

Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti ZAPA beton a.s.

Bc. Natálie Kubišová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Natálie Kubišová
Osobní číslo: M20463
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti ZAPA beton a.s.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky problematiky finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost ZAPA beton a.s.
- Analyzujte vnitřní a vnější podmínky hospodaření společnosti.
- Na základě provedených analýz navrhnete dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti.
- Provedte zhodnocení návrhu finančních plánů a doporučte postup jejich implementace.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017, 1167 s. ISBN 9781292160160.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomira PAVELKOVÁ, Daniel REMES a Karel ŠTERER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 238 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

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

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomira Pavelková
garant studijního programu

Ve Žilině dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je orientována na sestavení návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti ZAPA beton a.s. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, jimiž jsou část teoretická a část praktická. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše týkající se finančního plánování, analýzy společnosti, dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti. V úvodu praktické části je představena společnost, pro kterou je práce zpracována. Dále se tahle část práce zabývá analýzou okolí společnosti, návrhem dlouhodobého finančního plánu a návrhem krátkodobého finančního plánu. Po provedení výpočtů výše zmíněných oblastí je zpracováno zhodnocení přínosů provedeného projektu. V závěru práce je uvedena rekapitulace nejvýznamnějších informací a shrnutí celkové situace společnosti za analyzované období.

Klíčová slova: analýza, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, návrh finančního plánu

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the proposal of long-term and short-term financial plans of ZAPA beton a.s. The diploma thesis is divided into two parts, which are the theoretical part and practical part. The theoretical part is based on a literature search on financial planning, company analysis, long-term and short-term financial planning of the company. In the introduction to the practical part selected company is introduced. Furthermore, this part is focused on the analysis of the surroundings in the company, the proposal of a long-term financial plan and the proposal of a short-term financial plan. After calculations of the above-mentioned areas, an evaluation of the benefits of the implemented project is processed. At the end of the work is a recapitulation of the most important information and a summary of the overall situation of the selected company for the analyzed period.

Keywords: analysis, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, proposal of financial plan

Velké poděkování náleží vedoucí mé diplomové práce, paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Děkuji společnosti ZAPA beton a.s. za ochotu poskytnout veškeré potřebné informace, které jsem potřebovala ke zpracování této práce. Poslední poděkování je pro celou mou rodinu za jejich podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/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 ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
1.3 CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	17
1.4 METODY A POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	18
1.5 PŘÍNOSY SESTAVOVÁNÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ	19
1.6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	20
1.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát	21
1.6.2 Plánovaná rozvaha	21
1.6.3 Plánovaný přehled peněžních toků.....	22
1.7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	23
1.7.1 Plánovaná rozvaha	23
1.7.2 Plánovaný výkaz zisků a ztrát	24
1.7.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	24
2 ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	25
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	25
2.1.1 Politické faktory	25
2.1.2 Ekonomické faktory	25
2.1.3 Sociálně-demografické faktory	25
2.1.4 Technologické faktory	26
2.1.5 Legislativní faktory	26
2.1.6 Ekologické faktory	26
2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	26
2.3 SWOT ANALÝZA	27
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	27
2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	31
2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů	32
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů	33
2.4.4 Souhrnné ukazatele	38
3 KONTROLA A ZHODNOCENÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZAPA BETON A.S.	43
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	43

4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	43
4.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	44
5	ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI	46
5.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	46
5.2	PESTLE ANALÝZA.....	46
5.2.1	Politické faktory	46
5.2.2	Ekonomické faktory	47
5.2.3	Sociálně-demografické faktory	49
5.2.4	Technologické faktory	49
5.2.5	Legislativní faktory	50
5.2.6	Ekologické faktory	51
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	51
5.3.1	Odběratelé	51
5.3.2	Dodavatelé.....	52
5.3.3	Potencionální substituty	52
5.3.4	Potencionální noví konkurenti	52
5.3.5	Konkurence v oboru	52
5.4	SWOT ANALÝZA	55
5.5	FINANČNÍ ANALÝZA	57
5.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	57
5.5.3	Analýza rozdílových ukazatelů	67
5.5.4	Analýza poměrových ukazatelů	68
5.5.5	Analýza souhrnných ukazatelů	76
6	NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	78
6.1	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI ZAPA BETON.....	78
6.2	SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	78
6.2.1	Plánování položek výkazu zisků a ztrát	79
6.2.2	Plánování položek rozvahy	87
6.2.3.	Plánovaný přehled o peněžních tocích	98
6.3	ZHODNOCENÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ STANOVENÉHO PLÁNU	100
6.3.1	Analýza zadluženosti	100
6.3.2	Analýza likvidity	100
6.3.3	Analýza rentability	101
6.3.4	Vybrané ukazatele aktivity.....	101
7	NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI.....	103
7.2	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK ROZVAHY	107
7.2.1	AKTIVA	108
7.2.2	PASIVA	112
7.3	PLÁNOVÁNÍ PŘEHLEDU O PENĚŽNÍCH TOCÍCH.....	114
8	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	116
	ZÁVĚR	118

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	119
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	123
SEZNAM OBRÁZKŮ	124
SEZNAM TABULEK.....	125
SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

Za hlavní cíl každé společnosti je považována maximalizace zisku. Aby byl podnik schopen naplnit tento hlavní cíl, musí mít stanovené jasné vize a dílčí cíle, kterých pomocí určitých nástrojů dosáhnou. Důležitým nástrojem pro dosažení stanovených cílů je finanční plán. Aby plány vytvářely nejvíce reálný obraz predikované budoucnosti je potřeba, dle mnohých autorů, do všech variant plánů promítnout veškerá možná rizika.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše. V první kapitole jsou zpracovány vědomosti a názory různých autorů, týkající se problematiky finančního plánování, dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování. Druhá kapitola je zaměřena na problematiku analýzy společnosti. V této kapitole je popsána analýza makroprostředí společnosti, analýza mikroprostředí společnosti, SWOT analýza a finanční analýza společnosti. Závěrečná kapitola teoretické části se zabývá kontrolou a zhodnocením finančního plánování.

Praktická část je rozdělena celkem do pěti kapitol. Obsahem první kapitoly této části práce je představení vybrané společnosti a její organizační struktura. Na tuhle kapitolu navazuje kapitola, která se zabývá analýzou okolí vybrané společnosti. Je zde provedena charakteristika odvětví, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a finanční analýza. V následujících dvou kapitolách je sestaven dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti. Na závěr je provedeno zhodnocení navrhovaného projektu a doporučení pro společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti. Pro naplnění výše uvedeného cíle musí být naplněny dílčí cíle:

- zpracování kritické rešerše literárních zdrojů zaměřených na problematiku analýzy hospodaření společnosti a finančního plánování,
- zpracování charakteristiky vybrané společnosti, zařazení společnosti do příslušného odvětví a analýza vnějších a vnitřních podmínek jejího hospodaření,
- podrobné zpracování finanční analýzy této společnosti pro zhodnocení jejího finančního zdraví,
- predikce vývoje vybraných hospodářských parametrů dané společnosti

Na základě zpracování výše uvedených bodů bude provedeno sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti.

V diplomové práci jsou zvoleny metody a techniky, kterými jsou literární rešerše, analýza makroprostředí a mikroprostředí vybrané společnosti, SWOT analýza, finanční analýza pomocí tradičních ukazatelů pro zhodnocení finančního zdraví, finančního plánování.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části je provedena literární rešerše z odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku finančního plánování, na analýzu podniku, na oblast dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a na kontrolu finančních plánů.

Praktická část se věnuje charakteristice vybrané společnosti. Dále je provedena analýza okolí vybrané společnosti, která zahrnuje charakteristiku odvětví, PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, SWOT analýzu a finanční analýzu. Data potřebná pro provedení výpočtů jsou brána z účetních výkazů vybrané společnosti. Po provedení analýzy podniku je v projektové části navržen dlouhodobý a krátkodobý finanční plán podniku, který bude vycházet z nejpravděpodobnějšího vývoje, který společnost v následujících třech letech předpokládá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Kislingerová (2007, s. 117) a Růčková (2021, s. 99) se shodují na tom, že finanční plánování je možno charakterizovat jako proces stanovení cíle a způsobů, kterými se dosáhne jeho dosažení. Grünwald a Holečková (2007, s. 231-232) k problematice finančního plánování zmiňují podstatu finančního plánu jako spojovacího článku podnikového plánu. Kromě toho se také jedná o prostředek finančního řízení podniku.

Pojem plánování je dle Růčkové (2021, s. 99) obecně charakterizován jako proces formulace cílů a způsobů k dosažení daného cíle. Nezbytnou částí rozhodovacího procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s aktivitami podniku, vyvinutými v budoucnosti. Na základě výše zmíněného lze říct, že plánování je proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy.

Kislingerová (2010, s. 131) uvádí cíle finančního plánování jako uskutečnění finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích maximalizace tržní ceny akcie.

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování jednotliví autoři odborné literatury interpretují různě, podstata ovšem u každé interpretace zůstává stejná. Podle Růčkové (2021, s. 99) se jedná o „*soubor jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Plánování se obvykle považuje za základní funkci řízení. Finanční plán je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli.*“ Účelem finančního plánu, by měla být snaha o naplnění cílů podniku a zajištění likvidity a udržení rovnováhy celé společnosti. (Růčková 2021, s. 99; Synek, 2011, s. 371; Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

Z hlediska finančního plánování existují dva typy finančních plánů:

- dlouhodobý;
- krátkodobý.

Dlouhodobý plán se obvykle sestavuje na období 3 až 5 let, v některých případech tohle období může být i více než 5 let. Při sestavení dlouhodobého plánu, se především hovoří o podnikatelských záměrech či o strategickém plánování. (Hrdý a Horová, 2009, s. 140; Růčková, 2021, s. 100; Kislingerová, 2007, s. 119)

Hrdý a Horová (2009, s. 140) se spolu s Růčkovou (2021, s. 100) shodují, že krátkodobý neboli operativní finanční plán se obvykle vytváří na období do 12 měsíců a je především zaměřen na zpřesnění dlouhodobého finančního plánu vybraného roku.

Pavelková a Knápková (2012, s. 214) doporučují se při sestavování plánu zaměřit i na s ním související rizika hrozící podniku. Je potřeba potencionální rizika identifikovat a následně je ohodnotit z pohledu pravděpodobnosti možného vzniku nebo případné ztráty a učinit vhodná opatření.

1.2 Zásady a principy finančního plánování

Hrdý a Krechovská (2016, s. 197) uvádí, že při přípravě finančního plánu je nezbytné dodržovat zásady tak, aby se dal vytvořený plán uplatnit v budoucnu. Mezi tyto zásady se řadí:

- **Systematičnost** – jedná se o systematické sledování základního cíle, kterému napomáhají vybrané dílčí cíle. Příkladem základního cíle může být maximalizace tržní hodnoty a cílem dílčím maximalizace zisku, či dodržování určité výše likvidity.
- **Úplnost** – nezbytnost zahrnutí veškerých činností a faktorů, které je ovlivňují.
- **Přehlednost** – snadná orientace a přehlednost pro všechny jeho uživatele.
- **Periodičnost** – pravidelné sestavování plánu v po sobě následujících obdobích.
- **Pružnost** – v době probíhajícího plánovaného období by mělo docházet k aktualizaci navržených hodnot.
- **Klouzavost** – v horizontu nového finančního plánu by mělo docházet k částečnému prolínání s předchozím plánem. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 197)

Podle Landy (2007, s. 110) by mělo finanční plánování plnit svou úlohu při finančním řízení společnosti. Zmiňuje základní principy a zásady, které by se v procesu finančního plánování měly respektovat.

Mezi základní principy finančního plánování podle Landy (2007, s. 110-111) se řadí:

- **Princip preference peněžních toků** – poukazuje na to, že by souhrnné peněžní příjmy měly, v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu, převažovat nad celkovými peněžními výdaji. V podnikové praxi je často rozhodujícím hlediskem finančního hospodaření zisk, výnosy nebo náklady. V rámci principu preference

peněžních toků se odlišuje přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. Tenhle princip je praxi důležitý především při řízení likvidity a hraje významnou roli v rámci investičního rozhodování.

- **Princip respektování faktoru času** – jestliže je hodnota porovnávaných příjmů stejná, tak v rámci tohoto principu je preferován dřívější příjem před pozdějším příjmem. Dřívější příjem je preferován zejména proto, že podnik může tento příjem použít k financování jeho ziskových aktivit či k finančnímu investování. V praxi tento princip mohou podniky použít při zhodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – podstatou schopného finančního řízení je upřednostnění stejného množství peněz získaných za cenu menšího rizika, před stejným příjmem získaným za cenu většího rizika. Avšak v praxi to neznamená, že nejméně riziková varianta je pro podnik tou nejvýhodnější. Je zde také potřeba rizika správně identifikovat a brát je v úvahu při konečném rozhodování.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – podstatou tohoto principu je kladení důrazu na optimální rozložení podnikového kapitálu, který by se měl promítnout i do strategických cílů. Hlavní je zde finanční stabilizace a snížení nákladů na kapitál.

Podle Landy (2007, s. 111-112) k zásadám finančního plánování patří:

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – tahle zásada spočívá v nadřazenosti dlouhodobých finančních cílů společnosti nad krátkodobými finančními cíli. Je tomu tak, protože krátkodobé finanční cíle mají za úkol podporovat postupnou realizaci zvažovaného dlouhodobého směru podniku. V rámci této zásady je potřeba vzít v úvahu vnější prostředí společnosti.
- **Zásada hierarchického uspořádání podnikových finančních cílů** – tahle zásada úzce souvisí s výše zmíněnou zásadou. Vyžaduje, aby mezi dlouhodobými a krátkodobými finančními cíli měl pouze jeden z těchto cílů tu hlavní pozici pro dané období. V rámci podnikového finančního řízení musí být jasné, který hlavní cíl má být v daném období splněn. Ostatní cíle by se měly posuzovat a hodnotit podle dosažení právě toho hlavního cíle. Při konkrétnosti této zásady je bezpodmínečně vyžadována konzistence ostatních cílů proti cíli hlavnímu.

- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – pro reálné dosažení podnikového finančního cíle, je nezbytné vycházet ze základních poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – v manažerské praxi je prioritou, v rámci dlouhodobých cílů, maximalizace tržní hodnoty společnosti. Je zde potřebné vzít v úvahu ziskové zaměření podniku. Zisk před zdaněním nebo po jeho zdanění je na druhém místě v rámci dlouhodobých cílů. Dále je brán jako ukazatel ekonomické výkonnosti podniku, protože má největší vliv na tržní hodnotu podniku.
- **Zásada periodické aktualizace finančních plánů** – může nastat rozpor mezi finančním plánem a podnikovou realitou, proto je vhodné dbát na aktualizaci strategických (dlouhodobých) finančních plánů alespoň jednou za rok. Jestliže se jedná o roční plán, tak je doporučována čtvrtletní aktualizace. Důvodem je neustále měnící se okolí podniku.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – tahle zásada nám poukazuje na nutnost návaznosti struktury, formy a metody sestavení finančních plánů spolu se strukturou, formou a metodami vnitropodnikového ekonomického reportingu. Účelem výše zmíněného je možnost kontroly a dosažení plánovaných záměrů.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – nutnost nekomplikovaného základu s možností rychlé orientace pro plánovací procedury a výpočty.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – málokdy plány sestavené podnikem vyhovují všem zainteresovaným stranám. Vnější i vnitřní okolí podniku prochází různými změnami, které si vynucují zásahy do finančního plánu. Z tohoto důvodu existuje tahle zásada, jejíž dodržením je možné čelit pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů.

Na zásady tvorby finančního plánu se lze také podívat z pohledu tzv. SMART metodiky, kterou uvádí Růčková a Roubíčková (2012, s. 162):

- **Konkrétní (Specific)** – jasné definování plánu. Obsahuje hodnoty, které lze popsat a jejichž podoba odpovídá potřebám vedení společnosti.

- **Měřitelný (Measurable)** – nutnost uvádět hodnoty v měřitelných jednotkách, které je možné porovnat se skutečnými hodnotami.
- **Dosažitelný (Attainable)** – cíle plánu by měli být dosažitelné pro každou zainteresovanou osobu.
- **Reálný (Realistic)** – je zapotřebí zohlednit současné postavení společnosti na trhu z hlediska makroekonomického okolí i z hlediska konkurenceschopnosti společnosti.
- **Hmatatelný (Tangible)** – je zapotřebí, aby se plán skládal z reálných cílů.

Výše uvedená metoda SMART se dá podle autorek rozšířit na metodu tzv. SMARTER. V případě tohoto postupu se přidávají ještě dvě metody k těm předešlým: **vyhodnocený (evaluated)** a **zajímavý (exciting)**. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162)

Pavelková a Knápková (2012, s.) k problematice finančního plánování dodávají, že bychom se měli při pohledu na zásady finančního plánování měli zaměřit na:

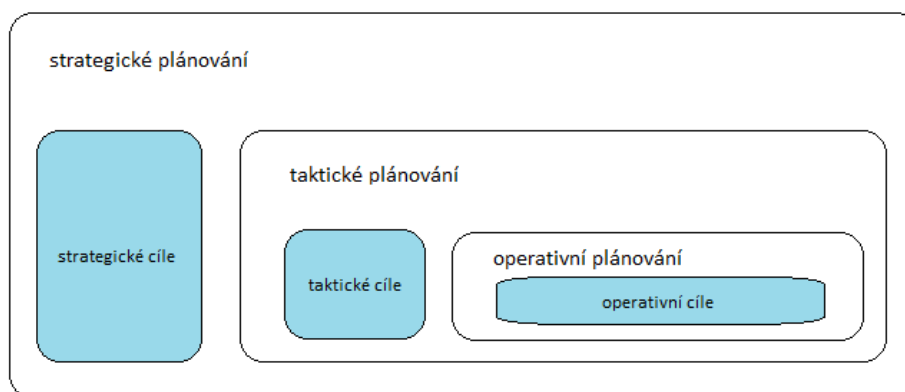
- plán, který se soustředí na zvyšování tržní hodnoty podniku a dosažení zisku;
- finanční plán jako celek, v němž jsou zahrnuty plány všech hospodářských středisek a útvarů podniku;
- sjednocení jednotlivých částí plánu z věcného i časového hlediska;
- finanční plán by měli sestavovat pracovníci, kteří jsou zároveň zodpovědní za jeho provádění;
- založení plánu na pohyblivém systému, kdy by měl být každý rok sestavován plán na několikaletý budoucí časový úsek;
- pružnost plánu, který bude upravován podle vnitřních i vnějších faktorů, které na něj působí, přičemž musí odpovídat realitě;
- samotné plánování by mělo být systematické, za použití metodiky a v písemné formě.

1.3 Cíle finančního plánování

Výchozím bodem pro formulaci finančních cílů podniku jsou výsledky finanční analýzy a hodnocení celkové situace podniku a jeho okolí. Je zde potřeba brát v potaz, že finanční cíle podniku jsou podřízeny cílům podnikovým, avšak i přesto mívají dominantní postavení.

Podnikové cíle lze dělit různými způsoby. Z pohledu jednotlivých subsystémů se jedná o vztah mezi cíli a plány. V rámci strategického plánování se stanovují strategické cíle, u taktického plánování taktické cíle a při operativním plánování operativní cíle. (Růčková, 2021, s. 104-106)

Níže je uvedeno schéma (Obrázek 1), na kterém je znázorněna vazba mezi cíli a plánem



Obrázek 1 Vazba mezi cíli a plány (Růčková, 2021, s. 104)

Další členění cílů vyplývá z vize podniku. Růčková (2021, s. 104) uvádí následující cíle:

- postavení podniku na trhu;
- efektivnost a finanční stabilita podniku;
- inovace výrobků, strojů a zařízení, technologií;
- v personální a sociální oblasti;
- na ochranu životního prostředí.

1.4 Metody a postup tvorby finančního plánování

Nývlová a Marinič (2010, s. 100) ve své publikaci uvádí čtyři typy metod, které se využívají v rámci finančního plánování:

- **Metoda procentního podílu na tržbách** – v rámci této metody se jedná o předpoklad, že hlavním hnacím motorem dynamického vývoje je růst tržeb. Všechny ostatní parametry se odvozují na základě jejich poměru k tržbám.
- **Statistické metody** – výchozím bodem pro tyto metody je definice statistických závislostí pomocí regresních funkcí, které jsou zpracovány na základě vývoje z minulosti. Je zde zapotřebí korigování závislostí, v podobě snížení nákladů, inflace atd. a jejich promítnutí do budoucích cílů a úkolů.

- **Ekonometrické metody** – zakládají se na oboustranné interakci reálně dosažených ekonomických ukazatelů coby statických proměnných a cílových ukazatelů.
- **Simulační metoda** – modelování očekávaných parametrů na základě vývoje makroekonomického i mikroekonomického prostředí. Spočívá ve vytvoření několika variant, z nichž se vybere jako nejlepší ta, která se nejvíce přibližuje skutečnému vývoji.

Nývlová a Marinič (2010, s. 100) ještě doplňují, že neexistuje žádné univerzální pravidlo pro volbu jedné konkrétní metody. Dle jejich slov v praxi naopak dochází k prolínání výše zmíněných metod. Při volbě metody záleží na typu podniku, a především na charakteru výroby a používané technologie. Je zde tedy na místě individuální přístup ke každé jednotlivé položce.

Marek (2009, s. 503) pro zpracování finančního plánu uvádí následující postup, podle kterého se lze řídit:

1. stanovení metody plánování, plánování horizontu a velikost jednoho plánovaného období (měsíc, rok atd.);
2. sběr dat z účetních výkazů, z ostatních ekonomických plánů, z prognóz a jiných zdrojů;
3. provedení finanční analýzy;
4. sestavení finančního plánu;
5. kontrola splnění plánu.

1.5 Přínosy sestavování finančních plánů

Dle autorů Brealey et al. (2020, s. 784-785) existují tři výhody finančního plánování, kterými jsou:

- **Možnost soustředění se i na nepředvídatelné situace** – při finančním plánování se zaměřujeme jak na předvídatelné situace, tak i na ty nepředvídatelné. Už při počátku plánování je vhodné vzít v úvahu více variant plánu. Díky tomu se podnik může zavčasu zaměřit na varovné signály a reagovat na ně.
- **Zvážení nových příležitostí** – zamyšlení se nad možností přesunutí podniku do zcela nové oblasti (např. vstup na nový trh).

- **Vynucená konzistence** – je nutné, aby byly finanční plány a cíle navzájem provázány se zdrojem jejich financování.

1.6 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobé finanční plánování se především týká dlouhodobých kapitálových rozhodnutí a investičních rozhodnutí společnosti. Tato rozhodnutí podnik zavazují k určitému směru aktivit po dobu několika let a není snadné je zrušit. Tento plán vychází z analýzy finančních a investičních možností, které má společnost k dispozici. Dlouhodobý finanční plán ovlivňuje krátkodobé rozhodování. Krátkodobé rozhodování má podniku zajistit dostatečné množství hotovosti na zaplacení účtů a optimální uspořádání krátkodobých zápůjček i výpůjček. (Sedláček, 2010, s. 138)

Vochozka a kol. (2021, s. 245) ve své knize uvádí tři fáze dlouhodobého finančního plánu:

1. **rámcový dlouhodobý finanční plán**, jehož účelem je zvážit možnost finančního zajištění zvolených strategických cílů a stanovit kritéria pro posouzení strategických cest z hlediska jejich budoucích efektů,
2. **rozpočty strategických projektů**, které zabezpečují hlavně strategické cesty, které umožňují identifikovat hlavně plánované výdaje s nimi spojené (provozní). Rozpočet příjmů a výdajů se hodnotí jednotlivě za každý projekt podle hledisek finanční politiky,
3. **rozvinutý dlouhodobý finanční plán** vzniká tehdy, když jsou plánované příjmy a výdaje uvedeny do časového a hodnotového souladu společně s údaji vyplývajícími z dlouhodobých rozpočtů.

Dále Vochozka a kol. (2021, s. 245-246) k problematice uvádí obsah dlouhodobého finančního plánu, který se skládá z:

- analýzy finanční situace,
- plánu tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plánovaného přehledu o peněžních tocích,
- plánované rozvahy,
- plánovaného výkazu zisku a ztráty,
- rozpočtu investičních výdajů a dlouhodobého externího financování.

Dlouhodobý finanční plán sestavuje na základě výchozí ekonomické analýzy, predikce vývoje tržeb a kapitálového plánování. Poskytuje zprávu o nezbytných zdrojích financování a jeho cílové parametry by měly vést ke kvalitativně příznivějším finančním výsledkům. (Nývlová, Marinič, 2010, s. 99)

1.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plán výkazu zisku a ztráty je spolu s rozvahou důležitou součástí finančního plánu. Nejdůležitější položkou, kterou je potřeba naplánovat jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, příp. zboží, jelikož se jedná o rozhodující část výnosů u většiny podniků. Ke stanovení předpokládaného objemu tržeb lze přistupovat dvěma způsoby: agregovaně, desagregovaně. (Růčková, 2021, s. 112)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177-179) uvádí, že se agregovaný přístup plánování tržeb určuje pomocí časové řady položky v jednotlivých plánovaných letech. Ke stanovení tržeb uvádí tři způsoby, které je možné využít. Jedná se o odhady, které jsou založené na znalostech a zkušenostech pracovníků z marketingu. Dále lze použít trendové křivky. Podstatou těchto křivek je explorační budoucích tržeb na základě údajů o objemu tržeb z minulých let. Posledním způsobem pro stanovení budoucího vývoje tržeb je použití regresní a korelační analýzy pomocí regresního modelu. Podstatnou nevýhodou při využití některých z metod agregovaného přístupu je nerespektování zásadních změn externích faktorů v podobě vzniku nových trhů, velikosti poptávky na určitých trzích. Tyhle faktory mohou podstatně ovlivnit prodej a také strategii podniku.

Naproti tomu desagregovaný přístup stojí na časových řadách v oblasti prodejů jednotlivých komodit (v naturálních jednotkách u jednotlivých výrobků a u výrobních skupin ve stálých cenách), v oblasti prodejních cen, jež jsou dosahovány na domácím nebo zahraničním trhu v měnách příslušných států a v oblasti devizových kurzů zahraničních měn. (Růčková, 2021, s. 112-113)

1.6.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha znázorňuje způsob, jakým se majetek i zdroje financování vyvíjí. Plánování aktiv a pasiv je možné pomocí jednodušších či složitějších přístupů. Při uplatnění jednodušších metod jsou výsledkem hrubší odhady aktiv a pasiv v jednotlivých rocích plánovacího období. Naopak užití složitějších přístupů vede k přesnějšímu stanovení aktiv a pasiv. Některé z položek rozvahy jsou ovlivněny ve značné míře vývojem tržeb. Mezi

ovlivněné položky se například řadí zásoby materiálu, nedokončené výrobky, pohledávky, závazky z obchodního styku, závazky k zaměstnancům aj. Pro plánování výše zmíněných položek se může využít celá řada metod. Nejčastěji užívanými metodami jsou: metoda procentních poměrů k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu. (Růčková, 2021, s. 113-114)

1.6.3 Plánovaný přehled peněžních toků

Za plánování je považována určitá činnost, jež zabezpečuje spojení mezi současnou situací a situací, kterou bychom chtěli mít v budoucnosti. Jedná se o rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení a výběru cílů a odpovídajících prostředků k jejich dosažení. Výsledkem plánování je plán podniku, který zpravidla zahrnuje dílčí plány prodeje, výroby, výzkumu a vývoje, investic a finanční plán. Součástí finančního plánu je plán cash flow. (Sedláček, 2010, s. 137)

Finanční plán je relativně autonomní součást podnikového plánu. Je určen k rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (umístění kapitálu) a o peněžním hospodaření (cash flow). Je souborem kritérií pro rozhodování v přítomném okamžiku o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnu. Mezi hlavní úkoly finančního plánu se zejména řadí:

- kvantifikování finančních cílů společnosti,
 - vytyčení zásad po způsob financování společnosti,
 - navržení vývoje financí společnosti ve vazbě na plán prodeje a na plán výroby.
- (Sedláček, 2010, s. 137)

Výkaz cash flow může účetní jednotka sestavovat přímou nebo nepřímou metodou. U obou metod jsou rozlišovány tři oblasti činnosti podniku. Třemi základními činnostmi podniku jsou peněžní toky z provozní činnosti, peněžní toky z investiční činnosti a peněžní toky vztahující se k finanční činnosti. Po sečtení výše uvedených tří dílčích oblastí se získá výsledné cash flow. Výše zmíněná klasifikace je navržena tak, aby umožňovala jednotlivým uživatelům posouzení dopadu již zmíněných činností na finanční pozici podniku a na hodnotu jeho peněz. (Kislingerová, 2010, s. 73-75)

Přímá metoda spočívá v tom, že jsou vykázány hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů. V případě použití nepřímé metody se účetní jednotka zaměřuje na vykázání peněžních toků z provozní činnosti a úpravu hospodářského výsledku o nepeněžní operace (např. odpisy,

tvorba a čerpání rezerv a opravných položek), změnu stavu zásob, pohledávky, závazky a položky náležející do finanční nebo investiční činnosti (např. zisk nebo ztráta z prodeje dlouhodobého majetku). (Kislingerová, 2010, s. 73) Pro samotné plánování je vhodnější použití nepřímé metody. (Fotr a kol., 2020, s. 215)

1.7 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý (operativní) finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu. Operativní plán především představují krátkodobá finanční rozhodnutí podniku, jako je investování nebo obstarání prostředků na krátká období. Můžeme se setkat se sestavením ročního, čtvrtletního, měsíčního nebo i týdenního plánu. Manažer pomocí krátkodobého finančního plánu rozhoduje o efektivním využití volného kapitálu v jednotlivých obdobích a o optimálním způsobu krytí kapitálové potřeby. (Sedláček, 2010, s. 147)

Krátkodobý plán na rozdíl od dlouhodobého konkretizuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu. Díváme se na něj jako na realizační součást dlouhodobého finančního plánu, tudíž je zřejmé, že se sestavuje v souvislosti s aktualizací dlouhodobého plánu. Velmi podstatným účelem ročního finančního plánování je zabezpečení krátkodobé likvidity společnosti. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 295) Základním článkem taktického plánování je budoucí cash-flow. Zaměřuje se na předpověď peněžních toků v podobě dostatku či nedostatku hotovosti pro dané období a na to, zda se jedná o přechodný či trvalý dostatek nebo nedostatek. (Berk a DeMarzo, 2017, s. 974)

Krátkodobý finanční plán, jež zefektivňuje plnění dlouhodobého finančního plánu se podle Kislingerové (2010, s. 133) dělí na: plán výnosů, nákladů a zisku, roční plán peněžních toků, rozpočet peněžních příjmů a výdajů a na plán aktiv a pasiv.

