



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Arne Žurek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Arne Žurek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu. V první části práce jsou vymezeny teoretické principy finančního plánování. Druhá část práce se zaměřuje na představení vybraného podniku, na které navazuje strategická a finanční analýza současného stavu. Následně je v práci sestaven finanční plán jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu pro období 2019–2022. Na závěr práce je provedeno celkové zhodnocení podnikového finančního plánu.

Klíčová slova

finanční plán, finanční plánování, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánované cash flow, strategická analýza

Abstract

This master thesis deals with the proposal of a company financial plan. In the first part are defined the theoretical principles of financial planning. The second part of the thesis focuses on the introduction of the selected company, which is followed by strategic and financial analysis of the current situation. Subsequently, the work compiles a financial plan for both optimistic and pessimistic option for the period 2019-2022. At the end of the work is made an overall evaluation of the company financial plan.

Keywords

financial plan, financial planning, financial analysis, planned balance sheet, projected income statement, planned cash flow, strategic analysis

Bibliografická citace

ŽUREK, Arne. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127398>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled při tvorbě této práce. Dále mé poděkování patří Ing. Petru Balátovi, hlavnímu ekonomovi společnosti, za cenné rady a ochotné poskytnutí údajů a informací o společnosti Brněnské komunikace, a.s. Na závěr bych chtěl poděkovat rodině za velkou podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	14
1.1 Finanční plánování	14
1.2 Podstata Finančního plánování.....	14
1.3 Zásady finančního plánování	15
1.4 Principy finančního plánování	16
1.5 Druhy finančních plánů.....	17
1.5.1 Dlouhodobý finanční plán	18
1.5.2 Krátkodobý finanční plán	18
1.5.3 Kroky při sestavení finančního plánu.....	19
1.6 Modely finančního plánování	20
1.7 Strategická analýza.....	20
1.7.1 Relevantní trh a jeho prognóza.....	21
1.7.2 Analýza atraktivity trhu.....	21
1.7.3 Prognóza vývoje trhu.....	21
1.7.4 Analýza okolí	22
1.7.5 Analýza vnitřních schopností a zdrojů	27
1.8 Finanční analýza podniku	28
1.8.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	29
1.8.2 Metody finanční analýzy	30
1.9 Prognóza a analýza generátorů hodnoty	39
1.9.1 Tržby	40
1.9.2 Provozní zisková marže.....	40
1.9.3 Pracovní kapitál.....	41
1.9.4 Investice do dlouhodobého majetku.....	42
1.10 Postup sestavení finančního plánu	43
1.11 Finanční kontrola	47
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	50
2.1 Základní charakteristika společnosti	50
2.2 Historie společnosti.....	51
2.3 Elementární realie podniku	51

2.4 Organizační struktura společnosti	52
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	54
3.1 Aktuální strategické cíle a dlouhodobé úkoly	54
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	55
3.2.1 Hodnocení povahy vnějšího prostředí	55
3.2.2 PESTLE analýza.....	56
3.2.3 Porterův model pěti sil	65
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	68
3.3.1 Analýza 7S	68
4 FINANČNÍ ANALÝZA	74
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	74
4.1.1 Horizontální analýza aktiv.....	74
4.1.2 Horizontální analýza pasiv	75
4.1.3 Vertikální analýza aktiv.....	76
4.1.4 Vertikální analýza pasiv	77
4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	78
4.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	80
4.2 Analýza Cash flow	82
4.3 Analýza poměrových ukazatelů	83
4.3.1 Porovnání na základě rentability	83
4.3.2 Ukazatele aktivity	86
4.3.3 Ukazatele zadluženosti	88
4.3.4 Porovnání na základě likvidity	91
4.4 Analýza rozdílových ukazatelů	92
4.5 Analýza soustav ukazatelů	93
4.6 SWOT analýza	94
4.6.1 Vyhodnocení vzájemných vztahů.....	98
4.6.2 Výstup ze SWOT analýzy	100
4.6.3 Stanovení strategických úkolů pro organizaci.....	101
5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU	103
5.1 Prognóza tržeb.....	103
5.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	105
5.2.1 Tržby za prodej výrobků a služeb	105
5.2.2 Zisková marže	105

5.2.3 Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu.....	109
5.2.4 Investiční náročnost vybrané společnosti.....	109
5.3 Návrh optimistické varianty finančního plánu.....	112
5.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	112
5.3.2 Plánovaná rozvaha.....	116
5.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích	120
5.4 Návrh pesimistické varianty finančního plánu.....	122
5.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	122
5.4.2 Plánovaná rozvaha.....	123
5.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích	125
5.5 Zhodnocení variant finančního plánu.....	127
5.5.1 Finanční analýza finančního plánu.....	127
ZÁVĚR	131
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	133
SEZNAM TABULEK	136
SEZNAM GRAFŮ	139
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	139
SEZNAM PŘÍLOH	139
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	140

ÚVOD

Snad pro každou společnost by mělo být hlavním cílem zajištění ziskovosti a její celkový růst. Tím že každý den může dojít k nečekaným změnám, ať už tržním nebo konkurenčním, není vždy jednoduché tyto cíle naplnit. Právě pravidelné finanční plánování a rovněž jeho následná aktualizace, vzhledem k situaci častých změn, jsou jedny z nástrojů, které slouží společnostem, aby těchto cílů bylo dosaženo. Aby mohlo být dosaženo stanovených cílů společnosti, je vhodné nastavit taková opatření, kdy s využitím finančního plánování je možné predikovat budoucí stav společnosti. Jelikož na každém trhu mohou nastat určité změny, které jsou při finančním plánování brány v potaz, a je problematické je plánovat s naprostou přesností, je při tvorbě finančního plánu doporučeno jej sestavit pro více variant, aby měla společnost možnost přizpůsobit se stávajícím podmínkám a na nastalé změny adekvátně reagovat.

Nutnou zásadou při realizaci finančního plánu je jednak znalost konkrétní společnosti a jednak znalost okolí, jež působí na danou společnost. Dalším důležitým kritériem, které působí na současnou a budoucí situaci, je předchozí vývoj společnosti. Proto je v diplomové práci zpracována jak strategická, tak finanční analýza, z nichž bude finanční plán vycházet. Rovněž bychom měli znát budoucí strategie podniku a další vlivy, které z velké části působí na podnik, abychom byli schopni finanční plán sestavit.

Pro diplomovou práci jsem si vybral společnost Brněnské komunikace, a.s. které má sídlo v Brně. Její hlavní činností je správa a údržba komunikačního majetku statutárního města Brna. Tato společnost působí na trhu od roku 1995, kdy došlo ke sloučení a transformaci rozpočtových organizací statutárního města Brna, a to Dopravně inženýrské organizace a Městské správy komunikací.

CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je navržení finančního plánu pro společnost Brněnské komunikace, a.s. pro období 2019–2022. Finanční plán bude navržen ve dvou variantách, a to pro optimistickou a pesimistickou.

Návrhu finančního plánu bude předcházet vypracování strategické a finanční analýzy pro vybraný podnik za posledních pět let. Ve finanční analýze bude zpracováno také porovnání s konkurencí a oborovým průměrem.

V první části práce budou s využitím odborné literatury identifikována teoretická východiska finančního plánování, kdy dojde k popisu finančního plánování jako takového, jeho zásad a principů a konkrétních druhů finančních plánů. Dále zde bude vysvětlena finanční a strategická analýza s charakteristikou metod, které se pro tyto analýzy využívají. Na závěr teoretické části bude objasněno sestavení návrhu finančního plánu s navrhovaným výkazem zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o přehledu peněžních toků.

Druhá část práce se bude týkat představení společnosti Brněnské komunikace, a.s. V této části bude popsána charakteristika společnosti, její podnikatelská činnost, historie a její organizační struktura.

Třetí část práce bude zaměřena na strategickou analýzu okolí podniku, ve které budou použity PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a Metoda „7S“. Následně dojde ke zpracování finanční analýzy podniku, kde cílem bude provedení analýzy absolutních a poměrových ukazatelů sledovaných výkazů podniku. Na závěr této části bude zpracováno konečné shrnutí v podobě SWOT analýzy.

V poslední části práce dojde k sestavení samotného finančního plánu, který bude navržen jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu. Ve finančním plánu se projeví, jak se společnost doposud vyvíjela. Aby mohl být finanční plán sestaven, bude provedena analýza generátorů hodnoty, při které se využije zejména metody procentuálního podílu na tržbách. Na závěr dojde k provedení finanční analýzy navrženého finančního plánu.

Pro tuto diplomovou práci budou použity následující vědecké techniky:

- strategická a finanční analýza
- prognóza generátorů hodnoty
- historická metoda – naznačuje budoucí vývoj na základě objasněné minulosti
- metoda logicko-systematická – vymezení počáteční situace podniku
- analogická metoda – pro tvorbu plánovaného výkazu zisku a ztráty a rozvahy
- metoda komparace – porovnání finančního plánu podniku při porovnání s konkurentem a odvětvím podniku
- metoda syntézy – vyvození závěrů a výsledků

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na teoretické poznatky, které jsou nutné k sestavení finančního plánu pro podnik. Nejprve zde budou vymezeny jednotlivé postupy a principy finančního plánování a konkrétní druhy finančních plánů. Následně zde budou popsány metody strategické analýzy a na ni navazující finanční analýzy. V závěru práce je popsána finanční kontrola, která je rovněž neopomenutelnou součástí finančního plánování.

1.1 Finanční plánování

Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jehož výsledek nám umožní předpovědět důsledky investičních a finančních rozhodnutí společnosti. Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších činností managementu podniku, přičemž se jedná o konkrétně změřenou, kvantifikovanou činnost, jejímž výsledkem je řešení, které zajistí finanční stabilitu firmy a očekávané výnosy v určitém časovém období (Růčková, Roubíčková 2012).

1.2 Podstata Finančního plánování

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování stanoví finanční cíle firmy a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování stanoví předpoklady dlouhodobé finanční stability podniku a vytváří předpoklady pro zajištění jeho finančního zdraví. Obnáší rozhodování o způsobu financování (investic, běžné činnosti), o peněžním hospodaření a o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, (Kislingerová, 2010).

Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, případně maximalizace tržní ceny akcie u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích (Kislingerová, 2010).

Finanční plánování podle Kislingerové (2010) obsahuje řadu postupových kroků:

1. Rozbor finančních a investičních možností podniku, které má k dispozici,

2. Promítnutí současných rozhodnutí a jejich budoucích důsledků s cílem eliminovat případná překvapení,
3. Určit alternativy, které se následně včlení do konečného finančního plánu,
4. Porovnání výsledné výkonnosti finančního plánu s cíli stanovenými plánem.

Informace nezbytné pro finanční plánování jsou získávány z vnitřních i z vnějších zdrojů. Vnitřními zdroji jsou převážně účetní informace. Po analýze údajů a vyhotovení plánu s definováním cílů se zvolí způsoby dosažení stanovených cílů. Na závěr firma zvolí „optimální cíl“ a variantu k jeho splnění (Kislingerová, 2010).

Finančním plánem podniku rozumíme specifickou formou podnikatelského záměru, který formulujeme zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na další jeden až tři roky. Běžný obchodní rok je rozdělen do jednotlivých měsíců. Potřebu nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících obchodního roku zjistíme výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu. Dle výsledné bilancované veličiny má podnik možnost s určitým předstihem plánovat konkrétní kroky k zajištění potřebného kapitálu nebo naopak plánovat rozvojové investice či jiné použití finančních přebytků. Existují tři požadavky na efektivní finanční plánování (Kislingerová, 2010):

1. prognózování
2. nalezení optimálního finančního plánu
3. aktualizace finančního plánu.

1.3 Zásady finančního plánování

Reálnost hodnot uvedených ve finančním plánu lze zjistit především podle způsobu dodržování zásad finančního plánování, tj. zásady systematičnosti, úplnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti. Zásadu systematičnosti lze chápat jako systematické sledování určitého základního cíle, kterým v tomto případě je maximalizace tržní hodnoty, jemuž musí podléhat cíle další v podobě maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů, udržování určité výše likvidity apod. Zásada úplnosti vyplývá z požadavku na zahrnutí všech činností a všech možných faktorů do procesu plánování. Zásada přehlednosti má umožnit snadnou operativnost při jeho vyplňování i následné kontrole jeho plnění všem, kdo s plánem přichází do styku. Zásada periodičnosti znamená sestavování plánu vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích. Zásada pružnosti

představuje aktualizace plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období. Zásada klouzavosti úzce souvisí s předchozími dvěma zásadami, přičemž spočívá v tom, aby plánovací horizont nového finančního plánu aspoň částečně překrýval plánový horizont předchozího finančního plánu (Marek a kolektiv, 2009).

1.4 Principy finančního plánování

Aby finanční plánování plnilo svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat podle Landy (2007) určité základní principy a zásady:

Princip preference peněžních toků – tento princip znamená, že v dlouhodobém i krátkodobém období souhrnné peněžní příjmy převažují nad celkovými peněžními výdaji. Preference peněžních toků se uplatňuje jako podstatný faktor při investičním rozhodování a je v praxi důležitá zejména při řízení likvidity.

Princip respektování faktoru času – v praxi tento princip znamená, že při stejné nominální hodnotě porovnáváných příjmů dáváme přednost v rámci finančního řízení dřívějšímu příjmu před pozdějším příjmem. I v cenově konstantním prostředí lze dřívější příjmy použít k financování ziskových podnikových aktivit nebo k finančnímu investování, což je důvodem preference dřívějších příjmů před pozdějšími.

Princip respektování minimalizace rizika – preferujeme získání stejného množství peněz dosažených s menším rizikem před tímto příjmem získaným za cenu většího rizika, což tvoří základ kvalifikovaného finančního řízení.

Princip optimalizace kapitálové struktury – má za úkol ze strany podnikového finančního managementu věnovat náležitou pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, což by se mělo projevit i ve strategických finančních cílech. Aby bylo dosaženo optimalizace firemní kapitálové struktury, je nutno zabezpečit odpovídající finanční stabilitu, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty.

Zásada dlouhodobého finančního plánování – dle této zásady je nutno dlouhodobé finanční cíle podniku nadřadit krátkodobým finančním cílům tak, aby operační cíle podporovaly postupnou realizaci zamýšleného hlavního směru dlouhodobého rozvoje podniku.

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů – znamená, že mezi dlouhodobými finančními cíli i mezi krátkodobými záměry měl pouze jeden cíl pozici hlavního cíle pro dané plánovací období. Tato zásada je úzce spjata se zásadou dlouhodobého finančního plánování.

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů – předpokladem použití této zásady je vycházet při finančním plánování ze základních poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování – zejména z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a z analýzy SWOT.

Zásada programové ziskové orientace podniku – přesto že v manažerské praxi má mezi dlouhodobými záměry nejvyšší prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku, není možné přehlížet ziskovou orientaci firmy, neboť zisk bývá používán pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku.

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů – princip má na mysli neustálou aktualizaci finančních plánů, přičemž je nutno vycházet především z reality podnikového řízení ve vztahu k měnícímu se okolí, neboť i sebelépe sestavený finanční plán se postupně dostává do rozporu s podnikovou realitou a situací ve vnějším okolí.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů – princip dbá na to, aby struktura, forma, a metody sestavení finančních plánů navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů – tento praktický princip vede podnikový management k upřednostňování takových plánovaných procedur a plánovacích výpočtů, které mají nekomplikovaný základ a umožňují rychlou orientaci.

Zásada relativní autonomie finančního plánu – princip zajišťuje čelit eventuálním pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů, a to na základě přijatých strategických cílů a koncepčně pojatých firemních finančních politik (Landa, 2007).

1.5 Druhy finančních plánů

Rozlišujeme mezi podrobným a hrubým plánem, a to dle časového úseku. Pro krátkodobé finanční plány, tj. zpravidla roční a kratší časový horizont, se používá podrobné

plánování, neboť se využívají relativně jisté informace, pro dlouhodobé plány na více let se pracuje pouze s hrubým plánováním (Kislingerová, 2010).

1.5.1 Dlouhodobý finanční plán

U dlouhodobého plánování je časový horizont nejčastěji stanoven na období pěti let, i když se některé firmy dívají dopředu na deset i více let. Účelem tohoto plánování je uskutečnění podnikatelského záměru (nákup investičního majetku) a rovněž efektivní obstarávání kapitálu. Povinností dlouhodobého finančního plánu je explicitní reakce na fáze životního cyklu podniku a reflexe z něj plynoucích specifík. Zajištění dlouhodobých cílů podniku je uskutečňováno dlouhodobými finančními plány (rozpočty), k tomu slouží zejména rozpočet finančních zdrojů a potřeb, kdy dochází k plánování výnosů, zisku, rozdělení zisku a potřeb zajišťující splnění dlouhodobých cílů. Prováděcí roční finanční plány slouží k zajištění dlouhodobých rozpočtů. Založení podniku, rozšíření kapacit a jeho restrukturalizace jsou obsaženy v propočtech dlouhodobé kapitálové potřeby (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán podniku podle Kislingerové (2010) obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow (plán peněžních toků), tj plán příjmů a výdajů → hodnocení likvidity,
- plánovanou rozvahu (požadavky na majetek, potřeba finančních zdrojů, struktura aktiv a pasiv)
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů (výsledovka) → schopnost vytvářet zisk.

1.5.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý plán je zpravidla stanoven v horizontu dvanácti měsíců. Podnik potřebuje mít postaveno najisto, že bude mít dostatek hotovosti k zaplacení účtů a smysluplné uspořádání krátkodobých poskytnutých i přijatých půjček. Smyslem krátkodobého plánování je zejména zajištění krátkodobých vnějších finančních zdrojů. Krátkodobá finanční rozhodnutí se vztahují především na plánování běžné hospodářské činnosti, a to

např. u plánování krátkodobých aktiv a pasiv. Při sestavování krátkodobých plánů je brán v potaz stupeň využití daných kapacit. Peněžní rozpočet, tj rozpočet všech příjmů a výdajů je nástrojem krátkodobého plánování peněžních příjmů (Kislingerová, 2010).

Krátkodobý finanční plán dle Kislingerové (2010) zajišťuje naplnění dlouhodobého finančního plánu a zahrnuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (tj. obvykle roční plánovanou výsledovku),
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovanou rozvahu (obvykle se člení na čtvrtletí),
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (rozpočtovány až do denních rozpočtů).

Finanční plán je vybudován na veličinách, jimiž jsou peněžní příjmy a peněžní výdaje, popř. příjmy a výdaje. První dvojice pojmů je užší, je v nich obsažen přírůstek, popř. úbytek hotovosti a neterminovaných vkladů v bankách. Příjmy a výdaje kromě toho navíc zahrnují operace a úvěr. Tyto veličiny jsou označeny jako veličiny finančního toku, které představují následující rovnice:

$$\text{Příjmy} = \text{Peněžní příjmy} + \text{Zvýšení pohledávek} + \text{snížení dluhu}$$

$$\text{Výdaje} = \text{peněžní výdaje} + \text{snížení pohledávek} + \text{zvýšení dluhu}$$

1.5.3 Kroky při sestavení finančního plánu

Postup pro sestavení finančního plánu podle Maříka (2018) je následující:

1. Sběr vstupních dat
2. Analýza dat
 - Strategická analýza
 - Finanční analýza pro zjištění finančního zdraví podniku
 - Rozdělení aktiv podniku na provozně nutná a nenutná
 - Analýza a prognóza generátorů hodnoty
3. Sestavení finančního plánu.

1.6 Modely finančního plánování

K zajišťování alternativních finančních strategií bývají často využívány modely finančního plánování. Liší se zejména svojí složitostí. Velké podniky většinou využívají buď vlastní finanční model, nebo k němu mají přístup a ve své praxi jej aktivně využívají. Je možné se setkat i s případy, kdy některé podniky využívají více modelů. Jedná se např. o detailní model, který spojuje kapitálový rozpočet s provozním plánováním, jednodušší model, který zobrazuje agregátní vlivy finanční strategie a speciální model, který vyhodnocuje fúze. Modely finančního plánování napomáhají výrazně v procesu finančního plánování tím, že zlevňují a zjednodušují vypracování finančních výkazů. V současnosti jsou využívány standardní tabulkové editory k řešení relativně složitých plánovacích problémů. Většina editorů představuje pohled na svět z účetního hlediska a jsou navrženy k prognózám. Finanční výkazy a jejich rovnice ztělesňují přirozeně účetní konvence, jichž firma používá. Z toho důvodu pak modely nekladou důraz na nástroje finanční analýzy – přírůstkové peněžní toky, současnou hodnotu, tržní riziko atd (Kislingarová, 2010).

1.7 Strategická analýza

Jako klíčová činnost strategického řízení je brána strategická analýza a může obsahovat typ důkladného zkoumání nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace, a to např. politického, sociálního, ekonomického a technologického. Strategická analýza je prováděna týmem, který se zaměřuje na různé hybné síly v odvětví, resp. ve vnějším prostředí, jako jsou např. změna ekonomické nestability, změna demografického složení, rostoucí konkurence. Nejčastěji používanou metodou pro analýzu vnějšího prostředí je PESTLE analýza. Kromě analýzy externího okolí se také využívají další nástroje strategické analýzy interního prostředí, k nimž patří především zhodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců, analýza klíčových kompetencí a analýza zainteresovaných stran. Nejčastěji používanou analýzou je analýza SWOT, kde cílem strategického týmu je nalezení silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí (Grasseová, a kolektiv 2010).

Strategická analýza může sestávat z následujících kroků:

1. Relevantní trh, jeho analýza a prognóza (analýza vnějšího potenciálu),
2. Analýza konkurence a vnitřního potenciálu,

3. Prognóza tržeb oceňovaného podniku, jenž je výsledkem dvou předchozích kroků

1.7.1 Relevantní trh a jeho prognóza

U strategické analýzy by mělo být počátečním krokem vymezení trhu, který je příslušný pro zkoumaný podnik. Prvotně je při analýze nutno vymezit jednoznačně relevantní trh oceňovaného podniku, a to z hlediska věcného, území, zákazníků a konkurentů. Při volbě relevantního trhu je nutno posoudit jeho atraktivitu a získat tak základní data pro tento trh, aby bylo možné zpracovat následně prognózu dalšího vývoje tohoto trhu. Odhad velikosti relevantního trhu vyjádřený v hmotných a hodnotových jednotkách, vývoj trhu v čase za alespoň pět let a případné segmentace trhu patří k základním datům pro odhad analýzy trhu. První informaci o tendencích vývoje nám poskytují data o relevantním trhu nebo alespoň data, která se relevantnímu trhu přibližují. Dosavadní tempo vývoje trhu bereme jako primární základnu k odhadu budoucího tempa, a tedy i k prognóze tržeb pro oceňovaný podnik (Mařík, 2011).

1.7.2 Analýza atraktivity trhu

Po vymezení relevantního trhu a zjištění základních informací o něm je nutno přistoupit k podrobnějšímu hodnocení trhu, jímž je analýza jeho atraktivity. Počátečním krokem u analýzy atraktivity trhu je stanovení hlavních faktorů nezbytných pro tuto analýzu, přičemž pro každý trh by měla být kritéria konkrétně definována. Zde by se mělo jednat především o faktory, které jsou nutné z hlediska poptávky a možností prodeje. Mezi nejčastěji zastoupená kritéria se řadí – velikost trhu, růst trhu, průměrná rentabilita, substituce, bariéry vstupu, intenzita přímé konkurence, citlivost trhu na konjunkturu, charakter a struktura zákazníků. Atraktivitu trhu lze označit za jeden z faktorů perspektivnosti konkrétního podniku a zároveň i faktor pro hodnocení možnosti dosáhnout určitého růstu tržeb (Mařík, 2011).

1.7.3 Prognóza vývoje trhu

Je poměrně obtížné předepisovat určité konkrétní postupy pro vlastní prognózu trhu, neboť se jedná o tvůrčí činnost. Dle Maříka (2011) se doporučuje zvážit použití alespoň následujících postupů:

- **Analýza časových řad a jejich extrapolace** – prognóza by měla vycházet z analýzy časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Jako způsoby technik je možné uvést

vyrovnání dosavadního vývoje vhodnou funkcí, klouzavých průměrů a rozbor pomocí indexů či další vhodné statistické nástroje. Pro vymezení analýzy časových řad jsou využívány trendové funkce, které mohou nabývat tvarů lineárních, exponenciálních, logaritmických nebo mocninných funkcí. Pro dlouhodobou předpověď je vhodná lineární funkce, ostatní funkce jsou vhodné pro předpovědi střednědobé.

- **Použití jednoduché a vícenásobné regresní analýzy** – touto analýzou můžeme modelovat vztah mezi velikostí poptávky a různými faktory ovlivňujícími tuto poptávku. Mezi tyto faktory patří např. HDP, nezaměstnanost a inflace. O jednoduché regresi mluvíme v případě HDP, kdy proměnná je závislá na jednom regresoru. Trend vývoje může být u jednoduché regresní analýzy časových řad lineární, kvadratický atd. Vícenásobnou regresní analýzu použijeme, pokud je proměnná závislá na více regresorech. Model vícenásobné regresní analýzy představuje nejčastěji aditivní nebo multiplikativní model. Vztah mezi proměnnými musí být lineární, aby mohla být použita regresní analýza.

- **Odhady budoucího vývoje na základě porovnání se zahraničím** – jde např. o odhady na základě rozdílu ve spotřebě, jež připadá na obyvatele v ČR a ve vyspělých zemích, k jejichž úrovni se budeme přibližovat. Kombinací předchozích postupů nebo případně jinými obdobnými metodami bude dosaženo výsledné prognózy. Tuto prognózu je nutno odůvodnit určitou technikou a nechat posoudit odhadcem a názory konzultantů z daného oboru.

1.7.4 Analýza okolí

Externí analýza má za cíl nalézt v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Cílem strategie podniku by pak mělo být maximální využití nabízených příležitosti a nalezení cesty, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při vnější analýze se okolí podniku většinou rozděluje na dvě části, a to na mikrookolí, které je představováno odvětvím, někdy také nazýváno podnikatelským prostředím, ve kterém podnik podniká, a na makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Při tvorbě finančního plánu je nutné, aby podnik vyhodnotil nejen trendy z makroprostředí a očekávaný vývoj mikroprostředí, ale rovněž možné změny a stav vnitřního prostředí firmy (Dedouchová, 2001).

1.7.4.1 Makroprostředí

Vlivy, které působící na firmu z makroprostředí podnik nedokáže nijak ovlivnit a odehrávají se na úrovni státu, a také mohou vystupovat ze zahraničí. Výstupem z makroprostředí jsou přehledné očekávané situace, které ovlivňují podnik, jenž by v budoucnu mohly nastat a podnik má šanci se na ně připravit. Oblíbenou metodou je PESTLE analýza (Červený, 2014).

PESTLE analýza

Tato analýza se využívá při zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Strategická analýza vnějšího prostředí se posuzuje podle této metody na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou působit na organizaci a také je podkladem pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. PESTLE analýza hledá odpověď na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou PESTLE jsou analyzovány faktory externího prostředí, které by mohly odhalit budoucí příležitosti nebo hrozby pro sledovanou organizaci. Grasseová a kolektiv (2010) uvádějí následující faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické.

Politické faktory – jedná se o hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a řady, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.), či politický vliv různých skupin.

Ekonomické faktory – jde o základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení)

Sociální faktory – tímto rozumíme např. demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika) či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanou kvalifikací).

Technologické faktory – zde máme na mysli např. podporu vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.

Legislativní faktory – k nim řadíme např. existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – distribuce a ekologická opatření), chybějící legislativa či další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva).

Ekologické faktory – tato skupina zahrnuje např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozonové vrstvy, zvyšování emisí) či legislativní omezení, která jsou spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová a kolektiv, 2010).

1.7.4.2 Mikroprostředí

Toto prostředí působící na podnik obsahuje daleko užší faktory, které firma dokáže aktivním přístupem ovlivnit. Nejčastěji používanou metodou je Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2008).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Keřkovského (2015) tento model zkoumá konkurenční prostředí, přičemž jeho cílem je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a rozpoznat, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být

ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu. Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu, je klíčové tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a snažit se změnit jejich působení ve prospěch podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Organizace musí analyzovat vliv pěti základních faktorů na ziskovost, kterými jsou podle Grasseové a kolektivu, (2010):

Hrozba silné rivality – nejedná se o atraktivní odvětví, pokud na něm již působí velké množství silných konkurentů. Pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož firmy mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor svých konkurentů, rivalita v odvětví se zvyšuje. Vysoké fixní náklady jsou dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i kdyby mělo dojít ke snížení cen. Velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty, se řadí mezi faktory, které zhoršují rivalitu.

Hrozba vstupu nových konkurentů – na vstupních bariérách do daného odvětví závisí ohrožení ze strany nových konkurentů, což je obvykle spjato s existencí a působením níže uvedených šesti faktorů. Jedná se o tyto faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu je závislá hlavně na výšce vstupních a výstupních bariér.

Hrozba nahraditelnosti výrobků – substituty jsou obdobné produkty, které mohou nabídnout podobný nebo stejný účel jako produkty z daného odvětví. Odvětví není atraktivní v případě, že v něm možná reálná nebo potencionální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty omezují potenciální ceny a zisk na trhu. Je pak nutné sledovat vývoj cen u substitutů. Ceny a zisk na trhu klesnou, pokud dojde ke zlepšení technologii pro výrobu substitučních výrobků.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – trh je neatraktivní, pokud zákazníci mají velkou nebo rostoucí sílu při vyjednávání. Zisk prodávajícího se snižuje v případě, že se zákazníci snaží snižovat ceny, požadují lepší kvalitu a více služeb a staví konkurenty proti sobě. Pokud jsou zákazníci koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky jsou diferencované, dále pokud jsou

náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu, zvyšuje se síla zákazníků.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů – pokud dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a množství dodávek, je odvětví neatraktivní. Pokud dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele a pokud se dodavatelé mohou integrovat, tak s koncentrací dodavatelů roste jejich síla. Budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů je jejich nejlepší obranou.

1.7.4.3 Vnitřní prostředí

Silné a slabé stránky společnosti jsou odhalovány při analýze vnitřního prostředí a charakterizují přímo daný podnik s možností ovlivnění ze strany podnikatele, vedení a zaměstnanců (Jakubíková, 2008).

Model 7S firmy McKinsey

Tento model analyzuje 7 faktorů, které charakterizují vnitřní prostředí společnosti. Faktory jsou rozděleny na tvrdé faktory, mezi které se řadí *Strategie, Struktura a Systémy* a měkké faktory, kam patří *Styl vedení, Spolupracovníci, Schopnosti a Sdílené hodnoty*. Všechny faktory jsou navzájem propojeny a jsou schopny odhalit silné a slabé stránky uvnitř organizace.

Strategie

Pod tímto faktorem chápeme charakteristiku vize a cílů společnosti. Důležitou složkou analýzy jsou cesty a strategie, pomocí nichž firma dosahuje stanovených cílů a nástroje, jimiž zajišťuje plnění vize společnosti.

Struktura

Zde jsou zkoumány vazby mezi pracovníky z pohledu nadřízenosti a podřízenosti, tedy popis organizační struktury a charakteristiky jejich hlavních rysů v analyzované společnosti.

Systémy

Do tohoto faktoru spadají například informační, komunikační a kontrolní systémy. Rovněž je hodnocena odbornost a úplnost interních dokumentů a směrnic.

Styl vedení

Zde jsou hodnoceny metody a styly řízení uplatňované managementem podniku, dále funkčnost tohoto stylu vedení při řešení problémů a rovněž jeho vnímání samotnými zaměstnanci (Mallya, 2007).

V obecné rovině jsou definovány 3 styly řízení:

- Autoritativní – vedení rozhoduje samostatně bez možnosti ovlivnění svých rozhodnutí podřízenými.
- Demokratický – konečné rozhodnutí je vždy v rukou vedení, které však spolupracuje na svých záměrech s podřízenými a nechává si sdělit jejich názory.
- *Laissez-faire* – při postupu a rozdělování práce vedení podřízeným do práce téměř nezasahuje a přenechává jim volnost (Smejkal, Rais, 2006).

Spolupracovníci

Zde se jedná o analýzu technik získávání nových zaměstnanců a současných lidských zdrojů společnosti, jejich vztahů mezi sebou a loajalitu k firmě a vedení.

Schopnosti

Tento faktor nám odpovídá na otázku, co umí společnost nejlépe a popisuje znalosti a kompetence uvnitř organizace. Jsou zde také obsaženy informace o získávání nových schopností a znalostí pracovníků, hodnocení jejich touhy seberealizovat se a náročnosti profesí na specializaci, či vzdělání.

Sdílené hodnoty

Jedná se o hodnoty společnosti, které jsou sdíleny všemi pracovníky a formulovány vedením. Hodnoty organizace by v nejlepším případě měly být popsány v její vizi a všichni zaměstnanci by s nimi měli být seznámeni a respektovat je. Oblastí zájmu může být také podniková kultura (Mallya, 2007).

1.7.5 Analýza vnitřních schopností a zdrojů

Aby podnik mohl určitým způsobem obstát na trhu a čelit možným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, musí disponovat konkrétní strategickou způsobilostí, čímž se zabývá interní analýza, tj. analýza vnitřních schopností a zdrojů podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza SWOT

Mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod můžeme zařadit tuto analýzu. SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Jde tedy o určení silných a slabých stránek pro interní okolí organizace a příležitostí a hrozeb identifikovaných ve externím prostředí organizace. Pro integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků, řadíme analýzu SWOT mezi základní metody strategické analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006). Cílem analýzy je především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky, nikoli však zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí, aby mohla SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli (Grasseová a kolektiv, 2010).

1.8 Finanční analýza podniku

Finanční stránkou podniku je možno se zabývat, pokud je vyjasněná jeho představa o tržním, lidském a technickém potenciálu. K nejdůležitějším nástrojům finančního řízení je řazena finanční analýza, a proto se bez ní neobejde samozřejmě ani hodnocení podniku. Finanční analýza v rámci hodnocení podniku plní dvě základní funkce:

- 1) Prověřit finanční zdraví podniku,
- 2) Vytvořit základ pro finanční plán.

