

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

**Dlouhodobé a krátkodobé finanční  
plánování firmy**

Vypracovala: Bc. Pavla Nováková

Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

České Budějovice 2017

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla NOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E15626**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

Cílem práce je uvést podstatu a cíle finančního řízení v oblasti likvidity. Shrnout výhody a nevýhody měření likvidity pomocí rozvahy a výkazu cash flow. Zhodnotit vybrané finanční strategie a význam řízení čistého pracovního kapitálu. Identifikovat rizika obchodního úvěru a shrnout důvody držení hotovosti. Na konkrétním podniku provést analýzu likvidity za poslední 3 roky a na základě získaných dat sestavit finanční plán pro následující období.

Osnova:

1. Strategické řízení a plánování
2. Návaznost finančního plánování na podnikovou strategii
3. Specifika dlouhodobého finančního plánování
4. Finanční politika
5. Investiční rozpočty a rozvinutý dlouhodobý plán
6. Specifika krátkodobého finančního plánu
7. Vztah krátkodobého plánu k rozpočtům
8. Finanční restrukturalizace a kontrola plnění finančního plánu
9. Případová studie na konkrétním podniku - sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Baker, H. Kent (2011). Capital budgeting valuation: financial analysis for today's investment projects [online]. Hoboken, N. J.: Wiley.

Fotr, J. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Higgins, R. C. (2012). Analysis for Financial Management. New York: McGraw - Hill/Irwin.

Kislíngerová, E., & kol. (2010). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.

Koráb, V., & Režňáková, M. (2007). Podnikatelský plán (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.

Landa, M. (2007). Finanční plánování a likvidita (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.

Marinič, P. (2008). Plánování a tvorba hodnoty firmy (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Srpová, J. (2011). Podnikatelský plán a strategie (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017

  
doc. Ing. Ladislav Rožimek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 00  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Látmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích dne 14. dubna 2017

Bc. Pavla Nováková

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podporu při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat panu Radimu Bláhovi, ekonomickému řediteli, za poskytnutí informací potřebných ke zpracování praktické části.

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>4</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ .....	4
1.1.1 Strategické řízení .....	4
1.1.2 Strategické plánování.....	5
1.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	7
1.2.1 Návaznost finančního plánování na podnikovou strategii.....	8
1.2.2 Principy finančního plánování .....	8
1.2.3 Zásady finančního plánování .....	9
1.2.4 Metody tvorby finančního plánu.....	10
1.3 SPECIFIKA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	11
1.3.1 Analýza finanční situace .....	12
1.3.2 Plán tržeb .....	12
1.3.3 Plán peněžních toků (plán cash flow).....	13
1.3.4 Plánovaná rozvaha .....	13
1.3.5 Plánovaná výsledovka.....	13
1.3.6 Rozpočet investičních výdajů .....	14
1.3.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování .....	14
1.4 FINANČNÍ POLITIKA .....	15
1.4.1 Daňová a účetní politika .....	16
1.4.2 Investiční politika .....	16
1.4.3 Dluhová politika .....	16
1.4.4 Úvěrová politika .....	17
1.4.5 Řízení čistého pracovního kapitálu.....	18
1.4.6 Politika v oblasti likvidity.....	20
1.4.7 Politika nakládání s výsledkem hospodaření .....	22
1.4.8 Politika řízení nákladů a zisku .....	23
1.5 INVESTIČNÍ ROZPOČTY A ROZVINUTÝ DLOUHODOBÝ PLÁN .....	24
1.5.1 Investiční rozpočty.....	24
1.5.2 Rozvinutý dlouhodobý finanční plán.....	25
1.6 SPECIFIKA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....	26
1.6.1 Roční plánovaná výsledovka .....	27
1.6.2 Roční plán peněžních toků.....	28
1.6.3 Roční plánovaná rozvaha.....	28

