kterých vyniká oproti konkurenčním podnikům. Jsou však zde uvedeny i slabé stránky, na které by se společnost měla zaměřit a proměnit je v silné stránky. Tak jako každá firma, má i tato společnost určité příležitosti, jejichž realizací by si mohla zlepšit postavení na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost. Hrozby jsou spojené s odvětvím, ve kterém vybraná společnost působí. Měnové riziko je spojené s produkcí na zahraniční trh, a je tedy důležitý vývoj měnových kurzů. Společnost je také závislá na cenách vstupního materiálu, jejichž případný růst by zvýšil výrobní náklady.

7.5 Finanční analýza

Finanční analýza vybrané společnosti je provedena na základě dat obsažených v účetních výkazech – z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Některé informace jsou také získány z interních zdrojů vybrané společnosti. Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Na základě výsledků finanční analýzy je založeno řízení majetkové a finanční struktury podniku, investiční a cenová politika a další.

7.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza majetkové struktury

Analýza je provedena na základě vertikální a horizontální analýzy majetku vybrané společnosti (Tab. 7 a 8).

Z majetkové struktury vybrané společnosti vyplývá, že během roku 2017–2019 tvoří skladbu majetku nejvíce oběžná aktiva, jejichž podíl na bilanční sumě dosahuje každoročně více jak 50 %. Výjimkou je rok 2020, ve kterém se na skladbě majetku podílí nejvíce dlouhodobý majetek (57,17 %), a to z důvodu technického zhodnocení výrobní haly a nákupu nového strojního zařízení.

Stálá aktiva tvoří ve všech sledovaných období zejména dlouhodobý hmotný majetek. K 31.12.2020 společnost eviduje ve svém dlouhodobém hmotném majetku pozemky ve výši 5 572 tis. Kč a stavby ve výši 196 860 tis. Kč. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek tvoří hmotné movité věci a jejich soubory ve výši 281 868 tis. Kč a zálohy ve výši 2 873 tis. Kč. V současné době společnost splácí finanční a operativní leasing u dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně u strojů a osobních automobilů. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti charakteru softwaru tvoří nepodstatný podíl na stálých aktivech. Dlouhodobým finančním majetkem disponuje společnost pouze v roce 2020.

Nejvýznamnější položku oběžných aktiv tvoří ve všech sledovaných období zejména zásoby, jejichž podíl na bilanční sumě se v analyzovaných letech snižuje. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky, pouze krátkodobé pohledávky, a to především z obchodních vztahů. Peněžní prostředky se ve všech sledovaných období drží pod hodnotou 1 %, s výjimkou roku 2019 ve kterém mírně vzrostly na 1,10 %.

Tab. 7. Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017		2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	650 568	100,00%	678 472	100,00%	774 358	100,00%	852 943	100,00%
Stálá aktiva	310 999	47,80%	294 269	43,37%	357 150	46,12%	487 639	57,17%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 183	0,18%	0	0,00%	0	0,00%	276	0,03%
Dlouhodobý hmotný majetek	309 816	47,62%	294 269	43,37%	357 150	46,12%	487 173	57,12%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	190	0,02%
Oběžná aktiva	336 794	51,77%	383 182	56,48%	416 514	53,79%	361 149	42,34%
Zásoby	264 070	40,59%	257 334	37,93%	285 125	36,82%	281 300	32,98%
Pohledávky	71 107	10,93%	122 334	18,03%	122 861	15,87%	78 455	9,20%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>71 107</i>	<i>10,93%</i>	<i>122 334</i>	<i>18,03%</i>	<i>122 861</i>	<i>15,87%</i>	<i>78 455</i>	<i>9,20%</i>
Peněžní prostředky	1 617	0,25%	3 514	0,52%	8 528	1,10%	1 394	0,16%
Časové rozlišení aktiv	2 775	0,43%	1 021	0,15%	694	0,09%	4 155	0,49%

Tab. 8. Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	27 904	4,29%	95 886	14,13%	78 585	10,15%
Stálá aktiva	-16 730	-5,38%	62 881	21,37%	130 489	36,54%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-1 183	-100,00%	0	X	276	X
Dlouhodobý hmotný majetek	-15 547	-5,02%	62 881	21,37%	130 023	36,41%
Dlouhodobý finanční majetek	0	X	0	X	190	X
Oběžná aktiva	46 388	13,77%	33 332	8,70%	-55 365	-13,29%
Zásoby	-6 736	-2,55%	27 791	10,80%	-3 825	-1,34%
Pohledávky	51 227	72,04%	527	0,43%	-44 406	-36,14%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>X</i>	<i>0</i>	<i>X</i>	<i>0</i>	<i>X</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>51 227</i>	<i>72,04%</i>	<i>527</i>	<i>0,43%</i>	<i>-44 406</i>	<i>-36,14%</i>
Peněžní prostředky	1 897	117,32%	5 014	142,69%	-7 134	-83,65%
Časové rozlišení aktiv	-1 754	-63,21%	-327	-32,03%	3 461	498,70%

Analýza finanční struktury

Analýza je provedena na základě vertikální a horizontální analýzy financí vybrané společnosti (Tab. 9 a 10).

Z finanční struktury vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích převyšuje podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vůči cizím zdrojům. Při pohledu na každoročně se zvyšující výsledek hospodaření minulých let je zřejmé, že společnost zadržela vydělané zisky ve společnosti pro jejich další rozvoj. Kapitálové fondy, představující příplatek společníka do vlastního kapitálu mimo základní kapitál, jsou ve stabilní výši 63 800 tis. Kč,

Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě společnosti se v letech 2017–2019 snižuje, k nárůstu dochází pouze v roce 2020. Nejvyšší zastoupení v cizím kapitálu mají krátkodobé závazky, z nichž nejvýznamnější podíl tvoří v roce 2017 a 2020 závazky k úvěrovým institucím, a v roce 2018 a 2019 závazky z obchodních vztahů. Podíl dlouhodobých závazků na bilanční sumě se ve sledovaných letech zvyšuje, stejně dochází i k meziročnímu nárůstu.

Tab. 9. Vertikální analýza finanční struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

PASIVA	2017		2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	650 568	100,00%	678 472	100,00%	774 358	100,00%	852 943	100,00%
Vlastní kapitál	396 252	60,91%	499 813	73,67%	570 660	73,69%	581 659	68,19%
Základní kapitál	195 100	29,99%	195 100	28,76%	195 100	25,20%	195 100	22,87%
Ážio a kapitálové fondy	63 800	9,81%	63 800	9,40%	63 800	8,24%	63 800	7,48%
Fondy ze zisku	7 798	1,20%	10 043	1,48%	14 746	1,90%	19 970	2,34%
Výsledek hospodaření minulých let	78 931	12,13%	124 630	18,37%	185 203	23,92%	244 625	28,68%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	50 623	7,78%	106 240	15,66%	111 811	14,44%	58 164	6,82%
Cizí zdroje	254 193	39,07%	178 546	26,32%	200 328	25,87%	271 163	31,79%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	1 485	0,19%	0	0,00%
Závazky	254 193	39,07%	178 546	26,32%	198 843	25,68%	271 163	31,79%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>25 890</i>	<i>3,98%</i>	<i>28 783</i>	<i>4,24%</i>	<i>35 001</i>	<i>4,52%</i>	<i>66 677</i>	<i>7,82%</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>228 303</i>	<i>35,09%</i>	<i>149 763</i>	<i>22,07%</i>	<i>163 842</i>	<i>21,16%</i>	<i>204 486</i>	<i>23,97%</i>
Časové rozlišení pasiv	123	0,02%	113	0,02%	3 370	0,44%	121	0,01%

Tab. 10. Horizontální analýza finanční struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

PASIVA	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	27 904	4,29%	95 886	14,13%	78 585	10,15%
Vlastní kapitál	103 561	26,14%	70 847	14,17%	10 999	1,93%
Základní kapitál	0	X	0	X	0	X
Ážio a kapitálové fondy	0	X	0	X	0	X
Fondy ze zisku	2 245	28,79%	4 703	46,83%	5 224	35,43%
Výsledek hospodaření minulých let	45 699	57,90%	60 573	48,60%	59 422	32,08%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	55 617	109,87%	5 571	5,24%	-53 647	-47,98%
Cizí zdroje	-75 647	-29,76%	21 782	12,20%	70 835	35,36%
Rezervy	0	X	1 485	X	-1 485	-100,00%
Závazky	-75 647	-29,76%	20 297	11,37%	72 320	36,37%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>2 893</i>	<i>11,17%</i>	<i>6 218</i>	<i>21,60%</i>	<i>31 676</i>	<i>90,50%</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>-78 540</i>	<i>-34,40%</i>	<i>14 079</i>	<i>9,40%</i>	<i>40 644</i>	<i>24,81%</i>
Časové rozlišení pasiv	-10	-8,13%	3 257	2882,30%	-3 249	-96,41%

Analýza výnosů

Analýza je provedena na základě vertikální a horizontální analýzy výnosů vybrané společnosti (Tab. 11 a 12).

Z hlediska dosahovaných výnosů je zřejmé, že celková hodnota výnosů má ve sledovaných letech rostoucí trend. Největší meziroční růst celkových výnosů zaznamenala společnost v roce 2019, kdy došlo k nárůstu o 15,29 %. Téměř většinu výnosů tvoří ve sledovaných letech výnosy z provozní činnosti. Největší část výnosů tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb, které ve všech obdobích tvoří až 99 % celkových výnosů, což odpovídá výrobnímu charakteru vybrané společnosti. Ostatní provozní výnosy představují zcela minimální podíl na celkových výnosech. Podíl výnosových úroků na bilanční sumě představuje každoročně 0,01 %.

Tab. 11. Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017		2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
VÝNOSY CELKEM	1 583 203	100,00%	1 599 923	100,00%	1 844 612	100,00%	1 876 702	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 565 154	98,86%	1 585 021	99,07%	1 830 040	99,21%	1 857 804	98,99%
Tržby za prodej zboží	1 329	0,08%	1 204	0,08%	1 184	0,06%	1 206	0,06%
Ostatní provozní výnosy	14 759	0,93%	12 715	0,79%	11 875	0,64%	14 648	0,78%
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>1 677</i>	<i>0,11%</i>	<i>972</i>	<i>0,06%</i>	<i>155</i>	<i>0,01%</i>	<i>430</i>	<i>0,02%</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>12 458</i>	<i>0,79%</i>	<i>10 993</i>	<i>0,69%</i>	<i>10 091</i>	<i>0,55%</i>	<i>12 815</i>	<i>0,68%</i>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>624</i>	<i>0,04%</i>	<i>750</i>	<i>0,05%</i>	<i>1 629</i>	<i>0,09%</i>	<i>1 403</i>	<i>0,08%</i>
Výnosové úroky a podobné výnosy	101	0,01%	103	0,01%	109	0,01%	101	0,01%
Ostatní finanční výnosy	1 860	0,12%	880	0,06%	1 404	0,08%	2 943	0,16%

Tab. 12. Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
VÝNOSY CELKEM	16 720	1,06%	244 689	15,29%	32 090	1,74%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	19 867	1,27%	245 019	15,46%	27 764	1,52%
Tržby za prodej zboží	-125	-9,41%	-20	-1,66%	22	1,86%
Ostatní provozní výnosy	-2 044	-13,85%	-840	-6,61%	2 773	23,35%
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>-705</i>	<i>-42,04%</i>	<i>-817</i>	<i>-84,05%</i>	<i>275</i>	<i>177,42%</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>-1 465</i>	<i>-11,76%</i>	<i>-902</i>	<i>-8,21%</i>	<i>2 724</i>	<i>26,99%</i>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>126</i>	<i>20,19%</i>	<i>879</i>	<i>117,20%</i>	<i>-226</i>	<i>-13,87%</i>
Výnosové úroky a podobné výnosy	2	1,98%	6	5,83%	-8	-7,34%
Ostatní finanční výnosy	-980	-52,69%	524	59,55%	1 539	109,62%

Analýza nákladů

Analýza je provedena na základě vertikální a horizontální analýzy nákladů vybrané společnosti (Tab. 13 a 14).

Celkové náklady mají rostoucí tendenci, s výjimkou roku 2018, ve kterém došlo ve srovnání s rokem 2017 k poklesu o 4,04 %. Největší podíl na nákladech tvoří výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energií ve výši 82–88 %. Neovlivnila to ani skutečnost, že

meziročně došlo v roce 2018 ke snížení spotřeby materiálu a energií o 7,96 %. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou s ohledem na celkové náklady nevýznamnou položkou, tvořící 0,06–0,08 % podílu na celkových nákladech.

Změna stavu zásob vlastní činnosti vykazuje v letech 2017 a 2020 zápornou hodnotu, což znamená, že společnost snižuje náklady o neprodanou produkci. V letech 2018–2019 dosahuje kladné hodnoty a společnost tedy zvyšuje náklady o produkci, která byla v daném roce prodána, ale vyrobena byla v letech předcházejících.

Osobní náklady tvoří na celkových nákladech cca 7 % a meziročně se ve sledovaných letech zvyšují. Ostatní druhy nákladů tvoří minimální podíl na celkových nákladech.