První funkce finanční analýzy odpovídá na otázku, jaká je finanční situace podniku k datu ocenění, jaký byl jeho historický vývoj a co lze očekávat pro nejbližší budoucnost. Finanční analýza ve druhé funkci vypovídá o tom, které poznatky můžeme vytěžit z minulého vývoje pro plánování hlavních finančních veličin. (Mařík, 2011)

Dle Maříka (2011) lze v rámci finanční analýzy postupovat následujícím způsobem:

- 1) Prověřit úplnost a správnost vstupních údajů,
- 2) Sestavit analýzu základních účetních výkazů,
- 3) Spočítat a vyhodnotit poměrové ukazatele,
- 4) Zpracovat souhrnné zhodnocení dosažených poznatků.

1.8.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční účetnictví jako prvotní a často hlavní zdroj ekonomických dat poskytuje převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy. Podle údajů v rozvaze, ve výkazu zisku a ztráty a v přehledu o peněžních tocích se vytváří základní představa o finančním zdraví a chování ve finanční analýze (Grünwald a Holečková, 2007).

1.8.1.1 Rozvaha

Rozvaha poskytuje jednotlivé položky aktiv a pasiv, zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí ke zvolenému určitému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období v peněžním vyjádření. Aktiva jsou rozdělná na dlouhodobý majetek (stála aktiva) a krátkodobý oběžný majetek (oběžná aktiva) a je nutno zachovat jejich postavení v reprodukčním procesu. Stálá aktiva si zachovávají svoji původní podobu v průběhu několika reprodukčních cyklů, odepisují se a svou hodnotu přenášejí postupně do hodnoty produkce. Oběžná aktiva pak mění svoji hodnotu hned několikrát v průběhu jednoho reprodukčního cyklu a přechází do spotřeby jednorázově. Rozvaha dále respektuje i časové hledisko, vázanost, resp. dobu obratu cyklu podniku a likvidnost. Pasiva jsou členěna kromě zákonné úpravy položek rozvahy podle původu na pasiva vlastní a cizí. Dále je možné pasiva členit rovněž z jejich časového hlediska, a to na krátkodobá a dlouhodobá pasiva (Grünwald a Holečková, 2007).

1.8.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty vyjadřuje, jak byl podnik úspěšný z hlediska využívání majetku a zdrojů, které měl v hodnoceném období k dispozici. Vyjadřuje, jakého efektu hospodářského výsledku bylo dosaženo. Veličiny, výnosy, náklady a hospodářský výsledek jsou veličinami tokovými. Účetní výkaz zisku a ztráty má základní uspořádání, které označujeme jako stupňovité. Hospodářský výsledek vzniká postupně v části provozní a finanční. Základem tvorby hospodářského výsledku je část provozní, která dává obraz o tom, co skutečně podnik vyprodukoval z instalované výrobní kapacity. Ve finanční části je pak možné vidět, jak finance dokresluje výsledek hospodaření o dluhy (Kislingerová, 2001).

1.8.1.3 Přehled o peněžních tocích

Informace o tom, jaké množství hotovosti do podniku přiteklo nebo z něj oteklo, nám poskytuje přehled o peněžních tocích neboli Cash flow. Přehled o peněžních tocích se

rozděluje do tří základních částí, a to na činnost provozní, investiční a finanční. Z hlediska posouzení skutečné finanční situace podniku jde o nejdůležitější výkaz. Cash flow nám dává přehled hned o několika údajích (Mařík, 2011):

- 1) Nabízí souhrnný přehled o tom, jakým způsobem podnik v daném období získal peníze a na co je použil.
- 2) Podle části výkazu týkající se provozní činnosti zjišťujeme, v jaké míře výsledek hospodaření odpovídá skutečně získaným finančním prostředkům a jak změna pracovního kapitálu a jeho hlavních složek ovlivňuje produkci peněz.
- 3) Podnik může přizpůsobit tento výkaz svým potřebám, neboť výkaz není dnes jednoznačně upraven. Ve výkaze cash flow je v rámci účetnictví potřeba odděleně vykázat platby daní, přijaté i vyplacené úroky a podíly na zisku.
- 4) Peněžním tokům spojeným s investiční činností je třeba věnovat velkou pozornost. Nejedná se pouze o výdaje na nabytí investičního majetku a jejich strukturu, avšak je důležitý také rozsah „desinvestic“ čili příjmu z prodeje investičního majetku, který se zde vykazuje.

1.8.2 Metody finanční analýzy

Dle Sedláčka (2009) se metody finanční analýzy rozlišují na základě účelu, ke kterému se finanční analýza využívá a podle dat, které používá takto:

- 1) Analýza absolutních dat (stavových i tokových)
 - Horizontální analýza
 - Vertikální analýza
- 2) Analýza rozdílových ukazatelů
- 3) Analýza poměrových ukazatelů
 - Rentability
 - Aktivita
 - Zadluženosti a finanční struktury
 - Likvidita
 - Kapitálového trhu
 - Provozní činnosti
 - Cash flow
- 4) Analýza soustav ukazatelů

1.8.2.1 Analýza absolutních dat

K analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých komponent se využívají především absolutní ukazatele. Horizontální analýza se využívá pro porovnání vývoje v časových řadách a k vyjádření procentních podílů jednotlivých komponent výkazů se užívá vertikální analýza (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Horizontální analýza

Tuto analýzu můžeme definovat jako analýzu trendů, někdy o ní hovoříme také jako o tzv. analýze po řádcích. U jednotlivých položek účetních výkazů se vyhodnocují jejich absolutní a relativní změny z hlediska posouzení vývoje v čase. Pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti se dá odvodit z těchto změn. Je velmi důležité posuzovat výslednou prognózu obezřetně, abychom zjistili, zda se bude podnik v budoucnu chovat stejně jako v minulosti. (Šiman, 2005)

Požadavky na informace k provedení horizontální analýzy jsou dle Šimana (2005):

- Údaje o minulosti musí podnik mít minimálně za dva roky,
- na získání údajů musí být použito stejné účetní metodiky, aby měly stejnou vypovídací schopnost,
- je nutno vyloučit mimořádné, neopakovatelné, jednorázové vlivy (např. prodej dlouhodobého majetku).

Horizontální analýzu lze vypočítat podle následujících dvou vzorců (Šiman, 2005):

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel } t - \text{ukazatel } t-1$$

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel } t-1} * 100 [\%]$$

Vertikální analýza

Bývá označována analýzou struktury a někdy se nazývá jako tzv. procentní rozbor. Touto metodou je vyjádřen procentní podíl u jednotlivých položek účetních výkazů ke zvolené základně, která zastupuje 100 %. Za základnu pro analýzu výkazu zisku a ztráty bereme hodnotu celkových výnosů. Základem pro rozbor účetního výkazu rozvahy je brána hodnota celkového majetku. Vývoj finanční situace podniku v delším časovém období analyzujeme pomocí uvedené metody a srovnáváme ji s konkurencí, resp. s odvětvím.

V případě, že očekáváme relativně stabilní vývoj ukazatelů v čase lze tuto metodu použít i pro plánování (Šiman, 2005).

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}}$$

1.8.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků slouží k analýze a řízení finanční situace podniku. Fond nám ukazuje agregaci určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a pasiv (Sedláček 2009).

Finanční fondy se podle Roubíčkové a Růčkové (2012) rozdělují na tři základní části:

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Pracovní kapitál je nejvíce používaným pojetím finančního fondu. Vyjadřuje se jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky, včetně bankovních úvěrů a výpomocí. Splatnost oběžných aktiv může být různá, a to od tří měsíců až po jeden rok. Tuto část oběžných aktiv z pohledu finančního manažera není třeba použít k bezproblémovému zajištění provozní činnosti. K výpočtu ČPK přistupujeme ze dvou pohledů. Pohledem manažera nazýváme vymezení ČPK z pohledu aktiv. Pohledem vlastníka nazýváme druhý pohled e strany pasiv, který vyjadřuje, jak velký podíl z dlouhodobého vlastního a cizího kapitálu připadne na financování běžné činnosti, tedy oběžných aktiv.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Modifikací čistého pracovního kapitálu je čistý peněžně-pohledávkový finanční fond, který se snaží o odstranění některých jeho nedostatků. Hlavním nedostatkem ČPK zůstává fakt, že mezi oběžná aktiva zahrnuje i málo likvidní či dokonce dlouhodobě nelikvidní položky.

čistý peněžně pohledávkový finanční fond

= oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobý cizí kapitál

Čisté pohotové prostředky

Tento fond můžeme používat pro hodnocení míry likvidity podniku jen velmi obezřetně, a to s ohledem na výše uvedené nedostatky ČPK. Tento fond se používá zejména ke sledování okamžité likvidity a vyjadřuje nejprísnější metodu sledování. U nejprísnější podoby tohoto fondu mezi pohotové peněžní prostředky zahrnujeme pouze hotovost a peníze na běžných účtech.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okmžitě splatné závazky}$$

1.8.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz jsou poměrové ukazatele. Hlavním důvodem je skutečnost, že analýza poměrovými ukazateli vychází zejména z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jiné účetní skupině (Roubíčková, Růčková, 2012).

Lze rozlišit různé skupiny poměrových ukazatelů podle (Roubíčková, Růčková, 2012):

- Ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- Ukazatele tvorby hospodářského výsledku,
- Ukazatele na bázi peněžních toků.

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Základním kritériem hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu. Podle toho, o jaký typ kapitálu se jedná, můžeme ukazatele rozdělit na čtyři základní druhy (Dluhošová, 2010).

Rentabilita vlastního kapitálu – nám vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Jedná se o ukazatel, na základě, kterého mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Zvyšující se hodnota tohoto ukazatele nás informuje např. o zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo také pokles úročení cizího kapitálu. Výpočet pro tento ukazatel je následující (Růčková, Roubíčková, 2012):

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv – celkovou efektivnost firmy a její výslednou schopnost, příp. také produkční sílu vyjadřujeme měřením rentability celkového vloženého kapitálu. Rentabilita aktiv odráží celkovou výnosnost kapitálu bez rozdílu, z jakých zdrojů byly podnikatelské zdroje financovány. Ukazatel je použitelný pro měření souhrnně efektivnosti a hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu. Jde-li nám o komparaci podniků s rozdílným daňovým prostředím, má takto konstruovaný ukazatel své opodstatnění, bude-li do vzorce vstupovat zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Dosadíme-li do vzorce čistý zisk (EAT), ale před vyplacením dividend, pak se jedná o klasickou interpretaci rentability a jedná se o ukazatel, který je závislý na charakteru zdrojů financování. Výpočet lze provést následujícím způsobem (Růčková, Roubíčková, 2012):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu – tento ukazatel se promítá z pohledu strany pasiv v rozvaze a budou do něj vstupovat dlouhodobé závazky, ke kterým se řadí emitované obligace a dlouhodobé bankovní úvěry, a také vlastní kapitál. Kategorie investovaného kapitálu tedy představuje součet prostředků dlouhodobě vložených věřiteli a prostředků od akcionářů. Jinak řečeno se jedná o ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Pro výpočet lze použít následující vztah (Růčková, Roubíčková, 2012):

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

Rentabilita tržeb – ukazatel se při stanovení rentability běžně využívá. Tento ukazatel v čitateli zahrnuje výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahuje tržby. Do položky tržeb zahrnujeme tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření, je však možno zahrnout sem i veškeré tržby, zejména použijeme-li namísto provozního výsledku hospodaření čistý zisk. Tímto je vyjádřena schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Výpočet ukazatele lze provést následujícím způsobem (Růčková, Roubíčková, 2012):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vypovídají o přiměřenosti poměru velikosti jednotlivých druhů aktiv v rozvaze k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti. Je-li úrokové zatížení společnosti neúměrně velké a zisk je stlačován úrokovým břemenem, znamená to, že společnost má příliš mnoho aktiv. Má-li však společnost příliš málo produktivních aktiv, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí (Blaha, Jindřichovská, 2006).

Podle Blahy a Jindřichovské (2006) jsou stanoveny následující ukazatele aktivity:

Obrat aktiv – vyjadřuje se jako tržby dělené celkovými aktivy a udává obrat neboli intenzitu použití všech aktiv. Firmu lze považovat za efektivní, optimálně fungující společnost, čím je ukazatel vyšší. Hodnota by měla být rovna minimálně jedné.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob – ukazuje nám, jak často za sledované období (rok) jsou zásoby přeměněny v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob – stanovuje počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich prodeji. Obecně platí, že pro podnik je nejvýhodnější co nejkratší doba vázání zásob. Doporučené hodnoty nejsou přesně stanoveny.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba obratu pohledávek – informuje o době splatnosti pohledávek, což znamená, po jakou dobu jsou peněžní prostředky vázány ve formě pohledávek. V dodavatelsko-odběratelských vztazích je nutno zohlednit dobu obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba obratu krátkodobých závazků – vypovídá o rychlosti splacení závazku podniku vůči dodavatelům. S ohledem na sjednané obchodní podmínky by se firma měla snažit, aby doba obratu závazků byla co nejdelší. Ukazatel doby obratu závazků by měl být vyšší v porovnání s dobou obratu pohledávek. Jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku, mohou z tohoto ukazatele vyčíst potenciální obchodní partneři.

$$\text{doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Ukazatele zadluženosti

Výraz zadluženost udává skutečnost, že podnik používá ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluhy k financování svých aktiv. Aby podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu nepřichází v reálné ekonomice u velkých podniků v úvahu. Použijeme-li výhradně vlastní kapitál, přinese to s sebou snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Financování výhradně z cizích zdrojů by naopak bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získání (Růčková, Roubíčková, 2012). Mezi jednotlivé ukazatele zadluženosti patří (Sedláček 2009):

Celková zadluženost – vyjadřuje poměr dluhů na aktivech firmy. Riziko věřitelů je tím vyšší, čím vyšší je hodnota ukazatele. Věřitelé upřednostňují nízký ukazatel zadluženosti a pokud je zadluženost vyšší než 50 %, váhají, zda úvěr poskytnout a zpravidla žádají vyšší úrok.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování – vyjadřuje finanční nezávislost podniku a je doplňujícím ukazatelem k celkové zadluženosti. Hodnota celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by se po součtu měla rovnat 1. Požadovaná hodnota je podle „Zlatých pravidel financování“ 50 %. Z ekonomického hlediska však opět nelze určit žádnou optimální hranici.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí – vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál by měla stačit část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem. V případě, že ukazatel se rovná 1, je na zaplacení úroků třeba celého zisku a akcionáři nedostanou nic. Interval doporučených hodnot je v rozmezí hodnot 3–6.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Doba splácení dluhu – udává, za kolik roků by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy.

$$\text{doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vymezuje obecnou schopnost podniku hradit své závazky, tedy získat dostatek prostředků na uskutečnění potřebných plateb. Likvidita je závislá na rychlosti a schopnosti podniku inkasovat své pohledávky, na prodejnosti výrobků, popř. zda je schopen v případě potřeby prodat své zásoby. Následujících ukazatelů lze využít pro účely hodnocení platební schopnosti podniku (Dluhošová, 2010).

Běžná likvidita – tento ukazatel poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Doporučené hodnoty u zdravých firem jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Bankovní standardy doporučují hodnoty v rozmezí 2–3.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – z oběžných aktiv se při vyjádření tohoto ukazatele berou v úvahu jen pohotové prostředky, tj pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry atd. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Typ činnosti podniku či odvětví, do něhož je zařazen je závislý na výši ukazatele. Pokud ukazatel roste, signalizuje to předpokládané zlepšení finanční a platební situace a naopak.

$$\text{pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atkokodob\'e z\'avazky}}$$

Okamžitá likvidita – znamená schopnost hradit právě splatné dluhy. Jedná se o poměr peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou stanoveny v rozmezí 0,2 – 0,5. Za špatné nakládání s volnými finančními prostředky je považována vyšší hodnota ukazatele. Ukazatel slouží zejména k dokreslení úrovně likvidity podniku, a to z důvodu jeho poměrné nestability.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\'e platební prostředky}}{\text{kr\'atkokodob\'e z\'avazky}}$$

1.8.2.4 Analýza ukazatelů soustav

Když vyhodnotíme, zda je podnik finančně zdravý z různých stránek, dospějeme zpravidla k závěru, že podnik má v některých oblastech výsledky lepší a v jiných slabší. Pro potřeby finančního plánu by měl závěr finanční analýzy být víceméně jednoznačný a přinést odpověď, zda je podnik zdravý a je možné počítat s jeho budoucí existencí či nikoliv. Konečné rozhodnutí se dá odvodit buďto na základě zkušeností a intuice nebo pomocí vhodného algoritmu (Mařík, 2011).

Jako příhodný algoritmus se mohou jevit například bodovací modely, což představuje vybírání a známkování dílčích ukazatelů v jednotlivých oblastech. Průměrem dílčích známek dosáhneme výsledné známky. Příkladem bodovacího modelu je například Altmanův model či Model IN 05 (Mařík, 2011).

V této diplomové práci bude použita soustava ukazatelů Altmanův model. Dle Dluhošové (2010) vychází zvolený model pro akciové společnosti z následující rovnice:

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1,0 X5$$

Kde: $X1$ – čistý pracovní kapitál/ aktiva celkem

$X2$ – nerozdělený zisk/ aktiva celkem

$X3$ – zisk před úroky a daněmi/ aktiva celkem

$X4$ – účetní hodnota vlastního kapitálu/ dluhy celkem

$X5$ – tržby celkem/ aktiva celkem

Podniky s velmi nízkou pravděpodobností bankrotu dosahují hodnoty $Z > 2,90$, naopak společnosti s reálnou hrozbou bankrotu mají hodnotu $Z < 1,20$. Pokud se podniky pohybují v šedé zóně, mají hodnoty v rozmezí 1,20 až 2,90 (Dluhošová, 2010).

Další skupinou jsou bankrotní indexy, které byly vytvořeny manželými Neumaierovými. Prvním modelem ve skupině indexů IN byl bankrotní index IN95, navržený v roce 1995. V roce 1999 následoval model IN99, jehož cílem bylo vytvořit vazbu na tvorbu hodnoty. Poté spojením modelu IN95 a IN99 vznikl v roce 2002 model IN01, při jehož tvorbě se využila data z roku 2001. Posledním využívaným modelem je index IN05 z roku 2005, který vznikl na základě aktualizace indexu IN01 na datech podniků roku 2004 (Neumaierová, Neumaier, 2005).

$$IN\ 05 = 0,13\ A + 0,04\ B + 3,97\ C + 0,21\ D + 0,09\ E$$

Kde: *A – cizí zdroje/ aktiva celkem*

B – zisk před úroky a daněmi/ nákladové úroky

C – zisk před úroky a daněmi/ aktiva celkem

D – účetní hodnota vlastního kapitálu/ aktiva celkem

E – oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

Při hodnotě indexu větší nebo rovné číslu 1,6, můžeme říci, že podnik s 95 % pravděpodobností tvoří hodnotu a s 92% jistotou v nejbližším období nezbankrotuje. U podniků nacházejících se v šedé zóně není možné jednoznačně rozhodnout, zda podnik tvoří hodnotu či spěje k bankrotu. Dá se pouze prohlásit, že ze 70 % podnik tvoří hodnotu a s 50% pravděpodobností může zbankrotovat. Podniky, jejichž dolní mez se nachází pod hodnotou 0,90, mají jen 3% šanci vyhnout se bankrotu a tvoří hodnotu pouze s pravděpodobností 24 % (Neumaierová, Neumaier, 2005).

1.9 Prognóza a analýza generátorů hodnoty

Pojmem generátory hodnoty je označován soubor několika základních podnikohospodářských veličin, kterými ve svém souhrnu je určována hodnota podniku. V návaznosti na konkrétní přístup k ocenění podniku jsou obvykle vyvozovány

generátory hodnoty. Podstatou sestavení finančního plánu by mělo být použití prognózy generátorů hodnoty, jejímž cílem je možné naplnění finanční a majetkové přijatelnosti (Mařík, 2011)

Dle Maříka (2011) je zde uveden výčet těch generátorů hodnoty, se kterými se pracuje nejčastěji:

- tržby a jejich růst
- marže provozního zisku
- investice do dlouhodobého majetku
- investice do pracovního kapitálu

1.9.1 Tržby

Výsledkem strategické analýzy by měla být projekce budoucích tržeb, o čemž pojednává kapitola o prognóze vývoje trhu. Tuto prognózu lze upravit zejména pro nejbližší období kapacitními možnostmi podniku. Kapacitu však nepovažujeme za rozhodující prvek prognózy na rozdíl od jiných publikací, ale jen za možnou omezující podmínku. Tato fakta by se měla projevit jak v analýze vnitřního potenciálu, kdy je nutno se vypořádat s přiměřeností kapacit, tak ve finančním plánu, kde bychom měli zjistit, co je podnik schopen financovat (Mařík, 2011).

1.9.2 Provozní zisková marže

Ziskovou marži je možné podle Maříka (2011) definovat jako poměr:

$$\text{provozní zisková marže} = \frac{\text{korigovaný provozní výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

Provozní ziskovou marži lze označit jako druhý klíčový generátor hodnoty, jejíž prognózu je třeba sledovat. Doporučeným způsobem je zpracovat dvě na sobě nezávislé prognózy ziskové marže, které můžeme nazvat prognózou shora a prognózou zdola, a postupně obě prognózy sladit mezi sebou.

Prognóza ziskové marže shora

Za základ k projekci provozní ziskové marže je pokládán tento princip. Vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazujícího zdůvodněného vývoje do budoucnosti. Dle Maříka (2011) je pro tento přístup znám následující postup:

- Vypočteme provozní výsledek hospodaření před daní za minulé období a z něj vyjádříme ziskovou marži v procentech.
- Analyzujeme minulou ziskovou marži a faktory na ni působící, především v souladu s konkurenční pozicí podniku.
- Odhadneme hlavní faktory, které mohou ovlivnit v budoucnu ziskovou marži, a v souladu s těmito úvahami vypracujeme odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentech.
- Provozní výsledek hospodaření pro budoucí roky vypočteme jako součin již naprognózovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže.

Prognóza ziskové marže zdola

Dle Maříka (2011) je tato prognóza sestavena z následujících postupů:

- Stanovíme prognózu hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, osobní náklady, výkonová spotřeba), které lze prognózovat a analyzovat také ve formě podílu z tržeb.
- Prognózu doplníme o méně významné provozní nákladové položky a popřípadě i výnosy.
- Provozní výsledek hospodaření dopočítáme jako rozdíl provozních výnosů a nákladů.
- Z dopočítaného výsledku hospodaření a tržeb určíme ziskovou marži.

Výše uvedené prognózy mají za cíl získat v obou případech stejnou výši ziskové marže. Při prvním výpočtu se tyto marže budou pravděpodobně lišit, bude tedy nutné provádět korekce odhadů až do úplné shody prognózované ziskové marže. Nejen hodnota ziskové marže podniku, ale také odůvodněná prognóza nákladových položek, které použijeme pro sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty, by měla být výsledkem tohoto postupu (Mařík, 2011).

1.9.3 Pracovní kapitál

Rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem je pracovní kapitál, který použijeme pro sestavení finančního plánu.

Položky časového rozlišení

Položky je nutné analyzovat, abychom zjistili jejich povahu, složení a mohli posoudit jejich vývoj za minulost ve vztahu k vývoji tržeb. Výše uvedeným postupem je možno položky odhadnout opět přímo v absolutní hodnotě, nebo je ponechat ve stejné výši, jakou mají k datu ocenění, nebo je plánovat v procentech z tržeb (Mařík, 2011).

Analýza pohledávek, zásob a závazků

Při plánování pohledávek, zásob a závazků je možné postupovat dle Maříka (2011) takto:

1. Provedeme analýzu náročnosti výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti a použijeme tento ukazatel:

$$\text{ukazatel doby obratu ve dnech} = \frac{\text{položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Pro odhad jednotlivých položek pracovního kapitálu použijeme výkonovou položku, která má s touto položkou nejužší vztah, tedy:

- pohledávky – tržby
- zásoby zboží – náklady vynaložené na prodané zboží
- zásoby materiálu – spotřeba materiálu
- zásoby výrobků – výkonová spotřeba + osobní náklady
- obchodní závazky – náklady vztahující se k nakupovaným položkám

2. Určíme hlavní faktory sledovaného vývoje, které mohou ovlivnit jednotlivé položky:

- nákupní politika
- dodavatelské cykly
- úroveň minimálních zásob

3. Vymezíme předpoklady působení stanovených faktorů do budoucnosti a pokusíme se odhadnout vývoj náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu (hodnoty obratu) v budoucích letech.

1.9.4 Investice do dlouhodobého majetku

Mezi nejobtížnější části analýzy generátorů hodnoty řadíme tuto část plánování. Nejdříve provedeme analýzu minulosti, ze které je možné vydedukovat závislost investičního

majetku na výkonech a následně i výši investic. Analýzu musíme doplnit také o míru využití kapacit, aby nedošlo k jejímu zkreslení. Odhady je nutno provést za pomoci odborníků z daného oboru, neboť jsou velmi náročné. Mařík (2011) uvádí tři přístupy plánování investiční náročnosti:

- Globální přístup – předpokládá se, že investice do dlouhodobého majetku budou mít průběžný charakter. Lze využít koeficient náročnosti tržeb na investice brutto (k_{DMb}), nebo koeficient prostého podílu dlouhodobého majetku na tržbách, který je jednodušší (k_{DM}).

$$k_{DMb} = \frac{\text{investice bruto do DM}}{\text{tržby}}$$

$$k_{DM} = \frac{\text{provozně nutný DM}}{\text{tržby}}$$

- Přístup podle hlavních položek – používá se pro nejbližší roky, přičemž základem jsou konkrétní podnikové investiční plány. Plány vychází z reálných podnikových výkonů, jsou podloženy analýzou efektivnosti a mohou být hlavním zdrojem pro následné plánování i pro potřeby případného ocenění.
- Přístup založený na odpisech – předpokladem je porovnání výše investic s výší odpisů, přičemž jsou-li investice pod úrovní odpisů, patrně nebudou stačit pro dlouhodobé přežití či růst podniku a naopak. Tento přístup je často používán u podniků založených na investicích do nehmotného majetku.

1.10 Postup sestavení finančního plánu

Tvoření finančního plánu obsahuje plánování účetních výkazů, konkrétně výsledovky, rozvahy a přehledu o peněžních tocích. Finanční plán by měl vycházet z dlouhodobé koncepce podniku, tedy jeho vize a strategie a v rámci běžného řízení podniku je součástí podnikového plánu. Generátory hodnoty, které máme již naplánované z předchozího kroku oceňovacího procesu, jsou důležitým pomocníkem při tvorbě finančního plánu. Jde o tyto položky (Mařík, 2011):

- tržby z prodeje hlavních produktů podniku,
- zisková marže a z ní zjištěný zisk v peněžním vyjádření,
- nákladové položky,
- plánované pohledávky, zásoby, závazky,
- počáteční prognóza investic do dlouhodobého majetku.

Podle Maříka (2011) jsou dalšími neopomenutelnými dokumenty pro kompletní sestavení finančního plánu následující postupy:

1. Plán financování – očekávané splátky úvěrů, získání nových úvěrů, příp. navýšení vlastního kapitálu.
2. Zahrnutí hodnot některých méně důležitých položek – např. menší, pravidelně se opakující nákladové a výnosové položky.
3. Generátory hodnoty lze doplnit o položky, které s hlavním provozem podniku nesouvisí, kdy se jedná např. o plán prodejů nepotřebného majetku nebo investice do cenných papírů.
4. Zahrnout do plánu očekávané výplaty dividend nebo podílů na zisku.
5. Přidat formální dopočty jako celkové peněžní toky, nerozdělený zisk, ziskové formy pro sestavení rozvahy, výši dlouhodobého majetku ke konci roku.

Při tvorbě finančního plánu bývá nutno vracet se k určitým krokům a pozměňovat plánované hodnoty. Cílem je postupně doladit finanční plán kvůli možnému nedostatku nebo přebytku finančních prostředků a s tím související úpravu plánu investic či financování. U sestavování daných finančních výkazů se dají využít různé techniky. U tvorby konkrétních částí účetních výkazů budou použity následující výpočty (Mařík, 2011, s.153–156):

1. Výsledovka

a) *Hlavní činnost*

- **Tržby z prodeje zboží a výrobků** – jde o součin tržeb v předchozím roce a tempa růstu odhadnutého ve strategické analýze.
- **Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby** – je rozdílem výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby na konci roku a výše těchto zásob na začátku roku.

- **Aktivace** – bude odhadnuta na základě minulých hodnot; pokud se nevyskytovala, nebude plánována.
- **Výkony** – tvoří součet tržeb za prodej zboží a výrobků, změn stavu zásob a aktivace.
- **Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů** – jsou tvořeny součinem tržeb a procentem z tržeb odhadnutého v rámci plánu generátorů hodnoty.
- **Obchodní marže** – je součinem tržeb za prodané zboží a procentem obchodní marže z tržeb.
- **Náklady na prodané zboží** – jsou tvořeny rozdílem tržeb za zboží a obchodní marže.
- **Osobní náklady** – jedná se o součin tržeb a procenta osobních nákladů.
- **Odpisy** – jsou převzaty, příp. odvozeny z plánu investic.
- **Ostatní opakující se provozní náklady** – představují součin tržeb a odhadnutého procenta v rámci generátorů nebo prognózy ziskové marže zdola.
- **Provozní výsledek hospodaření** – od výsledných tržeb odečteme výkonovou spotřebu, osobní náklady, odpisy a další náklady související s hlavním provozem.

b) Náklady na cizí kapitál

- **Nákladové úroky** – převezmeme z finančního plánu.

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- nutno doplnit o tržby za prodej majetku za výnosovou položku a zůstatkovou hodnotu prodaného majetku za nákladovou položku.
- poté stanovíme výnosy z finančního majetku.
- následně možno doplnit o další výnosy a náklady nepotřebného majetku.

d) Celkový výsledek hospodaření

- Vypočítáme celkový výsledek hospodaření a daň, jež souvisí s budoucími roky.

2. Výkaz peněžních toků

Jednotlivé položky by se pro větší přehlednost měly vykazovat s konkrétním znaménkem, aby bylo jasné, zda se jde o přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků. Stav peněžních prostředků na počátku období převezmeme z rozvahy ke konci předchozího období.

a) Peněžní tok z hlavního provozu

- Provozní výsledek hospodaření převezmeme z výsledovky a zdaníme příslušnou daňovou sazbou.
- Dále přejmeme odpisy z provozní části výsledovky a popř. změnu rezerv.
- Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků, popřípadě změny časového rozlišení převezmeme z plánu provozně nutného pracovního kapitálu.
- Peněžní tok z hlavního provozu lze dopočíst z předchozích položek.
- Z plánu dlouhodobého majetku a investic budou převzaty investice do provozně nutného dlouhodobého majetku.

b) Náklady na cizí kapitál

- Platby nákladových úroků budou převzaty z výsledovky

c) Finanční činnost

- Předpokládané výdaje na splátku úvěru, dluhopisů atd. převezmeme z plánu dlouhodobého financování.
- Příjem externího navýšení vlastního kapitálu je rovněž v některých případech nutno naplánovat.
- Následně plánujeme výdaje na výplaty dividend a podílu na zisku vlastníkům.

d) Peněžní tok celkem

- Je součtem dílčí peněžních toků z jednotlivých částí. Konečný stav peněžních prostředků představuje součet počátečního stavu peněžních prostředků a plánovaného celkového peněžního toku.

3. Rozvaha

a) Aktiva

- **Dlouhodobý majetek** bude ke konci roku převzat z plánu investic. Budou-li v plánu investic pouze investiční výdaje, konečný stav se dopočte jako součet stavu ke konci roku předchozího roku a pořízení nového majetku, následně odečtou odpisy a zůstatková hodnota prodaného dlouhodobého majetku.
- **Zásoby a pohledávky** budou převzaty z plánu pracovního kapitálu, příp. doplněny o další méně významné nebo neprovozní položky. Uvedené změny musí souhlasit se změnami v plánu peněžních toků.
- **Peněžní prostředky** na konci roku budou převzaty z plánu peněžních toků.

b) Pasiva

- **Základní kapitál a kapitálové fondy** budou ponechány při současné úrovni. Pokud by bylo plánováno externí navýšení kapitálu, byla by nutná shoda s finančním plánem cash flow.
- **Fondy ze zisku** budou ponechány beze změn.
- **Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** zjistíme součtem nerozděleného výsledku hospodaření minulých let ke konci minulého roku a výsledku hospodaření běžného období minulého roku, kdy dále odečteme dividendy a podíly na zisku, které byly vyplaceny v běžném roce.
- **Výsledek hospodaření běžného roku** bude přejat ze závěrečné části výsledovky.
- **Krátkodobé závazky** budou převzaty z plánu pracovního kapitálu, příp. doplněny o ostatní méně významné nebo neprovozní závazky, což by mělo být v souladu s plánem peněžních toků.
- **Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry** představují rozdíl mezi stavem na konci předchozího roku a splátkami, k tomu připočítáme nová přijetí, která budou převzata z plánu cash flow.

Takto sestavený finanční plán lze zkontrolovat pomocí bilanční sumy jako nástroje pro formální kontrolu plánu, kdy součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv v daném roce. Jakmile bude finanční plán sestaven, je nutno provést jeho stručnou finanční analýzu, která by měla navazovat na finanční analýzu, jež byla zpracována v minulých letech (Mařík, 2011).