1.7	VZTAH KRÁTKODOBÉHO PLÁNU K ROZPOČTŮM .....	29
1.8	FINANČNÍ RESTRUKTURALIZACE A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	31
1.8.1	Finanční restrukturalizace .....	31
1.8.2	Kontrola plnění finančního plánu .....	32
2	<b>METODIKA</b> .....	34
2.1	Cíle práce a hypotézy .....	34
2.2	Metodika .....	34
3	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	37
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	37
3.1.1	Charakteristika společnosti .....	37
3.2	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ .....	39
3.2.1	Charakteristika odvětví .....	39
3.2.2	Vývoj stavebnictví v ČR .....	40
3.3	ANALÝZA FINANČNÍCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI .....	42
3.3.1	Analýza aktiv .....	42
3.3.2	Analýza pasiv .....	44
3.3.3	Analýza výkazu zisku a ztráty .....	45
3.3.4	Analýza vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů .....	46
3.4	SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	50
3.4.1	Plánování výkazu zisku a ztráty .....	51
3.4.2	Plánování rozvahy .....	54
3.5	VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ V PLÁNOVANÝCH LETECH .....	61
4	<b>ZÁVĚR</b> .....	65

I SUMMARY

II ZDROJE

III SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

IV SEZNAM PŘÍLOH

V PŘÍLOHY

## ÚVOD

Finanční plánování je považováno za jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení každého podniku. Jedná se o rozhodovací proces, při kterém dochází k formulování cílů a také prostředků k jejich dosažení. Je zaměřeno do budoucnosti, a proto velmi ovlivňuje budoucí prosperitu firmy. Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech fázích jeho života.

Úkolem finančního plánování je předvídání potřeby finančních zdrojů, zajištění celkové finanční rovnováhy, likvidity a naplnění strategických finančních cílů. Finanční plánování je u malých podniků často opomíjené, u velkých společností by mělo být samozřejmostí.

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších dílčích podnikových plánů. Jeho cílem je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku v budoucnosti. S růstem nejistoty budoucího vývoje význam finančního plánu stoupá.

Hlavním cílem diplomové práce je uvést podstatu a cíle finančního řízení v oblasti likvidity. Na konkrétním podniku provést analýzu likvidity za poslední tři roky a na základě získaných dat sestavit finanční plán pro následující období.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování. Jsou zde vysvětleny principy, zásady a metody tvorby plánů, popsána specifika dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

Metodická část obsahuje stanovené hypotézy, dále vzorce a postupy potřebné pro praktickou část.

V praktické části je nejprve představena vybraná stavební společnost EDIKT a. s. a charakterizováno odvětví, ve kterém působí. Po posouzení finanční situace společnosti na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy jsou popsány plánované změny ve společnosti, na jejichž základě je sestaven finanční plán. Následně je zhodnocen vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti v plánovaných letech.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Řízení podniku je specifickým druhem lidské činnosti, který vyvolává a zajišťuje činnosti věcí nebo jiných lidí v souladu s úmyslem toho, kdo je řídí (Grünwald & Holečková, 2009). Strategické řízení, tvorba strategií a strategické plánování patří mezi zásadní prvky řízení každé organizace (Žůrková, 2001).

### 1.1.1 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje nejdůležitější rozhodování top managementu či vlastníků podniku (Grasseová, 2012). Rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení zásadně ovlivňují úspěšnost podnikání.

Strategické řízení obsahuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a vnějším prostředím, v němž se nachází (Grasseová, 2012).

Podle Keřkovského & Vykypěla (2006) ideální model strategického řízení (managementu) neexistuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupanost na sebe navazujících činností, zahrnující:

- strategickou analýzu,
- formulaci možných variant strategií,
- výběr optimální varianty,
- implementaci přijaté varianty.

Cílem strategického řízení by mělo být vytvoření co nejlepší strategie, ale také schopnost správně a včas reagovat na změny (Žůrková, 2007). Podnik se buď bude měnícímu se prostředí přizpůsobovat (reaktivní chování), nebo jej bude cílevědomě měnit (proaktivní chování) (Landa, 2007).

Strategické řízení, obdobně jako řízení na nižších úrovních (taktické a operativní), zahrnuje mix manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontrolu (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

## 1.1.2 Strategické plánování

Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každého podniku (Žůrková, 2007). Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho fázích, při začátcích podnikání, v průběhu jeho reálného života, ve fázi poklesu nebo při prodeji podniku (Koráb & Režňáková, 2007).

Plánování lze charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze dosáhnout daného cíle. Tento proces bezprostředně navazuje na proces analýzy, neboť plánování musí respektovat předchozí vývoj podniku (Růčková & Roubíčková, 2012).

Cíle obecně jsou žádoucí stavy, kterých se podnik svým působením snaží dosáhnout. Stupeň dosažení cílů lze považovat za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku (Keřkovský & Vykypěl, 2008).