Tab. 13. Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017		2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
NÁKLADY CELKEM	1 532 581	100,00%	1 493 683	100,00%	1 732 801	100,00%	1 818 538	100,00%
Výkonová spotřeba	1 420 979	92,72%	1 285 428	86,06%	1 533 901	88,52%	1 636 293	89,98%
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>1 209</i>	<i>0,08%</i>	<i>1 124</i>	<i>0,08%</i>	<i>1 122</i>	<i>0,06%</i>	<i>1 163</i>	<i>0,06%</i>
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 342 247</i>	<i>87,58%</i>	<i>1 235 424</i>	<i>82,71%</i>	<i>1 476 208</i>	<i>85,19%</i>	<i>1 577 792</i>	<i>86,76%</i>
<i>Služby</i>	<i>77 523</i>	<i>5,06%</i>	<i>48 880</i>	<i>3,27%</i>	<i>56 571</i>	<i>3,27%</i>	<i>57 338</i>	<i>3,15%</i>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-26 455	-1,73%	20 414	1,37%	7 804	0,45%	-44 890	-2,47%
Aktivace	-547	-0,04%	-336	-0,02%	-30	0,00%	-788	-0,04%
Osobní náklady	95 756	6,25%	106 299	7,12%	118 029	6,81%	119 730	6,58%
Úprava hodnot v provozní oblasti	10 658	0,70%	33 404	2,24%	25 053	1,45%	58 078	3,19%
Ostatní provozní náklady	19 222	1,25%	19 238	1,29%	17 926	1,03%	25 345	1,39%
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>7 428</i>	<i>0,49%</i>	<i>2 495</i>	<i>0,17%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>4 644</i>	<i>0,26%</i>
<i>Zůstatková cena prodaného materiálu</i>	<i>2 665</i>	<i>0,17%</i>	<i>11 049</i>	<i>0,74%</i>	<i>11 266</i>	<i>0,65%</i>	<i>16 991</i>	<i>0,93%</i>
<i>Daně a poplatky</i>	<i>3 578</i>	<i>0,23%</i>	<i>395</i>	<i>0,03%</i>	<i>406</i>	<i>0,02%</i>	<i>373</i>	<i>0,02%</i>
<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>5 551</i>	<i>0,36%</i>	<i>5 299</i>	<i>0,35%</i>	<i>6 254</i>	<i>0,36%</i>	<i>3 337</i>	<i>0,18%</i>
Nákladové úroky a podobné úroky	5 050	0,33%	3 592	0,24%	703	0,04%	5 476	0,30%
Ostatní finanční náklady	2 608	0,17%	1 581	0,11%	3 169	0,18%	4 979	0,27%
Daň z příjmů za běžnou činnost	5 310	0,35%	24 063	1,61%	26 246	1,51%	14 315	0,79%

Tab. 14. Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
NÁKLADY CELKEM	-62 892	-4,04%	239 118	16,01%	85 737	4,95%
Výkonová spotřeba	-135 551	-9,54%	248 473	19,33%	102 392	6,68%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-85	-7,03%	-2	-0,18%	41	3,65%
Spotřeba materiálu a energie	-106 823	-7,96%	240 784	19,49%	101 584	6,88%
Služby	-28 643	-36,95%	7 691	15,73%	767	1,36%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	46 869	177,16%	-12 610	-61,77%	-52 694	-675,22%
Aktivace	211	38,57%	306	91,07%	-758	-2526,67%
Osobní náklady	10 543	11,01%	11 730	11,03%	1 701	1,44%
Úprava hodnot v provozní oblasti	22 746	213,42%	-8 351	-25,00%	33 025	131,82%
Ostatní provozní náklady	16	0,08%	-1 312	-6,82%	7 419	41,39%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-4 933	-66,41%	-2 495	-100,00%	4 644	X
Zůstatková cena prodaného materiálu	8 384	314,60%	217	1,96%	5 725	50,82%
Daně a poplatky	-3 183	-88,96%	11	2,78%	-33	-8,13%
Jiné provozní náklady	-252	-4,54%	955	18,02%	-2 917	-46,64%
Nákladové úroky a podobné úroky	-1 458	-28,87%	-2 889	-80,43%	4 773	678,95%
Ostatní finanční náklady	-1 027	-39,38%	1 588	100,44%	1 810	57,12%
Daň z příjmů za běžnou činnost	18 753	353,16%	2 183	9,07%	-11 931	-45,46%

7.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza vývoje zisku

Ukazatele ziskovosti zobrazují, jak se vyvíjel zisk vybrané společnosti ve sledovaných letech. Lze vidět, že s výjimkou roku 2020 se všechny podoby výsledku hospodaření ve sledovaných letech každoročně zvyšovaly.

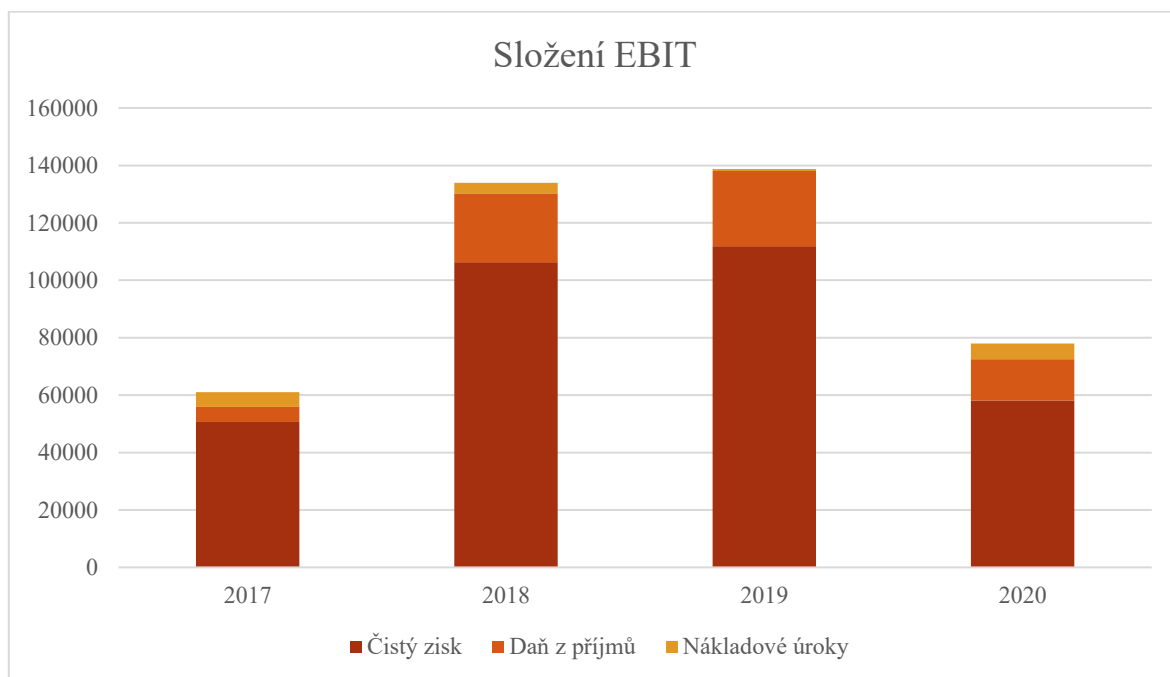
Tab. 15. Vývoj zisku vybrané společnost v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
EBITDA	76 023	156 467	158 269	101 891
EBIT	60 983	133 895	138 760	77 955
EBT	55 933	130 303	138 057	72 479
EAT	50 623	106 240	111 811	58 164

Z hlediska složení EBIT lze konstatovat, že podíl nákladových úroků se v letech 2017–2019 snižoval, k nárůstu došlo pouze v roce 2020. Daň z příjmů se v letech 2017–2019 zvyšovala v závislosti na zvyšujícím se výsledku hospodaření, v roce 2020 došlo k mírnému snížení.

Tab. 16. Vývoj složení EBIT vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017		2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Nákladové úroky	5 050	8,28%	3 592	2,68%	703	0,51%	5 476	7,02%
Daň z příjmů	5 310	8,71%	24 063	17,97%	26 246	18,91%	14 315	18,36%
Čistý zisk	50 623	83,01%	106 240	79,35%	111 811	80,58%	58 164	74,61%
EBIT	60 983	100,00%	133 895	100,00%	138 760	100,00%	77 955	100,00%



Graf 1. Vývoj složení EBIT vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

Analýza čistého pracovního kapitálu

Vybraná společnost dosahuje každoročně kladného čistého pracovního kapitálu, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžná aktiva, která jsou zdrojem pro jejich splácení. Stejně tak i odvětví má každoročně kladnou hodnotu čistého pracovního kapitálu.

Tab. 17. Vývoj čistého pracovního kapitálu vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	336 794	383 182	416 514	361 149
Krátkodobé cizí zdroje	228 303	149 763	163 842	204 486
Čistý pracovní kapitál	108 491	233 419	252 672	156 663

Tab. 18. Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021)

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	81 813 162	83 504 921	76 857 175
Krátkodobé cizí zdroje	52 284 060	59 527 542	55 101 854
Čistý pracovní kapitál	29 529 102	23 977 379	21 755 321

7.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza likvidity

Okamžitá ani pohotová likvidita nedosahuje v žádném ze sledovaných období doporučené hodnoty, což pro společnost znamená sníženou schopnost hradit krátkodobé závazky. V porovnání s hodnotami ukazatele odvětví lze vidět, že hodnoty okamžité likvidity jsou vyšší, přesto však nedosahují doporučených hodnot. Pohotová likvidita odvětví taktéž nedosahuje doporučených hodnot a ve srovnání s vybranou společností je kromě roku 2017 nižší.

Běžná likvidita dosahuje doporučené hodnoty 1,5–2,5 pouze v roce 2020. Nižší hodnoty 1,48 dosahuje v roce 2017, což by pro společnost mohlo znamenat sníženou schopnost hradit krátkodobé závazky. V roce 2018 a 2019 dosahuje vyšší než doporučené hodnoty, což by bylo znakem nižší efektivity hospodaření. V porovnání s odvětvím dosahuje společnost v roce 2017 nižší hodnoty ukazatele a v letech 2018–2019 vyšších hodnot.

Krátkodobou finanční stabilitu společnosti charakterizuje podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Tento ukazatel dosahuje u vybrané společnosti v letech 2017 a 2020 doporučené hodnoty 30–50 %, což v těchto letech potvrzuje dobrou finanční stabilitu společnosti. V letech 2018 a 2019 jsou hodnoty nad 60 %, a je tedy možné mluvit o vysoké finanční stabilitě společnosti. Odvětví vykazuje dobrou finanční stabilitu pouze v roce 2017, v ostatních sledovaných letech se hodnota ukazatele pohybuje pod doporučeným rozpětím.

Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech se nepohybuje v žádných letech v doporučeném rozmezí 10–15 %. Lépe je na tom odvětví, které doporučené hodnoty dosahuje v roce 2018 a 2019.

Tab. 19. Ukazatele likvidity vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita (I. stupně)	0,01	0,02	0,05	0,01
Pohotová likvidita (II. stupně)	0,32	0,84	0,80	0,39
Běžná likvidita (III. stupně)	1,48	2,56	2,54	1,77
Podíl ČPK na oběžných aktivech	32,21%	60,92%	60,66%	43,38%
Podíl ČPK na celkových aktivech	16,68%	34,40%	32,63%	18,37%

Tab. 20. Ukazatele likvidity odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021)

	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita (I. stupně)	0,14	0,10	0,11
Pohotová likvidita (II. stupně)	0,80	0,64	0,64
Běžná likvidita (III. stupně)	1,56	1,40	1,39
Podíl ČPK na oběžných aktivech	36,09%	28,71%	28,31%
Podíl ČPK na celkových aktivech	17,75%	13,80%	12,92%

Analýza rentability

Ukazatele rentability zobrazují, že vybraná společnost je ve všech sledovaných letech zisková, i když všechny druhy rentabilit kolísají. Nejlépe na tom byla společnost v roce 2018. Naopak nejnižší rentability dosahuje v roce 2020, na čemž se podílela i zhoršená ekonomická situace související s pandemií onemocnění COVID-19. Ve všech sledovaných letech však platí, že společnost je na tom lépe v porovnání s odvětvím.

Rentabilita aktiv (ROA) nedosahuje v žádném ze sledovaných období nižší než doporučené hodnoty 5 %. Celková efektivita společnosti, výdělečná schopnost a produkční síla je tedy uspokojivá. Hůře je na tom odvětví, jehož hodnoty rentability aktiv po zdanění jsou v letech 2018 a 2019 nižší než doporučená hodnota.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosahuje ve všech obdobích vyšší, než minimální doporučené hodnoty 8 %. Odvětví však této hodnoty dosahuje pouze v roce 2017 a 2018, v roce 2019 dosahuje záporné hodnoty -3,24 %.

Rentabilita tržeb (ROS) dosahuje ve všech sledovaných obdobích kladných hodnot, což značí, že společnost byla zisková. Největší ziskovosti dosahovala vybraná společnost v roce 2018, odvětví v roce 2017. S výjimkou roku 2017 na tom byla vybraná společnost lépe ve srovnání s odvětvím.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) dosahuje u vybrané společnosti vyšších hodnot než odvětví, což vyjadřuje, že společnost dosáhla vyššího provozního hospodářského výsledku z jedné investované koruny.

Rentabilita nákladů (ROC) dosahovala u vybrané společnosti nejvyšší hodnoty v roce 2018, u odvětví v roce 2017. Z toho vyplývá, že v uvedeném roce přinesly vložené náklady nejvíce Kč zisku.

Tab. 21. Ukazatele rentability vybrané společnosti po zdanění v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	7,78%	15,66%	14,44%	6,82%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	12,78%	21,26%	19,59%	10,00%
Rentabilita tržeb (ROS)	3,23%	6,70%	6,11%	3,13%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	11,99%	20,10%	18,42%	8,97%
Rentabilita nákladů (ROC)	3,30%	7,11%	6,45%	3,20%

Tab. 22. Ukazatele rentability odvětví po zdanění v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021)

	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv (ROA)	5,09%	4,53%	-1,55%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	9,38%	8,69%	-3,24%
Rentabilita tržeb (ROS)	4,20%	3,59%	-1,28%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	7,49%	6,96%	-2,35%
Rentabilita nákladů (ROC)	3,89%	3,38%	-1,13%

Analýza aktivity

Obrat aktiv každoročně převyšuje doporučenou minimální hodnotu 1, což znamená efektivní hospodaření společnosti s majetkem. Stejná situace je i v odvětví, přestože dosahuje nižších hodnot než vybraná společnost.

Obrat stálých aktiv vybrané společnosti vykazuje vyšší hodnoty než odvětví, z čehož vyplývá, že vybraná společnost využívá dlouhodobý majetek efektivněji.

Hodnoty obratu zásob se každoročně zvyšují a ve všech obdobích jsou vyšší ve srovnání s odvětvím. Je tedy možné konstatovat, že i zásoby využívá společnost lépe než odvětví.

Doba obratu aktiv dosahuje u vybrané společnosti nižšího počtu dní než u odvětví. Společnosti tedy trvá kratší dobu, než odprodá celková aktiva. Stejně je tomu tak i v případě doby obratu stálých aktiv.

Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 55–62 dnů, což je pro společnost nepříznivé, jelikož jsou zásoby v podniku dlouho vázané. Ve srovnání s odvětvím je však na tom společnost z hlediska doby obratu zásob lépe.

Doba obratu krátkodobých pohledávek se drží pod obvyklou dodací lhůtou 30 dní a výsledek je tedy pro společnost pozitivní, jelikož dobře vymáhá své pohledávky. Horších hodnot dosahuje odvětví, kde se doba obratu krátkodobých pohledávek pohybuje v rozmezí 52–62 dní.

Doba obratu krátkodobých závazků je vyšší než doba obratu pohledávek, což znamená že společnost efektivně úvěruje své odběratele. Stejně je tomu i v případě odvětví.

Tab. 23. Ukazatele aktivity vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	2,41	2,34	2,36	2,18
Obrat stálých aktiv	5,04	5,39	5,13	3,81
Obrat zásob	5,93	6,16	6,42	6,61
Obrat krátkodobých pohledávek	21,47	13,04	15,21	24,33
Obrat krátkodobých závazků	6,89	10,74	11,06	9,13
Doba obratu aktiv (dní)	152	156	154	167
Doba obratu stálých aktiv (dní)	72	68	71	96
Doba obratu zásob (dní)	62	59	57	55
Doba obratu krát. pohledávek (dní)	17	28	24	15
Doba obratu krát. závazků (dní)	53	34	33	40

Tab. 24. Ukazatele aktivity odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021)

	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,21	1,26	1,21
Obrat stálých aktiv	2,40	2,45	2,24
Obrat zásob	5,04	4,82	4,90
Obrat krátkodobých pohledávek	5,89	6,89	7,02
Obrat krátkodobých závazků	3,84	3,69	3,69
Doba obratu aktiv (dní)	301	289	302
Doba obratu stálých aktiv (dní)	152	149	163
Doba obratu zásob (dní)	72	76	74
Doba obratu krát. pohledávek (dní)	62	53	52
Doba obratu krát. závazků (dní)	95	99	99

Analýza zadluženosti

Vybraná společnost vykazuje v letech 2017–2019 snižující se zadluženost, která se z úrovně 39,07 % (rok 2017) snížila na 25,87 % (rok 2019). V roce 2020 došlo k nárustu zadluženosti na 31,79 %, což způsobilo zvýšení cizích zdrojů. Řada autorů uvádí doporučenou hodnotu celkové zadluženosti 30–60 %, které vybraná společnost dosahuje pouze v roce 2017 a 2020. Při pohledu na celkovou zadluženost odvětví lze vidět, že v porovnání s vybranou společností je více zadlužené, přesto se ve všech letech pohybuje v doporučených hodnotách.