1.7.1 Plánovaná rozvaha

V rámci krátkodobého plánování rozvahy se používá její zkrácená verze. Vynechávají se zde položky, které jsou pro podnik nepodstatné, nebo se vyjadřují v sumarizované podobě. Hlavní náplní je poskytnutí přehledu o finanční situaci podniku, o stavu jeho finanční struktury atd. (Růčková, 2021, s. 117)

1.7.2 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Náklady jsou plánovány od těch nejvýznamnějších položek jako jsou např.: náklady na prodané zboží, osobní náklady, odbytové náklady aj. Při plánování zisku se především jedná o porovnání plánovaných nákladů a výnosů. (Růčková, 2021, s. 116)

1.7.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Je spojen s předchozími plány. Aby bylo zabezpečeno nevyskytování se přebytků či nedostatků pokladní hotovosti je pro plánování cash flow charakteristické, že se mimo dlouhodobého a krátkodobého horizontu se zpracovává i na bezprostřední časový úsek. Při plánování peněžních toků je možné využití přímé nebo nepřímé metody. Přímá metoda je založena na prvotních účetních záznamech. Naproti tomu nepřímá metoda vychází z čistého zisku po zdanění. (Růčková, 2021, s. 116-117)

2 ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

Tahle kapitola je zaměřena na teoretické poznatky týkající se oblasti analýzy okolí podniku, ve kterém společnost působí. Analýza okolí podniku se provádí z pohledu makroprostředí a mikroprostředí. V rámci makroprostředí společnosti je doporučeno využití PESTLE analýzy. Při analýze mikroprostředí společnosti se především zaměřuje na Porterův model pěti sil. (Srpková, 2020, s. 215) Třetí část této kapitoly je zaměřena na SWOT analýzu, která se zabývá analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Poslední část se zabývá literární rešerší finanční analýzy, která slouží ke zhodnocení finančního zdraví společnosti.

2.1 Analýza makroprostředí společnosti

V rámci analýzy makroprostředí je především kladen důraz na hospodářské, legislativní, sociální, technologické a politické oblasti na národní i nadnárodní úrovni. (Fotr a kol., 2020, s. 57) Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly Srpková (2020, s. 215) doporučuje pro analýzu makroprostředí použití PESTLE analýzy. Název této analýzy vychází z počátečních písmen jednotlivých faktorů a popisuje podstatné skutečnosti vývoje externího prostředí.

2.1.1 Politické faktory

Politické faktory mohou významně ovlivňovat vyvíjení podniku. Mezi tyto faktory se např. řadí: stabilita vlády, její výdaje, podpora exportu, účast vládních orgánů v mezinárodních organizacích jako je např. EU, NATO atd. (Mallya, 2007, s. 47)

2.1.2 Ekonomické faktory

Další faktor, jež může ovlivnit podnikovou strategii z pohledu příležitostí a hrozeb. Zde je doporučeno zaměřit se na vývoj kurzu měn, HDP, inflaci, cenovou politiku či daňové zatížení. (Fotr a kol., 2020, s. 58; Mallya, 2007, s. 44)

2.1.3 Sociálně-demografické faktory

Prostřednictvím tohoto faktoru je možné ovlivňovat poptávku a nabídku po zboží nebo pracovní síle. Je zde zapotřebí brát v úvahu demografický vývoj obyvatelstva, délku pracovní doby, životní styl, úroveň vzdělání aj. (Fotr a kol., 2020, s. 57-58; Mallya, 2007, s. 42)

2.1.4 Technologické faktory

V rámci tohoto bodu Červený a kol. (2014, s. 68) uvádí, že je potřeba se na něj dívat z pohledu příležitostí a hrozeb podniku, jež mohou do budoucna ovlivnit jeho vývoj.

2.1.5 Legislativní faktory

Lze říct, že je to jeden z nejvýznamnějších faktorů, jež ovlivňují tvorbu podnikatelské strategie. Podle Fotra a kol. (2020, s. 58) je důležité sledování národního i nadnárodního vývoje (především EU), legislativu (daňové zákony, občanský zákoník, státní regulace hospodářství aj.)

2.1.6 Ekologické faktory

V rámci ekologických faktorů je nezbytné, aby se podnik zaměřil na ochranu životního prostředí, změnu klimatu, udržitelný rozvoj atd. Je to z důvodu, aby nedocházelo ke sporu s místními zvyky a regulacemi. (Mallya, 2007, s. 48)

2.2 Analýza mikroprostředí společnosti

Při analýze mikroprostředí společnosti se klade důraz na analýzu odvětví, ve kterém společnost působí. Za nejpoužívanější metodu v rámci této analýzy se dle většiny autorů považuje Porterův model pěti sil. (Jakubíková, 2008, s. 84; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

- **Odběratelé** - zákazníci hledají vhodné platební podmínky, vstřícnost a flexibilitu dodavatele. (Mallya, 207, s. 50)
- **Dodavatelé** – bez dodavatelů by podnik prakticky nemohl existovat. Je vhodné zařadit dodavatele do podniku v podobě přímého uspokojování preferencí zákazníků. Tohle vede k větší flexibilitě a k zefektivnění např. výrobních technologií či logistiky. (Fotr a kol., 2020, s. 61)
- **Konkurence v oboru** – záleží na počtu podniků v daném odvětví, velikosti konkurentů, skladbě variabilních a fixních nákladů atd. (Fotr a kol., 2020, s. 62)
- **Nově vstupující konkurenti** – bariéry, které ovlivňují vstup do odvětví jsou závislé na kapitálové náročnosti, vládní politice nebo diferenciaci produktu. (Mallya, 2007, s. 51-52)

- **Potencionální substituty** – na trh, který obsahuje lehce nahraditelné výrobky budou konkurenti vstupovat méně. Lehkou nahraditelností produktu klesá jeho hodnota a v návaznosti i možnost generování vyšších zisků. (Váchal a kol., 2013, s. 407)

2.3 SWOT analýza

Pojem SWOT analýza vychází ze čtyř anglických slov: strenghts, weaknesses, opportunities, threats. V českém překladu se jedná o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o jednu z nejrozšířenějších analýz v rámci podnikové praxe. V odborné literatuře se setkáváme vždy se stejnou analýzou, avšak postup této analýzy se v některých publikacích odlišují. Jakubíková (2008, s. 103) uvádí jako první analýzu příležitostí a hrozeb a poté analýzu silných a slabých stránek. Naproti tomu Petřík (2005, s. 115) ve své publikaci začíná určením silných a slabých stránek a až poté se zaměřuje na příležitosti a hrozby daného podniku. Příklady silných a slabých stránek může být např.: živostnost, kvalita, cena a design výrobků. Příkladem příležitostí a hrozeb je např.: konkurence, inflace, nezaměstnanost atd.

Při tvorbě SWOT analýzy je zapotřebí dodržování určitých zásad. Červený a kol., (2014, s. 136 a 137) uvádí celkem pět zásad, kterými jsou:

- zaměření se pouze na podstatná fakta;
- zpracování pro určitý účel (nepoužívá se na řešení jiné problematiky);
- obsahuje fakta, která se přímo týkají analyzované společnosti nebo projektu;
- důvěryhodnost;
- objektivita.

Cílem SWOT analýzy je zjištění skutečnosti, zda je vybraná strategie společnosti schopna se vyrovnat se změnami, které se vyskytují v rámci vnějšího a vnitřního prostředí. (Fotr a kol., 2020, s. 360; Jakubíková, 2008, s. 103)

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza se používá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá ke zjištění, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva, zda je schopen včas splácet své závazky a spoustu dalších významných skutečností. Průběžné zkoumání finanční situace podniku umožňuje

manažerům společnosti se správně rozhodovat například při získávání finančních prostředků, při stanovení optimální finanční struktury, při rozmístění volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů a při rozdělování zisku. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

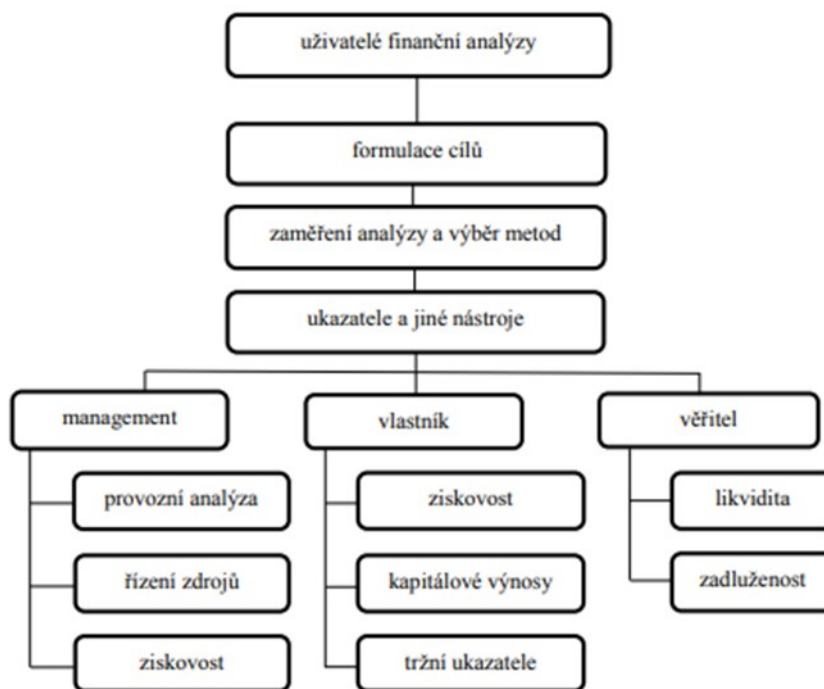
Dále je finanční analýza jednou z nedílných součástí finančního řízení podniku. Podává zpětné informace o tom, kam společnost v jednotlivých oblastech došla, v čem se jí podařilo naplnit její předpoklady a kde naopak nastaly situace, kterým se snažila předejít nebo kterou nečekala. To, co proběhlo v minulosti nelze nijak ovlivnit, ale výsledky finanční analýzy mohou podniku poskytnout cenné informace do budoucna. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování společnosti. Existuje zde úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním podniku. Účetnictví poskytuje z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se ale vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku. Na základě toho lze říct, že jsou tyto údaje víceméně izolované. Tyhle data musí být podrobena finanční analýze, aby mohla být využita pro hodnocení finančního zdraví podniku. (Růčková, 2021, s. 9)

Informace, jež se týkají finanční situace společnosti jsou důležité pro mnoho subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Jde zejména o:

- investory,
- manažery,
- obchodní partnery,
- banky a ostatní věřitele,
- zaměstnance podniku,
- auditory, účetní znalce, daňové poradce,
- atd. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 210)

Každý subjekt má své speciální zájmy. Tyto zájmy jsou znázorněny na obrázku 2:



Obrázek 2 Schéma hlavních uživatelů finanční analýzy a její zaměření (Růčková, 2021, s. 12)

Z hlediska postavení finančního analytika Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 13) uvádí rozdělení finanční analýzy na:

- **externí finanční analýzu**, která vychází z veřejně dostupného zdroje, jako je například účetní závěrka, výroční zpráva. Výsledkem externí finanční analýzy jsou poté informace pro okolí o tom, jaká je úroveň finančního zdraví podniku a její předpokládaný budoucí vývoj.
- **interní finanční analýzu** neboli rozbor hospodaření společnosti. V tomto případě má k dispozici interní analytik veškeré údaje podniku od finančního, manažerského nebo vnitropodnikového účetnictví po podnikové kalkulace, statistiky, plány a další dokumenty. Provedená analýza je mnohem více podrobná a přináší tak přesnější výsledky sloužící především vedení a managementu podniku pro rozhodování o budoucím vývoji podnikových činností.

Finanční analýza je podstatná nejen pro interní uživatele, ale i pro externí. Dle ní je důležité, aby si každý uživatel před zahájením analýzy určil, z jakého důvodu ji provádí. Pracovníci ve vedoucích pozicích se v rámci krátkodobého období zaměřují především na ziskovost, platební schopnost, případně na strukturu zdrojů. Faktor, který zde zohledňují je velikost podniku a ekonomické prostředí. Vedení velkých podniků se především zabývá dostupností finančních prostředků. Vedení malých podniků se spíše zaměřuje na platební schopnost.

Z pohledu investorů se cíl analýzy zaměřuje na maximalizaci tržní hodnoty vlastního kapitálu. Hlavními ukazateli, které investoři sledují, jsou například ziskovost a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Z pohledu věřitelů se na analýzu může nahlížet dvěma způsoby. Z pohledu krátkodobých věřitelů se sleduje zejména platební schopnost, struktura oběžných aktiv nebo krátkodobé závazky a cash flow. Pro banku je naopak nejdůležitějším ukazatelem likvidita a ziskovost v dlouhodobém horizontu. (Růčková, 2021, s. 11-13)

Při finanční analýze lze narazit na slabé stránky, kterým by se měla při hodnocení podniku věnovat určitá pozornost. Knápková a kol. (2017, s. 139) ve své publikaci uvádí několik problematických skupin:

- **Nížší vypovídací schopnost účetních výkazů a rozdílnost v účetních praktikách** – zde se zaměřuje na dva problémové okruhy. Prvním problémem je nesoulad účetního výkaznictví napříč celým světem. Druhý je navázán na účetní výkazy, které nedokážou vždy vyjádřit hospodářskou realitu. Pod tímhle si lze představit např. oceňování historickými cenami, vliv inflace nebo rozdílní výše účetních odpisů.
- **Působení mimořádných sezónních vlivů na hospodářský výsledek** – na základě působení těchto faktorů může dojít ke zkreslení výsledku hospodaření. Pokud by daná situace nastala, je vhodné neuvažovat s mimořádnými náklady a výnosy v rámci analýzy.
- **Závislost tradičních ukazatelů a postupů na údajích z účetních výkazů** – hlavním zdrojem získávání informací jsou výkazy, které je nezbytné doplnit o další informace.
- **Porovnání tradičních ukazatelů s jinými podniky** – pod tímhle bodem si lze představit srovnání výsledných hodnot vybraných ukazatelů podniku s konkurenčními podniky. Lze tak učinit např. pomocí benchmarkingu.
- **Opomenutí rizika, nákladů obětovaných příležitostí a budoucích přínosů plynoucích z podnikatelských aktivit** – je potřeba vzít v úvahu, že výsledné hodnoty ukazatele rentability v sobě nezahrnují podnikatelská ani jiná rizika, proto je nezbytné ukazatel porovnat i s náklady obětované příležitosti. Je potřeba brát v potaz, že finanční ukazatel ekonomické přidané hodnoty již zohledňuje riziko.

K provedení finanční analýzy používáme ukazatele, které lze rozdělit do několika skupin. Každá z těchto skupin má svůj charakteristický znak. Ukazatele finanční analýzy se dělí na:

- **absolutní ukazatele,**
- **rozdílové ukazatele,**
- **poměrové ukazatele,**
- **souhrnné ukazatele.**

Absolutní ukazatele využívají klasické údaje z účetních výkazů. Dělíme je dále na ukazatele stavové (*analýza rozvahy*) a ukazatele tokové (*analýza výkazu zisku a ztrát, analýza cash-flow*). Rozdílové ukazatele lze získat z rozdílu stavových ukazatelů. Poměrové ukazatele představují podíl dvou absolutních tokových nebo stavových ukazatelů. (Knápková a kol., 2017, s. 71; Hrdý a Krechovská, 2009, s. 120) Dluhošová (2010, s. 72) k problematice doplňuje, že hlavní roli ve finanční analýze mají poměrové ukazatele.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro výpočet absolutních ukazatelů jsou využívána přímo data z účetních výkazů. Lze je použít k analýze vývojových trendů pomocí horizontální a vertikální analýzy. Absolutní ukazatele se dělí podle toho, jakou oblast analyzují. Existují:

- **stavové ukazatele** – soustředí se na využití údajů, které jsou v rozvaze zaznamenány k určitému časovému okamžiku (analýza majetkové a finanční struktury),
- **tokové ukazatele** – využívají poskytnuté informace o vývoji za určitý časový interval (analýza výkazu zisku a ztrát, analýza cash-flow).

(Hrdý a Krechovská, 2016, s. 209; Pavelková a Knápková, 2012, s. 71)

Horizontální analýza se zabývá zjišťováním relativní změny mezi jednotlivými položkami oproti předcházejícímu období. Z analýzy se tak dá vyčíst, o kolik se jednotlivé položky změnil v absolutních číslech. (Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 13; Hrdý a Krechovská, 2016, s. 209)

Vertikální analýza jednotlivé položky účetních výkazů se vyjadřují jako procentní podíl k vybrané základně ve výši 100 %. Při analýze rozvahy se většinou jako základna volí celková aktiva nebo pasiva. V rámci analýzy výkazu zisku a ztrát jsou základnou, ve většině případů, celkové náklady nebo výnosy. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů se jedná o rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Existují dva hlavní rozdílové ukazatele:

- **čistý pracovní kapitál (ČPK),**
- **čisté pohotové prostředky (ČPP).** (Pavelková a Knápková, 2012, s. 27)

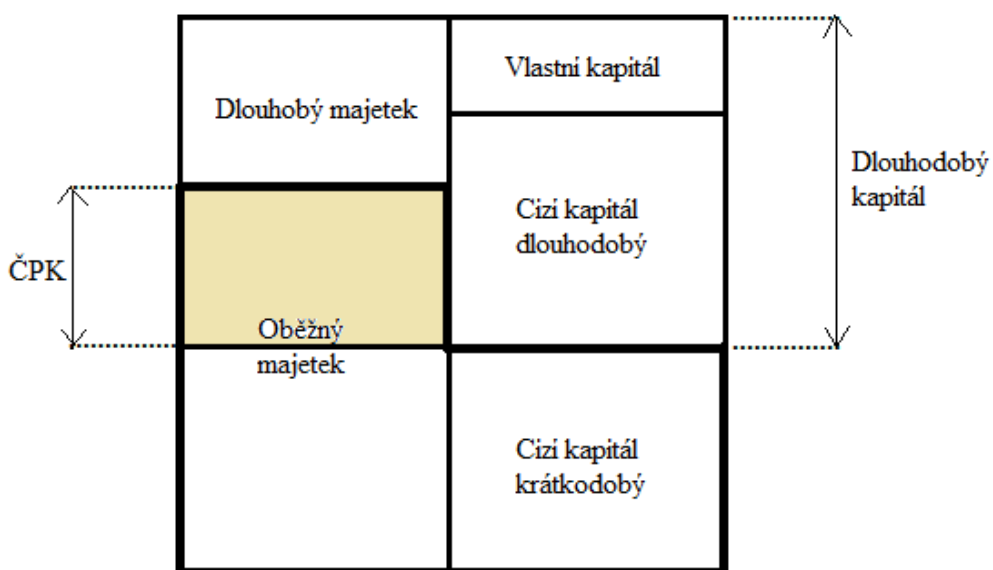
Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Sedláček (2010, s. 68) uvádí, že ukazatel čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti společnosti. Čistý pracovní kapitál podle něj představuje v podniku tzv. finanční polštář, který umožňuje společnosti pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by nastala nějaká nepříjemná událost, jejímž následkem by bylo velké vynaložení peněžních prostředků.

Jáčová a Ortová (2011, s. 21) dodávají, že při výpočtu čistého pracovního kapitálu (ČPK) se od sebe odčítají oběžná aktiva s krátkodobými dluhy společnosti:

$$\text{čistý pracovní kapitál (ČPK)} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (1)$$

Na čistý pracovní kapitál není kladen požadavek jeho úplné minimalizace. Je ale kladen požadavek minimalizace v takové míře, aby byla zaručena plynulost základních funkcí podniku. (Scholleová, 2017, s. 188) Na níže uvedeném obrázku č. 4 je znázorněno schéma čistého pracovního kapitálu.



Obrázek 3 Schéma čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 86)

Pokud je čistý pracovní kapitál větší než 0, tak to signalizuje, že dlouhodobé zdroje převyšují objem stálých aktiv. Z toho vyplývá, že oběžná aktiva jsou kryta i zdroji dlouhodobými. Záporná hodnota ČPK znamená, že část stálých aktiv společnosti je financována pomocí krátkodobých zdrojů. Výše zmíněné znamená tzv. nekrytý dluh, který může poukazovat na možné budoucí problémy s likviditou, získáváním zdrojů atd. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 102)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Knápková a kol. (2017, s. 86) zmiňují, že čisté pohotovostní prostředky vyjadřují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Za pohotové peněžní prostředky se v tomto případě považuje hotovost, peníze na běžných účtech, krátkodobé cenné papíry nebo krátkodobé termínované vklady. Vzorec pro výpočet ČPP je:

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

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Autoři zabývající se problematikou finanční analýzy se shodují na tom, že základním a jedním z nejčastěji používaných nástrojů finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Nejvíce pravděpodobným důvodem pro tak časté používání poměrových ukazatelů v rámci finanční analýzy je fakt, že tahle analýza vychází především z údajů ze základních účetních výkazů podniku. To znamená, že využívá veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup i externí finanční analytik. (Růčková, 2021, s. 58-59)

Analýza poměrových ukazatelů spočívá v dávání do poměrů různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. V praxi se používají osvědčené ukazatele, které jsou rozděleny do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví společnosti. Především se jedná o skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. U každé výše uvedené skupiny jsou definovány doporučené hodnoty, ke kterým se musí přistupovat v každém podniku individuálně, protože stejné hodnoty u dvou různých podniků nemusí znamenat totéž. (Knápková a kol., 2017, s. 87)

Kalouda (2019, s. 57) k výše uvedeným pěti skupinám ukazatelů doplňuje ještě soustavu finančních ukazatelů.

Ukazatel rentability

Rentabilita představuje měřítko schopnosti podniku produkovat nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejčastěji se vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Rentabilita je obecně vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Zisk je sám o sobě velmi širokou kategorií. Pro finanční analýzu jsou důležité tři kategorie zisku, které se dají vyčíst z výkazu zisku a ztrát. Jedná se o zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) a zisk po zdanění (EAT). (Růčková, 2021, s. 64-65)

V níže uvedených bodech jsou popsány jednotlivé druhy rentabilit a jejich vzorce pro výpočet:

- **Rentabilita celkového kapitálu (return on assets – ROA)** je jedním z důležitých ukazatelů, jehož pomocí můžeme měřit výkonnost neboli produkční sílu společnosti. V čitateli se nejčastěji používá EBIT, díky kterému je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. (Knápková a kol., 2017, s. 102; Vochozka a kol., 2020, s. 42)

$$\text{rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (3)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)** vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Výsledná hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. (Knápková a kol., 2017, s. 103)

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál} \quad (4)$$

- **Rentabilita tržeb (return on sales – ROS)** pro výpočet tohoto ukazatele je možné v čitateli zlomku použít zisk, který může mít podobu EBIT, EBT nebo EAT. Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení prosperity podniku. Zisk se zpravidla vztahuje k tržbám, protože je nejdůležitější položkou výnosů u nefinančních společností. (Knápková a kol., 2017, s. 100)

$$\text{rentabilita celkového kapitálu (ROS)} = \text{zisk} / \text{tržby} \quad (5)$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (return on investment - ROI)** se dle Knápkové a kol. (2017, s. 105) využívá při měření výkonnosti vloženého dlouhodobého kapitálu do podniku.

$$\text{rentabilita investovaného kapitálu (ROI)} = \text{zisk} / \text{dlouhodobý kapitál} \quad (6)$$

- **Rentabilita nákladů (return on costs – ROC)** je pokládána za doplňkový ukazatel ukazatele rentability tržeb (ROS), který vyjadřuje relativní úroveň nákladů. (Růčková, 2021, s. 70)

$$\text{nákladovost} = 1 - (\text{zisk} / \text{tržby}) \quad (7)$$

Ukazatel aktivity

Tyhle ukazatele jsou využívány k tomu, aby se zjistilo, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti přiměřená. Výše uvedené znamená, že se zjišťuje, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Ukazatele aktivity jsou navázány na ukazatele rentability. Tohle je nejvíce zřejmé na ukazateli obratu celkových aktiv, který se také označuje jako vázanost celkového vloženého kapitálu. (Růčková, 2021, s. 75)

- **Obrat celkových aktiv** – jedná se o nejkompexnější ukazatel aktivity, který je vyjádřen poměrem tržeb k celkovým aktivům. Podává nám informaci o rychlosti podniku obrátit celkový vložený kapitál (celková aktiva). Minimální doporučená výsledná hodnota je 1. (Kislingerová, 2010, s. 108)

$$\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva} \quad (8)$$

- **Doba obratu zásob** – tento ukazatel vyjadřuje kolikrát se zásoby přemění v další položku oběžného majetku např. pohledávku, peněžní prostředek (Čižinská, 2018, s. 208) Knápková a kol. (2017, s. 108) doplňují, že pro vyhodnocení tohoto ukazatele je vhodné výsledné hodnoty porovnat s konkurenčními podniky v odvětví.

$$\text{doba obratu pohledávek} = (\text{zásoby} / \text{tržby}) \times 360 \quad (9)$$

- **Doba obratu pohledávek** – ukazatel je založen na zjištění doby, po kterou je majetek v podniku vázán v podobě pohledávek. I v tomto případě musíme brát ohled na velikost a zaměření podniku. Čím větší bývá průměrná doba inkasa pohledávek, tím větší bývá potřeba využití bankovního úvěru. (Knápková a kol., 2017, s. 109)

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

- **Doba obratu krátkodobých závazků** – tahle doba nám vyjadřuje dobu od vzniku závazků do jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty obratu pohledávek. (Knápkové a kol., 2017, s. 109)

$$\text{doba obratu závazků} = (\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) \times 360 \quad (11)$$

Zjištění ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obrátů závazků jsou pro podnik důležité z hlediska posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho uhrazení. Tento nesoulad se přímo promítá do likvidity podniku. Pokud je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, tak to může vést ke špatné likviditě. Může nastat situace, že společnost nebude mít dostatek finančních zdrojů na zaplacení všech krátkodobých závazků. (Knápková a kol., 2017, s. 109; Baran, 2006, s. 24)

Ukazatel likvidity

Dalším z ukazatelů platební schopnosti podniku je ukazatel likvidity. Likvidita je autory charakterizována jako schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. V odborných publikacích je uváděno, že ukazatele likvidity v podniku poměrují to, čím je možno platit (uvedeme v čitateli), s tím, co je nutno zaplatit (uvedeme ve jmenovateli). Při výpočtu záleží na tom, jakou jistotu požadujeme od daného měření. Na základě toho dosazujeme do čitatele jednotlivé majetkové složky s různou dobou přeměnitelnosti na peníze. (Knápková a kol., 2017, s. 93)

Růčková (2021, s. 60) k problematice dodává, že likvidita je jedním z důležitých faktorů podporující finanční rovnováhu společnosti. Jen dostatečně likvidní podnik je podle ní schopen plnit své závazky. Uvádí také, že naopak příliš vysoká míra likvidity je pro vlastníky společnosti nepříznivá, protože je v aktivech vázáno příliš velké množství finančních prostředků, které se nezhodnocují. Z tohoto lze vyvodit, že je důležité, aby byl podnik schopný dostát svých závazků a zároveň dostatečně zhodnocoval své prostředky.

V praxi se setkáváme se třemi stupni likvidity:

- likvidita III. stupně (ukazatel běžné likvidity),
- likvidita II. stupně (ukazatel pohotové likvidity),
- likvidita I. stupně (ukazatel hotovostní likvidity). (Knápková a kol., 2017, s. 94).

