



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
PROPOSAL OF CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Michaela Beránková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Michaela Beránková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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 analýza
Finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání.

Základní literární prameny:

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

FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

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

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

MAŘÍK, M. 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 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu vybrané společnosti na plánované období let 2018 – 2020, k čemuž bude sloužit analýza dat minulých období, a to za 5 období zpětně. Sestavení finančního plánu předchází nejen finanční analýza dat minulých období a strategická analýza okolí, ale zároveň tak určení strategií a cílů společnosti. Finanční plán pro období 2018 – 2020 bude sestaven ve dvou variantách. V poslední části této práce bude provedeno zhodnocení variant finančního plánu se stanovenými cíli.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to prepare the financial plan of the selected company for the planned period 2018 – 2020. The financial plan is based on analysis of company's data of past periods for the 5 periods in retrospect. The preparation of the financial plan is preceded not only by the financial analysis of past years' data and the strategic analysis of the environment but also by the determination of the company's strategies and objectives. The financial plan for the period 2018 - 2020 will be completed in two variants. In the last part an assessment of the financial plan variant with objectives will be made.

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční plán, finanční plánování, optimistická varianta, pesimistická varianta, plánované výkazy, strategická analýza, tržby

Key words

Financial analysis, financial plan, financial planning, optimistic variant, pessimistic variant. Planned Statement, strategic analysis, sales

Bibliografická citace

BERÁNKOVÁ, M. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu ust. Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.5.2018

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Karasovi, PhD., za jeho cenné rady, připomínky, trpělivost a věnovaný čas. Rovněž chci poděkovat společnosti, ve které pracuji, za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

OBSAH.....	14
ÚVOD.....	11
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO.....	13
PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	13
1.1 Finanční plánování a finanční plán	13
1.1.1 Postup pro sestavení finančního plánu.....	15
1.1.2 Horizonty finančního plánování:	16
1.1.3 Metody finančního plánování	17
1.2 Strategická analýza okolí podniku	21
1.2.1 Rozdělení okolí podniku.....	22
1.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí	24
1.2.3 SWOT analýza.....	25
1.3 Finanční analýza.....	26
1.4 Metody finanční analýzy.....	30
1.4.1 Fundamentální analýza	30
1.4.2 Technická analýza.....	30
2 Představení vybrané společnosti.....	37
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	39
3.1 Analýza SLEPTE	39
3.2 Porterův model	44
4 FINANČNÍ ANALÝZA	48
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	48
4.1.1 Horizontální analýza – rozvahové položky aktiv	48
4.1.2 Vertikální analýza – rozvahové položky aktiv	50

4.1.3	Horizontální analýza - rozvahové položky pasiv.....	51
4.1.4	Vertikální analýza – rozvahové položky pasiv	53
4.1.5	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	54
4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	55
4.3	Analýza poměrových ukazatelů	56
4.4	Analýza soustav ukazatelů	63
4.1	SWOT analýza	64
5	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	66
5.1	Podkladová báze pro sestavení finančního plánu.....	66
5.1.1	Prognóza tržeb	66
5.1.2	Výchozí hodnoty pro sestavení finančního plánu.....	72
5.1.3	Rekapitulace předpokladů pro tvorbu finančního plánu.....	76
5.2	Návrh optimistické varianty finančního plánu	77
5.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	77
5.2.2	Plánovaná rozvaha	79
5.2.3	Plánované cash flow	82
5.3	Návrh pesimistické varianty finančního plánu.....	83
5.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	83
5.3.2	Plánovaná rozvaha	85
5.3.3	Plánované cash flow	87
5.4	Zhodnocení variant finančního plánu.....	88
5.4.1	Finanční analýza variant plánu	88
5.4.2	Závěrečné zhodnocení	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
	SEZNAM GRAFŮ	98

SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Mezi hlavní cíle snad každé společnosti patří maximalizovat čistý zisk, respektive dosahovat co nejvyšších tržeb s minimem vynaložených nákladů. Splnění tohoto cíle však závisí na spoustě faktorů, které mohou tento cíl ovlivnit, ať už pozitivně, či negativně. Aby mohla společnost dosahovat stanoveného cíle, musí k tomu mít plán, přičemž ten nejdůležitější je plán finanční, který by měla sestavovat v pravidelných intervalech s ohledem na dosavadní vývoj a skutečný stav. Jelikož s ohledem na neustálý vývoj trhu není možné dodržovat přesně sestavený plán, je nutné, aby byl tento plán variabilní a v možné míře zohledňoval výkyvy trhu, které mohou nastat. Z tohoto důvodu, budou v rámci této práce sestaveny dvě varianty finančního plánu, a to varianta optimistická a varianta pesimistická.

První část této práce bude zaměřena na teoretická východiska a pojmy jakožto finanční řízení, finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza a jiné. Teoretická východiska budou podkladem pro zpracování analýz, samotného finančního plánu a budou sloužit právě k hlubšímu pochopení jednotlivých dílčích kroků.

Analytický rozbor představuje druhou část této práce, kdy bude provedena strategická a finanční analýza. Výsledky provedených analýz budou následně shrnuty ve SWOT analýze. Přičemž strategická analýza je zaměřena na vnímání interního a externího prostředí společnosti a finanční analýza vychází přímo z účetních výkazů, které byly poskytnuty vybranou společností.

K přímému sestavení finančního plánu je nutné, po provedení strategické a finanční analýzy podniku, sestavit generátory hodnot, konkrétně tržeb, bez kterých by se sestavení finančního plánu obešlo jen stěží. Sestavenému plánu tržeb následuje samotné sestavení finančního plánu v podobě plánovaných účetních výkazů, a to konkrétně rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Plán tržeb stejně jako finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, a to optimistické variantě a variantě pesimistické.

Závěrem bude provedeno zhodnocení finančních plánů se stanovenými cíli společnosti a bude provedeno shrnutí dosažených výsledků.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu vybrané společnosti na období tří let, tj. 2018 – 2020, přičemž finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě. K sestavení finančního plánu bude vést několik dílčích kroků, které budou charakterizovány níže.

Nejprve bude proveden strategická analýza oborového okolí podniku, a to pomocí analýzy SLEPTE, čemuž bude následovat analýza obecného okolí podniku provedená pomocí Porterova modelu. V případě obou analýz bude využito dokumentačního pozorování a měření pomocí grafů (Geršlová, 2009). Na strategickou analýzu bude navázáno analýzou finanční, která bude provedena minimálně za posledních 5 období. V rámci finanční analýzy bude nejprve provedena analýza absolutních hodnot vybrané společnosti, následovat bude analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů, kdy budou zkoumány hodnoty nejen vybrané společnosti, ale i společností konkurenčních, a to za účelem srovnání a zvýraznění získaných hodnot vybrané společnosti. Poslední analýzou bude analýza soustav ukazatelů. Závěrem bude provedena SWOT analýza, která uspořádá a zhodnotí veškeré údaje získané pomocí předcházejících analýz. Souhrnně lze tedy říci, že bude použito metod systémové a vztahové analýzy.

V rámci poslední části, kterou bude představovat samotná tvorba dvou variant finančního plánu vybrané společnosti, bude využito syntézy, která ujasní jednotlivá fakta a zjedná jasno v souvislostech. Dále pak bude využito dedukce, na základě předem získaných premis. K otestování jejich správnosti bude sloužit samotný finanční plán a získané výsledky. Při tvorbě plánu tržeb bude nejprve využito statistické metody nazývané regresní analýza, a to v případě tvorby plánu tržeb, následně bude využito metody procentuálního podílu na tržbách a v neposlední řadě metody doby obratu. Po té, co budou sestaveny finanční plány, bude opětovně provedena finanční analýza a získané hodnoty budou podrobeny komparaci s hodnotami minulých období (Pokorný 2006).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V úvodní části budou popsána teoretická východiska a důležité pojmy z oblasti finančního plánování. Především budou vysvětleny jednotlivé pojmy, postupy a principy, které budou dále používány při naplnění cíle této diplomové práce.

1.1 Finanční plánování a finanční plán

Finanční plánování charakterizuje mnoho definic, mezi něž patří např. i „*Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku, a o peněžním hospodaření*“ (Grünwald, Holečková, 2006).

Detailněji lze finanční plánování uchopit jako podnikové propočty týkající se plánovaných, resp. očekávaných příjmů a výdajů, které mohou být mimo jiné doplněny o vývoj stavu platebních prostředků a přijatých úvěrů (Kleinebeckel, 1993).

Finanční plán je jedním z nejdůležitější a zároveň tak nejnáročnějším dílčím plánem každého podniku, resp. závodu, neboť je výsledkem dynamického procesu finančního managementu (Marinič, 2008). Zaujímá integrující postavení v systému všech plánů podniku, neboť je jeho cílem spojit všechny dílčí plány v jeden celek vykázaný v číslech zachycených do jednotlivých účetních výkazů (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008).

Díky plánování, a to nejen finančnímu, dokáže podnik zvážit proveditelnost a hospodářskou realizovatelnost (Kralicek, 1993). V rámci finančního plánování je nutné rozhodovat o tom, jakým způsobem bude získáván kapitál, do jakého majetku bude získaný kapitál investován a jak bude hospodařeno s peněžními prostředky. Lze tedy říci, že finanční plán je řízení podle cílů (Konečný, 2002). Jinými slovy hlavními úkoly finančního plánování je stanovení finančních cílů podniku a zároveň tak určení prostředků pro dosažení stanovených cílů. Cíl finančního plánu je totožný s obecným finančním cílem podniku, jde tedy o maximalizaci tržní hodnoty podniku (Kislingerová, 2010).

Základní požadavky pro formulaci finančních cílů:

Provázanost – vzájemné provázání hlavních finančních cílů spolu s klíčovými nefinančními záměry podniku.

Dosažitelnost – finanční cíle by měly být reálně dosažitelné s ohledem na současné podmínky a pravděpodobnost vývoje okolních faktorů, či dané fázi životního cyklu podniku.

Kontrolovatelnost – finanční cíle by měly mít objektivní jednoduché vyhodnocení určitelné především na základě ukazatelů týkajících se výkonnosti podniku (Landa, 2007).

Finanční plán jako součást podnikového plánu

Jelikož je finanční plán součástí podnikového plánu, měl by vycházet z vizí a jasných strategií podniku, tedy z jeho dlouhodobé koncepce. Finanční plán je tvořen soustavou vzájemně vyvážených plánů, mezi něž patří dle Maříka (2011) zejména:

- Plány prodeje ve členění umožňujícím odhad budoucích výnosů
- Plány produkce (či jiných výkonů) a na ně navazující odhad budoucích nákladů (provozních výdajů),
- Plány kapacit, které se promítají do plánů investic, plánů pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek, plánů údržby a obnovy, plánů odpisů,
- Plány pracovních sil, kde je třeba zohlednit osobní náklady,
- Plán provozního výsledku hospodaření (i daně a podíly na zisku), k čemuž je zapotřebí sestavení plánu budoucích provozních výnosů a nákladů
- Plán provozního peněžního toku,
- Celkový peněžní tok, ze kterého lze zjistit finanční rovnováhu plánu, díky čemuž dojde ke zjištění potřeby dalších finančních zdrojů, či nutnosti investice přebývajících peněžních zdrojů (Mařík, 2011)

Aby bylo plánování podniku úspěšné, musí vycházet z již dřívějších skutečností, k čemuž slouží analýza historických skutečností, z čehož lze předvídat budoucí hrozby a příležitosti, dále se tedy prognózuje budoucí vlivy a úspěšnost plánovaných variant a činností podniku (Grünwald, Holečková, 2006). Zároveň tak by měl být synchronní i krátkodobý a dlouhodobý finanční plán se všemi ostatními plány podniku. Je tedy

nezbytné, aby se na přípravě podkladů pro tvorbu finančního plánu podílela všechna oddělení podniku (Hrdý, Krechovská, 2016).

Pro získání určité vypovídací schopnosti, je zapotřebí dodržovat určité zásady, které jsou dle Marka (2006) následující:

- Systematicčnost – základní cíl, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku, musí být systematicky sledován a každý dílčí cíl musí vést k naplnění cíle základního.
- Úplnost – veškeré prvky, činnosti a faktory, u nichž lze předpokládat, že by mohly činnosti ovlivnit, musí být v plánu zařazeny.
- Přehlednost – je důležitá pro snadné použití plánů.
- Periodičnost – plány jsou sestavovány pravidelně v určitých pravidelně se opakujících intervalech.
- Pružnost – v průběhu plánovaného období by mělo docházet k aktualizaci hodnot tak, aby byla zachována jejich vykazovací hodnota.
- Klouzavost – nově sestavovaný finanční plán by se měl částečně překrývat s plánem předchozím tak, aby byl zachován plynulý přechod (Hrdý, Krechovská, 2016).

1.1.1 Postup pro sestavení finančního plánu

Na sestavování finančního plánu je potřebné nahlédnout z několika úhlů pohledu a sestavit i toliko variant, např. optimistickou variantu, realistickou, ale i pesimistickou. Výsledkem finančního plánu jsou účetní výkazy doplněné o vysvětlující komentáře, obsahující východiska, na jejichž základě byl finanční plán sestaven. Sestavení finančního plánu probíhá obvykle následovně:

- z plánů výnosů, nákladů a výsledku hospodaření se sestaví výkaz **zisku a ztráty**
- plány majetku, závazků a dalších bodů rozvahy slouží k sestavení **plánované rozvahy**
- dále je sestaven plánovaný **přehled o peněžních tocích**
- a v poslední fázi se ověří **přijatelnost finančního plánu** (Hrdý, Krechovská, 2016)

1.1.2 Horizonty finančního plánování:

- Dlouhodobé finanční plánování
- Krátkodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování

Časový horizont dlouhodobého finančního plánu je delší než jeden rok. Pro dosažení finančních cílů podniku je z hlediska strategie dlouhodobý finanční plán důležitou částí finančního plánování, mimo to je i nezbytně důležité pro externí uživatele, a to např. pro bankovní instituce, když podnik žádá o poskytnutí bankovního úvěru. Dlouhodobé plánování s sebou nese velkou míru rizik spočívajících především v nepředvídatelnosti budoucího vývoje externích a interních faktorů okolí podniku, což je hlavní důvodem, proč se klade vysoký důraz na zdůraznění předpokladů, na jejichž základě byly hodnoty ukazatelů naplánovány (Hrdý, Krechovská, 2016).

Mezi hlavní části dlouhodobého finančního plánování patří:

1. *„Analýza výchozího stavu podnikových financí*
2. *Plán peněžních toků za plánové období (rámcový a komplexní)*
3. *Plánovaná rozvaha za jednotlivé plánované roky, zejména za poslední rok*
4. *Plán (rozpočet) tržeb*
5. *Investiční rozpočet*
6. *Rozpočet volných peněžních toků*
7. *Rozpočet dlouhodobého externího financování*
8. *Hodnocení variant plánu podle základního finančního cíle metodou diskontovaných peněžních toků a metodami analýzy rizika“* (Grünwald, Holečková, 2006).

Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobé finanční plánování podniku vychází z aktuální situace podniku s přihlédnutím ke strategickým záměrům podniku. Obvykle je sestavován na období do jednoho roku a je považován za dílčí část dlouhodobého finančního plánu, ze kterého by měl vycházet. Krátkodobý finanční plán se však musí vždy přizpůsobovat aktuálnímu vývoji a situaci, zároveň tak dochází i k aktualizaci dlouhodobého finančního plánu. (Grünwald, Holečková, 2006).

Hlavními součástmi krátkodobého finančního plánu jsou:

- Roční plánovaná výsledovka
- Roční plán peněžních toků
- Roční plánová rozvaha (Grünwald, Holečková, 2006)

1.1.3 Metody finančního plánování

Metody finančního plánování neboli prognózování generátorů hodnoty, kterými se rozumí, několik základních veličin v souhrnu určujících hodnotu podniku, představují níže jmenované generátory hodnoty:

- Tržby, resp. obrat a jejich růst
- Marže provozního zisku
- Investice do pracovního kapitálu
- Investice do dlouhodobého majetku (nutného k provozu)
- Diskontní míra
- Způsob financování
- Doba existence podniku (Mařík, 2011).

V této práci se dále zaměříme pouze na tržby, provozní ziskovou marži, investice do pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku. Nejprve je však vhodné uvést několik důvodů, pro zavádění generátorů hodnoty.

- 1) Na schopnosti podniku vytvářet do budoucnosti volné peněžní toky je závislá jeho hodnota, je proto důležité se soustředit na takové veličiny, které jeho hodnotu velkým podílem ovlivňují. Tyto veličiny/faktory je možné v rámci tvorby hodnoty podniku podrobit důkladné analýze, se kterou lze dále pracovat.
- 2) Dále pak pomocí generátorů hodnoty získáváme bližší pohled do minulosti podniku, jsme schopni říci, jaké faktory vedly k tomu, že podnik vykazoval, či nevykazoval hodnotu.
- 3) Prognóza generátorů hodnoty by měla být podkladem pro tvorbu finančního plánu, především volných peněžních toků. Finanční plán by

měl být pouze doplněním projekce generátorů hodnoty tak, aby mohla být posouzena reálnost a proveditelnost projekce (Mařík, 2011).

Tržby

Plánování budoucích tržeb by mělo vyplynout ze strategické analýzy, resp. být jejím výsledkem, ne vždy však definitním, neboť vychází z odpovědí na otázku, kolik bychom mohli prodat s ohledem na pravděpodobný vývoj tržních podnikem (Mařík, 2011).

Provozní zisková marže

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daněmi}}{\text{Tržby}}$$

Jde o další klíčový generátor hodnoty, kterému je třeba věnovat značnou pozornost. Při jeho prognózování je vhodné zpracovat dvě nezávislé prognózy ziskové marže, nazývané prognóza shora a prognóza zdola a tyto mezi sebou následně harmonizovat (Mařík, 2011).

Prognóza ziskové marže shora

Jde o základní přístup k prognóze ziskové marže, který vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazuje odůvodněný vývoj ziskové marže do budoucna, přičemž postup je následující:

- 1.) Minulý vývoj ziskové marže – vypočítáme korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní za minulé roky a z něj odvodíme ziskovou marži, uvedeme v procentním vyjádření.
- 2.) Faktory ziskové marže – faktory ziskové marže podrobíme analýze zvláště s konkurenční pozicí na trhu
- 3.) Prognóza faktorů – dle provedené analýzy se pokusíme určit, jakou mírou budou hlavní faktory působit do budoucnosti a dle těchto úvah provedeme odhad budoucích hodnot ziskové marže, opět v procentní vyjádření
- 4.) Prognóza marže – součinem dříve prognózovaných tržeb a odhadnutí ziskové marže vypočteme korigovaný provozní výsledek hospodaření v budoucích letech (Mařík, 2011).

Prognóza ziskové marže zdola

- 1) Nejprve sestavíme prognózu provozních nákladových položek, mezi něž řadíme náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba a osobní náklady. Zvolíme vhodný postup pro jejich analýzu, jako např. ve formě podílu z tržeb.
- 2) Provedenou prognózu dále doplníme o méně významné provozní nákladové položky, či výnosy.
- 3) Rozdílem provozních výnosů a nákladů vypočteme korigovaný provozní zisk.
- 4) Ze získaného zisku a tržeb dopočteme ziskovou marži (Mařík, 2011).

Byly tak získány dvě prognózy ziskové marže, které se s největší pravděpodobností budou při prvním výpočtu lišit, bude tedy dále nutné se zásahem různých korekcí provést jejich sjednocení. Cílem by pak měla být prognóza ziskové marže, které budou dobře podložené a náležitě odůvodněná postavením podniku a zároveň i reálně vyhlízející prognóza nákladových položek, na jejímž základě bude možné sestavit kompletní plánovanou výsledovku.

V posledním bodu si pouze vyjmenujeme faktory, které na ziskovou marži mohou působit jako např.:

- konkurenční struktura ovlivňující podíl přidané hodnoty na výnosech,
- osobní náklady,
- či ostatní provozní náklady.

Pracovní kapitál

Pro tyto účely bude počítáno s oběžnými aktivy

a neúročeným cizím kapitálem, přičemž propočet bude dle postupu uvedeného vpravo:

(Mařík, 2011)

Při výpočtu bude kalkulováno s veličinami v takovém rozsahu, který je nutný pro základní činnost podniku (Mařík, 2011).

Krátkodobý finanční majetek
+ Zásoby + Pohledávky - Neúročené závazky + Ostatní aktiva - Ostatní pasiva
= Pracovní kapitál

Krátkodobý finanční majetek

Pro výpočet provozně nutných prostředků může být využito ukazatele okamžité likvidity, přičemž pro výpočet použijeme jen ty položky, které jsou potřebné pro hladký chod podniku, plus účelovou rezervu. Tuto položku můžeme určit buďto absolutní částkou, nebo ji můžeme odvodit ze žádoucí výše ukazatele likvidity, k čemuž bychom využili podíl Peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na Krátkodobých závazcích (Mařík, 2011).

Položky časového rozlišení

U položek časového rozlišení je nezbytné analyzovat jejich povahu a složení. Můžeme si zvolit ze dvou způsobů, a to buďto jejich odhadem v absolutní hodnotě, nebo ponechat ve stejné výši, jakou mají k datu ocenění, nebo je plánovat v procentech z tržeb (Mařík, 2011).

Položky pohledávek, zásob a závazků

Při analýze těchto položek je postupováno ve třech krocích, a to:

1. Provedení analýzy náročností výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu.
2. Zjištění hlavní příčiny sledovaného vývoje
3. Určení předpokladů ohledně působení zjištěných faktorů do budoucnosti a následně se odhadne vývoj náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu (Mařík, 2011).

Pro účely této bude použit ukazatel, který určuje dobu obratu ve dnech:

$$\text{Ukazatel doby obratu ve dnech} = \frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Investice do dlouhodobého majetku

Posledním, avšak nejhůře predikovatelným generátorem hodnoty, ale zároveň velice důležitým, jsou investice do dlouhodobého majetku, opět je třeba vzít v potaz, že se jedná o takový majetek, který je součástí provozně nutného investovaného kapitálu. Při této

analýze se jeví vhodným východiskem analýza minulosti, což platí zejména u větších společností, kde je více kusů tohoto typu majetku. Abychom se nedostali ke zkresleným představám o potřebách investic, je třeba tuto analýzu doplnit o míru využití kapacit (Mařík, 2011).

Dle Maříka (2011) lze rozdělit přístup k plánování investiční náročnosti do tří variant, a to:

- 1.) Globální přístup – tento přístup vychází z předpokladu, že investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Postup výpočtu vychází z analýzy využití provozně nutného dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám, a to v brutto hodnotách.

Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto (k_{DMb})

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}$$

Tento koeficient by měl být počítán nejen za co nejdelší minulé období, ale také za konkurenční podniky.

- 2.) Přístup podle hlavních složek – je využitelný obvykle pro nejbližší období a vychází z konkrétních investičních plánů podniku (plánované akce a projekty), které jsou podloženy analýzou efektivnosti a vychází z reálných podnikových výkonů. (Mařík, 2011)
- 3.) Přístup založený na odpisech – základem tohoto přístupu je poměr mezi výší investic a výší odpisů. Pakliže jsou investice pod úrovní odpisů, nemohou stačit dlouhodobému přežití podniku, natož jeho růstu (Mařík, 2011).