Strategické cíle by měly splňovat tzv. *SMART* kritéria. Tento výraz je zkratkou počátečních písmen slov anglických výrazů vyjadřující požadované vlastnosti cílů:

**S – Specific** – specifický, konkrétní (v množství, kvalitě)

**M – Measurable** – měřitelný v jednotkách, pro možnost ověření, porovnání

**A – Acceptable** – akceptovatelný, a to i ze strany toho, kdo je bude plnit

**R – Realistic** – reálný, dosažitelný

**T – Timing** – termínovaný, tj. určený v čase (Vochozka, Mulač & kol., 2012)

Strategické plánování určuje, kam podnik během příštích let směřuje a jakým způsobem toho dosáhne (Grasseová 2012). Zahrnuje rozhodování o poslání, vizi, cílech, strategiích, politikách a plánových záměrech podniku (Grünwald & Holečková, 2009). Strategické plánování je úkolem vrcholového managementu, je ovlivňováno jeho zkušenostmi. Zaměřuje se na časový horizont pět a více let (Grasseová, 2012). Strategické plánování umožňuje podniku reagovat na „*dlouhodobý vývoj tržního okolí, na vývoj techniky a technologií, na měnící se ekonomické podmínky a na celkový vývoj vnějšího prostředí podniku*“ (Grünwald & Holečková, s. 233, 2009).

Zásadním výstupem strategického plánování je **strategický plán**, který slouží jako střednědobý či dlouhodobý rámcový záměr podniku.

**Strategie** dlouhodobě určuje rozsah a směr aktivit organizace. Pro termín „strategie“ existuje velké množství definic. Pojetí strategie se však podle různých autorů liší. Jedni považují cíle za součást strategie, druzí ji vnímají jako prostředek sloužící k dosažení

předem stanovených cílů (Grasseová, 2012). Strategie vyjadřuje způsob, kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách zainteresovaných stran a podporována příslušnými koncepcemi, plány, cíly, záměry a procesy (Grasseová, 2012).

Před tvorbou strategického plánu je nejprve zapotřebí analyzovat situaci, ve které se podnik nachází. Základní východisko pro formulování strategie vyplývá z výsledků strategické situační analýzy. Strategická analýza se zaměřuje na poznání strategické pozice podniku. Dává odpovědi na otázky, jaké změny se odehrají v okolním prostředí a jak zasáhnou podnik a jeho aktivity. Analýza pomůže také odhalit silné a slabé stránky společnosti a objevit nové příležitosti na trhu (Johnson & Scholes, 1997). Nejprve je nutné provést analýzu makroprostředí, oborového prostředí, analýzu portfolia produktů a základní finanční analýzu podniku se zaměřením na oblast rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a tržní hodnoty firmy (Landa, 2007).

## 1.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

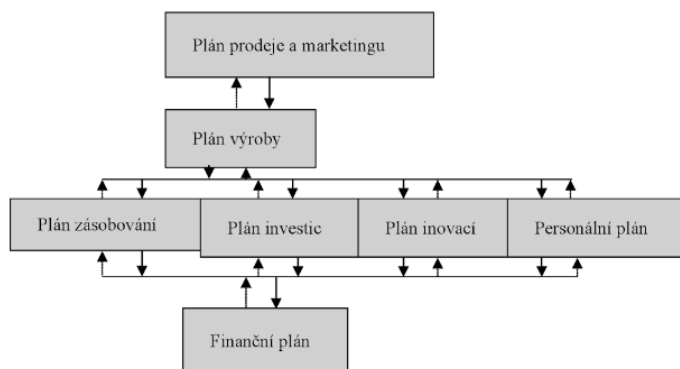
Finanční plánování zaujímá v systému plánování specifické postavení. Mělo by vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Finanční plánování je nezbytným prvkem finančního řízení, který je orientovaný na finanční cíl (Růčková & Roubíčková, 2012).

Základním cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku (popř. maximalizace tržní hodnoty akcie), jemuž musí podléhat další cíle, jako je maximalizace zisku a ostatních interních zdrojů. Dalším úkolem finančního plánování je předvídání potřeby finančních zdrojů, zajištění celkové finanční rovnováhy, zajištění likvidity a naplnění strategických finančních cílů podniku (Kislingerová & kol., 2010).