Ukazatel běžné likvidity (III. stupně) se vypočítá jako podíl oběžných aktiv na krátkodobých závazcích. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti nebo kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Ve stručnosti se jedná o to, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. (Růčková, 2021, s. 62) Přiměřená výše tohoto ukazatele je ve všech prostudovaných publikacích

uváděna v rozmezí od 1,6 do 2,5. Pomocí následujícího vzorce se vypočítá běžná likvidita (Wild, 2019, s. 53):

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

U ukazatel pohotové likvidity (II. stupně) se doporučuje hodnota v rozmezí 1,0-1,5. Při výpočtu se jedná o poměr mezi všemi rychle směnitelnými aktivy na hotovost (krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky) a krátkodobými závazky. Jestliže hodnoty vychází 1, tak by ještě společnost měla být schopna uhradit své závazky bez potřeby prodání některých zásob. V případě, že ukazatel dosáhne hodnoty ukazatele menší než 1, měl by začít se snižováním výše zásob. (Kislingerová, 2010, s. 105; Knápková a kol., 2017, s. 95; Samonas, 2015, s. 37)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (13)$$

Ukazatel hotovostní likvidity (I. stupně) má doporučenou hodnotu v rozmezí 0,2-0,5. V poměru se vyskytují nejlikvidnější položky oběžného majetku a krátkodobé cizí zdroje. Vysoká hodnota tohoto ukazatele poukazuje na špatné využití finančního majetku společnosti. (Knápková a kol., 2017, s. 95; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 135)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné závazky} \quad (14)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Do určité míry je úvěrové zatížení žádoucí, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Důvodem je uplatnění daňového štítu v podobě úroků z cizího kapitálu, které snižují daňové zatížení. Avšak zadluženost nesmí být příliš vysoká. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere. (Knápková a kol., 2017, s. 87)

- **Celková zadluženost** se pokládá za základní ukazatel zadluženosti. Znázorňuje krytí majetku společnosti cizími zdroji. Doporučené hodnoty celkové zadluženosti by se měly pohybovat v rozmezí 30–60 %, v závislosti na odvětví, do kterého se společnost řadí. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je i vyšší zadluženost podniku a věřitelské riziko. V návaznosti, na již zmíněné, je potřeba tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností. (Knápková et al., 2017, s. 88; Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

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

- **Koeficient samofinancování** je pokládán za doplňkový ukazatel celkové zadluženosti. Součet ukazatele zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl vyjít přibližně 100 %. Jedná se o poměr, ve kterém jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růčková, 2021, s. 72-73)

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

- **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** je kombinací celkové zadluženosti spolu s koeficientem samofinancování. V případě, že roste podíl závazků roste i hodnota tohoto ukazatele. Hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než nula. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 217)

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

- **Úrokové krytí** znázorňuje kolikrát je dosažený zisk vyšší než zaplacené úroky. V případě výsledné hodnoty pohybující se na úrovni 1, lze říct, že dosažený zisk by byl použit na úhradu nákladových úroků. Doporučenou hodnotou je považován alespoň pětinasobek. (Růčková, 2021, s. 73)

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

Soustava finančních ukazatelů

Jak již bylo dříve zmíněno, Kalouda (2019, s. 57) ve své publikaci definoval, jako poslední okruh v rámci analýzy poměrových ukazatelů, soustavu finančních ukazatelů. Tyhle ukazatele se používají k vytvoření hierarchických systémů, jako je např. pyramidový rozklad. V tomto případě jsou jednotlivé vazby vyjádřeny matematicky. Nejvíce používaným schématem je Du Pontův rozklad, jež vychází z ukazatele rentability vlastního kapitálu. (Kalouda, 2019, s. 57; Pavelková a Knápková, 2012, s. 113)

2.4.4 Souhrnné ukazatele

Podle Dluhošové a kol. (2010, s. 93) se pro zhodnocení finanční situace společnosti kromě výše uvedených poměrových ukazatelů používají taktéž souhrnné ukazatele. Tyhle ukazatele charakterizuje jako: „*specifické metody ve finančních analýzách, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finanční situace a výkonnost podniku jedním číslem.*“ Mezi hlavní důvody použití těchto ukazatelů patří včasné identifikování a následné varování o možné nestabilitě podniku, jež by mohla signalizovat jeho úpadek.

V rámci souhrnných ukazatelů existují dva typy modelů. Prvním modelem jsou bankrotní modely, jež poskytují informaci o tom, jaká je pravděpodobnost bankrotu podniku. Při analýze se vychází ze skutečných údajů. Nejvíce používanou metodou v rámci bankrotního modelu je Altmanova analýza a Index IN. Druhým modelem jsou bonitní modely, které sdělují informaci o tom, zda je společnost dobrá či špatná. Na rozdíl od bankrotního modelu vychází z části z teoretických, a z části z pragmatických poznatků. (Kalouda, 2016, s. 70; (Oreský a Rehák, 2019, s. 145)

Altmanův model (Z-skóre)

Prezentuje jednu z možností, pomocí níž lze souhrnně vyhodnotit finanční zdraví společnosti. Stanovuje se pomocí jediného čísla (Z-skóre), které je složeno z pěti ukazatelů. Tohle číslo v sobě zahrnuje rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. Na základě rozsáhlých průzkumů je jednotlivým ukazatelům přiřazena určitá váha. (Scholleová, 2017, s. 192)

Scholleové (2017, s. 192) uvádí vzorec pro výpočet Altmanova indexu pro podniky neobchodované a obchodované na kapitálovém trhu.

Altmanův index se pro neobchodovatelné podniky na kapitálovém trhu vypočítá následujícím způsobem:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (19)$$

Kde $X_1 = \text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva};$

$X_2 = \text{nerozdělený zisk minulých let} / \text{aktiva};$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva};$

$X_4 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje};$

$X_5 = \text{tržby} / \text{aktiva}. (Scholleová, 2017, s. 192)$

Hodnoty, kterých Z-skóre nabývá, se mohou pohybovat následujícím způsobem:

1. $Z > 2,9$ společnost je považována za finančně zdravou
2. $1,23 < Z < 2,89$ tzv. šedá zóna, o zdraví nelze jednoznačně rozhodnout
3. $Z < 1,23$ podnik není považován za finančně zdravý, hrozí bankrot.

(Scholleová, 2017, s. 192)

Pro výpočet Altmanova indexu pro obchodované podniky na kapitálovém trhu uvádí Scholleová (2017, s. 192) následující vzorec:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1 \times X_5, \quad (20)$$

kde indexy X_1 , X_2 , X_3 , a X_5 mají stejný výpočet jako v předchozím případě

$$X_4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota celkových závazků}.$$

Výsledné hodnoty Z-skóre jsou Scholleovou (2017, s. 192) interpretovány:

1. $Z > 2,99$ společnost je považována za finančně zdravou
2. $1,81 < Z < 2,99$ tzv. šedá zóna, o zdraví nelze jednoznačně rozhodnout
3. $Z < 1,81$ podnik není považován za finančně zdravý, hrozí bankrot.

Index IN

Index důvěryhodnosti je index, který sestavili manželé Inka a Ivan Neumaeirovi. Podstatou tohoto modelu je vyhodnocení finančního zdraví českých podniků v českém prostředí. Stejně jako Altmanův model je i Index důvěryhodnosti vyjádřen rovnicí. V rovnici jsou zařazeny ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Opět je zde jednotlivých ukazatelům přiřazena určitá váha. (Růčková, 2021, s. 92-94) Tento model se během let postupně vyvíjel a nyní vypadá následovně:

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

Scholleová (2017, s. 193) uvádí podle dosažených hodnot následující vývoj:

1. $IN05 < 0,9$ podnik má finanční problémy a hrozí bankrot;
2. $0,9 < IN05 < 1,6$ jedná se o tzv. šedou zónu;
3. $IN05 > 1,6$ uspokojivá finanční situace, podnik vytváří hodnotu.

3 KONTROLA A ZHODNOCENÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ

Finanční kontrola je považována za nástroj průběžného finančního řízení podle vytyčených finančních cílů a politiky. V případě výskytu odchylek skutečnosti od plánu je možné, že došlo k porušení stanovených kritérií. Kontrolní systém společnosti má za úkol sledování všech činností podniku a jejich součástí. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 308)

Grünwald a Holečková (2007, s. 310-312) uvádí tři druhy finanční kontroly:

- **Rozpočtová kontrola** – souvisí s podnikovými i vnitropodnikovými rozpočty. Náplní této kontroly je vytvoření formálních předpokladů pro sledování činnosti podniku jako celku a jeho jednotlivých segmentů v porovnání s plány specifikovanými v rozpočtech. V rámci rozpočtové kontroly se rozpoznávají odchylky skutečnosti od rozpočtů, poté se oznamují odpovědnému pracovníkovi a uskutečňují se operativní zásahy.
- **Operativní finanční kontrola** – má za úkol zjistit rozdíly mezi ročním finančním plánem a skutečností za sledované období. Vykazuje se na základě finančního účetnictví. Je zaměřena především na zisk, příjmy a výdaje, oběžní aktiva a krátkodobá pasiva.
- **Strategická finanční kontrola** – v rámci této kontroly je sledováno dodržení plánovaných hodnot strategických finančních veličin. Mezi tyto veličiny se řadí finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje, pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Strategická finanční kontrola by měla plnit i funkci včasného varování, jež je zaměřeno na porovnání skutečných a plánovaných externích podmínek, finanční situaci a z ní vyplývající důsledky pro případné investice.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZAPA BETON A.S.

Společnost ZAPA beton byla založena v roce 1991 panem Jiřím Pavlicou. Hlavním předmětem činnosti společnosti je především výroba, doprava a ukládání betonových směsí. Na začátku výroba společnosti probíhala na dávkovacích stanicích. První klasická betonárna provozovaná ZAPOU byla v Praze na Kačerově. Prvním trhem v České republice byla Praha a střední Čechy. Prvním střediskem na Moravě byla betonárna v Hulíně. Během devadesátých let se společnost stala jedním z předních výrobců na českém trhu transportbetonu. V roce 1997 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost.

V roce 1998 se ZAPA beton a.s. včlenila do struktury německého koncernu Dyckerhoff, jež se později stal součástí národní skupiny Buzzi Unicem z Itálie. Tento holding se zaměřuje na výrobu cementu a transportbetonu. Jeho působení je v Evropě, USA, Mexiku a severní Africe. Od roku 2003 je společnost ZAPA beton a.s. společností se stoprocentní zahraniční majetkovou účastí.

Produkce společnosti probíhá na úrovni jednotlivých středisek (betonáren a výroben kameniva), v základním rozdělení podle regionů na Čechy a Moravu. To stejné oblastní členění platí, v rámci transportbetonu, i pro obchodní činnost. Ekonomické a administrativní řízení je vykonáváno centrálně.

Na začátku roku 2023 vyrábí ZAPA beton a.s. v 52 betonárnách, 2 lomech a 1 pískovně. Prostřednictvím dceřiných společností provozuje další 2 betonárky v České republice. Na Slovensko provozuje 13 betonáren a 1 šterkovnu. Šterkovna pod hlavičkou ZAPA beton a.s. funguje také v Maďarsku.

4.1 Základní údaje o společnosti

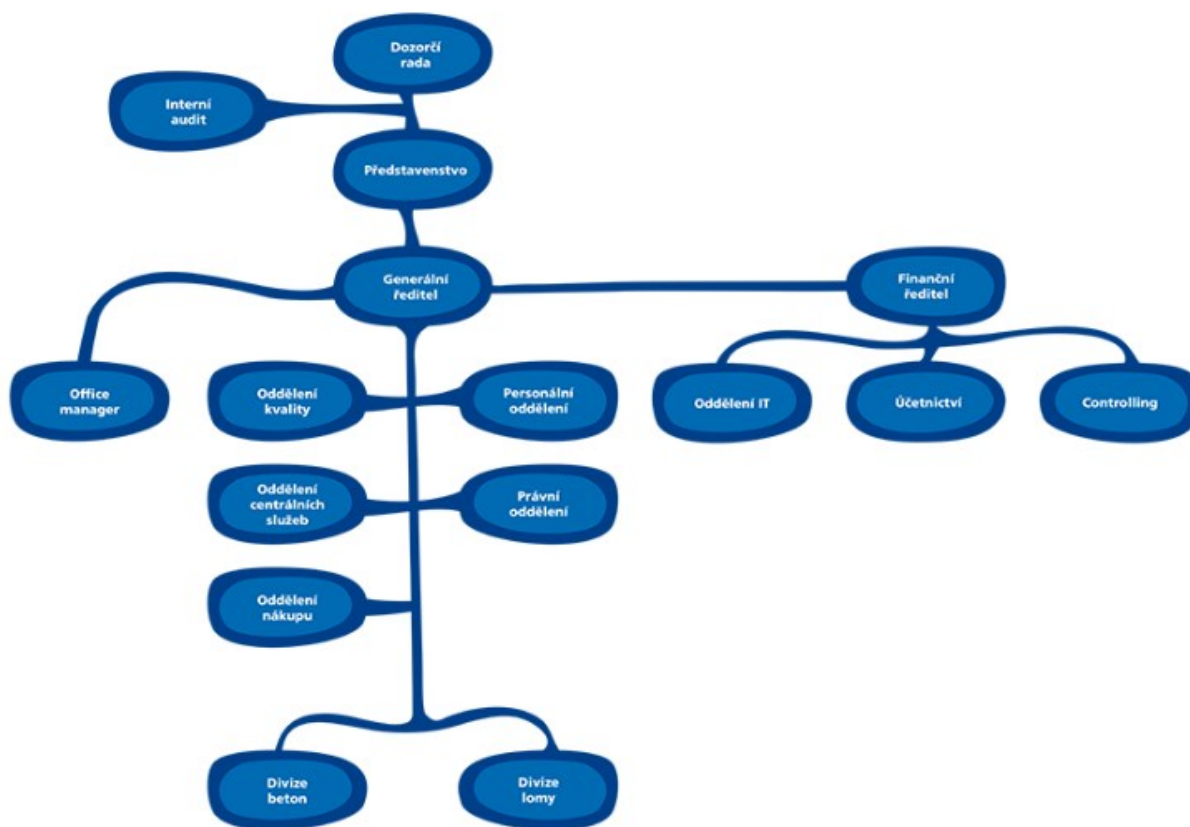
Jak již bylo zmíněno, analyzovanou společností je akciová společnost ZAPA beton a.s. Výše základního kapitálu je 300 200 000 Kč, jež je plně splacena a rozdělena do 3 002 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč.

Hlavní činností společnosti je výroba, doprava a ukládání betonu, které spadá v rámci statistického hlášení pod CZ-NACE 23630 - Výroba betonu připraveného k lití.

4.2 Organizační struktura společnosti

Výroba betonu a kameniva ve společnosti je realizována na úrovni jednotlivých středisek. Tyto střediska na území České republiky se řadí do jedné ze dvou základních oblastí: Čechy

a Morava. V rámci transportbetonu platí stejné oblastní rozdělení i pro obchodní činnost. Správa ZAPA beton a. s. na úrovni ekonomického a administrativního řízení je vykonávána centrálně. Níže je uvedeno schéma organizační struktury společnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti ZAPA beton a.s. (webové stránky společnosti)

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Od roku 2017 můžeme vidět, že se počet zaměstnanců pohybuje v rozmezí 400-500. V níže uvedené tabulce můžeme vidět, že se počet zaměstnanců v letech 2018 a 2019 podstatně navýšil oproti roku 2017. V dalších letech počet zaměstnanců klesl, dokonce v roce 2021 měla společnost o zaměstnance méně, než tomu bylo v roce 2017. V roce 2022 můžeme sledovat, že počet zaměstnanců se oproti předchozímu roku snížil o 2,8 %. Toto snížení bylo z důvodu uzavírání některých provozoven. Počty zaměstnanců v tabulce zahrnují všechny zaměstnance společnosti k datu 31. 12. daných let v zaměstnaneckém poměru včetně zaměstnanců pracujících na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců vybrané společnosti v letech 2017-2022 (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Období	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	455	483	482	467	454	441

5 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI

V následující kapitole se zaměřím na analýzu okolí společnosti v podobě stručné charakteristiky odvětví, PESTLE analýzy nebo Porterovým modelem pěti sil. Následně bude provedena SWOT analýza, jež se zaměřuje na interní a externí vlivy prostředí společnosti. V závěru kapitoly bude provedena finanční analýza, ve které bude vybraná společnost srovnána s vybranými konkurenčními podniky.

5.1 Charakteristika odvětví

V rámci klasifikace CZ-NACE lze společnost zařadit do skupiny C - Zpracovatelský průmysl:

- 23 Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
 - 236 Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků
 - 23630 Výroba betonu připraveného k lití

5.2 PESTLE analýza

Tahle podkapitola je zaměřena na analýzu makroprostředí, pro kterou bude využita analýza PESTLE. Cílem této analýzy je hodnocení možného budoucího vývoje externího prostředí.

5.2.1 Politické faktory

Politická situace území České republiky je v dnešní době poměrně stabilní. V programovém prohlášení si vláda jmenovaná v roce 2021 vytyčila několik cílů v oblasti podnikání a obchodu. Jedná se například o investice do udržitelného rozvoje, umožnění vedení daňové evidence a účetnictví v eurech, snižování byrokratické zátěže pro živnostníky a firmy aj. (Vláda ČR, © 2022)

Mimo jiné je také Česká republika členem Evropské unie a dalších organizací, jako například OSN, NATO a OECD. Z těchto členství jí také vyplývají další povinnosti a závazky.

Ve výroční zprávě společnosti je uvedeno, že její činnost byla také ovlivněna realitou války na Ukrajině, jejíž vliv má a bude mít významný dopad nejen pro stavební trh, ale ovlivní také celosvětovou ekonomiku.

5.2.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika do roku 2019 neustále rostla, dokonce v některých oblastech vykazovala podstatný růst, například v podobě nedostatku pracovních sil. Na konci roku 2019 se ve světě začalo rozšiřovat onemocnění COVID-19. Na území České republiky nemoc propukla v březnu roku 2020. Dá se říct, že téměř okamžitě paralyzovala nejen českou ekonomiku. Většina zemí přijala fiskální a monetární opatření na podporu ekonomik jednotlivých států.

V důsledku různých opatření, spojených s onemocněním COVID-19, dosáhl státní rozpočet v roce 2020 deficitu ve výši 367,4 miliardy korun. V roce 2021 byl deficit státního rozpočtu vyčíslen ve výši 419,7 miliardy korun. V roce 2022 se podařilo deficit hospodaření státního rozpočtu meziročně snížit o 59,3 miliard korun. Výsledný schodek tak činil v minulém roce 360,4 miliard korun. (ČT24 © 2023 a Ministerstvo financí ČR © 2023)

Hrubý domácí produkt

V Tabulce 2 je uvedeno HDP České republiky a jeho odhady za roky 2017-2023. Ministerstvo financí uvádí, že ekonomika v 1. polovině roku 2022 navzdory nepříznivým okolnostem rostla. Od 2. poloviny roku 2022 přišla mírná recese. Odhadem se hrubý domácí produkt za celý rok 2022 zvýšil o 2,3 %. Růst by zapříčiněn především investicemi do fixního kapitálu a zesílenou akumulací zásob. I přes řadu fiskálních stimulačních opatření výdaje domácností na konečnou spotřebu mírně poklesly, a to především kvůli růstu cen energií a zpřísnění měnové politiky. Pro rok 2023 je uváděn předpokládaný pokles HDP o 0,5 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2023)

Tabulka 2 Vývoj hrubého domácího produktu ČR v letech 2017 až 2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (odhad)	2023 (predikce)
Nominální HDP (v mld. Kč)	5 111	5 411	5 791	5 709	6 109	6 749	7 308
Nominální HDP (růst v %)	6,5	5,9	7	-1,4	7	10,5	8,3
Reálný HDP (růst v %)	5,2	3,2	3	-5,5	3,6	2,3	-0,5

Inflace

V roce 2017 velikost inflace dosahovala 2,5 procent. Nebylo tomu jinak ani v následujících dvou letech, kdy se pohybovala v rozmezí od dvou do tří procent. V prvním pandemickém

roce se míra inflace přehoupla přes hranici 3 procent na 3,2 procenta. V roce 2021 došlo opět ke zvýšení, a to na 3,8 procent. Důvodem byl především růst cen potravin, pohonných hmot nebo nákladů na bydlení. (iDNES.cz – s námi víte víc, 2022)

Predikce pro rok 2022 naznačovaly, že by měla míra inflace dosáhnout úrovně 8,5 procenta. Průměrná míra inflace nakonec činila v roce 2022 15,1 procenta, což je o 6,6 procent více oproti predikci. (Česká národní banka, © 2022)

Takto vysoká inflace zpomaluje ekonomický růst a snižuje životní úroveň obyvatel. K mimořádně silnému růstu spotřebitelských cen výrazně přispívají potraviny, pohonné hmoty, elektřina, zemní plyn i další kategorie zboží a služeb. Ministerstvo financí dále uvádí, že by se okolo hodnoty 15,1 % měla meziroční inflace pohybovat i v 1. čtvrtletí roku 2023, poté by měla začít postupně klesat s zvolnit na 10,4 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2023)

Tabulka 3 Vývoj inflace ČR v letech 2017 až 2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)

%	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (predikce)
Inflace	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,4

Měnový kurz

V níže uvedené tabulce je uveden vývoj měnového kurzu od roku 2017. Na konci 1. čtvrtletí roku 2020, kdy propukla pandemie COVID-19, kurz české koruny výrazně oslabil. Můžeme vidět, že v roce 2019 se průměrně hodnota pohybovala okolo 25,7 CZK/EUR a v roce 2020 se vyšplhala na 26,4 CZK/EUR. Od roku 2021 začala hodnota CZK/EUR klesat a za rok 2022 je ČNB a MF uváděna průměrná hodnota eura 24,6 Kč. Pro rok 2023 uvádí ČNB predikci měnového kurzu ve výši 24,5 CZK/EUR. (Česká národní banka, © 2023)

Tabulka 4 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2017-2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 predikce
Měnový kurz CZK/EUR	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6	24,6	24,5

5.2.3 Sociálně-demografické faktory

Počet obyvatel od roku 2017 do roku 2020 rostl. V roce 2021 na území České republiky žilo 10,5 milionu obyvatel. Tenhle počet bych oproti roku 2020 o 200 000 nižší. Důvodem snížení počtu obyvatel je vyšší úmrtnost než porodnost. (Český statistický úřad, © 2022)

Tabulka 5 Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2017-2021 (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2022)

Období	2017	2018	2019	2020	2021
Česká republika	10 589 526	10 626 430	10 699 324	10 700 155	10 500 850

Z lednové predikce roku 2023 podle Ministerstva financí ČR se na trhu práce nadále projevují nerovnováhy související s nedostatkem pracovníků. Míra nezaměstnanosti by však navzdory mírné recesi a celkově slabé hospodářské dynamice neměla v roce 2023 příliš vzrůst. Predikce pro rok 2023 je uváděna ve výši 3,2 %. (Ministerstva financí ČR, © 2023)

Tabulka 6 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2017-2022 (vlastní zpracování na základě dat z Ministerstva financí ČR a ČSÚ, © 2022)

Míra nezaměstnanosti v %	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (predikce)
Česká republika	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,4	3,2

5.2.4 Technologické faktory

V dnešní době je technologický vývoj velmi rychlý a je zapotřebí jeho neustálé sledování. V případě analyzované společnosti tvoří technologie základ jejího podnikání.

Technologický tým společnosti se věnuje vývoji nových stavebních materiálů, v loňském roce společnost pokračovala v investicích do optimalizaci receptur, sledování změn v normách, zejména snižování uhlíkové stopy a využívání druhotných surovin a recyklovaného materiálu. Již nyní se společnosti úspěšně daří snižovat uhlíkovou stopu a to zejména plošným přechodem na nízkoslinkové cementy. Jednou z dalších priorit společnosti z pohledu udržitelné výroby je zavádění nových technologií, zejména využití recyklovaného kameniva ve výrobě betonu s přihlédnutím k enormnímu růstu vstupů.

5.2.5 Legislativní faktory

Na území České republiky dochází k neustálému vývoji legislativy, která se týká i podnikatelského prostředí. V rámci oblasti podnikání se mezi hlavní legislativní předpisy řadí:

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

Příkladem legislativních změn, týkajících se podnikatelského prostředí, může být zrušení superhrubé mzdy s účinností od roku 2021 a zvýšení slevy na poplatníka. Od roku 2023 byl pozastaven systém elektronické evidence tržeb, jehož první vlna byla spuštěna v roce 2016.

Další legislativní předpisy, které se týkají podnikatelského prostředí, ve kterém společnost ZAPA beton a.s. působí jsou:

- Zákon č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství, (horní zákon);
- Zákon ČNR č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě;
- Zákon č. 157/2009 Sb. o nakládání s těžebním odpadem a o změně některých zákonů;
- Zákon č. 85/2012 Sb. o ukládání oxidu uhličitého do přírodních horninových struktur;
- Zákon č. 83/2013 Sb., o označování a sledovatelnosti výbušnin pro civilní použití;
- Zákon č. 259/2014 Sb., o prekurzorech výbušnin a o změně zákona č. 634/2004 Sb.;
- Zákon č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh.

Jednotlivé změny v zákonech, předpisech a vyhláškách mají na starosti jednotlivý zaměstnanci společnosti.

5.2.6 Ekologické faktory

Výroba betonových směsí a těžba a zpracování kameniva jsou průmyslové činnosti, které kladou velké nároky na ochranu životního prostředí, zejména v oblasti snižování emisní činnosti, prašnosti a hluku. Neustálá snaha o včasné provádění opatření k ochraně životního prostředí a zvyšování technologické úrovně výroby ve všech jejích etapách zajišťují, že společnost ZAPA beton a.s. drží krok se současnými trendy environmentálního řízení a nedostává se do konfliktů se zájmy ochrany životního prostředí.

Již v roce 2015 byla zásadně změněna legislativa v oblasti environmentálních aspektů tak, aby byla v souladu s předpisy Evropské unie, s cílem sjednotit klasifikace nebezpečných odpadů a nebezpečných látek dle Nařízení Komise EU.

Strategickým záměrem společnosti ZAPA beton a.s. je situovat jednotlivé provozovny do schválených průmyslových zón s cílem minimalizovat případné dopady na životní prostředí. Technologie výroby ve smyslu ochrany životního prostředí je zaměřena zejména na snižování úletu tuhých znečišťujících látek do ovzduší. Jednotlivé betonárny jsou opláštěny a odizolovány za účelem ochrany před provozním hlukem i prachem a některé jsou navíc vybaveny i mlžícím nebo skrápěcím zařízením pro zvlhčování jednotlivých frakcí kameniva i celého areálu provozovny. Na cementových i popílkových silech jsou instalovány účinné filtry, schopné zachytit více než 99,829 % prachových částic. Nedílnou součástí ochrany životního prostředí je nakládání s kalovými vodami a tuhými odpady. Většina provozoven je vybavena recyklačním zařízením, které umožňuje dále zpracovávat kalovou vodu i tuhý recyklát při přípravě betonových směsí dle schválených receptur.

5.3 Porterův model pěti sil

Tento model se zabývá analýzou vnitřního prostředí odvětví, ve kterém analyzovaná společnost podniká. V rámci této analýzy se zaměřujeme na odběratele, dodavatele, potenciaální substituty, vstup nových společností do odvětví a současná konkurence.

5.3.1 Odběratele

Mezi odběratele společnosti ZAPA beton patří stavební společnosti, které se specializují na výstavbu průmyslových podlah, dopravních staveb, developerských projektů apod., tak i drobní zákazníci tzv. domkaři. Společnosti si nepřeje uvádět jmenovitě své odběratele.

Odběratelé od společnosti ZAPA beton odebírají běžné betony s různou pevností, odolností vůči prostředí a konzistencí. Dále se jedná o odběr speciálních produktů, jako jsou lité

podlahové směsi, drenážní betony pro venkovní plochy, samozhutnitelné betony a další výrobky.

5.3.2 Dodavatelé

Společnost ZAPA beton má pro určité věci své dodavatele. Mezi hlavní dodavatele společnosti patří především dodavatelé vstupních materiálů – cementu a kameniva. Společnost si je nepřeje bez jejich souhlasu v rámci diplomové práce uvádět.

5.3.3 Potencionální substituty

Za potencionální substituty v oblasti této podnikatelské činnosti lze považovat výrobky, které by mohly nahradit stavební kámen. V tomto případě se jedná o recyklát, který by mohl být použit namísto stavebního kamene. Recykláty se vyrábějí v různých frakcích a kvalitě. Na trhu zatím není mnoho firem, které recykláty, jež je možné použít do betonů, asfaltů, na zásypy atd. používají. Společnost ZAPA beton ve výroční zprávě uvádí, že za účelem snižování uhlíkové stopy zůstává využívání směsných cementů s nižším obsahem slínku a také recyklovaných kameniv, tam kde je to možné. Jiné substituty, které by mohly nahradit stavební kámen a již zmíněný recyklát, zatím nejsou.

5.3.4 Potencionální noví konkurenti

Jelikož je těžební průmysl specifickým oborem podnikání, tak je vstup pro nové konkurenty do odvětví složitý. Pokud se někdo rozhodne zahájit činnost v tomhle oboru, je nutné vzít v potaz složitou legislativu, vysoké investice a získání kvalifikované pracovní síly. Na základě těchto kritérií se neočekává výrazný nárůst nových konkurentů.

5.3.5 Konkurence v oboru

V odvětví, ve kterém podniká společnost ZAPA beton působí několik dalších podniků, které se zaměřují se na výrobu, dopravu a ukládání betonu. Mezi největší konkurenty společnosti se řadí pět níže uvedených společností.