1.2 Strategická analýza okolí podniku

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, má na podnik jistý vliv, a to buď pozitivní, nebo negativní. Faktory podnikatelského prostředí mohou firmě vytvářet příležitosti, ale i hrozby. Důležité je sledovat vývojové trendy a faktory působící ve vnějším okolí, které mohou právě firmu ovlivňovat (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

1.2.1 Rozdělení okolí podniku

- Obecné makrookolí, jinak řečeno vnější okolí, využívající SLEPTE analýzy, zahrnuje následující faktory:
 - Sociální
 - Legislativní
 - Ekonomické
 - Politické
 - Technologické
 - Ekologické (Grasseová, 2012)
- Oborové okolí
 - Zákazníci
 - Dodavatelé
 - Konkurenti

Analýza SLEPTE:

Sociální faktory - Co se týká sociálních faktorů, mezi důležité patří např. společensko-politický systém a klima ve společnosti, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, či hodnotové stupnice a postoje lidí (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Legislativní - Zásahy vlády a další subjektů do ekonomik mohou provoz podniků značně ovlivnit, činí tak na základě zákonů, vyhlášek, či nařízeních. Různá opatření učiněná vládním sektorem tak mohou znamenat pro podnik příležitost nebo také hrozby (např. stanovení kvót na dovoz ze zahraničí, regulace cen, vysoké odvody za zaměstnance, hygienické předpisy, certifikační požadavky, apod.) (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Ekonomické faktory – vývoj ekonomiky, ať už růst či pokles, značně ovlivňuje pozici podniků. Je tedy důležité sledovat vývoj ekonomiky a jednotlivé faktory, které jsou pro podnik důležité. Společnost by měla dobře znát vzájemný vliv základních ekonomických ukazatelů nazývaných magický čtyřúhelník, do nichž patří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Politické faktory - z politických faktorů může vývoj společnosti značně ovlivňovat např. politická stabilita a její vývoj, a dále pak i vliv a zájmy jednotlivých politických skupin, které jsou právě u moci (Grasseová, 2012).

Technologické faktory - vynálezy a nové informace jsou pro podniky důležité, nicméně investice do výzkumu nových technologií jsou značně nákladné a nesou s sebou mnoho rizik, jako například velmi rychlý pokrok. Je tedy otázkou, zda se do výzkumu vyplatí pro daný podnik investovat (Keřkovský, Vykpěl, 2003).

Ekologické a klimatické faktory – klimatické faktory jsou důležité pro strategické plánování především pro podniky, které se zabývají sezónními pracemi/výrobky, či je může počasí značně při práci ovlivnit, tedy zpomalit či úplně zastavit, jako déšť, sních, mráz, v některých případech to může být i léto. Co se týká ekologických faktorů, ty ovlivňují především technologické postupy, mohou zvyšovat náklady podniku, pakliže musí být některý odpad ekologicky likvidován, nemohou čerpat veškeré přírodní zdroje, apod. (Keřkovský, Vykpěl, 2003).

Analýza oborového okolí:

Sektor zákazníků: V případě zákazníků by si měl dodavatel položit základní otázky, a to pro koho budou vyrábět a co od nich zákazníci očekávají, či požadují. Podnik musí identifikovat kupující, včetně zjištění faktorů, které by mohli ovlivňovat nákupní rozhodnutí, dále pak musí stanovit demografické a geografické faktory (Keřkovský, Vykpěl, 2003).

Sektor dodavatelů: V rámci sektoru dodavatelů je velice důležité zkalkulovat veškeré náklady potřebné k výrobě a samozřejmě si stanovit i vhodnou časovost dodávek tak, aby byl zajištěn dostatek materiálu pro výrobu. Náklady a časovost dodávek ovlivňují dodavatelsko-odběratelské vztahy, resp. jejich vzájemné pozice, resp. významnost. Pakliže je odběratelův podnik velký a tvoří na trhu většinový podíl a dodavatel může tedy integrovat vertikálně zpět, a samozřejmě naopak. Známé jsou v současné době dva typy dodavatelsko-odběratelských vztahů, a to Single sourcing, neboli snaha partnerství v rámci hodnototvorného řetězce a princip výrobního partnerství, která spočívá v dlouhodobé neustálé spolupráci (Keřkovský, Vykpěl, 2003).

Sektor konkurentů: Při analýze sektoru konkurentů by si měl podnik nejdříve položit několik otázek, a to např.:

- Jaká je jeho pozice na trhu vůči konkurentům, a to nejen z pohledu ekonomického, ale i např. v souvislosti s působením na okolí, tj. jaká je image firmy, apod.

- Jaký je vývoj konkurence a jejich umístění na trhu?
- Jaká je současná fáze životního cyklu významných výrobků v odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví oproti odvětvím podobného charakteru?
- Objevují se v oboru noví konkurenti, či spíše konkurence obor opouští?
(Keřkovský, Vykypěl, 2003)

Novým konkurentům může při vstupu na trh bránit několik bariér, které jsou dle Portera následující:

- Diferenciace výrobků
- Rozsah produkce
- Distribuční kanály
- Absolutní výhody v celkových nákladech
- Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta
- Vedle bariér při vstupu na trh, můžeme nalézt i několik bariér při výstupu z trhu:
- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků
- Utočení peněz ve výrobních prostředcích
- Vysoké přímé náklady na výstup (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

1.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model neboli Porterova analýza slouží pro identifikaci a zhodnocení konkurenční pozice firmy v daném odvětví. Cílem této analýzy je nalézt příležitosti, které by mohly vést k lepšímu umístění podniku na trhu, a dále pak hrozby, které by mohly vést naopak ke zhoršení pozice na trhu (Keřkovský, Novák, 2015).

Strategická pozice firmy vychází z pěti základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupů nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu

Faktory zhoršující vyjednávací sílu vůči zákazníkům – Je třeba myslet na to, že zákazník může velmi snadno přejít ke konkurenci, začít využívat substitutů, začít si zboží vyrábět sám, ale především je schopen ovlivňovat konkurenci, či snad i zákazníky (Keřkovský, Novák, 2015).

Faktory zhoršující vyjednávací sílu vůči dodavatelům – Odběratel může velmi snadno přejít k jinému dodavateli, pakliže není dodavatel monopolem. Vyjednávací sílu vůči dodavatelům značně zhoršuje nemožnost zpětné integrace firmy, či možnost nahrazení výrobku, či materiálu a v neposlední řadě je i důležitá kvalita výrobku (Keřkovský, Novák, 2015).

Faktory vyvolávající hrozbu vstupů nových konkurentů – Firmy mohou očekávat vstup nových konkurentů např. v případě nízkých nákladů pro vstup do odvětví, výrobky nejsou příliš diferenciované, je dostačující malý rozsah produkce (trh nefunguje na úsporách z rozsahu výroby), apod. (Keřkovský, Novák, 2015).

Faktory vyvolávající hrozbu substitutů – Konkurence nabízející substituty značně zvyšuje nabídku a tedy i rozšiřuje odvětví. Pakliže náklady na změnu, tj. využití substitutů jsou nízké, lze očekávat, že odběratel přejde ke konkurenci, stejně jako v případě, kdy konkurent začne substituty vyrábět s nižšími náklady, díky čemuž se mu podaří dosáhnout nižší prodejní ceny (Keřkovský, Novák, 2015).

Faktory způsobující firem působících na daném trhu – V případě, kdy trh stagnuje (neroste a spíše upadá) může docházet k cenovým válkám. Rivalita mezi konkurenty může vzniknout hned na počátku nového odvětví, kdy se předpokládá jeho lukrativnost. Dále pak jsou to nediferenciované výrobky, či vysoké bariéry výstupu z odvětví a v neposlední řadě i malá ziskovost a boj o přežití (Keřkovský, Novák, 2015).

1.2.3 SWOT analýza

Tuto analýzu je možno použít jako shrnutí několika dílčích analýz případně i jako samostatný analytický nástroj. Podstata této analýzy spočívá v tom, že dochází k identifikaci faktorů a skutečností, které jsou pro firmu silnými nebo slabými stránkami a příležitostmi nebo hrozbami, což pak přináší hodnotné informace jak pro firmu, či samostatnou jednotku firmy či jiné stakeholdery. Její využití je nejen v oblasti

strategického řízení, ale může být využita např. i v taktickém či operativním řízení, či pro jednotlivce, což se v posledních letech velmi často využívá u pracovních pohovorů (Keřkovský, Novák, 2015).

V rámci zpracování SWOT analýzy by mělo být respektováno několik zásad, a to:

- Zaměření se pouze na podstatná fakta a jevy, tj. věci, které není možné v krátkém časovém horizontu vyřešit
- Měla by být relevantní a zpracována pouze pro jeden účel
- Měla by obsahovat pouze účelná fakta týkající se analyzované oblasti
- Měla by být objektivní, bylo by tedy vhodné, aby se na ni podílelo více osob, či byla posouzena ze stran expertů (Keřkovský, Novák, 2015).

Pro přehlednost se při zpracování analýzy využívá následující tabulka:

Tabulka 1: Doporučená struktura SWOT analýzy (Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015)

S (Strengths) – Silné stránky - - -	W (Weaknesses) – Slabé stránky - - -
O (Opportunities) – Příležitosti - - -	T (Threats) – Hrozby - - -

1.3 Finanční analýza

Dle Kaloudy (2009, s. 139) je finanční analýza diagnostickou složkou finančního řízení podniku, jejíž podstata spočívá v rozšíření vypovídací schopnosti vstupních údajů za použití standardizovaných a specifikovaných metod. Díky tomuto postupu lze maximalizovat platformu dalšího finančního rozhodování.

Dle Maříka (2011) má finanční analýza plnit dva základní úkoly:

1. Provéřit finanční zdraví podniku – zjišťujeme historický vývoj, současnou finanční situaci a budoucí předpoklad s ohledem na zjištěné informace.
2. Vytvořit základ pro finanční plán – finanční analýza slouží jako nástroj pro sestavení finančního plánu, a je důležité získané informace, tj. spočtené

ukazatele správně interpretovat a vyhodnotit tak, aby měly dostatečnou vypovídací schopnost pro budoucí použití.

Dle Maříka (2011) by měly být kroky při provádění finanční analýzy následující:

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

Vstupní údaje:

Finanční účetnictví je základním zdrojem dat pro sestavení finanční analýzy, neboť zachycuje pohyb podnikových financí a majetku ve všech formách a fázích podnikové činnosti (Grünwald, Holečková, 2006, s. 7), hovoříme tedy o:

- Rozvaze
- Výkazu zisku a ztrát
- Přehledu o peněžních tocích (Mařík, 2011)

Rozvaha

Zachycuje přehled o majetku v podniku a zdrojů jeho krytí k určitému okamžiku, eviduje tedy položky aktiv a pasiv, přičemž součet aktiv musí být roven součtu pasiv, což je základním pravidlem rozvahy. Toto pravidlo bývá označováno jako bilanční rovnice (Růčková, Roubíčková, 2012).

Od 1. 1. 2016 vešla v účinnost vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, na jejím základě došlo mimo jiné i k úpravě struktury a náplně položek účetních výkazů, a to i rozvahy. Níže pro ilustraci uvádíme změny aktiv konkrétně oddílu C.IV. označovaného ještě v roce 2015 jako Krátkodobý finanční majetek, avšak od roku 2016 tento řádek nese pouze název Peněžní prostředky (Portal.POHODA, 2016).

Rok 2015:

Označení	Text	Kč (v tisících)
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	10.000
C.IV.1.	Peníze	1.000
C.IV.2.	Účty v bankách	8.000
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	1.000
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0

Obrázek 1: Struktura vybraných položek rozvahy v roce 2015 (Portal.POHODA, 2016)**Rok 2016 – minulé období:**

Označení	Text	Kč (v tisících)
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	1.000
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	1.000
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0
C.IV.	Peněžní prostředky	9.000
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	1.000
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	8.000

Obrázek 2: Struktura vybraných položek rozvahy v roce 2016 (Portal.POHODA, 2016)**Výkaz zisku a ztráty**

Neméně důležitým účetním podkladem je výkaz zisku a ztráty, taktéž označován jako výsledovka. Tento výkaz specifikuje, z jakých nákladů a výnosů za jednotlivé činnosti je tvořen výsledek hospodaření běžného období a zároveň tak i minulého (Grünvald, Holečková, 2006). V České republice má výkaz zisk a ztrát dvě formy, a to buď zkrácenou, nebo plnou verzi. Díky stupňovitému uspořádání je možné snáze zjistit, z jaké činnosti byl vytvořen výsledek hospodaření (Ručková, Roubíčková, 2012).

Výkaz peněžních toků (cash flow)

Cash flow je výkazem, který podává přehled o skutečných peněžních tocích, tedy o příjmech a výdajích a změně stavu peněžních prostředků, či peněžních ekvivalentů.

Peněžní toky se člení následovně:

- Provozní činnost – jedná se o základní výdělečnou, tedy běžnou činnost podniku, kdy peněžní toky představují rozdíl mezi příjmy a výdaji vyplývající právě z běžné činnosti podniku (Grünwald, Holečková, 2006).
- Finanční činnost – peněžní toky zahrnují zejména přírůstky a úbytky dlouhodobých závazků, dopady změn vlastního kapitálu, přijaté a vyplacené dividendy, což můžeme souhrnně označit jako dlouhodobý kapitál (Grünwald, Holečková, 2006).
- Investiční činnost – spočívá v pořízení a vyřazení dlouhodobého majetku na základě prodeje, případně v činnosti související s poskytováním úvěrů, půjček a výpomocí, které však nejsou považovány za provozní činnost (Grünwald, Holečková, 2006).

Cash flow je určitým způsobem nejdůležitější pro posouzení skutečné finanční situace.

Cash flow podává informace především o:

- ✓ jak podnik za určité období peníze získával a za co je vydával,
- ✓ v části výkazu o provozní činnosti můžeme zjistit, do jaké míry odpovídá výsledek hospodaření za běžnou činnost skutečně vydělaným penězům a jak produkci ovlivňují změny pracovního kapitálu,
- ✓ forma výkazu není přesně dána, a proto si ho může každý podnik uzpůsobit dle vlastních požadavků, nesmí však opomenout odděleně vykázat platby daní, přijaté a vyplacené úroky
- ✓ je zapotřebí věnovat značnou pozornost peněžním tokům týkajících se investiční činnosti a neopomínat vykazovat „desinvestice“ (Mařík, 2011).

1.4 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy mohou sloužit pro interní užití, tj. jako nástroj finančního managementu nebo pro vnější prostředí, tj. externistům (Sedláček, 2011). V rámci klasické finanční analýzy bývají propojeny dvě části, a to:

- a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýza a
- b) kvantitativní, tzv. technická analýza (Sedláček, 2011)

1.4.1 Fundamentální analýza

Podkladem pro fundamentální analýzu podniku je prostředí, ve kterém se podnik nachází. Analýza spočívá především ve verbální komparaci, přičemž je použito např. SWOT analýzy, metody kritických faktorů úspěšnosti, Argentiho modelu, apod. Posuzuje se a zkoumá se především vliv:

- vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku (mikroekonomické a makroekonomické prostředí),
- současné fáze života podniku (růst, stabilizace, pokles),
- charakteru podnikových cílů (finanční cíle a cíle ostatních zúčastněných stran) (Sedláček, 2011).

1.4.2 Technická analýza

Pro její zpracování je zapotřebí využití ekonomických dat s použitím matematických, matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metod. Jejich následné hodnocení bývá zejména kvalitativní, nicméně může být využito i hodnocení kvantitativní (Růčková, Roubíčková, 2012).

Podle účelu rozlišujeme několik typů:

1. Analýza absolutních dat

- Horizontální analýza (analýza trendů)
- Vertikální analýza (analýza struktury)

2. Analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)

3. Analýza poměrových ukazatelů

- Rentability
- Tržeb

- Zadluženosti a finanční struktury
- Likvidity
- Kapitálového trhu
- Provozní činnosti
- Cash flow

4. Analýza soustav ukazatelů

- Pyramidové rozklady
- Komparativně analytické metody
- Matematicko-statistické metody
- Kombinace metod

Níže budou vysvětleny ukazatele, které budou dále využity v praktické části.

1. Analýza absolutních dat

Horizontální analýza (analýza trendů) - Posuzuje vývoj hodnot v čase a změny souhrnných ukazatelů jako např. tržby, zisk, náklady, aktiva, pasiva, cash flow, atd. (Dluhošová, 2010). Vyjma sledování vývoje v absolutních hodnotách se sledují také jejich procentuální změny. Získává data z účetních výkazů, tj. rozvaha a výsledovka, viz. výše. Název horizontální vyplývá ze způsobu sledování změn po řádcích, tedy horizontálně (Sedláček, 2011).

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

Vertikální analýza (analýza struktury) – Vertikální analýza je typická tím, že je na ni pohlíženo v relaci k jedné veličině (Sedláček, 2011), tj. jsou vyjádřeny jako procento z celku (Hrdý, Krechovská, 2016). Vertikální analýza se posuzuje v jednotlivých sloupcích od shora dolů, nikoliv napříč, jako je tomu i horizontální analýza. Jelikož nezávisí na meziroční inflaci, umožňuje srovnávat výsledky meziročně a díky tomu se používá ke srovnání v čase, ale i v prostoru, tj. např. mezi různými firmami (Sedláček, 2011). Tato analýza slouží k určení struktury aktiv a pasiv, tj. kam byl investován kapitál a jaké zdroje byly použity pro jeho získání (Hrdý, Krechovská, 2016).

Obecný vzorec je následující:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

B_i - znázorňuje velikost položky bilance,

$\sum B_i$ – je suma hodnot položek určitého celku (Kislingerová, Hnilica, 2005)

2. *Analýza rozdílových ukazatelů*

V rámci tohoto typu analýz si vyjmenujeme několik ukazatelů označovaných jako fondy finančních prostředků, které slouží k řízení finanční situace podniku, především likvidity, tj. kolik peněžních prostředků má firma k dispozici pro úhradu závazků (Růčková, Roubíčková, 2012).

Čistý pracovní kapitál (ČPK, net working capital, provozní kapitál) - jedná se o nejčastěji používaný ukazatel, díky kterému můžeme vypočíst část finančních prostředků, která není nikterak vázaná a může sloužit jako určitý finanční fond (jde o finanční prostředky, které nebudou použity pro brzkou úhradu krátkodobých závazků). (Sedláček. 2011). Tento ukazatel můžeme vypočíst následovně:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

nebo

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál dlouhodobý} - \text{stálá aktiva}$$

(Hrdý, Krechovská, 2016)

Čisté pohotové prostředky (ČPP) – Jde o nejpřísnější ukazatel a používá se velmi obezřetně, zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. (Růčková, Roubíčková, 2012). Tento ukazatel není ovlivněn způsoby oceňování.

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

(Hrdý, Krechovská, 2016)

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond – je kompromisem mezi ukazateli výše definovanými, kdy k pohotovým prostředkům přidává do oběžných aktiv i krátkodobé pohledávky očištěné od nelikvidních pohledávek. (Hrdý, Krechovská, 2016).

Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond

$$= \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} \\ - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

(Růčková, Roubíčková, 2012)

Analýza poměrových ukazatelů

Ve většině případů vychází z účetních dat, tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát, přičemž poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi spolu souvisejícími položkami či skupinami položek obsažených ve výkazech (Hrdý, Krechovská, 2016).

Ukazatele likvidity – neboli také platební schopnosti podniku (Kalouda, 2009).

Rozlišujeme tři stupně likvidity:

- 1.) Běžná likvidita – vyjadřuje, o kolik větší musí být oběžná aktiva než krátkodobé závazky.

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

- 2.) Pohotová likvidita – schopnost podniku hradit závazky bez toho aniž by musela prodávat zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- 3.) Okamžitá likvidita – schopnost podniku hradit aktuálně splatné dluhy.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

(Sedláček, 2011)

Ukazatele zadluženosti – tyto ukazatele zobrazují vztah, či poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování. Pro výpočet analýzy zadluženosti je možné využít značného množství ukazatelů, jako např. celková zadluženost, úrokové krytí, koeficient zadluženosti, atd. (Sedláček, 2010).

Pro znázornění několik vzorců:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkový nákladový úrok}}$$

EBIT = Zisk před zdaněním a úroky

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Sedláček, 2011)

Ukazatele aktivity – nebo také vázanosti kapitálu, tj. jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Pakliže podnik drží více aktiv než je účelné, narůstají mu náklady, naopak pokud drží aktiv málo, unikají mu potencionální tržby (Hrdý, Krechovská, 2016).

Používají se následující ukazatele:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Výsledkem je, kolik dní prodeje je nezbytných k tomu, aby došlo k úhradě zásob. (Kalouda, 2009)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Výsledkem je zjištění, kolikrát se změní zásoby v jiné formy oběžného majetku až do doby, kdy dojde k dalšímu nákupu zásob (Hrdý, Krechovská, 2016).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Použitím tohoto ukazatele zjistíme, jak rychle se pohledávky přemění v peněžní prostředky plynoucí z tržeb (Kalouda, 2009).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Zjištěním je, jaká je rychlost úhrady faktur přijatých (Sedláček, 2011).

Ukazatele rentability – tento ukazatel opět vychází z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Rentabilita ukazuje, jaká je výnosnost vloženého kapitálu (Kalouda, 2009). Bývá vyjadřována jako poměr zisku k sumě vloženého kapitálu. V každém podniku může být zisk definován různě, obvykle se však hovoří o takových druzích zisk, které mohou vstupovat do ukazatelů rentability (Růčková, Roubíčková, 2012).

Tři základní:

EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, neboli provozní výsledek hospodaření.

EAT – zisk po zdanění.

EBT – zisk před zdaněním, provozní zisk upravený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření bez odečtu daní (Růčková, Roubíčková, 2012)

Dále bude uvedeno několik ukazatelů, které jsou používány ke zjišťování rentability.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkový vložený kapitál}}$$

Rentabilita aktiv, nebo také celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, tj. jaká je její výdělková schopnost, nebo produkční síla. Pakliže je použit zisk ve tvaru EBIT, odráží celkovou výnosnost kapitálu, aniž by zohledňovala způsob jeho pořízení.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)} \\ = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobé cizí zdroje} + \text{Vlastní kapitál}} \end{aligned}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu vychází z výše uváděného ukazatele ROA. Pomocí jeho vyjádření získáváme míru zhodnocení veškerých aktiv společnosti, ať už financovanými vlastním nebo cizím kapitálem. Můžeme také říci, že vyjadřuje celkovou efektivnost hospodaření společnosti (Růčková, Roubíčková 2012).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje investorům, zda jej jejich kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou se zohledněním rizika investice (Růčková, Roubíčková, 2012). Měl by ten dosahovat vyšších hodnot, než je dlouhodobý průměr úročkových dlouhodobých vkladů. Pokud vznikne kladný rozdíl těchto hodnot, je nazýván premií za riziko, tj. riziko,

které investor vložením peněžních prostředků do projektu podstupuje (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$Rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži podniku. Zisk může být poměřován k tržbám ale i výnosům, a to dle účelu analýzy. Je vhodné tento ukazatel srovnávat s konkurenčními podniky.

2 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost s širokým obsahem předmětu podnikání byla založena již v roce 1998 a na trhu tedy působí již 20 let. Za celou dobu působení prošla velkým množstvím změn, a to od názvu, přes předměty činností, změnu jednatelů až po vlastnickou strukturu. Právní forma společnosti je s ručením omezením, tj. s.r.o., přičemž se jedná o jednu z dceřiných společností holdingu. Jediným společníkem je tak mateřská společnost. Základní kapitál společnost představuje částku ve výši 15,400.000,- Kč. Jak vyplývá z obchodního rejstříku je v současné chvíli předmět činnosti následující:

- Geologický práce
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Provádění staveb, změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní
- Opravy silničních vozidel
- Zemní práce
- Nákladní doprava
- Demolice
- Opravy nákladních vozidel a stavebních strojů
- Trysková injektáž

Pro představu a upřesnění spočívá činnost společnosti v zakládání staveb, provádění zemních prací všeho druhu, hydrogeologických a sanačních prací, nakládání s nebezpečnými odpady, přípravnými pracemi pro stavby, vč. Jejich změn a odstraňování, nákladní dopravy, v menší míře opravami silničních vozidel a nově vrtným a geologickým průzkumem a dalšími činnostmi, které s těmito pracemi souvisejí. Sídlo společnosti se nachází v Ústeckém kraji, kde vlastní prostory bývalé pískovny, které v současné chvíli již nepatří k původnímu účelu, avšak svoji činnost vykonává na území celé republiky, občas i v zahraničí. Společnosti má implementován systém managementu jakosti dle ISO 9001:2009, dále pak systém enviromentálního managementu ISO 14001:2005 a zároveň tak systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci splňující požadavky dle ČSN OHSAS 18001:2008.