Koeficient samofinancování dosahuje vyšších hodnot v porovnání s ukazatelem celkové zadluženosti, což vyjadřuje, že společnost je ve větší míře financována z vlastních zdrojů. Podobně je na tom i odvětví s výjimkou roku 2019, v němž je financováno spíše z cizích zdrojů.

Při srovnání ukazatelů krátkodobé a dlouhodobé zadluženosti lze na základě výsledných hodnot říci, že společnost i odvětví využívá spíše krátkodobé cizí zdroje.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje ve všech sledovaných letech vyšší než doporučené hodnoty 5. Vybraná společnost je tedy hodnocena pozitivně a nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků z půjček. Odvětví na tom bylo v roce 2017 a 2018 stejně. V roce 2019 však dosahoval ukazatel záporné hodnoty, na čemž se podílela neschopnost splácet úroky určitých společností působících v odvětví.

Ukazatel míry zadluženosti se ve sledovaných letech pohybuje pod 100 %, což pro společnost značí nízkou zadluženost, protože vlastní kapitál je vyšší než cizí kapitál. Stejně je na

tom i odvětví s výjimkou roku 2019, ve kterém dosahuje hodnota ukazatele 106,03 %, což signalizuje vyšší zadluženost.

Ukazatel úrokového zatížení se ve vybrané společnosti i odvětví pohybuje nízko pod doporučenou hranicí 40 % a výsledek je tedy v jednotlivých letech pozitivní, jelikož úroky neodčerpávají vysoký podíl ze zisku.

Při výpočtu ukazatele překapitalizace či podkapitalizace je rozhodující výsledek tohoto ukazatele. Jelikož výsledná hodnota ukazatele je vyšší než 1, jedná se o překapitalizaci. Pro společnost i odvětví tento výsledek znamená, že oběžný majetek je kryt krátkodobými i dlouhodobými zdroji, což vede k nižší hospodárnosti, jelikož dlouhodobé zdroje bývají dražší než krátkodobé.

Pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy společnosti je rovněž důležité posoudit krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Z ukazatelů vyplívá, že společnost kryje dlouhodobý majetek převážně dlouhodobými zdroji, a tento požadavek pro dlouhodobou finanční rovnováhu společnosti i odvětví je splněn.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem dosahuje ve všech sledovaných letech hodnoty vyšší než 1, což znamená že společnost používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Společnost tedy dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Stejných hodnot dosahuje i odvětví s výjimkou roku 2019, kdy je hodnota ukazatele 0,89.

Tab. 25. Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	39,07%	26,32%	25,87%	31,79%
Koeficient samofinancování	60,93%	73,68%	74,13%	68,21%
Úrokové krytí	12,08	37,28	197,38	14,24
Míra zadluženosti	64,15%	35,72%	35,10%	46,62%
Krátkodobá zadluženost	35,09%	22,07%	21,16%	23,97%
Dlouhodobá zadluženost	3,98%	4,24%	4,52%	7,82%
Úrokové zatížení	8,28%	2,68%	0,51%	7,02%
Ukazatel překapitalizace	1,36	1,80	1,70	1,33
Krytí DM vlastním kapitálem	1,27	1,70	1,60	1,19
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,36	1,80	1,70	1,33

Tab. 26. Ukazatele zadluženosti odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021)

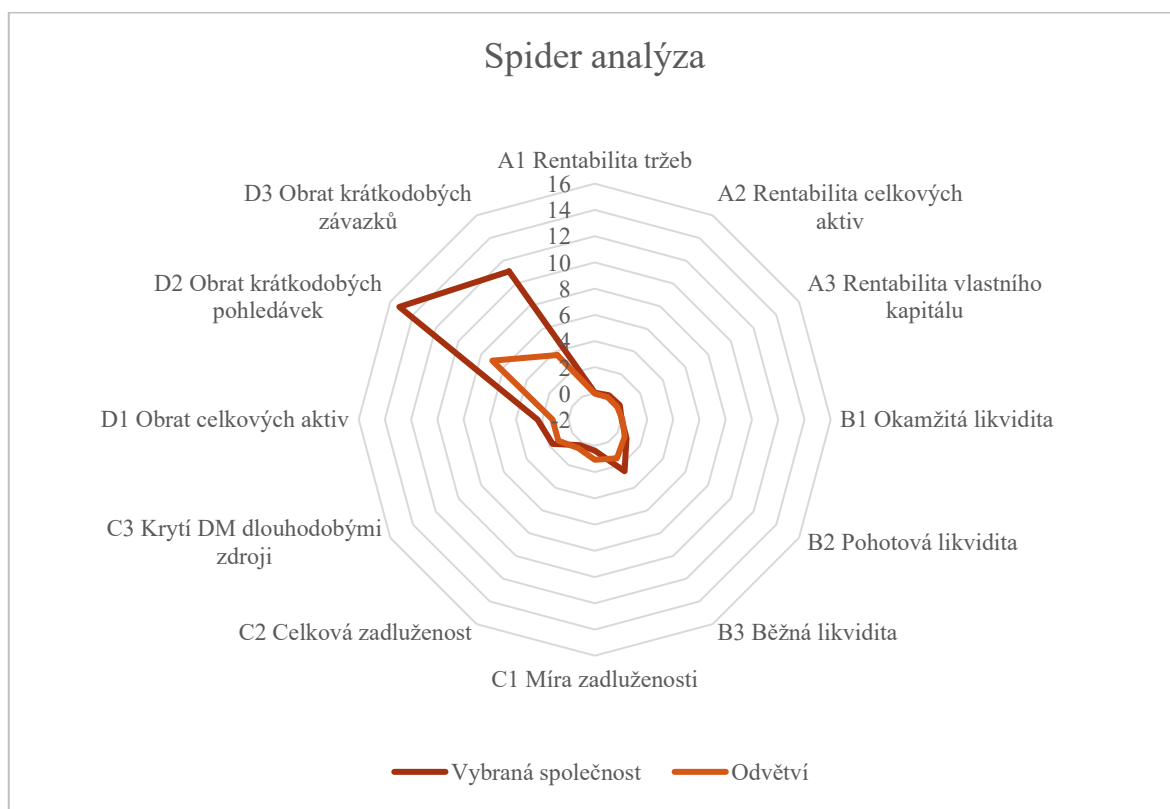
	2017	2018	2019
Celková zadluženost	45,09%	47,18%	50,75%
Koeficient samofinancování	54,91%	52,82%	49,25%
Úrokové krytí	14,01	11,25	-0,77
Míra zadluženosti	83,03%	90,42%	106,03%
Krátkodobá zadluženost	31,43%	34,26%	32,71%
Dlouhodobá zadluženost	12,08%	11,41%	16,64%
Úrokové zatížení	7,14%	8,89%	-130,57%
Ukazatel překapitalizace	1,32	1,23	1,20
Krytí DM vlastním kapitálem	1,08	1,01	0,89
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,32	1,23	1,20

Spider analýza

Spider analýza porovnává výsledky ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity vybrané společnosti a odvětví za rok 2019. Na základě provedené analýzy je možné říci, že vybraná společnost dosahuje vyšších hodnot rentability a aktivity. Co se týče ukazatelů likvidity, zde dosahuje společnosti vyšších hodnot s výjimkou okamžité likvidity. Z ukazatelů zadluženosti dosahuje společnost vyšších hodnot pouze v případě krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Při porovnání výsledků jako celku (Graf 2) je možné zhodnotit, že nejvíce se vybraná společnost oddaluje od odvětví v případě obratovosti krátkodobých pohledávek a závazků.

Tab. 27. Spider analýza vybrané společnosti a odvětví za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti, MPO, © 2005–2021)

UKAZATEL			VYBRANÁ SPOLEČNOST	ODVĚTVÍ
RENTABILITA	A1	Rentabilita tržeb ROS	0,06	-0,01
	A2	Rentabilita celkových aktiv ROA	0,14	-0,02
	A3	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	0,20	-0,03
LIKVIDITA	B1	Okamžitá likvidita	0,05	0,11
	B2	Pohotová likvidita	0,80	0,64
	B3	Běžná likvidita	2,54	1,39
ZADLUŽENOST	C1	Míra zadluženosti	0,35	1,06
	C2	Celková zadluženost	0,26	0,51
	C3	Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,70	1,20
AKTIVITA	D1	Obrat celkových aktiv	2,36	1,21
	D2	Obrat krátkodobých pohledávek	15,21	7,02
	D3	Obrat krátkodobých závazků	11,06	3,69



Graf 2. Spider analýza vybrané společnosti a odvětví za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti; MPO, © 2005–2021)

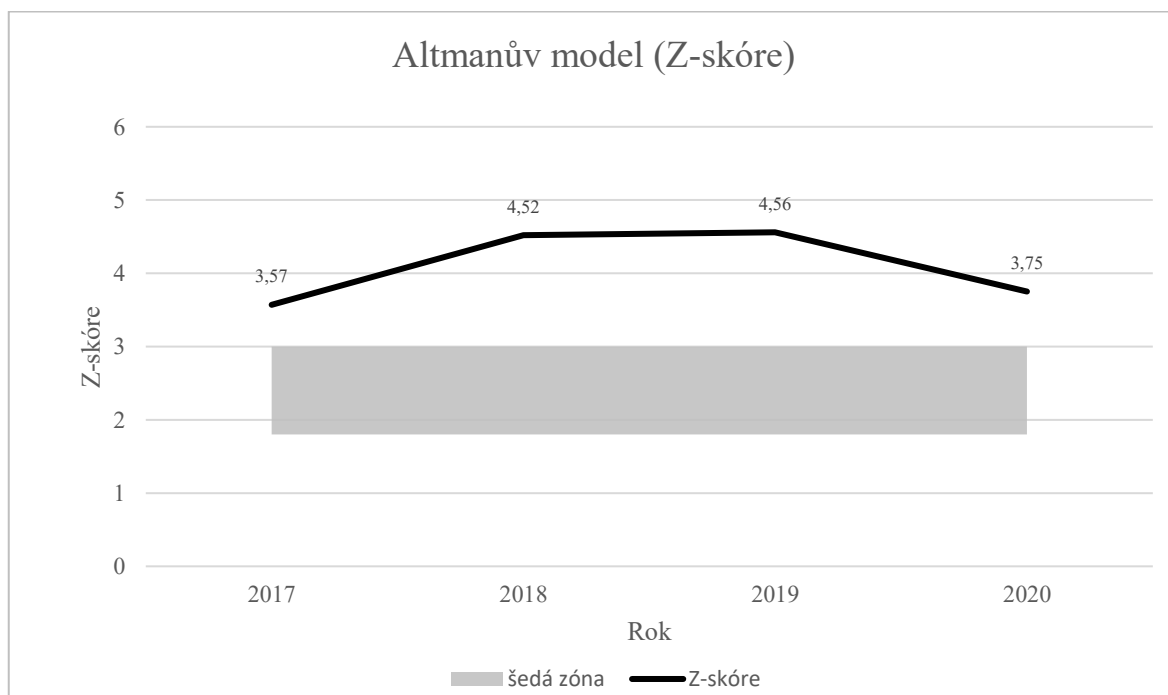
7.5.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Altmanův model (Z-skóre)

Z hlediska dosažených hodnot Altmanova modelu lze konstatovat, že se společnost ve všech sledovaných letech pohybovala v dobré finanční situaci, jelikož dosahovala vyšší hodnoty než 2,9 a pohybuje se tedy nad šedou zónou.

Tab. 28. Altmanův model (Z-skóre) vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
X₁	0,17	0,34	0,33	0,18
X₂	0,12	0,18	0,24	0,29
X₃	0,09	0,20	0,18	0,09
X₄	1,56	2,80	2,87	2,15
X₅	2,41	2,34	2,36	2,18
Z-skóre	3,57	4,52	4,56	3,73
Výsledek	Z > 2,9	Z > 2,9	Z > 2,9	Z > 2,9
Finanční situace	dobrá	dobrá	dobrá	dobrá



Graf 3. Vývoj Altmanova modelu (Z-skóre) v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

Index IN

Index IN05 dosahuje ve všech období vyšší než doporučené hodnoty, což znamená, že společnost v těchto letech tvořila hodnotu.

Tab. 29. Vývoj indexu IN05 vybrané společnost v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

	2017	2018	2019	2020
A = celkový kapitál / cizí kapitál	2,559	3,800	3,865	3,145
B = EBIT / nákladové úroky	12,076	37,276	197,383	14,236
C = EBIT / celkový kapitál	0,094	0,197	0,179	0,091
D = tržby / celkový kapitál	2,408	2,338	2,365	2,180
E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,475	2,559	2,542	1,766
Index IN05	1,826	3,490	9,835	1,958

Kralickův Quick test

Kralickův Quick test se skládá z nejvýznamnějších skupin ukazatelů charakterizujících finanční situaci podniku. Na základě výsledných hodnot se hodnotí finanční stabilita a výnosová situace společnosti.

Tab. 30. Kralickův Quick test vybrané společnost za rok 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)

Ukazatel	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
R1 – ukazatel kvóty vlastního kapitálu	0,68	4
R2 – ukazatel doby splácení nekrytých dluhů	2,32	4
R3 – ukazatel rentability tržeb	0,06	1
R4 – ukazatel rentability aktiv	0,09	3

Tab. 31. Hodnocení výsledků Kralickova Quick testu vybrané společnost za rok 2020 (vlastní zpracování)

Oblast	Výsledná hodnota
Finanční stabilita	4
Výnosová situace	2
Celková známka	3

Výsledná hodnota ukazatele dosahuje hodnoty 3, což značí, že společnost se nachází v šedé zóně a nelze tedy jednoznačně určit finanční situaci. V případě, že by se výsledná hodnota mírně zvýšila a dosahovala hodnoty vyšší než 3, dalo by se o společnosti na základě výsledku říci, že je v dobré finanční situaci.

8 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě výsledků analýz provedených v přecházející části diplomové práci bude vytvořen dlouhodobý finanční plán pro období 2021–2023.

Plán je tvořen ve dvou variantách, jelikož současná situace a vývoj faktorů působících na společnost je nestabilní. Realistická varianta předpokládá nejpravděpodobnější vývoj. Vychází ze skutečnosti, že i přes komplikovanou situaci v České republice i Evropě se společnosti podaří vyrábět plánovaný objem výrobků a nastavit opatření tak, aby nedošlo k přerušování či omezení výroby. Další varianta, pesimistická, předpokládá zhoršení situace.

Pro každou variantu dlouhodobého finančního plánu bude vytvořen výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích. Každá varianta bude nakonec zhodnocena prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy.