Prvním konkurentem společnosti je **Českomoravský beton a.s.** založený v roce 1993. Společnost nabízí široký sortiment stavebních materiálů, které jsou doplněny o inovativní značkové produkty pro bytovou i komerční výstavbu. Mimo široký sortiment transportbetonu nabízí společnost řadu dalších produktů, které usnadňují práci na stavbách. Společnost zaměstnávala okolo 174 zaměstnanců ke konci roku 2021. Pro rok 022 bylo cílem společnosti pokračovat v dodávkách betonů na velké stavby a nadále se zaměřovat i

na menší a drobné zákazníky, aby si zajistila co nejširší uplatnění. Dále se zaměřuje na udržení kvality svých služeb a zavedení většího užívání platebních terminálů na jejich expedicích.

Další konkurenční společností je **CEMEX Czech Republic, s.r.o.**, dříve CEMEX Czech Operations, s.r.o., jež vznikla v roce 2007. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba a prodej stavebních hmot a stavebních výrobků v České republice. Převážně se jedná o cementářské a betonářské odvětví. Společnost je součástí skupiny CEMEX, která je předním celosvětovým výrobcem a dodavatelem cementu, betonu a betonových směsí a kameniva. V roce 2021 v České republice společnost provozovala síť 71 betonáren, cementárnu a cementovou mlýnici. Ve výroční zprávě společnost uvádí, že se betonářská divize zaměřuje na výrobu betonu, betonových směsí a také na výrobu speciálních produktů jako lité podlahové potěty na bázi anhydritu (AnhyLevel), cementové potěry CemLevel, izolační a výplňové pěny PoroFlow, samozhutnitelné betony Compacto, betony se sníženou uhlíkovou stopou (Vertua) atd. Cementářská divize se zaměřuje na výrobu a prodej cementu a slínku. Dále poskytuje svým zákazníkům kromě dopravy a čerpání směsí i technologické poradenství. Jedním z cílů společnosti je udržení tržního podílu na atraktivních klíčových trzích.

SKANSKA Transbeton, s.r.o. je konkurenční společnost založena společenskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným v roce 1993. Společnost je součástí skupiny Skanska a.s., kde se uplatňuje na projektech skupiny. Společnost nemá žádnou pobočku nebo část obchodního závodu v zahraničí. Hlavní náplní společnosti je tradiční výroba betonových směsí zejména z drceného kameniva a zakládá si na kvalitě a technologickém postupu výroby. Dále se společnost podílí na několika výzkumných projektech, které jsou zaměřeny na úpravy granulometrie jemných částic v betonové směsi, užití alternativních substituentů konvenčních příměsí a také náhradě přírodního kameniva recyklovaným kamenivem. Významným výsledkem je beton se 100% podílem recyklovaného kameniva (cihelného střepu), jež se nazývá Rebetong. Použitá technologie umožňuje snížení dávky cementu, 100% náhradu přírodního kameniva kamenivem recyklovaným.

Předposledním konkurentem společnosti je společnost **FRISCHBETON s.r.o.**, která je součástí stavebního koncernu STRABAG SE, který provozuje rozsáhlou síť betonáren a patří se svou produkcí betonu k jedním z největších výrobců na českém trhu. Společnost byla založena v roce 1991.

Posledním zmiňovaným konkurentem je **TBG Betonmix a.s.**, který je součástí skupiny Českomoravský beton a.s., která je druhým největším výrobcem betonových směsí v České republice. Společnost TBG Betonmix a.s. byla založena roku 1993. Celkem provozuje 9 betonáren a jednu maltárnu. Společně se svými dceřinými společnostmi provozuje dohromady 16 betonáren a jednu maltárnu v České republice. Cílem společnosti v dalších obdobích je být nadále kvalitním a silným partnerem pro jejich zákazníky na všech trzích, kde působí.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je marketingový nástroj, který je používán k analýze silných a slabých stránek, na které by se společnost měla zaměřit a pokusit se o jejich eliminaci. Dále je potřeba se v rámci této metody zabývat také vnějšími vlivy, v podobě příležitostí a hrozeb. V tabulce 7 jsou uvedeny jednotlivé body v rámci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně jsou jednotlivé části SWOT analýzy podrobněji rozebrány.

Tabulka 7 SWOT analýza ZAPA beton a. s. (vlastní zpracování na základě interních informací společnosti)

Silné stránky	Slabé stránky
Dostupnost na trhu	Závislost na dodavatelích materiálu
Stabilní společnost s mezinárodní oporou	Občas nepružné korporátní procesy
Široké výrobní portfolio	IT řešení ne vždy vyhovující pro lokální trh
Vývoj nových stavebních materiálů	Částečně omezené služby pro zákazníky kvůli nedostatku mixů
Nepřehlédnutelný design provozoven	Zvyšující se průměrný věk zaměstnanců v kombinaci s klesající atraktivitou odvětví na trhu práce
Dobré firemní klima	
Příležitosti	Hrozby
Zavádění nových technologií	Přírodní kamenivo na trhu
RPA robotic proces automatization	Rostoucí ceny klíčových vstupů, zejména kameniva
Umělá inteligence	Ztráta zaměstnanců
Útlum ve stavebnictví	Platební neschopnost zákazníků v souvislosti s ekonomickou situací
Oblast BOZP	Chování konkurence v oblasti cenové politiky

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti se řadí její dostupnost na trhu. ZAPA aktuálně vyrábí v České republice v 52 betonárnách, 2 lomech a 1 pískovně. Prostřednictvím dceřiných společností provozuje další 2 betonárny v České republice. Na Slovensku provozuje 13 betonáren a 1 šterkovnu. Šterkovna pod hlavičkou ZAPA beton funguje také v Maďarsku. Za další silnou stránku společnosti se dá považovat její široké výrobní portfolio, v kterém se nachází jak běžné betony, tak i speciální produkty, které jsou přizpůsobeny požadavkům daného zákazníka. Také vývoj nových stavebních materiálů, neustálá optimalizace receptur

s důrazem na snižování uhlíkové stopy se v dnešní době dá zařadit mezi silné stránky společnosti. Mimo již uvedené přednosti bych ještě ráda zmínila nepřehlédnutelný design provozoven, vozového parku a také dobré firemní klima s nímž souvisí i nízká fluktuace.

Slabé stránky

V rámci slabých stránek společnosti bych zde uvedla ráda pár bodů. Prvním je závislost na dodavatelích materiálu. Druhým bodem je nutnost dodržování koncernových pravidel, pod nímž si můžeme představit omezení akcí pro obchodní partnery, administrativní zátěž, pružnost. Někdy nejsou koncernová IT řešení vyhovující pro lokální trh. Další bodem je částečně omezené služby pro zákazníku kvůli nedostatku některých mixů a posledním bodem je zvyšující se průměrný věk zaměstnanců společnosti.

Příležitosti

V rámci příležitostí společnosti bych ráda vypíchl následujících pět bodů. Prvním z nich je zavádění nových technologií, zejména využití recyklovaného kameniva při výrobě betonu. Druhým bodem je RPA (Robotic Proces Automatization, která slouží pro automatizaci opakující se činnosti. Další z příležitostí je umělá inteligence pro just in time úpravy receptur dle teploty, vlhkosti kameniva a hustoty kalové vody. Jako předposlední bod můžu zmínit útlum ve stavebnictví, který by mohl umožnit koupi nebo nájem dalších betonáren. Posledním bodem je oblast BOZP, která je dlouhodobě prioritou společnosti a souvisí se zlepšováním bezpečnosti, ergonomie a pracovních podmínek obecně pro zaměstnance společnosti. V rámci nové bezpečnostní kampaně „Pozoruj, Přemýšlej, Upozorni“ ve spolupráci s mateřskou společností Dyckerhoff se ZAPA beton zaměřila na cílenou, jednotnou a jasnou komunikaci v oblasti BOZP.

Hrozby

Mezi jednu z největších hrozeb aktuálně patří úbytek přírodního kameniva na trhu. Tohle kamenivo je jednou ze základních surovin ve stavebnictví a podle dostupných informací kriticky ubývá. Další velkou hrozbou pro společnost ZAPA beton je enormní zvýšení cen kameniva. Dodavatelé zvyšují ceny v důsledku zvýšení výrobních nákladů (paliva, energie) a nákladů na dopravu (pohonné hmoty, nedostatek přepravních kapacit) bez dlouhodobého vyhlášení. Třetím bodem v rámci hrozeb pro podnik je ztráta zaměstnanců v důsledku vysoké konkurence na trhu práce, snižující se popularity betonového odvětví. Podnik se stejně jako celý trh potýká s nedostatkem řidičů a někdy trvá obsazení otevřené pozice až 1

rok. Průměrný věk řidičů ve společnosti ZAPA beton je relativně vysoký a situace se tak může v budoucnu dále zhoršit.

Mezi hrozby pro společnost také patří nesplacení pohledávek z důvodu platební neschopnosti zákazníků. Zvýšení prodejní ceny betonu stejně jako dalších vstupů ve stavebnictví je v roce 2023 nejvyšší v posledních letech a může tak způsobit více případů bankrotu zákazníků vzhledem k tomu, že projektové kalkulace jsou připravovány dlouho dopředu, a ne vždy se počítá s možností zvýšení nákladů na projekt. Posledním bodem je chování konkurentů společnosti v oblasti cenové politiky, jako je zvyšování prodejních cen. Ne každý totiž plánuje zvyšovat ceny v souladu s růstem výrobních nákladů.

5.5 Finanční analýza

Následující podkapitola je zaměřena na finanční analýzu vybrané společnosti z důvodu zhodnocení a udělení si přehledu o jejím finančním zdraví. V rámci finanční analýzy je provedena analýza absolutních ukazatelů, která je zaměřena na vertikální a horizontální analýzu rozvahy, výkazu zisku a ztrát za čtyři po sobě jdoucí účetních období. Dalšími provedenými analýzami v rámci této podkapitoly je analýza přidané hodnoty a hospodářského výsledku, analýza čistého pracovního kapitálu, analýza poměrových ukazatelů, která je zaměřena na ukazatele zadluženosti, rentability, aktivity, likvidity a analýza souhrnných ukazatelů (Z-skóre, index IN05).

Pro udělení si obrázku, jak na tom společnost ZAPA beton je, budou výsledky srovnány s jedním z největších konkurentů společnosti, kterým je Českomoravský beton a.s.

5.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci této podkapitoly jsem se zaměřila na vertikální a horizontální analýzu rozvahy, výkazu zisku a ztrát vybrané společnosti.

Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury

V tabulce 8 je uvedena majetková struktura společnosti. Je zde patrné, že se celková výše aktiv společnosti pohybovala ve všech analyzovaných letech okolo 1 400-1 500 mil. Kč. Největší podíl na aktivech společnosti tvoří dlouhodobý majetek, jehož výše se v průběhu sledovaných let pohybovala v rozmezí 869 – 967 mil. Kč. Největší položkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, v rámci kterého, se především jedná o majetek, který slouží k výrobě betonu a k těžbě surovin, potřebných k jeho produkci. Největší část dlouhodobého nehmotného majetku tvoří ocenitelná práva společnosti.

Tabulka 8 Majetková struktura ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	Rok			
	2019	2020	2021	2022
AKTIVA	1 446 893	1 430 373	1 460 875	1 489 130
Dlouhodobý majetek	869 145	942 681	966 617	960 789
DNM	1 063	15 588	14 054	12 183
DHM	634 556	692 975	719 427	715 998
DFM	233 526	234 118	233 136	232 608
Oběžná aktiva	552 806	479 815	487 100	522 330
Zásoby	41 595	54 001	52 668	81 726
Dlouhodobé pohledávky	401	18 536	16 369	14 054
Krátkodobé pohledávky	479 069	378 841	390 216	349 495
Peněžní prostředky	31 741	28 437	27 847	77 055
Časové rozlišení aktiv	24 942	7 877	7 158	6 011

V tabulce 9 nalezneme procentuální podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech společnosti během analyzovaných let. Ve všech letech byl podíl stálých aktiv na celkových aktivech větší než podíl oběžných aktiv.

Největší podíl z oběžných aktiv představují krátkodobé pohledávky, které se v letech 2019-2022 pohybovaly v rozmezí 20 – 33 %. Je zde vidět postupný pokles krátkodobých pohledávek. Zásoby tvoří opravdu nepatrný podíl na celkových aktivech. Můžeme, ale sledovat, že se postupně výše zásob společnosti navýšila. V roce 2022 došlo k navýšení zásob oproti předchozímu roku o necelá 2 %. Při pohledu na peněžní prostředky můžeme vidět, že v letech 2019 – 2021 se jejich podíl pohyboval okolo 2 % celkových aktiv. V roce 2022 se tento podíl navýšil skoro trojnásobně na 5,17 %.

Časové rozlišení je poslední složkou aktiv, tvoří nepatrnou část aktiv a postupně jeho výše klesá.

Tabulka 9 Vertikální analýza majetkové struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	Rok			
	2019	2020	2021	2022
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	60,07 %	65,90 %	66,17 %	64,52 %
DNM	0,07 %	1,09 %	0,96 %	0,82 %
DHM	43,86 %	48,45 %	49,25 %	48,08 %
DFM	16,14 %	16,37 %	15,96 %	15,62 %
Oběžná aktiva	38,21 %	33,54 %	33,34 %	35,08 %
Zásoby	2,87 %	3,78 %	3,61 %	5,49 %
Dlouhodobé pohledávky	0,03 %	1,30 %	1,12 %	0,94 %
Krátkodobé pohledávky	33,11 %	26,49 %	26,71 %	23,47 %
Peněžní prostředky	2,19 %	1,99 %	1,91 %	5,17 %
Časové rozlišení aktiv	1,72 %	0,55 %	0,49 %	0,40 %

V tabulce 10 je uvedena horizontální analýza majetkové struktury společnosti. Je zde vypočítána absolutní změna jednotlivých položek.

Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%
AKTIVA	-16 520	-1,14	30 502	2,13	28 255	1,93
Dlouhodobý majetek	73 536	8,46	23 936	2,54	-5 828	-0,6
DNM	14 525	1 366,42	-1 534	-9,84	-1 871	-13 31
DHM	58 419	9,21	26 452	3,82	-3 429	-0,48
DFM	592	0,25	-982	-0,42	-528	-0,23
Oběžná aktiva	-72 991	-13,20	7 285	1,52	35 230	7,23
Zásoby	12 406	29,83	-1 333	-2,47	29 058	55,17
Dlouhodobé pohledávky	18 135	4 522,44	-2 167	-11,69	-2 315	-14,14
Krátkodobé pohledávky	-100 228	-20,92	11 375	3,00	-40 721	-10,44
Peněžní prostředky	-3 304	-10,41	-590	-2,07	49 208	176,71
Časové rozlišení aktiv	-17 065	-68,42	-719	-9,13	-1 147	-16,02

Vertikální a horizontální analýza finanční struktury

V tabulce 11 je uvedena finanční struktura společnosti ZAPA beton. Na základě uvedených dat je v tabulkách 12 a 13 provedena vertikální a horizontální analýza finanční struktury.

Tabulka 11 Majetková struktura ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	Rok			
	2019	2020	2021	2022
PASIVA	1 446 893	1 430 373	1 460 875	1 489 130
Vlastní kapitál	920 015	928 291	966 073	959 090
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Kapitálové fondy	424	424	424	424
Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
VH minulých let	325 233	275 051	275 051	275 051
VH běžného období	199 818	258 276	296 058	289 075
Cizí zdroje	525 776	500 384	494 572	529 439
Rezervy	61 557	58 283	68 139	73 339
Závazky	464 219	442 101	426 433	456 100
-Dlouhodobé závazky	21 177	27 053	36 772	45 022
<i>odložený daňový závazek</i>	<i>21 177</i>	<i>27 053</i>	<i>36 772</i>	<i>45 022</i>
-Krátkodobé závazky	443 042	415 048	389 661	411 078
<i>krátkodobé přijaté zálohy</i>	<i>3 429</i>	<i>2 104</i>	<i>2 477</i>	<i>1 426</i>
<i>závazky z obchodních vztahů</i>	<i>373 192</i>	<i>348 807</i>	<i>331 852</i>	<i>344 267</i>
<i>ostatní krátkodobé závazky</i>	<i>66 424</i>	<i>64 137</i>	<i>55 332</i>	<i>65 385</i>
Časové rozlišení pasiv	1 102	1 698	230	601

V níže uvedené tabulce si můžeme všimnout, že více než 60procentní podíl na celkových pasivech tvoří vlastní kapitál. V roce 2022 největší podíl na vlastním kapitálu měl základní kapitál a poté výsledek hospodaření běžného období. Ve všech analyzovaných letech můžeme vidět kladný výsledek hospodaření běžného období. Veškerý zisk společnosti si převádí německý koncern Dyckerhoff, jehož součástí je analyzovaná společnost.

Další položkou pasiv jsou cizí zdroje, které měli v letech 2019-2021 klesající tendenci, v roce 2022 došlo k mírnému navýšení podílu cizích zdrojů na celkových pasivech. Ve všech analyzovaných letech se pohybovaly okolo 34-36 % celkové bilanční sumy. Jelikož

společnost k financování využívá tzv. cash poolu, tak nevyužívá žádné dlouhodobé úvěry. Proto je výše podílu dlouhodobých závazků tak nízká a je zde pouze položka odložený daňový závazek, který se v posledních letech zvýšil a jeho hodnota nyní činí 45 milionu Kč. Při pohledu na krátkodobé závazky, tak ty jsou převážně tvořeny závazky z obchodních vztahů, které se v rámci analyzovaných let pohybují v rozmezí 22-25 % celkových pasiv. Zbylá část krátkodobých závazků je tvořena krátkodobými přijatými zálohami, jejichž výše se během let snižovala a v roce 2022 činila necelý 1,5 milionu Kč a ostatními krátkodobými závazky.

Poslední položkou pasiv je časové rozlišení pasiv, které v roce 2022 tvořilo pouze 0,04% podíl na celkových pasivech.

Tabulka 12 Vertikální analýza finanční struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	Rok			
	2019	2020	2021	2022
PASIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	63,59 %	64,90 %	66,13 %	64,41 %
Základní kapitál	20,75 %	20,99 %	20,55 %	20,16 %
Kapitálové fondy	0,03 %	0,03 %	0,03 %	0,03 %
Fondy ze zisku	6,52 %	6,60 %	6,46 %	6,34 %
VH minulých let	22,48 %	19,23 %	18,83 %	18,47 %
VH běžného období	13,81 %	18,06 %	20,27 %	19,41 %
Cizí zdroje	36,34 %	34,98 %	33,85 %	35,55 %
Rezervy	4,25 %	4,07 %	4,66 %	4,92 %
Závazky	32,08 %	30,91 %	29,19 %	30,63 %
-Dlouhodobé závazky	1,46 %	1,89 %	2,52 %	3,02 %
<i>odložený daňový závazek</i>	<i>1,46 %</i>	<i>1,89 %</i>	<i>2,52 %</i>	<i>3,02 %</i>
-Krátkodobé závazky	30,62 %	29,02 %	26,67 %	27,61 %
<i>krátkodobé přijaté zálohy</i>	<i>0,24 %</i>	<i>0,15 %</i>	<i>0,17 %</i>	<i>0,10 %</i>
<i>závazky z obchodních vztahů</i>	<i>25,79 %</i>	<i>24,39 %</i>	<i>22,72 %</i>	<i>23,12 %</i>
<i>ostatní krátkodobé závazky</i>	<i>4,59 %</i>	<i>4,48 %</i>	<i>3,79 %</i>	<i>4,39 %</i>
Časové rozlišení pasiv	0,08 %	0,12 %	0,02 %	0,04 %

V tabulce 13 je uvedena horizontální analýza finanční struktury společnosti ZAPA beton. Je zde vypočítána absolutní změna jednotlivých položek pasiv.

Tabulka 13 Horizontální analýza finanční struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky rozvahy	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%
PASIVA	-16 520	-1,14	30 502	2,13	28 255	1,93
Vlastní kapitál	8 276	0,90	37 782	4,07	-6 983	-0,72
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	-50 182	-15,43	0	0	0	0
VH běžného období	58 458	29,26	37 782	14,63	-6 983	-2,36
Cizí zdroje	-25 392	-4,83	-5 812	-1,16	34 867	7,05
Rezervy	-3 274	-5,32	9 856	16,91	5 200	7,63
Závazky	-22 118	-4,76	-15 668	-3,54	29 667	6,96
-Dlouhodobé závazky	5 876	27,75	9 719	35,93	8 250	22,44
<i>odložený daňový závazek</i>	5 876	27,75	9 719	35,93	8250	22,44
-Krátkodobé závazky	-27 994	-6,32	-25 387	-6,12	21 417	5,50
<i>krátkodobé přijaté zálohy</i>	-1 325	-38,64	373	17,73	-1 051	-42,43
<i>závazky z obchodních vztahů</i>	-24 385	-6,53	-16 955	-4,86	12 415	3,74
<i>ostatní krátkodobé závazky</i>	-2 284	-3,44	-8 805	-13,73	10 053	18,17
Časové rozlišení pasiv	596	54,08	-1 468	-86,45	371	161,30

Vertikální a horizontální analýza výnosů

Z předmětu podnikání společnosti je patrné, že největší část výnosů budou tvořit tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které ve všech analyzovaných letech dosahovaly více než 97 % celkových výnosů. Druhou nejvýnosnější položkou společnosti jsou ostatní provozní výnosy, kam se převážně řadí: přebytky materiálu na skladě (cement, štěrk, písek atd.), plnění od pojišťovny z pojistných událostí, tržby z prodeje drobného hmotného majetku, výnosy minulých období.

Tabulka 14 Vertikální analýza výnosů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky VZZ	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	96,53 %	97,26 %	96,69 %	97,52 %
Tržby z prodeje zboží	0,57 %	0,95 %	1,01 %	0,13 %
Ostatní provozní výnosy	2,67 %	1,37 %	2,05 %	2,11 %
Výnosy z DFM – podíly	0,18 %	0,25 %	0,18 %	0,18 %
Výnosové úroky	0,03 %	0,03 %	0,02 %	0,02 %
Ostatní finanční výnosy	0,02 %	0,13 %	0,06 %	0,03 %
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka 15 Horizontální analýza výnosů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky VZZ	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	-81 135	-3,13	205 473	8,17	294 619	10,83
Tržby z prodeje zboží	9 316	60,78	3 715	15,08	-24 461	-86,26
Ostatní provozní výnosy	-36 379	-50,62	22 076	62,20	7 726	13,42
Výnosy z DFM – podíly	1 738	35,92	-1 608	-24,45	672	13,52
Výnosové úroky	-40	-5,14	-103	-13,96	41	6,46
Ostatní finanční výnosy	2 788	451,86	-1 780	-52,28	-564	-34,71
VÝNOSY	-103 712	-3,86	227 773	8,81	278 033	9,88

Vertikální a horizontální analýza nákladů

Největší položkou nákladů je výkonová spotřeba, která se v letech 2019 až 2021 pohybovala okolo 77 % celkových nákladů. V roce 2022 se jednalo o 80% podíl na celkových nákladech. Majoritní podíl na výkonové spotřebě má spotřeba materiálu a energie. Zde zahrnují i kancelářské potřeby a majetek s nižší hodnotou, který společnost účtuje rovnou do spotřeby.

Druhou největší položkou jsou osobní náklady, jejichž podíl na celkových nákladech má od roku 2020 klesající tendenci v rámci vertikální analýzy. Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění atd.

V úpravách hodnot v provozní oblasti nalezneme odpisy dlouhodobého majetku společnosti, které se v rámci analyzovaných let pohybovali v rozmezí 56-72 milionů Kč. V roce 2022 činili 56 milionů Kč.

Co se týká nákladových úroků a podobných nákladů analyzované společnosti, tak v tabulce 17 můžeme pozorovat, že v roce 2021/2020 byl zaznamenán největší skok a to o 1 613,79 procent. Jinak v prvních dvou analyzovaných letech tvořily nákladové úroky 0procentní podíl a v dalších letech se nepatrně jejich procentní podíl zvýšil.

Tabulka 16 Vertikální analýza nákladů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky VZZ	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	76,93 %	77,72 %	77,53 %	80,21 %
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>0,62 %</i>	<i>0,94 %</i>	<i>1,20 %</i>	<i>0,15 %</i>
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	<i>58,55 %</i>	<i>59,26 %</i>	<i>59,37 %</i>	<i>64,59 %</i>
<i>služby</i>	<i>17,75 %</i>	<i>17,52 %</i>	<i>16,96 %</i>	<i>15,47 %</i>
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,09 %	-0,38 %	0,00 %	-0,71 %
Aktivace (-)	-0,02 %	-0,06 %	-0,06 %	-0,03 %
Osobní náklady	15,01 %	15,11 %	14,23 %	13,17 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,40 %	2,47 %	1,27 %	0,98 %
<i>úpravy hodnot DM</i>	<i>2,57 %</i>	<i>2,90 %</i>	<i>2,89 %</i>	<i>2,02 %</i>
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	<i>-0,17 %</i>	<i>-0,43 %</i>	<i>-1,62 %</i>	<i>-1,05 %</i>
Ostatní provozní náklady	2,99 %	2,29 %	4,11 %	3,76 %
<i>daně a poplatky</i>	<i>0,40 %</i>	<i>0,40 %</i>	<i>0,33 %</i>	<i>0,26 %</i>
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	<i>0,06 %</i>	<i>1,41 %</i>	<i>0,42 %</i>	<i>0,26 %</i>
<i>jiné provozní náklady</i>	<i>1,16 %</i>	<i>1,41 %</i>	<i>2,20 %</i>	<i>1,74 %</i>
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00 %	0,00 %	0,02 %	0,05 %
Ostatní finanční náklady	0,10 %	0,23 %	0,16 %	0,18 %
Daň z příjmu	2,68 %	2,60 %	2,75 %	2,40 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	100 %

Výkonová spotřeba zaznamenala největší hodnotový nárůst v roce 2022, a to o 296 mil. Kč. Osobní náklady rostly v každém roce. V roce 2020 byl zaznamenán pokles z důvodu uzavření jedné z provozoven a tím se také snížil počet zaměstnanců společnosti. V dalších analyzovaných letech se stav zaměstnanců stabilizoval a nyní se tak předpokládá mírnější růst těchto nákladů.

Tabulka 17 Horizontální analýza nákladů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

Položky VZZ	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%
Výkonová spotřeba	-47 445	-2,56	142 762	7,89	296 143	15,17
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	7 014	46,91	8 170	37,20	-25 974	-86,19
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	-33 730	-2,39	115 230	8,35	315 536	21,11
<i>služby</i>	-20 729	-4,84	19 362	4,75	6 581	1,54
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-6 525	294,98	8 769	-100,37	-20 063	-62 696,88
Aktivace (-)	-831	182,64	-189	14,70	701	-47,53
Osobní náklady	-10 413	-2,88	6 502	1,85	10 874	3,04
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-306	-0,53	-25 711	-44,65	-4 485	-14,07
<i>úpravy hodnot DM</i>	5 615	9,07	5 120	7,58	-15 906	-21,90
<i>úpravy hodnot pohledávek</i>	-5 921	147,44	-30 831	310,26	11 421	-28,01
Ostatní provozní náklady	-18 867	-26,12	50 079	93,86	1 902	1,84
<i>daně a poplatky</i>	-224	-2,35	-967	-10,37	-953	-11,41
<i>rezervy v provozní oblasti</i>	-3 690	-240,08	12 807	-594,84	-3 341	-31,36
<i>jiné provozní náklady</i>	4 748	16,93	22 694	69,19	-6 616	-11,92
Nákladové úroky a podobné náklady	-23	-44,23	468	1 613,79	972	195,57
Ostatní finanční náklady	2 942	122,38	-1 311	-24,52	923	22,87
Daň z příjmu	-4 218	-6,51	8 622	14,24	-1 951	-2,82
NÁKLADY	-132 603	-3,04	341 576	8,07	565 764	12,37

5.5.2 Analýza přidané hodnoty a hospodářského výsledku

Přidaná hodnota se tvoří rozdílem celkových tržeb a výkonové spotřeby se změnou stavu zásob a aktivací.

V tabulce 18 je uveden výpočet přidané hodnoty a obchodní marže. Ve všech analyzovaných letech je vidět, že podnik tvořil přidanou hodnotu. V roce 2019 tato hodnota činila 757 milionů korun. V dalším roce byl zaznamenán pokles snížení přidané hodnoty a necelých 17 milionů korun. V letech 2021 a 2022 došlo opět k navýšení a přidaná hodnota činila více než 790 milionů korun.

Obchodní marže se vypočítá jako rozdíl tržeb za prodané zboží a náklady vynaložené na jeho prodej. Jedná se o důležitou hodnotu, jež slouží ke krytí dalších nákladů, např. v podobě osobních nákladů. V tomto případě můžeme vidět, že obchodní marže analyzované společnosti v letech 2019 a 2020 dosahovala kladných hodnot. V roce 2020 to bylo okolo 2,6 milionů korun. Naproti tomu v letech 2021 a 2022 byl dosažen záporný výsledek a to znamená, že náklady vynaložené na prodané zboží byly vyšší než tržby z jeho prodeje. Společnost se, ale snaží opět dosáhnout kladné obchodní marže. To je patrné z toho, že v roce 2022 snížila výslednou zápornou hodnotu oproti roku 2021 o 1,5 milionu korun.