1.11 Finanční kontrola

Finanční plán zahrnuje konečné stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Není nutné, aby plán byl ve všech ukazatelích splněn, někdy to ani za všech okolností není možné. V praxi samozřejmě dochází k odchýlenému vývoji reality, ať už k lepšímu nebo horšímu. Při porovnání účetních výkazů s finančním plánem se zjišťují rozdíly, které je třeba vysvětlovat. To je předmětem finanční kontroly. Finanční kontrola dává informace, na jejichž základě se stanovují nápravná opatření k uskutečnění plánovaných cílů nebo je třeba plán upravit. Požadavky účinné finanční kontroly jsou následující (Valach a kolektiv, 1999):

- Účetnictví vyžaduje co největší podrobnost a přesnost, i na úkor pohotovosti, proto je nutno nahlašovat bezodkladně odchylky od žádoucího stavu. Finanční kontrola vychází z hrubších a neúplně ověřených údajů, jsou-li k dispozici v okamžiku, kdy je možno na ně dosud účinně reagovat.
- Manažeři usilují získat současně s výsledky minulého období i náznaky tendencí dalšího vývoje, což účetnictví neposkytuje. Je třeba hledět dopředu, proto manažer dává přednost jakékoli i méně přesné prognóze, před strohým hlášením, co bylo a s čím se už nedá nic dělat. Finanční kontrola na rozdíl od účetnictví si to může dovolit.
- Všímat si hlavně strategicky významných bodů. Pokud jsou dílčí odchylky posuzovány jednotlivě, jsou často zanedbatelné a nezajímavé, ve svém souhrnu však mohou nabývat velkých rozměrů.
- Flexibilně reagovat na hodnocení závislých proměnných (např. zisku) a skutečného vývoje nezávislých proměnných (např. objemu prodeje). Proto je výhodné plány sestavovat ve variantách pro různé úrovně určujících veličin.
- Zásada hospodárnosti znamená, že náklady na zamezení úniku zisku nemají být větší než možné ztráty, proto investice do informačního systému mají být úměrné přínosu monitorování a kontroly.
- Výsledky kontrol musí být objektivní, neboť se využívají jako kritérium motivace odpovědných pracovníků, aby oprávněné pocity nespravedlnosti nesnižovaly účinnost kontroly.
- Výsledky kontrol by měly být srozumitelné pro manažery, kteří s nimi pracují. Statistické přehledy, aby byly dobře přijímány, by neměly být příliš podrobné a nekomentované. Je potřebná dobrá možnost vzájemné komunikace a snaha o vzájemné vysvětlení potřeb mezi kontrolorem a manažerem.
- V kontrolní zprávě je třeba uvádět, jaké jsou příčiny odchylek, stanovit osobní odpovědnost a připravit vhodné kroky k nápravě.

Plnění finančního plánu se periodicky kontroluje podle Valacha a kolektivu (1999) ze dvou hledisek, a to podle operativní a strategické kontroly.

Operativní kontrola

Tato kontrola je zaměřena na zisk, na příjmy a výdaje (peněžní toky), na oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva. Poruchy běžného chodu podniku se odrážejí v těchto oblastech. Aby případný pokles rentability nebo platební potíže nenarůstaly do nebezpečných rozměrů, je nutno bez zbytečných průtahů realizovat nápravu. Tzn. zjištění rozdílů mezi skutečností a plánem za sledované období, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od celoročního plánu. Aby byly k dispozici informace, které dokreslují příčiny a souvislosti finanční situace podniku, je nutno souběžně s finančními výsledky podrobovat operativní kontrole i další úseky (odbyt, výroba, personální útvar).

Strategická kontrola

Systém indikátorů příležitostí a hrozeb, pramenících především z vnějšího ekonomického prostředí, je zahrnut v této kontrole. Indikátory představují systém včasného varování působícího průběžně v návaznosti na operativní finanční kontrolu a jsou pro ně stanoveny tolerance odchylek od směrných hodnot. Příležitostí ke změnám v časovém harmonogramu, v proporcích a intenzitě opatření v oblasti financování je tato kontrola strategických záměrů finančního plánu.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části práce bude představena společnost Brněnské komunikace, a.s., pro kterou bude v pozdější kapitole vyhotoven finanční plán.

2.1 Základní charakteristika společnosti

Podnikatelskou činnost BKOM můžeme rozdělit podle jejího charakteru do čtyř relativně samostatných oblastí:

- správa a údržba komunikačního majetku města Brna
- investorská a inženýrská činnost
- koordinace dopravy v klidu
- správa vlastního majetku

Výše uvedenou podnikatelskou činnost společnost realizuje na základě dvou zcela odlišných obchodních modelů:

- 1) Správa a údržba komunikačního majetku města Brna, investorská a inženýrská činnost a koordinace dopravy v klidu, jsou společností realizovány zejména na základě příkazních smluv uzavřených s jediným akcionářem společnosti, jímž je statutárním město Brno. Tyto příkazní smlouvy mají dlouhodobý charakter a přesně specifikují odměnu společnosti za realizaci konkrétních úkonů. Některé z činností jsou realizovány společností na základě obchodních smluv uzavřených se dvěma dalšími významnými zákazníky, kterými jsou Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje. Hlavně však koordinace dopravy v klidu je svým záběrem poměrně široká a společnost prochází aktuálně transformací, v rámci, které by měly být veškeré činnosti související s činností koordinátora realizovány na vlastním majetku. V tomto duchu společnost již provozuje parkovací domy PINKI PARK a DOMINI PARK a plánuje výstavbu parkovacího domu při ulici Polní.
- 2) Správu vlastního majetku realizuje společnost v rámci hospodaření s vlastním majetkem.

Činnosti realizované pro statutární město Brno tvoří více než 80 % tržeb společnosti. Tato skutečnost má podstatný dopad zejména na režim zadávání veřejných zakázek. Statutární

město Brno je veřejným zadavatelem, nicméně v případě, že vlastní společnost, která pro něj vykonává činnosti tvořící více než 80 % jejího obratu, může statutární město Brno zadávat veřejné zakázky této společnosti přímo v režimu tzv. in house zadávání. Tento režim statutární město Brno ve vztahu ke společnosti využívá a je konkrétně upraven souborem příkazních smluv. Na základě příkazních smluv vykonává společnost pro příslušný odbor magistrátu města Brna konkrétní činnosti v návaznosti na schválený rozpočet města Brna dle ceníku, který je k příkazní smlouvě přiložen. V současnosti jsou uzavřeny příkazní smlouvy, na základě, kterých vykonává společnost činnosti zejména pro odbor dopravy (OD MMB) a odbor investiční (OI MMB).

2.2 Historie společnosti

Společnost Brněnské komunikace a.s. vznikla dne 01.01.1995 sloučením a transformací rozpočtových organizací statutárního města Brna (SMB), a to Dopravně inženýrské organizace města Brna a Městské správy komunikací v Brně. K 01.01.2014 došlo k fúzi BKOM se společností Jižní centrum Brno, a.s.

2.3 Elementární realie podniku

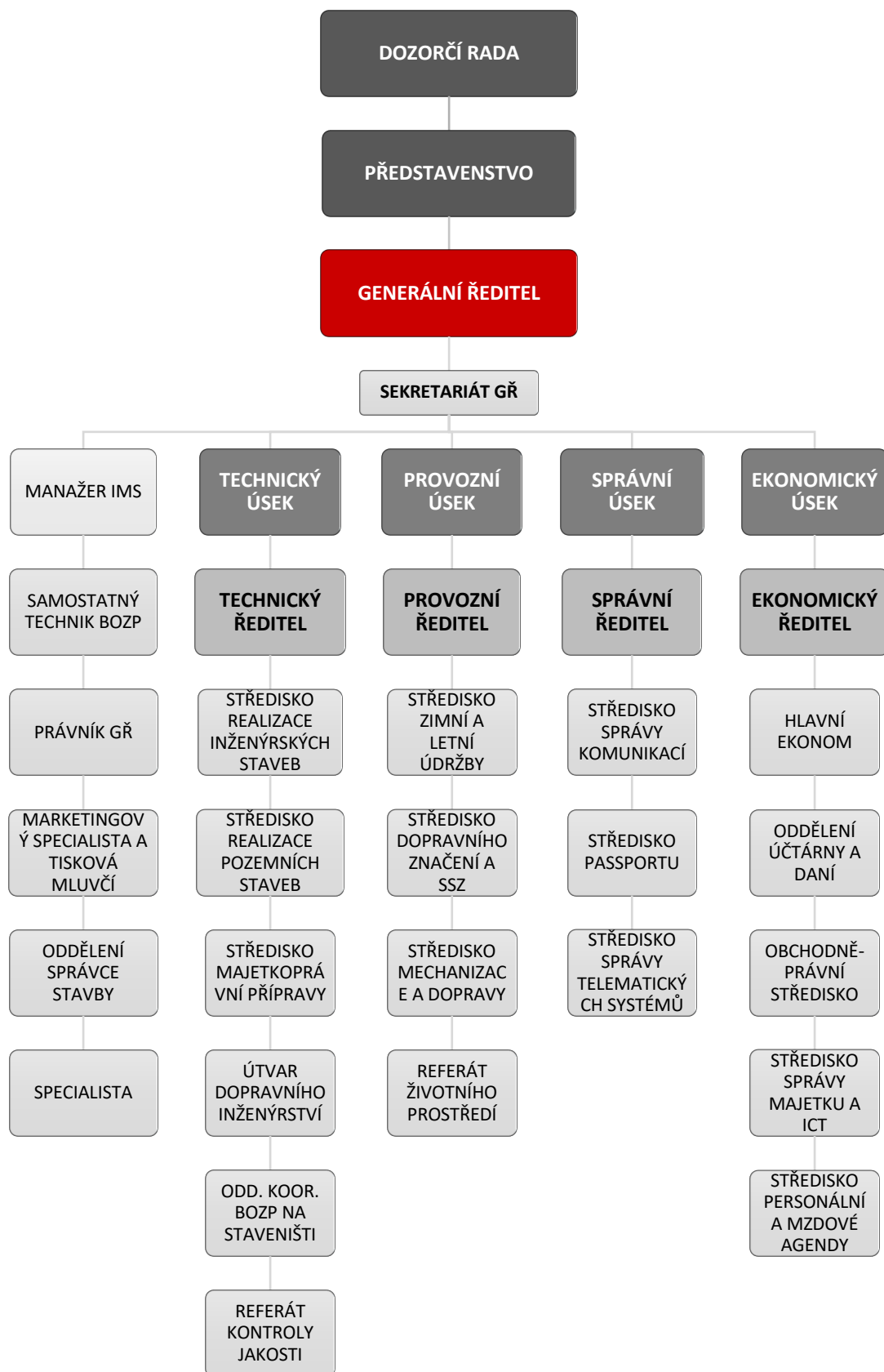
Jak vyplývá z výroční zprávy za rok 2018, společnost Brněnské komunikace a.s. je členem koncernu SMB, jehož řídící osobou je statutární město Brno a Rada města Brna rozhoduje v působnosti jediného akcionáře společnosti. Obchodní řízení společnosti zajišťuje představenstvo jakožto statutární orgán a dozor nad hospodařením vykonává dozorčí rada. Vrcholovým zaměstnancem společnosti je generální ředitel a jeho čtyři podřízení odborní ředitelé stojí v čele technického, provozního, správního a ekonomického úseku. V současné době má společnost cca 360 zaměstnanců.

Mezi největší odběratele patří statutární město Brno s tržbami ve výši 762,3 mil. Kč, což představuje cca 85,4 % celkového obratu, následuje Ředitelství silnic a dálnic s tržbami ve výši 45,2 mil. Kč, což představuje cca 5 % celkového obratu a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje s tržbami 36,3 mil. Kč, tj. 4,1 % obratu. Následuje množství drobných odběratelů, přičemž celkové tržby od těchto odběratelů tvoří 49,1 mil. Kč, tj. cca 5,5 % obratu.

Mezi nejvýznamnější činnosti společnosti podle procenta obrátu patří Údržba komunikací (70,9 %), správní a inženýrská činnost (23,3 %), pronájem majetku (2,8 %), prodej majetku, materiálu a zboží (2 %) a ostatní (1 %).

2.4 Organizační struktura společnosti

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Mezi nejznámější organizační struktury patří liniová struktura, funkcionální struktura, liniově-štabní struktura, divizionální struktura a maticová organizační struktura. Organizační struktura společnosti BKOM je tvořena z členů představenstva, členů dozorčí rady a vedení společnosti, které sestává z generálního ředitele, ekonomického ředitele, technického ředitele, správního a provozního ředitele. Každý z jednotlivých ředitelů ve společnosti vede svůj úsek, který se rozpadá na jednotlivá střediska. Čtyři hlavní úseky společnosti (technický, ekonomický, správní a provozní) podléhají v rámci řízení generálnímu řediteli, který je podřízen představenstvu. Liniově-štabní organizační struktura společnosti BKOM je znázorněna na vytvořeném diagramu.



Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti Brněnské komunikace, a.s. (vlastní zpracování)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V rámci této části práce bude provedena strategická analýza společnosti, ve které budou popsány současné a dlouhodobé strategické cíle, následně bude provedena analýza makroprostředí s využitím PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil a dále dojde ke zhodnocení mikroprostředí za pomoci Modelu „7S“.

3.1 Aktuální strategické cíle a dlouhodobé úkoly

Přestože společnost nemá formulovanou strategii na základě celopodnikové strategické analýzy, existují písemně definované strategické cíle a záměry pro období 2019-2022, které jsou součástí výroční zprávy společnosti za rok 2018. Strategické cíle společnosti lze vnímat jednak v užším smyslu, a to nikoliv pouze jako postup, kterým bude prostřednictvím vize dosaženo strategických cílů, ale jako souhrn vize, strategických cílů a postupů k jejich dosažení. Strategie v širším smyslu vyžaduje monitoring a predikci vývoje v obecném a oborovém okolním prostředí a analýzu interního prostředí a disponibilních zdrojů.

Jedná se o tyto strategické cíle:

1. Udržet a nadále posilovat postavení společnosti jakožto kvalitní servisní organizace vykonávající činnosti pro svého zřizovatele město Brno.
2. Udržet rozhodující pozici v silničním hospodářství na území města Brna, a to bez ohledu na vlastníka (město, kraj, stát).
3. Rozšířit portfolio služeb vykonávaných pro městské části města Brna.
4. Usilovat o bonitní externí zakázky, avšak s ohledem na zákonné omezení města Brna, jakožto veřejného zadavatele, při in-house zadávání veřejných zakázek.
5. Úzce spolupracovat s dotčenými subjekty na realizaci investičního záměru Dopravní telematika.
6. Zavést nástroje controllingu za účelem ekonomické optimalizace činností a implementovat informační systém ERP jakožto ICT podporu podnikových procesů.
7. Zajistit kvalitní a stabilní personální obsazení na všech pracovních pozicích, být kvalitním a vyhledávaným zaměstnavatelem.

8. Aplikovat do podnikové praxe Zákon o kybernetické bezpečnosti a GDPR.

Výstavba nových parkovacích domů a parkovacích ploch.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy okolí podniku, resp. vnějšího prostředí, je nalézání příležitostí, které mohou být podnikem využity, a odhalení hrozeb, kterým je třeba včas a účinně čelit. Analýza vnějšího prostředí sestává z hodnocení povahy vnějšího prostředí a vlivů klíčových faktorů vnějšího prostředí, což lze realizovat pomocí dvou dílčích analýz. Pro analýzu makroprostředí bude využito klasifikační metody PESTLE a následně Porterova modelu pěti sil, který objasňuje vlivy působící z mikroprostředí.

3.2.1 Hodnocení povahy vnějšího prostředí

Okolní prostředí podniku lze charakterizovat spíše jako relativně stabilní, a nikoliv významně složité, a to zejména z následujících důvodů:

1. Společnost se zaměřuje na poměrně ucelené okruhy činností, které jsou realizovány relativně jednoduše popsitelnými a snadno uchopitelnými postupy, které vychází zejména z dlouhodobých smluvních vztahů a nepodléhají v čase významným změnám. Externím nositelem změn je v těchto případech především změna v oblasti legislativy, interním nositelem pak řídicí akty společnosti. Produktové výstupy těchto činností sestávají ze dvou základních okruhů služeb, tj. správy a údržby dopravní infrastruktury a dále investorské a inženýrské činnosti.
2. Management společnosti je schopen s relativně velkou úspěšností na základě dlouhodobých zkušeností se zákazníky odhadovat vývoj finanční situace podniku. Vychází přitom ze skutečnosti, že více než 80 % obrátu společnosti je realizováno prostřednictvím činností vykonávaných pro zřizovatele a jediného akcionáře, statutární město Brno, a to na základě dlouhodobých smluvních vztahů a ve vazbě na schválený rozpočet města Brna. Ve zbylých 20 % obrátu jsou významným podílem zastoupeni dva odběratelé z veřejného sektoru, Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje.
3. Trh dodávaných služeb se jeví jako relativně stabilní, bez zásadních výkyvů na straně poptávky, přičemž není významně ovlivňován ani nabídkou konkurenčních

podniků. Poptávka po dodávaných službách BKOM má vazbu na veřejné rozpočty, ze kterých je hrazena. Dodávané služby jsou zejména v kategorii správy, údržby a investic do veřejných statků.

Na základě shora uvedených skutečností a v souladu s teorií lze vnější okolí podniku hodnotit jako relativně stabilní a poměrně jednoduše specifikovatelné.

3.2.2 PESTLE analýza

Politické faktory

BKOM je z podstaty své existence v nejvyšší možné míře ovlivněn lokální politickou situací na úrovni samosprávy města Brna, které je zakladatelem a jediným akcionářem společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je jediný akcionář, jehož působnost vykonává Rada města Brna. Členové statutárního a dozorčího orgánu jsou jediným akcionářem jmenováni zejména z řad zastupitelů města Brna. Ustálenou praxí je, že rozhodovací pravomoc v představenstvu společnosti koresponduje s koaličním uspořádáním v zastupitelstvu města Brna, kontrolní činnost je pak vykonávána za účasti opozičních zastupitelů dozorčí radou společnosti. Z tohoto důvodu je pro strategické a obchodní řízení společnosti klíčový volební výsledek komunálních voleb a následné povolební uspořádání orgánů města Brna, které má zásadní dopad na uspořádání orgánů společnosti a jejich politické složení. Poslední volby do zastupitelstva se uskutečnily 6. října 2018 a protože volební cyklus je čtyřletý, uskuteční se příští volby do zastupitelstva v roce 2022. Pravidelný čtyřletý volební cyklus tak definuje pro společnost základní časový rámec, ve kterém lze zajišťovat definování a realizaci strategických rozhodnutí. Zajištění kontinuity strategických rozhodnutí, která přesahují časový rámec volebního období samosprávných orgánů města může být velmi problematické. U činností, které takovou kontinuitu vyžadují, by bylo vhodné nastavit mechanismy, které by nebyly ovlivňovány případnou zásadní změnou politické situace. Politické faktory lze tedy v duchu shora uvedeného vnímat jako příznivé za předpokladu, že nedochází k radikálním změnám ve strategii společnosti v návaznosti na výsledek komunálních voleb. Společnost by však měla být schopna se tomuto režimu maximálně přizpůsobit a při aplikaci svého strategického plánovacího modelu politické faktory zohlednit tak, že revize plánovacího modelu bude prováděna ve čtyřletém období (Zavřel, 2019).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory okolního prostředí úzce souvisí s faktory politickými. Hlavní příjem společnosti je realizován prostřednictvím činností, které společnost vykonává pro zřizovatele, tedy pro město Brno. Zda bude tato činnost vykonávána i nadále a v jakém rozsahu závisí na tom, zda bude poptávána od BKOMu, nebo od konkurence. Společnost má na výkon těchto činností uzavřeny s městem Brnem tzv. příkazní smlouvy, které zajišťují relativně stabilní zdroj příjmu, ten je však závislý na stavu městského rozpočtu. Z tohoto pohledu se může jevit závislost na finančních zdrojích města jako určité riziko a mohla by vést ke snaze přijmout taková opatření, která povedou k zajištění příjmů z jiných zdrojů, než jsou veřejné rozpočty. Tento přístup však naráží na skutečnost, že současný způsob spolupráce mezi SMB a BKOM je umožněn díky výjimce v zákoně o zadávání veřejných zakázek, kdy veřejný zadavatel, kterým je i SMB může zadat veřejnou zakázku bez výběrového řízení jím 100% ovládané společnosti, pokud tato společnost vykazuje alespoň 80 % svého obrátu ze zdrojů zřizovatele. Snaha snížit závislost na finančních zdrojích města by tak vedla ke snížení povinného podílu tržeb pro tzv. in-house zadávání. Z tohoto pohledu by bylo tudíž vhodnější naopak procento tržeb ze zdrojů zřizovatele navýšit a umožnit tak v důsledku rozšíření možnosti dodávek služeb i pro ostatní potenciální zákazníky. Význam procentuálního zastoupení zdrojů tržeb je pro činnost společnosti natolik zásadní, že se neobejde bez plánování a kontroly plnění plánu (Zavřel, 2019).

Za jeden z hlavních makroekonomických ukazatelů je považován reálný HDP. Ve sledovaném období 2014–2018 vykazoval reálný HDP růst. V roce 2015 byl zaznamenán růst dokonce 5,3 %. Za rok 2016 došlo dle ministerstva financí ČR k růstu na straně domácí i zahraniční poptávky, což ovlivnilo tehdejší růst HDP. I přes poněkud negativní vliv vnějšího prostředí byl vývoj v české ekonomice za rok 2018 poměrně příznivý. Po očištění o sezónní a kalendářní vlivy se růst reálného HDP zrychlil o 2,6 % meziročně. Růst byl ovlivněn růstem investic do fixního kapitálu a investiční aktivitou vládních institucí. Růst spotřeby domácností se zpomalil na 2,4 %, to se projevilo nejen vyšší spotřebitelská inflace, ale i výrazným nárůstem míry úspor. Podle predikce na příští období je možné vidět, že i zde budeme mít reálný HDP tendenci růst, a to o 2,5 % v roce 2019, o 2,0 % v roce 2020 a o 2,2 % v roce 2021. Ekonomický růst by měl být dále tažen spotřebou domácností, jež by se měla odrážet v silné mzdové dynamice při nízké míře

nezaměstnanosti a rovněž zvýšení starobních důchodů. Růst by měly mírně ovlivnit investice do fixního kapitálu a spotřeba sektoru vládních institucí (MFČR, 2020).

Tabulka č. 1: Vývoj HDP

(Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2020)

Vývoj HDP za období 2014–2018					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
reálný HDP (mld Kč)	4 314	4 596	4 768	5 047	5 324
% růst	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8
Predikce HDP pro období 2019–2021					
Rok	2019	2020	2021		
reálný HDP (mld Kč)	5652	5913	6168		
% růst	2,5	2,0	2,2		

Jako další důležitý faktor je třeba uvést inflaci. Míra inflace nám poskytuje údaje hlavně o snížení kupní síly peněz. S rostoucí inflací dochází k růstu daňového zatížení podniků, a také jsou podhodnoceny odpisy.

V roce 2014 byla zaznamenána nízká míra inflace, což bylo způsobeno poměrně velkým propadem ceny za ropu, a na základě toho odvíjející se pokles cen v eurozóně. Nejvyšší zaznamenaná míra inflace byla roce 2017, a to 2,5 %. Situace v roce 2017 byla podle Ministerstva financí ČR ovlivněna vyšší očekávanou cenou za ropu, dále růstem domácí poptávky a růstem jednotkových nákladů práce. V roce 2019 se poprvé od roku 2012 meziroční růst spotřebitelských cen dostal nad horní hranici tolerančního pásma 2 % inflačního cíle České národní banky. Zvyšování jednotkových nákladů práce a kladené produkční mezery se umocnily růstem cen potravin. Vliv těchto faktorů by měl v dalším období pozvolna slábnout. Lze tedy očekávat postupné přibližování se inflačnímu cíli. Predikovaná průměrná míra inflace v roce 2020 se v důsledku cenového vývoje a vyšší očekávané ceny ropy zvyšuje na 2,8 %, pro rok 2021 je počítáno s inflací ve výši 2,1 %. (MFČR, 2020)

Tabulka č. 2: Vývoj inflace

(Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2020)

Vývoj inflace za období 2014–2018					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
míra inflace spotřebitelských cen	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1
deflátor HDP	2,5	1,2	1,3	1,4	2,6
Predikce inflace pro období 2019–2021					
Rok	2019	2020	2021		
míra inflace spotřebitelských cen	2,8	2,8	2,2		
deflátor HDP	3,6	2,6	2,1		

Současná situace na trhu práce odpovídá období hospodářské konjunktury. Od roku 2014 je z tabulky vidět růst zaměstnanosti. Z uvedené tabulky je možné vidět, že nejvyšší tempo růstu zaměstnanosti bylo zaznamenáno v roce 2016, a to na hodnotě 1,9 %. Kvůli limitům trhu práce se postupně zpomaluje růst zaměstnanosti a v roce 2018 se poprvé od konce roku 2014 snížil pod hranici 1 %. Primární bariérou pro další extenzivní růst produkce je nedostatek zaměstnanců, což by mělo být pro firmy motivací k investicím, které zvyšují produktivitu práce. Dle současné predikce by mělo postupně v dalších letech dojít ke zpomalení růstu zaměstnanosti na základě toho, že zaměstnavateli bude preferován růst mezd před zvyšováním počtu zaměstnanců (MFČR, 2018).

Tabulka č. 3: Vývoj zaměstnanosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2020)

Vývoj zaměstnanosti za období 2014–2018					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
zaměstnanost (v tis.)	4974	5042	5139	5222	5294
% růst	0,8	1,4	1,9	1,6	1,4
Predikce zaměstnanosti pro období 2019–2021					
Rok	2019	2020	2021		
zaměstnanost (v tis.)	5306	5302	5305		
% růst	0,2	-0,1	0,0		

Z následující tabulky vyplývá, že největší nárůst ceny ropy byl zaznamenán v roce 2018, a to o 22,9 %. Naopak v roce 2015 byl zaregistrován pokles ceny ropy o 36,9 %. V letech 2014–2016 docházelo k postupnému snižování ceny ropy, kdy v roce 2015 došlo k propadu až o 47 %. Tato situace ovlivnila i předešlý vývoj reálného HDP. V roce 2017

a 2018 by se cena ropy měla zvyšovat, a to až o 22,9 %. Podle očekávané predikce by od roku 2019 mělo dojít k postupnému snižování ceny ropy.

Tabulka č. 4: Vývoj ceny ropy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR, 2020)

Vývoj ceny ropy za období 2014–2018					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Ropa Brent (USD/barel)	99	52,4	43,6	54,2	71,4
% růst	-8,8	-47,1	-16,9	24,3	31,7
index v CZK	134,6	85,0	70,1	83,1	102,1
% růst	-3,8	-36,9	-17,4	18,5	22,9
Predikce ceny ropy pro období 2019–2021					
Rok	2019	2020	2021		
Ropa Brent (USD/barel)	64,3	64	59		
% růst	-9,9	-0,9	-6,9		
index v CZK	97,0	96,0	88,0		
% růst	-5,0	-1,4	-7,7		

Sociální a demografické faktory

Počet obyvatel města Brna se od šedesátých let 20. století zvyšoval v převážné míře zásluhou migrace, zejména z ostatních okresů Jihomoravského kraje. Nejvyšší počet obyvatel – 392 507 osob mělo Brno v roce 1990. Zlom nastal koncem roku 1993, kdy celkový počet obyvatel města Brna začal pomalu klesat. Na nejnižší počet obyvatel se město dostalo na konci roku 2006, kdy mělo 366 680 obyvatel. Od roku 2007 docházelo k mírnému nárůstu počtu obyvatel. Výrazný nárůst obyvatel v roce 2011 oproti roku 2010 byl dán mj. i novým přepočtem obyvatel vzešlým ze Sčítání lidu, domů a bytů, které se uskutečnilo v roce 2011. Po roce 2011 počet obyvatel mírně klesá. K prosinci roku 2018 mělo Brno-město celkem 380 681 obyvatel s trvalým pobytem (*DATA.BRNO* 2019).

Do roku 2008 se počet motorových vozidel registrovaných na území města Brna výrazně zvyšoval, poté následoval růst pozvolný. V roce 2013, po zavedení nového registru vozidel, došlo k administrativnímu snížení absolutního počtu dopravních prostředků. Období mezi lety 2014 a 2017 znamenalo opětý pozvolný nárůst registrovaných vozidel. Koncem roku 2017 připadal osobní automobil na 2 obyvatele a motorové vozidlo na 1,6 obyvatele. Tato hodnota zcela neodpovídá reálné skutečnosti stupně automobilizace ve městě Brně, neboť v celkovém počtu nejsou započítána firemní vozidla, která jsou

evidována v jiných krajích a provozována na území města Brna. Jedná se hlavně o vozidla pražských firem, která jsou evidována v Praze. Na konci roku 2018 bylo evidováno 527 osobních aut na 1000 obyvatele a 666 motorových vozidel na 1000 obyvatel (*DATA.BRNO 2019*).

Počet přepravených cestujících v rámci IDS i DPMB se až do roku 2011 neustále zvyšoval, což bylo dáno zejména intenzivním rozšiřováním sítě IDS JMK. V současnosti je již pokrytý celý Jihomoravský kraj. I z tohoto důvodu jsou celkové počty cestujících v posledních třech letech stabilní a již nerostou jako v minulosti. K tomuto pozitivnímu výsledku přispívá i skutečnost, že Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje patří mezi nejrozvinutější v rámci středoevropského prostoru a je inspirativní i pro zahraničí. Do budoucna je žádoucí, aby zůstal zachován podíl počtu obcí Jihomoravského kraje obsluhovaných IDS JMK, který je v současné době stoprocentní. Zároveň je nutné, aby byl kladen důraz na zlepšení kvality komfortu a spolehlivosti veřejné hromadné dopravy. Za rok 2018 bylo dle ročenky Dopravního podniku města Brna evidováno 361 milionů přepravených osob. Počet přepravených osob v rámci Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje za rok 2018 byl 454 milionů (*DATA.BRNO 2019*).

V České republice došlo v průběhu roku 2017 k pozitivním i negativním událostem, ovlivňujícím udržitelný rozvoj občanského sektoru, celková situace přesto zůstala nezměněna. V rámci udržitelného rozvoje byly hodnoceny oblasti právní prostředí, organizační základna, finanční zajištění, prosazování zájmů, poskytování služeb, infrastruktura a veřejný obraz. Oblast finančního zajištění byla posílena díky větší aktivitě organizací občanského sektoru při získávání zdrojů, zvýšil se objem zdrojů od soukromých dárců. K lepší situaci rovněž přispěl nárůst dotací z veřejných zdrojů. Oblast finančního zajištění byla hodnocena indexem 3, což odpovídá zlepšující se udržitelnosti, proti předchozímu roku, kdy finanční zajištění bylo hodnoceno indexem 3,1, což odpovídá vyvíjející se udržitelnosti. Oproti tomu v oblasti právního prostředí došlo v roce 2017 ke zhoršení situace zejména v důsledku zavedení nových administrativních povinností pro organizace – elektronické evidence tržeb (EET) a měsíčního kontrolního hlášení DPH. Vzrostl také tlak na transparentnost financování a kontrolu využívání prostředků z veřejných zdrojů, jehož důsledkem je nárůst administrativy. Oblast právního prostředí byla oproti předchozímu roku hodnocena indexem 2.7 a pro rok 2017 byl index udržitelnosti stanoven na 2.8, což ale stále spadá do zlepšující se udržitelnosti. Zhoršil se

rovněž veřejný obraz občanského sektoru. Jedním z důvodů je, že současná vláda vykresluje organizace občanské společnosti jako nekompetentní a nespolehlivé a poukazuje na množství dotací, které do sektoru plynou. Oblast veřejného obrazu byla v předchozím roce hodnocena indexem 2.4 a v roce 2017, bylo hodnocení stanoveno na index 2.5, to ale rovněž není až tak negativní zhoršení, jelikož i tato oblast stále spadá do zlepšující se udržitelnosti. Celkový index udržitelného rozvoje občanského sektoru byl pak hodnocen indexem 2,6, což je velmi dobrý výsledek (*ČESKÁ REPUBLIKA: 2017*).

Sociální a demografické faktory mají vliv na činnost společnosti v rovině uživatelské základny, pro kterou město prostřednictvím BKOMu zajišťuje službu správy a údržby komunikačního majetku a inženýrskou a investiční činnost. Zároveň významnou měrou ovlivňuje i činnosti spojené s realizací strategie parkování a developerskou činností. Sociální a demografické změny mohou vést v extrémním případě k situaci, kdy bude např. individuální automobilová doprava postupně nahrazována dopravou hromadnou, ať již silniční či kolejovou, nebo individuální dopravou cyklistickou. Tyto změny v trendu mohou z dlouhodobého hlediska vyvolat změny v rozsahu činností vykonávaných pro město, které se bude postupně takovým trendům přizpůsobovat a společnost by měla být schopna na tyto změny reagovat. Určitým indikátorem stavu těchto faktorů mohou být dopravní studie intenzit dopravního zatížení, ze kterých lze do jisté míry predikovat další vývoj ať již se jedná o zatížení komunikací a vyvolanou potřebu jejich údržby nebo naopak posun v tomto trendu jiným směrem. Nicméně v horizontu určeném pro aktualizaci strategie nelze považovat sociální a demografické faktory za zásadní ve vztahu k činnosti společnosti (Zavřel, 2019).

Technologické faktory

Technologie v řešeném odvětví neprochází turbulentním vývojem. Z tohoto pohledu lze okolí podniku považovat za relativně stabilní. Podnikatelská činnost v tomto odvětví klade nároky na poměrně sofistikované mechanismy, které jsou v daném odvětví téměř standardem. Bude však potřeba počítat s obnovou a doplněním nových stojů a technické infrastruktury pro účely společnosti. K této problematice je vhodné doplnit, že BKOM není ve všech oblastech svojí činnosti koncovým dodavatelem. Rizika spojená s vývojem technologie tak přenáší na dodavatelské společnosti, které pro BKOM tyto činnosti vykonávají (Zavřel, 2019).

Legislativní faktory

Legislativní faktory zásadně ovlivňují právní rámec, ve kterém jsou realizovány činnosti podniku, a to zejména v oblasti stavební a v oblasti veřejného zadavatele, povinného subjektu dle zákona o svobodném přístupu k informacím, povinnosti spojené s výkaznictvím a finanční oblastí. Nicméně lze konstatovat, že v tomto ohledu je podnikatelské prostředí v ČR relativně stabilní (Zavřel, 2019).

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, jsou podniky povinny platit daň z příjmu právnických osob, jejíž sazba je v současné době 19 %. Dále pak dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů jsou v České republice evidovány tři sazby této daně. Základní sazba DPH ve výši 21 % a první snížená sazba DPH ve výši 15 % u nás platí od roku 2013. Druhá snížená sazba daně ve výši 10 % pak byla zavedena v roce 2015.