Předmět činnosti vykonává společnost ve 4 střediscích, a to dle souvislosti mezi jednotlivými činnostmi. V rámci těchto středisek zaměstnává společnost v současné chvíli celkem 94, což je téměř trojnásobný nárůst oproti roku 2013, kdy zaměstnávala pouze 32 zaměstnanců.

Dle rozdělení CZ NACE se vybrané společnosti řadí do skupiny č. 43 – Specializované stavební činnosti.

Činnost společnosti v posledních letech

Velice důležitou informací je skutečnost, že společnost v roce 2014 rozšířila svoji výrobu, a to tím způsobem, že zakoupila část závodu společnosti SKANSKA a.s. – tímto došlo k rozšíření výroby o zakládání staveb, vrtný a geologický průzkum a práce s tím spojené. Tato skutečnost významně ovlivnila provoz společnosti, což si následně potvrdíme i v rámci finanční analýzy, kdy zaznamenáme prudké růsty např. tržeb. Dále pak se společnost vyjma snahy rozvoje působení na trhu, snaží udržovat strojní vybavení.

Záměry společnosti na další období

Záměrem společnosti je v následujících hospodářských obdobích udržet a dále zlepšovat ekonomické ukazatele hospodaření společnosti, dále pak rozšiřovat a udržovat strojní park potřebnými mechanismy pro udržení se na trhu práce a vylepšení výsledku hospodaření. Do těchto záměrů patří tedy i rozšíření výrobních a pracovních kapacit, vyvíjení činností souvisejících s úsporami nákladů na všech výrobních úsecích společnosti, stabilizování stavu zaměstnanců, eventuálně vytvoření nových pracovních pozic dle potřeb provozu, vyhledávání nových odbytových příležitostí a v poslední řadě i zdokonalování programových výrobních datových informací.

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V rámci strategické analýzy makroprostředí bude využito SLEPTE analýzy, neboli analýzy okolí podniku, Porterův model pěti sil, jejichž princip a podstata byli vysvětleny již v úvodní části.

3.1 Analýza SLEPTE

Jak bylo uvedeno již v teoretické části, obecné okolí podniku ovlivňuje několik faktorů, níže budou tedy uvedeny ty faktory, které ovlivňují vybranou společnost:

Sociální faktory

Mezi nejvýznamnější sociální faktory, které působí na vybranou společnost je životní úroveň obyvatel v blízkém okolí, neboť tito obyvatelé nemají příliš velký zájem pracovat a mimo to nejsou příliš kvalifikovaní. Dalším důležitým aspektem je přístup obyvatel blízkého okolí, kteří mají velmi špatnou zkušenost se společností, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, neboť vlastník této společnosti dluží, teď už bývalým zaměstnancům, několikaměsíční mzdy a odstupné. Přístup těchto potencionálních zaměstnanců je tak velmi obezřetný.

Legislativní a politické faktory

Zde jde nejen o vládu daného období, ale také legislativní podmínky, které jsou na území, ve kterém podnik vykonává svoji činnosti platné a účinné. Jelikož je Česká republika členem EU, musí se společnost řídit i její legislativou. V rámci České republiky je legislativa značně přísná, velmi často až zbytečně a zároveň tak i velice pomalá. Značným ztížením pro problematiku je dlouhý proces schvalovacích postupů, na jednotlivých stavebních úradech, odborech apod., kdy tyto orgány mají nepřiměřeně dlouhé lhůty pro vyřizování žádostí. Aby došlo k urychlení, muselo by dojít např. k navýšení počtů úředníků v jednotlivých resortech tak, aby byly jednotlivé procesy vyřizovány rychleji. Dále pak by mělo dojít ke změně legislativy, která by vedla k usnadnění veškerých úkonů a především ke zkrácení doby pro jejich vyřízení tak, aby mohla být stavební činnost započata rychleji.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory, neboli také ekonomické ukazatele, je možné zařadit již známé HDP, průměrnou míru inflace, zaměstnanost a míru dlouhodobé nezaměstnanosti. Vývoj těchto ukazatelů nepochybně ovlivňuje vývoj hospodaření každého jednoho podniku.

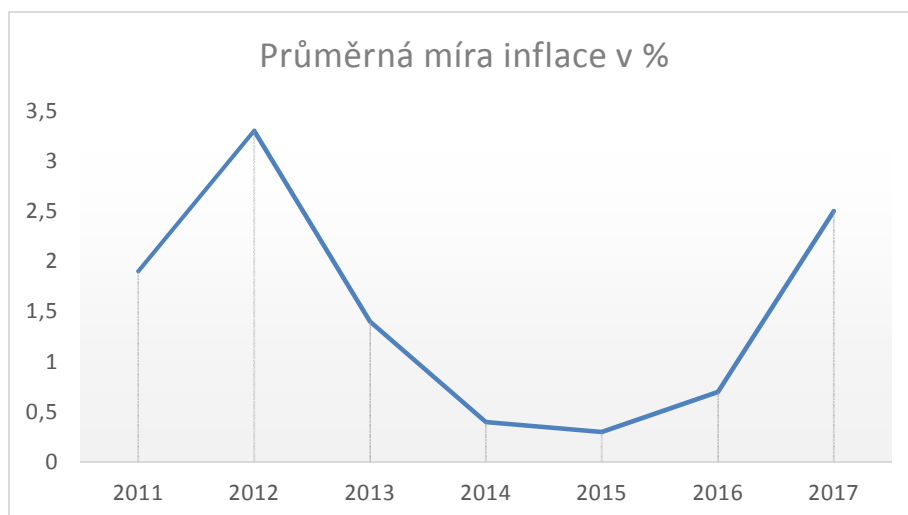
Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Makroekonomické ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP v mld. Kč, b.c	4 033 755	4 059 912	4 098 128	4 313 789	4 595 783	4 773 240	5 055 029
HDP růst v %, s.c	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4
Průměrná míra inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	3

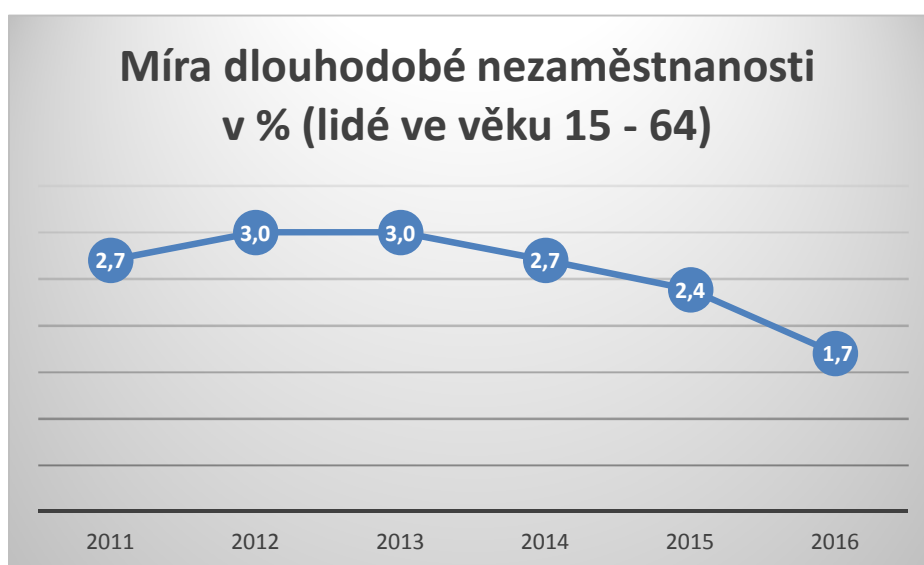
Prvním ukazatelem je hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“). Jak je možné vidět v peněžním i procentuálním vyjádření, letech 2012 – 2015 vykazovalo HDP neustálý růst, nicméně v roce 2016, již nebyl tento růst tak výrazný, hovoříme zde o 2,6 % oproti roku 2015, kdy byl zaznamenán růst o 5,3 %. Z prognóz Ministerstva financí ČR vyplývá, že i pronásledující rok očekávají růst HDP, a to přibližně ve výši 3,5 %, a pro rok 2019 se předpokládá zpomalení růst na 3 %. Vliv na HDP by měl mít mírný útlum čistých vývozů a dále pak spotřeba domácností, která bude i nadále pozitivně ovlivňována situací na trhu práce, kde můžeme sledovat dynamický růst mezd a platů.

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je průměrná míra inflace (vyjádřena v %). Jak je možné sledovat ve výše uvedené tabulce a zároveň, jak vyplývá z Grafu č. 1 od roku 2012 do roku 2015 je zaznamenáván neustálý pokles inflace, mírný nárůst je spatřován v roce 2016, a to o 0,7 %. Další nárůst inflace byl zaznamenán i v roce 2017, a to o 2,5 %. Dle hlavního ekonoma pro ING pro ČR Jakuba Seidlera se na růstu cen nejvíce podílely ceny potravin (Česká televize, 2018).

Co se týká budoucího vývoje, očekává se, že dojde ke zpomalení míry inflace na 2,1 % a v dalším roce na 2 %. K tomuto zpomalení by měl přispět protiinflační efekt posilujícího měnového kurzu, proinflačně naopak budou působit tlaky domácností na poptávku.



Graf 1: Vývoj průměrné míry inflace v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

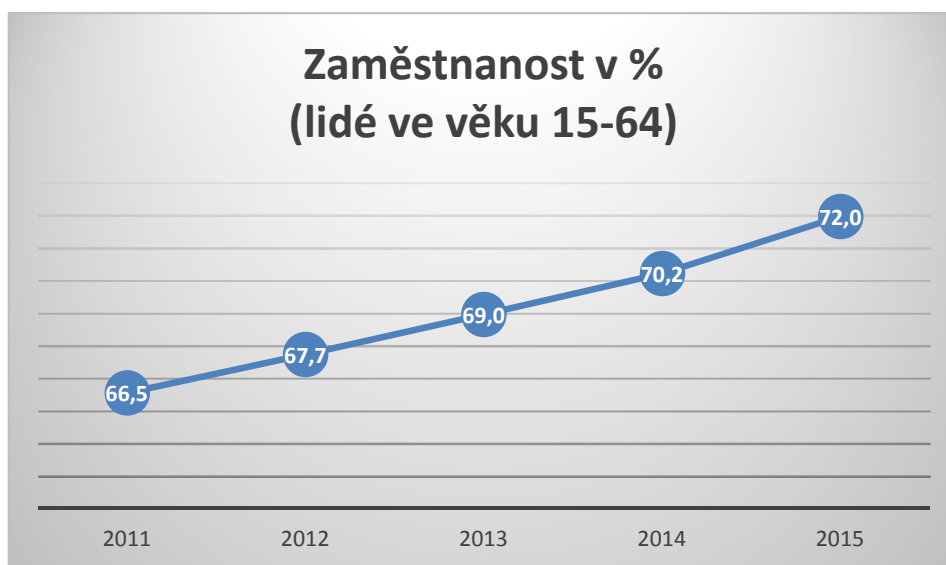


Graf 2: Vývoj míry dlouhodobé nezaměstnanosti v % (Český statistický úřad, 2017)

Posledními důležitými makroekonomickými faktory jsou míra dlouhodobé nezaměstnanosti a zároveň tak i míra zaměstnanosti. Bohužel v těchto případech prozatím nejsou v souhrnných výsledcích ČSÚ zakomponována data posledních období, tak aby mohla být pro názornost využita, avšak s ohledem na současný stav ekonomiky, je možné si tento vývoj dokreslit. V období 2011 – 2012 je možno ledovat rostoucí křivku zaměstnanosti a zároveň tak klesající křivku nezaměstnanosti, tyto křivky v podstatě

korespondují s vývojem HDP a tedy i hospodářstvím naší země, která se po ekonomické krizi v roce 2008 dostala právě ve zmiňovaných letech 2011 - současnost do fáze růstu, přičemž v současné chvíli již můžeme říct, že se nacházíme téměř na vrcholu. Nezaměstnanost je v současné chvíli na minimální možné hranici, společnosti se dostávají do fáze, kdy nemohou získat nové zaměstnance, neboť tito nejen, že nemají dostatečnou kvalifikaci, či znalosti, ale především nejsou. Dochází tak ke značnému navyšování mezd, tak aby si jednotliví zaměstnavatelé své zaměstnance udrželi, ale zároveň tak i pro případ získávání zaměstnanců z jiných společností.

Budoucí vývoj na trhu práce by měl i v následujících letech i nadále pozitivně ovlivňovat příznivý vývoj ekonomiky. Počítá se s růstem zaměstnanosti ještě o 0,9 % a v dalším roce o 0,4 %. Jelikož již není téměř možný pokles nezaměstnanosti, očekává se, že míra nezaměstnanosti bude v nejbližších letech dosahovat 2,5 %. Dále pak se očekává růst objemu mezd a platů a to v přibližné výši 8 %.



Graf 3: Vývoj zaměstnanosti v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Ekologické a klimatické faktory

S vývojem ekonomiky je kladem stoupající důraz na kladný přístup k životnímu prostředí, tedy na ekologie. Jelikož jedním z předmětů činnosti je i podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, dodržuje nejen zákony České republiky, a to konkrétně zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ale zároveň dbá na enviromentální problematiku, což je i jedno ze základních pravidel společnosti. Z tohoto důvodu

společnost využívá a implementuje nejmodernější technologie tak, aby splňovala nejpřísnější kritéria a normy ochrany životního prostředí. Z tohoto důvodu jsou i všichni zaměstnanci smluvně vázáni dodržováním etického kodexu, který garantuje čestné, transparentní a loajální jednání.

Jelikož společnost v rámci výkonu činnosti dbá na životní prostředí, mohou ji jednotlivé zákonné změny a nařízení ovlivnit.

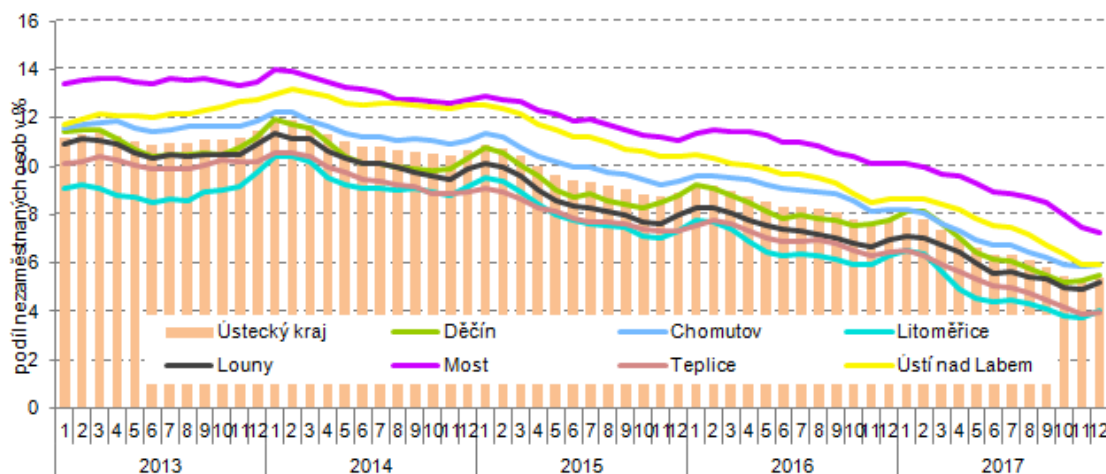
Co se týká změn klimatu, resp. ročních období v podnebném pásu České republiky, ovlivňují podnikatelskou činnost především zimní měsíce a tuhé mrazy, kdy jak můžeme sledovat, i na našich komunikacích tyto činnosti upadají. I to je důvod, proč společnost v zimních měsících obvykle leden až únor vykazuje citelně nižší tržby než např. v měsících letních. Nicméně vývoj technologie v dualitě se změnou počasí, kdy zimy již nejsou tak dlouhé, je tento faktor citelně nižší.

Technologický sektor

Průmysl jako takový prochází velkou revolucí nazývanou Průmysl 4.0. Očekává se, že se tato revoluce dotkne i stavebního průmyslu, byť tyto předpoklady původně spíše nebyly a očekávalo se, že se stavebnictví bude i nadále držet spíše konzervativnějšího přístupu. Je tomu tak i z důvodu, kdy na stavební firmy doléhá legislativa a poptávky veřejná sféra, a proto by společnosti měly pracovat na rozvoji technologií, inovacích a zvyšování efektivity, přičemž v digitalizaci stavebnictví mnozí spatřují příležitost. V souvislosti se stavebnictvím se často používá zkratka BIM (Building Information inform Modeling) nebo také digitální modelování staveb, což by mělo přinést možnost, jak získat a shromáždit maximální množství informací o stavebně na jednom místě. Obecně lze tedy říci, že je nutné, aby se společnosti vývoj technologického sektoru sledovaly, snažily se mu pokud možno přizpůsobit, neboť by se mohlo za několik, a zde si dovoluji říci desítek let stát, že společnost se vyskytne v úpadku, a to právě z důvodu absolutního zastarání technologií (METROSTAV, 2017).

Z informací sdělených jednatelem společnosti vyplývá, že společnost není schopna v současné chvíli získávat kvalifikované zaměstnance a zároveň tak, že o práci v daném regionu není zájem. Z tohoto důvodu, je níže uveden graf vyjadřující podíl nezaměstnaných osob, neboť je obecně známé, že Ústecký kraj patří do skupiny krajů

s nejvyšší nezaměstnaností. Je zde tedy otázkou, jaké jsou důvody, pro které nemůže společnost získat nové zaměstnance. Má se za to, že k nezájmu o práci vede především složení obyvatelstva daného kraje, kdy např. v Teplicích převažuje velké množství zahraničních obyvatel a zároveň tak lze v celém kraji sledovat výskyt národnostních menšin. Především se jedná o jeden z krajů, kde je nejvyšší počet obyvatel, kteří se nehlásí k žádné národnosti.



Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob v Ústeckém kraji a jeho okresech (Zdroj: ČSÚ)

Oborové okolí:

Jak je uvedeno v první části této práce, do oborového okolí se řadí zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Jelikož tento sektor přímo ovlivňuje fungování společnosti, bude mu vyčleněna následující podkapitola, jejímž předmětem bude Porterův model, který je právě zaměřen na faktory oborového okolí.

3.2 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Přímými zákazníky jsou obvykle větší společnosti obdobného charakteru, které jsou výherci výběrových řízení vypsanych zakázek, a to jak veřejných tak i v soukromoprávní sféře, lze tedy jmenovat např.:

- Skanska a.s.
- IMOS BRNO a.s.
- GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.
- SWIETELSKY stavební s.r.o.

- PMK Drill s.r.o.
- ALLKON s.r.o.
- BAK STAVEBNÍ SPOLEČNOST a.s.

Z podkladů dodaných vybranou společností vyplývá, že výše uvedeným zákazníkům byly realizovány zakázky v objemu přesahujícím 5 mil. Kč za hospodářský rok 2015/2016. Velkou roli v získávání zakázek hrají právě zmiňovaná výběrová řízení, kde musí vybraná společnost nejen splňovat zadaná kritéria, ale zároveň musí být předložená nabídka nejlepší, a to především v kvalitě zpracování, rychlosti a samozřejmě i nákladech, potažmo ceně, za kterou je schopna danou zakázku realizovat. Aby byla společnost schopna nabízet co nejadekvátnější podmínky a tím se i stávala vítězem výběrových řízení, je nutné, aby disponovala požadovaným technickým (strojním) vybavením, znalostmi a dostatečným počtem zkušených zaměstnanců.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nejvýznamnější část materiálu, kterou společnost musí pro svou činnost nakupovat, je beton, železo, dále pak dřevo a samozřejmě nafta. Co se týká vyjednávací síly dodavatelů, budou vynecháni dodavatelé nafty, neboť společnost provozuje pro vlastní účely vlastní benzínovou stanici a dodavatelské ceny jsou stanovovány trhem. V případě ostatních položek spolupracuje společnost regionálně se stejnými dodavateli, nicméně výběr vhodného dodavatele vždy spočívá v užším výběrovém řízení. Aby mohli dodavatelé nějakým zásadním způsobem vyjednávat, či ovlivňovat výběrová řízení, museli by s největší pravděpodobností vytvořit spolupráci na bázi kartel a v rámci výběrových řízení předkládat nabídky, dle stanovených podmínek tak, aby například dosáhli vyšších tržeb.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Hrozbu novým konkurentů hodnotím s ohledem na informace získané od jednatele společnosti jako nízkou. Pro to, aby mohla v daném oboru vstoupit na trhu nová společnost, je zapotřebí, aby disponovala letitými znalostmi a zkušeností z oboru, dostatkem kontaktů, ale především vysokým kapitálem pro zakoupení potřebných strojů, pronájem, či pořízení nemovitostí, ve kterých bude mít dostatečné zázemí, dále pak potřebuje přijmout zaměstnance (opět se zkušenostmi, pakliže je není schopna zaučit). Byť se na trhu občas objeví nová společnost, jedná se obvykle o dceřinou společnost, již dříve vzniklých a dlouhodobě fungujících konkurentů, laicky lze říci, že na trhu působí

stále stejný subjekt, neboť danou společnost ovládá i nadále tatáž osob, či zakladatelská společnost. Další z případů, který může nastat, je založení nové společnosti takovou společností, na jejíž majetek byl dříve prohlášen konkurs, a která byla následně vymazána z obchodního rejstříku. Obecně lze říci, že na tomto trhu je možné nalézt povětšinou stejné subjekty, či jejich zřizovatele, což pak není hrozbou pro společnost. V poslední řadě se o pokusy vstupu na český trh pokoušeli zahraniční společnosti, a to konkrétně z Itálie a Polska. Snahy zahraničních subjektů však byly doposud bezúspěšné, a to především z důvodu, kdy nedisponují dostatečnou znalostí místního trhu, znalostí podmínek výběrového řízení a nejsou tak schopni tyto podmínky splňovat.

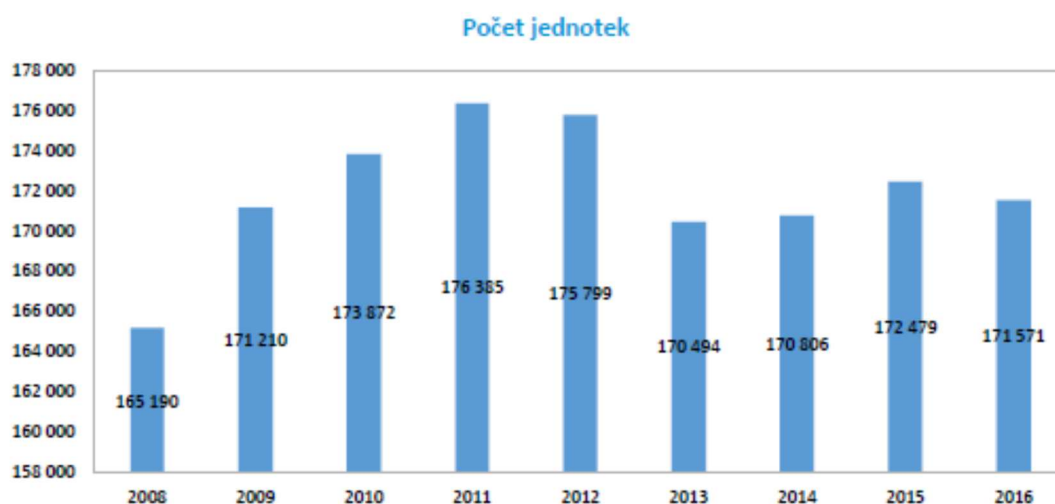
Hrozba substitutů

Na substituty je ve vybrané společnosti třeba pohlížet z více hledisek. První substituty by bylo možné hledat ve službách, které společnost poskytuje, případně ve výrobcích, které společnost vyrábí, nicméně v žádném z případů nelze přikládat hrozbám velkou váhu. Co se týká substitutů v případě poskytovaných služeb, nelze je v daném oboru předpokládat, neboť není znám takový přístroj, který by nahradil kompletně činnosti vybrané společnosti. Zde lze pouze očekávat vývoj v poskytovaných službách, či nové technologie. Veškerý technologický pokrok však společnost sleduje a zároveň se mu snaží přizpůsobit.