Finanční plán představuje přehled o zamýšleném finančním chování – lze ho definovat jako „soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy“ (Růčková & Roubíčková, s. 157, 2017). Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a nejnáročnějších dílčích plánů podniku, neboť je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku (Koráb & Režňáková, 2007). Finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Transformuje jeho části do číselné podoby (Srpová, Svobodová, Skopal & Orlik, 2011). Finanční plán definuje množství disponibilních finančních prostředků na příslušné období.

Finanční plán má v systému všech podnikových plánů integrující postavení, protože se v něm všechny plány spojují. Díky tomu, že aktivně působí na dílčí plány, ovlivňuje tak i celý hospodářský proces podniku. Provázanost jednotlivých podnikových plánů je znázorněna na obrázku 1 (Růčková & Roubíčková, 2012).

**Obrázek 1: Provázanost jednotlivých podnikových plánů**



Zdroj: Růčková & Roubíčková, 2012

### 1.2.1 Návaznost finančního plánování na podnikovou strategii

Finanční plán vychází z podnikové strategie a odráží její finanční náročnost (Grünwald & Holečková, 2009). Konkretizuje ji na předem zvolený časový horizont. Podle stanoveného časového horizontu se rozlišuje:

- dlouhodobý finanční plán (strategický),
- krátkodobý finanční plán (operativní) (Koráb & Režňáková, 2007).

Grünwald & Holečková (s. 238, 2009) popisují podnikovou strategii jako „jednotný, všeobsáhlý a integrovaný plán, který dává do souladu strategické cíle se silnými a slabými stránkami firmy a s příležitostmi a hrozbami v relevantním okolí“.

Podniková strategie musí při výběru druhu strategie, strategických cílů a cest brát ohled také na finanční aspekty podnikání. „Na strategii navazuje finanční politika jako závazný dokument určující finanční chování podniku.“ (Grünwald & Holečková, s. 245, 2009). Při výběru druhu strategie je potřeba si uvědomit, do jaké míry jsou podnikové finance odolné vůči provozním rizikům. Rozlišují se tři hlavní druhy strategie:

**Strategie expanze** je vhodná pro podnik s pevným finančním zdravím, přiměřenou kapitálovou a finanční silou. Neúspěch v provozní oblasti nemusí ohrozit jeho solventnost či postavení na trhu.

**Strategii stability** volí podniky při dobrém či slabším zdraví. Odolnost vůči provozním potížím umožňuje včas čelit provozním rizikům.

**Strategii útlumu** je vhodné zaujmout při finanční tísní, v této situaci je nutné provést zásadní nápravu v oblasti podnikových financí, provést změny v provozní činnosti (Grünwald & Holečková, 2009).

### 1.2.2 Principy finančního plánování

Má-li finanční plánování plnit svoji úlohu při finančním řízení, je nutné, aby byly respektovány určité základní principy a zásady (Landa, 2007):

- **Princip preference peněžních toků** – klade důraz na to, aby z dlouhodobého i krátkodobého časového hlediska převažovaly celkové peněžní příjmy nad celkovými výdaji. Tento princip se v praxi uplatňuje zejména při řízení likvidity a investičním rozhodování. Je zapotřebí odlišovat přírůstek zisku od přírůstku

peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. Proto považovat ziskový podnik automaticky za finančně zdravý by bylo chybné.

- **Princip respektování faktoru času** – při porovnávání příjmů o stejné nominální hodnotě jsou preferovány příjmy dřívější od příjmů pozdějších, a to i v cenově konstantním prostředí z toho důvodu, že mohou být např. investovány či použity k financování ziskových aktivit společnosti.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** stejné množství peněz získané s menším rizikem má mít přednost před tím samým příjmem získaným za předpokladu vyššího rizika, neboť snahou finančního řízení je (mimo jiné) minimalizace rizika.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – jeho podstatou je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

Marek (2009) ve své publikaci uvádí ještě dva principy:

- **Princip časové koordinace** – jde o sladění procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. Určitá data se z dlouhodobého plánu přebírají do plánu krátkodobého. A naopak při sestavování dlouhodobého plánu se nejdříve vychází z plánu krátkodobého.
- **Princip prostorové koordinace** – představuje sladění jednotlivých ekonomických plánů podniku, přičemž výchozím bodem bývá zpravidla sestavení plánu obchodního.