Dalším zákonem, kterým je společnost nucena se řídit je zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o základní právní předpis, podle kterého se určuje, jakým způsobem se bude prosazovat záměr především u staveb, které by mohly mít dopad na životní prostředí a veřejné zdraví. V rámci tohoto zákona je dále zakotvena studie o Vyhodnocení vlivů na životní prostředí, pod zkratkou EIA z anglického *Environmental Impact Assessment*, jejíž cílem je získat představu o výsledném vlivu stavby na životní prostředí a vyhodnocení, jestli je vhodné stavbu realizovat, tedy za jakých podmínek je realizace stavby akceptovatelná. Studii EIA musí předložit k žádosti o schválení všechny velké podniky při realizaci staveb s výrazným dopadem na přírodu.

V roce 2016 došlo k rovněž k výrazné změně, kterou bylo zavedení elektronické evidence tržeb. Systém je založen na principu, kdy jsou jednotlivé údaje o proběhnuté transakci, která hned posílány on-line státní správě. EET je členěna do 4 fází. První fáze je zaměřená, stravování, ubytování a pohostinství, ve druhé fázi se problematika dotýká maloobchodu a velkoobchodu, třetí fáze cílí na činnosti ostatní, a to např. na dopravu a zemědělství. Čtvrtá fáze, která má vstoupit v platnost 1. května 2020 bude zaměřena na vybraná řemesla a výrobních činností.

Ekologické faktory

V dnešní době je ekologie, chování lidí a dopad podnikání na životní prostředí velmi diskutovaným tématem. Nová opatření, normy a limity které jsou postupně zaváděny většinu firem zavazuje k jejich dodržování. Na podniky tak dopadá určitá tíseň, aby vyhodnotily, jak jejich činnost působí na životní prostředí a z toho důvodu dodržovaly nezbytnou environmentální politiku.

Ekologické faktory vnímá podnik ve spojení zejména s poptávkou společnosti po ekologicky šetrné dopravě. Zde lze spatřit úzkou souvislost s faktory sociálními a demografickými a již zmíněným rizikem radikální změny paradigmatu dopravy, které by mohlo v případě reaktivního až pasivního přístupu znamenat ohrožení základní podnikatelské činnosti podniku (Zavřel, 2019).

Smyslem je snaha sladit zájmy komunity, životního prostředí a hospodářství a přispívat k udržitelnému rozvoji. Je nutno brát v úvahu environmentální aspekty činností firem a usilovat o snížení jejich dopadů na životní prostředí. Za účelem ochrany životního prostředí je třeba, aby firmy implementoval do svého systému řízení také požadavky normy ČSN EN ISO 14001. (Brněnské komunikace: 2020)

Výstup z PESTLE analýzy

Shora uvedená analýza demonstruje skutečnost, že podnik vnímá své vnější okolí jako příležitost k posílení své tržní pozice a zároveň hrozbu v případě stagnace a pasivního přístupu. Významným je v této souvislosti zejména volební cyklus komunálních voleb spojený s pravidelným rizikem výrazné změny preferencí v podnikatelské činnosti, na které by měl mít podnik připraven různé scénáře možného postupu. Významná část podnikatelské činnosti je závislá na veřejných rozpočtech a směřuje do oblasti, která není jednoznačně v souladu s trendy kolejové a cyklistické dopravy. Podnikání v ČR s ustáleným legislativním rámcem lze považovat za pozitivní skutečnost. Standardní technologie využívaná při dodávce služeb je rovněž přínosem, i za cenu vyšších pořizovacích nákladů, které však pozitivně ovlivňují stabilitu konkurenčního prostředí (Zavřel, 2019).

3.2.3 Porterův model pěti sil

Analýza oborového prostředí je druhou dílčí analýzou vlivu klíčových faktorů okolního prostředí. Jejím cílem je pochopení podstaty tohoto okolí, možnost identifikace dalších příležitostí a hrozeb, a vytvoření předpokladů pro následné objektivizované zjištění silných a slabých stránek. Porterův model pěti sil vychází z předpokladu, že pozice podniku je v oborovém okolí určena zejména působením pěti základních faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů do daného oboru, hrozba substitutů produkce a rivalita působící v daném oboru.

Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo řečeno, mezi tři nejvýznamnější zákazníky společnosti patří podle tržeb město Brno, Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje. Problematika největšího odběratele služeb je významná zejména s ohledem na skutečnost, že se jedná zároveň o zřizovatele a vlastníka společnosti. Obecně lze konstatovat, že vyjednávací síla těchto zákazníků je velmi významná. Činnosti, které jsou zaměřeny na development a problematiku parkování se nacházejí v opačné situaci. U parkování je zákazníkem především řidič automobilu. Jeho vyjednávací pozice se odvíjí od konkurenční nabídky, do které je třeba zahrnout i doposud tolerované parkování na komunikačním majetku města Brna. Realizace strategie dopravy v klidu, která by jednoznačně definovala zóny pro parkování automobilů a postihovala porušování pravidel by znamenala oslabení vyjednávací pozice těchto zákazníků ve prospěch BKOM. To se již potvrdilo zavedením parkovacích zón v centrální části města. Zákazníky developerské činnosti jsou zejména investoři, kteří jsou ochotni v rámci realizace investičních záměrů přistoupit na podmínky vlastníka nemovitostí i města v roli samosprávy (plánovací smlouvy, vyvolané investice do technické a dopravní infrastruktury). Zde je však nutno upozornit na konkurenční prostředí ve smyslu dalších měst a obcí, jejichž nároky na investiční záměry mohou být z pohledu investora příznivější. BKOM má v oblasti developmentu rozvojových lokalit velmi omezenou roli, která se uplatňuje téměř výhradně tam, kde lze ovlivnit vývoj ve vazbě na majetkoprávní vztahy. U správních činností vykonávaných pro město Brno vystupuje BKOM v pozici orgánu veřejné správy a má tedy silnou pozici (Zavřel, 2019).

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele společnosti patří stavební firmy, které realizují zejména zakázky na opravy komunikačního majetku a investiční akce. Tyto činnosti vykonává BKOM téměř výhradně subdodavatelsky formou veřejných zakázek. Vyjednávací pozici dodavatelů těchto služeb lze hodnotit jako slabou. Mezi další dodavatele je však nutno zahrnout i dodavatele technologií určených pro vlastní provoz společnosti, zejména v oblasti výpočetní techniky. Zde je vyjednávací pozice dodavatelů poměrně silná v důsledku autorských práv a transakčních nákladů spojených s případnou změnou dodaného řešení. Rovněž know-how IT dodavatelů je ve srovnání s interním know-how značné a dále posiluje vyjednávací pozici dodavatelů. Společnost je také závislá na dodávkách energie a nafty, i v tomto ohledu lze pozici dodavatelů hodnotit jako silnou (Zavřel, 2019).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví, ve kterém podnik působí, se vyznačuje významnou bariérou pro vstup nových konkurentů, kterou je vysoká finanční náročnost spojená s pořízením mechanismů a technické infrastruktury. Jako pozitivní efekt by se mohla jevit vysoká pořizovací cena těchto strojů, která neumožňuje jednoduchý vstup do odvětví a udržuje konkurenční prostředí poměrně stabilní, a tudíž relativně dobře předvídatelné konfiguraci. Dalším faktorem jsou dlouhodobé smluvní vztahy s hlavním zákazníkem založené na tzv. in-house zadávání veřejných zakázek. Tato bariéra v podstatě znemožňuje ostatním subjektům vstoupit do odvětví a vytvořit tak vážnou konkurenci. Hrozbu vstupu nových konkurenčních dodavatelů lze však potenciálně vnímat v případě, že by město Brno stávající smluvní vztahy (příkazní smlouvy) vypovědělo a své potřeby realizovalo prostřednictvím jiných dodavatelů těchto služeb, tedy v případě, že by postupovalo při zadávání veřejných zakázek cestou výběrových řízení dodavatelů poptávaných služeb. V případě problematiky parkování umožňuje situace na trhu realizaci parkovacích domů a placených parkovišť i soukromým subjektům. BKOM v této činnosti nedisponuje žádným know-how, které by mohlo fungovat jako překážka pro vstup konkurence do tohoto odvětví (Zavřel, 2019).

Hrozba substitutů produkce

Substituce produkce ve smyslu nahrazení dodávaných služeb alternativní službou, která by znamenala v konečném důsledku ztrátu hlavních odběratelů může souviset s výše nastíněným scénářem posunu paradigmatu ve společnosti, které bude preferovat kolejovou a cyklistickou dopravu. Tento posun, případně jeho náznaky je vhodné sledovat, nicméně pro účely životnosti této strategie je možné konstatovat, že tento typ substituce zatím s největší pravděpodobností nehrozí, neboť lze vysledovat trend přesně opačný, tedy nárůst individuální automobilové dopravy (IAD) na úkor MHD. U problematiky parkování je situace obdobná, neboť úzce souvisí s činností správy a údržby komunikací. Tyto dvě činnosti lze tedy chápat jako komplementární s obdobným scénářem (Zavřel, 2019).

Konkurenční rivalita

Rivalita souvisí se zájmem konkurentů o rozšíření portfolia obchodně zajímavým směrem. Tedy pokud by se podnikatelská činnost realizovaná BKOM stala obchodně velmi zajímavou, pak lze očekávat zvýšený zájem ostatních subjektů o vstup do tohoto odvětví, ten by však byl pravděpodobně stále významně omezen modelem spolupráce s městem Brnem na základě příkazních smluv (Zavřel, 2019).

Jediným konkurentem v odvětví je společnost Ostravské komunikace, a.s., jejíž podnikatelská činnost sestává z letní a zimní údržby komunikací, správy, údržby a provozování veřejného osvětlení statutárního města Ostravy a koordinace dopravy v klidu. Jedná se o menší společnost s průměrným počtem 218 zaměstnanců. Společnost Ostravské komunikace, a.s. dosahuje za období 2014–2018 zhruba polovičního obrátu oproti společnosti Brněnské komunikace, a.s. Porovnání je uvedeno v tabulce viz níže.

Tabulka č. 5: Porovnání obrátu společnosti BKOM a OKAS

(Zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání celkového obrátu za účetní období (v tis. Kč)					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
BKOM a.s.	727 180	745 912	800 439	892 855	850 294
OK a.s.	334 706	362 493	400 746	378 734	401 456
změna abs.	392 474	383 419	399 693	514 121	448 838
změna v %	46,03	48,60	50,07	42,42	47,21

Výstup z analýzy

Výstupem z analýzy je zejména poznatek neustálého potenciálního rizika, které pramení z vyjednávací síly odběratelů produkce podniku. Tento poznatek by měl vést k úvahám o možném doplnění alternativních zákazníků v důsledku čehož by mohlo dojít k alespoň částečnému oslabení závislosti na podmínkách stanovených nejvýznamnějším zákazníkem, který je navíc schopen své zájmy prosazovat z úrovně vlastníka společnosti. Důležitou informací je rovněž vyjednávací pozice zákazníků v oblasti parkování, která úzce souvisí s celoměstským přístupem k politice parkování na území města Brna a která bude touto politikou významně ovlivněna buď ve prospěch, nebo naopak v neprospěch podnikatelské činnosti BKOM (Zavřel, 2019).

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu a zhodnocení vnitřního prostředí vybrané společnosti byla využita strategická analýza 7S.

3.3.1 Analýza 7S

Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivizované odhalení silných a slabých stránek podniku. Pro tento typ analýzy bude aplikována metoda 7S, která vychází ze sedmi vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti. Jedná se o faktory strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti.

Strategie

Strategii je v souvislosti s metodou 7S nutno vnímat v užším smyslu, tedy nikoliv pouze jako postup, kterým je v duchu vize dosaženo strategických cílů, nýbrž jako souhrn vize, strategických cílů a postupů k jejich dosažení. Strategie v širším smyslu vyžaduje monitoring a predikci vývoje v obecném a oborovém okolním prostředí a analýzu interního prostředí a disponibilních zdrojů. Společnost má pro období 2019-2022 jasně definované strategické cíle, které již byly popsány v kapitole 3.5 Aktuální strategické cíle a dlouhodobé úkoly (Zavřel, 2019).

Struktura

Jak již bylo uvedeno, hlavní činnost podniku lze rozdělit do čtyř relativně samostatných okruhů. Jedná se o:

- a) správu a údržbu dopravní infrastruktury
- b) investorskou a inženýrskou činnost
- c) realizaci strategie dopravy v klidu
- d) správu vlastního majetku

Těmto okruhům činností odpovídá organizační struktura podniku, který je rozdělen na čtyři úseky. Okruhy vykonávaných činností zpravidla korespondují s činnostmi rozpočtových organizací, ze kterých byla společnost v roce 1995 vytvořena. Správa a údržba dopravní infrastruktury tak odpovídá činnosti dříve vykonávané pro město Brno prostřednictvím Městské správy komunikací, projekční a inženýrská činnost odpovídá činnosti dříve vykonávané Dopravně-inženýrskou organizací. Zcela nové činnosti jsou realizace strategie dopravy v klidu a správa vlastního majetku v rozsahu činnosti dříve vykonávané nafúzovanou společností JIŽNÍ CENTRUM BRNO a.s. Pod tímto pojmem je zahrnuta i majetkoprávní příprava území tzv. Jižního centra, koordinace projektů výstavby Palác Trnitá a Kasárna Slatina, jednání s investory ohledně dalšího využití lokalit, ve kterých má BKOM majetkový podíl. Realizaci strategie dopravy v klidu lze pro potřeby této kapitoly zúžit na výstavbu a provoz vlastních parkovacích domů, do budoucna pak i další logicky související činnosti z oblasti statické dopravy. Nově se v roce 2015 podnik začal etablovat v oblasti strategických projektů města Brna, jako například výstavba Janáčkova kulturního centra nebo příprava projektu fotbalového stadionu za Lužánkami (Zavřel, 2019).

Organizační struktura podniku je tvořena ze čtyř odborných úseků v jejichž čele stojí odborní ředitelé. Jedná se o úsek správní, provozní, technický a ekonomický. Vedle těchto úseků, které jsou podřízeny generálnímu řediteli společnosti (GŘ), jsou dále GŘ podřízeny zcela mimo úsekovou strukturu další organizační jednotky, jejichž činnost má celopodnikový rozměr a nelze je tak účelně zařadit do žádného ze specializovaných úseků.

Správní úsek přibližně odpovídá činnosti převzaté z Městské správy komunikací, konkrétně činnosti spojené s evidencí komunikačního majetku. Provozní úsek přibližně odpovídá činnosti převzaté rovněž z Městské správy komunikací, konkrétně činnosti spojené se zimní a letní údržbou komunikačního majetku, údržbou dopravního značení a světelné signalizace. Technický úsek přibližně odpovídá činnosti převzaté z Dopravně-

inženýrské organizace, konkrétně činnosti spojené se zajištěním projekční a inženýrské činnosti při výstavbě dopravní infrastruktury. Ekonomický úsek zajišťuje vnitřní agendu podniku a naplňuje zákonné požadavky na obchodní společnost z oblasti účetnictví. Dále zahrnuje správu vlastního majetku, obchodní činnost a správu ICT (Zavřel, 2019).

Zcela mimo úsekovou strukturu pak v přímé řídicí působnosti GR stojí správce stavby, právník GR, manažer IMS a další organizační jednotky.

Jednotlivé úseky lze vnímat jako zcela samostatné a oddělené jednotky, jejichž činnost je realizována především ve vazbě na příkazní smlouvy uzavřené se zřizovatelem. Vztah úseků, resp. jejich jednotlivých organizačních jednotek k odborům magistrátu města Brna (MMB) lze v některých případech považovat za silnější než vztah úseků mezi sebou navzájem.

Organizační struktura prošla v roce 2015 změnou, která reagovala v návaznosti na fúzi se společností Jižní centru Brno, a.s. na nové činnosti, které podnik posunuly z role dodavatele služeb pro zřizovatele do role vlastníka nemovitostí, přičemž tato role nemá návaznost na veřejné rozpočty a vyžaduje doposud nepotřebnou, a tudíž nerealizovanou obchodní činnost. Zároveň došlo ke konsolidaci činností v oblasti správy vlastního majetku vznikem samostatného střediska (Zavřel, 2019).

Úkolem managementu by mělo být zajistit u pracovníků vnímání podniku jako samostatné obchodní společnosti, která, byť závislá z významné části na veřejných rozpočtech, musí důsledně rozlišovat činnosti vlastní od činností zajišťovaných pro zřizovatele v roli zákazníka. I s ohledem na historii vzniku společnosti je pochopitelné, že se hranice mezi městem a městskou společností mohou jevit jako nevýrazné, nicméně po 20 letech existence akciové společnosti by již bylo vhodné, aby toto rozlišení bylo ve firemní kultuře pevně zakotveno (Zavřel, 2019).

Spolupracovníci

Problematika spolupracovníků svým způsobem volně navazuje na problematiku struktury, ve které bylo konstatováno, že podnik je vnímán jako dvě samostatné organizace, nikoliv jako společný výsledek práce všech zúčastněných subjektů. Neformální vazby a vztahy jsou na určitých stupních řízení upřednostňovány před přísně hierarchickým formálním uspořádáním. Tento přístup se pravděpodobně postupně

rozvinul z původního klimatu, který v podniku vládl ještě v dobách, kdy se jednalo o rozpočtové organizace města Brna a zaměstnanci se postupně transformovali z role „úředníků“, přičemž dlouholeté neformální vztahy zůstaly zachovány a dále se rozvíjely. Podobná atmosféra je v podniku nadále udržována a díky tomu je prostředí uvolněné a přátelské. U podniku nelze identifikovat jednotnou organizační kulturu, která by zaručovala vtělení vztahů a neformálních pravidel do každodenní činnosti. Významným rizikem spojeným s minimální fluktuací zaměstnanců však může být tzv. podniková slepota, která zpravidla vzniká v izolovaném prostředí bez potřeby zajištění vnější inspirace nejen u přímé konkurence, ale obecně v širěji chápaném odvětví, ve kterém podnik působí. Tuto skutečnost dále podporuje absence jednotné firemní vize a strategie, která by byla sdílena napříč organizací (Zavřel, 2019).

Systémy managementu

V této souvislosti je zásadní důraz kladen na jakost. Podnik disponuje certifikáty jakosti, jejichž získání předcházelo zavedení konkrétních požadovaných procesů řízení jakosti. Podnik využívá pro svou činnost technickou podporu informačních systémů pro vedení účetnictví, docházky, mezd a podnikové dokumentace. Tyto systémy nejsou dostatečně provázány, a tudíž nedochází k optimálnímu sdílení informací. Zavedení Systému pro správu dokumentů (DMS) předcházelo zpracování ICT strategie, která však bez návaznosti na absentující celopodnikovou strategii neumožňuje definovat potřeby, termíny a cíle v oblasti IT. Jedná se o statický dokument, který nepodléhá aktualizaci. Podpora manažerského rozhodování prostřednictvím IT je jednou z oblastí, ve které má podnik velké rezervy, nicméně ICT struktura je zpracována na velmi dobré úrovni a je připravena takovou podporu v dostupném časovém horizontu zabezpečit (Zavřel, 2019).

V podniku doposud chybí kontrolní mechanismy, na základě, kterých by měl management pravidelný přehled o předpokládaných nákladech a od nich se odvíjejícího výsledku hospodaření. Bez relevantních informací lze výsledek hospodaření jen velmi obtížně plánovat a připravovat se tak postupně v průběhu roku na důsledky s tím související. Problematika absence sdílení informací však není pouze na úrovni mezi úsekovou, nýbrž i v rámci úseků na úrovni střediskové (Zavřel, 2019).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou jedním ze základních pilířů organizační kultury. Jejich identifikace je jednou z důležitých součástí strategické analýzy. V rámci podniku jsou sdílené hodnoty roztržštěné z několika důvodů. Jedním je geografické uspořádání podniku. Samostatné pracoviště v areálu Masná se nachází zcela mimo sídlo společnosti v důsledku čehož je zcela oddělen celý provozní úsek. V rámci sídla společnosti v budově Renneské jsou jednotlivé úseky víceméně rozděleny po jednotlivých podlažích. V takto odděleném prostředí není jednoduché budovat jednotnou celopodnikovou kulturu. Vytváří se tak lokální skupiny zaměstnanců, které se sdružují podle neformálních vazeb, společných zájmů či vymezováním se proti společnému aspektu podniku, ať již v podobě personální nebo věcné (Zavřel, 2019).

Styl managementu

V roce 2015 prodělal podnik významné změny související s nástupem nového generálního ředitele. S ohledem na významnou roli předchozího dlouholetého vůdce, který nutně znamenal pro podnik zavedení a následné zrání určitého charakteru organizační kultury, bylo pro nového GŘ výzvou tuto organizační kulturu sladit s jeho představou o dalším směřování podniku (Zavřel, 2019).

Podnik lze ve vztahu k zaměstnancům rozdělit velmi hrubě na dvě základní kategorie. První kategorii představuje ambiciózní a motivovaný jedinec, který se těší z dobře odvedené práce, vnímá ji jako mentální rozvoj své osobnosti a hranice mezi prací a zálibou je u něj těžko rozeznatelná. Druhou kategorii představuje stimulovaný jedinec bez ambicí, který vykonává požadované činnosti s minimální invencí a zájmem, plní své pracovní povinnosti pouze do rámce stanoveného řídicími akty společnosti (Zavřel, 2019).

Úkolem managementu je posílit první kategorii na úkor druhé kategorie, tedy pracovat významně s motivací. Doposud byl zejména systém odměňování jediným faktorem, který ovšem zaměstnance nemotivuje, nýbrž přináší pouze krátkodobý stimul, který se v krátké době mění v hygienický faktor spokojenosti. Motivace je mnohem větší výzvou, neboť musí vycházet z vnitřních pohnutek, nikoliv z vnějších stimulů (Zavřel, 2019).

Přínosem dobře zvládnuté motivace pak zpravidla bývá, že zaměstnanci do práce rádi přicházejí, neboť ji nevnímají pouze jako nutné zlo a nástroj k zajištění příjmu, nýbrž jako

prostředí k setkání s ostatními lidmi, se kterými je jim dobře a se kterými společně pracují na cílech podniku, které jim nejsou lhostejné. Management by měl více komunikovat tzv. big picture, tedy celkové řešení, resp. výsledek, na kterém se zaměstnanci podílí, aby vnímali, že jsou nezbytnou součástí většího celku, a že daný proces by bez jejich zapojení nemohl správně fungovat (Zavřel, 2019).

Schopnosti

Významnými nositeli znalostí a zkušeností jsou zejména dlouhodobí pracovníci, kteří zůstali ve svých pracovních pozicích po transformaci rozpočtových organizací města Brna v akciovou společnost a byli schopni postupně předat své zkušenosti nové generaci a tyto zkušenosti dále rozvíjet. Někteří z nich přešli od výkonné k řídicí činnosti, nicméně zkušenosti a znalosti z výkonných činností jim dále umožňují porozumění problematice do detailu a jsou schopni reagovat v případě nutnosti i v situacích, které pro své úzké zaměření nelze po managementu zpravidla vyžadovat. Velmi ceněnou vlastností zaměstnanců, která by měla být dále posilována organizační kulturou, je snaha a zájem předávat své znalosti nově příchozím zaměstnancům. Negativním faktorem ve vztahu ke schopnostem je však podniková slepota a zejména s absencí motivace související pasivní až reaktivní přístup ke změnám. Zaměstnanci jsou v takovém případě neochotni změny přijímat jako výzvu a příležitost k dalšímu růstu, neboť jim není dostatečně komunikován růst profesní, který není v organizaci formulován (Zavřel, 2019).

Výstup z analýzy

Výstupem z této analýzy je poměrně kvalitní obraz o tom, na co se chce podnik zaměřit v rámci svých strategických cílů, jakým způsobem lze pro jejich naplnění využít schopnosti zaměstnanců, do jaké míry budou cíle kompatibilní s podnikovou kulturou a zda vedení podniku bude schopno tyto cíle dostatečně komunikovat a zajistit jejich bezproblémovou realizaci. Vzhledem k tomu, že stanovené cíle jsou dostatečně ambiciózní, avšak zároveň reálné, lze předpokládat, že management bude schopen díky svým dlouhodobým zkušenostem prosadit v rámci podniku jejich úspěšnou realizaci, a to zejména díky motivovaným zaměstnancům, kteří budou nejen schopni, ale především ochotni se podílet na jejich naplnění (Zavřel, 2019).

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Pro zhodnocení finanční situace společnosti Brněnské komunikace, a.s. byly použity výkazy za období 2014–2018. Doplnující informace byly získány z interních podkladů, převážně z ekonomického oddělení společnosti a od jednatele společnosti, což zvyšuje jejich vypovídací schopnost.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů byla zhotovena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti Brněnské komunikace, a.s. za období 2014–2018. Pro účel této práce byly vybrány pouze základní položky ze sledovaných výkazů.

4.1.1 Horizontální analýza aktiv

Pomocí této metody jsou zachyceny jednotlivé roční změny u jednotlivých položek aktiv, a to i v procentuálním vyjádření.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	rozdíl 2015/2014		rozdíl 2016/2015		rozdíl 2017/2016		rozdíl 2018/2017	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
AKTIVA CELKEM	46 688	4,01	41 252	3,41	13 604	1,09	118 883	9,40
Stála aktiva	92 168	14,08	202 650	27,14	75 885	7,99	110 810	10,81
Dlouhodobý nehmotný majetek	-79	-2,93	-1 443	-55,10	2 596	220,75	2 112	55,99
Dlouhodobý hmotný majetek	92 247	14,15	204 093	27,43	73 289	7,73	48 417	4,74
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	60 281	0,00
Oběžná aktiva	-46 507	-9,17	-159 678	-34,67	-63 589	-21,13	7 085	2,99
Zásoby	-697	-2,04	-6 277	-18,75	1 437	5,28	-2 064	-7,21
Dlouhodobé pohledávky	212	1 927,27	-121	-54,26	-7	-6,86	-93	-97,89
Krátkodobé pohledávky	-5 797	-13,88	8 921	24,80	16 032	35,71	-14 976	-24,58
Peněžní prostředky	-40 225	-9,33	-162 201	-41,49	-81 051	-35,44	24 218	16,40
Časové rozlišení	1 027	54,74	-1 720	-59,25	1 308	110,57	988	39,66

Ve sledovaném období 2014–2018 došlo k nárůstu celkových netto aktiv o 220 427 tis. Kč, což odpovídá nárůstu o 18,90 %. Účetním obdobím sledované jednotky je vždy kalendářní rok. Sledovanými položkami stálých aktiv byl, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek v netto hodnotách. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří nevýznamnou položku aktiv, která odpovídá méně

než 1 % celkových aktiv, přičemž nejvýznamnější položku z dlouhodobého nehmotného majetku tvoří celopodnikový informační systém, který společnost pořizovala v letech 2017 a 2018. Zbytek tvoří softwary pro modelování dopravy a geografický informační systém. Dlouhodobý hmotný majetek tvořily v roce 2014 ze 41% pozemky, ze 30 % stavby, ze 13% hmotné movité věci a ze 16% nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. V letech 2014–2018 byl zaznamenán nárůst pozemků v absolutní hodnotě o 14 mil. Kč, to v procentuálním vyjádření odpovídá poklesu na 26 %, což bylo způsobeno výrazným nárůstem hodnoty staveb o 245 000 tis. Kč. Při vyjádření poměrovým ukazatelem, se jedná o nárůst ze 30 % v roce 2014 na 41 % v roce 2018. K dalšímu nárůstu došlo u položky nedokončený hmotný dlouhodobý majetek, kde ve sledovaném období došlo k nárůstu v absolutní hodnotě o 145 000 tis. Kč, což bylo vidět od roku 2014 růstem z původních 16 % na 23 % v roce 2018. U položky hmotného movitého majetku došlo k nárůstu v absolutní hodnotě o 15 000 tis. Kč, ale v procentuálním vyjádření se to promítlo poklesem ze 13 % v roce 2014 na 9 % v roce 2018. U položky dlouhodobého finančního majetku v letech 2014–2017 společnost nevykazovala žádné hodnoty, v roce 2018 došlo k nákupu 35 % akcií společnosti CD Centrum COMS, čímž se se dlouhodobý finanční majetek navýšil o 60 281 tis. Kč. U oběžných aktiv byly sledovány zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. Zásoby společnosti se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí 26 000 tis. – 34 000 tis. Kč a byly tvořeny převážně zásobou posypové soli. U pohledávek nedošlo k výrazným výkyvům a téměř ze 100 % se jednalo o krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a jiné pohledávky. U peněžních prostředků došlo k největšímu poklesu o 162 201 tis. Kč, a to v letech 2015-2016, v důsledku financování výstavby parkovacích domů. Časové rozlišení aktiv tvoří nevýznamnou část celkových aktiv, a proto je zde dále nekomentuji.

4.1.2 Horizontální analýza pasiv

Při horizontální analýze pasiv je smyslem určit, zda došlo k meziročním změnám u jednotlivých položek pasiv. Změny je možné zachytit jak absolutně, tak i procentuálně.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	rozdíl 2015/2014		rozdíl 2016/2015		rozdíl 2017/2016		rozdíl 2018/2017	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
PASIVA CELKEM	46 688	4,01	41 252	3,41	13 604	1,09	118 883	9,40
Vlastní kapitál	24 141	2,42	31 750	3,11	21 874	2,08	25 524	2,37
Základní kapitál	0	0,00	18 000	4,27	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	32 171	6,28	24 141	4,43	13 750	2,42	21 874	3,76
VH běžného účetního období	-8 030	-24,96	-10 391	-43,04	8 124	59,08	3 650	16,69
Cizí zdroje	22 201	13,37	9 371	4,98	-11 162	-5,65	94 547	50,69
Rezervy	9 723	0,00	9 277	95,41	1 122	5,91	-14 587	-72,49
Dlouhodobé závazky	-9 453	-16,21	-3 828	-7,83	-3 705	-8,22	89 565	216,63
Krátkodobé závazky	21 931	20,35	3 922	3,02	-8 579	-6,42	19 569	15,65
Časové rozlišení	346	155,86	131	23,06	2 892	413,73	-1 188	33,08

Ve sledovaném období 2014–2018 došlo k nárůstu celkových pasiv o 220 427 tis. Kč, což odpovídá nárůstu o 18,90 % a souhlasí s nárůstem aktiv vdaném období. Ve sledovaném období došlo v absolutní hodnotě k nárůstu vlastního kapitálu o 103 289 tis. Kč, čemuž odpovídá hodnota růstu o 10,36 %. Růst základního kapitálu byl způsoben jeho navýšením v roce 2016 o 18 000 tis. Kč a dále byl tvořen výsledky hospodaření minulých let. U výsledku hospodaření minulých let došlo ve sledovaném období k nárůstu o 91 936 tis. Kč, což je 17,95 %. Dosažený hospodářský výsledek za jednotlivé roky byl ponechán ve společnosti na její rozvoj a financování investičních projektů. U položky cizí zdroje došlo k nárůstu v oblasti dlouhodobých závazků, kdy společnost v roce 2018 čerpala investiční úvěr v hodnotě 117 000 tis. Kč na stavbu parkovacích domů. U rezerv došlo k růstu za sledované období 2014–2017 o 20 122 tis. Kč, avšak za rok 2018 došlo k jejich snížení o 14 587 tis. Kč, což je o 72,49 %. Jednalo se o rezervu tvořenou na opravu majetku společnosti. Ostatní závazky byly v jednotlivých letech ve srovnatelné výši. Časové rozlišení pasiv v rozvaze opět tvoří nevýznamnou část celkových pasiv, a z tohoto důvodu je dále nerozvádím.

4.1.3 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv nám ukazuje, jak se mění struktura jednotlivých položek aktiv ve sledovaných letech vyjádřených k celkovým aktivům.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	2014	2015	2016	2017	2018
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stála aktiva	56,26	61,70	75,86	81,04	82,09
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,23	0,22	0,09	0,30	0,43
Dlouhodobý hmotný majetek	56,02	61,49	75,77	80,75	77,31
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	4,36
Oběžná aktiva	43,58	38,06	24,04	18,76	17,66
Zásoby	2,94	2,77	2,17	2,26	1,92
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,02	0,01	0,01	0,00
Krátkodobé pohledávky	3,59	2,97	3,59	4,82	3,32
Peněžní prostředky	37,05	32,30	18,28	11,67	12,42
Časové rozlišení	0,16	0,24	0,09	0,20	0,25

V roce 2014 bylo složení celkových aktiv tvořeno téměř z poloviny stálými aktivy, což odpovídalo hodnotě přibližně 56 % a oběžnými aktivy, což odpovídalo hodnotě téměř 44 %. V roce 2018 byl poměr stálých a oběžných aktiv vykazován v hodnotě přibližně 82 % a téměř 18 %. To bylo způsobeno především růstem hodnoty dlouhodobého hmotného majetku v oblasti výstavby nemovitostí, a to parkovacích domů za cca. 500 000 tis. Kč. V těchto letech docházelo i k běžné obnově strojů a mechanismů používaných pro činnost společnosti. Hodnota oběžných aktiv v procentuálním podílu od roku 2014 poklesla z 44 % na 18 % k roku 2018. Pokles oběžných aktiv souvisí s poklesem peněžních prostředků. Hodnota krátkodobých pohledávek kromě roku 2017 se pohybuje pod 4 %, dle čehož se dá předpokládat, že i v případě existence pohledávek po splatnosti nebudou společnost dále tížit. Za celé sledované období je patrný pokles peněžních prostředků z 37 % v roce 2014 na 12 % v roce 2018, a to z důvodu spotřebování finančních prostředků na výstavbu parkovacích domů.

4.1.4 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv udává procentuální zastoupení jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	2014	2015	2016	2017	2018
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	85,71	84,39	84,15	84,97	79,52
Základní kapitál	36,23	34,84	35,13	34,75	31,76
Ážio a kapitálové fondy	2,69	2,58	2,50	2,47	2,26
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	44,02	44,98	45,43	46,02	43,65
VH běžného účetního období	2,77	1,99	1,10	1,73	1,84
Cizí zdroje	14,28	15,56	15,80	14,74	20,31
Rezervy	0,00	0,80	1,52	1,59	0,40
Dlouhodobé závazky	5,01	4,04	3,60	3,27	9,46
Krátkodobé závazky	9,26	10,72	10,68	9,88	10,45
Časové rozlišení	0,02	0,05	0,06	0,28	0,17

Pasiva společnosti jsou tvořena vlastními a cizími zdroji. Hodnota vlastního kapitálu za sledované období neklesla pod 79,52 %. V roce 2014 tvořil VK 85,71 % pasiv. Nejvýznamnější položku vlastního kapitálu tvoří základní kapitál. %. U základního kapitálu došlo v roce 2016 k navýšení o 18 000 tis. Kč, jinak se jeho hodnota neměnila a představovala ke konci sledovaného období výši 439 588 tis. Kč, což je 31,76 % z celkových pasiv. Další významnou položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, který tvoří za sledované období v průměru 45 % pasiv. Podíl cizích zdrojů ve sledovaném období nepřekročil kromě roku 2018 20 % hodnoty pasiv. Dlouhodobé závazky společnosti v roce 2018 tvořily podíl 9,46 %, oproti minulým rokům, kdy se jejich procentuální podíl pohyboval přibližně kolem 4 %. To bylo způsobeno čerpáním investičního úvěru v hodnotě 117 000 tis Kč na stavbu parkovacích domů. Z uvedené vertikální analýzy je patrné, že společnost až do roku 2018 využívala k financování aktiv převážně vlastní zdroje.