Tabulka 18 Analýza přidané hodnoty a obchodní marže ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

v tis. Kč	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 595 970	2 514 835	2 720 308	3 014 927
Tržby z prodeje zboží	15 327	24 643	28 358	3 897
Výkonová spotřeba	1 856 301	1 808 856	1 951 618	2 247 761
<i>náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>14 951</i>	<i>21 965</i>	<i>30 135</i>	<i>4 161</i>
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 412 971</i>	<i>1 379 241</i>	<i>1 494 471</i>	<i>1 810 007</i>
<i>služby</i>	<i>428 379</i>	<i>407 650</i>	<i>427 012</i>	<i>433 593</i>
Změna stavu zásob	-2 212	-8 737	32	-20 031
Aktivace	-455	-1 286	-1 475	-774
OBCHODNÍ MARŽE	376	2 678	-1 777	-264
PŘIDANÁ HODNOTA	757 663	740 645	798 491	791 868

V tabulce 19 je uveden vývoj hospodářského výsledku v letech 2019-2022. Z uvedených dat je zřejmé, že společnost dosahovala kladného výsledku ve všech analyzovaných letech. V roce 2019 dosáhla společnost výsledku hospodaření ve výši 199 milionů korun. O dva roky později byla schopna tento výsledek navýšit skoro o 100 milionů korun. V roce 2022 zaznamenala pokles výsledku hospodaření oproti předešlému období o necelých 7 milionů korun. Nákladové úroky společnosti nejvíce vzrostli v roce 2022. Jejich výše činila 1,4 milionu korun. Daň z příjmů společnosti se během analyzovaných let pohybovala v rozmezí 60-70 milionů korun. Podíl daně z příjmů na ukazateli EBIT byl okolo 18 %.

Tabulka 19 Analýza hospodářského výsledku ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)

v tis. Kč	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Odpisy	61 909	67 524	72 644	56 738
Nákladové úroky	52	29	497	1 469
Provozní VH	337 295	313 484	362 536	355 348
Finanční VH	-72 706	5 345	2 697	951
EBT (VH před zdaň.)	264 589	318 829	365 233	356 299
Daň z příjmu	64 771	60 553	69 175	67 224
VH za účetní období	199 818	258 276	296 058	289 075
EBIT	264 641	318 858	365 730	357 768
EBITDA	326 550	386 382	438 374	414 506

5.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Jedním z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál. Jak již bylo dříve zmíněno, tento ukazatel se používá ke znázornění platební schopnosti podniku. V níže uvedené tabulce 20 je uveden výpočet tohoto ukazatele. Můžeme vidět, že společnost ZAPA beton i jeho konkurence Českomoravský beton ve všech analyzovaných letech dosahovaly kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Na základě uvedených výsledků je možné konstatovat, že po uhrazení všech krátkodobých závazků společnosti ZAPA beton i společnosti Českomoravský beton ve všech analyzovaných letech zbyval volný kapitál. Tímto volným kapitálem si společnosti tvoří tzv. finanční polštář. Z tabulky 20 je patrné, že konkurenční společnost v tomto případě má více volného kapitálu. Pro zjištění, jestli je tento polštář dostatečně vysoký pro financování potřeb podniku, bude v rámci analýzy

poměrových ukazatelů hodnota čistého pracovního kapitálu dána do poměru s oběžnými aktivy.

Tabulka 20 Vývoj čistého pracovního kapitálu ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv)

v tis. Kč	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	552 806	479 815	487 100	522 330
Krátkodobé závazky	443 042	415 048	389 661	411 078
ČPK – ZAPA beton a.s.	109 764	64 767	97 439	111 252
Oběžná aktiva	360 187	398 485	466 590	-
Krátkodobé závazky	209 809	235 649	268 987	-
ČPK – Českomoravský beton a.s.	150 378	162 836	197 603	-

5.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Na základě výkazů společnosti bude v následující kapitole provedena analýza poměrových ukazatelů, skládající se z analýzy zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. V závěru bude provedena Spider analýza.

Analýza zadluženosti

Prvním důležitým ukazatelem, při analýze poměrových ukazatelů, je analýza zadluženosti. Za pomoci tohoto ukazatele zjistíme, jak moc vybraná společnost k financování aktiv využívá cizí zdroje. V rámci tohoto ukazatele je snahou najít optimální vztah mezi cizím a vlastním kapitálem, protože při používání pouze vlastních zdrojů dochází ke snížení výnosnosti, a naopak při využívání pouze cizích zdrojů se zhoršuje zisk těchto prostředků.

Tabulka 21 Analýza zadluženosti ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)

		2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	ZAPA beton a.s.	36,34 %	34,98 %	33,85 %	35,55 %
	Českomoravský beton a.s.	28,08 %	28,95 %	30,58 %	-
Míra zadluženosti	ZAPA beton a.s.	0,57	0,54	0,51	0,55
	Českomoravský beton a.s.	0,39	0,41	0,44	-
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích	ZAPA beton a.s.	4,03 %	5,41 %	7,44 %	8,5 %
	Českomoravský beton a.s.	5,92 %	6,40 %	6,38 %	-
Krytí dlouhodobého majetku VK	ZAPA beton a.s.	1,06	0,98	0,999	0,998
	Českomoravský beton a.s.	1,28	1,27	1,33	-
Krytí DM dlouhodobými zdroji	ZAPA beton a.s.	1,08	1,01	1,04	1,05
	Českomoravský beton a.s.	1,31	1,31	1,37	-
Úrokové krytí	ZAPA beton a.s.	5 089,25	10 955,10	735,88	243,55
	Českomoravský beton a.s.	2 576,69	-	-	-

Jedním z prvních ukazatelů v rámci zadluženosti je **celková zadluženost**, jež dává do poměru celkové závazky k celkovým aktivům. Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že se zadluženost společnosti pohybuje ve všech analyzovaných letech okolo 33-36 procent. Společnost se tak ve všech analyzovaných letech pohybuje v doporučených hodnotách (30-60 %). Největší podíl na celkových závazcích společnosti mají krátkodobé závazky společnosti. Celková zadluženost je u konkurenčního podniku Českomoravský beton je jenom trochu nižší, pohybuje se na úrovni kolem 30 %.

Míra zadluženosti úzce souvisí s celkovou zadlužeností. Vyjadřuje nám poměr cizího a vlastního kapitálu. Míra zadluženosti je důležitá především pro banky, kdyby společnost žádala o poskytnutí úvěru. U ZAPA beton se hodnota ukazatele měla od roku 2019 klesající tendenci, v roce 2022 nepatrně vzrostla. Doporučená hodnota by měla být méně než 1 a to ve všech analyzovaných letech společnost splňovala, podobně je tomu u konkurenční

společnosti. Obě společnosti jsou na tom v rámci tohoto ukazatele dobře a neměl by v následujících letech nastat problém s úhradou závazků.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je tvořen vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími závazky. Z tabulky 20 lze vyčíst, že se hodnota tohoto ukazatele pohybuje nad hodnotou 1 a to znamená, že podnik využívá spíše neutrální strategii financování, protože podíl ČPK na oběžných aktivech nedosahuje ani 30 %. Hodnoty Českomoravského betonu byly v porovnáním se ZAPA beton nepatrně vyšší.

Úrokové krytí je u společnosti ZAPA beton vysoko nad doporučenou hodnotou. V letech 2019 a 2020 bylo opravdu vysoké. V letech 2021 a 2022 se oproti těm předchozím podstatně snížilo, ale i tak je dostatečně vysoké a je možné konstatovat, že analyzovaná společnost nemá problém s vytvářením zisků pro případné krytí úroků z půjček a bankovních úvěrů, pokud by se rozhodla jich v budoucích letech využít. U vybrané konkurenční společnosti je vidět, že v roce 2019 se taktéž nacházela vysoko nad doporučenou hodnotou. V letech 2020 a 2021 z důvodu nulových nákladových úroků vyšla hodnota úrokového krytí Českomoravského betonu nelze ukazatel spočítat.

Analýza likvidity

Úkolem ukazatele likvidity je vyjádření schopnosti podniku hradit své závazky. Celkem jsou rozlišovány tři typy likvidity: běžná (III. stupeň), pohotová (II. stupeň) a hotovostní (I. stupeň). Každá likvidita má své doporučované hodnoty, ve kterých by se společnost měla pohybovat. Na první pohled je z níže uvedené tabulky patrné, že výsledné hodnoty jednotlivých likvidit byly u konkurenčních společností vyšší oproti analyzované společnosti.

Tabulka 22 Analýza likvidity ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)

		2019	2020	2021	2022
Běžná likvidity	ZAPA beton a.s.	1,25	1,16	1,25	1,27
	Českomoravský beton a.s.	1,72	1,69	1,73	-
Pohotová likvidita	ZAPA beton a.s.	1,15	0,98	1,07	1,04
	Českomoravský beton a.s.	1,57	1,54	1,59	-
Hotovostní likvidita	ZAPA beton a.s.	0,072	0,069	0,071	0,187
	Českomoravský beton a.s.	0,007	0,017	0,009	-
ČPK/A	ZAPA beton a.s.	7,59 %	4,53 %	6,67 %	7,47 %
	Českomoravský beton a.s.	18,02 %	17,87 %	20,07 %	-
ČPK/OA	ZAPA beton a.s.	19,86 %	14,50 %	20,00 %	21,30 %
	Českomoravský beton a.s.	41,75 %	40,86 %	42,35 %	-

Běžná likvidity společnosti se pohybovala ve všech analyzovaných letech okolo hodnoty 1,2. Je tedy zřejmé, že společnost ZAPA beton nedosahuje doporučených hodnot, které jsou v odborných publikacích uváděny v rozmezí 1,5-2,5. Naproti tomu konkurenční společnost Českomoravský beton se pohybuje během všech analyzovaných let v doporučených hodnotách.

V rámci **pohotové likvidity** analyzovaná společnost dosahovala doporučené hodnoty 1-1,15 v letech 2019, 2021 a 2022. V roce 2021 hodnota této likvidity byla 0,98, což je těsně pod doporučenou hranicí. Na základě výše uvedeného lze říci, že by společnost měla být schopna se vyrovnat se svými závazky, bez nutnosti prodání zásob. Konkurenční podnik se v letech 2019-2021 pohyboval nad doporučenou hranicí 1,15. Hodnota pohotové likvidity byla nejvyšší v roce 2021.

Posledním typem je **hotovostní likvidita**. Z vše uvedené tabulky je patrné, že ZAPA beton ani Českomoravský beton nedosahují doporučené hodnoty z odborné literatury v intervalu

ve výši 0,2-0,5. Takhle nízké výsledné hodnoty jsou z důvodu, že společnost ani konkurence na svých účtech a v pokladně neudrží velké množství peněžních prostředků.

Společnost ZAPA beton však využívá financování formou tzv. cash poolu, a to je důvodem, proč nedrží v pokladně a na účtech tolik peněžních prostředků.

Analýza rentability

V následující podkapitole se zaměřím na analýzu ukazatelů rentability. Konkrétně jsem si vybrala ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS). Ukazatele rentability podávají informace o schopnosti společnosti zhodnocovat vložený kapitál v podobě zisku a také o finančním zdraví společnosti.

Za hodnotu zisku bude při výpočtu rentability vlastního kapitálu použita hodnota EAT. Při výpočtu rentability celkového kapitálu a rentability tržeb bude pro výpočet použita hodnota zisku v podobě EBIT.

Tabulka 23 Analýza rentability ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)

		2019	2020	2021	2022
Rentabilita tržeb (ROS)	ZAPA beton a.s.	10,13 %	12,56 %	13,31 %	11,85 %
	Českomoravský beton a.s.	5,31 %	8,90 %	6,74 %	-
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	ZAPA beton a.s.	18,29 %	22,29 %	25,03 %	24,03 %
	Českomoravský beton a.s.	10,19 %	15,78 %	11,61 %	-
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	ZAPA beton a.s.	21,72 %	27,82 %	30,65 %	30,14 %
	Českomoravský beton a.s.	12,10 %	21,42 %	15,52 %	-

Jako první je v tabulce 23 uveden ukazatel **rentability tržeb (ROS)**. Jak již bylo zmíněno ukazatel je vyjádřen podílem zisku EBIT k tržbám. Hodnota tohoto ukazatel se pohybuje v rozmezí 10-13 procent. U konkurenčních podniků se jedná zhruba o poloviční rentabilitu tržeb.

Při pohledu na **rentabilitu celkového kapitálu (ROA)**, lze konstatovat jako v předešlém případě, že výsledné hodnoty společnosti ZAPA beton v porovnání s Českomoravským betonem jsou vyšší. Jedná se o rozdíl přibližně 8-14 % v rámci uvedených let.

Posledním ukazatelem v rámci rentability je **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, jež byl vložen vlastníku podniku. Opět společnost ZAPA beton v rámci tohoto ukazatele dosahuje podstatně vyšších hodnot v porovnání s Českomoravským betonem.

Analýza aktivity

O hospodaření společnosti s jednotlivými částmi majetku nás informují ukazatele aktivity. Tyto ukazatele se dají vyjádřit pomocí rychlosti obratu nebo dobou obratu. Pro práci jsem si zvolila výpočet obratu aktiv, obratu krátkodobých pohledávek, obratu krátkodobých závazků, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků vybrané společnosti. Výsledné hodnoty společnosti výše zmíněných ukazatelů jsou v níže uvedené tabulce srovnány s konkurencí.

Tabulka 24 Analýza aktivity ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)

		2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	ZAPA beton a.s.	1,8	1,78	1,88	2,03
	Českomoravský beton a.s.	1,92	1,77	1,72	-
Doba obratu zásob (dny)	ZAPA beton a.s.	6	8	7	10
	Českomoravský beton a.s.	7	8	8	-
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	ZAPA beton a.s.	67	54	52	42
	Českomoravský beton a.s.	74	80	91	-
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	ZAPA beton a.s.	61	59	52	49
	Českomoravský beton a.s.	47	52	57	-
Obrat krátkodobých pohledávek	ZAPA beton a.s.	5,45	6,70	7,04	8,64
	Českomoravský beton a.s.	4,87	4,51	3,98	-
Obrat krátkodobých závazků	ZAPA beton a.s.	5,89	6,12	7,25	7,34
	Českomoravský beton a.s.	7,63	6,86	6,30	-

Při pohledu na první ukazatel v tabulce, kterým je **obrat aktiv** je zřejmé, že se výsledné hodnoty, jak společnosti ZAPA beton i Českomoravského betonu, pohybují nad minimální doporučenou hodnotou 1. Lze tak konstatovat, že obě společnosti dle tohoto ukazatele využívají svůj majetek efektivně.

Druhým uvedeným ukazatelem je **doba obratu zásob**. Tento ukazatel říká, kolik dní bude zboží na skladě, než bude prodáno. Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že doba obratu zásob je o pár dní rychlejší u společnosti ZAPA beton v porovnání s Českomoravským betonem je skoro stejná. Je zde rozdíl maximálně jednoho dne a v roce 2020 to bylo dokonce u obou společností 8 dní.

Doba obratu krátkodobých pohledávek sděluje, za jak dlouho dostane společnost zapláceno od svých zákazníků. Naopak **doba obratu krátkodobých závazků** říká, za jak dlouho splácí své závazky. Výsledné hodnoty u ZAPA beton se pohybují v obou případech okolo 40 – 70 dnů. Je zde vidět opravdu nepatrný rozdíl v rámci pár dní, ale na základě toho lze konstatovat, že společnosti jsou krátkodobé pohledávky spláceny o něco dříve, než společnost platí své závazky. U Českomoravského betonu je to přesně naopak. Doba obratu krátkodobých závazků je vyšší než doba obratu krátkodobých pohledávek. Lze tedy říct, že konkurenční společnost se nachází spíše v pozici věřitele, což pro ni není až tak výhodné, protože platí své závazky dříve, než jí její zákazníci platí pohledávky.

Spider analýza

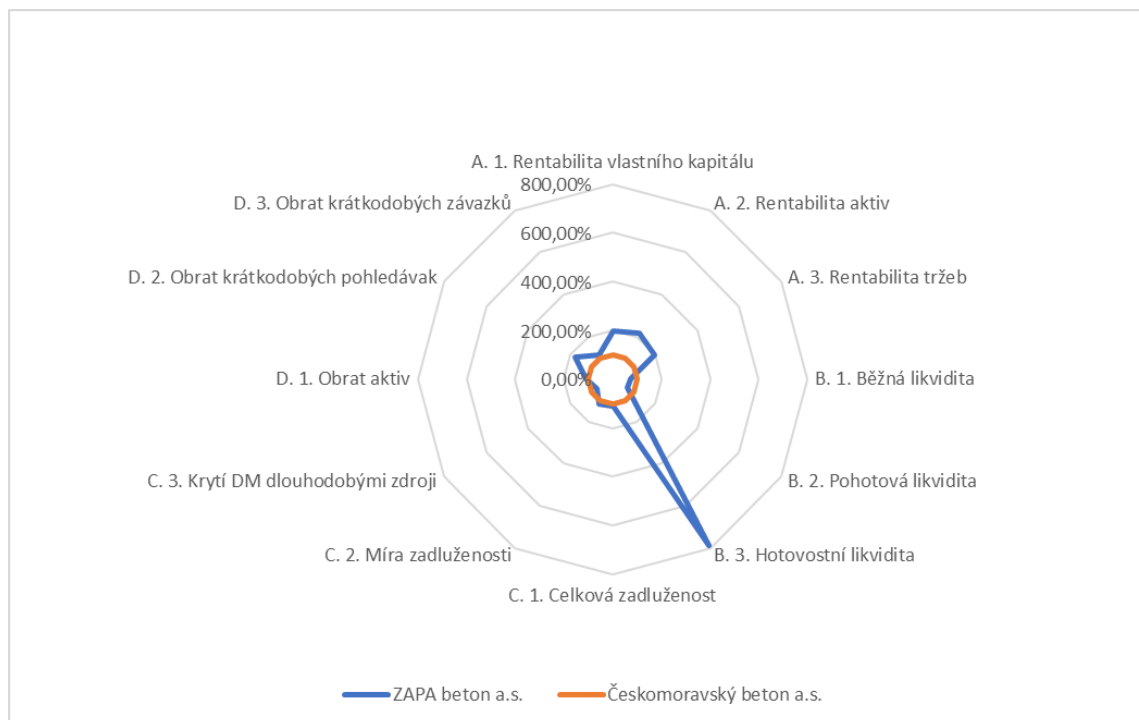
Na základě Spider analýzy je možné zhodnotit skupiny poměrových ukazatelů, jako jsou: rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita společnosti ZAPA beton s vybranou konkurenční společností Českomoravský beton.

Tabulka 25 Spider analýza ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti v roce 2021 (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)

		ZAPA beton a.s.	Českomoravský beton a.s.
Rentabilita	A.1. Rentabilita VK	30,65 %	15,52 %
	A.2. Rentabilita aktiv	25,03 %	11,61 %
	A.3. Rentabilita tržeb	13,31 %	6,74 %
Likvidita	B.1. Běžná likvidita	1,25	1,73
	B.2. Pohotová likvidita	1,07	1,59
	B.3. Hotovostní likvidita	0,071	0,009
Zadluženost	C.1. Celková zadluženost	33,85 %	30,58 %
	C.2. Míra zadluženosti	0,51	0,44
	C.3. Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,04	1,37
Obratovost	D.1. Obrat aktiv	1,88	1,72
	D.2. Obrat krát. pohled.	7,04	3,98
	D.3. Obrat krát. závazků	7,25	6,30

V tabulce 25 vidíme jednotlivé položky Spider analýzy za rok 2021. Vyšší rentability aktivity, vlastního kapitálu i tržeb dosahuje analyzovaná společnost. Co se týká likvidity, tak společnost taktéž dosahuje vyšších hodnot, ale i přes to má všechny hodnoty likvidity nízké, pod doporučenými hodnotami. Celková zadluženost společnosti i konkurence se pohybuje v doporučených hodnotách, společnost ZAPA beton měla v roce 2021 zadluženost o necelých 20 % menší v porovnání s konkurenčními společnostmi. Posledním ukazatelem v rámci Spider analýzy je obratovost. Při pohledu na obrat aktiv lze konstatovat, že společnost i konkurence využívá svůj majetek efektivním způsobem.

Na obrázku 5 je Spider analýza graficky znázorněna.



Obrázek 5 Spider analýza ZAPA beton a.s. a Českomoravského betonu a.s. za rok 2021 (vlastní zpracování na základě veřejně dostupných informací)

5.5.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele jsou využívány k posouzení celkového stavu financí v podniku. V diplomové práci pro výpočet tohoto ukazatele použijí dva bankrotní modely, kterými jsou Altmanův model tzv. Z-skóre a Index IN05.

Z-Skóre (Altmanův vzorec)

Z níže uvedeného výpočtu v tabulce 26 je zřejmá rostoucí výsledná hodnota Z-skóre. I když je růst nepatrný, tak to ukazuje na skutečnost, že se společnost nachází v dobré finanční kondici. Největší podíl na celkové hodnotě ukazatele tvoří obrat aktiv a podíl vlastního kapitálu na cizích zdrojích spolu s podílem zisku před zdaněním a úroky na aktivech.

Tabulka 26 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2019–2022 (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
0,717 x ČPK/aktiva	0,0543	0,0325	0,0478	0,0536
0,847 x nerozdělený zisk/aktiva	0,1903	0,1629	0,1595	0,1564
3,107 x EBIT/aktiva	0,5683	0,6926	0,7778	0,7465
0,420 x VK/CZ	0,7349	0,7791	0,8204	0,7608
0,998 x tržby/aktiva	1,8012	1,7764	1,8762	2,0259
Z-Skóre	3,349	3,4435	3,6817	3,7432

Index IN05

Ukazatel Index IN se také zabývá finančním zdravím společnosti. Z tabulky 27 je zřejmé, že na základě tohoto ukazatele se společnost nachází v dobré finanční situaci. Hodnota ukazatele byla ve všech analyzovaných letech výš než je minimální doporučená hodnota 1,6.

Tabulka 27 Vývoj ukazatele Index IN05 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
0,13 x aktiva/cizí zdroje	0,3577	0,3716	0,384	0,3656
0,04 x EBIT/nákladové úroky	203,57	439,8	29,44	9,74
3,97 x EBIT/aktiva	0,7261	0,885	0,9939	0,9538
0,21 x výnosy/aktiva	0,3903	0,3796	0,4044	0,436
0,09 x OA/krátkodobé závazky	0,1123	0,104	0,1125	0,1144
Index IN05	205,156	441,5402	31,3348	11,6098

6 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Tahle kapitola je zaměřena na návrh dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost na období následujících tří let, tzn. 2023-2025. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven v základní variantě, která odráží pravděpodobný vývoj a vychází z dostupných predikcí. Obsahem plánu bude plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaný přehled o peněžních tocích.

6.1 Cíle a strategie společnosti ZAPA beton

Důležitou součástí pro tvoření finančního plánu je stanovení cílů a strategií společnosti. Základním cílem každé společnosti by měla být maximalizace tržní hodnoty. Mezi další cíle společnosti, dle generálního ředitele společnosti, patří udržování dobrých vztahů s partnery i zákazníky a být oporou pro zaměstnance společnosti.

Finanční plán by měl odrážet jednotlivé cíle, o jejichž naplnění společnost usiluje. Je ovšem nutné zohlednit i vývoj vnějšího okolí společnosti. Cíle, z nichž se bude při tvorbě finančního plánu vycházet, jsou následující:

- **Udržení kladného hospodářského výsledku** – společnost má za cíl si nadále zachovat dosavadní kladný výsledek hospodaření, tak jako tomu bylo v minulých letech.
- **Zadluženost** – podnik má zadluženost optimální, jelikož se pohybuje v doporučených hodnotách, a tudíž se bude snažit o její udržení.
- **Oblast lidských zdrojů** – cílem společnosti je udržení si stávajících zaměstnanců.
- **Oblast týkající se zákazníků** – společnost se snaží o udržení dobrých vztahů se současnými odběrateli a zákazníky. Zároveň se také snaží o získání nových zákazníků v rámci trhu, na kterém působí.

6.2 Sestavení dlouhodobého finančního plánu

V rámci této práce bude sestavena základní varianta dlouhodobého finančního plánu, jejímž východiskem je nejvíc pravděpodobný vývoj společnosti v letech 2023 až 2025. Tento vývoj reflektuje nejen odhadovaný vývoj ekonomiky, ale také cíle stanovené společností a s nimi spojené případné investiční plány.

Z finanční analýzy je zřejmé, že se společnosti daří neustále zvyšovat tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Cílem společnosti je nadále pokračovat v tomto trendu.

Co se týče výroby v roce 2023 je předpoklad vývoje trhu ve stavebnictví -4,6 %, v následujících letech se předpokládá lehký růst. Pro rok 2024 se předpokládá růst výroby o +1,5 % a v roce 2025 růst +2 %. (<https://stavba.tzb-info.cz>)

Prodejní ceny pro zachování materiálové marže a při očekávaných rostoucích cenách vstupních surovin počítám v práci s navýšením prodejní ceny v roce 2023 cca o +17 %, v letech 2024 a 2025 cca +7 %.

Z důvodu vysokého nárůstu cen plynu a energií je potřeba se důkladně zaměřit i na oblast nákladů. U vstupních surovin se předpokládá růst cen vstupního materiálu v roce 2023 cca o +27 %, v letech 2024 a 2025 cca o 10 %.

Cena energií a plynu předpokládá růst cca o + 60 %, v roce 2024 +5 % a v roce 2025 +3 %. Růst ostatních nákladů se pohybuje v rozmezí do 5 %.

V rámci lidských zdrojů se počítá se stejným počtem zaměstnanců, jako tomu bylo v předchozím roce. Vedení společnosti však počítá s růstem mezd u stávajících zaměstnanců minimálně o 6 % v roce 2023 a v dalších letech počítám v práci s růstem odpovídajícím předpokládané inflaci 2 %.

V rámci investic společnost plánuje v roce 2023 pořízení majetku v hodnotě 135 milionů Kč na renovaci provozoven, koupě mixů, čerpadel, nakladačů..., s předpokládaným zařazením do majetku v posledních měsících roku, v následujících letech 2024 a 2025 jsou očekávané investice ve výši 112 milionů Kč. Veškeré tyto investice chce společnost financovat z vlastních zdrojů, případně formou cash poolu.

Plánování bude prováděno na základě zadaných požadavků společností, které se odrážejí od předpokládaného vývoje trhu.

6.2.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

V této podkapitole je uveden postup, kterým byly naplánovány jednotlivé položky plánovaného výkazu zisků a ztrát, který bude celý zobrazen na konci této podkapitoly.

Z veřejně dostupných informací o vývoji trhu ve stavebnictví je předpokládán pokles výroby v roce 2023 o -4,6 %. V dalších letech se podle veřejně dostupných zdrojů dá počítat

s růstem výroby. V roce 2024 se bude počítat s navýšením výroby o +1,5 % a v roce 2025 o +2 %.

Pro plánování jednotlivých položek VZZ budu v práci vycházet z předchozího účetního období a jednotlivé nákladové a výnosové položky budou rozpočítány na Kč/m³ a poté přepočítány na nový objem produkce v plánovaném období.

Tabulka 28 Plánovaný objem výroby (vlastní zpracování)

m ³	2022	2023 (plán)	2024 (plán)	2025 (plán)
Objem výroby	1 217 738	1 161 722	1 179 148	1 202 731

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

Největší položkou výnosů společnosti byly ve všech analyzovaných letech tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Pro zachování materiálové marže a při očekávaných rostoucích cenách vstupních surovin, jako je cement, kamenivo, přísady, budu v rámci práce počítat s navýšením prodejní ceny vlastních výrobků (beton, kamenivo, Prefa ...) a služeb (doprava, čerpání betonu, nájemné, ostatní tržby) v roce 2023 o + 17 %. V roce 2024 a 2025 se prodejní cena vlastních výrobků a služeb zvýší o + 7 %.

Tabulka 29 Plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 014 927	3 365 165	3 636 284	3 958 203

Tabulka 30 Procentní navýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracování)

% navýšení	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	17 %	7 %	7 %

Tabulka 31 Předpokládaný vývoj objemu produkce 2023-2025 (vlastní zpracování)

%	2023	2024	2025
Produkce	-4,6 %	1,5 %	2 %

Tržby za prodej zboží

Tyhle tržby tvoří pouze nepatrnou část z celkových výnosů společnosti a jedná se o doplňkovou činnost. Patří sem tržby za prodej nakoupeného betonu a ostatního zboží. Tržby z prodeje cizího betonu se těžko predikují, dopředu není známo, která provozovna zrovna bude mít nějaké technické problémy a bude nucena nakoupit cizí beton. V práci počítám s tím, že tato varianta nenastane a společnost nebude nucena nakoupit cizí beton. V práci budu pouze počítat s prodejem zboží.