### 1.2.3 Zásady finančního plánování

Marek (2009) dále uvádí šest důležitých zásad, které by měly být v rámci finančního plánování dodržovány:

- 1) **Zásada systematickosti** – tzn. systematické sledování určitého základního cíle, přičemž ostatní cíle mu musejí podléhat.
- 2) **Zásada úplnosti** – je kladen požadavek na obsažení veškerých činností a faktorů do plánovacího procesu.
- 3) **Zásada přehlednosti** – umožňuje uživateli snadnou operativnost při vyplňování plánu i jeho následné kontrole.
- 4) **Zásada periodičnosti** – plán je sestavován vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

- 5) **Zásada pružnosti** – spočívá v pravidelné aktualizaci hodnot ještě v průběhu plánového období.
- 6) **Zásada klouzavosti** – má zajistit, aby plánovací horizont nového finančního plánu alespoň částečně překrýval plánový horizont předchozího finančního plánu (tzv. posuvný způsob).

#### 1.2.4 Metody tvorby finančního plánu

V současné době se v podnikové praxi používají tři základní metody finančního plánování (Marek, 2009):

**Metoda intuitivní** je postavena na odhadech finančních plánovačů, na jejich znalostech a zkušenostech. V důsledku toho jsou plány ovlivněny lidskými a subjektivními faktory. Nevýhodou toho, že plány existují pouze v hlavě plánovače, je vznik nebezpečí opomenutí některých důležitých vazeb, může také dojít k určitému zjednodušení plánů.

**Metoda statistická** je založena na prodloužení časových řad historických ekonomických údajů do budoucnosti. Její nevýhodou je často nereálný předpoklad, že se v budoucnosti budou veličiny vyvíjet stejně jako v minulosti. Mezi dvě základní používané statistické metody patří: metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám; metoda regresní analýzy.

**Metoda kauzální** je považována za metodu optimální. Vychází ze čtyř skupin veličin:

- a) Vstupní veličiny vycházejí ze tří základních zdrojů:
  - z údajů o současném majetku společnosti a jeho výsledcích hospodaření,
  - z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku,
  - z makroekonomických prognóz (inflace, úrokové míry, devizový kurz).
- b) Žádoucí veličiny vyjadřují požadované hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku, nákladovosti.
- c) Výstupní veličiny se vypočítají pomocí předchozích dvou veličin za pomoci vzorců. Představují je všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů.
- d) Kontrolní veličiny sledují, zda např. hodnota výsledku hospodaření uvedená v plánovaném výkazu zisku a ztráty odpovídá hodnotě uvedené v plánované rozvaze.

### 1.3 SPECIFIKA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Strategický finanční plán představuje v podnikové praxi „*jediný nástroj, který všechny prvky podnikové strategie dokáže převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) a ověřit, zda tyto jednotlivé prvky jsou spolu konzistentní a realizovatelné*“ (Landa, s. 121, 2007). Dlouhodobý finanční plán hraje hlavní roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku (Marek, 2009).

Dlouhodobý finanční plán se týká

- *dlouhodobých kapitálových rozhodnutí* (jaká má být velikost a struktura dlouhodobého kapitálu vzhledem k optimalizaci nákladů a minimalizaci finančních rizik),
- *investičních rozhodnutí* podniku (jaká má být velikost a struktura dlouhodobého hmotného majetku, potřebného k dosažení strategického cíle – tržeb) (Grünwald & Holečková, 2007).
- a peněžního hospodaření (cash flow).

Tato rozhodnutí nelze snadno zrušit a mohou podnik zavazovat k určitému chování po dobu několika let (Sedláček, 2010). Tomu odpovídá zásada dlouhodobosti finančního plánování s horizontem delším než jeden rok, zpravidla tři až pět let, někdy i delším (Grünwald & Holečková, 2007).

Dlouhodobý finanční plán je relativně autonomní součástí podnikového strategického plánu, navazuje na podnikové cíle a strategie. Dlouhodobé finanční plánování musí explicitně reagovat na fáze životního cyklu podniku. Je založen na klouzavém principu. Dlouhodobý finanční plán ovlivňuje krátkodobé rozhodování podniku – krátkodobý finanční plán je jeho prováděcí součástí.

V případě dlouhodobých plánů jde spíše o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, zajišťující požadovaný vývoj tržní hodnoty podniku, či plánovanou úroveň zisku. Primárně nejde o konkrétní prezentace a přesné výpočty (ty jsou obsahem rozpočtů). Pro dlouhodobý plán firem neexistují předepsané formuláře, lze však doporučit vhodný systém plánových výpočtů a sestavení dílčích plánů (Grünwald & Holečková, 2007; Sedláček, 1999).