8.1 Cíle a strategie společnosti

Před tvorbou finančního plánu je nejdříve důležité vymezit cíle a strategie společnosti. Strategie vybrané společnosti je zaměřena na oblast partnerství, technologie, lidí a řízení. Strategické cíle těchto klíčových oblastí vytyčují cestu k dosažení mise, vize a souhrnných strategických cílů společnosti.

Strategií společnosti na další období je:

- posilování vlastního kapitálu společnosti,
- racionalizace systému řízení a výrobní logistiky,
- zvyšování kvality a objemu nových výrobků,
- zlepšování logistiky zejména ve vztahu k zákazníkovi.

Uplatňování přístupů a principů firemní kultury je zároveň předpokladem a zárukou dlouhodobého naplnění strategie. Ty jsou definovány následovně:

- orientace na zákazníka,
- předvídavost a inovace,
- otevřenost změnám a flexibilita,
- trvalé zlepšování procesů a výkonů,
- týmová práce,

- otevřenost a srozumitelnost v komunikaci,
- vědomí společné odpovědnosti za úspěch firmy,
- trvalé rozvíjení důvěry.

8.2 Realistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Realistická varianta dlouhodobého finančního plánu je vytvořena na předpokladu, že stejně jako v roce 2020 nebude mít současná světová situace související s pandemií onemocnění COVID-19 vliv na chod společnosti. Společnost stále přijímá nová opatření tak, aby nedocházelo k omezení či přerušování výroby. Z toho důvodu jsou pro plánované období předpokládány rostoucí tržby i nové investice.

8.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb vychází z obchodního plánu společnosti. Pro společnost výrobního charakteru se jedná o nejdůležitější složku tržeb. Tržby se stanoví na základě předpokládané výroby a průměrných cen v jednotlivých letech. V roce 2021 je očekávána prodejní cena ve výši 19,09 tis. Kč/t a v následujících letech se předpokládá její mírný nárůst vzhledem k očekávané se zvyšující nákupní ceně materiálu. V realistické variantě se nepředpokládá s výpadky tržeb od odběratelů. Je také zohledněno zvýšení výroby vlivem zavedení nového strojního zařízení a získání nových odběratelů, s kterými se již o obchodování jedná.

Pro výpočet tržeb byla provedena také regresní analýza, z níž byl zjištěn kladný korelační koeficient. Ten vyjadřuje závislost tržeb na zvyšování či snižování HDP. V roce 2021 je predikovaná vyšší hodnota nominálního HDP než v roce 2020, a je tedy možné očekávat zvýšení tržeb.

Tab. 32. Realistický plán tržeb z prodeje výrobků pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)

Rok	Plánovaný prodej (tun)	Prodejní cena (tis. Kč/t)	Tržby (tis. Kč)
2021	99 500	19,09	1 899 455
2022	102 900	19,96	2 053 884
2023	106 700	20,89	2 228 963

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží jsou pro společnost pouze doplňkovou činností. V následujících letech se předpokládá, že společnost bude prodávat stabilní množství zboží. Nepředpokládá se tedy výrazné zvýšení tržeb z tohoto prodeje, a proto budou tržby ponechány ve všech období v konstantní výši 1 200 tis. Kč, která odpovídá vývoji analyzovaného období.

Výkonová spotřeba*Náklady vynaložené na prodané zboží*

Jelikož společnost předpokládá, že dojde k prodeji stabilního množství zboží jako v předcházejících letech, je možné stanovit i náklady ve stejné výši 1 160 tis. Kč po celou dobu plánovaného období.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřebu materiálu tvoří především spotřeba vstupního materiálu, jehož výše vychází ze spotřebovaného materiálu a průměrné ceny. V roce 2021 je plánovaná výše spotřební ceny 14,89 tis. Kč a v dalších letech se očekává její mírný nárůst.

V roce 2021 se očekává zvýšení objemu výroby na 99 500 tun se spotřebou materiálu ve výši 102 377 tun. V roce 2022 se plánuje výroba ve výši 102 900 tun se spotřebou materiálu 105 875 tun a v roce 2023 výroba ve výši 106 700 tun se spotřebou materiálu 109 785 tun.

Tab. 33. Realistický plán výrobního materiálu pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)

Rok	Spotřeba materiálu (tun)	Spotřební cena (tis. Kč/t)	Výrobní materiál (tis. Kč)
2021	102 377	14,89	1 524 394
2022	105 875	15,73	1 665 414
2023	109 785	16,66	1 829 018

Mezi další náklady patří režijní materiál, materiál na opravy a náklady spojené s pořízením zásob. Tyto náklady jsou stanoveny na základě očekávaného zvýšení objemu výroby ve výši 36 860 tis. Kč v roce 2021, 38 269 tis. Kč v roce 2022 a 44 081 tis. Kč v roce 2023.

Spotřeba energií vychází ze spotřeby minulých let. Největší položku tvoří elektrická energie a plyn. Vývoj těchto nákladů vychází z průměrné spotřeby v MWH a průměrné ceny minulých let. V roce 2021 jsou tyto náklady stanoveny ve výši 27 530 tis. Kč, v roce 2022 ve výši 30 485 tis. Kč a v roce 2023 ve výši 33 438 tis. Kč.

Služby tvoří například cestovné, přepravné, náklady na reprezentaci, leasing, nájemné, úklid, účetní poradenství, právní služby, školení zaměstnanců, propagační činnost a další služby spojené s provozem strojů a chodem společnosti. Tempo růstu těchto nákladů je stanoveno podle odhadu na 6 % ročně.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V roce 2021 plánuje společnost přírůstek zásob vlastní činnosti ve výši 10 519 tis. Kč, v roce 2022 ve výši 4 746 tis. Kč a v roce 2023 úbytek zásob vlastní činnosti o 8 436 tis. Kč.

Aktivace

Společnost plánuje vykazovat aktivaci zásob ve výši -348 tis. Kč v roce 2021, -215 tis. Kč v roce 2022 a -549 tis. Kč v roce 2023.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. V současnosti se mzdové náklady každoročně zvyšují, s čímž bude počítáno i v plánovaném období 2021–2023. Z důvodu každoročně se zvyšující plánované výroby se očekává také zvýšení počtu zaměstnanců a počtu přesčasových hodin. V roce 2021 se očekává zvýšení mzdových nákladů o 2,5 %, v roce 2022 o 5 % a v roce 2023 o 4 %. Stejně navýšení se očekává i u ostatních nákladů a nákladů na sociální zabezpečení, jelikož vychází z objemu mzdových nákladů.

Úprava hodnot v provozní činnosti

Účetní odpisy jsou vnitropodnikovou směrnicí upraveny na stejnou výši, jako daňové odpisy. V současnosti jsou ve společnosti odpisovány stavby včetně technického zhodnocení, dopravní prostředky, stroje a zařízení. Každoročně dojde ke zvýšení odpisů vlivem nově dokončených investic. Výše odpisů vychází z odpisového plánu společnosti a z výpočtu odpisů nově pořízeného majetku.

Ostatní provozní výnosy

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku nejsou pro dané období předpokládány. Společnost v následujících letech neplánuje prodej dlouhodobého majetku.

Stejně jako v předchozích letech bude nadále docházet k prodeji materiálu. Jedná se o odpad ve výši 2,891 % z materiálu použitého k výrobě při ceně 5 tis. Kč za tunu.

Jiné provozní výnosy tvoří haléřové vyrovnání, náhrady škod, přebytky zásob, odpisy pohledávek či získané dotace. Pro rok 2021–2023 jsou tyto výnosy plánovány ve výši 1 500 tis. Kč ročně.

Ostatní provozní náklady

Jak již bylo řečeno, společnost v následujících letech neplánuje prodej žádného dlouhodobého majetku, a z toho důvodu není plánována ani jeho zůstatková cena.

Zůstatkovou cenu prodaného materiálu stanovuje společnost ve stejné výši, jako tržby z jeho prodeje.

Daně a poplatky tvoří daň z nemovitých věcí, daň silniční, dálniční známky, nepřímé daně, správní poplatky a jiné poplatky související s podnikatelskou činností. Výše položky je plánovaná v konstantní výši 500 tis. Kč.

Jiné provozní náklady jsou stanoveny v konstantní výši 4 500 tis. Kč a tvoří je především pojištění.

Výnosové úroky a podobné výnosy

Výnosové úroky vznikají společnosti za využívání běžných a termínovaných účtů v bankách. Pro plánované období se očekává konstantní výnos ve výši 100 tis. Kč.

Nákladové úroky a podobné úroky

Nákladové úroky vznikají z bankovních úvěrů a leasingu. Výše úroků bude postupně klesat s umořováním dlouhodobého úvěru. V roce 2021 jsou nákladové úroky plánovány ve výši 4 649 tis. Kč, v roce 2022 ve výši 3 802 tis. Kč a v roce 2023 ve výši 3 281 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Tato položka zahrnuje především vyúčtování přebytku pokladní hotovosti, právně zaniklé závazky, finanční dary či náhrady škod od pojišťovny. V plánovaných letech se očekává jejich snížení, proto je výnos odhadován na konstantní výši 1 500 tis. Kč.

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady tvoří poplatky za vedení bankovních účtů, poplatky za využívání leasingu a jiné finanční náklady. Výše této položky se bude každoročně zvyšovat o 4 %.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Výše sazby daně z příjmů právnických osob je pro všechna plánovaná období stanovena na 19 %.

Tab. 34. Realistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období		
		2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 899 455	2 053 884	2 228 963
II.	Tržby za prodej zboží	1 200	1 200	1 200
A.	Výkonová spotřeba	1 650 722	1 799 753	1 975 987
A.1.	<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>1 160</i>	<i>1 160</i>	<i>1 160</i>
A.2.	<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 588 784</i>	<i>1 734 168</i>	<i>1 906 537</i>
A.3.	<i>Služby</i>	<i>60 778</i>	<i>64 425</i>	<i>68 290</i>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10 519	4 746	-8 436
C.	Aktivace	-348	-215	-549
D.	Osobní náklady	122 723	128 860	134 013
D.1.	<i>Mzdové náklady</i>	<i>90 357</i>	<i>94 875</i>	<i>98 670</i>
D.2.	<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</i>	<i>32 366</i>	<i>33 985</i>	<i>35 343</i>
D.2.1.	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>30 721</i>	<i>32 258</i>	<i>33 547</i>
D.2.2.	<i>Ostatní náklady</i>	<i>1 645</i>	<i>1 727</i>	<i>1 796</i>
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	26 628	27 791	28 216
E.1.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	<i>26 628</i>	<i>27 791</i>	<i>28 216</i>
E.1.1.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé</i>	<i>26 628</i>	<i>27 791</i>	<i>28 216</i>
III.	Ostatní provozní výnosy	16 298	16 804	17 369
III.2.	<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>14 798</i>	<i>15 304</i>	<i>15 869</i>
III.3.	<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>
F.	Ostatní provozní náklady	19 798	20 304	20 869
F.2.	<i>Zůstatková cena prodaného materiálu</i>	<i>14 798</i>	<i>15 304</i>	<i>15 869</i>
F.3.	<i>Daně a poplatky</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>500</i>
F.5.	<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>4 500</i>	<i>4 500</i>	<i>4 500</i>
*	Provozní výsledek hospodaření	86 911	90 649	97 432
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	100	100	100
VI.2.	<i>Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	4 649	3 802	3 281
J.2.	<i>Ostatní nákladové úroky a podobné náklady</i>	<i>4 649</i>	<i>3 802</i>	<i>3 281</i>
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 500	1 500	1 500
K.	Ostatní finanční náklady	5 178	5 385	5 601
*	Finanční výsledek hospodaření	-8 227	-7 587	-7 282
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	78 684	83 062	90 150
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	14 950	15 782	17 129
L.1.	<i>Daň z příjmů splatná</i>	<i>14 950</i>	<i>15 782</i>	<i>17 129</i>
**	Výsledek hospodaření po zdanění	63 734	67 280	73 021
***	Výsledek hospodaření za účetní období	63 734	67 280	73 021
*	Čistý obrát za účetní období	1 918 548	2 073 488	2 249 132

8.2.2 Plánovaná rozvaha

Aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek

Vybraná společnost neplánuje v následujících letech pořizovat dlouhodobý nehmotný majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek

Hodnota pozemků zůstává ve stejné výši 5 572 tis. Kč jako v minulých obdobích. Společnost nemá potřebu nakupovat další pozemky. Rozloha pozemků, kterou vlastní je dostačující.

Stavby zůstanou ve stejné výši jako v roce 2020. Společnost má v plánu zaměřit investice na oblast výroby, tedy na strojní zařízení. V průběhu roku 2021 dokončí společnost investiční akci na nákup strojního zařízení ve výši 12,25 mil. Kč. V roce 2022 společnost plánuje technicky zhodnotit tažnou linku s předpokládanou hodnotou 2,8 mil. Kč a zakoupit nový osobní automobil v hodnotě 800 tis. Kč. V roce 2023 plánuje nákup dalšího strojního zařízení v očekávané výši 19 mil. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost nebude po plánovanou dobu vlastnit žádný dlouhodobý finanční majetek.

Zásoby

Plánovaná hodnota materiálu se stanoví na základě procentuálního podílu na tržbách za výrobky ve výši 11,5 %. Nedokončená výroba a polotovary bude v roce 2021 plánována ve výši 8 000 tis. Kč a v následujících letech se očekává zvýšení o 3 500 tis. Kč ročně. Zboží je pro plánované období stanoveno v konstantní výši 180 tis. Kč. Výrobky budou plánovány ve výši 6 % z tržeb za výrobky.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost neměla v minulosti žádné dlouhodobé pohledávky a s tímto vývojem se počítá i v následujících letech.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů se budou každoročně zvyšovat, z důvodu zvyšujícího se odbytu. Ostatní krátkodobé pohledávky tvoří reklamační nároky, pohledávky z titulu přímých a nepřímých daní a uhrazených daňových záloh na daň silniční a na daň z příjmů právnických osob, jejichž hodnota je pro společnost plánována ve výši 10 150 tis. Kč ročně.

Krátkodobé poskytnuté zálohy především na energie se budou každoročně zvyšovat o 2 000 tis. Kč.

Peněžní prostředky

Peněžní prostředky zahrnují jak peníze v pokladně, tak na bankovních účtech. Každoročně se očekává zvýšení těchto peněžních prostředků.

Časové rozlišení aktiv

Položka obsahuje náklady příštích období. Obsahuje zejména nájemné a pojistné automobilů. Výše je stanovena na 2 500 tis. Kč na základě známých fakturovaných nákladů.