Tabulka 32 Plánování tržeb za zboží 2023-2025 (vlastní zpracování)

tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodeje zboží	3 897	2 828	2 970	3 059

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby se řadí náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby. Náklady vynaložené na prodané zboží se skládají z prodeje cizího betonu a ostatního zboží a korespondují s položkou tržby za prodej zboží. Náklady na prodej cizího betonu a s tím související tržby se těžko predikují. Tak jako tomu bylo v případě tržeb za prodej zboží společnosti není dopředu známo, která provozovna bude mít zrovna nějaké technické problémy a bude nucena nakoupit beton. Jak již bylo zmíněno, v práci počítám s tím, že tato varianta nenastane a společnost nebude nucena nakoupit beton. Pro výpočet bude pouze počítáno s prodejem ostatního zboží. V roce 2024 se předpokládá navýšení o 5 % a v roce 2025 o další 3 %. Při výpočtu jsem vycházela z předchozích období, výsledné hodnoty nákladů vynaložených na prodané zboží vypadají následovně:

Tabulka 33 Plán nákladů vynaložených na prodané zboží (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Prodané zboží - ostatní	4 161	2 804	2 944	3 032
CELKEM	4 161	2 804	2 944	3 032

Další položkou výkonové spotřeby je spotřeba materiálu a energií. Pro účely práce se bude počítat se zvýšením ceny vstupního materiálu v roce 2023 o 27 %, v roce 2024 o 10,4 % a v roce 2025 o 10 %. Jedná se o hlavní suroviny potřebných pro výrobu. U doplňkových

surovin se jedná o 5procentní nárůst, v prvních dvou plánovaných letech, v roce 2025 se navýší o 3 %. U elektrické energie a plynu v roce 2023 počítá společnost se zvýšením těchto nákladů o 60 %, v roce 2024 s navýšením o 5 % a v roce 2025 s navýšením o 3 %. Náklady za spotřebu vody jsou v plánu navýšeny v prvních dvou letech o 5 % a v posledním roce o 3 %.

Poslední položkou v rámci výkonové spotřeby jsou služby. Do služeb společnost účtuje spoustu položek, mezi nejvýznamnější patří náklady na dopravu a čerpání betonu, náklady na opravy, náklady na trhací a drtící práce v rámci lomů. V letech 2023 a 2024 se bude počítat opět s navýšením o 5 % a v roce 2025 s navýšením všech nákladů za služby o 3 %.

Tabulka 34 Výsledná hodnota plánovaných služeb (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Služby celkem	433 593	432 394	454 661	472 034

Osobní náklady

Pod osobní náklady spadají mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Mzdové náklady plánuje společnost zvýšit v roce 2023 o 6 %, v letech 2024 a 2025 počítám v rámci práce s navýšením o 2 %. Pod ostatními náklady společnosti si můžeme představit především stravenky (55 %).

Tabulka 35 Plánování osobních nákladů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Mzdové náklady	264 820	280 138	285 741	291 456
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	96 856	102 216	104 261	106 346
Ostatní náklady	7 411	7 856	8 014	8 174
CELKEM	369 087	390 211	398 015	405 976

Aktivace

Společnost provádí aktivaci u materiálu vlastní výroby a u HIM. V rámci práce a na základě předpokladu společnosti počítám s aktivací ve výši 350 tis. Kč pro následující roky.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Do této položky se řadí úprava hodnot DNM a DHM, úprava hodnot zásob a úprava hodnot pohledávek. V letech 2023-2025 vedení společnosti neuvažuje o tvorbě úpravy hodnot zásob a pohledávek – veškeré pochybné pohledávky jsou pokryty opravnými položkami a v práci nepočítám se vznikem pochybných pohledávek a nutností tvorby opravných položek. Hodnota odpisů pro následující roky je uvedena v tabulce

Tabulka 36 Plánování úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
Úpravy hodnot DNH a DHM	78 975	86 831	93 104

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy se skládají z tržeb za prodej dlouhodobého hmotného majetku, tržeb z prodaného materiálu a jiných provozních výnosů. V době psaní práce společnost neplánovala v dohledné době prodávat majetek. Tržby z prodaného materiálu společnost počítá v rámci let 2023 a 2024 s navýšením o 5 % a v roce 2025 se předpokládá nižší nárůst oproti předchozím rokům ve výši 3 %.

Do jiných provozních výnosů se například řadí: výnosy z odepsaných pohledávek, smluvní pokuty a penále, přebytky na skladech, pojištění majetku a ostatní provozní výnosy. Společnost si v práci přála udělat pouze predikci ostatních provozních výnosů, které v roce 2023 budou činit 780 tis. Kč, tak jako tomu bylo v předchozím roce. V roce 2024 bude hodnota navýšena o 5 % a v roce 2025 o 3 %.

Tabulka 37 Plánování ostatních provozních výnosů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	30 494	-	-	-
Tržby z prodaného materiálu	20 925	21 971	23 415	24 600
Jiné provozní výnosy	13 873	780	832	874

OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	65 292	22 751	24 247	25 474
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Ostatní provozní náklady

Do téhle části výkazu zisků a ztrát je zahrnuta zůstatková cena prodaného DM, prodaný materiál, daně a poplatky, rezervy v provozní oblasti a jiné provozní výnosy. Společnost v minulém období prodávala dlouhodobý majetek, v následujících letech zatím nic takového v plánu nemá. Prodej materiálu společnost plánuje a jeho objem je uveden v níže uvedené tabulce. Do daní a poplatků společnost řadí daň silniční, daň z nemovitostí, dálniční známky, poplatky za mýtné, kolky, soudní poplatky a ostatní daně a poplatky. Hodnota daní zůstane stejná a ostatní položky budou v letech 2023 a 2024 navýšeny o 5 %, v roce 2025 o 3 %.

Rezervy společnosti budou pro roky 2023-2025 vycházet z roku 2022. Budou pouze o 1 000 tis. Kč nižší, protože v roce 2022 byla vytvořena mimořádná rezerva, která v následujících letech nebude už tvořena.

Mezi jiné provozní náklady jsou především zahrnuty různé typy pojištění (majetku, vozidel, úrazové pojištění zaměstnanců, životní pojištění zaměstnanců, pojištění odpovědnosti a další pojištění), dary, odpis pohledávek, manka a škody a ostatní provozní náklady. V rámci plánu zde nebudu dělat predikci manka a škody a odpisů pohledávek. Plánovány byly pouze ostatní položky, v roce 2023 zůstala stejná hodnota, v roce 2024 se opět jednalo o navýšení o 5 % a v roce 2025 o 3 %.

Tabulka 38 Plánování ostatních provozních nákladů 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Zůstatková cena prodaného DM	23 489	-	-	-
Prodaný materiál	18 254	19 167	20 427	21 460
Daně a poplatky	7 402	7 495	7 788	8 085
Rezervy v provozní oblasti	7 313	6 313	6 313	6 313
Jiné provozní náklady	48 876	14 535	15 490	16 274
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	105 334	47 509	50 019	52 133

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly

V rámci této položky je účtováno o podílech na HV. V roce 2023 bude výše této položky snížena o 25 %, v roce 2024 společnost předpokládá 5 % nárůst a 6 % nárůst v roce 2025, vždy oproti předchozímu roku.

Tabulka 39 Plánování výnosů z dlouhodobého finančního majetku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	5 641	4 230	4 442	4 709

Výnosové úroky a podobné výnosy

Zde společnost řadí veškeré úroky z cash poolingu, úroky z půjček mimo skupinu a úroky z půjček ve skupině. Zůstávají stejné, tak jako tomu bylo v předešlém roce.

Tabulka 40 Plánování výnosových úroků (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
VÝNOSOVÉ ÚROKY CELKEM	676	676	676	676

Nákladové úroky a podobné náklady

Zde společnost řadí převážně nákladové úroky z cash poolingu,.

Tabulka 41 Plánování nákladových úroků (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
NÁKLADOVÉ ÚROKY CELKEM	1 687	1 787	1 637

Ostatní finanční náklady

Mezi ostatní finanční náklady společnosti se zahrnují především kurzové ztráty a bankovní poplatky. Kurzové ztráty společnost dopředu neplánuje a bankovní poplatky se předpokládají ve výši 1 600 tis. Kč ve všech predikovaných letech.

Daň z příjmu

Výše sazby daně z příjmu právnických osob pro plánovaná období bude stanovena ve výši 19 %. Výsledek hospodaření před zdaněním bude upraven o rozdíly mezi daňovými a

účetními odpisy, o odčitatelné položky jako jsou nedaňové náklady, částky snižující základ daně. Výsledná sazba není 19 %, ale pohybuje se kolem 16,5 %. Společnost v předchozích letech měla pokaždé vyčíslenou odloženou daň na základě toho můžeme předpokládat, že i v dalších letech 2023-2025 bude společnost účtovat odloženou daň konstantní hodnoty 8 000 tis. Kč.

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Tabulka 42 Plánovaný výkaz zisků a ztrát 2023-2025 (vlastní zpracování)

	v tis. Kč	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 014 927	3 365 165	3 636 284	3 958 203
II.	Tržby za prodej zboží	3 897	2 828	2 970	3 059
A.	Výkonová spotřeba	2 247 761	2 592 463	2 839 924	3 132 579
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 161	2 804	2 944	3 032
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 810 007	2 157 266	2 382 320	2 657 513
A.3.	Služby	433 593	432 394	454 661	472 034
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-20 031			
C.	Aktivace (-)	-774	-350	-350	-350
D.	Osobní náklady	369 087	390 211	398 015	405 976
D.1.	Mzdové náklady	264 820	280 138	285 741	291 456
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	104 267	110 073	112 274	114 520
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	96 856	102 216	104 261	106 346
D.2.2.	Ostatní náklady	7 411	7 856	8 014	8 174
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	27 391	78 975	86 831	93 104
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56 738	78 975	86 831	93 104
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	73 570	78 975	86 831	93 104
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-16 832			
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-29 347			
III.	Ostatní provozní výnosy	65 292	22 751	24 247	25 474
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	30 494			
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20 925	21 971	23 415	24 600
III.3.	Jiné provozní výnosy	13 873	780	832	874
F.	Ostatní provozní náklady	105 334	47 509	50 019	52 133
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23 489			
F.2.	Prodaný materiál	18 254	19 167	20 427	21 460
F.3.	Daně a poplatky	7 402	7 495	7 788	8 085
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	7 313	6 313	6 313	6 313
F.5.	Jiné provozní náklady	48 876	14 535	15 490	16 274
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	355 348	281 936	289 062	303 295
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	5 641	4 231	4 442	4 709
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	5 641	4 231	4 442	4 709
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů				
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0

H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	676	676	676	676
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	676	676	676	676
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 469	1 687	1 787	1 637
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 469	1 687	1 787	1 637
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 061			
K.	Ostatní finanční náklady	4 958	1 600	1 600	1 600
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	951	1 620	1 732	2 148
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	356 299	283 557	290 794	305 443
L.	Daň z příjmu	67 224	54 787	55 981	58 398
L.1.	Daň z příjmu splatná	58 974	46 787	47 981	50 398
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	8 250	8 000	8 000	8 000
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	289 075	228 770	234 813	247 045
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	289 075	228 770	234 813	247 045

6.2.2 Plánování položek rozvahy

V téhle části bude popsáno plánování jednotlivých položek rozvahy. První bude plánována strana aktiv a poté strana pasiv. Celá plánovaná rozvaha bude uvedena v příloze P II a P III.

AKTIVA

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek se oceňuje v pořizovacích cenách, které obsahují cenu pořízení a náklady s pořízením související.

Dlouhodobým nehmotným majetkem se rozumí majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a jehož ocenění je vyšší než 40 tis. Kč v jednotlivém případě. Dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací ceně od 40 do 80 tis. Kč je vykazován v rozvaze a je odpisován rovnoměrně po dobu 24 měsíců. Dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací hodnotě 80 tis. Kč a výše je vykazován v rozvaze a je odepisován rovnoměrně po dobu 48 měsíců, nebo dle délky trvání licence.

Společnost nemá v plánu pořízení nového dlouhodobého nehmotného majetku v následujících letech.

V roce 2023 se počítá se zařazením nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 220 tis. Kč do majetku software.

Tabulka 43 Plánování dlouhodobého nehmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Software	1 555	993	420	91
Ostatní ocenitelná práva	10 408	9 107	7 806	6 505
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	220	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	12 183	10 100	8 226	6 596

Snížení majetku v letech 2023-2025 je pouze o odpisy – dle odpisového plánu společnosti.

Tabulka 44 Plán odpisů dlouhodobého nehmotného majetku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
Software	-782	-573	-329
Ostatní ocenitelná práva	-1 301	-1 301	-1 301
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	-2 083	-1 874	-1630

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobým hmotným majetkem se rozumí majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a jehož ocenění je vyšší než 20 tis. Kč v jednotlivém případě.

Nakoupený dlouhodobý hmotný majetek se oceňuje v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení, náklady na dopravu, clo a další náklady s pořízením související.

Odpisy jsou vypočteny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti příslušného majetku. Předpokládaná životnost je stanovena takto:

Tabulka 45 Předpokládaná životnost majetku (vlastní zpracování)

	Počet let
Výpočetní technika	4
Osobní auta	4
Stavební stroje	10

Čerpadla	10
Mixy a nákladní auta	10
Zabezpečovací zařízení	10
Inventář a nábytek	10
Technologie betonáren	10
Ostatní stroje a zařízení	10
Inženýrské sítě	15
Manipulační plochy	30
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	15
Budovy a stavby + oplocení	30

V práci pracuji s odpisy dle odpisového plánu společnosti (u majetku k 31.12.2022) , z nově zařazeného majetku počítám v práci s dobou odepisování 10 let, jelikož se předpokládá koupě čerpadel, mixů, nakladačů..., které spadají do odpisové skupiny 10 let.

Investice – v roce 2023 v práci pracuji s předpokládanými investicemi ve výši 135 mil. Kč, v dalších dvou letech se 112 mil. Kč (renovace provozoven, koupě mixů, čerpadel, nakladačů...)

Tabulka 46 Plán dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Pozemky	151 452	151 452	151 452	151 452
Stavby	161 843	196 156	215 768	235 983
Hmotné movité věci a jejich soubory	335 026	353 899	357 541	363 063
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 937	1 726	1 515	1 304
Poskytnuté zálohy na DHM	79	80	80	80
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 661	70 794	74 794	69 794
Dlouhodobý hmotný majetek	715 998	774 107	801 150	821 676

Tabulka 47 Plánované investice, zařazení dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
Pozemky	0	0	0
Stavby	48 331	38 000	42 000
Hmotné movité věci a jejich soubory	81 536	70 000	75 000
Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 133	4 000	-5 000
Dlouhodobý hmotný majetek	135 000	112 000	112 000

Tabulka 48 Plán odpisů dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
Pozemky	0	0	0
Stavby	-14 018	-18 388	-21 785
Hmotné movité věci a jejich soubory	-62 663	-66 358	-69 478
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-211	-211	-211
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	-76 892	-84 957	-91 474

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek tvoří zejména majetkové účasti, realizovatelné cenné papíry a půjčky s dobou splatnosti delší než jeden rok.

Dlouhodobá část půjčky poskytnuté společností ve skupině se splatností delší než jeden rok je v rozvaze vykázána v položce „Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv“. Krátkodobá část půjčky poskytnuté společností ve skupině se splatností kratší než jeden rok a nesplacené úroky jsou v rozvaze vykázány v položce „Krátkodobé pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“.

V práci pracuji s předpokladem, že se výše dlouhodobého finančního majetku v následujících letech nezmění.

Tabulka 49 Plánování dlouhodobého finančního majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	201 215	201 215	201 215	201 215
Podíly - podstatný vliv	14 296	14 296	14 296	14 296
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	17 097	17 097	17 097	17 097
Dlouhodobý finanční majetek	232 608	232 608	232 608	232 608

OBĚŽNÁ AKTIVA

Zásoby

Položka zásob se skládá z materiálu a výrobků.

Materiál tvoří zejména zásoby cementu, šterku, písku, popílku, anhydritu, přísad.

V plánu počítám s menším meziročním navýšením těchto zásob. Společnost nepočítá s mohutným navyšováním zásob na konci roku oproti minulým letům.

Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady – zejména celní poplatky, dopravné a skladovací poplatky, provize, pojistné.

Výrobky tvoří vlastní výroba písku, šterku na lomech. V práci nepočítám se změnou této položky, jelikož se těžko predikuje. Očekávám, že výroba bude odpovídat prodeji. Proto i změna stavu zásob vlastní činnosti ve výsledovce je v plánovaných letech nulová.

Tabulka 50 Plánování zásob 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Materiál	37 582	40 000	43 000	46 000
Výrobky	44 144	44 144	44 144	44 144
Zásoby	81 726	84 144	87 144	90 144

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky tvoří dlouhodobě poskytnuté zálohy (nájemné), které v jednotlivých letech snižují o přibližně stejnou částku.

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů

Přes 90 % krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Dále jsou zde stát - daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní, jiné pohledávky.

Při plánování výše pohledávek z obchodních vztahů jsem vzala v potaz plánovaný růst prodejních cen v jednotlivých letech na m³, pokles výroby v roce 2023 a růst v letech 2024-2025 (při průměrné obrátce pohledávek 42 dní – jak je uvedeno ve finanční analýze), jsem vycházela z produkce za poslední dva měsíce v roce. Také jsem se snažila zachovat poměr pohledávek k tržbám oproti minulému roku.

Tabulka 51 Plánování krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů 2023-2025 (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Pohledávky z obchodních vztahů	316 111	337 152	364 740	397 013
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 014 927	3 365 165	3 636 284	3 958 203
Poměr pohledávek k tržbám	10,48 %	10,02 %	10,03 %	10,03 %

Stát daňové pohledávky

Tvoří je pohledávky z DPH a daně z příjmu. V práci předpokládám pohledávku z DPH ve výši kolem 10 000 tis. Kč v každém roce. Změna je u daně z příjmu, kdy v roce 2023 by měla být pohledávka vůči finančnímu úřadu ve výši 10 280 tis. Kč (zaplacené zálohy a vypočtená daň z příjmu), v roce 2024 pohledávka 15 180 tis. Kč a v roce 2025 pohledávka ve výši 12 166 tis. Kč.

Tabulka 52 Plánování daně z příjmu 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Závazek z daně z příjmu	-2 180			
Pohledávky z daně z příjmu	0	10 281	15 180	12 166
Zálohy		59 248	52 880	47 384
Vypočtená daň		-46 787	-47 981	-50 398

Krátkodobé poskytnuté zálohy – provozní zálohy, **dohadné účty aktivní** – pojištění, konzultační služby ponechávám v jednotlivých letech ve stejné výši.

Jiné pohledávky

Začátkem roku 2023 došlo k úhradě pohledávky ve výši 4 900 tis.Kč. Ostatní položky - zejména mýtné (premid jednotky x ks_depozit) ponechávám ve stejné výši.

Tabulka 53 Plánování krátkodobých pohledávek 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Pohledávky z obchodních vztahů	316 111	337 152	364 740	397 013
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	52			
Pohledávky za společníky	49			
Stát - daňové pohledávky	22 707	20 585	25 463	22 450
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 386	2 000	2 000	2 000
Dohadné účty aktivní	1 918	2 100	2 100	2 100
Jiné pohledávky	6 272	1 291	1 300	1 300

Krátkodobé pohledávky	349 495	363 129	395 603	424 863
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Peněžní prostředky

Peněžní prostředky tvoří ceniny, peníze v hotovosti a na bankovních účtech.

V rámci skupiny byl zaveden systém využívání volných peněžních prostředků jednotlivých společností skupiny v rámci tzv. „Cash pool“. Prostředky využívané z tohoto systému k datu účetní závěrky jsou v rozvaze vykázány v položce „Krátkodobé závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“.

V roce 2023 očekávám pokles finančních prostředků z důvodů vyšších investic, nižšího HV.

V letech 2024-2025 předpokládám růst peněžních prostředků na účtech.

Tabulka 54 Plánování peněžních prostředků 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Peněžní prostředky v pokladně	481	500	500	500
Peněžní prostředky na účtech	76 574	38 057	42 500	58 500
Peněžní prostředky	77 055	38 557	43 000	59 000

Časové rozlišení aktiv

Náklady příštích období – pojištění, nájemné, hornická činnost, monitoring pohledávek plánují ve stejné výši v jednotlivých letech.

Komplexní náklady – v práci nepočítám s tvorbou či rozpuštěním komplexních nákladů, které se týkají zejména lomových středisek (skrývek).

Tabulka 55 Plánování časového rozlišení aktiv 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Náklady příštích období	3 175	3 200	3 200	3 200
Komplexní náklady příštích období	2 836	2 500	2 500	2 500
Časové rozlišení aktiv	6 011	5 700	5 700	5 700

PASIVA**VLASTNÍ KAPITÁL**

Vlastní kapitál tvoří základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

U výše zmíněných položek neplánuji žádnou změnu, vyjma položky výsledek hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál společnosti se vykazuje ve výši zapsané v obchodním rejstříku krajského soudu. Případné zvýšení nebo snížení základního kapitálu na základě rozhodnutí valné hromady.

Tabulka 56 Plánování položek vlastního kapitálu 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Kapitálové fondy	424	424	424	424
Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	289 075	228 770	234 813	247 045
VLASTNÍ KAPITÁL	959 090	898 784	904 827	917 059

CIZÍ ZDROJE**Rezervy**

Společnost vytváří zákonné rezervy ve smyslu zákona o rezervách a rezervy na ztráty a rizika v případech, kdy lze s vysokou mírou pravděpodobnosti stanovit titul, výši a termín plnění při dodržení věcné a časové souvislosti.

Rezervy podle zvláštních předpisů - rezerva na sanaci a rekultivace a na důlní škody je tvořena na základě pokynů příslušného báňského úřadu a její tvorba vychází z množství vytěžené horniny. Výše tvorby je připisována na vázaný bankovní účet.

V roce 2022 byla tvorba rezervy ve výši 1 828 tis. Kč a rozpuštění rezervy ve výši 1 466 tis. Kč, které se v následujících letech neočekává.

Do plánu proto počítám pouze s tvorbou ve výši 1 828 tis. Kč v každém roce.

Ostatní rezervy se skládají z rezervy na uvedení pozemků do původního stavu, ta je tvořena po dobu trvání nájemní smlouvy na základě předpokládané ceny za rekultivaci pozemku a nákladů na likvidaci betonárny po skončení nájemní smlouvy a z rezervy na dovolenou.

Do plánu předpokládám s tvorbou ve výši 3 838 tis. Kč v každém roce. V roce 2022 byla tvorba rezervy ve výši 4 838 tis. Kč, ale část ve výši 1 000 tis. Kč tvořila mimořádná rezerva.

Tabulka 57 Plánování rezerv 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28 885	30 713	32 541	34 369
Ostatní rezervy	44 454	48 292	52 130	55 968
Rezervy	73 339	79 005	84 671	90 337

Závazky

Dlouhodobé závazky tvoří pouze odložený daňový závazek. V jednotlivých letech je navýšení tohoto závazku o odloženou daň z výsledovky. Předpokládám přibližnou výši odložené daně jako v roce 2022.

Krátkodobé závazky

Přes 85 % krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů. Dále jsou zde závazky vůči zaměstnancům, přijaté zálohy, stát daňové závazky, krátkodobé finanční výpomoci – cash pool, dohadné účty.

Při plánování výše závazků z obchodních vztahů jsem vzala v potaz plánovaný růst cen vstupního materiálu v jednotlivých letech na m3, pokles výroby v roce 2023 a růst v letech 2024-2025. Také jsem se snažila zachovat poměr závazků ke spotřebě materiálu a energie, jaký byl v minulém roce.

Tabulka 58 Plánování krátkodobých závazků z obchodních vztahů 2023-2025
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Závazky z obchodních vztahů	344 267	417 107	462 483	502 055
Spotřeba materiálu a energie	1 810 007	2 157 266	2 382 320	2 657 513
Poměr závazků ke spotřebě materiálu a energie	19,02 %	19,33 %	19,41 %	18,89 %

Krátkodobé finanční výpomoci (cash pool) - očekávám vyšší čerpání v roce 2023, z důvodů vyšších investic, nižšího HV výsledku. V následujících letech by mělo být nižší čerpání.

Závazky k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – růst odpovídá předpokládanému navýšení mzdových nákladů v jednotlivých letech.

Stát daňové závazky a dotace – závazky ze silniční daně, daň z mezd a v roce 2022 z daně z příjmu. Předpokládám přibližně stejnou výši těchto závazků, kromě závazku z daně z příjmu, která se v letech 2023-2025 přemění na pohledávku.

Dohadné účty pasivní – jedná se zejména o dohady na režijní náklady (plyn, energie, opravy...), dohady na přepravu a čerpání betonu, bonusy. Není očekáváno nějaké extrémní navýšení dohadných položek.

Tabulka 59 Plánování krátkodobých závazků 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Krátkodobé přijaté zálohy	1 426	1 500	1 600	1 700
Závazky z obchodních vztahů	344 267	417 107	462 483	502 055
Krátkodobé finanční výpomoci	4 344	7 729	3 615	2 301
Závazky k zaměstnancům	16 897	18 000	18 500	18 600
Závazky ze soc. zabezpeč. a zdrav. poj.	9 284	9 890	10 165	10 220
Stát - daňové závazky a dotace	5 605	3 545	3 585	3 630
Dohadné účty pasivní	29 255	31 000	32 000	32 500
Krátkodobé závazky	411 078	488 771	531 948	571 005

Časové rozlišení pasiv

Výdaje a výnosy příštích období – jedná se o zanedbatelnou částku (zejména doprava materiálu), kterou ponechávám ve stejné výši.

Tabulka 60 Plánování časového rozlišení pasiv 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	2023	2024	2025
Výdaje příštích období	589	500	500	500
Výnosy příštích období	12	15	15	15
Časové rozlišení pasiv	601	515	515	515

6.2.3. Plánovaný přehled o peněžních tocích

V tabulce 61 se nachází plánovaný přehled o peněžních tocích, který byl sestaven pomocí nepřímé metody. Ve všech plánovaných letech je čistý peněžní tok z provozní činnosti kladný. Naproti tomu investiční činnost vychází záporně, protože společnost plánuje pořízení nového dlouhodobého majetku v roce 2023 v hodnotě 135 mil. Kč. a v letech 2024 a 2025 jsou plánovány investice v hodnotě 112 mil. Kč. Ve všech letech plánuje společnost vyplácení podílů na zisku, proto došlo v letech 2023-2025 k úpravě ve finanční činnosti společnosti.

Tabulka 61 Plánovaný přehled o peněžních tocích 2023-2025 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2023	2024	2025
Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	283 557	290 794	305 443
Úpravy o nepeněžní operace	81 421	89 165	95 021
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	78 975	86 831	93 104
Změna stavu rezerv	5 666	5 666	5 666
Úrokové náklady a výnosy	1 010	1 110	960
Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	-4 231	-4 442	-4 709
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	364 977	379 959	400 465
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	76 528	14 803	5 983
Změna stavu zásob	-2 417	-3 000	-3 000
Změna stavu obchodních pohledávek	-21 042	-27 588	-32 273
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	9 918	-2 687	5 213
Změna stavu obchodních závazků	72 840	45 376	39 571
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	17 228	2 701	-3 528
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	441 505	394 761	406 448
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1 687	-1 787	-1 637
Zaplacená daň z příjmů	-59 248	-52 880	-47 384
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	380 569	340 094	357 427
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-135 000	-112 000	-112 000
Poskytnuté půjčky a úvěry	101		
Přijaté úroky	676	676	676
Přijaté podíly na zisku	4 231	4 442	4 709
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-129 992	-106 881	-106 615
Vyplacené podíly na zisku	-289 075	-228 770	-234 813
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-289 075	-228 770	-234 813
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-38 497	4 443	16 000
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	77 055	38 558	43 001
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	38 557	43 000	59 000

6.3 Zhodnocení poměrových ukazatelů stanoveného plánu

Následující podkapitola diplomové práce bude zaměřena na výpočet a zhodnocení výše vypracovaného dlouhodobého finančního plánu pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy.

6.3.1 Analýza zadluženosti

V tabulce 62 je proveden výpočet celkové zadluženosti, míry zadluženosti a krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem pro plánovaná období. Celková zadluženost společnosti by se měla v budoucích letech mírně zvýšit. I přes navýšení se ale bude pohybovat v doporučených hodnotách, které jsou v odborné literatuře uváděny.

Míra zadluženosti vyjadřující poměr cizího a vlastního kapitálu by měla být menší než 0. I přes její mírné navýšení na tom podnik bude i v rámci tohoto ukazatele dobře.

Tabulka 62 Výpočet ukazatelů zadluženosti finančního plánu (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Celková zadluženost	35,55 %	40,84 %	42,81 %	44,32 %
Míra zadluženosti	0,55	0,69	0,75	0,80
Krytí DM vlastním kapitálem	0,998	0,884	0,868	0,864

6.3.2 Analýza likvidity

V tabulce 63 jsou vypočítány jednotlivé hodnoty likvidit, které jsou vypočítány na základě sestavení finančního plánu. Oproti roku 2022 je zde vidět snížení hodnot všech druhů likvidity. Ani v jednom případě nedosáhne společnost doporučených hodnot. Pro společnost to ale neznačí nic špatného, protože v případě potřeby financování je formou cash pooling.

Tabulka 63 Výpočet ukazatelů likvidity finančního plánu (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Běžná likvidita	1,27	1,02	1,01	1,02
Pohotová likvidita	1,07	0,85	0,84	0,86
Hotovostní likvidita	0,19	0,08	0,08	0,1

6.3.3 Analýza rentability

V tabulce 64 jsou vypočteny výsledné hodnoty jednotlivých rentabilit. Rentability mají klesající tendenci. V roce 2025 rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu začne opět růst, avšak rentabilita tržeb ještě nepatrně poklesne pod hodnotu 8 %.