Finanční plán není nikde povinně zveřejňován, na rozdíl od účetních výkazů. Je však vyžadován externími uživateli, jako jsou finanční instituce, které na jeho základě



prověřují budoucí chování podniku a zjišťují připravenost podniku plnit závazky vyplývající z přijatých finančních prostředků (Grünwald & Holečková, 2007). V závislosti na možném vývoji podniky většinou vytvářejí variantu optimistickou, pesimistickou a realistickou.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje tyto části (Valach & kol s. 190, 1997; Sedláček s. 142, 1999):

- „*analýzu finanční situace,*
- *plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,*
- *plán peněžních toků,*
- *plánovanou rozvahu,*
- *plánovanou výsledovku (plánovaný výkaz zisku a ztráty),*
- *rozpočet investičních výdajů,*
- *rozpočet dlouhodobého externího financování“.*

### **1.3.1 Analýza finanční situace**

Posuzuje minulost podniku na základě minulého vývoje a s přihlédnutím k měnícím se vnějším podmínkám, jako jsou např. vývoj poptávky nákupní a prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové míry a daňové sazby. Příčiny vývoje ukazatelů mohou souviset s průběhem hospodářského cyklu a odvětvovými vlivy.

Vedle vnějších vlivů se projevují také vlivy vnitřní, k nimž patří příčiny odchylek skutečnosti od plánu, vlastní silné a slabé stránky a schopnost využívat příležitosti a vyvarovat se ohrožením. Na základě výsledků finanční analýzy dojde k potvrzení či modifikaci dosavadní finanční politiky (Sedláček, 2010).

### **1.3.2 Plán tržeb**

Tržby jsou základním zdrojem financování podniku a jejich objem je nejdůležitějším faktorem ovlivňující finanční potřeby. Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Prognóza trhu vychází z celkového tržního podílu na cílových trzích a z podílu, o který by podnik mohl usilovat. Je zapotřebí brát v úvahu vliv konkurence a její záměry, neboť schopnost prosadit se vůči konkurenci ovlivňuje budoucí výsledky podniku. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle podniku, na které navazuje obchodní strategie (stabilita, expanze, útlum).

Na plán prodeje pak navazuje plán tržeb na úrovni kupní síly peněz výchozího roku upravený pouze o vývoj reálných cen vlastních výrobků oproti těm v odvětví (Valach & kol., 1997). K jeho sestavení lze využít „*prognostických metod, jako jsou ekonometrické modely, statistická analýza časových řad, korelační analýza, případně expertní modely*“ (Koráb & Režňáková, s. 142, 2007).

### **1.3.3 Plán peněžních toků (plán cash flow)**

Plán peněžních toků poskytuje informace o peněžních tocích v průběhu účetního období v členění na provozní, investiční a finanční činnost (Růčková & Roubíčková, s. 94, 2012). Je v podstatě soupisem všech anticipovaných zdrojů a užití peněžních prostředků podniku za plánované období. „*Rozdíl mezi předpokládanými zdroji a užitím představuje požadavek na externí finance.*“ (Higgins & Kunst, s. 120, 1997)

Plán cash flow vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a plánu tržeb pomocí metody procentního podílu na tržbách, která předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv (dlouhodobý hmotný majetek a čistý pracovní kapitál) a k zisku. Sestavuje se za celé plánované období. Zvýšení dlouhodobých externích zdrojů financování je řešeno emisí akcií, nebo navýšením dlouhodobého cizího kapitálu. Pokud by to nebylo s ohledem na finanční politiku přijatelné, bylo by nutné vyrovnat potřeby a zdroje korekcí provozní a investiční činnosti (Sedláček, 2010).

### **1.3.4 Plánovaná rozvaha**

Plánovaná rozvaha zobrazuje předpokládaný vývoj majetku podniku a zdrojů jeho financování. Informuje o struktuře majetku a plánování jeho obnovy, o zdrojích financování včetně očekávaného splácení cizích zdrojů, akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku atd. (Srpková, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011). Výchozím podkladem pro sestavení plánované rozvahy je plán cash flow. Plánované finanční výkazy jsou doplňovány stručným komentářem (Sedláček, 2010).