V případě výrobků je situace obdobná jako u služeb. Nejprve je zapotřebí říci, že výrobky představují ve společnosti minimální podíl na tržbách a nejsou předmětem prodeje třetím osobám, ale slouží především pro vlastní využití v rámci poskytování služeb. Společnost si vyrábí vlastní pažnice, vrtáky, či kotvy. Tyto jsou využívány právě na stavbách, kde se velmi často stává, že dojde k jejich ztrátě, neboť zůstanou v zemi a často také k poškození, pakliže narazí např. na tvrdou zeminu, v takovém případě je společnost schopna daný výrobek opravit a použít ho dále. Pakliže by měly být tyto výrobky nahrazeny substituty, musely by náklady na jejich pořízení být opravdu nízké tak, aby se společnost vyplatilo tyto výrobky zakupovat.

Rivalita firem působících na daném trhu

Trh stavebnictví jako takový představuje následující vývoj podniků. Tento vývoj však značně ovlivňují i drobní živnostníci, kteří tvoří cca 80 % trhu, jak vyplývá ze zprávy Ministerstva průmyslu a obchodu (2017). Právě drobní živnostníci pak významným způsobem zkreslují počet podniků působících na vybraném trhu, neboť jejich vstup i výstup je o poznání snazší než u společnosti vybrané a jejich blízkých konkurentů.



Obrázek 4: Počet podniků v odvětví (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu)

Pro účely této práce byly zvoleny tři konkurenční společnosti, jejichž předmět činnosti je obdobný jako u společnosti vybrané. Jejich bližší srovnání je možné sledovat v části finanční analýzy, kde uveden vývoj vybraných ekonomických ukazatelů vybrané společnosti spolu s konkurenčními společnostmi.

Jak vyplynulo z informací poskytnutých jednatelem vybrané společnosti a jak vyplývá i ze skutečností uvedených výše, konkurenční boj na trhu samozřejmě přetrvává, nicméně je ovlivňován především tím, že se společnosti v případě zájmů o nové zakázky musí účastnit výběrových řízení, velmi často spolu musí kooperovat, neboť hlavní dodavatel vypíše více výběrových řízení a pro jednu zakázku tak potřebuje více subdodavatelů, což můžeme sami pozorovat např. pokud projíždíme v opravovaných úsecích silnic a dálnic, že se na daných úsecích nenacházejí stroje a vozidla pouze jediné společnosti. S ohledem na nutnost určité kooperace mezi konkurenty, nelze očekávat výskyt vysoké rivality a vysoké konkurenční střety, či boje.

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část práce bude zaměřena na analýzu jednotlivých finančních ukazatelů vybrané společnosti, a to za použití analýzy absolutních dat (horizontální a vertikální analýza), analýzy rozdílových ukazatelů a analýzy poměrových ukazatelů.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V první části finanční analýzy bude provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty vybrané společnosti. Absolutní analýza je provedena z období let 2012 – 2017, a to z důvodu, že hospodářský rok vybrané společnosti nekoresponduje s rokem kalendářním. Hospodářský rok vybrané společnosti je od 1. 10. do 30. 9. následujícího roku, což je také důvodem, pro který jsou již k dispozici data za období roku 2017. U konkurenčních společností takové výkazy získány nebyly, neboť nemají účetní závěrku za hospodářský rok, tuto obvykle sestavují až k 30. 6. tzn., že závěrky konkurentů za období roku 2017 budou k dispozici nejdříve 30. 6. 2018.

4.1.1 Horizontální analýza – rozvahové položky aktiv

Horizontální analýza aktiv zachycuje roční změny ve vybraných položkách aktiv v absolutní hodnotě a zároveň tak i v procentním vyjádření.

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Období	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
Vyjádřeno v	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Aktiva celkem	-8 797	-19,5	10 720	19,2	84 349	60,1	32 838	19,0	85 879	33,2
Stálá aktiva	-1 087	-8,2	-4 509	-51,6	43 516	83,3	24 475	31,9	22 259	22,5
Dlouhodobý hmotný majetek	-3 487	-33,3	-2 080	-24,7	35 324	80,8	14 829	25,3	20 834	26,2
Dlouhodobý finanční majetek	2 400	86,6	-2 429	-712,3	8 192	96,0	9 646	53,1	1 425	7,3
Oběžná aktiva	-7 623	-23,9	15 263	32,4	40 070	46,0	8 816	9,2	63 129	39,7
Zásoby	574	43,4	475	26,4	6 390	78,1	-927	-12,8	540	6,9

Dlouhodobé pohledávky	8 634	71,5	-3 866	-47,1	4 606	36,0	3 469	21,3	1 716	9,5
Krátkodobé pohledávky	-14384	-82,6	17 518	50,1	28 996	45,4	5 371	7,7	63 054	47,6
Krátkodobý finanční majetek	-2 447	-237,8	1 136	52,5	78	3,5	903	28,7	-2 181	-226,0
Časové rozlišení	-87	-73,1	-34	-40,0	763	90,0	-453	-114,7	491	55,4

Z výše uvedené horizontální analýzy aktiv je patrná kolísavost aktiv, a to jak stálých tak i oběžných. Nejprve je třeba říct, že dlužník není vlastníkem a dříve ani nebyl vlastníkem dlouhodobého nehmotného majetku, a proto s touto položkou není počítáno a ani dále nebude.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tvořen především strojním vybavením, pozemky to však jen z malé části a finančním majetkem. Co se vývoje týká, do roku 2014 byl zaznamenán spíše jeho pokles způsobený odpisy položek strojního vybavení a automobilů, dále pak značným úbytkem finančního dlouhodobého majetku, a to o 712,32 %, což bylo zapříčiněno uvolněním vázaných finančních prostředků za účelem očekávané investice k zakoupení 50% akvizice společnosti SKANSKA a.s. Od roku 2014 je možné spatřovat nárůst dlouhodobého majetku, byť ne lineární. Důvod pro nárůst majetku vybrané společnosti je právě v investiční činnosti, ve smyslu výše uvedeném, kdy součástí zakoupeného obchodního podílu bylo nabytí majetku, a to např. pásová rypadla JCB, zametací stroj MAN, vibrační válec WEBER, apod. Zároveň tak se společnost snažila investovat do pořízování i dalšího nutného vybavení. Další znatelný nárůst v položkách dlouhodobého majetku, a to především hmotného, je možné vidět v roce 2017 ve srovnání s rokem 2016, kdy došlo k nárůstu o 33,16 %, což bylo zapříčiněno nabytím majetku konkurenční společnosti, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs.

Oběžná aktiva

Vývoj položek oběžných aktiv byl do roku 2013 klesající, avšak od roku 2014 byl zaznamenán spíše rostoucí trend, který značně ovlivňují položky krátkodobých pohledávek. Jak je možné vidět výše, nárůst krátkodobých pohledávek byl v roce 2014 oproti předchozímu roku o 50,14 % vyšší, obdobně tomu bylo i u krátkodobého finančního majetku. Co se týká položek zásob, které jsou tvořeny především

nedokončenou výrobou a polotovary, tyto mají velice nízký podíl na oběžných aktivech, neboť společnost vyrábí pouze za účelem vlastní spotřeby, nikoliv pro účely dalšího prodeje.

4.1.2 Vertikální analýza – rozvahové položky aktiv

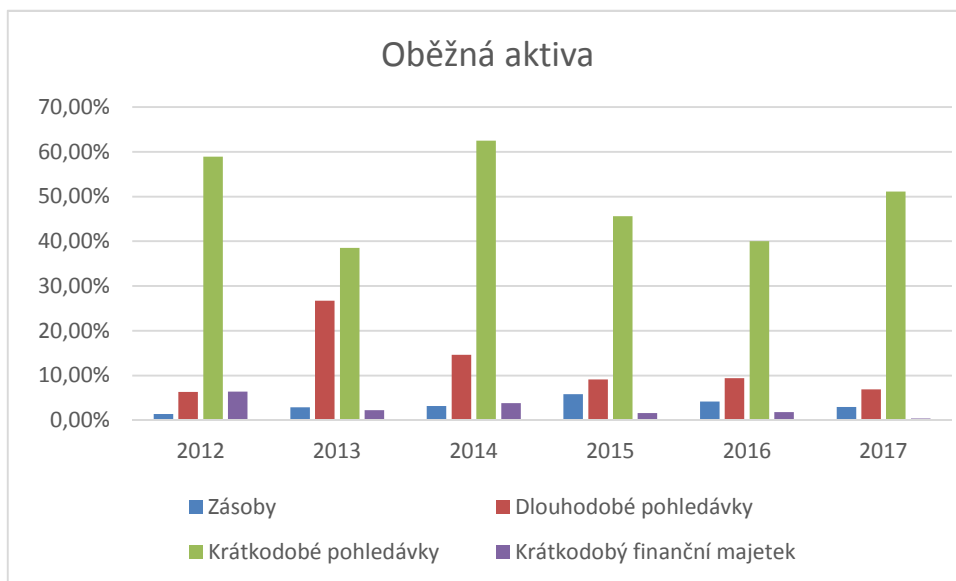
Vertikální analýza obrazuje podíl jednotlivých položek na celku v procentním vyjádření.

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	26,55%	29,32%	15,64%	37,25%	44,33%	38,22%
Dlouhodobý hmotný majetek	25,87%	23,19%	15,03%	31,17%	33,82%	30,65%
Dlouhodobý finanční majetek	0,69%	6,13%	0,61%	6,08%	10,50%	7,57%
Oběžná aktiva	73,07%	70,42%	84,21%	62,14%	55,45%	61,44%
Zásoby	1,38%	2,92%	3,21%	5,84%	4,19%	3,01%
Dlouhodobé pohledávky	6,36%	26,69%	14,66%	9,13%	9,40%	6,95%
Krátkodobé pohledávky	58,89%	38,53%	62,47%	45,58%	40,03%	51,10%
Krátkodobý finanční majetek	6,44%	2,28%	3,87%	1,60%	1,82%	0,37%
Časové rozlišení	0,38%	0,26%	0,15%	0,60%	0,23%	0,34%

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že nadpoloviční většinu majetku představují oběžná aktiva, což způsobují především krátkodobé pohledávky, které vznikají z obchodní činnosti dlužníka, obvykle se jedná o průběžné fakturace v rámci jednotlivých zakázek.

V případě položky stálých aktiv, tvoří její většinovou část dlouhodobý hmotný majetek, který po většinu sledovaných období tvoří cca 30 % aktiv. Propad na 15 % byl zaznamenán v roce 2014, což bylo způsobeno odepisováním majetku společnosti, případně vyřazováním, či prodejem. Hned v dalším roce, tj. v roce 2015, vzrostl podíl dlouhodobého hmotného majetku o dvojnásobek, tedy na 31,17 % hodnoty aktiv. Tento nárůst byl způsoben právě zakoupením 50% obchodního podílu, který ve fyzickém vyjádření tvoří především stroje.



Graf 4: Vývoj oběžných aktiv v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)

Jak je uvedeno výše, oběžná aktiva tvoří nadpoloviční většinu aktiv společnosti. Což je způsobeno především pohledávkami, konkrétně krátkodobými, které tvoří průměrně 40 – 60 % aktiv. Další významnou položkou aktiv jsou dlouhodobé pohledávky, které tvořily nejvýznamnější podíl v roce 2013, kdy tvořily 26,69 % oběžných aktiv. Dlouhodobé pohledávky se splatností delší jak pět let tvoří pozastávky, které představují doplatek ceny díla po té, co uplyne tzv. reklamační doba díla.

Podíl zásob stejně jako krátkodobého finančního majetku je v podstatě zanedbatelný, neboť se v obou případech pohybuje okolo 0 – 6 %. Položka časového rozlišení nedosáhla v žádném roce ani 1 % podílu na aktivech.

4.1.3 Horizontální analýza - rozvahové položky pasiv

Horizontální analýza pasiv zachycuje roční změny ve vybraných položkách pasiv v absolutní hodnotě a zároveň tak i v procentním vyjádření.

U položek pasiv uvedených v tabulce níže lze pozorovat, že do roku 2017 nedošlo ke změně položky základního kapitálu. Právě až ve zmiňovaném roce 2017 došlo k jeho navýšení o více než 50 %, což v reálném vyjádření představuje nárůst celkem o 8 mil. Kč, což bylo zapříčiněno tlakem mateřské společnosti v souvislosti s plánovanou investicí k zakoupení majetku konkurenční společnosti v konkursu. Co se týká položky kapitálových fondů, tyto jsou v každém roce nulové, a to z důvodu, že společnost

kapitálové fondy netvoří. Dále je možné pozorovat vývoj položky fondy ze zisku, která není tvořena ani rozpouštěna pravidelně. Do budoucna společnost uvažuje zachování hodnoty roku 2017.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)

Období	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
Vyjádřeno v	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-8 797	-19,5	10 720	19,2	84 349	60,1	32 838	19,0	85 879	33,2
Vlastní kapitál	-90	-0,3	884	2,9	424	1,4	8 962	22,5	18 312	31,5
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	8 000	51,9
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	200	21,3	200	17,5	0	0	-740	-185,0	300	42,9
VH minulých let	921	4,4	10	0,0	1 084	4,9	1 164	5,0	8 662	27,3
VH běžného účetního období	-1 211	-295,4	674	62,2	-660	-155,7	8 538	95,3	1 350	13,1
Cizí zdroje	-8 838	-57,0	9 818	38,8	83 365	76,7	23 984	18,1	66 285	33,3
Rezervy	0	0	0	0	878	35,8	1 157	32,0	757	17,3
Dlouhodobé závazky	-165	0	5 005	100,0	4 308	46,3	3 011	24,4	36 550	74,8
Krátkodobé závazky	-8 096	-138,1	7 145	54,9	35 739	73,3	325	0,7	59 856	55,0
Bankovní úvěry a výpomoci	-577	-7,2	-2 332	-40,7	42 440	88,1	19 491	28,8	-30878	-84,0
Časové rozlišení	131	82,9	18	10,2	560	76,1	-108	-17,2	1 282	67,1

Položka výsledku hospodaření minulých let má rostoucí tendenci, přičemž nejvýznamnější nárůst lze sledovat v roce 2017. Položka výsledek hospodaření běžného účetního období má naopak velmi kolísavou tendenci, přičemž nejvyšší pokles byl zaznamenán v roce 2013, a to o celých 295 %, v dalším roce je možné pozorovat růst, a to o 62,18 %, avšak rok 2015 zaznamenává opět propad o 155,66 %. V dalších letech, tj. v roce 2016 a 2017 se již společnost dostává do fáze růstu.

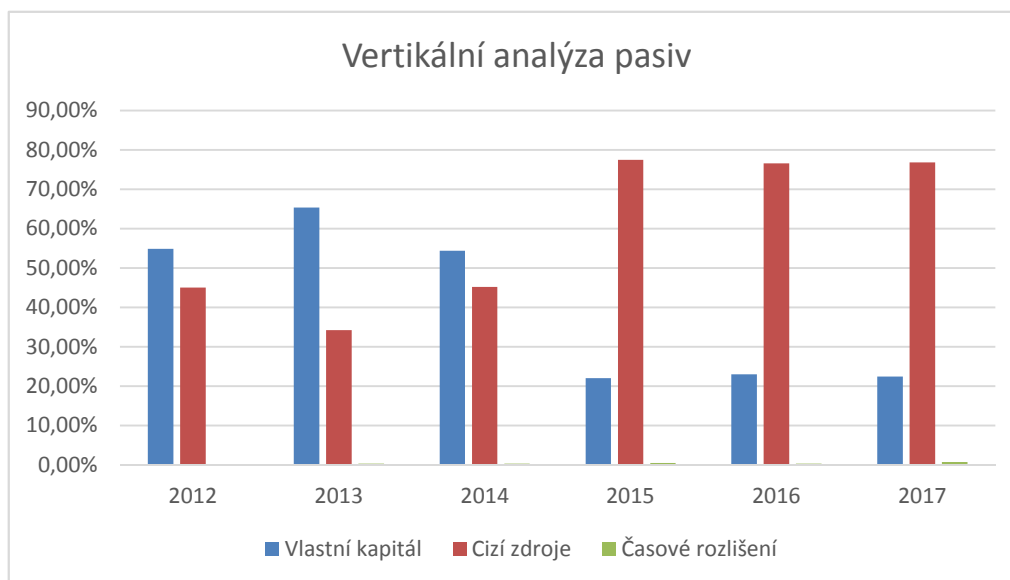
Položka cizích zdrojů má vyjma roku 2013 má opět rostoucí tendenci, a to především z důvodu nárůstu závazků společnosti, a to jak dlouhodobých tak i krátkodobých, je tomu tak i z důvodu, kdy se společnost snažila pořizovat nový majetek z cizích zdrojů, přičemž tyto představují obvykle půjčky od mateřské společnosti či bankovních institucí. Pro

účely analýzy byla utvořena položka bankovních úvěrů a výpomocí, nicméně dále již bude uvažováno pouze s položkami dlouhodobých a krátkodobých závazků, neboť tato položka není v novelizovaných zněních výkazů samostatně upravována, resp. velká část závazků byla přesunuta do položky ostatní, ze které není bez účetních podkladů možné říci, jaké položky a v jaké výši ji přesně tvoří.

4.1.4 Vertikální analýza – rozvahové položky pasiv

Vertikální analýza pasiv zobrazuje procentuální podíl na jednotlivých položek na celkových pasivech.

Nejprve je znázorněn vývoj poměru vlastního kapitálu a kapitálu cizího za sledované období.



Graf 5: Vývoj hlavních složek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Vlastní kapitál představoval do roku 2014 nadpoloviční většinu položek pasiv, avšak v roce 2015 lze vidět propad na cca 22 % podílu na celkových pasivech, a to především z důvodu nárůstu položky cizích zdrojů, a to na celých 77,47 %, což bylo způsobeno růstem podílu krátkodobých závazků z původních 23,25 % na 34,75 % a bankovních úvěrů a výpomocí o celých 24 %, tj. bankovní úvěry a výpomoci vzrostly v roce 2015 na 34,33 % oproti roku 2014, kdy tato položka tvořila 10,23 %. Je tedy otázkou, jakým způsobem ovlivní nárůst cizích zdrojů další hospodaření společnosti, především její likviditu. Tato otázka bude zodpovězena v další části této práce.

4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty budou opět zachyceny změny vývoje jednotlivých položek vybraných pro účely této práce, které jsou považovány za významné, a to v jednotlivých letech jak v procentuálním vyjádření, tak i absolutní změny.

Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Horizontální analýza	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-37 805	-0,42	7 934	0,15	115594	1,92	28 142	0,16	79 008	0,39
Tržby za prodej zboží	-1 362	-0,62	7 035	8,38	-7 110	-0,90	-117	-0,15	-198	-0,31
Výkonová spotřeba	-37206	-0,51	15 518	0,44	75 253	1,48	22 451	0,18	73 563	0,50
Náklady vynaložené na prodané zboží	-1 282	-0,61	7 015	8,59	-7 116	-0,91	-172	-0,24	-140	-0,26
Spotřeba materiálu a energie	-182	-0,01	862	0,06	50 128	3,16	-4 570	-0,07	45 037	0,73
Služby	-35 742	-0,65	7 641	0,39	32 241	1,19	27 193	0,46	28 666	0,33
Osobní náklady	-883	-0,07	-989	-0,08	22 605	2,04	5 020	0,15	7 292	0,19
Provozní výsledek hospodaření	-804	-0,43	637	0,61	663	0,39	10 802	4,61	1 491	0,11
Finanční výsledek hospodaření	-8	0,03	65	-0,21	-1 412	5,67	-195	0,12	544	-0,29
Daň z příjmu za běžnou činnost	41	0,15	28	0,09	-89	-0,26	2 069	7,96	685	0,29
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-853	-0,68	674	1,64	-660	-0,61	8 538	20,14	1 350	0,15
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 211	-0,75	674	1,64	-660	-0,61	8 538	20,14	1 350	0,15
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 170	-0,62	702	0,96	-749	-0,52	10 607	15,51	2 035	0,18

Nejprve je nezbytně nutné říci, že položky výkazu zisku a ztrát za období let 2012 – 2015 musely být pro účely této práce přizpůsobeny novelizovanému znění výkazů účinného od

1.1.2016, viz. informace uvedené v úvodní části této práce. Jednotlivé položky byly tedy přepočteny tak, aby na ně bylo možno navázat v rámci další části finančního plánu.

V rámci tržeb tvoří podstatou část tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží jsou spíše doplňkové a v poměru zanedbatelné. Od roku 2013 je možné vnímat neustálý růst tržeb, který je zároveň doprovázen nutným růstem výkonové spotřeby. Do budoucna se však očekává, že výkonová spotřeba by měla mít spíše klesající tendence.

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro účely této části byla zpracována pouze data za období let 2012 – 2016, a to z důvodu již výše uvedeného, tj. že hospodářský rok vybrané společnosti neodpovídá kalendářními roku. Konkurenční společnosti tak ještě nemají uzavřen rok 2017, neboť tyto odevzdávají až k 30. 6. následujícího roku po uzavření účetního období. Bylo tedy nutné využít data, která budou srovnatelná s konkurencí.

Tabulka 7: Analýza rozdílových ukazatelů (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Čistý pracovní kapitál	2012	2013	2014	2015	2016
Vybraná společnost	25 506	25 979	34 097	38 428	46 919
Konkurent 1	- 2 800	-13 644	- 7 756	32 566	33 924
Konkurent 2	47 460	58 325	74 093	78 320	94 295
Konkurent 3	7 138	10 423	8 920	18 787	14 422

Čistý pracovní kapitál vybrané společnosti je představuje ve všech sledovaných obdobích kladná čísla, která mají navíc rostoucí trend, společnost by tak měla být i v případě menších neočekávaných problémů i nadále pokračovat ve své činnosti. Tento fakt však nemůžeme říct u konkurenčních společností.

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Tabulka 8: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dat konkurentů)

Běžná likvidita	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	2,83	5,43	3,62	1,79	1,96	1,17
Konkurent 1	2,23	1,51	1,82	2,38	5,18	
Konkurent 2	2,23	1,51	1,82	2,38	5,18	
Konkurent 3	1,29	1,64	1,64	2,70	1,79	
Pohotová likvidita	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	2,77	5,21	3,48	1,62	1,81	1,11
Konkurent 1	0,82	0,72	0,75	3,33	2,90	
Konkurent 2	1,77	1,35	1,55	2,15	4,60	
Konkurent 3	1,27	1,63	1,61	2,64	1,78	
Okamžitá likvidita	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	0,25	0,18	0,17	0,05	0,06	0,01
Konkurent 1	0,02	0,03	-0,08	0,77	1,36	
Konkurent 2	0,46	0,19	0,52	1,26	2,13	
Konkurent 3	0,06	0,04	0,02	0,09	0,04	

Ukazatele likvidity mají u vybrané společnosti rostoucí tendence, a to do roku 2013, následně od roku 2014 je tato tendence klesající. V případě běžné likvidity se hodnoty roku 2015 a 2016 pohybují v doporučených mezích, což znamená, že společnost je schopná dostát úhrady krátkodobých závazků z dlouhodobých aktiv. Do roku 2013 společnost naopak držela zbytečně velké množství oběžných aktiv. Tento problém můžeme zaznamenat u konkurenčních společností především v roce 2016.

Pohotová likvidita, která nepočítá se zásobami, u nichž nelze brát, že je možné je okamžitě přeměnit na peněžní prostředky, která by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5 je u vybrané společnosti značně vyšší, můžeme tedy říci, že společnost drží dostatek likvidních prostředků, spíše větší než doporučené množství. Obdobně tomu je i v případě konkurenčních společností, kdy vyjma Konkurenta 1 do roku 2014, se všechny srovnávané společnosti vyznačující vysokou likviditou.