4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty dostaneme informace o absolutních a procentuálních změnách jednotlivých položek výsledovky ve sledovaném období.

Tabulka č. 10: Horizontální analýza vybraných položek VZZ
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	rozdíl 2015/2014		rozdíl 2016/2015		rozdíl 2017/2016		rozdíl 2018/2017	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Tržby za prodej výrobků a služeb	14 133	2,97	47 747	9,73	333 976	62,05	-32 406	-3,72
Výkonová spotřeba	15 198	6,98	37 379	16,06	306 232	113,34	-47 364	-8,22
Osobní náklady	9 265	5,31	6 693	3,64	26 708	14,02	20 802	9,58
Úpravy hodnot DNHM	947	2,02	4 028	8,43	2 481	4,79	-321	-0,59
Ostatní provozní výnosy	4 560	1,83	7 995	3,16	-241 178	-92,30	-10 061	-49,98
Ostatní provozní náklady	5 077	2,03	15 022	5,88	-254 248	-93,96	-22 152	-135,45
Provozní VH	-9 658	-24,95	-9 980	-34,35	10 446	54,77	5 192	17,59
Finanční VH	-352	-25,29	-2 677	-257,40	-131	8,00	-642	36,31
VH před zdaněním	-10 010	-24,96	-12 657	-42,06	10 315	59,17	4 550	16,40
Daň z příjmu	-1 980	-24,97	-2 266	-38,08	2 191	59,47	900	15,32
VH za účetní období	-8 030	-24,96	-10 391	-43,04	8 124	59,08	3 650	16,69
Čistý obrat za účetní období	18 732	2,58	54 527	7,31	92 446	11,55	-42 591	-4,77

Ve sledovaném období 2014–2018 se tržby každoročně pohybují v rozmezí 90–110 % hodnot předchozího roku. Rozsah výkonů je ovlivněn z velké části požadavky a rozpočtovými možnostmi statutárního města Brna. V roce 2017 došlo k výraznému nárůstu vykazovaných hodnot v položce tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což bylo způsobeno změnou metodiky v účtování a přesun částky 240 000 tis. Kč z položky ostatní výnosy do položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Výše výkonové spotřeby souvisí s rozsahem tržeb v jednotlivých letech. Výkonová spotřeba je tvořena ze spotřeby materiálu, energie a služeb. Z toho spotřeba energií je vykazována každý rok téměř ve stejné výši. Spotřeba materiálu byla nejvíce ovlivněna klimatickými podmínkami v zimním období, kdy výraznou část tvoří spotřeba posypové soli. Spotřeba služeb byla tvořena z větší části subdodávkami. Jejich výše byla ovlivněna charakterem poskytovaných služeb, zdali je společnost schopna zajistit plnění vlastními kapacitami.

K růstu osobních nákladů ve sledovaném období došlo z důvodu navýšení počtu zaměstnanců i z důvodu navýšení průměrných mezd. V roce 2014 činila hodnota osobních nákladů 174 538 tis. Kč a v roce 2018 byla hodnota osobních nákladů 238 006

tis, což odpovídá nárůstu o 36 % a v absolutní hodnotě byl nárůst o 63 468 Kč. Společnost zaměstnávala průměrně 378 zaměstnanců oproti roku 2014, kdy zaměstnávala 326 zaměstnanců, což odpovídá nárůstu o 52 zaměstnanců, vyjádřeno v procentech se jedná o nárůst o 16 %.

Položka úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku je tvořena odpisy. Hodnota nehmotného majetku je v nepatrné výši oproti hodnotě hmotného majetku. Nárůst odpisů je způsoben zařazením parkovacího domu Domini Park v roce 2016.

V letech 2014–2016 byla výše položek ostatní provozní výnosy a náklady ovlivněna způsobem účtování přefakturace stavebních prací SMB. OD roku 2017 jsou přefakturace vykazovány v položce tržby za prodej výrobků a služeb, což odpovídá částce 240 000 tis. Kč.

Společnost dosahuje každý rok kladného provozního výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření byl ovlivněn letech 2015 a 2016 tvorbou rezervy na opravu majetku v celkové výši 19 000 tis. Kč. Po očištění provozního výsledku hospodaření o tvorbu rezervy by se provozní výsledek hospodaření pohyboval v rozmezí 29 000 tis. – 39 000 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření je ve výši 3–5 % z celkového obrátu firmy.

Vývoj finančního výsledku hospodaření je ovlivněn výší volných finančních prostředků společnosti a výší úroků u spořicíh produktů. Dále je ovlivněn čerpáním investičního úvěru a poskytováním finančních darů každoročně od roku 2016 ve výši cca. 2000 tis. Kč. Tato skutečnost způsobila, že finanční výsledek hospodaření je od roku 2016 v záporných hodnotách.

Ve sledovaném období došlo k nárůstu čistého obrátu společnosti o 17 %, což bylo v rámci poskytování nových služeb městu Brnu.

4.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty získáváme informace o procentuálním zastoupení jednotlivých položek tohoto výkazu na celkových tržbách společnosti.

Tabulka č. 11: Vertikální analýza vybraných položek VZZ
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	2014	2015	2016	2017	2018
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
Tržby za prodej výrobků a služeb	99,94	99,94	99,95	99,97	99,98
Tržby za prodej zboží	0,06	0,06	0,05	0,03	0,02
Výkonová spotřeba	45,68	47,46	50,20	66,09	63,00
Osobní náklady	36,64	37,47	35,39	24,90	28,34
Úpravy hodnot DNHM	9,83	9,74	9,63	6,23	6,43
Ostatní provozní výnosy	52,22	51,64	48,55	2,31	1,20
Ostatní provozní náklady	52,59	52,11	50,27	1,87	-0,69
Provozní VH	8,13	5,92	3,54	3,38	4,13
Finanční VH	0,29	0,21	-0,30	-0,20	-0,29
VH před zdaněním	8,42	6,13	3,24	3,18	3,85
Daň z příjmu	1,66	1,21	0,68	0,67	0,81
VH za účetní období	6,75	4,92	2,55	2,51	3,04
Čistý obrát za účetní období	152,65	152,07	148,71	102,37	101,25

Při procentním rozboru výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že na celkových výnosech společnosti se nejvíce podílejí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb dosahují vždy hodnoty více než 99 % celkových tržeb. Tržby za prodej zboží, tvoří zanedbatelnou položku, a to každý rok v průměru 0,05 %. Nejvyšších hodnot dosahují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2018, a to 99,98 %. Osobní náklady nevykazují žádné velké výkyvy, jejich hodnoty se pohybují v rozmezí od 24,90 % do 37,47 %. Provozní výsledek hospodaření dosahoval největšího podílu v roce 2014, a to 8,13 %. Nejnižšího podílu pak dosáhl v roce 2017, a to 3,38 %. Provozní výsledek hospodaření měl nabírat v letech 2014–2017 klesajícího podílu. Finanční výsledek hospodaření má od roku 2016 klesající tendenci, což bylo způsobeno čerpáním investičního úvěru a poskytováním finančních darů každoročně od roku 2016 ve výši cca. 2000 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období vykazoval ve sledovaném období klesající tendenci až do roku 2017. Nevyšší podíl zaujímal v roce 2014 a naopak nejmenší v roce 2017.

4.2 Analýza Cash flow

Při analýze Cash flow sledujeme, jaké byly výdaje a příjmy za dané období, a to v členění do tří oblastí. Peněžní tok z provozní činnosti, investiční činnosti a z finanční činnosti. Na rozdíl od výsledovky výkaz popisuje výši příjmů a výdajů ve sledovaném období.

Tabulka č. 12: Analýza vybraných položek Cash flow
(Zdroj: vlastní zpracování)

Text	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	58 063	80 800	86 040	38 609	96 380
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-36 974	-117 232	-262 448	-115 866	-178 924
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	52 901	-3 793	14 207	-3 794	106 762
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	73 990	-40 225	-162 201	-81 051	24 218

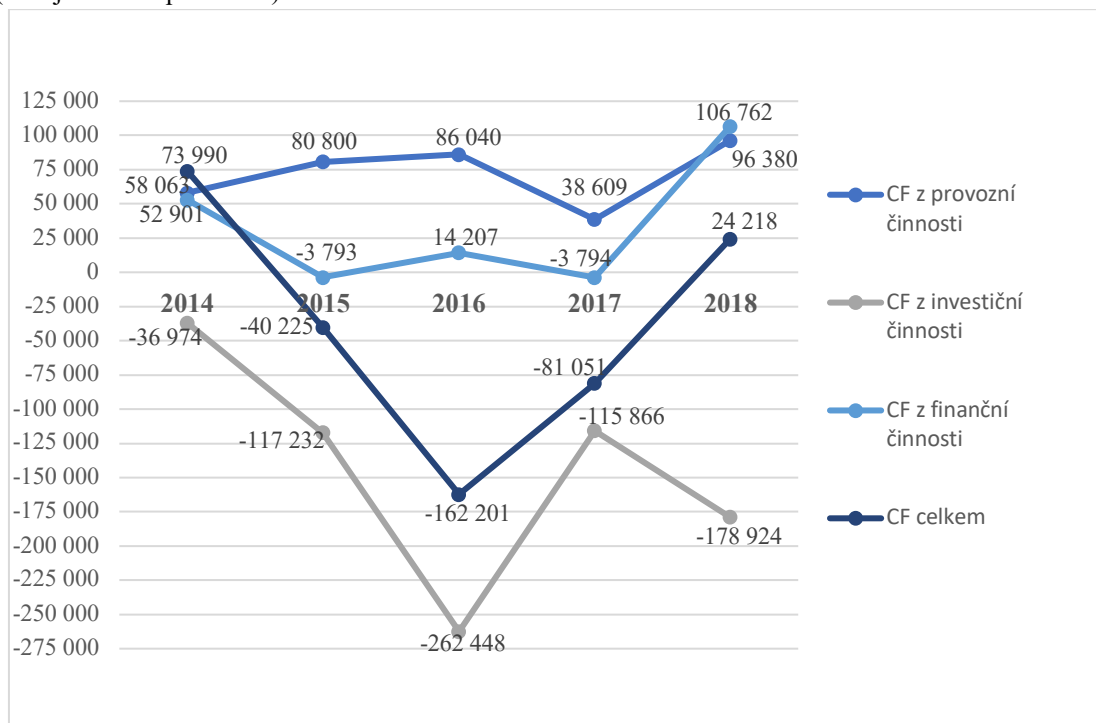
Přehled o cash flow společnost sestavuje nepřímou metodou. Peněžní ekvivalenty představují krátkodobý finanční majetek, který lze snadno a pohotově převést na předem známou částku v hotovosti, v tomto případě se jedná o peníze, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry a ceniny. K počátku roku 2014 byl stav peněžních prostředků 357 239 a na konci roku 2018 tato hodnota představovala 171 870, tedy poklesl stav peněžních prostředků téměř na polovinu počátečního stavu v roce 2014, což odpovídá poklesu o 185 269 tis. Kč. Stav cash flow z provozní činnosti, byl za celé sledované období vykazován v kladných hodnotách. Během sledovaného období 2014–2018 došlo k navýšení o 359 892.

Konečný stav CF z provozní činnosti je nejvíce ovlivněn změnou stavu pohledávek a závazků v jednotlivých letech. Další výrazné položky tvořící CF z provozní činnosti jsou odpisy majetku a účetní zisk před zdaněním. Tyto položky jsou každoročně vykazovány ve srovnatelné výši. Stav CF z investiční činnosti bylo za celé sledované období v záporné výši. V letech 2014–2018 investiční CF představovalo částku přesahující - 711 444 tis. Kč. Tento fakt svědčí o tom, že společnost investuje do pořízení nového majetku. Konečný stav CF z finanční činnosti dosahuje za sledované roky kladných i záporných hodnot. Kladné hodnoty v roce 2014 a 2016 jsou způsobeny peněžním navýšením základního kapitálu společnosti. Kladné CF v roce 2018 bylo způsobeno čerpáním investičního úvěru. Každý rok dochází ke snižování závazků

z bankovního úvěru, což je ovlivňováno každoročním splácením jistiny úvěru. Přehled o peněžních tocích za období je 2014–2018 je znázorněn na níže uvedeném grafu.

Graf č. 1: Vývoj Cash Flow v letech 2014–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)



4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich poměru. Porovnání dosažených výsledků je možné s oborovými průměry nebo s daty konkurenčních společností. Jako vhodného konkurenta k porovnání byla zvolena společnost Ostravské komunikace, a.s. (OK a.s.), která se vyznačuje téměř obdobnou podnikatelskou činností, jako analyzovaná společnost Brněnské komunikace, a.s.

4.3.1 Porovnání na základě rentability

Ukazatelé rentability měří úspěšnost podniku dosahovat zisk s použitím investovaného kapitálu.

Rentabilita vložených aktiv (ROA)

Tabulka č. 13: Vývoj ukazatele rentability ROA

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability	2014	2015	2016	2017	2018
ROA – BKOM a.s.	2,77 %	1,99 %	1,10 %	1,73 %	1,84 %
ROA – OK a.s.	9,08 %	8,17 %	7,18 %	7,64 %	8,59 %
ROA – oborový průměr	4,46 %	6,69 %	5,94 %	5,47 %	3,74 %

Hodnota ROA nad 5 % je považována za dobrou. Vypočtené hodnoty ROA pro společnost nedosahují doporučených hodnot. Společnost vlastní příliš vysoká aktiva v podobě dlouhodobého hmotného majetku a oběžných aktiv, což negativně ovlivnilo výši hodnoty ROA. Společnost vlastní zásoby v odpovídající výši. U společnosti OK, a.s. byla hodnota ROA za celé sledované období, nad úrovní 5 %, z čehož plyne, že společnost efektivněji využívá svoji majetkovou bázi. Při srovnání s oborovým průměrem společnost BKOM dosahuje za celé období nižších hodnot. Naproti tomu společnost OK a.s. v celém období oborový průměr značně přesahuje.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tabulka č. 14: Vývoj ukazatele rentability ROE

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability	2014	2015	2016	2017	2018
ROE – BKOM a.s.	3,23 %	2,36 %	1,31 %	2,03 %	2,32 %
ROE – OK a.s.	10,53 %	9,89 %	8,50 %	9,16 %	10,11 %
ROE – oborový průměr	9,57 %	13,03 %	10,55 %	8,54 %	6,85 %

U společnosti Brněnské komunikace, a.s. vypočtené hodnoty nedosahují doporučených hodnot. Tento fakt byl způsoben tím, že společnost nevytváří příliš vysoký zisk ve srovnání s vykazovaným vlastním kapitálem. Většina aktiv společnosti je financována vlastním kapitálem. Poměrně nízký výsledek hospodaření v roce 2016 byl ovlivněn tvorbou rezerv viz ROI. Společnost OK, a.s. ve sledovaném období dosáhla doporučených hodnot. Ani u tohoto ukazatel společnost BKOM nedosahuje ve sledovaném průměrných oborových hodnot. Společnost OK, a.s. v roce 2014 a dále pak za období 2017–2018 dosáhla vyšších hodnot, než připadá na oborový průměr. V období 2015–2016 dosahovala hodnot nižších.

Rentabilita tržeb (ROS)

Tabulka č. 15: Vývoj ukazatele rentability ROS

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability	2014	2015	2016	2017	2018
ROS – BKOM a.s.	6,75 %	4,92 %	2,55 %	2,51 %	3,04 %
ROS – OK a.s.	8,94 %	9,61 %	7,74 %	9,28 %	10,25 %
ROS – oborový průměr	3,91 %	5,55 %	5,69 %	5,39 %	3,61 %

Doporučené hranice ROS lze těžko určit. Společnost by se měla snažit, aby hodnoty rentability jednotlivých ukazatelů byly co nejvyšší. Dle vypočtených hodnot rentability lze konstatovat, že společnosti v období 2014–2017 poklesla ziskovost. Společnost neprodukuje dostatečně vysoký zisk k dosažení doporučených hodnot rentability. Bude záležet především na managementu společnosti, jaké cíle považuje za prioritní. I u tohoto ukazatele si společnost OK, a.s. stojí výrazně lépe. Společnost BKOM dosahoval vyšších hodnot, než je oborový průměr pouze v roce 2014. V ostatních letech společnost dosahovala nižších než oborových hodnot. Společnost OK, a.s. za celé sledované období dosahovala vyšších hodnot, než stanovuje oborový průměr.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Tabulka č. 16: Vývoj ukazatele rentability ROI

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability	2014	2015	2016	2017	2018
ROI – BKOM a.s.	3,33 %	2,40 %	1,52 %	2,33 %	2,51 %
ROI – OK a.s.	11,13 %	9,86 %	8,73 %	9,35 %	10,50 %

Hodnoty ROI na úrovni vyšší než 15 % jsou považovány za velmi dobré. Hodnoty v rozmezí 12–15 % jsou považovány za dobré. Uvedené hodnoty společnost BKOM, a.s. v žádném ze sledovaných období nedosáhla. Nejlepších hodnot společnost dosahovala v roce 2014, kdy hodnota ROI činila 3,33 %. Hodnota v letech 2015 byla ovlivněna poklesem provozního výsledku hospodaření z důvodu tvorby rezerv na opravu majetku společnosti ve výši 9 500 tis. Kč. Společnost OK, a.s. sice také doporučených hodnot ve sledovaném období nedosáhla, ale v průměru se jim poměrně silně přibližuje.

U konkurenční společnosti OK, a.s. se hodnoty ukazatelů rentability pohybují u všech sledovaných položek téměř v trojnásobné výši než u sledované společnosti BKOM, a.s. To je způsobeno převážně tím, že OK, a.s. zaměstnávají 218 zaměstnanců, což je o 160 zaměstnanců méně, než zaměstnává BKOM, který v současné době zaměstnává 378

zaměstnanců. Z toho důvodu má také společnost OK, a.s. menší mzdové náklady, které byly za rok 2018 v přepočtu 374 247 tis. Kč a u BKOMu tvořily osobní náklady položku 451 383 tis. Kč. Společnost BKOM, a.s. v roce 2018 sice vykázala až dvojnásobné tržby v přepočtu 839 00 tis. Kč oproti Ostravským komunikacím, které vykázaly tržby v hodnotě 392 525 tis. Kč, ale Ostravské komunikace nejsou oproti BKOMu zatíženy žádným úvěrem, což také přispívá k jejich lepší rentabilitě.

4.3.2 Ukazatele aktivity

Informace o efektivitě hospodaření firmy se svými aktivy nebo jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky, nám poskytují ukazatele aktivity.

Obrat celkových aktiv

Tabulka č. 17: Vývoj obratu celkových aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv BKOM a.s.	0,41	0,41	0,43	0,69	0,61
Obrat aktiv OK a.s.	1,02	0,85	0,93	0,82	0,84
Obrat aktiv – oborový průměr	1,14	1,2	1,04	1,01	1,04

Doporučené hodnoty obratu celkových aktiv jsou mezi hodnotami 1,6 až 3 a můžeme tedy konstatovat, že obě společnosti se nacházejí pod minimální doporučenou hranicí. Při vzájemném porovnání je patrné, že je na tom lépe společnost Ostravské komunikace, a.s., jelikož dosahuje vyšších hodnot u obratu celkových aktiv. Společnost BKOM dosáhla ve sledovaném ukazateli relativně nižších hodnot, a je tedy zřejmé, že doba obratu aktiv byla neúměrně nízká a je třeba redukovat vložený majetek nebo zvýšit tržby. Důvodem této neúměrnosti je vysoká hodnota celkových aktiv oproti dosahovaným tržbám. Společnost neefektivně využívá svůj majetek.

Obrat zásob a doba obratu zásob

Tabulka č. 18: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat zásob BKOM a.s.	13,94	14,65	19,79	30,46	31,61
Obrat zásob OK a.s.	16,38	14,47	16,87	16,93	17,36
Doba obratu zásob BKOM a.s.	25,83	24,57	18,19	11,82	11,39
Doba obratu zásob OK a.s.	21,98	24,88	21,34	21,26	20,74

U obratu zásob je vidět, že ve sledovaném období 2014-2016 jsou hodnoty u obou společností téměř srovnatelné. Pro sledované období 2014–2018 dosahovala společnost BKOM hodnot obratu zásob v rozmezí 13,94 – 31,36. Tato hodnota se ve sledovaném období postupně navyšovala. Ukazatel byl ovlivněn navyšujícím se stavem zásob, za účelem potřeby společnosti. Hlavní položkou, tvořící sklad materiálu, jsou zásoby posypové soli. V letech 2017-2018 potom společnost BKOM vykazuje vyšší hodnotu, a to v rozmezí 30 dnů, což je zhruba o 14 dnů více než u Ostravských komunikací.

Doporučené hodnoty doby obratu zásob nejsou přesně stanoveny, v obecné zásadě platí, že čím kratší dobu jsou zásoby vázány, tím lépe je to pro podnik. Doba obratu zásob se u společnosti Ostravské komunikace pohybuje téměř v konstantní výši, a to v rozmezí 22 dnů. Společnost BKOM v letech 2014-2015 vykazovala doby obratu u zásob kolem 25 dní. Tato hodnota se v následujících letech začala postupně snižovat na hodnotu v rozmezí 11 dní. Jelikož zásoby u obou společností jsou tvořeny především posypovou solí, nelze tedy vyšší hodnoty vnímat jako negativní, s ohledem na to, že společnost zde má vázán majetek, a tedy nižší intenzitu jejich využití. Je nutno brát v úvahu i faktor, že v minulých letech společnost očekávala tuhou zimu, a proto se předzásobila, avšak nakonec bylo zimní období mírnější a společnosti zůstala sůl na skladě na do dalších let.

Doba obratu pohledávek

Tabulka č. 19: Vývoj doby obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu pohledávek BKOM a.s.	31,57	26,40	30,03	25,15	19,70
Doba obratu pohledávek OK a.s.	29,41	30,35	27,97	32,79	35,33

Hodnota doby obratu pohledávek by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Standardní hodnota tohoto ukazatele se pro všechny podniky uvádí běžně kolem 30 dnů. Ve sledovaném období 2014–2017 se hodnota doby obratu pohledávek u společnosti BKOM pohybovala kolem 30 dnů. V roce 2018 vykázala společnost hodnotu 19,7 dne. Uvedené hodnoty jsou zavádějící, neboť jsou počítány ze stavových hodnot k rozvahovému dni. Z interních informací je patrné, že doba obratu pohledávek u společnosti BKOM je cca 26 dnů, kdežto u společnosti Ostravské komunikace to bylo kolem 31 dní. Lze proto konstatovat, že společnost BKOM měla ve sledovaném období rychleji splacené pohledávky než její konkurent. To bylo způsobeno tím, že společnost

BKOM dodává v měsíčních cyklech a splatnost se pohybuje do 30 dnů. V případě potřeby, nebo problémů s likviditou, např. v případě financování investiční akce, je možné požádat o okamžitou úhradu pohledávek.

Doba obratu závazků

Tabulka č. 20: Vývoj doby obratu závazků

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu závazků BKOM a.s.	81,44	95,19	89,37	51,61	61,99
Doba obratu závazků OK a.s.	13,05	42,11	30,13	32,42	31,36

Při porovnání hodnot doby obratu závazků je vidět, že společnost BKOM si stojí výrazně lépe než její konkurent. Ve sledovaném období dochází k poklesu hodnot doby obratu závazků. V letech 2014 a 2015 se sice hodnota zvýšila o 14 dnů, z původních 81 dnů na 95 dnů, ale potom už se postupně snižovala až do roku 2017. Mezi roky 2015 a 2016 došlo ke snížení ukazatele doby obratu závazků na hodnotu 89 dnů a v roce 2017 hodnota poklesla na 51 dnů. I zde mohl být ukazatel ovlivněn skutečností, že hodnoty byly vypočítány ze stavového ukazatele k rozvahovému dni, kdy společnost z důvodu celozávodní dovolené (Vánoční svátky), neobjednává od dodavatelů a tím pádem se hodnota závazků snižovala. Většina dodavatelů uvádí s blížícím se koncem roku splatnost do 31.12. Z interních údajů bylo ověřeno, že společnost platí své závazky v době splatnosti uvedené na faktuře – u tuzemských dodavatelů běžně do 30 dnů a nemá žádné závazky po splatnosti. V letech 2014-2016 se společnost BKOM mohla jevit jako silná vůči svým dodavatelům, jelikož vykazovala hodnoty obratu v průměru kolem 90 dnů. V dalších letech sice tato hodnota poklesla, ale oproti svému konkurentovi, jehož hodnoty doby obratu závazku se pohybovaly ve sledovaném období v průměru kolem 30 dnů, si společnost BKOM stojí lépe ve schopnosti splácet své závazky. Avšak i nízké hodnoty mohou být přínosné, protože naznačují dodavatelům firmy, že pro ně není problém okamžitě splácet své závazky, tudíž si firma dělá dobré jméno.

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů je hodnocena struktura podniku, znázorňující poměr mezi cizími a vlastními zdroji.

Celková zadluženost

Tabulka č. 21: Vývoj celkové zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost BKOM a.s.	0,14	0,16	0,16	0,15	0,20
Celková zadluženost OK a.s.	0,11	0,16	0,14	0,15	0,14

Při porovnání ukazatele celkové zadluženosti je vidět, že obě společnosti dosahují v průměru relativně stejných hodnot. U společnost BKOM byla hodnota celkové zadluženosti v průměru 16 %. Cizí zdroje společnosti odpovídají hodnotám 14–20 % hodnoty pasiv ve sledovaném období. Společnost má vysoký stav aktiv a nízké cizí zdroje. V odborné literatuře jsou uvedeny doporučené hodnoty do 0,30 jako nízká zadluženost. Ve sledovaném období společnost tuto hodnotu nepřekročila. V roce 2017 se zvýšila celková zadluženost z hodnoty 0,15 na hodnotu 0,20 pro rok 2018, a to z důvodu, že společnost čerpala investiční úvěr na výstavbu parkovacího domu. Společnost Ostravské komunikace vykazovala zadluženost v průměrných hodnotách kolem 14 %. Dle uvedených hodnot můžeme říci, že obě společnosti jsou zdravě zadluženy a riziko pro případné věřitele je relativně nízké, a proto by neměl být problém s poskytnutím budoucích úvěrů.

Koeficient samofinancování

Tabulka č. 22: Vývoj koeficientu samofinancování

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Koef. samofinancování BKOM a.s.	85,71 %	84,39 %	84,15 %	84,97 %	79,52 %
Koef. samofinancování OK a.s.	86,22 %	82,55 %	84,52 %	83,44 %	84,93 %
Koef. samofinancování – oborový průměr	43,53 %	37,87 %	39,51 %	44,08 %	37,31 %

Ukazatel koeficient samofinancování je doplňkem k ukazateli celková zadluženost. Hodnota celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by po součtu měly být rovny 1. U obou sledovaných společností tomu tak v zásadě je. Společnost BKOM dosahuje za celé sledované období po sečtení hodnoty 1. Z toho se dá usoudit, že společnost preferuje vlastní kapitál před cizími zdroji. Management společnosti upřednostňuje stabilitu, samostatnost a finanční nezávislost. U Ostravských komunikací

se po součtu výsledná hodnota odchyluje pouze o jednu setinu procenta. Je tedy možno konstatovat, že obě společnosti vystupují, jako finančně nezávislé.

Úrokové krytí

Tabulka č. 23: Vývoj úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Úrokové krytí BKOM a.s.	183,45	169,89	135,26	218,64	35,24
Úrokové krytí OK a.s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dobře fungující podniky mají tento ukazatel 6x až 8x. Bankovní standardy udávají 3x. Při vysokém „úrokovém krytí“ a vysokém zisku je zdravá i vyšší „celková zadluženost“. Pokud budeme porovnávat ukazatel úvěrové krytí, tak zde si stojí jednoznačně lépe společnost Ostravské komunikace, jelikož oproti BKOMu není zatížena žádným úvěrem. Na druhou stranu i když je společnost BKOM zatížena poměrně vysokými úvěry, které čerpala na výstavbu parkovacích domů, tak hodnoty tohoto ukazatele jasně ukazují, že její zisk v letech 2014-2017 v průměru 180krát převyšoval výši placených úroků. Lze tedy říci, že zisk vytvořený společností, oproti hodnotě úrokového krytí se pohyboval na úrovni bankovního standardu a výše.

Doba splacení dluhu

Tabulka č. 24: Vývoj doby splacení dluhu

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Doba splacení dluhu BKOM a.s.	2,86	2,21	2,08	4,31	2,86
Doba splacení dluhu OKAS a.s.	0,55	1,04	0,75	0,88	0,80

Při porovnání ukazatele doby splacení svých dluhů, jsou o obou společnostích hodnoty velmi dobré. Z vypočtených hodnot je vidět, že ve sledovaném období 2014–2018 si lépe stojí společnost Ostravské komunikace, jelikož by byla svůj dluh schopna splatit v průměru za méně než jeden rok. Společnost BKOM ve sledovaném období 2014–2018 vykazuje kladnou hodnotu, a to z důvodu kladného cash flow z provozní činnosti. Společnost dosáhla také velmi dobrých hodnot, když by byla ve sledovaném období schopna splatit svůj dluh v průměru za méně než 3 roky.

4.3.4 Porovnání na základě likvidity

Pojmem likvidita je myšlena schopnost podniku splácet včas své závazky. Jednou ze základních podmínek existence podniku je schopnost hradit své dluhy. Všechny tři ukazatele likvidity u analyzované společnosti měly stejný vývoj, a to pokles v průběhu sledovaného období.

Běžná likvidita

Tabulka č. 25: Vývoj běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita BKOM a.s.	4,71	3,55	2,25	1,90	1,69
Běžná likvidita OK a.s.	5,49	2,73	3,48	3,73	4,17
Běžná likvidita – oborový průměr	1,78	1,91	1,99	2,05	1,92

U zdravých firem jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5. Bankovní standardy doporučují hodnoty v rozmezí 2–3. V letech 2016–2018 společnost BKOM dosahuje doporučených hodnot bankovních standardů. Důvodem toho stavu byl ve zmíněných letech vysoký stav oběžných aktiv. V letech 2014–2015 už hodnota běžné likvidity u společnosti BKOM nedosahovala doporučených standardů, což mohlo být z důvodu vysokého stavu peněz na účtech společnosti. U společnosti Ostravské komunikace dosáhla hodnota sledovaného ukazatele požadovaných hodnot jen v roce 2015. V ostatních letech jsou hodnoty vyšší než u konkurence, to je způsobeno tím, že Ostravské komunikace nemají tak velké krátkodobé závazky, jelikož nejsou vázány úvěrem.

Pohotová likvidita

Tabulka č. 26: Vývoj pohotové likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Pohotová likvidita BKOM a.s.	4,39	3,29	2,05	1,67	1,51
Pohotová likvidita OK a.s.	4,60	2,27	2,66	3,28	3,69
Pohotová likvidita – oborový průměr	1,62	1,76	1,80	1,85	1,72

Pohotová likvidita vylučuje při výpočtu zásoby z oběžného majetku, jako nejméně likvidní majetek, jehož rychlý prodej by byl neefektivní. Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou udávány v rozmezí 1–1,5. Společnost BKOM dosahuje těchto hodnot pouze v roce 2018. Ve sledovaném období 2014–2017 společnost tyto hodnoty překračuje.

U společnosti Ostravské komunikace vidíme, že se společnost ve sledovaném období doporučeným hodnotám nepřiblížila.

Okamžitá likvidita

Tabulka č. 27: Vývoj okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita BKOM a.s.	4,00	3,01	1,71	1,18	1,19
Okamžitá likvidita OK a.s.	3,33	1,63	2,18	2,82	2,61
Okamžitá likvidita – oborový průměr	0,39	0,50	0,70	0,80	0,79

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost hradit právě splatné dluhy. Ukazatel poměruje peněžní prostředky a krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou udávány v rozmezí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty jsou považovány za špatné nakládání s volnými finančními prostředky. Obě společnosti ve sledovaném období výrazně překračují doporučené hodnoty. Ukazatel byl u obou konkurentů ovlivněn tím, že většina stávajících závazků byla uhrazena ve splatnosti do 31.12. Tím je stavová hodnota krátkodobých závazků nízká.

4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

V této analýze byl využit čistý pracovní kapitál a pro porovnání s konkurencí byl použit poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv.

Tabulka č. 28: Vývoj čistého pracovního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdílová analýza	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý pracovní kapitál – BKOM a.s.	399 319	330 881	167 281	112 271	99 787
Čistý pracovní kapitál – OK a.s.	118 177	91 146	108 409	132 424	151 063
ČPK/aktiva – BKOM a.s.	0,34	0,27	0,13	0,09	0,07
ČPK/aktiva – OK a.s.	0,31	0,22	0,26	0,29	0,32

Čistý pracovní kapitál společnosti Brněnské komunikace, a.s. se ve všech letech pohyboval v kladných hodnotách, avšak s klesající tendencí, což bylo způsobeno poklesem oběžných aktiv v analyzovaném období. Během sledovaného období hodnota čistého pracovního kapitálu poklesla v absolutní hodnotě o 292 532 tis. Kč. Čistý pracovní kapitál nám říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici,

uhradíme-li všechny své krátkodobé závazky, z čehož vyplývá, že firma nadále schopná pokračovat ve své podnikatelské činnosti.