### **1.3.5 Plánovaná výsledovka**

Plánovaný výkaz zisku a ztráty informuje o předpokládaných výnosech, nákladech a výsledku hospodaření v jednotlivých letech. Dále zda bude podnik schopen splácet úroky, plánované splátky úvěru atd. (Srpková, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011). Tento

výkaz umožňuje porovnat výši úvěrů a úroků, se kterými se počítalo v plánu cash flow a které se promítají do plánované rozvahy. Při zjištění vzniklých rozdílů je nutné provést přepočty, dokud nedojde k jejich eliminaci. Stejného postupu je zapotřebí využít při diferentních hodnotách u položek odpisů v plánované rozvaze a podle procentního podílu z tržeb (Sedláček, 2010).

### **1.3.6 Rozpočet investičních výdajů**

Rozpočet investičních výdajů navazuje na harmonogram investiční výstavby, přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům výstavby podle investičního projektu. Investiční projekty vstupují do plánu cash flow tržbami, ziskem po zdanění a investičními výdaji. Zařazení investičního projektu do plánu se provádí na základě ekonomického hodnocení (podle čisté současné hodnoty, vnitřní míry výnosnosti, doby návratnosti), rozhodující je však jejich přínos pro plánované tržby a zisk (Valach & kol., 1997). Více o investičních rozpočtech v kapitole *1.5 Investiční rozpočty a rozvinutý dlouhodobý plán*.

### **1.3.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování**

*„Rozpočet dlouhodobého externího kapitálu rozkládá potřebný přírůstek salda dlouhodobých zdrojů na příjmy (z čerpání kapitálu) a výdaje (na splátky kapitálu) v jednotlivých letech podle sjednaných termínů.“* (Sedláček, s. 146, 2010)

## 1.4 FINANČNÍ POLITIKA

Finanční politika vychází ze strategických cílů podniku. Vymezuje prostor podniku pro jeho chování v oblasti podnikových financí tak, aby byly odolné proti hrozbám, připraveny na příležitosti a aby přitom byla zachována finanční důvěryhodnost. Finanční politika tvoří základní složku finanční strategie podniku. Její dodržování je kritériem uplatňovaným při finanční kontrole. O případné změně finanční politiky lze rozhodnout jen na vrcholové úrovni řízení, ostatní nefinanční činnosti podniku ji při plánování nesmí narušit.

Finanční politika slouží jako kritérium pro finanční rozhodování, může být založena na pasivní nebo aktivní úloze podnikových financí. Jak již bylo uvedeno výše, finanční politika stanovuje zásady finančního chování. To se může vyznačovat větším či menším sklonem k riziku – podle toho se rozlišuje:

- agresivní (ofenzivní) finanční politika,
- konzervativní (defenzivní) finanční politika.

Finanční politika je ovlivněna tím, zda je podniková strategie zaměřena na útlum, expanzi či stabilitu (Grünwald & Holečková, 2009).

Grünwald & Holečková (2009) mezi finanční politiky zahrnují politiku dividendovou, dluhovou, investiční, likviditní a obchodně-úvěrovou. Autoři Landa & Polák (2008) rozlišují finanční politiky podle toho, zda patří do obecné či organizační složky finanční strategie. Do organizační složky zahrnují mimo jiné daňovou a účetní politiku, do obecných složek finanční strategie podle nich patří tyto hlavní typy finančních politik:

- Investiční politika
- Politika v oblasti interního a externího financování
- Politika v oblasti řízení pohledávek a závazků (úvěrová politika)
- Politika v oblasti řízení zásob
- Politika v oblasti řízení hotovosti (peněžních toků) a likvidity
- Politika v oblasti nakládání s výsledkem hospodaření
- Politika v oblasti řízení nákladů a zisku

### 1.4.1 Daňová a účetní politika

Základním cílem **daňové politiky** je daňová optimalizace. Daňovou optimalizací se rozumí využití všech legálních možností k minimalizaci daňových a odvodových povinností, zpravidla ve střednědobém horizontu, aniž by přitom utrpěla kredibilita podniku či došlo ke zhoršení podnikové image. Podnik by se měl zajímat o možnosti daňových úspor (ve formě odpisového, úrokového a leasingového daňového štítu), daňových slev, daňových výhod aj.

Politika v oblasti podnikového účetnictví (**účetní politika**) stanovuje zásady aplikace zákonných požadavků v oblasti finančního a manažerského účetnictví (Landa, 2008).