Hodnoty okamžité likvidity už nevykazují tak uspokojivé výsledky, které by bylo možno zařadit do doporučených hodnot. Vybraná společnost se dostává spíše do

problémů, kdy zaznamenává značně klesající tendenci okamžitě likvidních prostředků, tj. finančních prostředků okamžitě dostupných. Stejný problém, jako má vybraná společnost je zaznamenám i v případě Konkurenta 3. Konkurent 1 a 2 však v posledním sledovaném období, tj. v roce 2016, disponuje nadměrným množstvím okamžitě likvidních prostředků.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dat konkurentů)

Celková zadluženost	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	0,45	0,34	0,47	0,77	0,77	0,77
Konkurent 1	1,18	1,09	1,06	0,27	0,25	
Konkurent 2	0,28	0,51	0,45	0,39	0,23	
Konkurent 3	0,82	0,74	0,68	0,35	0,34	
Úrokové krytí	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	4,99	2,82	6,45	2,52	7,16	6,34
Konkurent 1	-21,41	12,70	19,61	165,53	925,31	
Konkurent 2	26,07	13,29	24,71	44,09	34,91	
Konkurent 3	-39,85	16,32	7,07	99,52	-12,12	
Koeficient zadluženosti	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	0,82	0,52	0,86	3,52	3,33	3,42
Konkurent 1	-6,28	-9,31	-15,51	0,38	0,34	
Konkurent 2	0,40	1,12	0,87	0,65	0,30	
Konkurent 3	4,98	2,89	2,18	0,61	1,13	

Celková zadluženost vybraného podniku značně stoupla od roku 2015, kdy se zjevně změnil poměr cizích zdrojů, oproti vlastnímu kapitálu. Ze získaných hodnot tak vyplývá, že společnost financuje aktiva především z cizích zdrojů. Je tedy velice důležité, aby rozložení položek financování bylo vhodně naplánováno a realizováno, což je obtížný úkol. V případě konkurenčních společností, lze pozorovat klesající tendence financování cizími zdroji.

Hodnoty **úrokového krytí** vybrané společnosti hovoří o tom, kolikrát pokrývá vytvořený zisk nákladové úroky, přičemž by tyto hodnoty dle Ministerstva průmyslu a obchodu měly být vyšší než 8 a ne nižší než 3, protože pak lze očekávat zjištění úpadku společnosti

(MPO, 2017). Tyto informace jsou záměrně uvedeny až v této části, a to z důvodu, aby upozornily na velice nízké hodnoty úrokového krytí vybrané společnosti v letech 2013 a 2015. V ostatní sledovaných letech se vybraná společnost snaží držet v průměrných hodnotách, které jsou uspokojivé pro investory, tj. financující společnosti. Je vhodné zhodnotit, že by se vybraná společnost měla na tento ukazatel do budoucna zaměřit tak, aby snížila tyto úroky, tedy cizí zdroje financování a tento ukazatel vzrostl, alespoň o jednici.

Nejpříznivějších hodnot dosahuje Konkurent 2, jehož získané hodnoty úrokového krytí se pohybují nad číslem 20. V případě Konkurentů 1 a 3 byla získána v některých letech i záporná čísla, což by pro tyto společnosti mělo být značně alarmující. Souhrnně však Konkurent 1 a 3 zaznamenávají velké výkyvy, lze tak předpokládat, že využívají krátkodobých úvěrů s vysokým úročením, což je v některých letech vede právě do záporných hodnot a naopak ve chvíli, kdy jsou tyto úvěry splaceny, se dostávají do vysokých kladných hodnot.

Koeficient zadluženosti, jehož optimální hodnoty by se měly pohybovat pod číslem 1 tak, aby byla vykazována co nejnížší zadluženost a tedy poměr vlastního kapitálu byl vyšší než poměr cizího. U vybrané společnosti lze optimální hodnoty sledovat do roku 2014, kdy dosahovaly maximálně koeficientu 0,86, avšak od roku 2015 sledujeme vysokou zadluženost, kdy hodnota koeficientu přesáhla hodnotu 3,5. V případě Konkurenta 1 můžeme sledovat i záporné hodnoty, což je dáno tím, že Konkurent 1 v letech 2012 – 2013 vykazoval záporný výsledek hospodaření běžného účetního období. V případě Konkurenta 2 sledujeme klesající hodnoty koeficientu, kdy se v roce 2016 dostal až na hodnotu 0,3. Konkurent 3 vykazuje nestálé hodnoty pohybující se v rozmezí od téměř 5 do 0,61, ze získaných hodnot je možné říci, že se snaží snížit zadluženost.

Ukazatele aktivity

Tabulka 10: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dat konkurence)

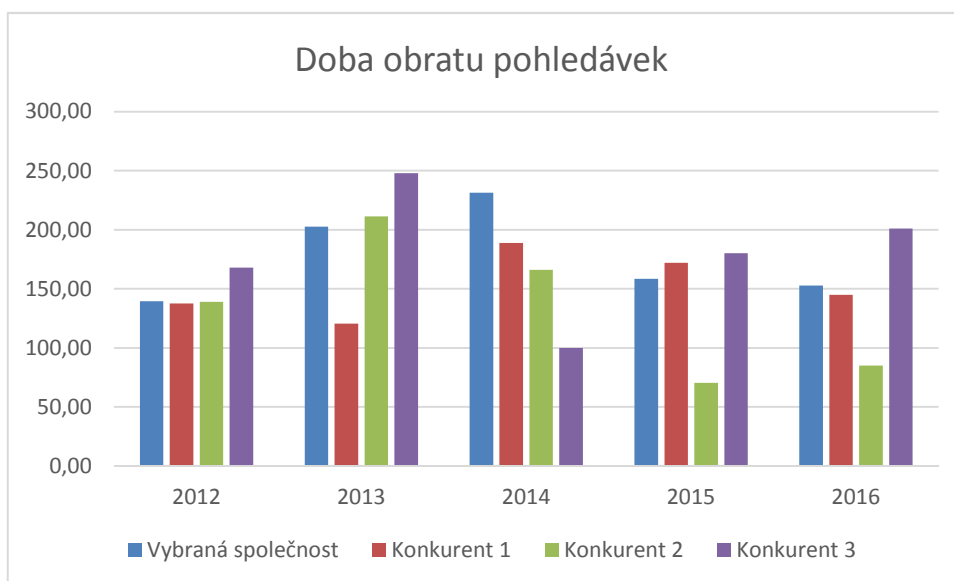
Doba obratu zásob	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	2,96	9,09	9,64	16,93	12,95	10,05
Konkurent 1	24,11	6,12	7,09	2,22	19,40	
Konkurent 2	48,78	28,92	43,68	18,60	19,72	
Konkurent 3	3,37	2,29	3,87	4,02	1,12	
Rychlost obratu zásob	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	123,32	40,15	37,87	21,56	28,18	36,33
Konkurent 1	15,14	59,64	51,45	164,05	18,82	
Konkurent 2	7,48	12,62	8,36	19,62	18,51	
Konkurent 3	108,18	159,59	94,26	90,84	324,78	
Doba obratu pohledávek	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	139,44	202,79	231,41	158,47	152,71	193,67
Konkurent 1	137,77	120,60	188,95	172,07	144,97	
Konkurent 2	138,98	211,49	166,19	70,57	85,14	
Konkurent 3	168,07	248,09	100,08	180,28	200,97	
Doba obratu závazků	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	55,88	40,31	96,62	120,04	109,55	110,91
Konkurent 1	176,33	174,47	229,69	67,17	96,32	
Konkurent 2	108,17	184,12	162,37	98,97	49,59	
Konkurent 3	141,37	161,86	109,92	71,65	124,39	

Vybrané ukazatele aktivity, které byly sledovány jak u vybrané společnosti, tak i u konkurentů, dále zhodnotí, jak jednotlivé společnosti nakládají se svými finančními prostředky, či jakou mají vyjednávací sílu vůči dodavatelům, případně jaké problematiky s sebou nese dané odvětví.

Prvním ukazatelem je **doba obratu zásob** počítána jako hodnota zásob ku tržbách za 365 dnů. Jak je vidět, vybraná společnost se snaží držet poměrně nízký objem peněžních prostředků v zásobách, je to dáno i tím, že pro svoji činnost nepotřebuje příliš mnoho zásob a proto se jí nevyplatí vázat v zásobách prostředky. Obdobně je na tom i Konkurent 1 a 3. Konkurent 2 v na začátku sledovaného období, postupně je však patrné, že se také snaží snižovat hodnotu prostředků vázaných v zásobách.

Dalším ukazatelem je **rychlost obratu zásob** vyjadřující, kolikrát za rok se zásoby přemění v jiné formy oběžného majetku až do doby než dojde k opětovnému nákupu. U vybrané společnosti byla zaznamenána v podstatě klesající tendenci, kdy se z rychlosti obratu naměřené v roce 2012, která představovala 123,32, se dostala až na hodnotu 28,18 zaznamenanou v roce 2016. V případě konkurentů je možné pozorovat značnou kolísavost doby obratu zásob.

Doba obratu závazků hovoří o platební morální sledovaných společností, tj. doba, za kterou společnosti dostávají svým závazkům a po jakou dobu zadržují prostředky určené pro úhradu závazků. V tomto případě byla hodnota závazků společnosti dělena tržbami ku 365. Na začátku sledovaného období vykazovala společnost nejnižších hodnot, tj. v roce 2012 to bylo 55,88 a v roce 2013 šlo o hodnotu ještě nižší, a to 40,31. V následujících letech však došlo ke značnému nárůstu získaných hodnot, a to až na 120 v roce 2015. Lze však konstatovat, že společnost hradila své závazky rychleji, že než odběratelé své pohledávky, neboť získané hodnoty doby obratu závazků jsou za celé sledované období nižší, než získané hodnoty doby obratu pohledávek. U sledovaných konkurentů můžeme opět pozorovat značné výkyvy, je tedy otázkou zda je jejich platební morálka značně nestálá, či jsou tyto výkyvy zapříčiněny jinými vlivy.



Graf 6: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti a dle dat konkurence)

Poslední bodem je **doba obratu pohledávek**, kterou znázorňuje níže uvedený graf, který byl použit za účelem zdůraznění naměřených hodnot, a to z důvodu snahy poukázat na skutečnost, že doba obratu pohledávek je v odvětví stavebnictví značně vyšší než běžná. Za sledovaná období můžeme vidět drobné výkyvy některých společností, kdy se znatelně odlišují od konkurence, především v případě Konkurenta 2, což může mít za význam jeho rostoucí vyjednávací sílu vůči odběratelům.

Ukazatele rentability

Níže budou zobrazeny jedny z nejdůležitějších ukazatelů přinášejících informace o ziskovosti a efektivitě řízení podniku.

Tabulka 11: Ukazatele rentability - ROA (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dle dat konkurence)

ROA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	3,00%	0,91%	1,94%	0,30%	5,18%	3,98%
Konkurent 1	-47,12%	17,45%	10,78%	75,96%	18,51%	
Konkurent 2	9,45%	1,92%	6,30%	14,19%	9,80%	
Konkurent 3	-11,68%	5,79%	2,07%	33,75%	-2,05%	

Prvním ukazatelem je ROA neboli **Rentabilita aktiv** hodnotící čistý zisk ve vztahu k aktivům, které je u všech sledovaných společností značně rozkolísané. V případě vybrané společnosti hodnota ROA vykazovala 0,3 %, avšak v následujícím roce se jednalo o 5,18 %. Růst ROA v jednotlivých letech je dán především růstem celkových aktiv, což bylo možné pozorovat v případě analýzy rozvahy aktiv.

Tabulka 12: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti a dle dat konkurence)

ROCE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	6,58%	3,41%	4,50%	1,68%	14,55%	14,59%
Konkurent 1	249,81%	-137,03%	-285,50%	105,52%	33,20%	
Konkurent 2	15,20%	8,33%	14,91%	23,35%	16,10%	
Konkurent 3	-62,82%	22,23%	7,27%	58,74%	-3,57%	
ROE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	5,47%	1,38%	3,56%	1,38%	22,50%	17,73%
Konkurent 1	251,05%	-148,73%	-157,55%	106,55%	24,90%	
Konkurent 2	13,20%	4,19%	12,21%	23,43%	12,84%	
Konkurent 3	-71,29%	22,73%	6,63%	58,63%	-4,46%	
ROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vybraná společnost	1,76%	0,77%	1,59%	0,24%	4,38%	3,64%
Konkurent 1	-26,37%	7,64%	6,39%	51,61%	19,24%	
Konkurent 2	10,59%	1,99%	7,14%	11,48%	7,41%	
Konkurent 3	-6,03%	4,19%	1,05%	18,65%	-1,34%	

Ukazatel ROCE neboli **Rentabilita celkového investovaného kapitálu** ukazuje, kolik zisku přinese jedna investovaná koruna. U vybrané společnosti můžeme sledovat značně odlišné získané hodnoty oproti konkurentům. Nejvyšší změny u vybrané společnosti jsou zaznamenány v roce 2016, kdy hodnota ROCE představuje 14,55 %, oproti tomu v roce 2015 se jednalo pouze o 1,68 %. U konkurentů můžeme pozorovat záporné hodnoty ukazatele, a to z důvodu, kdy do výpočtu vstupují záporné hodnoty, např. Konkurent 1 v roce 2013 dosáhl hodnoty -285,5 %, bylo tak tomu z důvodu, že vlastní kapitál byl v daném roce záporný.

Ukazatel ROE neboli **Rentabilita vlastního kapitálu** zobrazuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu u sledovaných společností. V případě vybrané společnosti se hodnoty pohybují v rozmezí od 1,38 % do 22,50 %, což je hodnota získaná v posledním sledovaném roce, přičemž v průměru dosahovala vybraná společnost hodnoty 6,86 %. V případě Konkurentů 1 a 3 zaznamenáváme ve sledovaném období značné výkyvy, přičemž tito konkurenti vykazují i záporné hodnoty, a to z důvodu vykazovaných ztrát ve sledovaných obdobích.

ROS neboli **Rentabilita tržeb** hovoří o možném růstu nákladovosti v čase, což v případě sledované společnosti nelze říci, neboť jsou zde zaznamenávány značné výkyvy naměřených hodnot, což vykazují i sledované konkurenční společnosti. Není tak možné mezi sledovanými společnostmi hledat souvislost.

4.4 Analýza soustav ukazatelů

Altmanův model

Ze získaných výsledků vyplývajících z Altmanova modelu je možné soudit, že se vybraná společnost do roku 2012 nacházela v dobré situaci, neboť dosažené hodnoty překročily hranici šedé zóny nevyhraněných výsledků. Od roku 2014 však můžeme sledovat pokles Z-scóre do šedé zóny právě nevyhraněných výsledků. Pakliže by tato hodnota Z-scóre v následujících letech klesla pod 1,2, bylo by možné předpokládat pravděpodobnost bankrotu.

Tabulka 13: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dle dat konkurence)

Altmanův model	Váha	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X1	0,717	0,339	0,412	0,437	0,196	0,167	0,139
X2	0,847	0,322	0,390	0,315	0,132	0,113	0,104
X3	3,107	0,137	0,078	0,094	0,025	0,236	0,185
X4	0,42	0,547	0,892	0,539	0,122	0,130	0,126
X5	0,998	1,704	1,172	1,214	1,256	1,179	1,092
Z-scóre		3,049	2,943	2,599	1,732	1,824	1,645

4.1 SWOT analýza

Silné stránky

- ✓ Rozmanitá činnost
- ✓ Rozsáhlé portfolio technologií a zároveň tak i opora v mateřské společnosti ve smyslu finanční podpory, díky které si společnost může dovolit pořizovat další majetek potřebný pro rozvoj činnosti
- ✓ Zájem jednatele o rozvoj společnosti, resp. o její udržení v rámci trhu a rozvoje technologií, tento sám navštěvuje zahraniční veletrhy, na kterých sleduje technologické pokroky a zajímá se nové možnosti.

Slabé stránky

- Nedostatek zaměstnanců, a to jak těch kvalifikovaných, tak i absolventů, či osob majících zájem o rekvalifikaci. Společnost již několikrát musela odmítnout některé zakázky, neboť v danou chvíli neměla dostatečnou zaměstnaneckou kapacitu.

Příležitosti

- ✓ Úpadek konkurenční firmy působící ve stejném regionu, jejíž majetek společnost zakoupila v rámci veřejné dražby dobrovolné. Společnost se tak dostala ke strojům za mnohem nižší ceny, než by získala od výrobce. Majetek byl pořízen v roce 2017, což následně vyplývá i z účetních výkazů, kdy společnost mimo jiné pořídila i stavby, což vedlo k rozšíření zázemí a možnosti získat nové zaměstnance, neboť nabytý areál je cca 40 min od sídla společnosti, zaměstnanci působící v nově nabytém areálu tak nemusí dojíždět.
- ✓ Získání zkušených zaměstnanců, díky prohlášenému konkursu na majetek konkurenční společnosti, která byla mimo jiné do roku 2008 součástí vybrané společnosti.
- ✓ Zapojení nových činností do portfolia poskytovaných služeb, díky nově nabytému movitému majetku a zkušeností zaměstnanců. Konkrétně se jedná o pořízení automobilů, vrtných souprav, automobilů SKB určených pouze pro přepravu na staveništích, strojů pro zpracování železa, ale i kancelářského nábytku a elektrotechniky

- ✓ Zakoupení dalšího areálu, kde může být rozšířeno zázemí a vytvořena další divize.
- ✓ Možnost soutěžit o více zakázek díky nově nabytému majetku, kdy přičemž pro činnost může využívat vlastních strojů, které si tak nemusí pronajímat, což by v dlouhodobém hledisku mělo vést ke snížení nákladů.
- ✓ získání prostor pro zpracování vlastních výrobků, resp. jejich opravu, které však nemá v úmyslu prodávat, ale používat je pro vlastní zpracování v rámci své činnosti, jde o vrtáky, či šapy.

Hrozby

- Rostoucí osobní náklady na nově přijaté pracovníky, a zároveň i průměrně rostoucí mzda.
- Kvalita přijímaných zaměstnanců, kteří by v případě, že by nebyly vůči společnosti dostatečně loajální, mohli poškodit její dobré jméno.
- vývoj ekonomiky, resp. její pokles, což společnost zaznamenala již v dřívějších letech, viz. období roku 2008 a následujících. V neposlední řadě je potřeba zmínit, že růst tržeb v odvětví stavebnictví v posledních letech téměř klesá. Z výpovědí analytiků vyplývá, že *"Stavební produkce v Česku zaostává za poptávkou a neodpovídá současné prosperitě české ekonomiky. Na vině je zejména vadná legislativa, která neúnosně prodlužuje stavební řízení a neumožňuje developerům a dalším podnikatelům pružně reagovat na sílící poptávku,"* uvedl analytik společnosti Cyrrus Lukáš Kovanda (České noviny, 2017).
- Výsoká hodnota doby obratu pohledávek a nízká likvidita vyplývající z provedené finanční analýzy, může být pro společnost hrozbou, neboť pakliže by odběratelé přestali hradit závazky v čas, společnost by nedisponovala dostatkem peněžních prostředků k úhradě závazků, a to nejen z obchodní činnosti, ale i osobních nákladů na zaměstnance, což by mohlo znamenat ztrátu zaměstnanců.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že největší hrozbou pro společnost je v současné chvíli nedostatek zaměstnanců. V rámci příležitostí, by se společnost měla zaměřit na uplatnění nově nabytého majetku v rámci své činnosti. Vhodným využitím silných a slabých stránek společnosti by tak mohla být např. akvizice nových zaměstnanců, prostřednictvím stávajících zaměstnanců v motivačním programu, který by se mohl vztahovat k jejich mzdovému ohodnocení, či jiným bonusům.

5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V rámci závěrečné části této práce, bude sestaven finanční plán vybraného podniku, a to pro období let 2018 – 2020. Pro sestavení finančního plánu budou sloužit analýzy, tj. strategická a finanční, které byly zpracovány v předchozí části. Cílem sestavení finančního plánu je na základě analýz dat minulých a současných, která vybraná společnost pro účely této práce poskytla, zjistit, jaký lze očekávat vývoj hospodaření vybrané společnosti v budoucnu. Pro naplnění cíle je důležité nalézt možná úskalí a rizika, k čemuž bude využito integrujících úloh, ze kterých se tvorba finančního plánu skládá. Na základě dílčích částí budou sestaveny účetní výkazy tj. rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow.

5.1 Podkladová báze pro sestavení finančního plánu

V rámci této části budou připraveny vycházející hodnoty pro sestavu finančního plánu, a to jak v optimistické variantě, tak i ve variantě pesimistické. Prvním bodem bude prognózování tržeb.

5.1.1 Prognóza tržeb

Nejprve je nutné zjistit, jaký byl vývoj tržeb v daném odvětví za uplynulá období, k čemuž pro účely této práce budou sloužit údaje získané ze zpráv Ministerstva průmyslu a obchodu, které jsou pro účely této práce shrnuty v Tabulce č. 13. Tyto údaje vyjadřují vývoj tržeb v odvětví stavebnictví, přičemž pro srovnání byly vybrány společnosti s 50-249 zaměstnanci. Dále pak byly použity celkové tržby vybrané společnosti, kdy pro účely měřitelnosti byla použita data za období let 2008 – 2016. Jak bylo popsáno výše, tržby v daném odvětví mají kolísavý trend, tento trend však nekopírují tržby vybrané společnosti, na což mohou mít vliv nejen interní faktory vybrané společnosti. Dále pak společnost zaznamenává od roku 2014 rostoucí trend tržeb, na rozdíl o tržeb v odvětví. Důvody již byly vysvětleny výše.

Tabulka 14: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby ve stavebnictví za prodej služeb v (mld. Kč)	149 837	135 217	129 080	128 210	116 186
Tržby vybrané společnosti (v tis. Kč)	92 001	72 924	73 660	86 281	92 245
Rok	2013	2014	2015	2016	
Tržby ve stavebnictví za prodej služeb (v mld. Kč)	122 683	118 128	134 016	123 830	
Tržby vybrané společnosti (v tis. Kč)	53 078	68 047	176 531	204 556	

V návaznosti na výše uvedené údaje o tržbách daného odvětví a zároveň tak tržbách vybrané společnosti je třeba zjistit, který z ekonomických ukazatelů má největší vliv na změnu tržeb. Pro tyto účely bude využito Pearsonova korelačního koeficientu, který určí závislost vývoje tržeb v odvětví na jednotlivých vybraných makroekonomických ukazatelích. Vybrané ukazatele a jejich vývoj je možné sledovat v rámci Tabulky č. 14.

Tabulka 15: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v mld. Kč, b.c	4 024	3 930	3 962	4 033	4 059	4 098	4 313	4 595	4 773
HDP růst v %, s.c	-4,8	2,3	1,8	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6
Průměrná míra inflace v %	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Počet zaměstnaných s jediným nebo hl.zam.	1,6	-1,4	-1,0	-0,3	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti v % (lidé ve věku 15 - 64)	2,2	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0	2,7	2,4	1,7

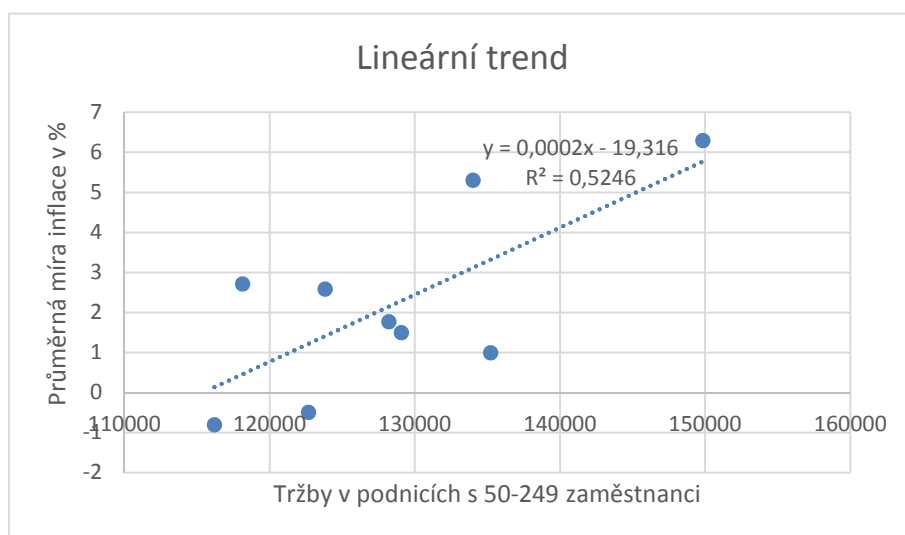
Hodnoty vývoje makroekonomických ukazatelů byly komentovány již v rámci strategické analýzy, z toho důvodu bude dále přikročeno ke znázornění vlivů těchto ukazatelů na vývoji tržeb v odvětví, k čemuž slouží Pearsonův korelační koeficient. O závislosti vypovídají hodnoty co nejbližší 1. Naopak nezávislost se vyznačuje hodnotami

blízkými -1. Nejvyšší hodnota korelačního koeficientu byla zaznamenána v případě ukazatele Průměrná míra inflace, kde hodnota koeficientu dosáhla čísla 0,5488.