Pro detailnější srovnání s konkurencí byl použit poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv. V prvních dvou sledovaných letech je poměr obou firem takřka stejný, avšak od roku 2016 dosahuje společnost OK, a.s. vyššího poměru ČPK na celkových aktivech. Tato skutečnost byla způsobena postupným nárůstem oběžných aktiv u konkurenční společnosti.

4.5 Analýza soustav ukazatelů

Pro analýzu soustav ukazatelů bude v této diplomové práci využito Altmanova modelu a modelu IN 05. Výsledky z uvedených modelů lze vidět v následujících tabulkách.

Tabulka č. 29: Altmanův model

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Ukazatel	Váha	2014		2015		2016		2017		2018	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
ČPK/A	1,2	0,34	8,00	0,27	6,99	0,13	3,59	0,09	2,14	0,07	2,32
NZ/A	1,4	0,44	11,97	0,45	13,41	0,45	14,22	0,46	12,95	0,44	16,36
EBIT/A	3,3	0,03	2,13	0,02	1,69	0,02	1,12	0,02	1,55	0,03	2,22
VK/CZ	0,6	6,00	69,95	5,42	69,29	5,33	71,46	5,76	69,50	3,92	62,87
T/A	1,0	0,41	7,95	0,41	8,63	0,43	9,62	0,69	13,86	0,61	16,24
Z-score		5,15	100,00	4,70	100,00	4,47	100,00	4,98	100,00	3,74	100,00
Ohrožení		NE		NE		NE		NE		NE	

Výsledné hodnoty Altmanova modelu se v celém období pohybovaly nad 2,99, z čehož lze usoudit, že společnost se nachází v dobré finanční situaci a není ohrožena bankrotem. Nejlepší hodnoty společnost dosahovala v roce 2014, kdy dosahovala hodnocení Z-score 5,15. V roce 2018 dosahovala hodnota ukazatele nejnižší hodnoty, a to z důvodu, že společnost čerpala vysoký investiční úvěr na výstavbu parkovacího domu. Největší podíl ve sledovaném modelu zaujímá podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů, a to z toho důvodu, že značná část vlastního kapitálu je tvořena nerozděleným ziskem minulých let.

Tabulka č. 30: Model IN 05

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Ukazatel	Váha	2014		2015		2016		2017		2018	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
CZ/A	0,13	0,14	0,23	0,16	0,27	0,16	0,35	0,15	0,21	0,20	1,45
EBIT/NÚ	0,04	183,45	91,23	169,89	92,33	135,26	92,83	218,64	95,31	35,24	77,59
EBIT/A	3,97	0,03	1,64	0,02	1,29	0,02	1,04	0,02	1,01	0,03	5,48
V/A	0,21	0,62	1,63	0,61	1,75	0,64	2,30	0,71	1,61	0,61	7,10
OA/KD	0,09	4,71	5,27	3,55	4,34	2,25	3,48	1,90	1,86	1,69	8,37
IN05		8,04	100,00	7,36	100,00	5,83	100,00	9,18	100,00	1,82	100,00
Ohrožení		NE		NE		NE		NE		NE	

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že podnik se v celém sledovaném období nachází nad hranicí 1,6, z čehož lze usoudit že podnik tvořil novou přidanou hodnotu pro své vlastníky a není tedy ohrožen bankrotem.

4.6 SWOT analýza

Aplikace analýzy SWOT umožňuje uspořádání a vzájemné propojení příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami. SWOT analýza je složena ze dvou základních kroků. Nejprve dochází ke shrnutí identifikovaných poznatků a následně k vyhodnocení vzájemných vztahů mezi příležitostmi, hrozbami, silnými a slabými stránkami.

Tabulka č. 31: Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do matice SWOT
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• Monopolní postavení v oblasti dodávky služeb pro zřizovatele na základě mandátních smluv (S1) • Dlouhodobé zkušenosti s odvětvím (S2) • Role koordinátora dopravy v klidu (S3) • Dobré jméno a pověst podniku (S4) • Zkušenosti zaměstnanci (S5) • Vlastnictví certifikátu ISO 9001, 14001 (S6) • Kvalitní inženýrská činnost v oblasti přípravy a realizace staveb (S7) • Kladná hodnota ČPK (S8) • Nízká úroveň zadluženosti (S9) • Schopnost inkasovat rychle pohledávky (S10)	• Nedostatečná aplikace nástrojů a metod manažerské teorie (W1) • Reaktivní přístup ke změnám v rámci organizační struktury (W2) • Absence nástrojů controllingu (W3) • Neexistence systému plánování podnikových zdrojů (W4) • Nízká úroveň ukazatelů rentability (W5) • Vysoká likvidita (W6) • Nejednotná firemní strategie (W7) • Detašované umístění provozního úseku v areálu na ul. Masná (W8)
Příležitosti	Hrozby
• Změna dosavadní organizace dopravy v klidu ve městě Brně – strategie parkování (O1) • Zapojení podniku do dalších strategických projektů města Brna (O2) • Spolupráce mezi dceřinými společnostmi města Brna (O3) • Bariéra pro vstup nových konkurentů (O4) • Získání nových zákazníků (O5)	• Závislost podniku na zdrojích plynoucích z veřejných rozpočtů (T1) • Nemožnost zřizovatele zadávat BKOMu veřejné zakázky v rámci in-house (T2) • Odklon od individuální automobilové dopravy (T3) • Nízká míra nezaměstnanosti (T4) • Nestálá a nepředvídatelná politická situace v městě Brně (T5) • Zpomalení růstu reálného HDP (T6) • Silná vyjednávací pozice dodavatelů (T7) • Silná vyjednávací pozice zákazníků (T8)

Příležitosti

Mezi nejvýznamnější vnější příležitosti, které by měly být podnikem co nejlépe využity patří zejména připravovaná zásadní změna v dosavadní organizaci dopravy v klidu ve městě Brně. BKOM jako koordinátor této dlouhodobé činnosti může identifikovat dílčí příležitosti, které tato činnost přináší, a pokusit se jich využít ve svůj prospěch. Zejména je vhodné usilovat o převod dalších činností z úrovně OD MMB na BKOM a sjednotit tak v současné době roztržštěnou odpovědnost za jednotlivé typy statické dopravy, kdy parkovací domy provozuje a staví BKOM do svého majetku, zatímco parkoviště provozuje BKOM, nicméně se jedná o majetek SMB. Jako příležitost lze rovněž identifikovat současný stav rozvojových lokalit na území města Brna, které lze připravovat pro jejich další, nové využití. S tím souvisí možné užší zapojení podniku do dalších strategických projektů města. Příležitostí na celoměstské úrovni může být užší spolupráce mezi dceřinými společnostmi města Brna směřující k optimalizaci nákladů spojených s provozem ICT, marketingu a public relations. Dalšími příležitostmi je získání nových zákazníků a rovněž odvětví, ve kterém podnik působí, se vyznačuje významnou bariérou pro vstup nových konkurentů.

Hrozby

Identifikované hrozby souvisí zejména s politickou a na ní navazující ekonomickou situací veřejných rozpočtů. Vysoká závislost podniku na zdrojích, které plynou z veřejných rozpočtů, jejichž konfigurace je podmíněna příznivou politickou situací pravidelně se měnící ve čtyřletých volebních cyklech je významnou vnější hrozbou pro dlouhodobé fungování podniku. S tím však souvisí hrozba poměrně zásadnější, a tou je naopak nemožnost zřizovatele zadávat BKOMu veřejné zakázky v rámci tzv. in-house zadávání. Důsledkem by byla nutnost BKOMu ucházet se o takové zakázky v rámci výběrových řízení. Vzhledem k tomu, že objem tržeb v režimu in-house zadávání činí více než 80 % ročního obrátu, je zásadním úkolem tento systém zachovat. Pokud by mělo zároveň dojít k navýšení zbylých 20 % obrátu mimo městské zdroje, je nutné navýšit i in-house procento, např. vyjednání dalších činností ať už v rovině přechodu těch činností, které vykonává úřednický aparát MMB, nebo akvizice vybraných činností logicky a ekonomicky souvisejících s hlavními činnostmi BKOM. Další hrozbou by mohl být odklon od individuální automobilové dopravy, který má v současnosti významnou politickou podporu a zjevná ekologická pozitiva. Nicméně z ekonomického hlediska by

měl negativní dopad na výstavbu a provozování parkovacích domů a dalších druhů statické dopravy. Dalšími hrozbami je pak silná vyjednávací pozice dodavatelů, která může negativně ovlivnit ceny vstupů. Pokračující nízká nezaměstnanost, by mohla mít vliv na zvýšení mzdových nákladů u stávajících zaměstnanců, z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

Silné stránky

Základní silnou stránkou podniku je nepochybně téměř monopolní postavení v oblasti dodávky služeb pro zřizovatele na základě mandátních smluv. Podnik by si měl být této výsady vědom a podnikat kroky směřující k udržení a rozšíření této pozice, zejména neustálým důrazem na kvalitu dodávaných služeb a posilování dobrých obchodních vztahů se zákazníkem. Další silnou stránkou jsou dlouhodobé zkušenosti s odvětvím, ve kterém podnik působí, včetně silných neformálních vazeb s dodavateli a odběrateli, technického zázemí, které tvoří významnou bariéru vstupu pro konkurenci. Silnou stránkou je rovněž role koordinátora dopravy v klidu, která byla podniku zřizovatelem svěřena. Podnik by měl této skutečnosti náležitě využít a prokázat tak zřizovateli, že mu byla tato role svěřena oprávněně. Dalšími silnými stránkami je dobré jméno společnosti a pověst podniku, jelikož se podnik vyznačuje nízkou zadlužeností a disponuje zkušenými zaměstnanci. Také je nutno zmínit kvalitní inženýrskou činnost v oblasti přípravy a realizace staveb. Společnost v této oblasti získala vysoké hodnocení při přípravě a realizaci staveb pro ŘSD např. u Velkého městského okruhu (tunely Dobrovského, VMO Žabovřeská).

Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze zařadit nedostatečnou aplikaci nástrojů a metod manažerské teorie. Zde je však nutno konstatovat, že tento faktor je podmíněn historií podniku, zejména procesem jeho transformace do akciové společnosti, a realizací činností, u kterých nebylo zavádění těchto nástrojů opodstatněné a podnik tudíž jako řádný hospodář tyto činnosti nerealizoval. S ohledem na novou roli podniku v souvislosti se strategií parkování a fúzí JCB by však bylo vhodné tyto principy do řízení podniku zavést. Možným řešením je posílení jednotlivých úseků o roli náměstka s příslušným odborným vzděláním, který by mohl být podporou specializovaného a úzce profilovaného odborného ředitele. Role náměstka by byla v rovině štábního prvku organizační struktury. Na úrovni úseků by

zajišťoval především koordinaci činností a garantoval vznik a pravidelnou aktualizaci dílčích strategických dokumentů navazujících na celopodnikovou strategii. Jako další slabou stránku lze identifikovat skutečnost, že podnik není proaktivním inovátorem, nýbrž se chová spíše reaktivně. To souvisí velmi pravděpodobně s organizační kulturou. Změna organizační kultury reflektující strategii je však jednou z největších výzev managementu jakéhokoliv podniku. Násilná řešení jsou zpravidla nefunkční a kontraproduktivní. Management by se mohl v této souvislosti zaměřit na zaměstnance a systém jejich získávání, motivace a vzdělávání. Slabou stránkou je rovněž absence sdílení informací, neexistence celopodnikového ERP a nástrojů controllingu, která v podstatě efektivně znemožňuje plánování nákladů a hospodářského výsledku. Dalšími slabinami jsou nejednotná firemní strategie, kterou se společnost vyznačuje nebo např. oddělené umístění provozního úseku v areálu na ul. Masná, čímž se mohou některé skupiny zaměstnanců sdružovat podle neformálních vazeb či společných zájmů.

4.6.1 Vyhodnocení vzájemných vztahů

Aby mohly být vyhodnoceny silné stránky a příležitosti, byla pro hodnocení matice SWOT stanovena bodová škála od 1 do 5, kdy 1 bod představuje nejmenší spokojenost pro společnost s konkrétním faktorem a 5 bodů největší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby byla použita škála hodnocení od -1 až -5, přičemž -1 představuje nejmenší nespokojenost s faktorem a hodnocení -5 největší nespokojenost. Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha na základě toho, jaký vliv má tento faktor na společnost. Po následném vynásobení bodového hodnocení váhou vlivu se sečetly jednotlivé sloupiny SWOT matice a bylo interpretováno celkové hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, aby se mohlo stanovit konečné hodnocení matice SWOT.

Tabulka č. 32: Vyhodnocení vzájemných vztahů identifikovaných prvků analýzy SWOT
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláčková, Buchta 2006)

Silné stránky				Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení 1-5	Váha (0-1)	Výsledek	Faktor	Hodnocení -1 - -5	Váha (0-1)	Výsledek
(S1)	5	0,8	4,0	(W1)	-3	0,5	-2,5
(S2)	5	0,6	3,0	(W2)	-5	0,8	-4,0
(S3)	4	0,8	3,2	(W3)	-5	0,8	-4,0
(S4)	3	0,6	1,8	(W4)	-4	0,5	-1,5
(S5)	3	0,8	2,4	(W5)	-3	0,4	-1,2
(S6)	5	0,3	1,5	(W6)	-3	0,2	-0,6
(S7)	5	0,8	4,0	(W7)	-3	0,2	-0,4
(S8)	3	0,1	0,3	(W8)	-2	0,1	-0,2
(S9)	3	0,5	1,5	Celkové hodnocení			-14,1
(S10)	3	0,3	0,9				
Celkové hodnocení			22,6				

Příležitosti				Hrozby			
Faktor	Hodnocení 1-5	Váha (0-1)	Výsledek	Faktor	Hodnocení -1 - -5	Váha (0-1)	Výsledek
(O1)	5	0,8	4,0	(T1)	-4	0,8	-3,2
(O2)	5	0,8	4,0	(T2)	-2	0,7	-1,4
(O3)	5	0,8	4,0	(T3)	-3	0,5	-1,5
(O4)	5	0,8	4,0	(T4)	-3	0,8	-2,4
(O5)	3	0,2	0,6	(T5)	-3	0,8	-2,4
Celkové hodnocení			16,6	(T6)	-2	0,3	-0,6
				(T7)	-3	0,8	-2,4
				(T8)	-4	0,8	-2,4
				Celkové hodnocení			-16,3

Tabulka č. 33: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové hodnocení vnitřních faktorů	8,5
Celkové hodnocení vnějších faktorů	0,3
Celkové hodnocení SWOT analýzy	8,8

4.6.2 Výstup ze SWOT analýzy

Závěrečná bilance SWOT analýzy je kladná, a na základě této skutečnosti lze říct, že má potenciál pro úspěšné působení na trhu. Výsledkem analýzy vzájemných vztahů je skutečnost, že nejzávažnější slabou stránkou podniku je reaktivní přístup ke změnám, který je následován absencí controllingu. Naopak nejvýznamnější silnou stránkou je stávající úzká vazba na veřejné zdroje, kterou by měl podnik dále posilovat a rozvíjet a podporovat svými zkušenostmi z oblasti činností, ve které působí. Konkurenční jádro tedy definujeme jako zaměření managementu právě na oblast přijímání změn, neustálého vzdělávání a motivace zaměstnanců a pozitivní přijímání nových výzev a dále na oblast intenzivní přípravy informačního systému a nástrojů controllingu. Jako nejlépe možnou využitelnou příležitostí se může zdát zapojení podniku do dalších strategických projektů města Brna. Naproti tomu nejvíce působící hrozbou by se mohla zdát závislost podniku na zdrojích plynoucích z veřejných rozpočtů.

Využití příležitostí

Podnik by měl využít významné příležitosti, kterou je připravovaná strategie parkování ve městě Brně, jako i dalších strategických projektů města Brna a intenzivně se zapojit do jejich realizace. To souvisí se závislostí na městském rozpočtu a možností dále rozšířit portfolio činností vykonávaných pro město Brno. Rozšíření těchto činností při zachování obratu pro in-house zadávání následně umožní rozšířit i činnosti vykonávané pro ostatní zákazníky. Druhou významnou příležitostí, která je dobře využitelná je užší spolupráce mezi sesterskými společnostmi směřující k nákladové optimalizaci v oblastech, které lze realizovat centralizovaně.

Eliminace hrozeb

Eliminace hrozeb, které byly identifikovány, a které do jisté míry souvisí s identifikovanými příležitostmi je navržena následovně. Podnik vnímá cyklický stav změn v nejvyšších orgánech společnosti i vyjednávací sílu největšího zákazníka, který je zároveň vlastníkem podniku. Podnik by se měl pokusit hrozbu ztráty tohoto zákazníka eliminovat další nákladovou optimalizací a kvalitou dodávaných služeb, a zajistit si tak konkurenceschopnost pro případ, že bude jeho kvalita porovnávána s ostatními subjekty na trhu. Dále by měl podnik sledovat trendy směřující k omezení integrované automobilové dopravy ve vztahu k budovaným parkovacím domům.

Rozvíjení silných stránek

Doporučení týkající se silných stránek podniku směřuje k dalšímu rozšiřování spolupráce s městem Brnem na bázi mandátních smluv pro činnosti, které umí BKOM nabídnout, tedy zejména příprava strategických projektů, a využít tak svého téměř monopolního postavení pro další oblasti podnikání. Významně je třeba rozvíjet výsadní roli koordinátora dopravy v klidu, kterou lze posílit lobováním za realizaci strategie parkování na území města Brna.

Odstraňování slabých stránek

Jako určitou slabinu podniku lze identifikovat zejména u přístupu ke změnám a využívání nástrojů manažerské teorie. Podnik by měl klást větší důraz na teoretické přístupy ve strategickém myšlení a plánování a dále na posun podniku z role „úřad“ do role „obchodní společnost“. Hlavním důvodem je skutečnost, že intuitivní přístupy, které vychází z dlouhodobých zkušeností managementu nemusí v podniku existovat věčně. Reaktivní přístup ke změnám je vhodné rovněž alespoň částečně omezit a nahradit přístupem proaktivním tam, kde je to možné. Management by se rovněž mohl pokusit více zapojit do vnitřních procesů řadové zaměstnance a vyvolat tak u nich silnější pocit sounáležitosti s podnikem.

4.6.3 Stanovení strategických úkolů pro organizaci

Strategická vize

Strategická vize podniku je navržena s ohledem na míru změn v okolním prostředí na 4 roky. Její hlavní sdělení spočívá v udržení a posílení pozice klíčového dodavatele služeb pro zřizovatele a zajištění či zvýšení procenta obratu z veřejných zdrojů. To souvisí s potřebou činnosti nákladově optimalizovat a dále zkvalitňovat pro zajištění konkurenční výhody.

Strategické cíle

Strategické cíle včetně konkrétních postupů jejich dosažení lze identifikovat v těchto pěti rovinách:

1. do 2 let zabezpečit rozšíření činností vykonávaných v rámci in-house zadávaných pro SMB

2. do jednoho roku zavést celopodnikový informační systém včetně nástrojů nákladového controllingu
3. do jednoho roku zajistit vyšší míru zapojení podniku do strategických projektů města Brna
4. ještě více prohloubit spolupráci se sesterskými společnostmi
5. klást důraz na realizaci strategie parkování a roli BKOMu jakožto koordinátora dopravy v klidu a provozovatele parkovacích domů s cílem dosáhnout sjednocení cen za parkování v parkovacích domech a zóně placených parkovacích stání

5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU

V této části práce bude sestaven návrh finančního plánu podniku pro období 2019–2022. Navržený finanční plán vychází z analýz, které byly provedeny v předchozích částech práce. Jednalo se především o strategickou a finanční analýzu podniku. Na základě sestavených analýz za minulost a předpokladů pro budoucí období bude navržen finanční plán, jehož rozbor nám může ukázat, zda při zachování vývoje společnosti nehrozí rizika v hospodaření.

5.1 Prognóza tržeb

Jedním ze základních metod pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb. V této práci pro prognózu tržeb budou využity tržby z prodeje výrobků a služeb. Na základě toho, že vedení společnosti mi poskytlo údaje o očekávaném růstu tržeb pro budoucí období, nebude zde využita metoda budoucí prognózy tržeb dle odvětví.

Dle údajů, které společnost poskytla byla sestavena optimistická varianta prognózy tržeb, jak můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 34: Optimistická varianta tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat společnosti)

Položky/Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby podniku	476 666	490 802	538 546	872 450	840 001
Roční tempo růstu		3,0%	9,7%	62,0%	-3,7%
Průměrné tempo růstu			15,2%		
Položky/Roky	2019	2020	2021	2022	
Tržby podniku	1 012 201	1 113 421	1 213 629	1 310 720	
Roční tempo růstu	20,5%	10,0%	9,0%	8,0%	
Průměrné tempo růstu			11,8%		

Optimistická varianta tržeb společnosti uvažuje o rostoucím trendu pro plánované období 2019–2022 v rozmezí 7–20,5 %. Vedení společnosti stanovilo očekávané navýšení tržeb v roce 2019 o 20,5 %, v roce 2020 o 10 %, v roce 2021 o 9 % a v roce 2022 o 8 %. Na základě probíhající inflace a v důsledku zvyšování indexů stavebních prací a děl a dále nárůstu vynaložených prostředků na rostoucí mzdové náklady (nedostatek pracovních sil na trhu), má vedení společnosti sjednáno se statutárním městem Brnem navýšení cen za služby, které společnost pro město Brno vykonává, ve sledovaném období v průměru o 4,5 – 6 % ročně. Je to z toho důvodu, že ceny za služby, které má společnost s městem

Brnem sjednané se za posledních pět let téměř nezměnily a jejich výše byla podhodnocená. Dále společnost současně předpokládá navýšení celkových objemů stavebních prací pro statutární město Brno v rozmezí 5–6 %. Růst plánovaných tržeb společnost odhaduje také z důvodu navýšení obsazenosti parkovacích domů ve městě Brně ze 40 % na téměř 90 %, které jsou ve správě společnosti, a to z důvodu zavedení rezidentního parkování, což v průměru činí nárůst tržeb z parkovacích domů o 6,5 % ročně. Růst tržeb z výnosu parkovacích domů společnost rovněž očekává díky výstavbě nového parkovacího domů na ul. Polní, který má být uveden do provozu v průběhu roku 2021. Dále společnost uvažuje, že bude zvyšovat objem externích zakázek v průměru o 4–5 % ročně. Lepším využíváním pracovní doby a organizace práce ve stavební činnosti společnosti se očekává zvýšení produktivity práce o 1–2 % ročně. Souhrn těchto opatření dává předpoklad dosažení stanovených cílů společnosti na období 2019–2022.

Pesimistická varianta tržeb společnosti vychází z předpokladu, že za posledních 5 let tržby rostly, kromě roku 2018, kdy byl zaznamenán pokles tržeb o 3,7 %. Společnost v roce 2019 očekává oproti optimistické variantě zhruba o polovinu nižší růst tržeb, a to v hodnotě 10,5 %. Pro období 2020–2022 společnost počítá s konstantním vývojem růstu tržeb v hodnotě 6 % procent pro každý rok. S výše uvedeným poklesem tržeb, je počítáno v případě, že by se společnosti nepodařilo dosáhnout stanovených cílů pro optimistickou variantu. Při pesimistické variantě se uvažuje s eventuálním zpožděním výstavby PD Polní, nesplní se očekávaná obsazenost všech parkovacích domů v majetku společnosti, nepodaří se zvýšit objem externích zakázek v plánované výši a stejně tak se nepodaří dosáhnout plánované produktivity práce.

Tabulka č. 35: Pesimistická varianta tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat společnosti)

Položky/Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby podniku	476 666	490 802	538 546	872 450	840 001
Roční tempo růstu		3,0%	9,7%	62,0%	-3,7%
Průměrné tempo růstu			15,2%		
Položky/Roky	2019	2020	2021	2022	
Tržby podniku	928 201	983 893	1 042 927	1 105 502	
Roční tempo růstu	10,5%	6,0%	6,0%	6,0%	
Průměrné tempo růstu			7,1%		

5.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Důležitost generátorů hodnoty pro sestavení finančního plánu, již byla popsána v teoretické části práce. Nejprve je nutno určit tržby jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu a následně je možné přistoupit k analýze generátorů hodnoty pro další položky. V případě této práce jde o ziskovou marži, pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku. Jednotlivé položky budou vždy uvedeny pro návrh optimistické i pesimistické varianty finančního plánu.

5.2.1 Tržby za prodej výrobků a služeb

Jak už bylo uvedeno výše, data k plánovaným tržbám pro optimistickou variantu poskytla společnost na základě vlastních odhadů vzhledem k plánovanému sjednání vyšších cen za poskytované služby pro SMB, a to z důvodu růstu inflace, zvyšování indexů stavebních prací a děl a stále rostoucích mzdových nákladů. Dalšími faktory působícími na očekávaný růst tržeb společnosti je navýšení očekávaných objemů stavebních prací pro SMB, nárůst obsazenosti parkovacích domů na dvojnásobek, výstavba nového parkovacího domu na ul. Polní a v neposlední řadě navýšení objemu externích zakázek. U pesimistické varianty pro sestavení plánu tržeb se vychází ze skutečnosti, že by se společnosti nepodařilo dosáhnout stanovených cílů pro optimistickou variantu. V tomto případě by se jednalo o eventuální zpoždění výstavby PD na ul. Polní, nebyla by splněna očekávaná obsazenost parkovacích domů, nepodařilo by se zvýšit objem externích zakázek v plánované výši, a stejně tak by nebylo dosaženo plánované produktivity práce. U obou variant mají plánované tržby rostoucí trend, jak je uvedeno v předchozích tabulkách.

5.2.2 Zisková marže

Podle výše uvedených tržeb bude nyní spočtena zisková marže a rovněž dojde k naplánování vybraných položek z účetních výkazů na základě metody procentuálního podílu na tržbách. U analýzy byla provedena jak prognóza ziskové marže shora, tak prognóza ziskové marže zdola, čímž bylo poskytnuto podrobnější stanovení jednotlivých vybraných položek. Nejprve jsou prezentovány tabulky pro optimistickou a dále pro pesimistickou variantu plánu.

Tabulka č. 36: Analýza a prognóza ziskové marže shora – optimistická verze

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Prognóza ziskové marže shora	2014	2015	2016	2017	2018
Provozní zisk před odpisy	85 321	76 602	70 956	83 623	88 628
Průměrné tempo růstu			0,96%		
Zisková marže z provozního VH	17,90%	15,61%	13,18%	9,58%	10,55%
Průměr			13,36%		
Prognóza ziskové marže shora	2019	2020	2021	2022	
Provozní zisk před odpisy	135 267	148 794	162 185	175 160	
Průměrné tempo růstu			18,57%		
Zisková marže z provozního VH	13,36%	13,36%	13,36%	13,36%	

Provozní zisk před odpisy dosahoval v letech 2014–2018 průměrného růstu ve výši 0,96 %. Zde uvedená optimistická verze plánu stanovuje průměrné budoucí tempo provozního zisku ve výši 18,57 %. Zisková marže za minulé období vykazovala až do roku 2017 klesající trend a od roku 2018 pak opět trend rostoucí. Pro budoucí období byla stanovena zisková marže na hodnotu 13,36 %, což odpovídá průměru hodnot dosažených v minulosti. Při sestavení prognózy ziskové marže u obou variant jak shora, tak i zdola, bylo dosaženo stejné hodnoty ziskové marže na provozním zisku před odpisy.

Tabulka č. 37: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2014–2018 – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Prognóza ziskové marže zdola	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,94%	99,94%	99,95%	99,97%	99,98%
Tržby za prodej zboží	0,06%	0,06%	0,05%	0,03%	0,02%
Výkonová spotřeba	45,65%	47,44%	50,17%	66,07%	62,98%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,06%	0,06%	0,06%	0,03%	0,02%
Spotřeba materiálu a energie	15,08%	16,98%	14,43%	10,62%	11,36%
Služby	30,51%	30,39%	35,69%	55,41%	51,60%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,17%	-0,64%	0,18%	0,04%	0,05%
Aktivace	-0,70%	-0,31%	-0,63%	-0,16%	-0,03%
Osobní náklady	36,62%	37,45%	35,37%	24,90%	28,33%
Mzdové náklady	26,39%	27,01%	25,47%	17,92%	20,47%
Náklady na sociální zabezpečení	10,22%	10,44%	9,90%	6,97%	7,86%
Ostatní provozní výnosy	52,19%	51,61%	48,52%	2,31%	1,20%
Ostatní provozní náklady	52,55%	52,07%	50,25%	1,87%	-0,69%
Zisk. marže z provozního VH dopočítaná	17,90%	15,61%	13,18%	9,58%	10,55%

Tabulka č. 38: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2019–2022 – optimistická verze
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Prognóza ziskové marže zdola	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,95%	99,95%	99,95%	99,95%
Tržby za prodej zboží	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Výkonová spotřeba	54,46%	54,46%	54,46%	54,46%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Spotřeba materiálu a energie	13,70%	13,70%	13,70%	13,70%
Služby	40,72%	40,72%	40,72%	40,72%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,04%	-0,04%	-0,04%	-0,04%
Aktivace	-0,37%	-0,37%	-0,37%	-0,37%
Osobní náklady	32,53%	32,53%	32,53%	32,53%
Mzdové náklady	24,10%	24,10%	24,10%	24,10%
Náklady na sociální zabezpečení	8,43%	8,43%	8,43%	8,43%
Ostatní provozní výnosy	31,17%	31,17%	31,17%	31,17%
Ostatní provozní náklady	31,21%	31,21%	31,21%	31,21%
Zisk. marže z provozního VH dopočítaná	13,36%	13,36%	13,36%	13,36%

Při výpočtu ziskové marže zdola lze vyjádřit jednotlivé položky na základě procentuálního podílu na tržbách, a to jak pro analyzované, tak prognózované období. Prognózované veličiny byly stanoveny na základě vývoje sledovaných letů z minulosti a uvažuje se o jejich konstantním vývoji pro budoucí období na základě průměru. Za pomoci takto stanovených hodnot je následně možné dopočíst konkrétní položky provozního zisku před odpisy.

Tabulka č. 39: Analýza a prognóza ziskové marže shora – pesimistická verze
Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Prognóza ziskové marže shora	2014	2015	2016	2017	2018
Provozní zisk před odpisy	85 321	76 602	70 956	83 623	88 628
Průměrné tempo růstu			0,96%		
Zisková marže z provozního VH	17,90%	15,61%	13,18%	9,58%	10,55%
Průměr			13,36%		
Prognóza ziskové marže shora	2019	2020	2021	2022	
Provozní zisk před odpisy	124 042	131 484	139 373	147 736	
Průměrné tempo růstu			13,63%		
Zisková marže z provozního VH	13,36%	13,36%	13,36%	13,36%	

U pesimistické varianty je plánováno nižší průměrné tempo růstu provozního zisku než v pesimistické varianty, a to ve výši 13,63 %. Pro budoucí období byla hodnota zisková marže opět stanovena na hodnotu 13,36 %, což odpovídá průměru hodnot dosažených

v minulosti. Opět byly stanoveny stejné hodnoty u provedení prognóz ziskové marže shora a zdola.

Tabulka č. 40: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2014–2018 – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Prognóza ziskové marže zdola	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,94%	99,94%	99,95%	99,97%	99,98%
Tržby za prodej zboží	0,06%	0,06%	0,05%	0,03%	0,02%
Výkonová spotřeba	45,65%	47,44%	50,17%	66,07%	62,98%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,06%	0,06%	0,06%	0,03%	0,02%
Spotřeba materiálu a energie	15,08%	16,98%	14,43%	10,62%	11,36%
Služby	30,51%	30,39%	35,69%	55,41%	51,60%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,17%	-0,64%	0,18%	0,04%	0,05%
Aktivace	-0,70%	-0,31%	-0,63%	-0,16%	-0,03%
Osobní náklady	36,62%	37,45%	35,37%	24,90%	28,33%
Mzdové náklady	26,39%	27,01%	25,47%	17,92%	20,47%
Náklady na sociální zabezpečení	10,22%	10,44%	9,90%	6,97%	7,86%
Ostatní provozní výnosy	52,19%	51,61%	48,52%	2,31%	1,20%
Ostatní provozní náklady	52,55%	52,07%	50,25%	1,87%	-0,69%
Zisk. marže z provozního VH dopočítaná	17,9 %	15,61%	13,18%	9,58%	10,55%

Tabulka č. 41: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2019–2022 – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Prognóza ziskové marže zdola	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,95%	99,95%	99,95%	99,95%
Tržby za prodej zboží	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Výkonová spotřeba	54,46%	54,46%	54,46%	54,46%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Spotřeba materiálu a energie	13,70%	13,70%	13,70%	13,70%
Služby	40,72%	40,72%	40,72%	40,72%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,04%	-0,04%	-0,04%	-0,04%
Aktivace	-0,37%	-0,37%	-0,37%	-0,37%
Osobní náklady	32,53%	32,53%	32,53%	32,53%
Mzdové náklady	24,10%	24,10%	24,10%	24,10%
Náklady na sociální zabezpečení	8,43%	8,43%	8,43%	8,43%
Ostatní provozní výnosy	31,17%	31,17%	31,17%	31,17%
Ostatní provozní náklady	31,21%	31,21%	31,21%	31,21%
Zisk. marže z provozního VH dopočítaná	13,36%	13,36%	13,36%	13,36%

I pro pesimistickou verzi bylo pro vyjádření jednotlivých položek použito procentuálního podílu na tržbách. Je předpokládán konstantní vývoj jednotlivých prognózovaných

položek na základě průměru z minulých let. Dále je pak možno dopočíst jednotlivé položky provozního zisku před odpisy.

5.2.3 Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu

Při prognóze těchto položek nelze využít metody podílu na tržbách, a proto je pro jejich prognózu využito metody doby obratu. Zvolená metoda je aplikována na konkrétní položky pracovního kapitálu. Nejprve je nutné porovnat jednotlivé položky s denními tržbami za minulé období, a na základě toho stanovit průměr sledovaných hodnot, který bude využit pro prognózované období u jednotlivých položek pracovního kapitálu.