Tab. 35. Realistická varianta plánovaných aktiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	AKTIVA	Účetní období (netto)		
		2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	897 342	957 708	1 021 722
B.	Stálá aktiva	469 921	447 058	441 490
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	469 921	447 058	441 490
B.II.1.	Pozemky a stavby	197 226	194 020	190 814
B.II.1.1.	<i>Pozemky</i>	<i>5 572</i>	<i>5 572</i>	<i>5 572</i>
B.II.1.2.	<i>Stavby</i>	<i>191 654</i>	<i>188 448</i>	<i>185 242</i>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	272 695	253 038	250 676
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	424 921	508 150	577 732
C.I.	Zásoby	340 584	371 110	405 249
C.I.1.	Materiál	218 437	236 197	256 331
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	8 000	11 500	15 000
C.I.3.	Výrobky a zboží	114 147	123 413	133 918
C.I.3.1.	<i>Výrobky</i>	<i>113 967</i>	<i>123 233</i>	<i>133 738</i>
C.I.3.2.	<i>Zboží</i>	<i>180</i>	<i>180</i>	<i>180</i>
C.II.	Pohledávky	80 537	130 800	161 723
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	80 537	130 800	161 723
C.II.2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>68 387</i>	<i>116 650</i>	<i>145 573</i>
C.II.2.4.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	<i>12 150</i>	<i>14 150</i>	<i>16 150</i>
C.II.2.4.3.	<i>Stát – daňové pohledávky</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>
C.II.2.4.4.	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>2 000</i>	<i>4 000</i>	<i>6 000</i>
C.II.2.4.6.	<i>Jiné pohledávky</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>
C.IV.	Peněžní prostředky	3 800	6 240	10 760
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	150	180	205
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	3 650	6 060	10 555
D.	Časové rozlišení aktiv	2 500	2 500	2 500
D. 1.	Náklady příštích období	2 500	2 500	2 500

PASIVA

Základní kapitál

Výši základního kapitálu neplánuje společnost v dalších letech navyšovat.

Ážio a kapitálové fondy

Stejně jako základní kapitál, ani výši kapitálových fondů neplánuje společnost v letech 2021–2023 navyšovat.

Fondy ze zisku

Rezervnímu fondu je přidělováno 5 % z výsledku hospodaření po zdanění. Výše se tedy bude odvíjet od zisku společnosti. Ostatní fondy jsou pro plánované období 2021–2023 stanoveny v konstantní výši 500 tis. Kč,

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let zahrnuje nerozdělený zisk po zdanění minulých let.

Rezervy

Společnost nebude v plánovaných letech tvořit rezervy.

Dlouhodobé závazky

Závazky k úvěrovým institucím z titulu bankovních úvěrů se každoročně sníží o 10 000 tis. Kč. Pro společnost se také předpokládá odložený daňový závazek z titulu opravek a opravných položek každoročně ve výši 23 000 tis. Kč.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím se budou každoročně snižovat. Závazky z obchodních vztahů se budou každoročně zvyšovat z důvodu zvyšující se výroby. Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se budou každoročně zvyšovat stejně jako osobní náklady. Ostatní závazky budou plánovány v konstantní výši 9 250 tis. Kč

Časové rozlišení pasiv

Výdaje příštích období jsou pro společnost plánovány na základě předcházejících let ve výši 120 tis. Kč. Jedná se o faktury přijaté v následujícím roce, ale patřící do aktuálního kalendářního roku. Účtují se zde například faktury za energie či služby.

Tab. 36. Realistická varianta plánovaných pasiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PASIVA	Účetní období (netto)		
		2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	897 342	957 708	1 021 722
A.	Vlastní kapitál	645 393	712 673	785 695
A.I.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100
A.I.1.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800
A.II.2.	Kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800
A.II.2.1.	<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>
A.III.	Fondy ze zisku	23 193	26 380	29 744
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	22 693	25 880	29 244
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	500	500	500
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	299 566	360 113	424 030
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let	299 566	360 113	424 030
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	63 734	67 280	73 021
B.+C.	Cizí zdroje	251 829	244 915	235 907
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	251 829	244 915	235 907
C.I.	Dlouhodobé závazky	58 600	48 600	38 600
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35 600	25 600	15 600
C.I.8.	Odložený daňový závazek	23 000	23 000	23 000
C.II.	Krátkodobé závazky	193 229	196 315	197 307
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127 986	124 799	121 438
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	40 735	46 245	49 957
C.II.8.	Závazky – ostatní	24 508	25 271	25 912
C.II.8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>11 494</i>	<i>12 069</i>	<i>12 552</i>
C.II.8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>3 764</i>	<i>3 952</i>	<i>4 110</i>
C.II.8.5.	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
C.II.8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>4 000</i>	<i>4 000</i>	<i>4 000</i>
C.II.8.7.	<i>Jiné závazky</i>	<i>250</i>	<i>250</i>	<i>250</i>
D.	Časové rozlišení pasiv	120	120	120
D.1.	Výdaje příštích období	120	120	120

8.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je sestaven nepřímou metodou a rozdělen na peněžní toky z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti.

Peněžní toky z provozní činnosti

Peněžní toky z provozní činnosti jsou ve všech plánovaných letech kladné, což dokazuje schopnost společnosti získat peněžní prostředky z činnosti, která je hlavní podnikovou činností.

Peněžní toky z investiční činnosti

Peněžní toky z investiční činnosti dosahují ve všech plánovaných období záporných hodnot, jelikož dochází k odpisování majetku a také k investicím do nového majetku.

Peněžní toky z finanční činnosti

Peněžní toky z finanční činnosti jsou ve všech plánovaných období záporné, což je způsobeno splátkami dlouhodobých a krátkodobých závazků k úvěrovým institucím.

Tab. 37. Realistická varianta plánovaného přehledu o peněžních tocích pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow)	Skutečnost v účetním období		
		2021	2022	2023
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		1 394	3 800	6 240
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	78 684	83 062	90 150
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	31 177	31 493	31 397
A.1.1.	<i>Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku</i>	26 628	27 791	28 216
A.1.5.	<i>Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky</i>	4 549	3 702	3 181
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změna pracovního kapitálu	109 861	114 555	121 547
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-70 969	-77 703	-64 072
A.2.1.	<i>Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv</i>	-427	-50 263	-30 925
A.2.2.	<i>Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv</i>	-11 258	3 086	992
A.2.3.	<i>Změna stavu zásob</i>	-59 284	-30 526	-34 139
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	38 892	36 852	57 475
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-4 649	-3 802	-3 281
A.4.	Přijaté úroky	100	100	100
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-14 950	-15 782	-17 129
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	19 393	17 368	37 165
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-6 877	-4 928	-22 648
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-6 877	-4 928	-22 648
Peněžní toky z finanční činnosti				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-13 333	-13 187	-13 361
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	3 223	3 187	3 364
C.2.5.	<i>Přímé platby na vrub fondů</i>	3 223	3 187	3 364
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-10 110	-10 000	-9 997
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		2 406	2 440	4 520
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období		3 800	6 240	10 760

8.3 Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu je vytvořena na předpokladu, že vzhledem k současné světové situaci související s pandemií onemocnění COVID-19 a stále se měnícími vládními restrikcemi dojde k výpadku odbytu od odběratelů, a tedy ke snížení objemu produkce v roce 2021. V dalších letech se již předpokládá zlepšení situace a zvyšování odbytu.

V pesimistické variantě nebudou vzpomenuty položky výkazů, které se budou vyvíjet stejně jako v realistické variantě.

8.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Při plánování pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu se vychází ze stejných prodejních cen, jako v případě realistické varianty. Vzhledem k současné nejisté situaci se v této variantě předpokládají výpadky tržeb od odběratelů v roce 2021. V dalších letech se již předpokládá zlepšení situace, a tedy i zvýšení odbytu.

Tab. 38. Plán tržeb z prodeje výrobků pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)

Rok	Plánovaný prodej (tun)	Prodejní cena (tis. Kč/t)	Tržby (tis. Kč)
2021	96 000	19,09	1 832 640
2022	96 600	19,96	1 928 136
2023	99 000	20,89	2 068 110

Tržby za prodej zboží

U tržeb za prodej zboží se předpokládá pokles v roce 2021 na 1 000 tis. Kč. V následujících letech dojde ke zvýšení tržeb o 100 tis. Kč ročně.

Výkonová spotřeba

Náklady vynaložené na prodané zboží

Jelikož se předpokládá, že dojde ke sníženému množství odbytu zboží, dojde také ke snížení nákladů v roce 2021 na výši 960 tis. Kč. V následujících letech se budou náklady odvíjet od předpokládaných tržeb, a budou se tedy zvyšovat o 100 tis. Kč ročně.

Spotřeba materiálu a energie

V roce 2021 se očekává snížení objemu výroby na 96 000 tun se spotřebou materiálu ve výši 98 775 tun. Od roku 2022 se očekává zvyšování výroby, v roce 2022 ve výši 96 600 tun se spotřebou materiálu 99 393 tun a v roce 2023 ve výši 99 000 tun se spotřebou materiálu 101 862 tun.

Výše spotřebních cen je plánována ve stejné výši, jako v případě realistické varianty.

Tab. 39. Plán výrobního materiálu pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)

Rok	Spotřeba materiálu (tun)	Spotřební cena (tis. Kč/t)	Výrobní materiál (tis. Kč)
2021	98 775	14,89	1 470 760
2022	99 393	15,73	1 563 452
2023	101 862	16,66	1 697 021

Se změnou objemu výroby je nutná také změna nákladů na režijní materiál, materiál na opravy a náklady spojené s pořízením zásob. Tyto náklady jsou stanoveny na základě plánované výroby ve výši 35 239 tis. Kč v roce 2021, 35 776 tis. Kč v roce 2022 a 37 198 tis. Kč v roce 2023.

Náklady na energie budou plánovány nižší než v realistické variantě. V roce 2021 ve výši 27 169 tis. Kč, v roce 2022 ve výši 29 991 tis. Kč a v roce 2023 ve výši 33 236 tis. Kč.

Služby, které společnost pro svou podnikovou činnost potřebuje, se v roce 2021 zvýší o 3,5 %, v dalších letech o 4 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V roce 2021 je plánován přírůstek zásob vlastní činnosti ve výši 22 534 tis. Kč, v roce 2022 přírůstek o 11 746 tis. Kč a v roce 2022 úbytek zásob vlastní činnosti o 10 276 tis. Kč.

Aktivace

V případě pesimistické varianty plánuje společnost vykazovat aktivaci zásob ve výši -172 tis. Kč v roce 2021, -224 tis. Kč v roce 2022 a -458 tis. Kč v roce 2023.

Osobní náklady

V roce 2021 se očekává snížení mzdových nákladů o 3 %, z důvodu omezení výroby. Sníží se množství přesčasových hodin, nevyplatí se plná výše každoročních odměn a dojde ke

snížení počtu zaměstnanců. V dalších letech se již předpokládá zvyšování mzdových nákladů, v roce 2022 se předpokládá zvýšení o 2,5 % a v roce 2023 o 5 %. Stejný vývoj se očekává i u ostatních nákladů, a také nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Úprava hodnot v provozní činnosti

Výše odpisů zůstává stejná jako v realistické variantě. Společnost na tom i přes snížení výroby a odbytu není finančně špatně a plánované investice ustojí. Proto se s realizací investičního záměru počítá i v pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu a hodnota odpisů zůstává ve stejné výši.

Ostatní provozní výnosy

Jiné provozní výnosy se pro plánované období 2021–2023 sníží oproti realistické variantě na výši 1 000 tis. Kč ročně.

Ostatní provozní náklady

Jiné provozní náklady jsou stanoveny v konstantní výši 4 000 tis. Kč a tvoří je především pojištění.

Nákladové úroky a podobné úroky

V pesimistické variantě se počítá se stejnou výší dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. V roce 2021 se předpokládá také stejná výše krátkodobých závazků k úvěrovým institucím jako v realistické variantě, proto zůstane výše nákladových úroků stejná. V dalších letech se předpokládá postupné snižování krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, a tedy snižování nákladových úroků. Tyto nákladové úroky jsou stanoveny pro rok 2022 ve výši 3 839 tis. Kč a pro rok 2023 ve výši 3 043 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy

V plánovaných letech se očekává jejich snížení oproti realistické variantě, a proto je výnos odhadován na konstantní výši 1 000 tis. Kč.

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady se budou každoročně zvyšovat o 4 %.

Tab. 40. Pesimistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období		
		2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 832 640	1 928 136	2 068 110
II.	Tržby za prodej zboží	1 000	1 100	1 200
A.	Výkonová spotřeba	1 593 473	1 691 998	1 832 802
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	960	1 060	1 160
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 533 168	1 629 219	1 767 455
A.3.	Služby	59 345	61 719	64 187
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	22 534	11 746	-10 276
C.	Aktivace	-172	-224	-458
D.	Osobní náklady	116 138	119 041	124 994
D.1.	Mzdové náklady	85 508	87 646	92 028
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	30 630	31 395	32 966
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 073	29 799	31 290
D.2.2.	Ostatní náklady	1 557	1 596	1 676
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	26 628	27 791	28 216
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	26 628	27 791	28 216
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	26 628	27 791	28 216
III.	Ostatní provozní výnosy	15 278	15 367	15 724
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	14 278	14 367	14 724
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 000	1 000	1 000
F.	Ostatní provozní náklady	18 778	18 867	19 224
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	14 278	14 367	14 724
F.3.	Daně a poplatky	500	500	500
F.5.	Jiné provozní náklady	4 000	4 000	4 000
*	Provozní výsledek hospodaření	71 539	75 384	90 532
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	100	100	100
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	100	100	100
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	4 649	3 839	3 043
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	4 649	3 839	3 043
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
K.	Ostatní finanční náklady	5 178	5 385	5 601
*	Finanční výsledek hospodaření	-8 727	-8 124	-7 544
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	62 812	67 260	82 988
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	11 934	12 779	15 768
L.1.	Daň z příjmů splatná	11 934	12 779	15 768
**	Výsledek hospodaření po zdanění	50 878	54 481	67 220
***	Výsledek hospodaření za účetní období	50 878	54 481	67 220
*	Čistý obrát za účetní období	1 850 013	1 945 703	2 086 134

8.3.2 Plánovaná rozvaha

Aktiva

Dlouhodobý hmotný majetek

V rámci dlouhodobého hmotné majetku se očekává stejný vývoj, jako v případě realistické varianty. Společnost si i přes snížení odbytu vede finančně dobře, a tak se s realizací investičního záměru počítá i v této variantě.

Zásoby

Plánovaná hodnota materiálu zůstává stejná jako v realistické variantě, ve výši 11,5 % z tržeb za výrobky. Nedokončená výroba a polotovary se v roce 2021 sníží o 37,5 %, v následujících letech se očekává zvýšení o 2 000 tis. Kč ročně. Zboží je pro rok 2021 plánováno ve výši 150 tis. Kč, v roce 2022 se zvýší na 160 tis. Kč a v roce 2023 na výši 180 tis. Kč. Výrobky budou plánovány ve výši 6 % z tržeb za výrobky.

Krátkodobé pohledávky

V roce 2021 dojde ke snížení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů z důvodu snížení odbytu. Od roku 2022 se s ohledem na zvýšení odbytu předpokládá i postupné zvyšování pohledávek z obchodních vztahů.

Ostatní krátkodobé pohledávky z titulu reklamačních nároků, pohledávek z titulu přímých a nepřímých daní a uhrazených daňových záloh jsou pro společnost plánovány v konstantní výši 7 150 tis. Kč. Krátkodobé poskytnuté zálohy především na energie jsou pro rok 2021 plánovány ve výši 1 500 tis. Kč, v dalších letech se z důvodu zvyšování provozních nákladů zvýší o 2 000 tis. Kč ročně.