Tabulka 16: Výsledek korelační analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

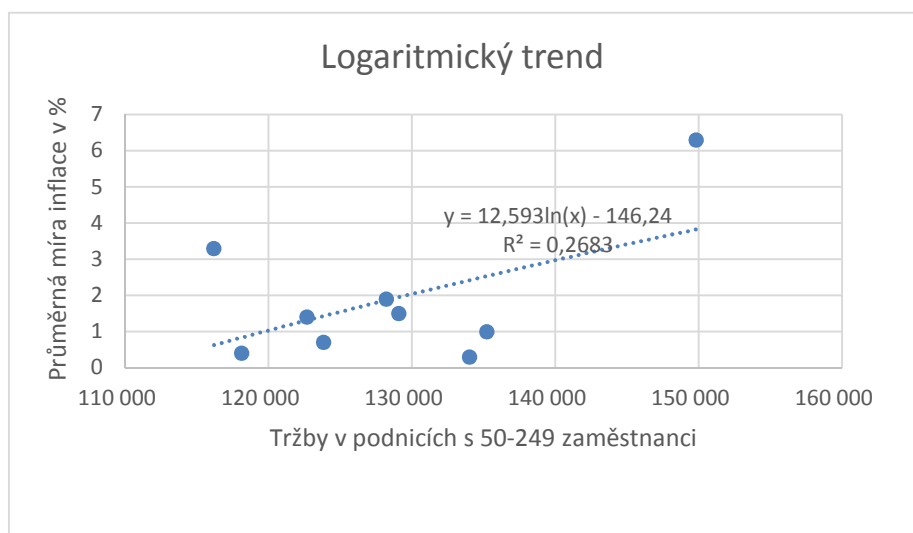
Makroekonomické ukazatele	Pearsonův korelační koeficient
HDP v mld. Kč, b.c	-0,2035
HDP růst v %, s.c	-0,3637
Průměrná míra inflace v %	0,5488
Počet zaměstnaných s jediným nebo hl.zam. poměrem	0,0388
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti v % (lidé ve věku 15 - 64)	-0,4480

Dále bylo nutné stanovit trend, který by nejlépe odpovídal trendu vývoje tržeb v daném odvětví, k čemuž bylo použito programu MS Excel a byly získány charakteristiky zobrazené pomocí grafů. Je důležité, aby hodnota spolehlivosti R^2 , která je zobrazena u rovnice trendu v každém grafu, byla co nejblíže hodnotě 1.



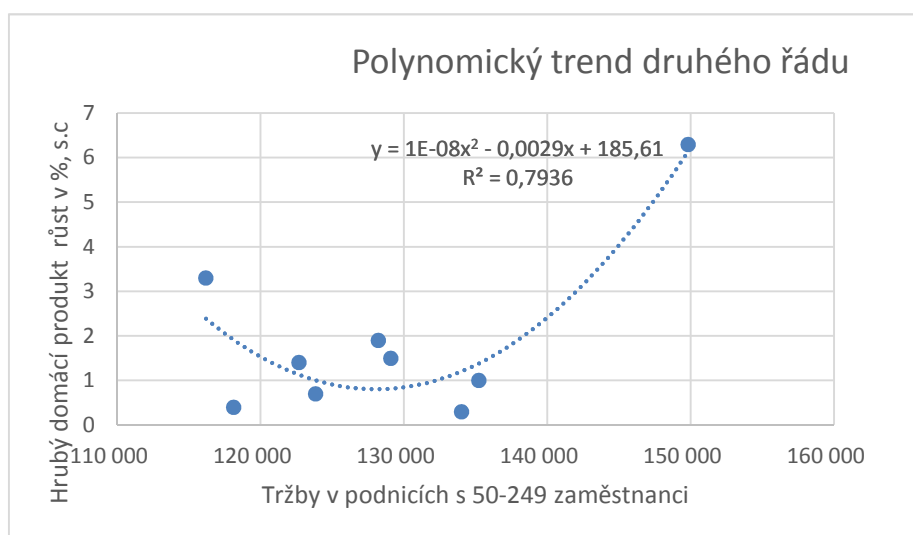
Graf 7: Lineární trend (Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci lineárního trendu dosáhl koeficient determinace hodnoty 0,5246. Tento koeficient, stejně jako další získané budou mezi sebou postupně srovnávány.



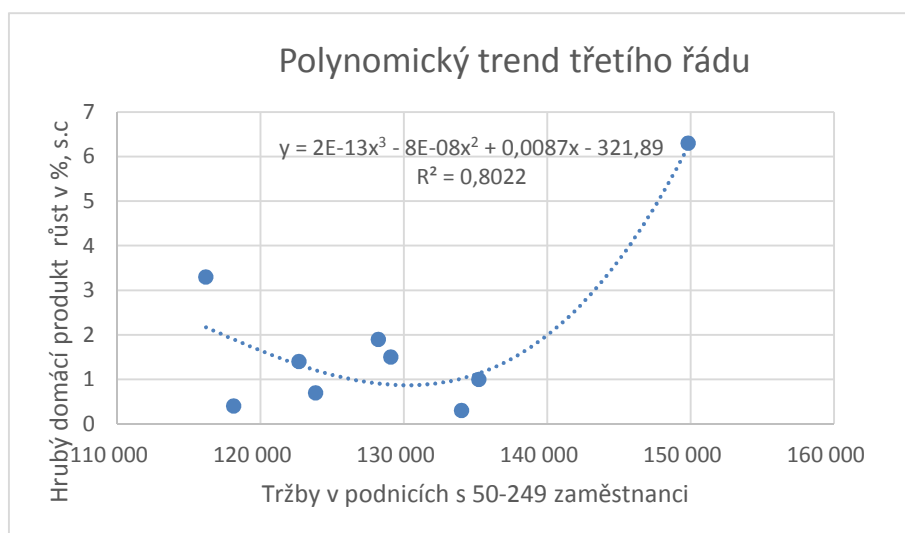
Graf 8: Logaritmický trend (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient logaritmického trendu dosáhl hodnoty 0,2683. Již v současné chvíli je možno říci, že tento trend neodpovídá trendu vývoje tržeb v odvětví.



Graf 9: Polynomický trend druhého řádu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Polynomický trend druhého řádu dosáhl o poznání vyšší hodnoty, a to hodnoty 0,7936, nicméně pro komplexnost byl zjišťován ještě koeficient polynomického trendu třetího řádu.



Graf 10: Polynomický trend třetího řádu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je možné vidět v Grafu č. 10, koeficient polynomického trendu třetího řádu dosáhl nejvyšší hodnoty spolehlivosti, a to 0,8022. Při využití Polynomického trendu třetího byla získána rovnice:

$$Y = 0,0000000000000220x^3 - 000000076426757x^2 + 0,008694165961644x - 321,885072702585000 = 0,80222432168419$$

za předpokladu, že :

X = Tržby ve stavebnictví v podnicích s 50-249 zaměstnanci

Y = Průměrná míra inflace v %.

Dle Maříka (2011) je takové využití v praxi nemožné a proto bylo v rámci prognózy tržeb vybrané společnosti v optimistické variantě využito průměrného růstu tržního podílu vybrané společnosti na tržbách v odvětví. Pro účely výpočtu průměrného růstu tržního podílu bylo využito dat za období 2008 – 2014, a to z důvodu, že v roce 2015 došlo k náhlému nárůstu tržního podílu (důvody růst tržeb byly vysvětleny již výše), což by výrazně zkreslilo další vývoj. Pro výpočet tržeb let 2018-2020 tak bylo využito vypočteného průměru 2,86 % růstu tržního podílu vybrané společnosti.

Tabulka 17: Optimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO)

Rok	Tržby v odvětví CZ NACE 43 u podniků s 50-249 zaměstnanci (v Kč)	Tempo růstu tržeb trhu	Tržby vybrané společnosti (v Kč)	Tržní podíl vybrané společnosti	Tempo růstu tržeb vybrané společnosti	Tempo růstu tržního podílu vybrané společnosti
2008	149 835 000 000,00		92 001 000,00	0,0614%		
2009	135 217 000 000,00	-9,76%	72 924 000,00	0,0539%	-20,74%	-12,17%
2010	129 080 000 000,00	-4,54%	73 660 000,00	0,0571%	1,01%	5,81%
2011	128 210 000 000,00	-0,67%	86 281 000,00	0,0673%	17,13%	17,93%
2012	116 186 000 000,00	-9,38%	92 245 000,00	0,0794%	6,91%	17,98%
2013	122 683 000 000,00	5,59%	53 078 000,00	0,0433%	-42,46%	-45,51%
2014	118 128 000 000,00	-3,71%	68 047 000,00	0,0576%	28,20%	33,15%
2015	134 016 000 000,00	13,45%	176 531 000,00	0,1317%	159,43%	128,67%
2016	123 830 000 000,00	-7,60%	244 578 000,00	0,1975%	38,55%	49,94%
2017	121 254 336 000,00	-2,08%	283 366 000,00	0,2337%	15,86%	2,86%
2018	118 732 245 811,20	-2,08%	285 407 686,03	0,2404%	0,72%	2,86%
2019	116 262 615 098,33	-2,08%	287 464 082,66	0,2473%	0,72%	2,86%
2020	113 844 352 704,28	-2,08%	289 535 295,87	0,2543%	0,72%	2,86%
						2,86%

Pro pesimistickou variantu bylo pro výpočet prognózy tržeb vybrané společnosti využito tržního podílu vybrané společnosti v posledním vykázaném roce tj. v roce 2017, kde tržní podíl představoval 0,2337 % na vývoji tržeb v odvětví. Vývoj tempa růstu tržeb vybrané společnosti bude tedy odpovídat vývoji růstu tržeb trhu, jak je vidět z tabulky níže.

Tabulka 18: Pesimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO)

Rok	Tržby v odvětví CZ NACE 43 u podniků s 50-249 zaměstnanci (v Kč)	Tempo růstu tržeb trhu	Tržby vybrané společnosti (v Kč)	Tržní podíl vybrané společnosti	Tempo růstu tržeb vybrané společnosti	Tempo růstu tržního podílu vybrané společnosti
2008	149 835 000 000,00		92 001 000,00	0,0614%		
2009	135 217 000 000,00	-9,76%	72 924 000,00	0,0539%	-20,74%	-12,17%
2010	129 080 000 000,00	-4,54%	73 660 000,00	0,0571%	1,01%	5,81%
2011	128 210 000 000,00	-0,67%	86 281 000,00	0,0673%	17,13%	17,93%
2012	116 186 000 000,00	-9,38%	92 245 000,00	0,0794%	6,91%	17,98%
2013	122 683 000 000,00	5,59%	53 078 000,00	0,0433%	-42,46%	-45,51%

2014	118 128 000 000,00	-3,71%	68 047 000,00	0,0576%	28,20%	33,15%
2015	134 016 000 000,00	13,45%	176 531 000,00	0,1317%	159,43%	128,67%
2016	123 830 000 000,00	-7,60%	244 578 000,00	0,1975%	38,55%	49,94%
2017	121 254 336 000,00	-2,08%	283 366 000,00	0,2337%	15,86%	18,32%
2018	118 732 245 811,20	-2,08%	277 477 258,46	0,2337%	-2,08%	0,00%
2019	116 262 615 098,33	-2,08%	271 705 731,48	0,2337%	-2,08%	0,00%
2020	113 844 352 704,28	-2,08%	266 054 252,27	0,2337%	-2,08%	0,00%
					0,2337%	

5.1.2 Výchozí hodnoty pro sestavení finančního plánu

Na základě provedených prognóz byly stanoveny dvě varianty tržeb pro období let 2018-2020, tj. optimistická varianta a pesimistická varianta, viz. tabulka níže. Získané hodnoty vývoje tržeb budou sloužit dále jako podkladová základna pro sestavení finančního plánu.

Tabulka 19: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované varianty tržeb (v Kč)	2018	2019	2020
Tržby vybrané společnosti - optimistická varianta	285 407 686,03	287 464 082,66	289 535 295,87
Tržby vybrané společnosti - pesimistická varianta	277 477 258,46	271 705 731,48	266 054 252,27

Položky výkazu zisku a ztráty

Dalším východiskem pro sestavení finančního plánu jsou vybrané položky výkazu zisku a ztrát, které přímo souvisejí s vývojem tržeb. Východiskem pro plánování vybraných položek v dalších obdobích, bude jejich dosavadní průměrný vývoj v poměru k tržbám. Získané průměrné podíly jednotlivých vybraných položek budou následně násobeny prognózovaným vývojem tržeb. Průměrné hodnoty položek výkonové spotřeby, konkrétně nákladů na vynaložené a prodané zboží a Spotřeby materiálu a energie byly vypočteny za období posledních tří let, kdy došlo k jejich změnám, v případě Nákladů na vynaložené na prodané zboží k poklesu, a v případě Spotřeby materiálu a energie naopak k nárůstu. Položky za předcházející období by znatelně zkreslily průměr a tedy i plánované výkazy.

Tabulka 20: Procentuální podíl položek VZZ na celkových tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Podíl na tržbách	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Tržby za prodej zboží	0,9761	0,9842	0,8843	0,9957	0,9968	0,9984	0,9970
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,0239	0,0158	0,1157	0,0043	0,0032	0,0016	0,0030
Výkonová spotřeba	0,7861	0,6652	0,7469	0,7142	0,7261	0,7838	0,7743
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,0228	0,0154	0,1151	0,0041	0,0027	0,0014	0,0027
Spotřeba materiálu a energie	0,1649	0,2831	0,2335	0,3740	0,3004	0,3758	0,3500
Služby	0,5985	0,3667	0,3983	0,3362	0,4231	0,4066	0,4216
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-	0,0151	0,0026	0,0227	0,0008	0,0044	0,0076
Osobní náklady	0,1405	0,2275	0,1629	0,1909	0,1893	0,1624	0,1789

Položky rozvahy

Dalším podkladem pro sestavení finančního plánu jsou položky rozvahy a jejich průměrná doba obratu, která v součinu s prognózovanými tržbami bude tvořit budoucí vývoj vybraných položek. S ohledem na skutečnost, že v některých případech by opět průměry za celé sledované období ovlivňovaly budoucí výpočty, bylo zde použito průměrů za vybrané období tak, aby nebylo dosaženo nežádoucích hodnot v budoucím období. Konkrétně tomu tak je u položky dlouhodobých pohledávek, kde byly pro výpočet průměru vzaty hodnoty za období 2015-2017. Další položkou jsou krátkodobé závazky, kde bylo navázáno na posledně vykázanou hodnotu, neboť velká část těchto závazků je tvořena závazky z obchodní činnosti, což je v mnoha případech vhodné, neboť se jedná v podstatě o tzv. dodavatelský úvěr, zároveň tak by jejich snížení mělo negativní vliv na vývoj cash flow vybrané společnosti, což již přínosné není.

Tabulka 21: Výpočet doby obratu vybraných rozvahových položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Doba obratu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Materiál	2,96	3,59	4,38	4,73	2,71	4,25	3,77
Nedokončená výroba a polotovary	-	5,50	5,26	12,20	10,24	5,80	6,50

Krátkodobé pohledávky	125,85	119,81	187,42	132,19	123,67	170,49	143,24
Dlouhodobé pohledávky	13,59	82,99	44,00	26,48	29,04	23,18	26,23
Krátkodobé závazky	55,23	40,45	69,77	96,65	146,84	174,90	174,90

Položky stálých aktiv

Stálá aktiva představují v rámci vybrané společnosti dlouhodobý hmotný majetek složený z položky Stavby a pozemky a zároveň tak z položky Hmotné movité věci a soubory movitých věcí, jedná se tedy o majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok, který je zároveň odepisován, v průběhu používání zhodnocován, či zpeněžován. Jelikož ze strany vybrané společnosti nebyly poskytnuty podklady, ze kterých by vyplývaly, ať už dosavadní plány investic, či plány budoucí, muselo být pro určení budoucího stavu investičního majetku a očekávaných investic použito koeficientu náročnosti. Výchoziskem pro výpočet koeficientu náročnosti byla opět období let 2012-2017. Koeficient náročnosti je počítán ve vztahu k tržbám, proto jej bude možné využít i pro budoucí období.

Tabulka 22: Výpočet koeficientu náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Stavby (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku na konci sledovaného období	Do roku 2017 společnost nebyla vlastníkem staveb.					6504
Odpisy						45
Investice NETTO						6504
Investice BRUTTO						6549
TRŽBY CELKEM	92 245	53 078	68 047	176 531	204 556	283 366
Investiční náročnost růstu tržeb						0,0231
HMV a SMV (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku na konci roku	13 972	10 244	7 817	30 993	45 766	59 682
Odpisy	5 212	3 795	3 033	5 791	6 857	9 783
Investice NETTO		-3 728	-2 427	23 176	14 773	13 916
Investice BRUTTO		67	606	28 967	21 630	23 699
TRŽBY CELKEM	92 245	53 078	68 047	176 531	204 556	283 366

Investiční náročnost růstu tržeb		0,0013	0,0089	0,1641	0,1057	0,0836
Průměrná investiční náročnost růstu tržeb za sledované období	0,0727					

V případě staveb, tyto byly pořízeny až v roce 2017, koeficient náročnosti tak vychází pouze z tohoto období a představuje hodnotu 2,31 %. V případě hromadných movitých věcí a souboru movitých věcí představuje koeficient náročnosti hodnotu 7,27 %.

Na základě výpočtu koeficientů náročnosti u staveb a movitých věcí a zároveň tak dle plánovaných přírůstků tržeb byl sestaven odhad investic pro plánovaná období let 2018-2020 pro obě plánované varianty, tj. optimistickou i pesimistickou. Prognóza přírůstku tržeb pro optimistickou variantu přitom představuje částku ve výši 6,169.295,87 Kč a v případě pesimistické varianty je očekáván pokles tržeb, a to o 17,311.747,73 Kč.

Tabulka 23: Odhad investic pro optimistickou a pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhad investic v letech 2018-2020	Koeficient náročnosti	Optimistický odhad (v Kč)	Pesimistický odhad (v Kč)
Stavby	2,31 %	142 581	-400 100
HMV a SMV	7,27 %	448 672	-1 259 025
Celkem	9,58 %	591 254	-1 659 125

Co se týká optimistického odhadu, tento by mohl být odpovídající budoucímu plánu společnosti, neboť tato s ohledem na pořízení dalšího areálu a s tím i movitých věcí neplánuje v nejbližších letech další větší investice, výjimka zhodnocování a případných méně nákladných technických zhodnocení. Dále pak do výpočtu výše nevstupuje nedokončený dlouhodobý majetek, jehož dokončení však není v plánu ani v nejbližších třech letech, neboť v současné chvíli není pro společnost významný. Jeho dokončení s sebou však ponese zvýšení investiční náročnosti.

V případě pesimistického odhadu, kdy je očekáván pokles tržeb a s tím i související záporný odhad investic představující částku 1,659.125,- Kč, by bylo vhodné, aby podnik neuvažoval další investice a soustředil se spíše na udržení pozice na trhu a růst tržeb, případně snižování nákladů, spojených s provozem.

S plánem investic souvisí i výše uvedené plány odpisů, které jsou obsaženy ve všech výkazech, které budou sestavovány, tj. ve výkazu zisku a ztrát, rozvaze ale i plánu cash

flow. Vzhledem k tomu, že jsou plánovány další investice do dlouhodobého majetku, byť ne v řádech desítek milionů i přesto dojde ke změně odpisů. Je tedy nezbytně nutné stanovit propočet odpisů v rámci plánovaných investic do staveb a movitých věcí, a to jak pro variantu optimistickou, tak i variantu pesimistickou, neboť v obou případech bude s dlouhodobým majetkem počítáno.

Tabulka 24: Optimistická varianta plánu investic (Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Odpisy celkem	9 963,00	11 634,02	10 410,92
Zůstatková hodnota celkem	66 431,15	66 676,31	66 921,46
Investice NETTO celkem	245,15	245,15	245,15
Investice BRUTTO celkem	10 208,15	11 879,17	10 208,15

Tabulka 25: Pesimistická varianta plánu investic (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pesimistická varianta (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Odpisy celkem	9 963,00	11 502,63	10 366,06
Zůstatková hodnota celkem	65 498,07	64 810,14	64 122,22
Investice NETTO celkem	- 687,93	- 687,93	-687,93
Investice BRUTTO celkem	9 275,07	10 814,70	9 275,07

5.1.3 Rekapitulace předpokladů pro tvorbu finančního plánu

Prognóza finančního plánu, v případě této práce optimistického a pesimistického vychází z určitých předpokladů, na jejich základě byly vypočteny výše uvedené položky a je vhodné si je před uvedením plánovaných výkazů zopakovat.

- Podkladem pro budoucí období budou hodnoty stanovené aritmetickým průměrem hodnot předcházejících období,
- zůstanou zachovány hodnoty posledního sledovaného období,
- bude použito jiného výpočtu, dle potřeby.

Hodnot stanovených průměrem bylo použito při plánování položek výkazu zisku a ztráty, kdy byly podkladem hodnoty jednotlivých položek ku tržbám daného roku, a dále pak položky rozvahy, které vycházely z doby obratu. U některých položek byl poměr stanoven pouze za období let 2015-2017, a to z důvodu vyšší vykazovací schopnosti tak, aby nedocházelo k nežádoucímu ovlivňování plánovaných hodnot, tj. např. položky dlouhodobých pohledávek, nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie.

Zachované hodnoty posledního sledovaného období byly např. při plánování krátkodobých závazků, dále tomu tak bude i v případě položek výkazu zisku a ztráty, a to ostatních provozních výnosů a nákladů, výnosových úroků a ostatních finančních výnosů a nákladů, v případě položek rozvahy tomu tak bude např. u dlouhodobého finančního majetku a položek časového rozlišení, jak v případě aktiv tak i pasiv, dále pak i v případě fondů a základního kapitálu, které společnost neplánuje dále navyšovat. Stejně tak i v případě nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, který společnost neplánuje v nejbližších letech dokončit, neboť není v současné chvíli nezbytně nutné pro její činnost.

Jiných výpočtů je použito např. v případě plánů dlouhodobého hmotného majetku, kde bylo použito koeficientu náročnosti, s čímž souvisí i položka úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, či položka oceňovacího rozdílu k nově nabytému majetku, která vychází ze směrnic vybrané společnosti.

5.2 Návrh optimistické varianty finančního plánu

V této části budou uvedeny plánované účetní výkazy optimistické varianty finančního plánu.

5.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka uvedená níže zobrazuje položky výkazu zisku a ztráty na plánovaná období let 2018-2020. Způsoby stanovení vybraných položek jsou popsány v části pod tabulkou.

Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	ř.č.	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	284 544	286 594	288 659
Tržby za prodej zboží	02	863	870	876
Výkonová spotřeba	03	220 996	222 588	224 192
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	775	780	786
Spotřeba materiálu a energie	05	99 905	100 625	101 350
Služby	06	120 316	121 183	122 056
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	2 170	2 186	2 201
Osobní náklady	09	51 061	51 429	51 800
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 963	11 634	10 411
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 963	11 634	10 411
Ostatní provozní výnosy	20	47 618	47 618	47 618
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	24 518	24 518	24 518
Tržby z prodeje materiálu	22	4 261	4 261	4 261
Jiné provozní výnosy	23	18 839	18 839	18 839
Ostatní provozní náklady	24	38 385	38 385	38 385
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	18 615	18 615	18 615
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	4 002	4 002	4 002
Daně a poplatky	27	806	806	806
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	757	757	757
Jiné provozní náklady	29	14 205	14 205	14 205
Provozní výsledek hospodaření	30	10 450	8 860	10 164
Výnosové úroky a podobné výnosy	39	962	962	962
Nákladové úroky a podobné náklady	43	2 081	2 060	2 040
Ostatní finanční výnosy	46	1 409	1 409	1 409
Ostatní finanční náklady	47	1 582	1 582	1 582
Finanční výsledek hospodaření	48	-1 292	-1 271	-1 251
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	9 159	7 589	8 913
Daň z příjmů za běžnou činnost	50	1 740	1 442	1 694
Daň z příjmů splatná	51	1 740	1 442	1 694
Výsledek hospodaření po zdanění	53	7 418	6 147	7 220

Výsledek hospodaření za účetní období	55	7 418	6 147	7 220
---------------------------------------	----	-------	-------	-------

Jak bylo uvedeno v předchozích částech této práce plán tržeb vybrané společnosti byl sestaven na základě průměrného tempa růstu tržeb vybrané společnosti. Jak je vidět výše, tržby za prodej zboží tvoří zanedbatelnou část, neboť hlavní činnost vybrané společnosti spočívá především v poskytování služeb. Další plánovanou položkou je výkonová spotřeba, která zahrnuje plán nákladů vynaložených na dosažené tržby, přičemž zde byly východiskem průměrné hodnoty minulých let, které musely být pro účely výpočtu upraveny dle novelizace výkazů tak, aby bylo možné použití hodnoty minulých let. Výkonová spotřeba tak bylo stanovena jako součin prognózovaných tržeb a získaných průměrů. Stejně byly stanoveny i položky změna stavu zásob vlastní činnosti a osobní náklady, které jsou taktéž závislé na vývoji tržeb. Ovšem odlišným způsobem byla stanovena položka úpravy hodnot v provozní oblasti, která zahrnuje položku Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, jinak řečeno odpisy. Odpisové položky byly sestaveny při tvorbě investice do dlouhodobého majetku, kde bylo nutné připočíst k odpisům stávajícího majetku i odpisy majetku nového. Dalšími položkami jsou ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady, kde byly ponechány konstantní hodnoty posledního sledovaného období, a to z důvodu, kdy tyto položky není možné bez dostatečných podkladů prognózovat (bylo by nutné disponovat kompletním účetnictvím, které však společnost odmítla poskytnout), ale zároveň tak není možné je dále neuvažovat, a to například z důvodu, kdy je vhodné uvažovat prodej majetku, např. materiálu, který je nepotřebný, obdobně je tomu i v případě movitých věcí, které byly například poničeny. Stejně tak byly ponechány položky ostatních finančních výnosů, nákladů a výnosových úroků. Odlišným způsobem byly stanoveny nákladové úroky, přičemž tyto byly vypočteny jako procentuální podíl nákladových úroků posledního roku ku závazkům posledního roku. Získaným procentuálním podílem byly vypočteny hodnoty plánovaného období. Plánované výsledky hospodaření nezaznamenávají stálý růst, a to z důvodu, že v roce 2019 jsou uvažovány vyšší odpisy dlouhodobého majetku. V žádném z plánovaných období však nebyla zaznamenána ztráta.

5.2.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha vybrané společnosti je taktéž sestavena na období let 2018-2020. Přičemž byla sestavena obdobně jako výkaz zisku a ztráty, tj. na základě prognózovaných hodnot tržeb

ve vztahu k předcházejícím sledovaným obdobím a aritmetickým průměrům získaných hodnot. Plánovaný růst tržeb samozřejmě ovlivnil i růst položek jak aktiv, tak i pasiv.

Rozvahu tvoří tři základní části, a to dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení. V rámci položky dlouhodobého majetku lze sledovat vývoj položek souvisejících s odepisováním a zároveň tak investicemi, tj. položka stavby, hmotné movité věci a oceňovací rozdíl k nově nabytému majetku. Jak bylo zmíněno již výše, plán těchto položek musel být sestaven na základě propočtu koeficientu náročnosti, který je Přílohou č. 1 této práce. Ostatní položky zůstaly zachovány, neboť společnost nepočítá s jejich změnami.

Další položkou tvořící stranu aktiv jsou oběžná aktiva, složená ze zásob, pohledávek a peněžních prostředků, přičemž položky zásob a pohledávek byly stanoveny pomocí metod doby obratu. Co se však týká položky peněžních prostředků udávající hodnotu peněžních prostředků, tj. prostředky na pokladně a bankovních účtech, na konci období. K jejich vyčíslení slouží tabulka další v pořadí hovořící o peněžních tocích, jinak nazvána cash flow.

Poslední položkou rozvahy je položka časového rozlišení aktiv, která zůstala na hodnotě posledního sledovaného období, tj. roku 2017.

Tabulka 27: Plánovaná rozvaha pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZVAHA (v tis. Kč)	ř.č.	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	001	264 544	268 801	274 118
Dlouhodobý majetek	003	101 762	102 154	102 100
Dlouhodobý hmotný majetek	014	82 158	82 550	82 496
Pozemky a stavby	015	8 539	8 586	8 634
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	1 987	1 987	1 987
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	6 552	6 599	6 647
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	59 880	60 077	60 275
Oceňovací rozdíl k nově nabytému majetku	019	13 243	13 390	13 091
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	497	497	497
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	165	165	165

<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	332	332	332
Dlouhodobý finanční majetek	027	19 604	19 604	19 604
Oběžná aktiva	037	161 896	165 761	171 131
Zásoby	038	8 030	8 088	8 146
Materiál	039	2 948	2 970	2 991
Nedokončená výroba a polotovary	040	5 082	5 119	5 156
Pohledávky	046	153 828	154 937	156 053
Dlouhodobé pohledávky	047	20 514	20 661	20 810
Krátkodobé pohledávky	057	133 315	134 275	135 243
Peněžní prostředky	071	37	2 736	6 932
Časové rozlišení	074	886	886	886

PASIVA CELKEM	078	264 544	268 801	274 118
Vlastní kapitál	079	65 564	71 711	78 931
Základní kapitál	080	15 400	15 400	15 400
Fondy ze zisku	092	700	700	700
Výsledek hospodaření minulých let	095	42 046	49 464	55 611
Nerozdělený zisk minulých let	096	42 046	49 464	55 611
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	7 418	6 147	7 220
Cizí zdroje	101	197 069	195 180	193 277
Rezervy	102	4 367	4 367	4 367
Závazky	107	192 702	190 813	188 910
Dlouhodobé závazky	108	55 939	53 064	50 169
Krátkodobé závazky	123	136 763	137 749	138 741
Časové rozlišení	141	1 910	1 910	1 910

Co se týká položek pasiv, zde představují základní skladbu položky vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv.

Vlastní kapitál společnosti a zároveň tak fondy ze zisku, zůstali na hodnotě roku 2017, neboť společnost neplánuje jejich změny. Položka výsledku hospodaření minulých let obsahuje položku nerozděleného zisku, která je každoročně navýšena o položku výsledku hospodaření běžného období předcházejícího roku. Tato položka je prozatím neustále navyšována, neboť společnost nepřikročila k vyplácení dividend, pakliže by tomu tak

bylo, byla by položka výsledku hospodaření o tuto částku ponížena. Výplatu dividend společnost nepředpokládá ani v nejbližších letech. Položka výsledku hospodaření běžného období vychází z výkazu zisku a ztráty a jedná se o výsledek hospodaření po zdanění.

Další částí jsou cizí zdroje, přičemž první položkou jsou rezervy, které zůstaly zachovány na hodnotě posledního sledovaného období. Položku rezerv tvořila společnost na rekultivaci území dotčeného těžkou a dále pak na reklamace, či opravy v rámci reklamační lhůty. Tyto položky nebyly doposud čerpány. Dále pak cizí zdroje tvoří závazky, a to jak dlouhodobé tak i krátkodobé, jež obsahují jak závazky z obchodní činnosti, závazky za úvěrujícími společnostmi, ale i jiné závazky. S ohledem na novelizaci výkazů a nedostatek podkladů, na jejich základě by bylo možné přesně stanovit jednotlivé položky a převody z minulých období, byly tyto položky sloučeny do položek dlouhodobých a krátkodobých závazků. V případě dlouhodobých závazků, které z větší části představovaly úvěry od bankovních institucí a mateřské společnosti, je předpokládáno, že tyto budou postupně spláceny, proto je možné sledovat jejich klesající hodnoty. Pokles dlouhodobých závazků byl stanoven o 1 % tržeb daného roku. V případě krátkodobých závazků, tyto prioritně tvoří závazky z obchodní činnosti, které byly stanoveny metodou doby obratu, a jelikož je předpokládám růst tržeb, lze důvodně předpokládat i růst položky krátkodobých závazků.

Poslední položkou je položka časového rozlišení, která byla zachována v hodnotě posledního sledovaného období, tj. roku 2017.

5.2.3 Plánované cash flow

Cash flow neboli přehled o peněžních tocích je složen ze tří částí, a to Cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční cash. Obsah jednotlivých dílčích částí přebírá hodnoty z výše uvedených účetních výkazů, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty, a zároveň slouží k jejich doplnění, tj. položky peněžních prostředků v rozvaze. Z tabulky níže můžeme vidět, cash flow z provozní činnosti dosahuje ve všech plánovaných obdobích kladných hodnot, naopak cash flow z investiční a finanční činnosti dosahuje hodnot záporných. Je tomu tak z důvodu, že položka změna stálých aktiv, kterou představují brutto investice je uvedena se záporným znaménkem, stejně tak v případě finančního cash flow je hodnoty dlouhodobých pohledávek uvedena se záporným

znaménkem. Pokles peněžních prostředků v prvním plánovaném období značně ovlivnil vyšší nárůst pohledávek obecně, což bude však v dalších letech ustáleno, neboť již není předpokládán tak razantní nárůst.

Tabulka 28: Plánované Cash flow pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

CASH FLOW (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Počáteční stav KFM (peníze a bankovní účty)	965	37	2 736
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI CELKEM	14 655	17 600	17 449
Výsledek hospodaření po zdanění	7 418	6 147	7 220
Odpisy	9 963	11 634	10 411
Změna stavu rezerv	-	-	-
Změna pohledávek	- 3 474	- 1 108	- 1 116
Změna zásob	230	- 58	- 58
Změna krátkodobých závazků	978	985	992
CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI CELKEM	- 10 208	- 11 879	-10 208
Změna stálých aktiv (dlouhodobý majetek)	- 10 208	- 11 879	- 10 208
FINANČNÍ CASH FLOW	- 5 375	-3 022	- 3 044
Změna dlouhodobých pohledávek	- 2 521	- 148	- 149
Změna dlouhodobých závazků	- 2 854	- 2 875	- 2 895
ČISTÉ CASH FLOW	- 928	2 698	4 196
Stav peněžních prostředků na konci období	37	2 736	6 932

5.3 Návrh pesimistické varianty finančního plánu

Východiskem pro pesimistickou variantu finančního plánu jsou pesimistická prognóza tržeb, která vycházela z konstantního tržního podílu vybrané společnosti na vývoji tržeb v odvětví. Jelikož vývoj tržeb v daném odvětví má v současné chvíli spíše klesající charakter, vykazují i tržby vybrané společnosti pokles.

5.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Při výpočtu jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty bylo použito stejných postupů jako v případě varianty optimistické. Položky výkonové spotřeby byly stejně jako u optimistické varianty počítány v závislosti na tržbách, stejně jako změna stavu zásob

vlastní činnosti a osobní náklady, kde lze v případě poklesu tržeb předpokládat i snížení stavu zaměstnanců. Co se týká úpravu hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tyto sice vykazují nižší hodnoty, ne však razantně nižší, neboť zde společnost vychází především z hodnot majetku pořízeného v roce 2017, tedy před sestavením plánu, plánované investice s nižšími částkami, resp. zápornými, tak hodnoty příliš neovlivnili a není možné sledovat znatelný rozdíl oproti hodnotám uvedeným v optimistické variantě. Jak bylo uvedeno již výše, společnost by v případě poklesu tržeb, neměla uvažovat další investic. Nezmeněné hodnoty zůstaly opět v případě ostatních provozních výnosů a nákladů, stejně jako u finančních položek. Změnu zaznamenávají pouze nákladové úroky, které jsou opět počítány jako procentní podíl vycházející z posledního sledovaného období ku plánovaným závazkům. Co se pak týká výsledku hospodaření po zdanění, zde můžeme zaznamenat jeho pokles oproti variantě optimistického plánu, a to v průměru o cca 500 tis. Kč.

Tabulka 29: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	ř.č.	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	276 638	270 884	265 249
Tržby za prodej zboží	02	839	822	805
Výkonová spotřeba	03	214 855	210 386	206 010
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	753	737	722
Spotřeba materiálu a energie	05	97 129	95 109	93 130
Služby	06	116 973	114 540	112 158
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	2 110	2 066	2 023
Osobní náklady)	09	49 643	48 610	47 599
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 963	11 503	10 366
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 963	11 503	10 366
Ostatní provozní výnosy	20	47 618	47 618	47 618
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	24 518	24 518	24 518
Tržby z prodeje materiálu	22	4 261	4 261	4 261
Jiné provozní výnosy	23	18 839	18 839	18 839
Ostatní provozní náklady	24	38 385	38 385	38 385
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	18 615	18 615	18 615
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	4 002	4 002	4 002

Daně a poplatky	27	806	806	806
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	757	757	757
Jiné provozní náklady	29	14 205	14 205	14 205
Provozní výsledek hospodaření	30	10 140	8 374	9 289
Výnosové úroky a podobné výnosy	39	962	962	962
Nákladové úroky a podobné náklady	43	2 056	2 011	1 967
Ostatní finanční výnosy	46	1 409	1 409	1 409
Ostatní finanční náklady	47	1 582	1 582	1 582
Finanční výsledek hospodaření	48	-1 267	-1 222	-1 178
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	8 873	7 152	8 111
Daň z příjmů za běžnou činnost	50	1 686	1 359	1 541
Daň z příjmů splatná	51	1 686	1 359	1 541
Výsledek hospodaření po zdanění	53	7 187	5 793	6 570
Výsledek hospodaření za účetní období	55	7 187	5 793	6 570

5.3.2 Plánovaná rozvaha

V případě plánované rozvahy pesimistické varianty bylo použito ve většině případů stejných postupů jako v optimistické variantě. Jak můžeme vidět u hodnot dlouhodobého majetku, jejich nárůst je nižší než v případě varianty optimistické, z toho důvodu muselo naopak dojít k navýšení hodnot položky oceňovacího rozdílu. Zůstal zachován i výpočet hodnot pohledávek, a to jako dlouhodobých tak i krátkodobých neboť tento měl v minulosti kolísavou tendenci, nebylo tedy důvod použít např. pouze hodnot posledního roku.

Tabulka 30: Plánovaná rozvaha pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZVAHA (v tis. Kč)	ř.č.	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	001	261 979	263 648	266 179
Dlouhodobý majetek	003	100 258	100 220	99 656
Dlouhodobý hmotný majetek	014	80 654	80 616	80 052
Pozemky a stavby	015	8 358	8 224	8 091
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	1 987	1 987	1 987
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	6 371	6 237	6 104

Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	59 127	58 573	58 018
Oceňovací rozdíl k nově nabytému majetku	19	12 672	13 322	13 446
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	497	497	497
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	165	165	165
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	332	332	332
Dlouhodobý finanční majetek	027	19 604	19 604	19 604
Oběžná aktiva	037	160 834	162 542	165 637
Zásoby	038	7 807	7 645	7 486
Materiál	039	2 866	2 807	2 748
Nedokončená výroba a polotovary	040	4 941	4 838	4 737
Pohledávky	046	152 907	149 726	146 612
Dlouhodobé pohledávky	047	19 944	19 529	19 123
Krátkodobé pohledávky	057	132 963	130 198	127 489
Peněžní prostředky	071	120	5 171	11 539
Časové rozlišení	074	886	886	886
PASIVA CELKEM	078	261 979	263 648	266 179
Vlastní kapitál	079	65 333	71 126	77 696
Základní kapitál	080	15 400	15 400	15 400
Fondy ze zisku	092	700	700	700
Výsledek hospodaření minulých let	095	42 046	49 233	55 026
Nerozdělený zisk minulých let	096	42 046	49 233	55 026
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	7 187	5 793	6 570
Cizí zdroje	101	194 736	190 612	186 573
Rezervy	102	4 367	4 367	4 367
Závazky	107	190 369	186 245	182 206
Dlouhodobé závazky	108	57 406	56 047	54 717
Krátkodobé závazky	123	132 963	130 198	127 489
Časové rozlišení	141	1 910	1 910	1 910

V případě položek pasiv došlo ke změně hodnot u dlouhodobých závazků, neboť v optimistické variantě byly dlouhodobé závazky postupně umořovány procentem

z tržeb, v případě pesimistické varianty došlo k poklesu umořování dlouhodobých závazků, a to na půl procenta z tržeb oproti předcházejícímu období. Klesající hodnoty vycházející z průměrů předchozích období ve vztahu k tržbám jsou zaznamenávány v případě krátkodobých závazků, které zahrnují nejen závazky z obchodní činnosti, ale i krátkodobé úvěry, které jsou obvykle od bankovních institucí a je tedy nutné jim dostat, na rozdíl o dlouhodobých závazků, které jsou převážně od mateřské společnosti, která na jejich úhradu není tak horlivá a jejich nesplácení nebude znamenat bankrot. Důvodem pro pokles závazků z obchodní činnosti je především skutečnost, že se společnost snaží dostat svým závazkům tak, aby nepřicházela o dodavatele a nevznikaly ji problémy spojené s obstaráváním materiálu pro výrobu. Položka časového rozlišení má opět konstantní hodnotu.

5.3.3 Plánované cash flow

V případě plánovaného cash flow je možné zaznamenat kladnější hodnoty než v případě optimistické varianty. Opětovně nejvyšší podíl na plánovaném cash flow bylo zaznamenáno v případě cash flow z provozní činnosti. Kladnější hodnoty jsou vykazovány především z důvodu poklesu pohledávek ale zároveň tak nižšího uspokojení dlouhodobých závazků. Čisté cash flow pak dosahuje vyšších hodnot než v případě optimistické varianty. Je zde tedy otázkou, zda je z dlouhodobého hlediska tato varianta vhodná, což nepředpokládáme, neboť společnost bude v takovém případě držet vyšší množství okamžitě likvidních prostředků. Doporučením by tedy bylo přikročit ale

Tabulka 31: Plánované Cash flow pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

CASH FLOW (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Počáteční stav KFM (peníze a bankovní účty)	965	120	5 171
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI CELKEM	11 768	17 873	17 501
Výsledek hospodaření po zdanění	7 187	5 793	6 570
Odpisy	9 963	11 503	10 366
Změna stavu rezerv	-	-	-
Změna pohledávek	- 2 553	3 180	3 114
Změna zásob	- 7	162	159
Změna krátkodobých závazků	- 2 822	- 2 766	- 2 708

CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI CELKEM	-9 275	- 11 879	- 10 208
Změna stálých aktiv (dlouhodobý majetek)	- 9 275	- 11 879	- 10 208
FINANČNÍ CASH FLOW	- 3 338	- 944	- 924
Změna dlouhodobých pohledávek	- 1 951	415	406
Změna dlouhodobých závazků	- 1 387	- 1 359	- 1 330
ČISTÉ CASH FLOW	- 845	5 050	6 369
Stav peněžních prostředků na konci období	120	5 171	11 539

5.4 Zhodnocení variant finančního plánu

Účelem této části práce je zhodnotit varianty finančního plánu, a to jak pomocí finanční analýzy ve srovnání s daty minulých období, tak i z hlediska předpokladů společnosti, které měly vést k naplnění cíle finančního plánu.

5.4.1 Finanční analýza variant plánu

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 32 uvádí hodnoty ukazatelů likvidity získané za období 2012 – 2017.

Tabulka 32: Poměrové ukazatele minulých období (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2,83	5,43	3,62	1,79	1,96	1,17
Pohotová likvidita	2,77	5,21	3,48	1,62	1,81	1,11
Okamžitá likvidita	0,25	0,18	0,17	0,05	0,06	0,01

V Tabulce č. 33 jsou vypočteny hodnoty ukazatelů likvidity z výkazů pro plánovaná období.

Tabulka 33: Analýza ukazatelů likvidity plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

UKAZATELE LIKVIDITY	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,1838	1,2034	1,2335	1,2096	1,2484	1,2992
Pohotová likvidita	1,1251	1,1446	1,1747	1,1509	1,1897	1,2405
Okamžitá likvidita	0,0003	0,0199	0,0500	0,0009	0,0397	0,0905

Prvními hodnocenými ukazateli budou ukazatele poměrové, tj. ukazatele likvidity. Obecně lze říci, že společnost stejně jako v posledních letech minulého období nedosahovaly tyto ukazatele doporučených hodnot ukazatelů likvidity.

Doporučovaných hodnot, tj. okolo 1, je dosaženo pouze v případě pohotové likvidity, která je tvořena finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami. Okamžitá likvidita má sice rostoucí charakter v obou případech, nicméně vykazované hodnoty nejsou příliš pozitivní ve vztahu k doporučeným hodnotám, což může pro společnost znamenat případné platební problémy, např. v případě, kdy se jejich odběratelé dostanou do prodlení s úhradami pohledávek. V případě běžné likvidity, kdy v minulých obdobích byly zaznamenány hodnoty v rozmezí od 1,17 do 5,43, jsou predikované hodnoty běžné likvidity v plánovaných obdobích ustálené a oscilují okolo hodnoty 1,2.

Ukazatele zadluženosti

V rámci ukazatelů zadluženosti byly zjišťovány hodnoty celkové zadluženosti, úrokového krytí a koeficientu zadluženosti, přičemž o hodnotách ukazatelů zadluženosti minulých období hovoří Tabulka č. 34.

Tabulka 34: Ukazatele zadluženosti minulých období (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	0,45	0,34	0,47	0,77	0,77	0,77
Úrokové krytí	4,99	2,82	6,45	2,52	7,16	6,34
Koeficient zadluženosti	0,82	0,52	0,86	3,52	3,33	3,42

Tabulka 35: Analýza ukazatelů zadluženosti plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Celková zadluženost	0,7449	0,7261	0,7051	0,7433	0,7230	0,7009
Úrokové krytí	5,4016	4,6831	5,3697	5,3167	4,5564	5,1225
Koeficient zadluženosti	3,0057	2,7218	2,4487	2,9807	2,6799	2,4013

Vývoj ukazatele celkové zadluženosti, kdy v posledních třech letech minulých období dosahoval hodnoty 0,77, zaznamenává pozitivní vývoj s klesající tendencí, a to v obou plánovaných variantách, důvodem poklesu celkové zadluženosti je předpoklad splácení úvěrů, tj. jak dlouhodobých tak i krátkodobých závazků, které v posledním roce minulého období znatelně narostly. Vývoj koeficientu zadluženosti, který je vykázan poměrem cizích zdrojů ku vlastnímu kapitálu, má v plánovaných obdobích také velice pozitivní vývoj oproti nárůstu, který tento koeficient zaznamenal v roce 2015, tedy klesající hodnoty, a to v obou plánovaných variantách.

Ukazatele rentability

Za období 2012 – 2017 byly taktéž posuzovány ukazatele rentability, a to rentability aktiv, rentability investovaného kapitálu, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb.