Tabulka č. 42: Analýza a prognóza pracovního kapitálu – optimistická a pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Doba obratu ve dnech	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby celkem	25,8	24,6	18,2	11,8	11,4
Pohledávky	31,6	26,6	30,1	25,2	19,7
Krátkodobé závazky celkem	78,5	92,4	86,8	50,0	53,2
Dlouhodobé závazky celkem	24,13	19,29	17,55	10,87	11,08
Doba obratu ve dnech	2019	2020	2021	2022	
Zásoby celkem	18,3	18,3	18,3	18,3	
Pohledávky	26,6	26,6	26,6	26,6	
Krátkodobé závazky celkem	72,2	72,2	72,2	72,2	
Dlouhodobé závazky celkem	16,6	16,6	16,6	16,6	

Jak už bylo komentováno výše, tak zásoby, pohledávky, krátkodobé a dlouhodobé závazky budou plánovány na základě průměrných hodnot za minulé období. Do plánovaných krátkodobých a dlouhodobých závazků nebyly zařazeny závazky k úvěrovým institucím, a to z důvodu, že budou plánovány podle splátkového kalendáře, což je podrobněji popsáno v kapitole 5.3.2 Plánovaná rozvaha. Výsledné hodnoty položek pracovního kapitálu byly stanoveny jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu na základě minulých hodnot.

5.2.4 Investiční náročnost vybrané společnosti

Jako poslední prognózovaná položka v této práci bude stanovena investiční náročnost. Z důvodu, že společnost měla k dispozici pouze hrubý plán očekávaných investic pro rok 2019, bylo potřeba při plánování dlouhodobého majetku a odpisů přistoupit k metodě koeficientu náročnosti růstu tržeb jednotlivých odhadovaných položek. Pro tyto položky bylo využito dat z období 2014–2018.

Koeficient investiční náročnosti bude zjišťován pro dlouhodobý nehmotný majetek a z dlouhodobého hmotného majetku pak pro stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. Investiční náročnost pro dlouhodobý nehmotný majetek byla stanovena ve výši 0,165 %, jak je uvedeno v tabulce níže, a se stejným koeficientem je počítáno i v predikovaném období, co se týče investic do nehmotného majetku.

Tabulka č. 43: Koeficient investiční náročnosti dlouhodobého nehmotného majetku za období 2014–2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Nehmotný majetek	2014	2015	2016	2017	2018
Stav majetku ke konci roku	2 698	2 619	1 176	3 772	5 884
Odpisy		450	403	115	374
Investice netto		-79	-1 443	2 596	2 112
Investice brutto		371	-1 040	2 711	2 486
Investiční náročnost růstu tržeb 2014–2018			0,165%		

Pro stavby byla investiční náročnost stanovena ve výši 14,950 %, jak uvádí následující tabulka. Tato hodnota je poměrně vysoká, jelikož v roce 2016 došlo k značně velkým investicím do majetku společnosti v podobě nového parkovacího domu. Pro budoucí období bude hodnota koeficientu ponechána ve stejné výši, a to z důvodu, že společnost chce během roku 2021 investovat do výstavby nového parkovacího domu na ul. Polní.

Tabulka č. 44: Koeficient investiční náročnosti staveb za období 2014–2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Stavby	2014	2015	2016	2017	2018
Stav majetku ke konci roku	196 949	259 917	478 638	463 450	441 163
Odpisy		32 860	39 946	46 956	45 927
Investice netto		62 968	218 721	-15 188	-22 287
Investice brutto		95 828	258 667	31 768	23 640
Investiční náročnost růstu tržeb 2014–2018			14,950%		

Investiční náročnost pro samostatné movité věci a jejich soubory byla stanovena ve výši 2,010 %, jak je znázorněno v tabulce níže. I zde bude hodnota investiční náročnosti zachována pro predikované období.

Tabulka č. 45: Koeficient investiční náročnosti hmotných movitých věcí za období 2014–2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti

Hmotné movité věci a jejich soubory	2014	2015	2016	2017	2018
Stav majetku ke konci roku	85 354	75 068	71 701	76 881	100 036
Odpisy		14 241	11 537	7 034	7 619
Zůstatková hodnota prodaného zařízení		0	0	0	0
Investice netto		-10 286	-3 367	5 180	23 155
Investice brutto		3 955	8 170	12 214	30 774
Investiční náročnost růstu tržeb 2014–2018			2,010%		

Dle stanovených koeficientů pro investiční náročnost vybrané společnosti, lze predikovat očekávané investice pro plánované období. V následně uvedených tabulkách budou představeny návrhy optimistické a pesimistické varianty finančního plánu. Z důvodu, že pro jednotlivé varianty je uvažováno s rozdílným růstem tržeb, budou i výsledné investice v obou sledovaných variantách plánu odlišné.

Přírůstek tržeb společnosti u optimistické varianty byl za období 2019–2022 stanoven ve výši 470 719 tis. Kč. Z této hodnoty je následně vypočtena dle minulé investiční náročnosti hodnota plánovaných budoucích investic, a to v hodnotě 80 612 tis. Kč.

Tabulka č. 46: Odhad investic vybrané společnosti pro období 2019–2022 – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Majetek	Minulý koeficient náročnosti	Odhad investic netto pro plán tržeb v letech 2019-2022
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,165%	777
Stavby	14,950%	70 373
Hmotné movité věci a jejich soubory	2,010%	9 462
Celkem	17,125%	80 612

Pro pesimistickou variantu v období 2019–2022 je přírůstek tržeb plánován ve výši 265 501 tis. Kč., čemuž odpovídá i hodnota plánovaných investic ve výši 45 468 tis Kč. Jelikož je tento přírůstek menší než u optimistické varianty, musí i plánované investice být nižší.

Tabulka č. 47: Odhad investic vybrané společnosti pro období 2019–2022 – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Majetek	Minulý koeficient náročnosti	Odhad investic netto pro plán tržeb v letech 2019-2022
Nehmotný majetek	0,165%	438
Stavby	14,95%	39 693
Hmotné movité věci a jejich soubory	2,010%	5 337
Celkem	17,13%	45 468

Při sestavení finančního plánu rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích do něj budou zahrnuty celkové odpisy, které tvoří současné odpisy, než dojde k odepsání majetku, který je momentálně ve vlastnictví společnosti, a také odpisy novými z plánovaných investic. Z důvodu, že i vývoj tržeb pro optimistickou a pesimistickou verzi je rozdílný, budou rovněž plánované odpisy odlišné. Podrobný rozpis plánovaných odpisů a zůstatkových hodnot je uveden v příloze této práce. Tabulky, které jsou uvedeny

níže, znázorňují výši prognózovaného dlouhodobého majetku společnosti pro obě varianty plánu na plánované období.

Tabulka č. 48: Prognóza dlouhodobého majetku společnosti pro období 2019–2022 – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem	2019	2020	2021	2022
Odpisy	53 919	57 890	62 271	67 134
Zůstatková hodnota	847 565	867 718	887 871	908 024
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	20 153	20 153	20 153	20 153
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	74 072	78 043	82 425	87 287

Tabulka č. 49: Prognóza dlouhodobého majetku společnosti pro období 2019–2022 – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem	2019	2020	2021	2022
Odpisy	53 919	57 434	61 313	65 619
Zůstatková hodnota	838 779	850 146	861 513	872 880
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	11 367	11 367	11 367	11 367
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	65 286	68 801	72 680	76 986

5.3 Návrh optimistické varianty finančního plánu

U optimistické varianty plánu byly tržby z prodeje výrobků a služeb pro období 2019–2022 naplánovány na základě údajů poskytnutých od vedení společnosti, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole 5.1 Prognóza tržeb. V optimistické variantě plánu je počítáno během celého predikovaného období s růstem tržeb. Pro rok 2019 jsou tržby plánovány ve výši 1 011 745 tis. Kč, v roce 2020 jsou stanoveny na 1 112 920 tis. Kč, v roce 2021 se předpokládá částka 1 213 083 tis. Kč a v roce 2022 pak s tržbami 1 310 129 tis. Kč. Při tvorbě finančního plánu bylo využíváno zejména metod procentuálního podílu na tržbách a doby obratu. Ne u všech položek finančního plánu lze využít těchto metod, protože vyžadují individuální přístup. Způsob výpočtu konkrétních položek finančního plánu bude popsán v následujících podkapitolách, které se věnují plánovanému výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow.

5.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tato část práce je věnována konkrétním položkám plánovaného výkazu zisku a ztráty a způsobu jejich stanovení.

Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty					
a) Provozní výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	839 820	1 011 745	1 112 920	1 213 083	1 310 129
Tržby za prodej zboží	181	456	501	547	590
Výkonová spotřeba	529 064	551 276	606 404	660 980	713 859
Změna stavu zásob vlastní činnosti	401	-403	-443	-483	-521
Aktivace	-230	-3 716	-4 087	-4 455	-4 811
Osobní náklady	238 006	329 306	362 236	394 838	426 425
Úpravy hodnot v provozní oblasti	53 919	53 919	57 890	62 271	67 134
Ostatní provozní výnosy	10 070	315 454	347 000	378 230	408 488
Ostatní provozní náklady	-5 798	315 924	347 517	378 793	409 097
Provozní výsledek hospodaření	34 709	81 348	90 904	99 914	108 026
b) Finanční výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosové úroky a podobné výnosy	172	172	242	287	340
Nákladové úroky a podobné náklady	985	5 718	4 908	4 097	3 287
Ostatní finanční výnosy	51	51	51	51	51
Ostatní finanční náklady	1 648	1 648	1 648	1 648	1 648
Finanční výsledek hospodaření	-2 410	-7 143	-6 263	-5 407	-4 544
c) Celkový výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření před zdaněním	32 299	74 205	84 641	94 507	103 482
Daň z příjmu	6 775	14 099	16 082	17 956	19 662
Výsledek hospodaření po zdanění	25 524	60 106	68 559	76 550	83 821

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Výše tržeb pro jednotlivé roky byla stanovena na základě údajů poskytnutých od vedení společnosti, jak již bylo komentováno výše. Plánované tržby v letech 2019–2022 jsou tvořeny především z položek údržba komunikací, čemuž odpovídá v průměru 69 % z plánovaných tržeb, správní a inženýrská činnost na kterou připadá průměrné procentuální zastoupení 25,6 % a ostatní služby, kam lze zařadit prodej majetku a materiálu, pronájem majetku, což odpovídá průměrně 5,4 % z plánovaných tržeb. Tržby za plánované období vychází z hodnot za rok 2018. Ve sledovaném období představuje přírůstek tržeb v absolutním vyjádření 470 309 tis. Kč, tj. navýšení o 35,89 %. Při sestavování plánu společnost nepředpokládá výraznou změnu v procentuálním zastoupení poskytovaných služeb v rámci dosahovaných tržeb.

Tržby za prodej zboží, změna stavu zásob, aktivace

Tyto položky byly naplánovány pomocí metody procentuálního podílu na tržbách, kdy výše procent byla stanovena na základě průměru z minulých let. V porovnání k celkovým tržbám se jedná o téměř nevýznamné položky. V rámci aktivace společnost provádí převod již vynaložených nákladů do aktiv tvořených ve vlastní režii.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je v plánovaném období 2019–2022 tvořena nákladovými položkami, kdy se jedná o spotřebou materiálu a energie a služby. Spotřebovaná energie odpovídá každoročně částce 11 000 tis. Kč, s tím, že jsou zde zastoupeny položky jako elektrická energie, vodné, stočné, teplo a plyn. Spotřebu materiálu tvoří spotřebovaný beton, asphalt, písek, barvy, pohonné hmoty, dopravní značky a světelná signalizační zařízení, drobný majetek, sůl, náhradní díly na auta, stroje a ICT, kancelářské potřeby, oděvy a ostatní. Plánované služby tvoří každoročně subdodávky, opravy a údržba komunikací, poradenství, právní služby, provoz budov, software, licence, náklady na ICT, náklady na reprezentaci, cestovné a ostatní. Ve sledovaném vývoji je vidět, že téměř 75 % je zastoupeno náklady vynaloženými za služby. Výkonová spotřeba je naplánovaná metodou procentuálního podílu v závislosti na tržbách, přičemž výše procentního podílu byla stanovena na základě průměru z minulosti.

Osobní náklady

U plánování osobních nákladů bylo přistoupeno k metodě procentuálního podílu na tržbách. Společnost v plánovaných letech 2019–2022 nepočítá s navýšením stavu zaměstnanců. V roce 2018 firma v průměru zaměstnávala 378 zaměstnanců, v budoucím období má v plánu tento stav dodržet a dále jej nenavýšovat. V letech 2019–2022 bude tvořit podíl osobních nákladů a tržeb z prodeje výrobků a služeb v průměru 32,54 %.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Při plánování odpisů není možné přistoupit k metodě procentuálního podílu na tržbách. Společnost také pro predikované období nedisponuje konkrétnímu plánem investic. Z těchto důvodů byly odpisy naplánovány na základě počtu let odepisování a zůstatkové hodnoty majetku. O této problematice pojednává podrobněji kapitola Analýza a prognóza

generátorů hodnoty, jak již bylo uvedeno výše a detailní rozpis odpisů pro predikované období je uveden v příloze této práce.

Společnost dle směrnice k dlouhodobému majetku odepisuje majetek tak, že pořizovací cena dlouhodobého majetku, s výjimkou pozemků a nedokončených investic, je odpisována po dobu odhadované životnosti lineární metodou následujícím způsobem:

Tabulka č. 51: Odpisový plán společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, dle údajů od (BKOM, 2020)

Název majetkové kategorie	Počet měsíců odpisování
Budovy	360
Nákladní automobily, užitkové vozy	60
Osobní automobily	60
Stroje a zařízení v I. odpisové skupině	36
Stroje a zařízení v II. odpisové skupině	60
Stroje a zařízení v III. odpisové skupině	120
Výpočetní technika – PC, kopírky, servery	36
Software nad 60 000 Kč	36

Opravné položky dlouhodobého majetku jsou tvořeny na základě inventarizace, a to u položek poškozeného nebo nepoužívaného majetku, jehož ocenění v účetnictví přechodně neodpovídá reálnému stavu.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Také položky ostatních provozních výnosů a nákladů byly stanoveny pomocí metody procentuálního podílu na tržbách, kdy se opět vycházelo z průměrných hodnot za minulé období. Oproti roku 2018 je zde vidět poměrně velký skok, to je z důvodu, že v letech 2014–2017 zde byla účtována přefakturace stavebních prací pro SMB. Položka ostatní provozní výnosy je tvořena tržbami z prodaného majetku a materiálu, které se pohybují ve srovnatelné výši. Ostatní provozní náklady sestávají ze zůstatkové ceny prodaného majetku a materiálu a daní a poplatků. S tvorbou rezerv v letech 2019–2022 společnost nepočítá.

Výnosové a nákladové úroky

Nákladové úroky jsou vázány k čerpaným úvěrům, které společnost splácí. Určit přesnou výši úrokové sazby bylo problematické. Z tohoto důvodu byla úroková sazba stanovena na základě průměrné úrokové sazby, která odpovídá jednotlivým splátkám čerpaných investičních úvěrů předešlého roku, a to ve výši 5,24 %. Co se výnosových úroků týče, tak byly plánovány ve výši 0,1 %. Společnost očekává, že bude mít volné finanční zdroje, které by mohla zhodnotit.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Tyto položky jsou plánovány ve stejné výši, jako byly v předešlém roce. Ostatní finanční výnosy jsou plánovány ve výši 51 tis. Kč. Jedná se o zanedbatelnou částku, která je tvořena kurzovými rozdíly a účtovanými poplatky. Ostatní finanční náklady jsou plánovány ve výši 1648 tis. Kč. Zde se jedná o peněžní dary na dobročinné účely, které společnost poskytuje díky příznivým hospodářským výsledkům v jednotlivých letech.

Daň z příjmu

Z důvodu, že se předpokládá, že společnost bude ve sledovaném období generovat zisk, bude také odvádět daň z příjmu, která je momentálně ve výši 19 %. Zatím není známo, že by se výše daně měla měnit, a proto byla ponechána ve stejné výši pro všechny plánované roky.

5.3.2 Plánovaná rozvaha

Tato část práce se zaměřuje na položky rozvahy. Zde bude představen jednak plán aktiv a jednak plán pasiv, doplněný o metody jejich stanovení.

Tabulka č. 52: Plánovaná aktiva – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha					
A K T I V A	2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	1 383 924	1 528 044	1 605 974	1 691 645	1 783 819
Dlouhodobý majetek	1 136 048	1 156 201	1 176 354	1 196 507	1 216 660
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 884	6 078	6 273	6 467	6 661
Dlouhodobý hmotný majetek	1 069 883	1 089 842	1 109 800	1 129 759	1 149 718
Pozemky	280 329	280 329	280 329	280 329	280 329
Stavby	441 163	458 756	476 350	493 943	511 536
Samostatné movité věci	100 036	102 401	104 767	107 132	109 498
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM	248 355	248 355	248 355	248 355	248 355
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	60 281	60 281	60 281	60 281	60 281
Oběžná aktiva	244 397	368 363	426 141	491 659	563 679
Zásoby	26 572	51 594	56 753	61 861	66 810
Pohledávky	45 955	74 827	82 309	89 717	96 895
Peněžní prostředky	171 870	241 943	287 078	340 081	399 975
Časové rozlišení	3 479	3 479	3 479	3 479	3 479

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tvořen dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobým hmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem. Jak už bylo zpětně uvedeno, společnost neposkytla k dispozici dlouhodobý plán investic, a tak došlo k naplňování těchto položek pomocí koeficientu náročnosti. Detailní plán odpisů je k dispozici v příloze této práce.

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen převážně podnikovým informačním softwarem a ostatními specializovanými softwary. V průběhu plánovaných let se předpokládá rozšiřování stávajícího informačního softwaru. Z tohoto důvodu dochází v plánované rozvaze i přes zohlednění odpisového plánu k nárůstu dlouhodobého netto majetku.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří pozemky, stavby, hmotné movité věci a jejich soubory a nedokončený dlouhodobý majetek. Položka pozemky zůstala při sestavování plánu nezměněna, jelikož společnost nepředpokládá nákup nových pozemků. So se týče staveb a samostatných movitých věcí, tak jejich hodnota byla stanovena na základě koeficientu náročnosti. Výše nedokončeného dlouhodobého majetku a záloh poskytnutých na dlouhodobý majetek, byla plánována ve stejné výši předešlého roku. U nedokončeného

dlouhodobého majetku se jedná o rozestavěnou investice podzemních garáží Janáčkova kulturního centra. Jelikož investice bude aktivována až současně s dokončením celého komplexu, je její hodnota ponechána ve stejné výši a není počítáno s tím, že by se v budoucnu promítla do položky staveb, protože dokončení celého komplexu Janáčkovo kulturní centrum během predikovaného období nebude dokončeno.

U položky dlouhodobý finanční majetek společnost v plánovaných letech neočekává žádné změny, a ani neuvažuje o jeho navýšení či prodeji, a proto bude vykazován ve stejné výši předešlého roku. Jeho hodnota by se tedy měla pohybovat i v budoucnu ve stejné výši a to 60 281 tis. Kč, čemuž odpovídá 35 % akcií společnosti CD Centrum COMS, které společnost nakoupila v roce 2018.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, krátkodobými a dlouhodobými pohledávkami a peněžními prostředky na účtech. Zásoby a pohledávky byly plánovány pomocí metody doby obratu, a z důvodu rostoucích tržeb v průběhu predikovaných let roste i jejich hodnota. Zásoby v letech 2018–2019 tvořily přibližně 3 % z celkových aktiv společnosti, z toho materiál tvořil zhruba 2,8 % celkových aktiv. Převážnou část zásob tvoří zásoba posypové soli, proto i v plánovaných letech je předpokládáno, že se zásoby budou pohybovat v podobné výši. V plánovaných letech byl tento podíl materiálu dodržen a jeho podíl se v období 2019–2022 pohyboval v průměru na hodnotě 3 % celkových aktiv. Hodnota dlouhodobých pohledávek je pro společnost prakticky zanedbatelná, proto mají pro společnost majoritní význam krátkodobé pohledávky. Nejvyšších hodnot dosahují pohledávky z obchodních vztahů, kde byl očekáván plánovaný nárůst.

Hodnota peněžních prostředků společnosti byla převzata z plánovaného výkazu cash flow. Jde o částku, která odpovídá položce stavu peněžních prostředků na konci období. V této položce jsou zahrnuty jak peníze v pokladně, tak na bankovních účtech, kde z výše uvedených hodnot je patrné, že se z 98 % jedná o peníze na bankovních účtech.

Časové rozlišení

Výše této položky je ponechána na hodnotě předešlého roku, tedy roku 2018.

Tabulka č. 53: Plánovaná pasiva – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha					
P A S I V A	2018	2019	2020	2021	2022
PASIVA CELKEM	1 383 924	1 528 044	1 605 974	1 691 645	1 783 819
Vlastní kapitál	1 100 466	1 160 572	1 229 131	1 305 682	1 389 503
Základní kapitál	439 588	439 588	439 588	439 588	439 588
Ážio a kapitálové fondy	31 248	31 248	31 248	31 248	31 248
Ážio	16 505	16 505	16 505	16 505	16 505
Kapitálové fondy	14 743	14 743	14 743	14 743	14 743
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	604 106	629 630	689 736	758 295	834 846
VH běžného úč. období (+-)	25 524	60 106	68 559	76 550	83 821
Cizí zdroje	281 055	365 069	374 439	383 561	391 913
Rezervy	5 535	5 535	5 535	5 535	5 535
Závazky	275 520	359 534	368 904	378 026	386 378
Dlouhodobé závazky	130 910	136 100	125 177	114 208	103 095
<i>Odložený daňový závazek</i>	25 854	46 630	51 293	55 910	60 383
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	105 056	89 470	73 884	58 298	42 712
Krátkodobé závazky	144 610	223 433	243 727	263 818	283 283
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	20 496	20 496	20 496	20 496	20 496
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	26 826	45 500	50 050	54 555	58 919
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	58 639	108 854	119 739	130 516	140 957
<i>Závazky ostatní</i>	38 649	48 583	53 441	58 251	62 911
Časové rozlišení	2 403	2 403	2 403	2 403	2 403

Vlastní kapitál

Položka vlastního kapitálu sestává z ze základního kapitálu, ážia a kapitálových fondů, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. U základního kapitálu oproti roku 2018 nebude docházet v plánovaných letech 2019–2022 k jeho navýšení, jelikož společnost nemá informace o tom, že by mělo dojít ke změně základního kapitálu v příštím období. Základní kapitál zůstal tedy po celou dobu plánování ve stejné výši, čemuž odpovídá hodnota 439 588 tis. Kč. Změny ve vlastním kapitálu odpovídají navýšení pouze ve změnách hospodářských výsledků běžného a předchozího období. Ani položka Ážio a kapitálové se v plánovaném období nebude měnit a je plánována ve stejné výši. Plánované hodnoty výsledku hospodaření minulých let jsou každoročně navyšovány o hodnotu výsledku hospodaření běžného účetního období a ponechány na účtu nerozdělený zisk. Tento fakt vychází z předpokladu, že společnost ani nadále nevyplácí dividendy a zisk bude ve společnosti ponechán pro účely

pořízení plánovaných investic. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Položka cizích zdrojů je tvořena rezervami, dlouhodobými a krátkodobými závazky a bankovními úvěry. Rezervy jsou plánovány ve stejné výši předešlého roku, a to v hodnotě 5 535 tis. Kč.

Položka plánovaných dlouhodobých závazků je tvořena odloženým daňovým závazkem a investičním úvěrem na stavbu parkovacího domu. Výše odloženého daňového závazku byla naplánována pomocí doby obratu. U závazků z úvěrových institucí se vychází ze splátkových kalendářů úvěrových smluv, jak je uvedeno v plánované rozvaze v jednotlivých letech. Společnost v roce 2018 čerpala investiční úvěr v hodnotě 117 000 tis. Kč na stavbu parkovacího domu, který je každoročně snižován o částku 15 586 tis. Kč. V plánovaném období s dalšími úvěry není počítáno, a proto bude u položky závazky k úvěrovým institucím docházet k jejich postupnému snižování pravidelnými splátkami tohoto úvěru. Dlouhodobé úvěry by se v plánovaném období 2019–2022 měly snížit o částku 62 344 tis. Kč.

Krátkodobé závazky jsou v predikovaném období naplánovány pomocí doby obratu a tvořeny položkami krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatními závazky. Krátkodobé bankovní úvěry vychází z úvěrových smluv na budoucí období a jsou ponechány ve stejné výši, a to 20 496 tis. Kč.

Časové rozlišení

Stejně jako je tomu v případě aktiv, tak i zde byla hodnota ponechána z předešlého roku.

5.3.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Zde se práce zaměřuje na plánovaný přehled o peněžních tocích, kde je možné pozorovat rozdělení na jednotlivé oblasti cash flow, a to z provozní, investiční a finanční činnosti, jak je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka č. 54: Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz peněžních toků					
Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Stav peněžních prostředků na počátku období	147 652	171 870	241 943	287 078	340 081
1) PROVOZNÍ ČINNOST	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření před zdaněním	32 299	74 205	84 641	94 507	103 482
Daň z příjmu	6 775	14 099	16 082	17 956	19 662
Výsledek hospodaření po zdanění	25 524	60 106	68 559	76 550	83 821
Úpravy o nepeněžní operace	36 252	53 919	57 890	62 271	67 134
Odpisy dlouhodobého majetku	53 919	53 919	57 890	62 271	67 134
Změna stavu opravných položek a rezerv	-17 667	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	34 604	24 930	7 652	7 575	7 339
Změna stavu pohledávek	14 131	-28 872	-7 483	-7 408	-7 177
Změna stavu krátkodobých závazků	18 409	78 823	20 294	20 091	19 466
Změna stavu zásob	2 064	-25 022	-5 159	-5 108	-4 949
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	96 380	138 955	134 101	146 397	158 294
2) INVESTIČNÍ ČINNOST	2018	2019	2020	2021	2022
Nabytí dlouhodobého majetku	-178 924	-74 072	-78 043	-82 425	-87 287
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-178 924	-74 072	-78 043	-82 425	-87 287
3) FINANČNÍ ČINNOST	2018	2019	2020	2021	2022
Změna stavu dlouhodobých závazků	-494	20776	4663	4616	4473
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	90 059	-15586	-15586	-15586	-15586
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	16 703	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti celkem	106 762	5 190	-10 923	-10 970	-11 113
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní tok celkem	24 218	70 073	45 135	53 003	59 894
Stav peněžních prostředků na konci období	171 870	241 943	287 078	340 081	399 975

Plánované cash flow vychází ze skutečnosti roku 2018 a odvíjí se od plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy za období 2019–2022. Z plánovaného cash flow lze vyčíst, že peněžní tok celkem v celém sledovaném období dosahuje kladných hodnot. Hlavní podíl na této skutečnosti má provozní cash flow, které dosahuje rovněž kladných hodnot. Kladně se zde projevuje výsledek hospodaření po zdanění, výše odpisů a změna stavu krátkodobých závazků. Výše provozního cash flow je pak snižována ostatními

finančními náklady a změnou stavu pohledávek a zásob. Cash flow z investiční činnosti je z důvodu každoročních plánovaných investic do dlouhodobého majetku záporné. Celkový úhrn investičních výdajů je dle plánu 321 827 tis. Kč. Cash flow z finanční činnosti zahrnuje změny dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů, které zůstávají ve stejné výši, a to z důvodu, že společnost nepočítá s čerpáním nových úvěrů a bude splácet stávající úvěry.

5.4 Návrh pesimistické varianty finančního plánu

U pesimistické varianty je vycházeno z pesimisticky naplánovaných tržeb, na základě údajů poskytnutých od vedení společnosti, jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1 Prognóza tržeb. I v této variantě je počítáno s tím, že tržby společnosti porostou, avšak nikoli takovým tempem, s jakým je počítáno v optimistické variantě. Pro rok 2019 jsou tržby plánovány ve výši 927 783 tis. Kč, v roce 2020 jsou stanoveny na 983 450 tis. Kč, v roce 2021 se předpokládá s částkou 1 042 457 tis. Kč a v roce 2022 pak s tržbami 1 105 004 tis. Kč.

5.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Na tabulce níže lze vidět pesimistickou variantu plánovaného výkazu zisku a ztráty. Pro určení jednotlivých položek se přistoupilo ke stejným metodám, jako u optimistické varianty tohoto plánu.

Tabulka č. 55: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty					
a) Provozní výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobku a služeb	839 820	927 783	983 450	1 042 457	1 105 004
Tržby za prodej zboží	181	418	443	470	498
Výkonová spotřeba	529 064	505 527	535 859	568 010	602 091
Změna stavu zásob vlastní činnosti	401	-369	-391	-415	-440
Aktivace	-230	-3 407	-3 612	-3 828	-4 058
Osobní náklady	238 006	301 977	320 096	339 302	359 660
Odpisy	53 919	53 919	57 434	61 313	65 619
Ostatní provozní výnosy	10 070	289 276	306 632	325 030	344 532
Ostatní provozní náklady	-5 798	289 707	307 089	325 514	345 045
Provozní výsledek hospodaření	34 709	70 123	74 050	78 060	82 117
b) Finanční výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosové úroky	172	172	230	264	302
Nákladové úroky	985	5 718	4 908	4 097	3 287
Ostatní finanční výnosy	51	51	51	51	51
Ostatní finanční náklady	1 648	1 648	1 648	1 648	1 648
Finanční výsledek hospodaření	-2 410	-7 143	-6 274	-5 430	-4 582
d) Celkový výsledek hospodaření	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření před zdaněním	32 299	62 979	67 776	72 630	77 535
Daň z příjmu	6 775	11 966	12 878	13 800	14 732
Výsledek hospodaření po zdanění	25 524	50 027	53 837	57 693	61 590

Z důvodu nižších tržeb v pesimistické variantě došlo také ke snížení hodnot u plánovaných položek, které jsou závislé na tržbách. U nákladových úroků, ostatních finančních výnosů a nákladů je jejich hodnota stanovena ve stejné výši jako v optimistické variantě. Hodnota výnosových úroků je sice plánována opět ve výši 0,1 % jako v optimistické variantě, avšak z důvodu nižšího stavu peněžních prostředků, je i tato hodnota nižší. Plánovaný výsledek hospodaření oproti optimistické variantě dosahuje ve sledovaném období nižších hodnot v průměru o 22,35 %, ale stále si udržuje kladné hodnoty a pozvolný růst.

5.4.2 Plánovaná rozvaha

Při sestavení pesimistické rozvahy, byly jednotlivé položky aktiv plánovány na základě stejné metody, jako tomu bylo při optimistické variantě. V této variantě je počítáno se skutečností, že firma bude investovat méně do dlouhodobého majetku, čímž je i hodnota netto aktiv nižší než u optimistické varianty.

Tabulka č. 56: Plánovaná aktiva – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha					
A K T I V A	2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	1 383 924	1 497 254	1 549 237	1 605 899	1 667 331
Dlouhodobý majetek	1 136 048	1 147 415	1 158 782	1 170 149	1 181 516
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 884	5 994	6 103	6 213	6 322
Dlouhodobý hmotný majetek	1 069 883	1 081 140	1 092 398	1 103 655	1 114 913
Pozemky	280 329	280 329	280 329	280 329	280 329
Stavby	441 163	451 086	461 009	470 933	480 856
Samostatné movité věci	100 036	101 370	102 704	104 039	105 373
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM	248 355	248 355	248 355	248 355	248 355
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	60 281	60 281	60 281	60 281	60 281
Oběžná aktiva	244 397	346 360	386 976	432 271	482 336
Zásoby	26 572	47 312	50 151	53 160	56 349
Pohledávky	45 955	68 617	72 734	77 098	81 724
Peněžní prostředky	171 870	230 431	264 091	302 013	344 263
Časové rozlišení	3 479	3 479	3 479	3 479	3 479

U sestavení pasiv se použila stejná metoda jako v případě plánování pasiv u optimistické varianty. Základní kapitál, ážio, kapitálové fondy a rezervy byly plánovány ve stejné výši jako v případě optimistické varianty. I v pesimistické variantě je počítáno se zachováním stávajících úvěrových splátek, tak jako je tomu v případě varianty optimistické. U výsledku hospodaření minulých let došlo oproti optimistické variantě k jeho poklesu, protože společnost dosahuje nižšího výsledku hospodaření po zdanění, který je obsažen v této položce.

Tabulka č. 57: Plánovaná pasiva – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha					
P A S I V A	2018	2019	2020	2021	2022
PASIVA CELKEM	1 383 924	1 497 254	1 549 237	1 605 899	1 667 331
Vlastní kapitál	1 100 466	1 150 493	1 204 331	1 262 024	1 323 614
Základní kapitál	439 588	439 588	439 588	439 588	439 588
Ážio a kapitálové fondy	31 248	31 248	31 248	31 248	31 248
Ážio	16 505	16 505	16 505	16 505	16 505
Kapitálové fondy	14 743	14 743	14 743	14 743	14 743
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	604 106	629 630	679 657	733 495	791 188
VH běžného úč. období (+-)	25 524	50 027	53 837	57 693	61 590
Cizí zdroje	281 055	344 358	342 503	341 472	341 315
Rezervy	5 535	5 535	5 535	5 535	5 535
Závazky	275 520	338 823	336 968	335 937	335 780
Dlouhodobé závazky	130 910	132 231	119 210	106 344	93 641
<i>Odložený daňový závazek</i>	25 854	42 761	45 326	48 046	50 929
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	105 056	89 470	73 884	58 298	42 712
Krátkodobé závazky	144 610	206 592	217 758	229 593	242 139
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	20 496	20 496	20 496	20 496	20 496
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	26 826	41 724	44 228	46 881	49 694
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	58 639	99 821	105 810	112 158	118 888
<i>Závazky ostatní</i>	38 649	44 551	47 224	50 058	53 061
Časové rozlišení	2 403	2 403	2 403	2 403	2 403

Bilanční suma se v roce 2019 zvýšila zhruba o 8,18 % a hodnota netto aktiv a pasiv činí 1 497 254 tis. Kč. V roce 2020 ve srovnání s optimistickou variantu je bilanční suma nižší o 3,66 % a výsledná aktiva a pasiva jsou ve výši 1 549 237 tis. Kč. V předposledním predikovaném roce v porovnání s optimistickým plánem rozvahy je očekávaný pokles o 5,34 % a výsled hodnota aktiv a pasiv je 1 605 899 tis. Kč. V posledním predikovaném roce je oproti optimistické variantě patrný pokles o 6,98 % a konečná hodnota netto aktiv a pasiv činí 1 667 331 tis. Kč.