Časové rozlišení aktiv

Náklady příštích období jsou pro plánované období stanoveny v konstantní výši 2 000 tis. Kč. Oproti realistické variantě dlouhodobého finančního plánu tedy dojde ke snížení.

Tab. 41. Pesimistická varianta plánovaných aktiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	AKTIVA	Účetní období (netto)		
		2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	863 343	907 500	968 256
B.	Stálá aktiva	469 921	447 058	441 490
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	469 921	447 058	441 490
B.II.1.	Pozemky a stavby	197 226	194 020	190 814
<i>B.II.1.1.</i>	<i>Pozemky</i>	<i>5 572</i>	<i>5 572</i>	<i>5 572</i>
<i>B.II.1.2.</i>	<i>Stavby</i>	<i>191 654</i>	<i>188 448</i>	<i>185 242</i>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	272 695	253 038	250 676
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	391 422	458 442	524 766
C.I.	Zásoby	325 862	344 584	371 100
C.I.1.	Materiál	210 754	221 736	237 833
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 000	7 000	9 000
C.I.3.	Výrobky a zboží	110 108	115 848	124 267
<i>C.I.3.1</i>	<i>Výrobky</i>	<i>109 958</i>	<i>115 688</i>	<i>124 087</i>
<i>C.I.3.2.</i>	<i>Zboží</i>	<i>150</i>	<i>160</i>	<i>180</i>
C.II.	Pohledávky	63 060	108 158	144 466
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	63 060	108 158	144 466
<i>C.II.2.1.</i>	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>54 410</i>	<i>97 508</i>	<i>131 816</i>
<i>C.II.2.4.</i>	<i>Pohledávky – ostatní</i>	<i>8 650</i>	<i>10 650</i>	<i>12 650</i>
<i>C.II.2.4.3.</i>	<i>Stát – daňové pohledávky</i>	<i>7 000</i>	<i>7 000</i>	<i>7 000</i>
<i>C.II.2.4.4.</i>	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>1 500</i>	<i>3 500</i>	<i>5 500</i>
<i>C.II.2.4.6.</i>	<i>Jiné pohledávky</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>
C.IV.	Peněžní prostředky	2 500	5 700	9 200
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	150	180	195
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2 350	5 520	9 005
D.	Časové rozlišení aktiv	2 000	2 000	2 000
D. 1.	Náklady příštích období	2 000	2 000	2 000

PASIVA

Dlouhodobé závazky

Závazky k úvěrovým institucím z titulu bankovního úvěru se každoročně sníží o 10 000 tis. Kč. Odložený daňový závazek z titulu oprávek a opravných položek je plánován ve výši 21 000 tis. Kč.

Krátkodobé závazky

V letech 2021–2023 dojde k postupnému snižování krátkodobých závazků k úvěrovým institucím. Závazky z obchodních vztahů se v roce 2021 sníží z důvodů sníženého objemu výroby. V dalších letech se předpokládá zvyšování těchto závazků, jelikož bude docházet ke zvyšování výroby.

Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se budou každoročně vyvíjet v závislosti na osobních nákladech. Ostatní závazky budou plánovány v konstantní výši 8 200 tis. Kč

Tab. 42. Pesimistická varianta plánovaných pasiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PASIVA	Účetní období (netto)		
		2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	863 343	907 500	968 256
A.	Vlastní kapitál	632 537	687 017	754 236
A.I.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100
A.I.1.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800
A.II.2.	Kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800
A.II.2.1.	<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>
A.III.	Fondy ze zisku	23 193	25 737	28 461
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	22 693	25 237	27 961
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	500	500	500
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	299 566	347 899	399 655
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let	299 566	347 899	399 655
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	50 878	54 481	67 220
B.+C.	Cizí zdroje	230 686	220 363	213 900
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	230 686	220 363	213 900
C.I.	Dlouhodobé závazky	56 600	46 600	36 600
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35 600	25 600	15 600
C.I.8.	Odložený daňový závazek	21 000	21 000	21 000
C.II.	Krátkodobé závazky	174 086	173 763	177 300
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127 986	125 441	122 718
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	23 460	25 321	30 989
C.II.8.	Závazky – ostatní	22 640	23 001	23 593
C.II.8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>10 878</i>	<i>11 150</i>	<i>11 596</i>
C.II.8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>3 562</i>	<i>3 651</i>	<i>3 797</i>
C.II.8.5.	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
C.II.8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>3 000</i>	<i>3 000</i>	<i>3 000</i>
C.II.8.7.	<i>Jiné závazky</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
D.	Časové rozlišení pasiv	120	120	120
D.1.	Výdaje příštích období	120	120	120

8.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Tab. 43. Pesimistická varianta plánovaného přehledu o peněžních tocích pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow)	Skutečnost v účetním období		
		2021	2022	2023
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		1 394	2 500	5 700
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	62 812	67 260	82 988
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	31 177	31 530	31 159
A.1.1.	<i>Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku</i>	26 628	27 791	28 216
A.1.5.	<i>Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky</i>	4 549	3 739	2 943
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změna pracovního kapitálu	93 989	98 790	114 147
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-57 413	-64 143	-59 289
A.2.1.	<i>Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv</i>	17 550	-45 098	-36 310
A.2.2.	<i>Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv</i>	-30 400	-323	3 537
A.2.3.	<i>Změna stavu zásob</i>	-44 562	-18 722	-26 516
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	36 576	34 647	54 858
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobému majetku	-4 649	-3 839	-3 043
A.4.	Přijaté úroky	100	100	100
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-11 934	-12 779	-15 768
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	20 093	18 129	36 147
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-6 877	-4 928	-22 648
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-6 877	-4 928	-22 648
Peněžní toky z finanční činnosti				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-15 333	-12 545	-12 723
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	3 223	2 544	2 724
C.2.5.	<i>Přímé platby na vrub fondů</i>	3 223	2 544	2 724
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-12 110	-10 001	-9 999
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	1 106	3 200	3 500
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období		2 500	5 700	9 200

8.4 Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu

Varianty dlouhodobého finančního plánu budou porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Ukazatele likvidity

V analyzovaných letech 2017–2020 měla společnost problémy s okamžitou i pohotovou likviditou. Tyto ukazatele vycházející z dlouhodobého finančního plánu dosahují v letech 2021–2023 podobných hodnot, a stále tak nedosahují doporučeného rozpětí.

Běžná likvidita dosahuje doporučené hodnoty v roce 2021. V dalších letech dosahuje hodnot vyšších, což by mohlo značit nižší efektivitu hospodaření.

Při posouzení likvidity z hlediska jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu jsou hodnoty ukazatelů likvidity lepší v případě realistické varianty, jelikož se jejich hodnoty nejvíce přibližují doporučeným hodnotám.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech nedosahuje v žádné z variant doporučené hodnoty 30–50 %. Hodnoty ukazatele jsou každoročně vyšší a je tedy možné mluvit o vysoké finanční stabilitě společnosti.

Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech se nepohybuje v žádných letech v doporučeném rozmezí 10–15 %.

Tab. 44. Ukazatele likvidity pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita (I. stupně)	realistická	0,02	0,03	0,05
	pesimistická	0,01	0,03	0,05
Pohotová likvidita (II. stupně)	realistická	0,44	0,70	0,87
	pesimistická	0,38	0,66	0,87
Běžná likvidita (III. stupně)	realistická	2,20	2,59	2,93
	pesimistická	2,25	2,64	2,96
Podíl ČPK na oběžných aktivech	realistická	54,53%	61,37%	65,85%
	pesimistická	55,52%	62,10%	66,21%
Podíl ČPK na celkových aktivech	realistická	25,82%	32,56%	37,23%
	pesimistická	25,17%	31,37%	35,89%

Ukazatele rentability

Hodnoty ukazatelů rentability zobrazují, že vybraná společnost je ve všech plánovaných obdobích zisková, v realistické i pesimistické variantě. V případě pesimistické varianty dochází v roce 2021 k poklesu ukazatelů rentability, a to z důvodu snížené výroby a odbytu.

Rentabilita aktiv (ROA) nedosahuje v žádném z plánovaných období menší než doporučené hodnoty 5 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosahuje téměř ve všech obdobích vyšší, než minimální doporučené hodnoty 8 %. Výjimkou je rok 2022 v pesimistické variantě, ve kterém je hodnota ROE 7,93 %.

Rentabilita tržeb (ROS) dosahuje ve všech sledovaných obdobích kladných hodnot, což značí ziskovost společnosti. V případě realistické varianty je největší ziskovost v roce 2021, u pesimistické varianty v roce 2023.

Rentabilita nákladů (ROC) dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2023, a v tomto roce tedy přinesou vložené náklady nejvíce Kč zisku.

Tab. 45. Ukazatele rentability po zdanění pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv (ROA)	realistická	7,10%	7,03%	7,15%
	pesimistická	5,89%	6,00%	6,94%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	realistická	9,88%	9,44%	9,29%
	pesimistická	8,04%	7,93%	8,91%
Rentabilita tržeb (ROS)	realistická	3,35%	3,27%	3,27%
	pesimistická	2,77%	2,82%	3,25%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	realistická	9,05%	8,84%	8,86%
	pesimistická	7,38%	7,43%	8,50%
Rentabilita nákladů (ROC)	realistická	3,44%	3,35%	3,36%
	pesimistická	2,83%	2,88%	3,33%

Ukazatele aktivity

Hodnoty obratu aktiv jsou v plánovaných letech 2021–2023 nižší než v předcházejících letech 2017–2020, přesto však dosahují minimální doporučené hodnoty.

Obrat zásob dosahuje také nižších hodnot než v letech 2017–2020 na čemž se podílí plánované zvyšování zásob. S touto skutečností je spojená také doba obratu zásob, která je v plánovaných letech vyšší než v letech předchozích, a zásoby jsou tak v podniku vázány déle.

Doba obratu krátkodobých pohledávek se drží pod obvyklou lhůtou 30 dní, což je pro společnost příznivé. Ve srovnání s dobou obratu krátkodobých závazků je doba obratu pohledávek vždy kratší.

Tab. 46. Ukazatele aktivity pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2021	2022	2023
Obrat aktiv	realistická	2,12	2,15	2,18
	pesimistická	2,12	2,13	2,14
Obrat stálých aktiv	realistická	4,04	4,60	5,05
	pesimistická	3,90	4,32	4,69
Obrat zásob	realistická	5,58	5,54	5,50
	pesimistická	5,63	5,60	5,58
Doba obratu aktiv (dní)	realistická	172	170	167
	pesimistická	172	172	171
Doba obratu stálých aktiv (dní)	realistická	90	79	72
	pesimistická	94	85	78
Doba obratu zásob (dní)	realistická	65	66	66
	pesimistická	65	65	65
Doba obratu krát. pohledávek (dní)	realistická	15	23	26
	pesimistická	13	20	25
Doba obratu krát. závazků (dní)	realistická	37	35	32
	pesimistická	35	33	31

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se bude v plánovaných letech 2021–2023 postupně snižovat, na čemž se podílí snižování závazků. Ve všech letech však společnost nedosahuje doporučeného rozpětí 30–60 %.

Koeficient samofinancování se v obou variantách dlouhodobého finančního plánu každoročně zvyšuje. Ve srovnání s ukazatelem celkové zadluženosti dosahuje vyšších hodnot, což vyjadřuje financování společnosti převážně z vlastních zdrojů.

Při srovnání ukazatelů krátkodobé a dlouhodobé zadluženosti lze stejně jako v analyzovaných letech 2017–2020 říci, že společnost využívá spíše krátkodobé cizí zdroje.

Míra zadluženosti je každoročně nižší než 100 % a společnost má tedy více vlastních zdrojů než cizích. Hodnoty míry zadluženosti každoročně klesají a společnost si tak snižuje zadluženost.

Hodnoty ukazatele úrokového zatížení se pohybují nízko pod doporučenou hranici 40 % a úroky tedy neodčerpávají vysoký podíl ze zisku společnosti.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje ve všech plánovaných letech vyšších hodnot než v roce 2020. Hodnoty jsou vyšší než minimální doporučená hodnota 5, což vyjadřuje, že společnost nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků z půjček.

Stejně jako v letech 2017–2020 i zde je možné na základě hodnoty ukazatele překapitalizace říci, že společnost kryje oběžný majetek krátkodobými i dlouhodobými zdroji. Dále z ukazatelů vyplývá, že společnost kryje dlouhodobý majetek převážně dlouhodobými zdroji a je tedy splněn požadavek pro dlouhodobou finanční rovnováhu.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je ve všech plánovaných období vyšší než 1, což znamená, že společnost využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv a dává tak přednost finanční stabilitě před výnosem.

Tab. 47. Ukazatele zadluženosti pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2021	2022	2023
Celková zadluženost	realistická	28,06%	25,57%	23,09%
	pesimistická	26,72%	24,28%	22,09%
Koeficient samofinancování	realistická	71,92%	74,41%	76,90%
	pesimistická	73,27%	75,70%	77,90%
Úrokové krytí	realistická	17,92	22,85	28,48
	pesimistická	14,51	18,52	28,27
Míra zadluženosti	realistická	39,02%	34,37%	30,03%
	pesimistická	36,47%	32,08%	28,36%
Krátkodobá zadluženost	realistická	21,53%	20,50%	19,31%
	pesimistická	20,16%	19,15%	18,31%

Dlouhodobá zadluženost	realistická	6,53%	5,07%	3,78%
	pesimistická	6,56%	5,13%	3,78%
Úrokové zatížení	realistická	5,58%	4,38%	3,51%
	pesimistická	6,89%	5,40%	3,54%
Ukazatel překapitalizace	realistická	1,50	1,70	1,87
	pesimistická	1,47	1,64	1,79
Krytí DM vlastním kapitálem	realistická	1,37	1,59	1,78
	pesimistická	1,35	1,54	1,71
Krytí DM dlouhodobými zdroji	realistická	1,50	1,70	1,87
	pesimistická	1,47	1,64	1,79

9 TVORBA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě porovnání jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu a zhodnocení prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy je vytvořen krátkodobý finanční plán vycházející z realistické varianty dlouhodobého finančního plánu. Tato varianta je zvolena na základě výsledných hodnot poměrových ukazatelů a také předpokladu, že nedojde k omezení odbytu ani při současné nelehké světové situaci.

Krátkodobý finanční plán je tvořen pro jednotlivá čtvrtletí roku 2021, která jsou plánována na základě vývoje minulých let. Součástí krátkodobého finančního plánu je krátkodobý výkaz zisku a ztráty, krátkodobá rozvaha a krátkodobý přehled o peněžních tocích. Výkaz zisku a ztráty je zobrazen v kumulovaném vývoji.

9.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V 1. čtvrtletí se předpokládá silný odbyt, tržby za prodej výrobků činí v tomto čtvrtletí 26 % z celkových tržeb za rok 2021. Nejsilnější odbyt je předpokládán ve 2. čtvrtletí, proti 1. čtvrtletí se předpokládá zvýšení tržeb o 2 %. Ve 3. čtvrtletí je stejně jako každý rok plánována celozávodní letní dovolená, z toho důvodu se očekává nejslabší odbyt z celého roku 2021. Ve 4. čtvrtletí se odbyt opět mírně zvýší, tržby jsou plánovány ve výši 23 % z celkových tržeb.