Tabulka 64 Výpočet ukazatelů rentability finančního plánu (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Rentabilita tržeb (ROS)	11,85 %	8,47 %	8,04 %	7,75 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	30,14 %	25,45 %	25,95 %	26,94 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	24,03 %	18,76 %	18,48 %	18,63 %

6.3.4 Vybrané ukazatele aktivity

Při pohledu na první ukazatel v tabulce 65, jímž je obrat aktiv je zřejmé, že by se i v plánovaných letech měly výsledné hodnoty, pohybovat nad minimální doporučenou hodnotou 1. Lze tak konstatovat, že i nadále by měla společnost ZAPA beton využívat svůj majetek efektivně.

Dalším ukazatelem je doba obratu zásob, která by se podle plánu měla v roce 2023 zrychlit o jeden den. Doba obratu pohledávek by se podle plánu měla také mírně snížit na 39 dní. Naproti tomu doba obratu závazků se podle výsledků plánování o pár dní navýší. Společnost stále zůstává v pozici, kdy jí jsou krátkodobé pohledávky spláceny dříve, než ona platí své závazky.

Tabulka 65 Výpočet finančních ukazatelů aktivity finančního plánu (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Obrat celkových aktiv	2,03	2,22	2,3	2,4
Doba obratu zásob (dny)	10	9	9	8
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	42	39	39	39
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	49	52	53	52

7 NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI

Tahle kapitola je zaměřena na návrh krátkodobého finančního plánu pro vybranou společnost pro období I.Q, II.Q, III.Q a IV.Q roku 2023. Krátkodobý finanční plán bude sestaven v základní variantě, která odráží pravděpodobný vývoj v jednotlivých kvartálech roku 2023. Obsahem plánu bude plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaný přehled o peněžních tocích. Jednotlivé výkazy budou v následujících podkapitolách popsány. Kompletní krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát a rozvahy bude uveden v příloze práce.

7.1 Plánování výkazu zisků a ztrát

V podkapitole je uveden postup, kterým byly naplánovány jednotlivé položky výkazu zisků a ztrát, který bude celý zobrazen na konci této podkapitoly.

Hlavním faktorem, který ovlivňuje HV, respektive nejdůležitější položky výkazu zisků a ztrát v jednotlivých kvartálech, je produkce. Objem produkce závisí samozřejmě na poptávce, uzavřených zakázkách v jednotlivých měsících, ale také velký vliv mají klimatické podmínky – v mrazu se betonuje minimálně. Při plánu produkce jsem vycházela z vývoje v minulých letech.

Tabulka 66 Plánovaný objem výroby v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)

m ³	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Objem výroby	222 114	355 153	313 766	270 689

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

Plán tržeb v jednotlivých kvartálech je podobný, jako plán celého roku. Cílem bylo zachování materiálové marže. Při plánovaném objemu produkce a plánovaných průměrných cenách, je vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb následovný:

Tabulka 67 Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	642 133	1 033 557	906 300	783 174

Tržby za prodej zboží

Tržby tvoří pouze nepatrnou část z celkových výnosů společnosti a jedná se o doplňkovou činnost. Jak již bylo uvedeno výše, v práci počítám pouze s prodejem ostatního zboží.

Při plánu jsem vycházela z toho, že celkové tržby plánované pro rok 2023 jsem do jednotlivých kvartálu rozdělila poměrově k plánované výši produkce v jednotlivých kvartálech.

Tabulka 68 Plánované tržby za prodej zboží v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Tržby za prodej zboží	541	865	764	659

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby se řadí náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby.

Stejně jako u tržeb za zboží, tak i **náklady vynaložené na prodané zboží** se vztahují pouze k ostatnímu zboží. Princip plánu nákladů v jednotlivých kvartálech je stejný, jako plán tržeb za toto zboží.

Spotřeba materiálu a energie – náklady, které souvisejí s objemem produkce, jsem plánovala přes roční průměrnou cenu na m³. Jsou to všechny náklady vstupních materiálů (cement, písek, štěrk, popílek, přísady), dále spotřeba nafty, energie, vody. Vzala jsem tedy plánovanou roční průměrnou cenu těchto nákladů na m³ a vynásobila očekávaným objem produkce. Náklady na plyn jsou největší v zimních měsících (I. a IV.Q) roku. Ostatní náklady, které nesouvisejí s výrobou, jsem plánovala poměrově 25 % z celkových nákladů do každého kvartálu. Jedná se zejména o náklady na ochranné pomůcky, kancelářské potřeby, náhradní díly, spotřebu materiálu k opravám, spotřeba drobného majetku...

Poslední položkou v rámci výkonové spotřeby jsou **služby**. Tuto položku jsem plánovala stejně jako spotřebu materiálu a energie. Náklady, které souvisejí s výrobou přes m³ krát produkce, ostatní náklady jako 25 % z celkových nákladů.

Mezi náklady související s výrobou patří zejména náklady na dopravu a čerpání betonu, náklady na likvidaci odpadu. Tyto náklady tvoří přes 43 % z celkových nákladů na služby.

Mezi nejvýznamnější náklady, které nesouvisejí s výrobou, patří náklady na opravy, nájem, právní, administrativní, auditorské služby...

Tabulka 69 Plán výkonové spotřeby za jednotlivé čtvrtletí (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Náklady vynaložené na prodané zboží	536	857	757	653
Spotřeba materiálu a energie	418 627	653 247	576 618	508 774
Služby	82 395	128 596	102 748	118 655
Výkonová spotřeba	501 558	782 701	680 122	628 082

Aktivace

Plán do jednotlivých kvartálu poměrově k objemu produkce.

Osobní náklady

Pod osobní náklady spadají mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Při plánu mzdových nákladů do jednotlivých kvartálů jsem brala v potaz, že pohyblivá složka mezd závisí na mnoha faktorech, které mně byly vysvětleny.

Tabulka 70 Plánování osobních nákladů jednotlivých čtvrtletí (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Mzdové náklady	61 745	76 114	71 416	70 864
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 795	27 578	26 014	25 830
Ostatní náklady	1 964	1 964	1 964	1 964
CELKEM	86 504	105 655	99 394	98 658

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Do této položky se řadí úprava hodnot DNM a DHM.

V průběhu III.Q a zejména ve IV.Q je navýšení odpisů. Jedná se o majetek pořízený v průběhu roku a jeho zařazení do užívání.

Tabulka 71 Plánování úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Úpravy hodnot DNH a DHM	18 471	18 971	19 471	22 063

Ostatní provozní výnosy

Tržby z prodaného materiálu-plán do jednotlivých kvartálů poměrově k objemu produkce. Jedná se zejména o tržby z prodeje kameniva na betonárnách.

Tabulka 72 Plánování ostatních provozních výnosů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Tržby z prodaného materiálu	4 201	6 717	5 934	5 119
Jiné provozní výnosy	190	120	90	380
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	4 391	6 837	6 024	5 500

Ostatní provozní náklady

Náklady na **prodaný materiál** jsem plánovala stejně, jak tržby z prodeje tohoto materiálu, poměrově k objemu produkce.

Daně a poplatky – náklady, které související s výrobou jsou plánovány přes m3 (jedná se zejména o poplatky za mýto). Daň z nemovitostí – 25 % z celkových nákladů do I.Q a zbytek v II.Q roku, podobně jak to bylo v roce 2022. Ostatní náklady jako silniční daň, kolky atd. 25 % z celkových nákladů do jednotlivých kvartálů.

Rezervy v provozní oblasti – převážná část rezerv se účtuje na konci roku. Poměr nákladů na rezervy do jednotlivých kvartálů je podobný jako v loňském roce.

Jiné provozní náklady-mezi jiné provozní náklady jsou především zahrnuty různé typy pojištění (majetku, vozidel, úrazové pojištění zaměstnanců, životní pojištění zaměstnanců, pojištění odpovědnosti a další pojištění), dary atd. Plán do kvartálů – 25 % z nákladů na pojištění. U darů a ostatních provozních nákladů stejný vývoj jako v loňském roce.

Tabulka 73 Plánování ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Prodaný materiál	3 665	5 859	5 117	4 466
Daně a poplatky	1 871	2 212	1 148	2 263
Rezervy v provozní oblasti	212	699	435	4 966
Jiné provozní náklady	3 495	3 938	3 181	3 920
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	9 243	12 709	9 941	15 616

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly

Po schválení HV dozorčí radou jednotlivých společností proběhne vyplacení dividend. Historicky je to ve II.Q roku.

Výnosové úroky a podobné výnosy

Jedná se o úroky z půjček ve skupině. Plán do jednotlivých kvartálu – 25 % z celkových nákladů.

Nákladové úroky a podobné náklady

Jedná se o úroky z cash poolingu. Předpokládám vyšší čerpání v zimních měsících (I.Q a IV.Q).

Ostatní finanční náklady

Jedná se o bankovní poplatky. Vycházela jsem z vývoje, který byl v loňském roce.

Daň z příjmu

Pro výpočet jsem použila stejnou sazbu, jaká je na konci roku - 16,5 % z HV před zdaněním.

Odložená daň - vycházela jsem z vývoje, který byl v loňském roce.

7.2 Plánování položek rozvahy

V téhle části bude popsáno plánování jednotlivých položek rozvahy. První bude plánována strana aktiv a poté strana pasiv. Celá plánovaná rozvaha bude uvedena po popsání jednotlivých položek výkazu.

7.2.1 AKTIVA

7.2.1.1 STÁLÁ AKTIVA

Dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost nemá v plánu pořízení nového dlouhodobého nehmotného majetku v následujících letech.

V I.Q 2023 se počítá se zařazením nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 220 tis. Kč do majetku - software.

Snížení majetku v jednotlivých kvartálech je pouze o odpisy – dle odpisového plánu společnosti.

Tabulka 74 Dlouhodobý nehmotný majetek (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Software	1 579	1 384	1 188	993
Ostatní ocenitelná práva	10 083	9 758	9 432	9 107
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	11 662	11 141	10 620	10 100

Tabulka 75 Odpisy dlouhodobý nehmotný majetek (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Software	-196	-196	-196	-196
Ostatní ocenitelná práva	-325	-325	-325	-325
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
Dlouhodobý nehmotný majetek	-521	-521	-521	-521

Dlouhodobý hmotný majetek

V práci pracuji s odpisy dle odpisového plánu společnosti (u majetku k 31.12.2022) , z nově zařazeného majetku počítám v práci s dobou odepisování 10 let, jelikož se předpokládá koupě čerpadel, mixů, nakladačů..., které spadají do odpisové skupiny 10 let.

Investice – v roce 2023 v práci pracuji s předpokládanými investicemi ve výši 135 mil. Kč.

V tabulce 76 je uveden přehled investic, zařazení majetku do užívání, přehled odpisů v jednotlivých kvartálech.

Tabulka 76 Vývoj dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Pozemky	151 452	151 452	151 452	151 452	151 452
Stavby	161 843	171 080	167 686	164 192	196 156
<i>investice</i>					36 408
<i>zařazení do užívání majetku pořízeného v minulých letech</i>		12 431			
<i>odpisy</i>		-3 194	-3 394	-3 494	-4 444
Hmotné movité věci a jejich soubory	335 026	341 633	326 630	311 226	353 899
<i>investice</i>					59 718
<i>zařazení do užívání majetku pořízeného v minulých letech</i>		21 310			
<i>odpisy</i>		-14 703	-15 003	-15 404	-17 045
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 937	1 885	1 832	1 779	1 726
<i>odpisy</i>		-53	-53	-53	-53
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	79	79	79	79	80
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 661	41 920	55 920	63 920	70 794
<i>investice</i>		10 000	14 000	8 000	6 874
<i>zařazení do užívání majetku pořízeného v minulých letech</i>		-33 741			

Jak je z tabulky 76 patrné, tak investice jsou v I.Q ve výši 10 00 tis. Kč, II.Q. 14 000 tis. Kč, III.Q 8 000 tis. Kč a IV.Q. 103 000 tis. Kč.

V I.Q. roku se počítá se zařazením nedokončeného majetku do užívání ve výši 33 741 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek

V práci pracuji s předpokladem, že se výše dlouhodobého finančního majetku v následujících letech nezmění.

7.2.1.2 OBĚŽNÁ AKTIVA

Zásoby

Položka zásob se skládá z materiálu a výrobků.

Materiál předpokládám stejný stav zásob v jednotlivých kvartálech.

Výrobky tvoří vlastní výroba písku, šterku na lomech. V práci nepočítám se změnou této položky, jelikož se těžko predikuje. Očekávám, že výroba bude odpovídat prodeji. Proto i změna stavu zásob vlastní činnosti ve výsledovce je v plánovaných letech nulová.

Tabulka 77 Plánování položek zásob (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Materiál	39 000	39 000	39 000	40 000
Výrobky	44 144	44 144	44 144	44 144
Zásoby	83 144	83 144	83 144	84 144

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky tvoří dlouhodobě poskytnuté zálohy (nájemné), které v jednotlivých kvartálech snižují o stejnou částku.

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů

Při plánování výše pohledávek z obchodních vztahů jsem vzala v potaz plánovaný objem výroby v jednotlivých kvartálech a vývoj pohledávek v minulosti v daných kvartálech.

Nejvyšší stav pohledávek je na konci II. a III.Q, kdy se také předpokládá nejvyšší výroba. Nejnižší stav je na konci roku, což je způsobeno tím, že v prosinci je vesměs nejnižší výroba z celého roku (většina provozoven je od cca.21.prosince uzavřena).

Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba – jedná se o pohledávku z cash poolingů – v prvních třech kvartálech roku očekávám, že společnost bude mít dostatek vlastních zdrojů a nebude nutnost čerpání finanční prostředky z cash poolingů, v posledním kvartále očekávám čerpání a překlopení do závazků, díky investicím a nižšímu HV v daném období.

Stát daňové pohledávky

Tvoří je převážně pohledávky z DPH a daně z příjmu. V prvních třech kvartálech roku pouze pohledávky z daně z příjmu, spotřební daň a ostatní daně. Na konci roku také pohledávka z DPH.

Krátkodobé poskytnuté zálohy – provozní zálohy, **dohadné účty aktivní** – pojištění, konzultační služby ponechávám v jednotlivých kvartálech ve stejné výši.

Jiné pohledávky

Začátkem roku 2023 došlo k úhradě pohledávky ve výši 4 900 tis. Kč. Ostatní položky - zejména mýtné (premid jednotky x ks_depozit) ponechávám ve stejné výši.

Tabulka 78 Plánování krátkodobých pohledávek (vlastní zpracování)

	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Pohledávky z obchodních vztahů	380 000	500 000	470 000	337 152
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	10 000	38 839	15 000	
Stát - daňové pohledávky	4 500	1 888	1 200	20 585
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 200	2 200	2 100	2 000
Dohadné účty aktivní	2 000	2 000	2 000	2 100
Jiné pohledávky	1 500	1 300	1 300	1 291
Krátkodobé pohledávky	400 200	546 227	491 600	363 129

Peněžní prostředky

Peněžní prostředky tvoří ceniny, peníze v hotovosti a na bankovních účtech.

Stav peněžních prostředků na účtech očekávám stabilní, pouze na konci I.Q. nižší stav.

Tabulka 79 Plánování peněžních prostředků (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Peněžní prostředky v pokladně	500	500	500	500
Peněžní prostředky na účtech	28 500	35 000	35 000	38 057
Peněžní prostředky	29 000	35 500	35 500	38 557

Časové rozlišení aktiv

Náklady příštích období a komplexní náklady – pojištění, nájemné, hornická činnost, monitoring pohledávek nepočítám s nějakým dramatickým navýšením či poklesem v jednotlivých kvartálech.

Tabulka 80 Plánování časového rozlišení aktiv (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Náklady příštích období	2 050	2 950	2 550	3 200
Komplexní náklady příštích období	3 070	2 870	2 870	2 500
Časové rozlišení aktiv	5 120	5 820	5 420	5 700

7.2.2 PASIVA

7.2.2.1 VLASTNÍ KAPITÁL

U jednotlivých položek vlastního kapitálu neplánuji žádnou změnu, vyjma položky výsledek hospodaření běžného účetního období.

Tabulka 81 Plánování položek vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Kapitálové fondy	424	424	424	424
Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	24 010	126 889	211 615	228 770
VLASTNÍ KAPITÁL	694 024	796 903	881 629	898 784

7.2.2.2 CIZÍ ZDROJE

Rezervy

Navýšení rezerv v jednotlivých kvartálech odpovídá tvorbě rezerv ve výsledovce. Převážná tvorba rezerv se účtuje na konci roku.

Závazky

Dlouhodobé závazky tvoří pouze odložený daňový závazek. Navýšení závazku v jednotlivých kvartálech odpovídá nákladům na odloženou daň ve výsledovce v jednotlivých kvartálech.

Krátkodobé závazky

Při plánování výše závazků z obchodních vztahů jsem vzala v potaz plánovaný objem výroby v jednotlivých kvartálech a zejména vývoj závazků v minulosti v daných kvartálech.

Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba – jedná se o závazek z nevyplacených dividend.

Očekává se výplata dividend 50 000 tis. Kč v průběhu II.Q., 100 000 tis, Kč v III.Q. a zbytek ve IV.Q.

Krátkodobé finanční výpomoci (cash pool) - očekávám závazek z cash poolingů na konci roku, z důvodů vyšších investic, nižšího HV výsledku, vyplacení dividend. V průběhu roku předpokládám pohledávku z cash poolingů.

Závazky k zaměstnancům, ze sociální zabezpečení a zdravotní pojištění – přibližně stejný stav na konci každého kvartálu.

Stát daňové závazky a dotace – v prvních kvartálech roku předpokládám závazek z DPH (stejně jako v loňském roce) a ve IV.Q. pohledávku z DPH. Závazky ze silniční daně, daň z mezd očekávám přibližně ve stejné výši v jednotlivých kvartálech.

Dohadné účty pasivní – jedná se zejména o dohady na režijní náklady (plyn, energie, opravy...), dohady na přepravu a čerpání betonu, bonusy. Dohady na přepravu a čerpání betonu souvisejí s objemem produkce, proto ve II. a III.Q je nárůst dohadných účtů.

Tabulka 82 Plánování krátkodobých závazků (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Krátkodobé přijaté zálohy	1 450	1 450	1 450	1 500
Závazky z obchodních vztahů	293 927	370 000	335 000	417 107
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	289 075	239 075	139 075	
Krátkodobé finanční výpomoci				7 729
Závazky k zaměstnancům	18 604	17 740	17 117	18 000

Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	10 222	9 747	9 405	9 890
Stát - daňové závazky a dotace	23 519	26 185	13 098	3 545
Dohadné účty pasivní	31 700	47 100	41 968	31 000
Krátkodobé závazky	668 497	711 297	557 112	488 771

Časové rozlišení pasiv

Výdaje a výnosy příštích období – jedná se o zanedbatelnou částku (zejména doprava materiálu), kterou ponechávám v jednotlivých kvartálech v přibližné výši.

Tabulka 83 Plánování časového rozlišení pasiv (vlastní zpracování)

v tis. Kč	I.Q	I-II.Q	I-III.Q	I-IV.Q
Výdaje příštích období	600	550	500	500
Výnosy příštích období	15	15	15	15
Časové rozlišení pasiv	615	565	515	515

7.3 Plánování přehledu o peněžních tocích

V tabulce 84 se nachází plánovaný přehled o peněžních tocích, který byl sestaven pomocí nepřímé metody. Společnost plánuje pořízení nového dlouhodobého majetku v roce 2023 v hodnotě 135 mil. Kč. Společnost také plánuje vyplácení podílů na zisku, proto došlo ve II., III. a IV. kvartále k úpravě ve finanční činnosti společnosti.

Tabulka 84 Krátkodobý plán přehledu o peněžních tocích (vlastní zpracování)

	I.Q 2023	II.Q 2023	III.Q 2023	IV.Q 2023
Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	30 611	125 100	103 864	23 982
Úpravy o nepeněžní operace	19 138	15 153	19 826	27 304
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	18 471	18 971	19 471	22 063
Změna stavu opravných položek				
Změna stavu rezerv	212	473	435	4 546
Kurzové rozdíly				
(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv				
Úrokové náklady a výnosy	455	-60	-80	695
Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		-4 231		

Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	49 749	140 253	123 690	51 285
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-62 568	-30 323	-24 867	194 286
Změna stavu zásob	-1 417			-1 000
Změna stavu obchodních pohledávek	-63 889	-120 000	30 000	132 848
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	24 550	2 687	1 763	-19 081
Změna stavu obchodních závazků	-50 340	76 073	-35 000	82 107
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	28 529	10 916	-21 629	-587
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-12 820	109 930	98 823	245 572
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-624	-109	-89	-864
Zaplacená daň z příjmů	-14 881	-14 881	-14 743	-14 743
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-28 325	94 939	83 991	229 964
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-9 999	-14 000	-7 999	-103 001
Příjmy z prodeje stálých aktiv				
Poskytnuté půjčky a úvěry	-9 899	-28 839	23 839	15 000
Přijaté úroky	169	169	169	169
Přijaté podíly na zisku		4 231		
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-19 729	-38 439	16 009	-87 832
Vyplacené podíly na zisku		-50 000	-100 000	-139 075
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-50 000	-100 000	-139 075
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-48 054	6 500	0	3 057
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	77 055	29 000	35 500	35 500
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	29 000	35 500	35 500	38 557

8 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Společnost ZAPA beton byla založena v roce 1991. Hlavním předmětem činnosti společnosti je především výroba, doprava a ukládání betonových směsí. Produkce společnosti probíhá na úrovni jednotlivých středisek (betonáren a výroben kameniva), v základním rozdělení podle regionů na Čechy a Moravu.

Na začátku roku 2023 vyrábí ZAPA beton a.s. v 52 betonárnách, 2 lomech a 1 pískovně. Prostřednictvím dceřiných společností provozuje další 2 betonárky v České republice. Na Slovensko provozuje 13 betonáren a 1 šterkovnu. Šterkovna pod hlavičkou ZAPA beton a.s. funguje také v Maďarsku.

Společnost ZAPA beton patří mezi jednoho z předních výrobců betonových směsí. Po provedení analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku lze konstatovat, že je ZAPA schopna si z dlouhodobého i krátkodobého hlediska udržet své dosavadní postavení na trhu.

Na základě výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že je společnost nadále schopna generovat kladný HV a jedná se o finančně stabilní společnost.

ZAPA je schopna své investice pokrývat z vlastních zdrojů. Celková zadluženost společnosti se pohybuje na spodní hranici doporučených hodnot. Míra zadluženosti podniku, která je důležitá především v případě, kdyby společnost v budoucnu potřebovala něco financovat z cizích zdrojů je v doporučených hodnotách. V současnosti však společnost neplánuje žádné úvěry pro financování svých aktivit.

Při hodnocení likvidity je viditelné, že výsledné hodnoty všech tří druhů jsou nízké. Společnost však ke svému financování využívá cash pooling v rámci koncernu. Proto není potřeba se v tomto případě zaměřovat na zlepšení likvidity podniku.

Doba obratu krátkodobých pohledávek společnosti v roce 2022 dosáhla 42 dní, oproti předchozím rokům se jednalo o zrychlení obratu pohledávek. Při pohledu na dobu obratu krátkodobých závazků bylo taktéž patrné jejich zrychlení. Doba obratu krátkodobých závazků v roce 2022 činila 49 dní. Při srovnání těchto dvou ukazatelů je zřejmé, že se ZAPA beton nachází ve výhodnější pozici, protože platí své krátkodobé závazky o pár dní později, než jim jejich odběratelé splácí krátkodobé pohledávky. V tomto případě bych společnosti doporučila udržet si stávající pozici.

Dlouhodobý i krátkodobý finanční plán byl sestaven v základní variantě, která vychází z nejvíce pravděpodobného vývoje společnosti v letech 2023-2025. Tento vývoj reflektuje

nejen odhadovaný vývoj ekonomické situace, ale také cíle stanovené společností a s nimi spojené investiční plány. Cílem společnosti je udržet si kladný hospodářský výsledek a při pohledu na všechny plánované období je zřejmé, že společnost bude nadále schopna nadále dosáhnout kladného výsledku hospodaření i přes snížení objemu výroby v roce 2023 a růstu cen vstupních materiálů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení dlouhodobého a krátkodobého plánu pro společnost ZAPA beton a.s., která se zabývá výrobou, dopravou a ukládáním betonových směsí. Oba plány byly sestaveny v základní variantě na období následujících tří let. Tahle varianta vychází z nejreálnějšího vývoje na trhu a zároveň zohledňuje stanovené cíle společnosti.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zaměřena především na oblast finančního plánování a analýzu vnitřních a vnějších podmínek hospodaření podniku v podobě rešerše odborné literatury.

V první kapitole praktické části práce byla představena analyzovaná společnost a její organizační struktura. Následně byla provedena analýza vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti v rámci které byla provedena charakteristika odvětví, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a finanční analýza. PESTLE analýza se zabývala externími vlivy v podobě demografických, legislativních, ekonomických či ekologických faktorů. Na analýzu PESTLE navázal Porterův model pěti sil, který se zabývá samotným odvětvím, v němž společnost působí. Po již zmíněných analýzách následovala SWOT analýza, v níž byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované společnosti. V poslední části byla provedena analýza zabývající se finanční situací společnosti za poslední čtyři roky a její porovnání s konkurenční společností.

Po provedení analýzy vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti byl vypracován dlouhodobý finanční plán na období 2023 až 2025 v základní variantě, která vycházela z nejreálnějšího vývoje na trhu a zároveň zohledňuje stanovené cíle společnosti. Následně byl dlouhodobý finanční plán za rok 2023 zpracován do krátkodobé podoby.

Závěr diplomové práce se věnoval shrnutí a doporučení na základě provedené analýzy a sestavení finančních plánů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARAN, Dušan, 2006. *Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. Bratislava: Iris, 132 s. ISBN 8089238092.
- BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2017. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 1167 s. ISBN 978-12-921-6016-0.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2020. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.
- ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2710-194-8.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-869-2968-2.
- FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 978-80-2712-499-2.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-8692-926-2.
- HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- HRDÝ, Milan a Krechovská MICHAELA, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 272 s. ISBN 978-80-7552-450-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. Expert. ISBN 978-80-2472-690-8.
- JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ, 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-735-7724-7.
- KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 978-80-7380-756-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2710-563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin, 2007. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-2511-492-6.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, Petr, 2009. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-8692-949-1.

NÝVLOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-2473-024-0.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. Finanční management. Praha: Grada, 290 s., ISBN 978-80-2474-047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 165 s., ISBN 978-80-271-3124-2.

SAMONAS, Michael, 2015. Financial forecasting, analysis, and modeling: a framework for long-term forecasting. Padstow, Cornwall, UK: TJ International Ltd, 215 s. ISBN 978-1-118-92108-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2020, 264 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SYNEK, Miloslav, 2011. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-2473-494-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a kol., 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WILD, John J., 2019. *Financial accounting: information for decisions*. 9th edition. New York: NY: McGraw-Hill Education, 588 s. ISBN 978-12-5991-704-2.