5.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Stejně jako tomu bylo u optimistické varianty plánu, tak i zde je očekávané cash flow ve všech predikovaných letech kladné. U cash flow z provozní činnosti byl zaznamenán pokles vůči optimistické variantě z důvodu dosažení nižšího výsledku hospodaření po

zdanění. Z důvodu že v pesimistické variantě jsou naplánovány nižší investice, vykazuje cash flow z investiční činnosti nižší zápornou hodnotu než ve variantě optimistické. V cash flow z finanční činnosti jsou zahrnuty změny dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů, které zůstávají ve stejné výši, a to z důvodu, že společnost nepočítá s čerpáním nových úvěrů a bude splácet stávající úvěry.

Tabulka č. 58: Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz peněžních toků					
Položka	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Stav peněžních prostředků na počátku období	147 652	171 870	231 417	266 139	305 200
1) PROVOZNÍ ČINNOST	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Výsledek hospodaření před zdaněním	32 299	62 979	67 777	72 632	77 538
Daň z příjmu	6 775	11 966	12 878	13 800	14 732
Výsledek hospodaření po zdanění	25 524	51 013	54 899	58 832	62 806
Úpravy o nepeněžní operace	36 252	53 919	57 434	61 313	65 619
Odpisy dlouhodobého majetku	53 919	53 919	57 434	61 313	65 619
Změna stavu opravných položek a rezerv	-17 667	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	34 604	18 580	4 210	4 463	4 730
Změna stavu pohledávek	14 131	-22 662	-4 117	-4 364	-4 626
Změna stavu krátkodobých závazků	18 409	61 982	11 166	11 836	12 546
Změna stavu zásob	2 064	-20 740	-2 839	-3 009	-3 190
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	96 380	123 512	116 543	124 608	133 155
2) INVESTIČNÍ ČINNOST	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Nabytí dlouhodobého majetku	-178 924	-65 286	-68 801	-72 680	-76 986
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-178 924	-65 286	-68 801	-72 680	-76 986
3) FINANČNÍ ČINNOST	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Změna stavu dlouhodobých závazků	-494	16907	2566	2720	2883
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	90 059	-15586	-15586	-15586	-15586
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	16 703	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti celkem	106 762	1 321	-13 020	-12 866	-12 703
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Peněžní tok celkem	24 218	59 547	34 722	39 061	43 466
Stav peněžních prostředků na konci období	171 870	231 417	266 139	305 200	348 666

5.5 Zhodnocení variant finančního plánu

Tato kapitola je věnována vyhodnocení obou variant finančního plánu na základě finanční analýzy. Rovněž zde dojde ke zhodnocení finančního plánu v závislosti k vytyčeným cílům.

5.5.1 Finanční analýza finančního plánu

Následující podkapitola je věnována finanční analýze obou variant plánu, a to optimistické a pesimistické verzi. Pro finanční analýzu je využito poměrových ukazatelů a analýzy rozdílových ukazatelů.

Ukazatele rentability

Tabulka č. 59: Ukazatele rentability finančního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability	Optimistický plán				Pesimistický plán			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
ROA	5,32%	5,66%	5,91%	6,06%	4,68%	4,77%	4,85%	4,91%
ROE	5,18%	5,58%	5,86%	6,03%	4,43%	4,55%	4,65%	4,73%
ROI	3,93%	4,27%	4,53%	4,70%	3,40%	3,54%	3,66%	3,76%
ROS	5,94%	6,16%	6,31%	6,40%	5,50%	5,58%	5,64%	5,68%

Při analýze optimistického plánu je vidět, že hodnoty u všech sledovaných položek rentability vzrostly oproti předchozímu roku minulého období a je tedy očekáván jejich růst. V predikovaném období vykazují rovněž jednotlivé položky rostoucí trend. Během sledovaného období vykazovala největší nárůst rentabilita aktiv. U pesimistické varianty se jednotlivé položky také zachovávají rostoucí trend, oproti minulému období, avšak ne tak výrazný jako v optimistickém plánu, jelikož byly plánovány nižší tržby.

Ukazatele aktivity

Tabulka č. 60: Ukazatele aktivity finančního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele aktivity	Optimistický plán				Pesimistický plán			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	0,66	0,69	0,72	0,73	0,62	0,63	0,65	0,66
Doba obratu zásob	18,36	18,36	18,36	18,36	18,36	18,36	18,36	18,36
Doba obratu pohledávek	26,62	26,62	26,62	26,62	26,62	26,62	26,62	26,62
Doba obratu krát. závazků	72,21	72,21	72,21	72,21	72,21	72,21	72,21	72,21

U optimistické varianty lze pozorovat, že obrat celkových aktiv se oproti roku 2018 lehce zvýšil z 0,61 na 0,66 a v celém sledovaném období má pak rostoucí charakter. V pesimistické variantě vykazuje rovněž obrat aktiv nepatrný nárůst oproti roku 2018 a v jednotlivých letech se jeho hodnota postupně zvyšuje. Doba obratu zásob se v obou variantách plánu výrazně zvýšila oproti předešlému roku a přibližuje se k hodnotám v roce 2016. Doba obratu pohledávek je v případě obou variant plánu vyšší než v minulém roce a dosahuje obdobných hodnot jako v letech 2015 a 2017. Doba obratu závazků je u obou variant stejná, a to 72,21 dne, což je vyšší hodnota než v předchozím roce, kdy se doba obratu závazků pohybovala kolem 62 dní. V porovnání s dobou obratu pohledávek by měl být ukazatel doby obratu závazků vyšší, čehož je v predikovaném období dosaženo. Tím že se oproti roku 2018 zvýší doba obratu závazku, lze usoudit, že firma zvyšuje svou sílu vůči dodavatelům.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 61: Ukazatele zadluženosti finančního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

	Optimistický plán				Pesimistický plán			
Ukazatele zadluženosti	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	23,89%	23,32%	22,67%	21,97%	22,98%	22,08%	21,22%	20,42%
Koef. samofinancování	75,95%	76,53%	77,18%	77,89%	76,86%	77,77%	78,63%	79,44%
Úrokové krytí	14,23	18,52	24,39	32,87	12,26	15,09	19,05	24,98
Doba splácení dluhu	2,59	2,75	2,58	2,44	2,74	2,89	2,70	2,52

Hodnoty celkové zadluženosti jsou u obou variant vyšší, než v roce 2018, a to z důvodu, že společnost čerpala vysoký investiční úvěr na výstavbu parkovacích domů. U obou variant je plánu je ve sledovaném období vidět postupný pokles celkové zadluženosti, který se projeví pravidelným splácením úvěru. I hodnoty koeficientu samofinancování se logicky musely oproti minulému roku snížit, a to na základě čerpaného úvěru. Hodnoty úrokového krytí vykazují u obou variant plánu v roce 2019 výrazně nižší hodnoty než v předešlém roce. Tato skutečnost byla opět způsobena čerpáním nového úvěru, čímž se zvýšila i hodnota nákladových úroků, oproti předešlému roku. U obou variant plánu je pak vidět postupné zvyšování hodnoty úrokového krytí, jelikož se v budoucnu budou snižovat i úroky z postupně splácených úvěrů. Co se týče splácení dluhu, tak u obou

variant plánu se doba splatnosti snížila oproti předešlému roku, přičemž u optimistické varianty plánu je podnik schopen své dluhy splácet rychleji.

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 62: Ukazatele likvidity finančního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

	Optimistický plán				Pesimistický plán			
Ukazatele likvidity	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,65	1,75	1,86	1,99	1,68	1,79	1,90	2,01
Pohotová likvidita	1,42	1,52	1,63	1,75	1,45	1,56	1,67	1,78
Okamžitá likvidita	1,08	1,18	1,29	1,41	1,12	1,22	1,33	1,44

Běžná likvidita společnosti se analyzovaném období pohybuje u obou variant plánu v rozmezí doporučených hodnot a během sledovaných let má tendenci růst. U pohotové likvidity společnost doporučených hodnot dosahuje pouze v roce 2019 a následně se její hodnoty postupně zvyšují, avšak nijak výrazně se od optimálních hodnot neodchylují. Okamžitá likvidita vykazuje v celém sledovaném období vyšší hodnoty než, jsou ty doporučené, což lze hodnotit pozitivně, neboť čím jsou hodnoty okamžité hodnoty vyšší, tím by měla mít společnost menší potíže s platební schopností. U pesimistické varianty plánu dosahuje společnost v celém sledovaném období pro jednotlivé likvidity vyšších hodnot než ve variantě optimistické, a to z důvodů nižších plánovaných krátkodobých závazků.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 63: Čistý pracovní kapitál finančního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

	Optimistický plán				Pesimistický plán			
Rozdílová analýza	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Čistý pracovní kapitál	144 930	182 414	227 841	280 396	140 754	171 266	205 864	244 600

Při analýze pracovního kapitálu je u obou variant plánu vidět, že má tendenci růst oproti minulému období, kdy vykazoval postupný pokles. U obou variant plánu hodnota ČPK dosahuje vyšších hodnot než v roce 2018, kdy jeho hodnota byla 99 787 tis. Kč.

Predikce bankrotu finančního plánu – aplikace Altmanova modelu

U obou variant plánu je dle souhrnného hodnocení vidět, že společnost Brněnské komunikace, a.s. v predikovaném období není ohrožena bankrotem. Jak u optimistické, tak pesimistické varianty je vidět rostoucí trend výsledného Z-score.

Tabulka č. 64: Altmanův model – optimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Váha	2019		2020		2021		2022	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
ČPK/A	1,2	0,09	3,31	0,11	3,80	0,13	4,32	0,16	4,83
NZ/A	1,4	0,41	16,79	0,43	16,76	0,45	16,76	0,47	16,78
EBIT/A	3,3	0,05	5,11	0,06	5,21	0,06	5,21	0,06	5,12
VK/CZ	0,6	3,18	55,51	3,28	54,91	3,40	54,56	3,55	54,47
T/A	1,0	0,66	19,27	0,69	19,32	0,72	19,16	0,73	18,81
Z-score		3,44	100,00	3,59	100,00	3,74	100,00	3,91	100,00
Ohrožení		NE		NE		NE		NE	

Tabulka č. 65: Altmanův model – pesimistická verze

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Váha	2019		2020		2021		2022	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
ČPK/A	1,2	0,09	3,24	0,11	3,63	0,13	4,01	0,15	4,39
NZ/A	1,4	0,42	16,90	0,44	16,82	0,46	16,73	0,48	16,64
EBIT/A	3,3	0,05	4,44	0,05	4,31	0,05	4,19	0,05	4,05
VK/CZ	0,6	3,34	57,63	3,52	57,87	3,71	58,13	3,89	58,39
T/A	1,0	0,62	17,79	0,63	17,36	0,65	16,94	0,66	16,53
Z-score		3,48	100,00	3,65	100,00	3,82	100,00	4,00	100,00
Ohrožení		NE		NE		NE		NE	

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo sestavení finančního plánu pro společnost Brněnské komunikace, a.s. pro období následujících čtyř let, čemuž předcházelo provedení strategické analýzy okolí podniku a finanční analýzy za posledních pět let, doplněné porovnáním s konkurencí.

V první části práce byl za využití odborné literatury vytvořen teoretický podklad, o který se práce opírá ve všech následujících postupech a analýzách. Především šlo o vymezení pojmu finanční plánování, jeho principů, zásad, typů finančních plánů a rovněž postup při sestavování samotného finančního plánu. Následně zde byly vymezeny metody strategické a finanční analýzy, které jsou v práci obsaženy. Aby mohla být provedena analytická část, bylo nutné na základě legislativních změn ve finančních výkazech, které proběhly k 1.1.2016, upravit finanční výkazy společnosti, aby se finanční plán mohl zpracovat do podoby současných výkazů.

Druhá část práce se zaměřuje na představení samotné společnosti, pro kterou má být návrh finančního plánu sestaven. Nejprve došlo k popisu podnikatelské činnosti a historie společnosti. Na představení podniku pak navazuje strategická analýza, jejímž cílem bylo najít příležitosti a hrozby, jenž vyplývají z externího prostředí a silné a slabé stránky, které jsou charakteristické pro interní prostředí podniku. Na metody PESTLE, Porterův model pěti sil a 7S navazuje finanční analýza podniku za posledních pět let, která poskytuje porovnání finančních ukazatelů společnosti Brněnské komunikace, a.s. s jejím nejbližším konkurentem Ostravské komunikace, a.s. U vzájemného porovnání bylo zjištěno, že společnost Brněnské komunikace, a.s. dosahuje oproti konkurenci horší rentability, protože po dobu pěti let nebyly ze strany zřizovatele navyšovány jednotkové ceny za provedené práce a nebyla také zhodnocena cenová inflace v oblasti mezd. V důsledku vysokého úvěru dosahuje společnost ve sledovaném období oproti konkurenci horších hodnot zadluženosti. Veškeré tyto skutečnosti, které byly zaznamenány v předchozích analýzách byly shrnuty do SWOT matice, z níž byla sestavena SWOT analýza, pro stanovení reálného potenciálu společnosti.

Poslední část práce se věnuje samotnému návrhu finančního plánu pro období 2019–2022. Jako první byla sestavena prognóza plánovaných tržeb v optimistické a pesimistické variantě. Data pro následnou prognózu u obou variant byla poskytnuta od

vedení společnosti. Následně byla sestavena analýza a prognóza generátorů hodnoty, kde díky využití metod podílu na tržbách, doby obratu a koeficientu investiční náročnosti, mohla být sestavena prognóza dalších položek finančního plánu. Jednotlivé varianty finančního plánu jsou následně zhodnoceny a podrobeny finanční analýze. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že u obou variant bude dosaženo vytyčených cílů, aby nebyla ohrožena budoucí existence společnosti. Jedná se tedy o cíle, kdy společnost dosahuje kladného hospodářského výsledku, nebude ohrožena její platební schopnost, vyhne se extrémnímu zadlužení a nebude ohrožena bankrotem. Optimistická varianta nabízí mnohem příznivější vývoj, kdy společnost v ní dosahuje vyššího hospodářského výsledku a díky vyšším plánovaným tržbám mohou být i investice do dlouhodobého majetku vyšší, jejichž realizací se zajistí dosažení zvýšení plánovaných tržeb společnosti pro budoucí období.

Pro plánované období byly vytyčeny následující strategické vize a cíle společnosti:

- udržet a posílit pozice klíčového dodavatele služeb pro zřizovatele SMB
- zvýšit procento obratu z veřejných zdrojů SMB
- zabezpečit rozšíření činností vykonávaných v rámci in-house zadávaných pro SMB
- zavést celopodnikový informační systém včetně nástrojů nákladového controllingu
- zajistit vyšší míru zapojení podniku do strategických projektů města Brna
- ještě více prohloubit spolupráci se sesterskými společnostmi
- klást důraz na realizaci dokumentu „Strategie parkování“ a roli BKOMu, jakožto koordinátora dopravy v klidu a provozovatele parkovacích domů, s cílem dosáhnout sjednocení cen za parkování v parkovacích domech a zóně placených parkovacích stání

Tato práce může být využita pro účely společnosti při sestavení dlouhodobého finančního plánu. Společnost zde má možnost se s oběma variantami seznámit a připravit se tak na budoucí vývoj a zlepšit stávající situaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

Brněnské komunikace: Etický kodex [online]. 1.1.2018 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.bkom.cz/informacni-centrum/eticky-kodex-spolecnosti-brnenske-komunikace-as-19>

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKÁ REPUBLIKA: 2017 INDEX UDRŽITELNÉHO ROZVOJE OBČANSKÉHO SEKTORU [online]. 2018 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/04/Czech-Republic_CSOSI-2017.pdf

DATA.BRNO: *Vývoj počtu obyvatel v Brně* [online]. 31.12.2019 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/vyvoj-po-v-brne/>

DATA.BRNO: *Vývoj automobilizace a motorizace* [online]. 31.12.2019 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/vyvoj-automobilizace-a-motorizace/>

DATA.BRNO: *Počet cestujících v rámci IDSJMK/DPMB* [online]. 31.12.2019 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/pocet-cestujicich-v-ramci-idsjmk-dpmb/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-968-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071795291.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění–základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

Ministerstvo financí České republiky: *Makroekonomická predikce – leden 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

NEUMAIEROVÁ, Inka, Ivan NEUMAIER. *Index IN05. Evropské finanční systémy: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 80-210-3753-9.

Podnikatel.cz: Harmonogram zavádění EET [online]. 2019 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/harmonogram-zavadeni-eet/>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-2511-830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

ŠIMAN, Josef. *Úvod do podnikových financí*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-867-5449-9.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vyhodnocení vlivů na životní prostředí. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2016 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vyhodnocen%C3%AD_vliv%C5%AF_na_%C5%BEivotn%C3%AD_prost%C5%99ed%C3%AD

ZAVŘEL, Jan. *Kompendium vedoucího pracovníka: Brněnské komunikace a.s. "Strategické řízení"*. Brno, 2019.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj HDP	58
Tabulka č. 2: Vývoj inflace.....	59
Tabulka č. 3: Vývoj zaměstnanosti.....	59
Tabulka č. 4: Vývoj ceny ropy.....	60
Tabulka č. 5: Porovnání obratu společnosti BKOM a OKAS	67
Tabulka č. 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv	74
Tabulka č. 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv	76
Tabulka č. 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv	77
Tabulka č. 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv	78
Tabulka č. 10: Horizontální analýza vybraných položek VZZ.....	79
Tabulka č. 11: Vertikální analýza vybraných položek VZZ.....	81
Tabulka č. 12: Analýza vybraných položek Cash flow	82
Tabulka č. 13: Vývoj ukazatele rentability ROA	84
Tabulka č. 14: Vývoj ukazatele rentability ROE.....	84
Tabulka č. 15: Vývoj ukazatele rentability ROS	85
Tabulka č. 16: Vývoj ukazatele rentability ROI.....	85
Tabulka č. 17: Vývoj obratu celkových aktiv.....	86
Tabulka č. 18: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob	86
Tabulka č. 19: Vývoj doby obratu pohledávek.....	87
Tabulka č. 20: Vývoj doby obratu závazků	88
Tabulka č. 21: Vývoj celkové zadluženosti	89
Tabulka č. 22: Vývoj koeficientu samofinancování	89
Tabulka č. 23: Vývoj úrokového krytí.....	90
Tabulka č. 24: Vývoj doby splácení dluhu	90
Tabulka č. 25: Vývoj běžné likvidity.....	91
Tabulka č. 26: Vývoj pohotové likvidity	91
Tabulka č. 27: Vývoj okamžité likvidity	92
Tabulka č. 28: Vývoj čistého pracovního kapitálu	92
Tabulka č. 29: Altmanův model	93
Tabulka č. 30: Model IN 05.....	94
Tabulka č. 31: Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do matice SWOT	95

Tabulka č. 32: Vyhodnocení vzájemných vztahů identifikovaných prvků analýzy SWOT	99
Tabulka č. 33: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy.....	99
Tabulka č. 34: Optimistická varianta tržeb.....	103
Tabulka č. 35: Pesimistická varianta tržeb	104
Tabulka č. 36: Analýza a prognóza ziskové marže shora – optimistická verze	106
Tabulka č. 37: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2014–2018 – optimistická verze	106
Tabulka č. 38: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2019–2022 – optimistická verze	107
Tabulka č. 39: Analýza a prognóza ziskové marže shora – pesimistická verze	107
Tabulka č. 40: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2014–2018 – pesimistická verze.....	108
Tabulka č. 41: Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2019–2022 – pesimistická verze.....	108
Tabulka č. 42: Analýza a prognóza pracovního kapitálu – optimistická a pesimistická verze.....	109
Tabulka č. 43: Koeficient investiční náročnosti dlouhodobého nehmotného majetku za období 2014–2018	110
Tabulka č. 44: Koeficient investiční náročnosti staveb za období 2014–2018	110
Tabulka č. 45: Koeficient investiční náročnosti hmotných movitých věcí za období 2014–2018	110
Tabulka č. 46: Odhad investic vybrané společnosti pro období 2019–2022 – optimistická verze	111
Tabulka č. 47: Odhad investic vybrané společnosti pro období 2019–2022 – pesimistická verze.....	111
Tabulka č. 48: Prognóza dlouhodobého majetku společnosti pro období 2019–2022 – optimistická verze	112
Tabulka č. 49: Prognóza dlouhodobého majetku společnosti pro období 2019–2022 – pesimistická verze.....	112
Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická verze	113
Tabulka č. 51: Odpisový plán společnosti	115

Tabulka č. 52: Plánovaná aktiva – optimistická verze.....	117
Tabulka č. 53: Plánovaná pasiva – optimistická verze	119
Tabulka č. 54: Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická verze	121
Tabulka č. 55: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze	123
Tabulka č. 56: Plánovaná aktiva – pesimistická verze	124
Tabulka č. 57: Plánovaná pasiva – pesimistická verze.....	125
Tabulka č. 58: Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická verze.....	126
Tabulka č. 59: Ukazatele rentability finančního plánu	127
Tabulka č. 60: Ukazatele aktivity finančního plánu	127
Tabulka č. 61: Ukazatele zadluženosti finančního plánu	128
Tabulka č. 62: Ukazatele likvidity finančního plánu.....	129
Tabulka č. 63: Čistý pracovní kapitál finančního plánu	129
Tabulka č. 64: Altmanův model – optimistická verze	130
Tabulka č. 65: Altmanův model – pesimistická verze.....	130

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj Cash Flow v letech 2014–2018	83
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti Brněnské komunikace, a.s. (vlastní zpracování).....	53
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2014–2018	I
PŘÍLOHA Č. 2: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2014–2018.....	III
PŘÍLOHA Č. 3: PROGNÓZA DLOUHODOBÉHO MAJETKU.....	IV

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HDP	Hrubý domácí produkt
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VH	Výsledek hospodaření
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EAT	Earnings after Taxes
EBT	Earnings before Taxes
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROI	Návratnost investic
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
Tis.	Tisíc
Č.	Číslo
Sb.	Sbírka
SMB	Statutární město Brno
BKOM	Brněnské komunikace, a.s.
OK	Ostravské komunikace, a.s.
MMB	Magistrát města Brna
OD	Odbor dopravy
OI	Odbor investiční
IAD	Individuální automobilová doprava
MHD	Městská hromadná doprava
GŘ	Generální ředitel
PD	Parkovací dům
ICT	Informační a komunikační technologie
CF	Cash flow

PŘÍLOHA Č. 1: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2014–2018

	AKTIVA		2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	01	1 163 497	1 210 185	1 251 437	1 265 041	1 383 924
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02					
B.	Stála aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)	03	654 535	746 703	949 353	1 025 238	1 136 048
B.I.	Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.5.)	04	2 698	2 619	1 176	3 772	5 884
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	05					
B.I.2.	Ocenitelná práva	06	2 698	2 619	891	812	5 603
B.I.2.1.	Software	07	2 698	2 619	891	812	5 603
B.I.2.2.	Ocenitelná práva	08					
B.I.3.	Goodwill	09					
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10					
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	11			285	2 960	281
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12			285		
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				2 960	281
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.)	14	651 837	744 084	948 177	1 021 466	1 069 883
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	463 249	526 187	753 218	743 779	721 492
B.II.1.1.	Pozemky	16	266 300	266 270	274 580	280 329	280 329
B.II.1.2.	Stavby	17	196 949	259 917	478 638	463 450	441 163
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	85 354	75 068	71 701	76 881	100 036
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19					
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20					
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21					
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22					
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23					
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	24	103 234	142 829	123 258	200 806	248 355
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25					
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	103 234	142 829	123 258	200 806	248 355
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	27					60 281
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28					
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29					
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30					60 281
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31					
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32					
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33					
B.III.7.	Ostatní dlouhotrvající finanční majetek	34					
B.III.7.1.	Jiný dlouhotrvající finanční majetek	35					
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36					
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	37	507 086	460 579	300 901	237 312	244 397
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	38	34 173	33 476	27 199	28 636	26 572
C.I.1.	Materiál	39	33 923	29 976	24 795	26 610	24 930
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	250	3 397	2 402	2 026	1 625
C.I.3.	Výrobky a zboží	41					
C.I.3.1.	Výrobky	42					
C.I.3.2.	Zboží	43					
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44					
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45		103	2		17
C.II.	Pohledávky (součet C.II.1. až C.II.2.)	46	41 784	36 199	44 999	61 024	45 955
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	11	223	102	95	2
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	11	223	102	95	2
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49					
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50					
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51					
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52					
C.II.5.1.	Pohledávky za společníky	53					
C.II.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54					
C.II.5.3.	Dohadné účty aktivní	55					
C.II.5.4.	Jiné pohledávky	56					
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	41 773	35 976	44 897	60 929	45 953
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	36 042	32 823	41 030	57 911	39 689
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59					2 000
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60					
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	5 731	3 153	3 867	3 018	4 264
C.II.4.1.	Pohledávky za společníky	62					
C.II.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63					
C.II.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64		1 276	3 017	78	880
C.II.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	888	120	415	917	1 033
C.II.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	197	498		1 380	1 780
C.II.4.6.	Jiné pohledávky	67	4 646	1 259	435	643	571
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	68					
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69					
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70					
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	71	431 129	390 904	228 703	147 652	171 870
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	599	748	1 543	2 074	3 005
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	430 530	390 156	227 160	145 578	168 865
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	74	1 876	2 903	1 183	2 491	3 479
D.1.	Náklady příštích období	75	909	1 612	1 132	2 187	2 035
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76					
D.3.	Příjmy příštích období	77	967	1 291	51	304	1 444

	PASIVA		2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	78	1 163 497	1 210 185	1 251 437	1 265 041	1 383 924
A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)	79	997 177	1 021 318	1 053 068	1 074 942	1 100 466
A.I.	Základní kapitál (A.I.1.+A.I.2.+A.I.3.)	80	421 588	421 588	439 588	439 588	439 588
A.I.1.	Základní kapitál	81	371 588	421 588	421 588	439 588	439 588
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82					
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83	50 000		18 000		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	84	31 248	31 248	31 248	31 248	31 248
A.II.1.	Ážio	85	16 505	16 505	16 505	16 505	16 505
A.II.2.	Kapitálové fondy	86	14 743	14 743	14 743	14 743	14 743
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87	14 743	14 743	14 743	14 743	14 743
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88					
A.II.2.3.	Oceň. rozdíly z přecenění při přem. obch. korpor.(+/-)	89					
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90					
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korporací(+/-)	91					
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)	92					
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	93					
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94					
A.IV.	Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.)	95	512 170	544 341	568 482	582 232	604 106
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	96	512 170	544 341	568 482	582 232	604 106
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let(+/-)	98					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	99	32 171	24 141	13 750	21 874	25 524
A.IV.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100					
B.+C.	Cizí zdroje (B. + C.)	101	166 098	188 299	197 670	186 508	281 055
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	102	0	9 723	19 000	20 122	5 535
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103					
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		223		1 122	2 535
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		9 500	19 000	19 000	
B.4.	Ostatní rezervy	106					3 000
C.	Závazky (C.I. + C.II.)	107	166 098	178 576	178 670	166 386	275 520
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)	108	58 331	48 878	45 050	41 345	130 910
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109					
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110					
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111					
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	26 378	22 585	18 792	14 997	105 056
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113					
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	6 171	61	61	61	61
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115					
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117					
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	25 782	26 232	26 197	26 287	25 793
C.I.9.	Závazky - ostatní	119					
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120					
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121					
C.I.9.3.	Jiné závazky	122					
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)	123	107 767	129 698	133 620	125 041	144 610
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124					
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125					
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	3 793	3 793	3 793	3 793	20 496
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	23 067	23 979	34 430	27 606	26 826
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	54 303	71 986	72 901	62 766	58 639
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130					
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132					
C.II.8.	Závazky ostatní	133	26 604	29 940	22 496	30 876	38 649
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134					
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	481	481	437	845	836
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	4 456	8 277	5 169	6 403	5 763
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	7 438	3 300	2 375	4 278	4 069
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 098	176	244	405	264
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	13 131	17 706	14 271	18 945	27 717
D.	Časové rozlišení (D.1. + D.2.)	141	222	568	699	3 591	2 403
D.1.	Výdaje příštích období	142	221	357	258	2 940	589
D.2.	Výnosy příštích období	143	1	211	441	651	1 814

PŘÍLOHA Č. 2: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2014–2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	476 370	490 503	538 250	872 226	839 820
II.	Tržby za prodej zboží	02	296	299	296	224	181
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	217 619	232 817	270 196	576 428	529 064
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	309	309	302	274	172
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	71 900	83 359	77 687	92 695	95 456
A.3.	Služby	06	145 410	149 149	192 207	483 459	433 436
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	794	-3 147	996	376	401
C.	Aktivace (-)	08	-3 355	-1 539	-3 391	-1 404	-230
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	174 538	183 803	190 496	217 204	238 006
D.1.	Mzdové náklady	10	125 810	132 575	137 176	156 355	171 944
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	48 728	51 228	53 320	60 849	66 062
.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	42 095	44 062	45 990	52 465	57 648
.	Ostatní náklady	13	6 633	7 166	7 330	8 384	8 414
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1 až E.3.)	14	46 612	47 551	51 885	54 106	53 919
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	46 847	47 794	51 822	54 303	53 982
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	46 847	47 794	51 822	54 303	53 982
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17					
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18			244	-244	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-235	-243	-181	47	-63
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3)	20	248 754	253 314	261 309	20 131	10 070
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	14 247	3 001	1 791	13 033	2 758
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 916	5 369	3 972	4 794	5 115
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	230 591	244 944	255 546	2 304	2 197
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	250 503	255 580	270 602	16 354	-5 798
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	15 117	30	535	4 182	158
F.2.	Prodaný materiál	26	1 795	2 835	2 669	2 648	1 595
F.3.	Daně a poplatky	27	1 931	1 556	1 422	1 626	1 885
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		9 500	9 500		-16 000
F.5.	Jiné provozní náklady	29	231 660	241 659	256 476	7 898	6 564
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) EBIT	30	38 709	29 051	19 071	29 517	34 709
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (součet IV.1. + IV.2.)	31	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1. + V.2.)	35	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního DFM - ovládaná nebo ovládající osoba	36					
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1.+VI.2.)	39	1 646	1 728	528	255	172
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40					
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 646	1 728	528	255	172
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1.+J.2.)	43	211	171	141	135	985
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44					
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	211	171	141	135	985
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	114	68	56	49	51
K.	Ostatní finanční náklady	47	157	585	2 080	1 937	1 648
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 392	1 040	-1 637	-1 768	-2 410
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) EBT	49	40 101	30 091	17 434	27 749	32 299
L.	Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)	50	7 930	5 950	3 684	5 875	6 775
L.1.	Daň z příjmů - splatná	51	7 915	5 500	3 719	5 786	7 268
L.2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	52	15	450	-35	89	-493
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) EAT	53	32 171	24 141	13 750	21 874	25 524
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	32 171	24 141	13 750	21 874	25 524
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	727 180	745 912	800 439	892 885	850 294

PŘÍLOHA Č. 3: PROGNOZA DLOUHODOBÉHO MAJETKU
Optimistická varianta plánu

Nehmotný majetek	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	374	374	374	374	374
- zůstatková hodnota	5 884	5 510	5 136	4 763	4 389
Nový - investice netto		194	194	194	194
- investice brutto		568	758	1 010	1 347
- pořizovací hodnota k 31. 12.		568	1 326	2 336	3 682
- odpisy (1/3 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	189	442	779
Celkem - odpisy		374	563	816	1 152
- zůstatková hodnota	5 884	6 078	6 273	6 467	6 661

Stavby	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	45 927	45 927	45 927	45 927	45 927
- zůstatková hodnota	441 163	395 236	349 310	303 383	257 457
Nový - investice netto		17 593	17 593	17 593	17 593
- investice brutto		63 520	65 637	67 825	70 086
- pořizovací hodnota k 31. 12.		63 520	129 157	196 982	267 068
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	2 117	4 305	6 566
Celkem - odpisy		45 927	48 044	50 232	52 493
- zůstatková hodnota	441 163	458 756	476 350	493 943	511 536

Samostatné movité věci	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	7 619	7 619	7 619	7 619	7 619
- zůstatková hodnota	100 036	92 417	84 799	77 180	69 561
Nový - investice netto		2 365	2 365	2 365	2 365
- investice brutto		9 984	11 648	13 590	15 854
- pořizovací hodnota k 31. 12.		9 984	21 632	35 222	51 076
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	1 664	3 605	5 870
Celkem - odpisy		7 619	9 283	11 224	13 489
- zůstatková hodnota	100 036	102 401	104 767	107 132	109 498

Pozemky	2018	2019	2020	2021	2022
- zůstatková hodnota	280 329	280 329	280 329	280 329	280 329

Pesimistická varianta plánu

Nehmotný majetek	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	374	374	374	374	374
- zůstatková hodnota	5 884	5 510	5 136	4 763	4 389
Nový - investice netto		110	110	110	110
- investice brutto		483	645	859	1 146
- pořizovací hodnota k 31. 12.		483	1 128	1 987	3 133
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	161	376	662
Celkem - odpisy		374	535	750	1 036
- zůstatková hodnota	5 884	5 994	6 103	6 213	6 322

Stavby	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	45 927	45 927	45 927	45 927	45 927
- zůstatková hodnota	441 163	395 236	349 310	303 383	257 457
Nový - investice netto		9 923	9 923	9 923	9 923
- investice brutto		55 850	57 711	59 635	61 623
- pořizovací hodnota k 31. 12.		55 850	113 561	173 196	234 819
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	1 862	3 785	5 773
Celkem - odpisy		45 927	47 788	49 712	51 700
- zůstatková hodnota	441 163	451 086	461 009	470 933	480 856

Samostatné movité věci	2018	2019	2020	2021	2022
Původní – odpisy	7 619	7 619	7 619	7 619	7 619
- zůstatková hodnota	100 036	92 417	84 799	77 180	69 561
Nový - investice netto		1 334	1 334	1 334	1 334
- investice brutto		8 953	10 445	12 186	14 217
- pořizovací hodnota k 31. 12.		8 953	19 398	31 584	45 801
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	1 492	3 233	5 264
Celkem - odpisy		7 619	9 111	10 852	12 883
- zůstatková hodnota	100 036	101 370	102 704	104 039	105 373

Pozemky	2018	2019	2020	2021	2022
- zůstatková hodnota	280 329	280 329	280 329	280 329	280 329