Tab. 48. Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období			
		1Q	2Q	3Q	4Q
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	495 758	1 031 214	1 462 390	1 899 455
II.	Tržby za prodej zboží	322	636	905	1 200
A.	Výkonová spotřeba	431 717	895 080	1 270 167	1 650 722
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	312	616	875	1 160
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	414 667	862 543	1 223 204	1 588 784
A.3.	Služby	16 738	31 921	46 088	60 778
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 745	5 711	8 099	10 519
C.	Aktivace	-91	-189	-268	-348
D.	Osobní náklady	28 343	59 461	90 253	122 723
D.1.	Mzdové náklady	20 845	43 760	66 432	90 357
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7 498	15 701	23 821	32 366
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 087	14 878	22 587	30 721
D.2.2.	Ostatní náklady	411	823	1 234	1 645
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	6 517	13 034	19 775	26 628
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 517	13 034	19 775	26 628
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	6 517	13 034	19 775	26 628
III.	Ostatní provozní výnosy	4 236	8 782	12 514	16 298
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	3 861	8 032	11 389	14 798
III.3.	Jiné provozní výnosy	375	750	1 125	1 500
F.	Ostatní provozní náklady	5 120	10 538	15 134	19 798
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	3 861	8 032	11 389	14 798
F.3.	Daně a poplatky	126	252	376	500
F.5.	Jiné provozní náklady	1 133	2 254	3 369	4 500
*	Provozní výsledek hospodaření	25 965	56 997	72 649	86 911
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	25	50	75	100
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	25	50	75	100
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	1 162	2 325	3 487	4 649
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 162	2 325	3 487	4 649
VII.	Ostatní finanční výnosy	375	750	1 125	1 500
K.	Ostatní finanční náklady	1 295	2 589	3 884	5 178
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 057	-4 114	-6 171	-8 227
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	23 908	52 883	66 478	78 684
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 543	10 048	12 631	14 950
L.1.	Daň z příjmů splatná	4 543	10 048	12 631	14 950
**	Výsledek hospodaření po zdanění	19 365	42 835	53 847	63 734
***	Výsledek hospodaření za účetní období	19 365	42 835	53 847	63 734
*	Čistý obrát za účetní období	500 716	1 041 432	1 477 009	1 918 548

9.2 Plánovaná rozvaha

U dlouhodobého hmotného majetku je možné sledovat snižující se hodnoty, které jsou způsobeny odpisováním majetku. Ve 3. čtvrtletí se hodnota dlouhodobého hmotného majetku zvýší vlivem nově pořízeného strojního zařízení. Hodnota oběžných aktiv v jednotlivých čtvrtletích kolísá, stejně jako plánovaný objem výroby. Výše pohledávek je stanovena na základě plánovaného odbytu výrobků a zboží.

Tab. 49. Plánovaná aktiva krátkodobé rozvahy pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	AKTIVA	Účetní období (netto)			
		1Q	2Q	3Q	4Q
	AKTIVA CELKEM	892 305	902 444	889 077	897 342
B.	Stálá aktiva	477 783	471 266	476 775	469 921
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	477 783	471 266	476 775	469 921
B.II.1.	Pozemky a stavby	201 131	199 829	198 528	197 226
B.II.1.1.	<i>Pozemky</i>	5 572	5 572	5 572	5 572
B.II.1.2.	<i>Stavby</i>	195 559	194 257	192 956	191 654
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	276 652	271 437	278 247	272 695
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	414 522	431 178	412 302	424 921
C.I.	Zásoby	329 782	344 356	329 975	340 584
C.I.1.	Materiál	220 037	219 741	209 486	218 437
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	9 074	9 800	7 893	8 000
C.I.3.	Výrobky a zboží	100 671	114 815	112 596	114 147
C.I.3.1.	<i>Výrobky</i>	100 475	114 623	112 432	113 967
C.I.3.2.	<i>Zboží</i>	196	192	164	180
C.II.	Pohledávky	78 620	81 932	78 117	80 537
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	78 620	81 932	78 117	80 537
C.II.2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	70 970	72 782	67 467	68 387
C.II.2.4.	<i>Pohledávky – ostatní</i>	7 650	9 150	10 650	12 150
C.II.2.4.3.	<i>Stát – daňové pohledávky</i>	7 000	8 000	9 000	10 000
C.II.2.4.4.	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	500	1 000	1 500	2 000
C.II.2.4.6.	<i>Jiné pohledávky</i>	150	150	150	150
C.IV.	Peněžní prostředky	6 120	4 890	4 210	3 800
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	150	150	150	150
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	5 970	4 740	4 060	3 650
D.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	2 500
D. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	2 500

Vlastní kapitál společnosti se čtvrtletně zvyšuje vlivem zvyšujícího se zisku za jednotlivá období. Čistý zisk za rok 2020 je do rozhodnutí valné hromady zaúčtován na účtu 431 – Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení a do rozhodnutí o rozdělení je zobrazen v rozvaze jako nerozdělený zisk minulých let. Následně, ve 3. čtvrtletí, dojde k rozdělení zisku do rezervního fondu a ostatních fondů. Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím se v první polovině roku 2021 sníží na 131 207 tis. Kč a v druhé polovině roku na 127 986 tis. Kč. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů se budou čtvrtletně snižovat.

Tab. 50. Plánovaná pasiva krátkodobé rozvahy pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PASIVA	Účetní období (netto)			
		1Q	2Q	3Q	4Q
	PASIVA CELKEM	892 305	902 444	889 077	897 342
A.	Vlastní kapitál	601 024	624 494	635 506	645 393
A.I.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100	195 100
A.I.1.	Základní kapitál	195 100	195 100	195 100	195 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800	63 800
A.II.2.	Kapitálové fondy	63 800	63 800	63 800	63 800
A.II.2.1.	<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>	<i>63 800</i>
A.III.	Fondy ze zisku	19 970	19 970	23 193	23 193
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	19 785	19 785	22 693	22 693
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	185	185	500	500
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	302 789	302 789	299 566	299 566
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let	302 789	302 789	299 566	299 566
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 365	42 835	53 847	63 734
B.+C.	Cizí zdroje	291 281	277 950	253 571	251 829
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	Závazky	291 281	277 950	253 571	251 829
C.I.	Dlouhodobé závazky	66 100	63 600	61 100	58 600
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	43 100	40 600	38 100	35 600
C.I.8.	Odložený daňový závazek	23 000	23 000	23 000	23 000
C.II.	Krátkodobé závazky	225 181	214 350	192 471	193 229
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	131 207	131 207	127 986	127 986
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	78 634	67 803	49 145	40 735
C.II.8.	Závazky – ostatní	15 340	15 340	15 340	24 508
C.II.8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>7 530</i>	<i>7 530</i>	<i>7 530</i>	<i>11 494</i>
C.II.8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>2 560</i>	<i>2 560</i>	<i>2 560</i>	<i>3 764</i>
C.II.8.5.	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
C.II.8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4 000</i>
C.II.8.7.	<i>Jiné závazky</i>	<i>250</i>	<i>250</i>	<i>250</i>	<i>250</i>
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	120
D.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	120

9.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Tab. 51. Plánovaný krátkodobý přehled o peněžních tocích pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ozn.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow)	Skutečnost v účetním období			
		1Q	2Q	3Q	4Q
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		1 394	6 120	4 890	4 210
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	23 908	28 975	13 595	12 206
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	7 655	7 654	7 878	7 990
A.1.1.	<i>Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku</i>	6 517	6 517	6 741	6 853
A.1.5.	<i>Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky</i>	1 138	1 137	1 137	1 137
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změna pracovního kapitálu	31 563	36 629	21 473	20 196
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-23 918	-28 716	-3 685	-14 650
A.2.1.	<i>Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv</i>	3 990	-3 312	3 815	-4 920
A.2.2.	<i>Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv</i>	20 574	-10 831	-21 879	878
A.2.3.	<i>Změna stavu zásob</i>	-48 482	-14 573	14 379	-10 608
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	7 645	7 913	17 788	5 546
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1 162	-1 163	-1 162	-1 162
A.4.	Přijaté úroky	25	25	25	25
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-4 543	-5 505	-2 583	-2 319
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 965	1 270	14 068	2 090
Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	5 373	0	-12 250	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	5 373	0	-12 250	0
Peněžní toky z finanční činnosti					
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-2 612	-2 500	-5 721	-2 500
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	3 223	0
C.2.5.	<i>Přímé platby na vrub fondů</i>	0	0	3 223	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-2 612	-2 500	-2 498	-2 500
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		4 726	-1 230	-680	-410
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období		6 120	4 890	4 210	3 800

10 HODNOCENÍ PROJEKTU

Následující část diplomové práce je věnována analýze rizik, nákladové a časové analýze. Na základě výsledků provedených analýz je možné zjistit problematická místa navrhnutého projektu a odstranit je.

10.1 Analýza rizik

Analýza rizik slouží k identifikaci nejvýznamnějších rizik, které by se v budoucnosti mohly negativně podílet na finanční stabilitě společnosti. Každé riziko je nutné posoudit individuálně na základě přiřazených bodů podle pravděpodobnosti výskytu daného rizika a jeho významu. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím je dané riziko pro společnosti nebezpečnější.

Tab. 52. Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování, zdroj: BrainTools, © 2014–2021)

Úroveň	Označení	Interval pravděpodobnosti
5	Téměř jisté	Vyskytne se téměř vždy
4	Pravděpodobné	Pravděpodobně se vyskytne
3	Možné	Občas se může vyskytnout
2	Nepravděpodobné	Pravděpodobně se nevyskytne
1	Téměř vyloučené	Vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Tab. 53. Význam vlivu rizika (vlastní zpracování, zdroj: BrainTools, © 2014–2021)

Úroveň	Označení	Interval pravděpodobnosti
5	Katastrofický	Významná ztráta
4	Velmi významný	Významná ztráta či poškození majetku
3	Významný	Nutné okamžité řešení situace
2	Drobný	Ovlivňuje dílčí aktivity
1	Téměř neznatelný	Znatelně neovlivňuje fungování společnosti

Tab. 54. Potencionální rizika vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Význam	Úroveň rizika
Neschopnost splácet závazky	2	3	6
Negativní legislativní změny	2	1	2
Ztráta odběratelů	4	3	12
Nedostatek materiálu	3	4	12
Chyby ve výpočtech	2	2	4
Zvýšení cen vstupních surovin	3	2	6
Vstup nového konkurenta na trh	1	3	3
Změna investičního plánu	3	2	6
Nezaplacené pohledávky	3	2	6

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejvýznamnějším rizikem pro společnost je ztráta odběratelů. Společnost má mnoho odběratelů, nespolehá se pouze na jednoho odběratele. Jedná se však o stálé odběratele, které odebírají výrobky pravidelně, proto by se ztráta negativně projevila na tržbách. Jelikož je vybraná společnost výrobním podnikem, tak i nedostatek materiálu by pro podnik znamenal významné riziko z důvodu, že by společnost byla nucena omezit výrobu a odbyt.

Dalším, již méně významným rizikem je pro společnost zvýšení cen materiálu, neschopnost splácet závazky, nezaplacené pohledávky a změna v investičním plánu. Nejméně významné riziko představují negativní legislativní změny, numerické chyby ve výpočtech a vstup nového konkurenta na trh.

Citlivostní analýza

Cílem citlivostní analýzy je zjistit, jak určité kritérium působí na změnu výsledné hodnoty. V tomto případě je zvoleným kritériem výše tržeb za prodej vlastních výrobků a spotřeba materiálu a energie, jelikož se významně podílí na výsledku hospodaření.

Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že výsledek hospodaření po zdanění je velmi citlivý na změnu výše tržeb za prodej vlastních výrobků. V případě zvýšení tržeb o pouhé 1 % dojde ke změně čistého zisku až o 18 654 tis. Kč.

Tab. 55. Citlivostní analýza – vliv změny výše tržeb za výrobky na výši čistého zisku (vlastní zpracování)

Změna tržeb v %	Čistý zisk v tis. Kč					
	Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
5 %	140 662	150 463	163 295	125 100	132 570	150 979
4 %	125 276	133 827	145 240	110 256	116 952	134 227
3 %	109 891	117 190	127 185	95 411	101 334	117 475
2 %	94 505	100 554	109 131	80 567	85 717	100 724
1 %	79 120	83 917	91 076	65 722	70 098	83 972
Plánovaná hodnota	63 734	67 281	73 022	50 878	54 481	67 220
-1 %	48 348	50 645	54 967	36 034	38 863	50 469
-2 %	32 963	34 008	36 912	21 189	23 245	33 717
-3 %	17 577	17 372	18 858	6 345	7 627	16 965
-4 %	2 192	735	803	-10 494	-9 865	264
-5 %	-16 289	-19 631	-21 298	-28 820	-29 147	-20 418

Působení změny výše spotřeby materiálu a energie na výši výsledku hospodaření po zdanění zobrazuje následující tabulka. Je zřejmé, že v tomto případě je výsledek hospodaření méně citlivý než v případě změny výše tržeb za výrobky. V případě změny spotřeby materiálu a energie o 1 % dojde ke změně čistého zisku až o 15 442 tis. Kč.

Tab. 56. Citlivostní analýza – vliv změny výše spotřeby materiálu a energie na výši čistého zisku (vlastní zpracování)

Změna spotřeby v %	Čistý zisk v tis. Kč					
	Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
5 %	-755	-3 645	-5 177	-13 846	-14 201	-5 385
4 %	12 257	11 094	11 250	1 203	1 694	9 955
3 %	25 127	25 141	26 693	13 622	14 891	24 271
2 %	37 996	39 188	42 136	26 040	28 087	38 588
1 %	50 865	53 234	57 579	38 459	41 284	52 904
Plánovaná hodnota	63 734	67 281	73 022	50 878	54 481	67 220
-1 %	76 603	81 328	88 464	63 296	67 677	81 537
-2 %	89 472	95 375	103 907	75 715	80 874	95 853
-3 %	102 341	109 421	119 350	88 134	94 070	110 169
-4 %	115 211	123 468	134 793	100 552	107 267	124 486
-5 %	128 080	137 515	150 236	112 971	120 464	138 802

10.2 Nákladová analýza

Vybraná společnost nevyužívá žádný software pro tvorbu finančních plánů. V současnosti zpracovává finanční plány v programu Microsoft Excel. Na tvorbě finančních plánů se v dané společnosti podílí řada pracovníků. Podle jednotlivých útvarů zpracovávají podklady a ty následně zpracovává odpovědný zaměstnanec do finančního plánu.

Pro společnost by bylo určitě vhodné zvážit nákup softwaru určeného pro finanční plánování, jelikož by bylo snazší provádět případné změny či tvořit více možných scénářů, které by mohly nastat. Na trhu existuje celá řada těchto softwarů, v různých verzích a s různými funkcemi. Mezi takové patří například software EQUANTA, který podává obraz o finanční situaci společnosti a umožňuje provádět operativní nebo strategické finanční plány, účetní a finanční analýzu, řídit operativní cash flow nebo stanovit hodnotu společnosti. Jeho základní cena je 75 000 Kč, konečná cena se však odvíjí od počtu uživatelů.