Tabulka 36: Ukazatele rentability minulých období (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	3,00%	0,91%	1,94%	0,30%	5,18%	3,98%
ROCE	6,58%	3,41%	4,50%	1,68%	14,55%	14,59%
ROE	5,47%	1,38%	3,56%	1,38%	22,50%	17,73%
ROS	1,76%	0,77%	1,59%	0,24%	4,38%	3,64%

Z variant finančních plánů byly vyčísleny hodnoty ukazatele rentability i pro plánovaná období.

Tabulka 37: Analýza ukazatelů rentability plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

UKAZATELE RENTABILITY	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROA	2,804%	2,287%	2,634%	2,743%	2,197%	2,468%
ROCE	8,9293%	7,4715%	8,2066%	8,8425%	7,3353%	8,0079%
ROE	11,3148%	8,5715%	9,1470%	11,0009%	8,1448%	8,4557%
ROS	2,5993%	2,1383%	2,4936%	2,5902%	2,1321%	2,4693%

V případě ukazatelů rentability je možné říci, a to jak u optimistické, tak i pesimistické varianty, že oproti minulým obdobím došlo v plánovaných obdobích k jejich ustálení. Např. v případě hodnot ROE se hodnoty v minulých obdobích pohybovaly od 1,68 % až po 14,55 %. V plánovaných období je nejnižší vykázaná hodnota v roce 2019, a to 7,33 % v případě pesimistické varianty, u optimistické je to 7,47 %, naopak nejvyšší vykázanou hodnotou je 8,93 % u optimistické varianty a 8,84 % u pesimistické varianty. Ustálené hodnoty ukazatelů rentability jsou důležité pro třetí subjekty, tj. subjekty vkládající finanční prostředky do společnosti.

5.4.2 Závěrečné zhodnocení

Než bude přikročeno ke shrnutí a zhodnocení sestavených variant finančního plánu, je vhodné si zopakovat vlivy prostředí, ve kterém vybraná společnost působí. Vybraná společnost patří do odvětví, ve kterém v současné chvíli dochází ke značným výkyvům tržeb vykazujícím spíše klesající trend, byť ne výrazný. Zároveň tak došlo k tomu, že se společnost stala 50 % vlastníkem jedné z významných společností na národním trhu a zároveň tak o dva roky později zaujala podíl na trhu na místo konkurenční společnosti z blízkého okolí, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs. Díky tomu se společnost za značně nižší náklady dostala k majetku a zároveň tak i převzetí tržního podílu konkurenční společnosti, což by mělo vést i do budoucna k naplnění jednoho ze strategických cílů společnosti, a to navyšování tržního podílu. Jelikož v současné chvíli není možné říci, zda skutečně k navýšení tržního podílu dojde, byly z tohoto důvodu vytvořeny dvě varianty finančního plánu, optimistická a pesimistická, přičemž u optimistické varianty bylo v rámci vývoje tržeb počítáno s navyšování tržního podílu a v případě pesimistické varianty nikoliv, a proto finanční plán zaznamenává v plánovaném období pokles tržeb. Jelikož společnost v současné chvíli disponuje značným rozsahem technologií odpovídajícím současným kapacitám, neplánuje do budoucna další vyšší investice. Co se týká finanční analýzy současného stavu vybrané společnosti, bylo zjištěno, že společnost v posledních obdobích nevykazuje příliš uspokojivých hodnot, a to téměř v žádném z ukazatelů. Příčina neuspokojivých hodnot, vyjma vysokých tržeb, je dána opakovaně nepřiměřeně vysokými investicemi ve velmi krátkém časovém horizontu, financovanými převážně z cizích zdrojů. Z tohoto důvodu je další strategií podniku, ustálit hospodářskou situaci, což bylo zakomponováno i do tvorby finančních plánů. Prioritně hodlá společnost přikročit k úhradě závazků, a to dlouhodobých (které představují závazky z úvěrů a ostatní půjčky zařazení pod položkou ostatní závazky), nabytých na základě prováděných investic, tj. k úhradě úvěrů, z tohoto důvodu bylo po konzultaci s vybranou společností, v případě optimistické varianty přikročeno k jejich splácení ve výši 1 % tržeb, a v případě varianty pesimistické ve výši 0,5 % tržeb, přičemž prioritně budou umořovány bankovní úvěry. Dle sestavených variant finančního plánu by mělo být docíleno postupného snižování zadluženosti. Co se týká krátkodobých závazků, zde by měla být společnost obezřetná vůči vývoje trhu. V případě likvidity by s ohledem na strategii společnosti a sestavené finanční plány mělo dojít také k ustálení a navýšení

hodnot, což by mělo pro společnost znamenat zvýšení platební schopnosti vůči dodavatelům. Ke zvýšení hodnot likvidity v rámci sestavených finančních plánů napomohlo načerpání peněžních prostředků. Vývoj ukazatelů rentability se oproti výkyvům minulých období taktéž ustálil a lze předpokládat, že vykazované hodnoty dosáhnou hodnot doporučených, což bude v budoucnu přínosem pro případné investory. Co se týká plánovaných výkazů cash flow, zde byl nejvyšší propad zaznamenán v obou variantách v prvním plánovaném roce, což bylo zapříčiněno snížením dlouhodobých závazků. V následujících letech lze však očekávat ustálení a zlepšení finančního vývoje. Sestavené finanční plány tak mohou společnosti sloužit ke kontrole a aktualizaci vývoje hospodářské situace. Pro splnění stanovených plánů je však nesmírně důležité, aby společnost byla i nadále velice aktivní a dbala dále na dlouholetou strategii spočívající v lpění na dobrém jméně a tedy snaze dostávat svým závazkům a být silným, ale férovým konkurentem.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení finančního plánu pro vybranou společnost na období tří let. První část práce na základě odborné literatury poskytla teoretická východiska, zaměřila se na zachycení podstaty finančního plánování a dílčí úkony, které vedou k sestavení finančního plánu. Dále pak byla popsána východiska strategické a finanční analýzy a v neposlední řadě i tvorba prognóz generátorů hodnoty.

V rámci analytické části byly provedeny samotné analýzy vybrané společnosti, a to za období posledních pěti let. Vyjma analýz vybrané společnosti, byly realizovány finanční analýzy konkurenčních společností v oborovém okolí, které byly následně srovnávány. Nutno opětovně podotknout, že komplikací při provádění finanční analýzy byla změna výkazů účinná od roku 2016, kdy bylo ohledem na nedostupnost kompletního účetnictví společnosti obtížné upravit výkazy minulých období na výkazy současné. Následovalo provedení SWOT analýzy, která vyhodnotila a shrnula předchozí provedené analýzy, díky čemuž bylo možné získat východiska pro tvorbu finančního plánu. Je nezbytně nutné podotknout, že předmět činnosti vybrané společnosti je značně specifický ve srovnání s jinými odvětvími národního hospodářství a byť se může zdát, že počet společností nacházejících se na trhu je vysoký, v závěru tomu tak není, neboť počet podnikatelů značně navyšují drobní živnostníci, resp. jednotlivci. Z provedených analýz jednoznačně vyplynula velká konkurenční výhoda vybrané společnosti, potažmo dvě, a to konkrétně zázemí mateřské společnosti a dále pak prohlášení konkursu na majetek konkurenční společnosti. Pakliže by společnost neměla zázemí mateřské společnosti, která poměrně vysokým dílem podporuje společnost v prováděných investicích, nebylo by možné tyto investice provádět. Samozřejmě je zde možnost úvěrování od bankovních institucí, to by však znamenalo vysoké úroky a tlak na rychlé splácení, což by s ohledem na současný stav a získané hodnoty vyplývající z finanční analýzy nebylo dost dobře možné.

Při snaze naplnit cíl této práce, byly do tvorby finančního plánu zakomponovány i dílčí strategické cíle společnosti, byly sestaveny dvě možné varianty, a to varianta optimistická a varianta pesimistická, obě varianty vycházely z prognózy tržeb, a to buď dle vývoje tempa růstu tržního podílu vybrané společnosti, v případě varianty optimistické, či vývoje tržeb odvětví při stagnaci tržního podílu vybrané společnosti, v případě varianty pesimistické. Z výsledků variant plánů vyplývá, že by hospodářská situace společnosti

měla i v případě pesimistické varianty, která by trvala po dobu plánovaného období, být uspokojivá a zároveň tak by mělo dojít k naplnění předpokladů, které společnost hodlá dodržovat v souvislosti s dalším vývojem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČESKÁ TELEVIZE. *Inflace v prosinci zpomalila, ale loni byla nejvyšší za posledních pět let.* [ONLINE]. 2018 [CIT. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2357215-inflace-v-prosinci-zpomalila-ale-loni-byla-nejvyssi-za-poslednich-pet-let>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele.* [ONLINE]. 2018 [CIT. 2018-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Ústeckém kraji k 31. prosinci 2017.* [ONLINE]. 2018 [CIT. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-prosinci-2017>

ČESKÉ NOVINY. *Průmyslu se dál daří, stavebnictví se po půl roce ale propadlo.* [ONLINE]. 2017 [CIT. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumyslu-se-dal-dari-stavebnictvi-se-po-pul-roce-ale-propadlo/1547430>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita.* 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování.* Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-694-3

GERŠLOVÁ, Jana. *Vádemékum vědecké a odborné práce.* PRAHA: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2009. ISBN 978-80-7431-002-7.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku.* Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi.* 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

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.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. VYD. V PRAZE: C.H. BECK, 2010. BECKOVA EDICE EKONOMIE. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. : il. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.

KLEINEBECKEL, Herbert. *Řízení financí a likvidity: rukověť a receptář pro praktický controlling : Model "F"*. Praha: BABTEXT, 1993. ISBN 80-85816-00-8

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER.: *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada 2012. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONKURENT 1. *Výroční zpráva 2012-2016*. Brno: Vybraná společnost, 2016

KONKURENT 2. *Výroční zpráva 2012-2016*. Jihlava: Vybraná společnost, 2016

KONKURENT 3. *Výroční zpráva 2012-2016*. Otrokovice: Vybraná společnost, 2016

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. VYD. 7. PŘEPRAC. BRNO: ZDENĚK NOVOTNÝ, 2002, 85 S. ISBN 80-86510-30-1.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: balance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulační : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. New business line. Padesátiminutové studijní texty. ISBN 80-85647-11-7.

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

MAREK, P. a kol.: *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

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.

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1397-3.

METROSTAV. *Stavebnictví 4.0 je na obzoru*. [online]. 2017 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/pro-media/818-stavebnictvi-4-0-je-na-obzoru>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Stavebnictví České republiky 2017*. . [online]. 2018 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf

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

PORTAL.POHODA. *Rozvaha od roku 2016*. [online]. 2016 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/rozvaha-od-roku-2016/>.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

VYBRANÁ SPOLEČNOST. *Výroční zpráva 2011-2017*. Roudnice nad Labem: Vybraná společnost, 2018

Vyhláška Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrné míry inflace v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ).....	41
Graf 2: Vývoj míry dlouhodobé nezaměstnanosti v % (Český statistický úřad, 2017)..	41
Graf 3: Vývoj zaměstnanosti v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ).....	42
Graf 4: Vývoj oběžných aktiv v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)	51
Graf 5: Vývoj hlavních složek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	53
Graf 6: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti a dle dat konkurence).....	61
Graf 7: Lineární trend (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Graf 8: Logaritmický trend (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Graf 9: Polynomický trend druhého řádu (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Graf 10: Polynomický trend třetího řádu (Zdroj: Vlastní zpracování)	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Doporučená struktura SWOT analýzy (Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015)...	26
Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	40
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	48
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	50
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)	52
Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	54
Tabulka 7: Analýza rozdílových ukazatelů (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	55
Tabulka 8: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dat konkurentů)	56
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společností a dat konkurentů)	57
Tabulka 10: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dat konkurence)	59
Tabulka 11: Ukazatele rentability - ROA (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dle dat konkurence)	61
Tabulka 12: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti a dle dat konkurence)	62
Tabulka 13: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a dle dat konkurence)	63
Tabulka 14: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO)	67

Tabulka 15: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	67
Tabulka 16: Výsledek korelační analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	68
Tabulka 17: Optimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO).....	71
Tabulka 18: Pesimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti a MPO).....	71
Tabulka 19: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 20: Procentuální podíl položek VZZ na celkových tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	73
Tabulka 21: Výpočet doby obratu vybraných rozvahových položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	73
Tabulka 22: Výpočet koeficientu náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	74
Tabulka 23: Odhad investic pro optimistickou a pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 24: Optimistická varianta plánu investic (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 25: Pesimistická varianta plánu investic (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 27: Plánovaná rozvaha pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tabulka 28: Plánované Cash flow pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	83
Tabulka 29: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 30: Plánovaná rozvaha pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	85

Tabulka 31: Plánované Cash flow pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	87
Tabulka 32: Poměrové ukazatele minulých období (Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	88
Tabulka 33: Analýza ukazatelů likvidity plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	88
Tabulka 34: Ukazatele zadluženosti minulých období (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Vybrané společnosti)	89
Tabulka 35: Analýza ukazatelů zadluženosti plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tabulka 36: Ukazatele rentability minulých období (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat vybrané společnosti)	90
Tabulka 37: Analýza ukazatelů rentability plánovaných variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura vybraných položek rozvahy v roce 2015 (Portal.POHODA, 2016)	28
Obrázek 2: Struktura vybraných položek rozvahy v roce 2016 (Portal.POHODA,2016)	28
Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob v Ústeckém kraji a jeho okresech (Zdroj: ČSÚ)	44
Obrázek 4: Počet podniků v odvětví (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu)	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Odhad investic - optimistická varianta

Příloha 2: Odhad investic - pesimistická varianta

Příloha 3: Rozvaha - aktiva minulá období

Příloha 4: Rozvaha - pasiva minulá období

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty minulá období

Příloha 6: Rozvaha Vybrané společnosti pro rok 2017

Příloha 1: Odhad investic - optimistická varianta

Stavby (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
Původní	odpisy	45,0	180,0	180,0	180,0
	zůstatková hodnota	6 504,0	6 324,0	6 144,0	5 964,0
Nový	investice netto		47,5	47,5	47,5
	investice brutto		227,5	235,1	227,5
	pořizovací hodnota na konci období		227,5	462,6	455,1
	odpisy (1/30 z PC na konci období)		0,0	7,6	15,4
Celkem	odpisy		180,0	187,6	195,4
	zůstatková hodnota	6 504,0	6 551,5	6 599,1	6 646,6
HMV a SMV (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
Původní	odpisy	9 783,0	9 783,0	9 783,0	9 783,0
	zůstatková hodnota	59 682,0	49 899,0	40 116,0	30 333,0
Nový	investice netto		197,6	197,6	197,6
	investice brutto		9 980,6	11 644,1	9 980,6
	pořizovací hodnota na konci období		9 980,6	21 624,7	19 961,3
	odpisy (1/6 z PC na konci období)		0,0	1 663,4	432,5
Celkem	odpisy		9 783,0	11 446,4	10 215,5
	zůstatková hodnota	59 682,0	59 879,6	60 077,3	60 274,9

Optimistická varianta celkem (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Odpisy	9 963	11 634	10 411
Investice Brutto	10 208,15	11 879,17	10 208,15

Příloha 2: Odhad investic - pesimistická varianta

Stavby (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
Původní	odpisy	45,0	180,0	180,0	180,0
	zůstatková hodnota	6 504,0	6 324,0	6 144,0	5 964,0
Nový	investice netto		-133,4	-133,4	-133,4
	investice brutto		46,6	48,2	46,6
	pořizovací hodnota na konci období		46,6	94,8	93,3
	odpisy (1/30 z PC na konci období)		0,0	1,6	3,2
Celkem	odpisy		180,0	181,6	183,2
	zůstatková hodnota	6 504,0	6 370,6	6 237,3	6 103,9
HMV a SMV (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
Původní	odpisy	9 783,0	9 783,0	9 783,0	9 783,0
	zůstatková hodnota	59 682,0	49 899,0	40 116,0	30 333,0
Nový	investice netto		-554,6	-554,6	-554,6
	investice brutto		9 228,4	10 766,5	9 228,4
	pořizovací hodnota na konci období		9 228,4	19 995,0	18 456,9
	odpisy (1/6 z PC PC na konci období)		0,0	1 538,1	399,9
Celkem	odpisy		9 783,0	11 321,1	10 182,9
	zůstatková hodnota	59 682,0	59 127,4	58 572,9	58 018,3

Pesimistická varianta celkem (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Odpisy	9 963	11 503	10 366
Investice Brutto	9 275,07	10 814,70	9 275,07

Příloha 3: Rozvaha - aktiva minulá období

	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	45 215	55 935	140 284	173 122
Dlohodobý majetek	13 255	8 746	52 262	76 737
Dlohodobý hmotný majetek	10 485	8 405	43 729	58 558
Pozemky	241	241	241	241
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10 244	7 817	30 993	45 766
Poskytnuté zálohy na dlohodobý hmotný majetek		347	-	943
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			14 495	11 608
Dlohodobý finanční majetek	2 770	341	8 533	18 179
Půjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba	2 451	7	1	1 524
Jiný dlohodobý finanční majetek	319	334	8 532	16 655
Oběžná aktiva	31 841	47 104	87 174	95 990
Zásoby	1 322	1 797	8 187	7 260
Materiál	522	817	2 287	1 520
Nedokončená výroby a polotovary	800	980	5 900	5 740
Dlouhodobé pohledávky	12 068	8 202	12 808	16 277
Pohledávky z obchodních vztahů	6 655	5 346	1 520	13 211
Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba			-	3 066
Jiné pohledávky	5 413	2 856	2 656	-
Krátkodobé pohledávky	17 422	34 940	63 936	69 307
Pohledávky z obchodních vztahů	15 866	12 730	56 444	55 877
Stát -daňové pohledávky	549	1 352	4 777	3 449
Krátkodobé poskytnuté zálohy	59	50	2 232	7 009
Dohadní účty aktivní			-	47
Jiné pohledávky	948	20 808	483	2 925

Krátkodobý finanční majetek	1 029	2 165	2 243	3 146
peníze	1 028	1 294	1 843	3 033
Účty v bankách	1	871	400	113
Časové rozlišení	119	85	848	395
Náklady příštích období	69	59	741	300
Příjmy příštích období	50	26	107	95

Příloha 4: Rozvaha - pasiva minulá období

PASIVA CELKEM	45 215	55 935	140 284	173 122
Vlastní kapitál	29 564	30 448	30 872	39 834
Základní kapitál	7 400	7 400	7 400	740
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	940	1 140	1 140	400
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	740	740	740	-
Statutární a ostatní fondy	200	400	400	400
Výsledek hospodaření minulých let	20 814	20 824	21 908	23 072
Nerozdělný zisk minulých let	20 814	20 824	21 908	23 072
Výsledek hospodaření běžného účetního období	410	1 084	424	8 962
Cizí zdroje	15 493	25 311	108 676	132 660
Rezervy	1 575	1 575	2 453	3 610
Rezervy podle zvláštních předpisů			1 575	1 575
Ostatní rezervy			878	2 035
Dlouhodobé závazky		5 005	9 313	12 324
Závazky z obchodních vztahů			-	253
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		5 005	9 313	12 071
Krátkodobé závazky	5 862	13 007	48 746	49 071
Závazky z obchodních vztahů	4 712	11 537	43 834	41 043
Závazky ke společníkům		200		
Závazky k zaměstnancům	603	639	1 965	2 141
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	332	352	1 035	1 119
Stát - daňové závazky a dotace	210	279	1 807	4 117
Krátkodobé přijaté zálohy			54	554
Dohadné účty pasivní			48	91
Jiné závazky	5		3	3
Bankovní úvěry a výpomoci	8 056	5 724	48 164	67 655

Bankovní úvěry dlouhodobé	2 091	676	24 741	34 435
Krátkodobé bankovní úvěry	5 965	5 048	23 423	33 220
Časové rozlišení	158	176	736	628
Výdaje příštích období			736	628

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty minulá období

Tržby za prodej zboží	839	7 874	764	647
Náklady vynaložené na prodané zboží	814	7 832	716	544
Obchodní marže	22	42	48	103
Výkony	53 039	60 353	179 782	203 749
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	52 039	60 173	175 767	203 909
Změna stav zásob vlastní činností	800	180	4 015	- 160
V7konová spotřeba	34 491	42 991	135 363	147 986
Spotřeba materiálu a energie	15 026	1 588	66 016	61 446
Služby	19 465	27 103	69 347	85 540
Přidaná hodnota	18 570	17 404	44 467	55 866
Osobní náklady	12 077	11 088	33 603	38 713
Mzdové náklady	8 997	8 273	25 026	28 824
Náklady na SPZP	3 023	2 769	8 247	9 655
Sociální náklady	57	46	330	234
Daně a poplatky	978	840	846	1 105
Odpisy DHM	3 795	3 033	5 791	6 857
Tržby z prodeje DJM a materiálu	339	3 496	663	14 565
Tržby prodeje DHM	339	451	653	11 337
Tržby z prodeje materiálu		3 045	10	3 228
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	257	3 193	1	6 523
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	257	148	1	3 785
Prodaný materiál		3 045	-	2 738
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	220	- 261	775	1 466
Ostatní provozní výnosy	919	4 401	1 476	1 407
Ostatní provozní náklady	1 456	5 726	3 245	4 027

Provozní výsledek hospodaření	1 045	1 682	2 345	13 147
Výnosové úroky	123	78	307	528
Nákladové úroky	401	263	1 527	1 833
Ostatní finanční výnosy	1		8	1
Ostatní finanční náklady	37	64	449	552
Finanční výsledek hospodaření	- 314	- 249	- 1 661	- 1 856
Daž z příjmů za běžnou činností	321	349	260	2 329
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	410	1 084	424	8 962
Výsledek hospodaření za účetní období	410	1 084	424	8 962
Výsledek hospodaření před zdaněním	731	1 433	684	11 291

Příloha 6: Rozvaha Vybrané společnosti pro rok 2017

Aktiva	2 017	Pasiva	2 017
AKTIVA CELKEM	259 001	PASIVA CELKEM	259 001
Dlouhodobý majetek	98 996	Vlastní kapitál	58 146
Dlouhodobý hmotný majetek	79 392	Základní kapitál	15 400
Pozemky a stavby	8 491	Fondy ze zisku	700
Pozemky a stavby	1 987	Statutární a ostatní fondy	700
Stavby	6 504	Výsledek hospodaření minulých let	31 734
Hmotné movité věci jejich soubory	59 682	Nerozdělený zisk minulých let	31 734
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	10 722	Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 312
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	497	Cizí zdroje	198 945
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	165	Rezervy	4 367
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	332	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 575
Dlouhodobý finanční majetek	19 604	Ostatní rezervy	2 792
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	1 599	Závazky	194 578
Zápůjčky a úvěry - ostatní	18 005	Dlouhodobé závazky	58 793
Oběžná aktiva	159 119	Závazky k úvěrovým institucím	9 919
Zásoby	7 800	Závazky z obchodních vztahů	3 724
materiál	3 300	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	-
Neodkončená výroba a polotovary	4 500	Závazky - ostatní	45 150
Pohledávky	150 354	Jiné závazky	45 150
Dlouhodobé pohledávky	19 993	Krátkodobé závazky	135 785
Pohledávky z obchodních vztahů	17 993	Závazky k úvěrovým institucím	26 858
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	Krátkodobé přijaté zálohy	4 497

Krátkodobé pohledávky	13 361	Závazky z obchodních vztahů	82 382
Pohledávky z obchodních vztahů	106 732	Závazky ostatní	22 048
Pohledávky - ostatní	25 629	Závazky k zaměstnancům	2 669
Pohledávky za společníka	60	Závazky ze SP ZP	2 077
Stát - daňové pohledávky	6 898	Stát - daňové závazky a dotace	2 323
Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 963	Dohadné účty pasivní	541
Dohadné účty aktivní	2 043	Jiné závazky	9 548
Jiné pohledávky	2 665	Časové rozlišení	1 910
Peněžní prostředky	965	Výdaje příštích období	1 910
Peněžní prostředky v poklad	918		
Peněžní prostředky na účtech	47		
Časové rozlišení aktiv	886		
Náklady příštích období	753		
Příjmy příštích období	133		