Elektronické zdroje

Českomoravský beton a.s.: *Výroční zprávy 2019-2021* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=565258>

ČNB [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>

ČSÚ [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Česká televize – ČT24 [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3555017-zive-ministr-financi-zbynek-stanjura-predstavuje-vysledky-rozpoctu-za-lonsky-rok>

MFCR [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/pokladni-plneni-sr-49823>

MFCR [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>)

Tzbinfo [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-hruba-stavba/24788-analyza-ceskeho-prumyslu-a-prognoza-na-rok-2023-dle-vyzkumnych-agentur>

ZAPA beton [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.zapa.cz/cs/udrzitelnost>

ZAPA beton a.s.: Výroční zprávy 2019-2022 [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=489333>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté peněžní prostředky
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNH	Dlouhodobý nehmotný majetek
NATO	Severoatlantická aliance
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
OA	Oběžná aktiva
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Vazba mezi cíli a plány (Růčková, 2021, s. 104).....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 2 Schéma hlavních uživatelů finanční analýzy a její zaměření (Růčková, 2021, s. 12)</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 3 Schéma čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 86)</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 4 Organizační struktura společnosti ZAPA beton a.s. (webové stránky společnosti)</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 5 Spider analýza ZAPA beton a.s. a Českomoravského betonu a.s. za rok 2021 (vlastní zpracování na základě veřejně dostupných informací).....</i>	<i>76</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců vybrané společnosti v letech 2017-2022 (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	45
<i>Tabulka 2 Vývoj hrubého domácího produktu ČR v letech 2017 až 2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)</i>	47
<i>Tabulka 3 Vývoj inflace ČR v letech 2017 až 2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)</i>	48
<i>Tabulka 4 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2017-2023 (vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí ČR, © 2023)</i>	48
<i>Tabulka 5 Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2017-2021 (vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, © 2022)</i>	49
<i>Tabulka 6 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2017-2022 (vlastní zpracování na základě dat z Ministerstva financí ČR a ČSÚ, © 2022)</i>	49
<i>Tabulka 7 SWOT analýza ZAPA beton a. s. (vlastní zpracování na základě interních informací společnosti)</i>	55
<i>Tabulka 8 Majetková struktura ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	58
<i>Tabulka 9 Vertikální analýza majetkové struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	59
<i>Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	59
<i>Tabulka 11 Majetková struktura ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	60
<i>Tabulka 12 Vertikální analýza finanční struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	61
<i>Tabulka 13 Horizontální analýza finanční struktury ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	62
<i>Tabulka 14 Vertikální analýza výnosů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	63
<i>Tabulka 15 Horizontální analýza výnosů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	63
<i>Tabulka 16 Vertikální analýza nákladů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	64
<i>Tabulka 17 Horizontální analýza nákladů ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	65
<i>Tabulka 18 Analýza přidané hodnoty a obchodní marže ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	66
<i>Tabulka 19 Analýza hospodářského výsledku ZAPA beton a.s. (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv podniku)</i>	67
<i>Tabulka 20 Vývoj čistého pracovního kapitálu ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv)</i>	68

<i>Tabulka 21 Analýza zadluženosti ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 22 Analýza likvidity ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 23 Analýza rentability ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 24 Analýza aktivity ZAPA beton a.s. a konkurenčního podniku (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 25 Spider analýza ZAPA beton a.s. a konkurenční společnosti v roce 2021 (vlastní zpracování na základě výročních zpráv)</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 26 Vývoj Altmanova Z-skóre vybrané společnosti v letech 2019–2022 (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 27 Vývoj ukazatele Index IN05 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 28 Plánovaný objem výroby (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 29 Plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 30 Procentní navýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 31 Předpokládaný vývoj objemu produkce 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 32 Plánování tržeb za zboží 2023-2025 (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 33 Plán nákladů vynaložených na prodané zboží (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 34 Výsledná hodnota plánovaných služeb (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 35 Plánování osobních nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 36 Plánování úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 37 Plánování ostatních provozních výnosů (vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 38 Plánování ostatních provozních nákladů 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 39 Plánování výnosů z dlouhodobého finančního majetku (vlastní zpracování) ..</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 40 Plánování výnosových úroků (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 41 Plánování nákladových úroků (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 42 Plánovaný výkaz zisků a ztrát 2023-2025 (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 43 Plánování dlouhodobého nehmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 44 Plán odpisů dlouhodobého nehmotného majetku (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 45 Předpokládaná životnost majetku (vlastní zpracování).....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 46 Plán dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 47 Plánované investice, zařazení dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 48 Plán odpisů dlouhodobého hmotného majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>

<i>Tabulka 49 Plánování dlouhodobého finančního majetku 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tabulka 50 Plánování zásob 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka 51 Plánování krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka 52 Plánování daně z příjmu 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 53 Plánování krátkodobých pohledávek 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 54 Plánování peněžních prostředků 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tabulka 55 Plánování časového rozlišení aktiv 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tabulka 56 Plánování položek vlastního kapitálu 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tabulka 57 Plánování rezerv 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 58 Plánování krátkodobých závazků z obchodních vztahů 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 59 Plánování krátkodobých závazků 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 60 Plánování časového rozlišení pasiv 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tabulka 61 Plánovaný přehled o peněžních tocích 2023-2025 (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tabulka 62 Výpočet ukazatelů zadluženosti finančního plánu (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 63 Výpočet ukazatelů likvidity finančního plánu (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Tabulka 64 Výpočet ukazatelů rentability finančního plánu (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Tabulka 65 Výpočet finančních ukazatelů aktivity finančního plánu (vlastní zpracování)</i>	102
<i>Tabulka 66 Plánovaný objem výroby v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 67 Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 68 Plánované tržby za prodej zboží v jednotlivých čtvrtletích (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tabulka 69 Plán výkonové spotřeby za jednotlivé čtvrtletí (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 70 Plánování osobních nákladů jednotlivých čtvrtletí (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 71 Plánování úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tabulka 72 Plánování ostatních provozních výnosů (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tabulka 73 Plánování ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Tabulka 74 Dlouhodobý nehmotný majetek (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tabulka 75 Odpisy dlouhodobý nehmotný majetek (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tabulka 76 Vývoj dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)</i>	109
<i>Tabulka 77 Plánování položek zásob (vlastní zpracování)</i>	110
<i>Tabulka 78 Plánování krátkodobých pohledávek (vlastní zpracování)</i>	111
<i>Tabulka 79 Plánování peněžních prostředků (vlastní zpracování)</i>	111
<i>Tabulka 80 Plánování časového rozlišení aktiv (vlastní zpracování)</i>	112

<i>Tabulka 81 Plánování položek vlastního kapitálu (vlastní zpracování)</i>	112
<i>Tabulka 82 Plánování krátkodobých závazků (vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tabulka 83 Plánování časového rozlišení pasiv (vlastní zpracování)</i>	114
<i>Tabulka 84 Krátkodobý plán přehledu o peněžních tocích (vlastní zpracování)</i>	114

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti 2019-2022

Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát společnosti 2019-2022

Příloha P III: Dlouhodobý finanční plán rozvahy společnosti - aktiva

Příloha P IV: Dlouhodobý finanční plán rozvahy společnosti - pasiva

Příloha P V: Krátkodobý finanční plán výkazu zisků a ztrát

Příloha P VI: Krátkodobý finanční plán rozvahy společnosti – aktiva

Příloha P VII: Krátkodobý finanční plán rozvahy společnosti - pasiva

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI 2019-2022

v tis. Kč		2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	1 446 893	1 430 373	1 460 875	1 489 130
A.	Pohledávky za upsaný kapitál				
B.	Stálá aktiva	869 145	942 681	966 617	960 789
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 063	15 588	14 054	12 183
1.	Nehmotné výsledky a vývoje	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	186	15 588	14 054	11 963
2.1.	Software	186	2 578	2 345	1 555
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	13 010	11 709	10 408
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	877	0	0	220
5.1.	Poskytnuté zálohy na DNM				
5.2.	Nedokončený DNM	877	0	0	220
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	634 556	692 975	719 427	715 998
1.	Pozemky a stavby	307 712	303 255	313 356	313 295
1.1.	Pozemky	142 634	142 065	151 591	151 452
1.2.	Stavby	165 078	161 190	161 765	161 843
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	276 464	343 208	336 865	335 026
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	2 044	753	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	1 930	1 359	1 103	1 937
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 930	1 359	1 103	1 937
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	46 406	44 400	68 103	65 740
5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	1 770	596	219	79
5.2.	Nedokončený DHM	44 636	43 804	67 884	65 661
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	233 526	234 118	233 136	232 608
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	201 215	201 215	201 215	201 215
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv	14 296	14 296	14 296	14 296
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	18 015	18 607	17 625	17 097
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
7.2.	Poskytnuté zálohy na DFM				

C.	Oběžná aktiva	552 806	479 815	487 100	522 330
C.I.	Zásoby	41 595	54 001	52 668	81 726
1.	Materiál	23 261	27 409	27 355	37 582
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	18 334	26 592	25 313	44 144
3.1.	Výrobky	17 558	26 123	25 095	44 144
3.2.	Zboží	776	469	218	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	479 470	397 377	406 585	363 549
1.	Dlouhodobé pohledávky	401	18 536	16 369	14 054
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
1.4.	Odložená daňová pohledávka				
1.5.	Pohledávky - ostatní	401	18 536	16 369	14 054
1.5.1.	Pohledávky za společníky				
1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	393	18 528	16 369	14 054
1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
1.5.4.	Jiné pohledávky	8	8	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	479 069	378 841	390 216	349 495
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	351 460	286 861	321 167	316 111
02.II	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	101 139	65 895	25 140	7
2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
2.4.	Pohledávky - ostatní	26 470	26 058	43 909	33 377
2.4.1.	Pohledávky za společníky	79	35	46	94
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	19 533	19 291	10 496	22 707
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 171	1 584	1 888	2 386
2.4.5.	Dohadné účty aktivní	1 646	2 248	2 540	1 918
2.4.6.	Jiné pohledávky	3 041	2 927	28 939	6 272
3	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období				
3.2.	Komplexní náklady příštích období				
3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	31 741	28 437	27 847	77 055
1.	Peněžní prostředky v pokladně	917	90	49	481
2.	Peněžní prostředky na účtech	30 824	28 347	27 798	76 574
D.	Časové rozlišení aktiv	24 942	7 877	7 158	6 011
1.	Náklady příštích období	19 557	3 612	3 675	3 175
2.	Komplexní náklady příštích období	5 378	4 258	3 483	2 836
3.	Příjmy příštích období	7	7	0	0

v tis. Kč		2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	1 446 893	1 430 373	1 460 875	1 489 130
A.	Vlastní kapitál	920 015	928 291	966 073	959 090
A.I.	Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
1.	Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
2.	Vlastní podíly (-)				
3.	Změny základního fondu				
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	424	424	424	424
1.	Ážio				
2.	Kapitálové fondy	424	424	424	424
2.1.	Ostatní kapitálové fondy				
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)				
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	424	424	424	424
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)				
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)				
A.III.	Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
1.	Ostatní rezervní fondy	94 340	94 340	94 340	94 340
2.	Statutární a ostatní fondy				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	325 233	275 051	275 051	275 051
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	325 233	275 051	275 051	275 051
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	199 818	258 276	296 058	289 075
A.IV.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)				

B.+ C.	Cizí zdroje	525 776	500 384	494 572	529 439
B.	Rezervy	61 557	58 283	68 139	73 339
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
2.	Rezerva na daň z příjmu				
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27 165	26 962	28 523	28 885
4.	Ostatní rezervy	34 392	31 321	39 616	44 454
C.	Závazky	464 219	442 101	426 433	456 100
C.I.	Dlouhodobé závazky	21 177	27 052	36 772	45 022
1.	Vydané dluhopisy				
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
1.2.	Ostatní dluhopisy				
2.	Závazky k úvěrovým institucím				
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
4.	Závazky z obchodních vztahů				
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
7.	Závazky - podstaný vliv				
8.	Odložený daňový závazek	21 177	27 053	36 722	45 022
9.	Závazky - ostatní				
9.1.	Závazky ke společníkům				
9.2.	Dohadné účty pasivní				
9.3.	Jiné závazky				
C.II.	Krátkodobé závazky	443 042	415 048	389 661	411 078
1.	Vydané dluhopisy				
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
1.2.	Ostatní dluhopisy				
2.	Závazky k úvěrovým institucím				
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	3 429	2 104	2 477	1 426
4.	Závazky z obchodních vztahů	373 192	348 807	331 852	344 267
5.	Krátkodobé směnky k úhradě				
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
7.	Závazky - podstaný vliv				
8.	Závazky ostatní	66 421	64 137	55 332	65 384
8.1.	Závazky ke společníkům	3 116	5 627	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	52	4 344
8.3.	Závazky k zaměstnancům	16 213	15 205	18 175	16 897
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	9 810	9 178	9 984	9 284
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	16 778	17 248	6 671	5 605
8.6.	Dohadné účty pasivní	20 504	16 879	20 450	29 255
8.7.	Jiné závazky				
C.III.	Časové rozlišení pasiv				
1.	Výdaje příštích období				
2.	Výnosy příštích období				
D.	Časové rozlišení pasiv	1 102	1 698	230	601
1.	Výdaje příštích období	988	1 645	177	589
2.	Výnosy příštích období	114	53	53	12

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI 2019-2022

v tis. Kč		2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 595 970	2 514 835	2 720 308	3 014 927
II.	Tržby z prodeje zboží	15 327	24 643	28 358	3 897
A.	Výkonová spotřeba	1 856 301	1 808 856	1 951 618	2 247 761
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 951	21 965	30 135	4 161
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 412 971	1 379 241	1 494 471	1 810 007
3.	Služby	428 379	407 650	427 012	433 593
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 212	-8 737	32	-20 031
C.	Aktivace (-)	-455	-1 286	-1 475	-774
D.	Osobní náklady	362 124	351 711	358 213	369 087
1.	Mzdové náklady	260 501	252 732	258 277	264 820
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	101 623	98 979	99 936	104 267
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95 134	92 331	93 111	96 856
2.2.	Ostatní náklady	6 489	6 648	6 825	7 411
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	57 893	57 587	31 876	27 391
1.	Úpravy hodnot DHM a DNM	61 909	67 524	72 644	56 738
1.1.	Úpravy hodnot DHM a DNM - trvalé	61 909	67 076	72 644	73 570
1.2.	Úpravy hodnot DHM a DNM - dočasné	0	448	0	-16 832
2.	Úpravy zásob				
3.	Úpravy pohledávek	-4 016	-9 937	-40 768	-29 347
III.	Ostatní provozní výnosy	71 869	35 490	57 566	65 292
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého maj.	29 353	6 183	31 938	30 494
2.	Tržby z prodaného materiálu	22 514	16 160	16 232	20 925
3.	Jiné provozní výnosy	20 002	13 147	9 396	19 873
F.	Ostatní provozní náklady	72 220	53 353	103 432	105 334
1.	Zůstatková cena prodaného DM	14 073	412	15 292	23 489
2.	Prodaný materiál	19 014	12 974	13 639	18 254
3.	Daně a poplatky	9 546	9 322	8 355	7 402
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 537	-2 153	10 654	7 313
5.	Jiné provozní náklady	28 050	32 798	55 492	48 876
*	Provozní výsledek hospodaření	337 295	313 484	362 536	355 348

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	4 839	6 577	4 969	5 641
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	4 839	6 577	4 969	5 641
2.	Ostatní výnosy z podílů				
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní výnosy z ostatního DFM				
H.	Náklady související s ostatním dlouh. finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	778	738	635	676
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	778	702	635	676
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	36	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	76 484	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	52	29	497	1 469
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	48	29	497	1 469
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	4			
VII.	Ostatní finanční výnosy	617	3 405	1 625	1 061
K.	Ostatní finanční náklady	2 404	5 346	4 035	4 958
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-72 706	5 345	2 697	951
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	264 589	318 829	365 233	356 299
L.	Daň z příjmu	64 771	60 553	69 175	67 224
1.	Daň z příjmu splatná	57 011	54 677	59 456	58 974
2.	Daň z příjmu odložená	7 760	5 876	9 719	8 250
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	199 818	258 276	296 058	289 075
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	199 818	258 276	296 058	289 075
	Čistý obrat za účetní období	2 689 400	2 585 688	2 813 461	

PŘÍLOHA P III: DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN ROZVAHY SPOLEČNOSTI AKTIVA

v tis. Kč	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
AKTIVA CELKEM	1 489 130	1 520 097	1 582 983	1 647 939
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
STÁLÁ AKTIVA	960 789	1 016 814	1 041 983	1 060 879
Dlouhodobý nehmotný majetek	12 183	10 100	8 226	6 596
Nehmotné výsledky vývoje				
Ocenitelná práva	11 963	10 100	8 226	6 596
Software	1 555	993	420	91
Ostatní ocenitelná práva	10 408	9 107	7 806	6 505
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	220			
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	220			
Dlouhodobý hmotný majetek	715 998	774 107	801 150	821 676
Pozemky a stavby	313 295	347 608	367 220	387 435
Pozemky	151 452	151 452	151 452	151 452
Stavby	161 843	196 156	215 768	235 983
Hmotné movité věci a jejich soubory	335 026	353 899	357 541	363 063
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	1 937	1 726	1 515	1 304
Pěstitelské celky trvalých porostů				
Dospělá zvířata a jejich skupiny				
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 937	1 726	1 515	1 304
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 740	70 874	74 874	69 874
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	79	80	80	80
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 661	70 794	74 794	69 794
Dlouhodobý finanční majetek	232 608	232 608	232 608	232 608
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	201 215	201 215	201 215	201 215
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
Podíly - podstatný vliv	14 296	14 296	14 296	14 296
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	17 097	17 097	17 097	17 097
OBĚŽNÁ AKTIVA	522 330	497 583	535 300	581 360
Zásoby	81 726	84 144	87 144	90 144
Materiál	37 582	40 000	43 000	46 000
Nedokončená výroba a polotovary				
Výrobky a zboží	44 144	44 144	44 144	44 144
Výrobky	44 144	44 144	44 144	44 144
Zboží				
Pohledávky	363 549	374 882	405 157	432 217
Dlouhodobé pohledávky	14 054	11 754	9 554	7 354

Pohledávky ostatní	14 054	11 754	9 554	7 354
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	14 054	11 754	9 554	7 354
Krátkodobé pohledávky	349 495	363 129	395 603	424 863
Pohledávky z obchodních vztahů	316 111	337 152	364 740	397 013
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	52			
Pohledávky - podstatný vliv				
Pohledávky - ostatní	33 332	25 976	30 863	27 850
Pohledávky za společnosti	49			
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
Stát - daňové pohledávky	22 707	20 585	25 463	22 450
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 386	2 000	2 000	2 000
Dohadné účty aktivní	1 918	2 100	2 100	2 100
Jiné pohledávky	6 272	1 291	1 300	1 300
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	77 055	38 557	43 000	59 000
Peněžní prostředky v pokladně	481	500	500	500
Peněžní prostředky na účtech	76 574	38 057	42 500	58 500
Časové rozlišení aktiv	6 011	5 700	5 700	5 700
Náklady příštích období	3 175	3 200	3 200	3 200
Komplexní náklady příštích období	2 836	2 500	2 500	2 500

**PŘÍLOHA P IV: DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN ROZVAHY
SPOLEČNOSTI - PASIVA**

v tis. Kč	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
PASIVA CELKEM	1 489 130	1 520 097	1 582 983	1 647 939
VLASTNÍ KAPITÁL	959 090	898 784	904 827	917 059
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Ážio a kapitálové fondy	424	424	424	424
Kapitálové fondy	424	424	424	424
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	424	424	424	424
Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
Ostatní rezervní fondy	94 340	94 340	94 340	94 340
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	289 075	228 770	234 813	247 045
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	529 439	620 798	677 641	730 365
Rezervy	73 339	79 005	84 671	90 337
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28 885	30 713	32 541	34 369
Ostatní rezervy	44 454	48 292	52 130	55 968
Závazky	456 100	541 793	592 970	640 027
Dlouhodobé závazky	45 022	53 022	61 022	69 022
Odložený daňový závazek	45 022	53 022	61 022	69 022
Krátkodobé závazky	411 078	488 771	531 948	571 005
Krátkodobé přijaté zálohy	1 426	1 500	1 600	1 700
Závazky z obchodních vztahů	344 267	417 107	462 483	502 055
Závazky - ostatní	65 385	70 164	67 865	67 251
Krátkodobé finanční výpomoci	4 344	7 729	3 615	2 301
Závazky k zaměstnancům	16 897	18 000	18 500	18 600
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 284	9 890	10 165	10 220
Stát - daňové závazky a dotace	5 605	3 545	3 585	3 630
Dohadné účty pasivní	29 255	31 000	32 000	32 500
Časové rozlišení pasiv	601	515	515	515
Výdaje příštích období	589	500	500	500
Výnosy příštích období	12	15	15	15

PŘÍLOHA P V: KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI

		I.Q. 2023	II.Q. 2023	III.Q. 2023	IV.Q. 2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	642 133	1 033 557	906 300	783 174
II.	Tržby za prodej zboží	541	865	764	659
A.	Výkonová spotřeba	501 558	782 701	680 122	628 082
	A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	536	857	757	653
	A.2. Spotřeba materiálu a energie	418 627	653 247	576 618	508 774
	A.3. Služby	82 395	128 596	102 748	118 655
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)				
C.	Aktivace (-)	-67	-107	-95	-82
D.	Osobní náklady	86 504	105 655	99 394	98 658
	D.1. Mzdové náklady	61 745	76 114	71 416	70 864
	D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	24 759	29 542	27 978	27 794
	D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 795	27 578	26 014	25 830
	D.2.2. Ostatní náklady	1 964	1 964	1 964	1 964
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	18 471	18 971	19 471	22 063
	E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 471	18 971	19 471	22 063
	E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	18 471	18 971	19 471	22 063
III.	Ostatní provozní výnosy	4 391	6 837	6 024	5 500
	III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku				
	III.2. Tržby z prodaného materiálu	4 201	6 717	5 934	5 119
	III.3. Jiné provozní výnosy	190	120	90	380
F.	Ostatní provozní náklady	9 243	12 709	9 941	15 616
	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
	F.2. Prodaný materiál	3 665	5 859	5 177	4 466
	F.3. Daně a poplatky	1 871	2 212	1 148	2 263
	F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	212	699	435	4 966
	F.5. Jiné provozní náklady	3 495	3 938	3 181	3 920
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	31 356	121 330	104 254	24 997
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	4 231	0	0
	IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		4 231		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	169	169	169	169
	VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	169	169	169	169
	VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy				
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	624	109	89	864
	J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	624	109	89	864
	J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady				
VII.	Ostatní finanční výnosy				
K.	Ostatní finanční náklady	290	520	470	320
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-745	3 771	-390	-1 015
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	30 611	125 100	103 864	23 982
L.	Daň z příjmu	6 601	22 222	19 138	6 827
	L.1. Daň z příjmu splatná	5 051	20 642	17 138	3 957
	L.2. Daň z příjmu odložená (+/-)	1 550	1 580	2 000	2 870
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	24 010	102 879	84 726	17 155
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	24 010	102 879	84 726	17 155

**PŘÍLOHA P VI: KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN ROZVAHY
SPOLEČNOSTI – AKTIVA**

				k 31.3.2023	k 30.6.2023	k 30.9.2023	k 31.12.2023
			AKTIVA CELKEM	1 483 259	1 630 941	1 563 867	1 520 097
A.			POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.			STÁLÁ AKTIVA	952 317	947 347	935 875	1 016 814
B. I.			Dlouhodobý nehmotný majetek	11 662	11 141	10 620	10 100
B. I. 1.			Nehmotné výsledky vývoje				
		2.	Ocenitelná práva	11 662	11 141	10 620	10 100
		1.	Softw are	1 579	1 384	1 188	993
		2.	Ostatní ocenitelná práva	10 083	9 758	9 432	9 107
		3.	Goodw ill				
		4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
		5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
		1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
		2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.			Dlouhodobý hmotný majetek	708 048	703 598	692 647	774 107
B. II. 1.			Pozemky a stavby	322 532	319 138	315 644	347 608
		1.	Pozemky	151 452	151 452	151 452	151 452
		2.	Stavby	171 080	167 686	164 192	196 156
		2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	341 633	326 630	311 226	353 899
		3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
		4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	1 885	1 832	1 779	1 726
		1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
		2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
		3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 885	1 832	1 779	1 726
		5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	41 999	55 999	63 999	70 874
		1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	79	79	79	80
		2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	41 920	55 920	63 920	70 794
B. III.			Dlouhodobý finanční majetek	232 608	232 608	232 608	232 608
B. III. 1.			Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	201 215	201 215	201 215	201 215
		2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
		3.	Podíly - podstatný vliv	14 296	14 296	14 296	14 296
		4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	17 097	17 097	17 097	17 097
		5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
		6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
		7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
		1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
		2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

C.		OBĚŽNÁ AKTIVA	525 822	677 774	622 572	497 583
C. I.		Zásoby	83 144	83 144	83 144	84 144
C. I.	1.	Materiál	39 000	39 000	39 000	40 000
	2.	Nedokončená výroba a polotovary				
	3.	Výrobky a zboží	44 144	44 144	44 144	44 144
	1.	Výrobky	44 144	44 144	44 144	44 144
	2.	Zboží				
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.		Pohledávky	413 679	559 130	503 929	374 882
C. II.	1.	Dlouhodobé pohledávky	13 479	12 904	12 329	11 754
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3.	Pohledávky - podstatný vliv				
	4.	Odložená daňová pohledávka				
	5.	Pohledávky ostatní	13 479	12 904	12 329	11 754
	5.1.	Pohledávky za společnosti				
	5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	13 479	12 904	12 329	11 754
	5.3.	Dohadné účty aktivní				
	5.4.	Jiné pohledávky				
C. II.	2.	Krátkodobé pohledávky	400 200	546 227	491 600	363 129
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	380 000	500 000	470 000	337 152
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	10 000	38 839	15 000	
	3.	Pohledávky - podstatný vliv				
	4.	Pohledávky - ostatní	10 200	7 388	6 600	25 976
	4.1.	Pohledávky za společnosti				
	4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	4.3.	Stát - daňové pohledávky	4 500	1 888	1 200	20 585
	4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 200	2 200	2 100	2 000
	4.5.	Dohadné účty aktivní	2 000	2 000	2 000	2 100
	4.6.	Jiné pohledávky	1 500	1 300	1 300	1 291
C. III.		Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
	1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.		Peněžní prostředky	29 000	35 500	35 500	38 557
	1.	Peněžní prostředky v pokladně	500	500	500	500
	2.	Peněžní prostředky na účtech	28 500	35 000	35 000	38 057
D.		Časové rozlišení aktiv	5 120	5 820	5 420	5 700
D.	1.	Náklady příštích období	2 050	2 950	2 550	3 200
	2.	Komplexní náklady příštích období	3 070	2 870	2 870	2 500

**PŘÍLOHA P VII: KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN ROZVAHY –
PASIV SPOLEČNOSTI**

				k 31.3.2023	k 30.6.2023	k 30.9.2023	k 31.12.2023
			PASIVA CELKEM	1 483 259	1 630 941	1 563 867	1 520 097
A.			VLASTNÍ KAPITÁL	694 024	796 903	881 629	898 784
A. I.			Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
A. I. 1.			Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
		2.	Vlastní podíly (-)				
		3.	Změny základního kapitálu				
A. II.			Ážio a kapitálové fondy	424	424	424	424
A. II. 1.			Ážio				
		2.	Kapitálové fondy	424	424	424	424
		1.	Ostatní kapitálové fondy				
		2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)				
		3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	424	424	424	424
		4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)				
		5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)				
A. III.			Fondy ze zisku	94 340	94 340	94 340	94 340
A. III. 1.			Ostatní rezervní fondy	94 340	94 340	94 340	94 340
		2.	Statutární a ostatní fondy				
A. IV.			Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
IV. 1.			Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	275 051	275 051	275 051	275 051
		2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)				
A. V.			Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	24 010	126 889	211 615	228 770
A. VI.			Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (+/-)	0	0	0	0
B. + C.			CIZÍ ZDROJE	788 620	833 473	681 723	620 798
B.			Rezervy	73 551	74 024	74 459	79 005
B. 1.			Rezerva na důchody a podobné závazky				
		2.	Rezerva na daň z příjmů				
		3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	29 097	29 570	30 005	30 713
		4.	Ostatní rezervy	44 454	44 454	44 454	48 292

C.		Závazky	715 069	759 449	607 264	541 793
C. I.		Dlouhodobé závazky	46 572	48 152	50 152	53 022
	1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	1.	Vyměnitelné dluhopisy				
	2.	Ostatní dluhopisy				
	2.	Závazky k úvěrovým institucím				
	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
	4.	Závazky z obchodních vztahů				
	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	7.	Závazky - podstatný vliv				
	8.	Odložený daňový závazek	46 572	48 152	50 152	53 022
	9.	Závazky - ostatní	0	0	0	0
	1.	Závazky ke společníkům				
	2.	Dohadné účty pasivní				
	3.	Jiné závazky				
C. II.		Krátkodobé závazky	668 497	711 297	557 112	488 771
	1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	1.	Vyměnitelné dluhopisy				
	2.	Ostatní dluhopisy				
	2.	Závazky k úvěrovým institucím				
	3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 450	1 450	1 450	1 500
	4.	Závazky z obchodních vztahů	293 927	370 000	335 000	417 107
	5.	Krátkodobé směnky k úhradě				
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	289 075	239 075	139 075	
	7.	Závazky - podstatný vliv				
	8.	Závazky - ostatní	84 045	100 772	81 587	70 164
	1.	Závazky ke společníkům				
	2.	Krátkodobé finanční výpomoci				7 729
	3.	Závazky k zaměstnancům	18 604	17 740	17 117	18 000
	4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	10 222	9 747	9 405	9 890
	5.	Stát - daňové závazky a dotace	23 519	26 185	13 098	3 545
	6.	Dohadné účty pasivní	31 700	47 100	41 968	31 000
	7.	Jiné závazky				
D.		Časové rozlišení pasiv	615	565	515	515
D.	1.	Výdaje příštích období	600	550	500	500
	2.	Výnosy příštích období	15	15	15	15

		I.Q. 2023	II.Q. 2023	III.Q. 2023	IV.Q. 2023
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	30 611	125 100	103 864	23 982
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	19 138	15 153	19 826	27 304
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	18 471	18 971	19 471	22 063
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek				
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	212	473	435	4 546
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly				
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv				
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	455	-60	-80	695
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		-4 231		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	49 749	140 253	123 690	51 285
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-62 568	-30 323	-24 867	194 286
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-1 417			-1 000
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-63 889	-120 000	30 000	132 848
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	24 550	2 687	1 763	-19 081
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-50 340	76 073	-35 000	82 107
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	28 529	10 916	-21 629	-587
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-12 820	109 930	98 823	245 572
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-624	-109	-89	-864
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-14 881	-14 881	-14 743	-14 743
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-28 325	94 939	83 991	229 964
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-9 999	-14 000	-7 999	-103 001
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv				
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	-9 899	-28 839	23 839	15 000
B. 4. 1.	Přijaté úroky	169	169	169	169
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		4 231		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-19 729	-38 439	16 009	-87 832
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku		-50 000	-100 000	-139 075
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-50 000	-100 000	-139 075
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-48 054	6 500	0	3 057
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	77 055	29 000	35 500	35 500
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	29 000	35 500	35 500	38 557