10.3 Časová analýza

Pro časovou analýzu projektu je využita síťová analýza, metoda CPM, která je založena na definování konkrétních činností a těm přiřazení doby trvání. Síťová analýza je vytvořena v programu QM for Windows, který na základě zadaných údajů vytvoří nejkratší dobu trvání projektu, tzv. kritickou cestu.

Tab. 57. Činnosti zkoumané časovou analýzou (vlastní zpracování)

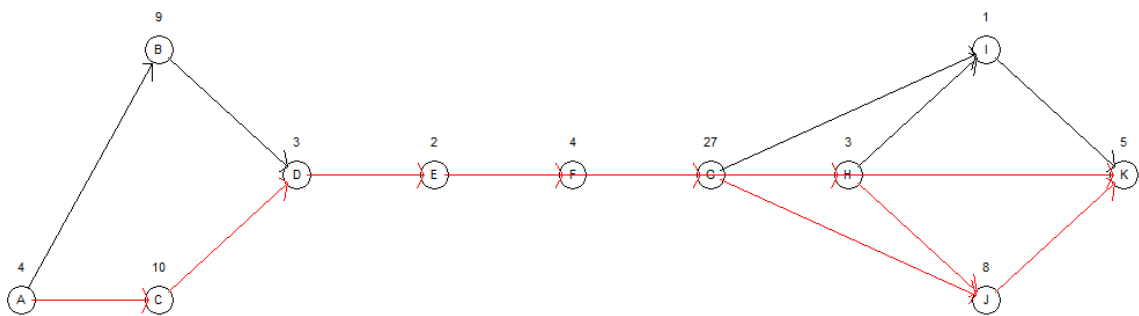
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Zjišťování údajů a informací o společnosti	4	-
B	Analýza a prognóza okolí podniku	9	A
C	Finanční analýza	10	A
D	Zhodnocení provedených analýz	3	B, C
E	Stanovení cílů a strategie	2	D
F	Tvorba plánu tržeb	4	E
G	Tvorba dlouhodobého finančního plánu	27	E, F
H	Porovnání a zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu	3	G
I	Výběr nejvhodnější varianty	1	G, H
J	Tvorba krátkodobého finančního plánu	8	G, H
K	Hodnocení projektu	5	E, I, J

Řešení síťové analýzy v programu QM for Windows je zobrazeno na následujícím obrázku. Z těchto údajů je možné vidět, že nejkratší doba trvání projektu činí 66 dní. Síťová analýza také stanovuje časové rezervy. U činnosti C dosahuje hodnoty 1 dne a u činnosti I dosahuje 7 dní. O tuto dobu se může daná činnost zpozdit, aniž by se prodloužila doba trvání projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	66					
A	4	0	4	0	4	0
B	9	4	13	5	14	1
C	10	4	14	4	14	0
D	3	14	17	14	17	0
E	2	17	19	17	19	0
F	4	19	23	19	23	0
G	27	23	50	23	50	0
H	3	50	53	50	53	0
I	1	53	54	60	61	7
J	8	53	61	53	61	0
K	5	61	66	61	66	0

Obr. 4. Síťová analýza z programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Kritická cesta vede přes 9 činností v pořadí: A→C→D→E→F→G→H→J→K.



Obr. 5. Kritická cesta z programu QM for Windows (vlastní zpracování)

11 DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že společnost ve všech analyzovaných letech byla zisková, a lze tedy z hlediska podnikání hovořit o úspěšné ekonomické činnosti společnosti. Daná společnost se jeví nejslabší v oblasti okamžité a pohotové likvidity, což může signalizovat sníženou schopnost hradit své krátkodobé závazky. Doporučila bych tedy společnosti zaměřit se na postupné zvyšování hodnot okamžité a pohotové likvidity. Silnou stránku lze spatřit v době obratu krátkodobých pohledávek a závazků, jelikož společnost nemusí hradit své závazky dřív, než jsou uhrazeny pohledávky. Dále bych společnosti doporučila postupně snižovat dobu obratu zásob, jelikož je v nich vázáno mnoho prostředků. Zároveň by si však společnost měla dát pozor, aby v důsledku snižování doby obratu zásob nebyla ovlivněna plynulost výroby.

Společnost disponuje spoustou dlouhodobého hmotného majetku, jejichž většinu tvoří především strojní zařízení. I přesto, že dojde k plnému odepsání hodnoty těchto strojů, je nutné neustále rozvíjet technologie a modernizovat či vyměňovat tato zařízení. Z toho důvodu se i v budoucnu očekávají rozsáhlé investiční akce související s výrobou. Tyto investice může společnost investovat využitím bankovního úvěru či dotací.

Jelikož společnost dodává svou produkci nejen na tuzemský trh, ale i do zahraničí, měla by věnovat značnou pozornost vývoji měnových kurzů. Velké výkyvy by pro společnost mohly znamenat značné ztráty ve finanční oblasti. Proto doporučuji využívat při uzavírání obchodů se zahraničím zajištění prostřednictvím forwardového kontraktu.

Pro vybranou společnost byly vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu – realistická a pesimistická. Realistická varianta vycházela ze skutečnosti, že i přes nelehkou současnou světovou situaci se společnosti podaří vyrábět plánovaný objem produkce. Pesimistická varianta předpokládá výpadky odbytu, a tedy snížení objemu produkce v roce 2021. Jednotlivé varianty byly zhodnoceny prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy, a na základě výsledných hodnot byla společnosti doporučena realistická varianta, ve které se počítá s rostoucími tržbami. Společnosti však doporučuji, aby byly plánované hodnoty průběžně kontrolovány, a v případě zjištěných odchylek či potřeb společnosti plán aktualizován.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybranou společnost.

Východiskem pro vytvoření projektu byly poznatky získané z teoretické části diplomové práce, která se zabývala problematikou finančního plánování a tvorbou finančního plánu. Na základě literární rešerše od zahraničních i českých autorů byly přestaveny jednotlivé metody pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, zásady a principy. Byla charakterizována analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku, díky nimž je možné určit, jak je podnik ovlivňován vnějšími a vnitřními faktory. Dále byla představena SWOT analýza a finanční analýza. V neposlední řadě byl uveden popis dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu včetně postupů sestavení a charakteristiky plánování jednotlivých položek účetních výkazů. Závěr byl věnován kontrole a hodnocení finančního plánu.

Na úvod projektové části diplomové práce byla nejprve představena vybraná společnost. Následovala analytická část, která byla zaměřena na analýzu podniku a jeho okolí. Z průzkumu makroprostředí podniku byly provedením SLEPT analýzy získány informace o sociálním, legislativním, ekonomickém, politickém a technologickém prostředí, které působí na vybranou společnost. Analýza makroprostředí, provedená prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, se zaměřovala na konkurenci, substituční produkty, dodavatele a odběratele. Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Finanční analýza byla provedena pro období 2017-2020. Jejím obsahem byla analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Pro zhodnocení výsledků těchto ukazatelů byla provedena finanční analýza také pro odvětví.

V následující části, projektové, se práce zabývala vytvořením dlouhodobého finančního plánu v realistické a pesimistické variantě, z nichž pro každou je předpokládán jiný budoucí vývoj. Délka plánovaného období byla pro každou variantu stanovena na 3 roky. Jednotlivé varianty byly zhodnoceny prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy, z nichž na základě očekávaného vývoje byla zvolena realistická varianta, a ta rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu.

Projekt byl zhodnocen pomocí rizikové, časové a nákladové analýzy. Na závěr diplomové práce byly společnosti navrženy doporučení pro zlepšení finanční situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 9781259253331.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 9788086929682.

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.

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

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 208 s. ISBN 9788073573928.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 271 s. ISBN 9788075524492.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 328 s. ISBN 9788073806460.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s. ISBN 9788074001949.

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 firem*. Praha: C.H. Beck, 342 s. ISBN 9788074005381.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 9788025114926.

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 9788086929491.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Oeconomica, 191 s. ISBN 9788024513973.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 9788024724324.

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

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 9788024731582.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788073187323.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 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 9788024740478.

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.

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

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 9788024741031.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 192 s. ISBN 9788074001178.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 9788024743721.

Elektronické zdroje

Atlas consulting: EQUANTA [online]. ATLAS consulting spol. s r.o., © 2013–2021 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://atlasconsulting.cz/software/equanta/>

BrainTools: Analýza rizik [online]. Brain Tools Group, s.r.o., © 2014–2021 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>

Český statistický úřad, © 2021. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

Český statistický úřad, © 2021. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. In: Český statistický úřad. *Veřejná databáze* [online]. Vygenerováno 17.03.2021 [vid. 2021-03-17]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG4_1

Český statistický úřad, © 2021. Pohyb obyvatelstva – vybrané území. In: Český statistický úřad. *Veřejná databáze* [online]. Vygenerováno 17.03.2021 [vid. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=546&pvokc=&katalog=30845&pvo=DEM05&z=T>

Český statistický úřad, © 2021. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: Český statistický úřad. *Veřejná databáze* [online]. Vygenerováno 17.03.2021 [vid. 2021-03-17]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG4_1

Makroekonomická predikce České republiky [online], 2021. Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-02-16]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce_2021-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2021.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005–2021. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. Praha [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČR	Česká republika
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
KQT	Kralickův Quick test
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
t	tuna

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterův model pěti sil (vlastní zpracování, Zdroj: Vochozka a Mulač, 2012, s. 346)	19
Obr. 2. Prvky SLEPT analýzy (vlastní zpracování, Zdroj: Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169).....	21
Obr. 3. Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, zdroj: interní informace vybrané společnosti).....	41
Obr. 4. Síťová analýza z programu QM for Windows (vlastní zpracování).....	105
Obr. 5. Kritická cesta z programu QM for Windows (vlastní zpracování)	105

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj HDP České republiky v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021).....	44
Tab. 2. Vývoj inflace České republiky v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021).....	44
Tab. 3. Vývoj zaměstnanosti a míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2015–2021 (vlastní zpracování, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2021)	45
Tab. 4. Vývoj ekonomického postavení obyvatelstva Moravskoslezského kraje v tis. osob v letech 2015–2020 (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, © 2021).....	45
Tab. 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtený počet zaměstnanců v letech 2015–2020 (vlastní zpracování, zdroj: Český statistický úřad, © 2021)	46
Tab. 6. SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování, zdroj: interní informace vybrané společnosti).....	48
Tab. 7. Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	50
Tab. 8. Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	50
Tab. 9. Vertikální analýza finanční struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	51
Tab. 10. Horizontální analýza finanční struktury vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	52
Tab. 11. Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	53
Tab. 12. Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	53
Tab. 13. Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	54

Tab. 14. Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	55
Tab. 15. Vývoj zisku vybrané společnost v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti).....	55
Tab. 16. Vývoj složení EBIT vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	56
Tab. 17. Vývoj čistého pracovního kapitálu vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	57
Tab. 18. Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021).....	57
Tab. 19. Ukazatele likvidity vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	58
Tab. 20. Ukazatele likvidity odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021).....	58
Tab. 21. Ukazatele rentability vybrané společnosti po zdanění v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	59
Tab. 22. Ukazatele rentability odvětví po zdanění v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021).....	59
Tab. 23. Ukazatele aktivity vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	60
Tab. 24. Ukazatele aktivity odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021).....	61
Tab. 25. Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	62
Tab. 26. Ukazatele zadluženosti odvětví v letech 2017–2019 (vlastní zpracování, zdroj: MPO, © 2005–2021).....	63
Tab. 27. Spider analýza vybrané společnosti a odvětví za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti, MPO, © 2005–2021)	64
Tab. 28. Altmanův model (Z-skóre) vybrané společnosti v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	65

Tab. 29. Vývoj indexu IN05 vybrané společnost v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	66
Tab. 30. Kralickův Quick test vybrané společnost za rok 2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	66
Tab. 31. Hodnocení výsledků Kralickova Quick testu vybrané společnost za rok 2020 (vlastní zpracování)	66
Tab. 32. Realistický plán tržeb z prodeje výrobků pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)	69
Tab. 33. Realistický plán výrobního materiálu pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování) ...	70
Tab. 34. Realistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	74
Tab. 35. Realistická varianta plánovaných aktiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)	77
Tab. 36. Realistická varianta plánovaných pasiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)	79
Tab. 37. Realistická varianta plánovaného přehledu o peněžních tocích pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	81
Tab. 38. Plán tržeb z prodeje výrobků pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)	82
Tab. 39. Plán výrobního materiálu pro rok 2021–2023 (vlastní zpracování)	83
Tab. 40. Pesimistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	85
Tab. 41. Pesimistická varianta plánovaných aktiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)	87
Tab. 42. Pesimistická varianta plánovaných pasiv pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)	89
Tab. 43. Pesimistická varianta plánovaného přehledu o peněžních tocích pro období 2021–2023 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	90
Tab. 44. Ukazatele likvidity pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování).....	91

Tab. 45. Ukazatele rentability po zdanění pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)	92
Tab. 46. Ukazatele aktivity pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování)	93
Tab. 47. Ukazatele zadluženosti pro plánované období 2021–2023 (vlastní zpracování) ..	94
Tab. 48. Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)	97
Tab. 49. Plánovaná aktiva krátkodobé rozvahy pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)	98
Tab. 50. Plánovaná pasiva krátkodobé rozvahy pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)	99
Tab. 51. Plánovaný krátkodobý přehled o peněžích tocích pro rok 2021 v tis. Kč (vlastní zpracování)	100
Tab. 52. Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování, zdroj: BrainTools, © 2014–2021).....	101
Tab. 53. Význam vlivu rizika (vlastní zpracování, zdroj: BrainTools, © 2014–2021)	101
Tab. 54. Potencionální rizika vybrané společnosti (vlastní zpracování)	102
Tab. 55. Citlivostní analýza – vliv změny výše tržeb za výrobky na výši čistého zisku (vlastní zpracování)	103
Tab. 56. Citlivostní analýza – vliv změny výše spotřeby materiálu a energie na výši čistého zisku (vlastní zpracování).....	103
Tab. 57. Činnosti zkoumané časovou analýzou (vlastní zpracování).....	104

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj složení EBIT vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	56
Graf 2. Spider analýza vybrané společnosti a odvětví za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti; MPO, © 2005–2021)	64
Graf 3. Vývoj Altmanova modelu (Z-skóre) v letech 2017–2020 (vlastní zpracování, zdroj: výkazy a výroční zprávy vybrané společnosti)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výsledky regresní analýzy HDP

PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY REGRESNÍ ANALÝZY HDP

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,880763
Hodnota spolehlivosti R	0,775743
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,663614
Chyba stř. hodnoty	90358,09
Pozorování	4

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese	1	56485287252	56485287252	6,91833	0,119237
Rezidua	2	16329167097	8164583548		
Celkem	3	72814454349			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba stř. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>	<i>Dolní 95,0%</i>	<i>Horní 95,0%</i>
Hranice	-995036	1029695,879	-0,96634013	0,435825	-5425460	3435387	-5425460	3435387
HDP	494,6115	188,0457474	2,630271941	0,119237	-314,484	1303,707	-314,484	1303,707