### 1.4.2 Investiční politika

Do **investiční politiky** zaměřené na prosazení ekonomické efektivity investičních projektů spadají rozhodnutí o pořízení dlouhodobého nehmotného, hmotného či finančního majetku. Tyto investice jsou zdrojem současné a budoucí výkonnosti podniku. K hlavním rozhodovacím problémům v oblasti investic patří: *kolik, kdy a do čeho investovat*; přičemž je zapotřebí zodpovědět si několik základních otázek:

- „*Jaký je očekávaný výnos z investice?*“
- *Jaké lze očekávat investiční riziko?*
- *Jaký je očekávaný dopad na likviditu podniku?*“ (Landa & Polák, s. 149, 2008)

### 1.4.3 Dluhová politika

Úkolem **dluhové politiky** je zajištění finančních potřeb v rámci běžných či investičních činností podniku z interních a externích zdrojů „*při zajištění optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem*“ (Landa & Polák, s. 149, 2008).

Používání úvěru k financování bývá pro podniky lákavé, neboť za určitých podmínek vede ke zvýšení rentability vlastního kapitálu (pozitivní efekt finanční páky), navíc úroky se nezahrnují do nákladů a na rozdíl od zisku nepodléhají dani z příjmu. Nicméně autoři Grünwald & Holečková (2009) doporučují míru zadluženosti bez vážných důvodů nezvyšovat a řídit se podle průměrné zadluženosti v daném odvětví. Konstatují také, že v např. v případě recese bude mít méně zadlužená firma větší šanci k přežití.

Dluhová politika podniku je ovlivňována externími a interními faktory. Externími faktory jsou aktuální výše úrokových sazeb, inflační riziko i aktuální fáze

ekonomického vývoje hospodářství. Mezi interní faktory patří bonita podniku, vyjadřující úvěruschopnost podniku (Landa, 2007). Landa & Polák (2008) uvádějí hlavní typy interních a externích zdrojů financování:

- interní – odpisy, nerozdělený zisk, finanční rezervy,
- externí – kmenové akcie, obligace, dlouhodobé úvěry, finanční leasing apod.

#### 1.4.4 Úvěrová politika

Grünwald & Holečková, (2009) a Landa (2008) popisují úvěrovou politiku zaměřenou na oblast obchodních úvěrů. Obchodní úvěry vznikají v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi obchodními partnery. Jsou charakteristické tím, že při nich nedochází k poskytování peněžních prostředků. Obchodní úvěr „čerpá“ odběratel od dodavatele tím, že za dodané zboží či služby neplatí ihned, ale až po uplynutí sjednané lhůty (např. 14, 30, 60 dní i více), tedy s časovým zpožděním. Je tomu tak z ekonomických i praktických důvodů. „*Obchodní úvěr je významným zdrojem krytí oběžného majetku, a to dílem trvalým, dílem přechodným.*“ (Valach & kol., s. 125, 1997)

Vedle dodavatelských úvěrů, které jsou nejběžnějším způsobem financování, existují také úvěry odběratelské (ve formě záloh), poskytované jen v některých odvětvích, kde mají velmi dlouhou průběžnou dobu výroby (např. stavebnictví, dodávky investičních celků aj.) (Srpková, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011).

Pozitivem dodavatelského úvěru je podpora odbytu a tím i urychlení reprodukčního procesu, slouží jako nástroj konkurence a umožňuje odběrateli nákup i v případě, že nemá dostatečný počet likvidních prostředků. Z hlediska nákladů je považován za levný zdroj, protože je zpravidla poskytován bezúročně. Dodavatel však zpravidla cenu zakalkuluje do nabídkové ceny (Valach & kol., 1997).

Na druhou stranu má také své nevýhody a přináší určitá rizika. „*Alokováním kapitálových zdrojů do pohledávek z obchodního styku se dodavatelský podnik zbavuje možnosti tyto finanční zdroje využít jiným způsobem, například pro financování investic nebo provozních potřeb.*“ (Landa, s. 102, 2007) Poskytovatel obchodního úvěru je vystaven riziku neuhrazení dluhu od věřitele, případně riziku opožděné úhrady. Toto může vést až k druhotné platební neschopnosti (Režňáková, 2012). Nedostatečná péče o kvalifikované řízení pohledávek může podniku přivodit vážné platební potíže (Landa,

2007). Je proto namístě důkladně prověřovat bonitu obchodního partnera. Náležitá pozornost musí být věnována rozhodování o preferované obchodně úvěrové strategii, platebních podmínkách, úvěrových limitech, době splatnosti, způsobech zajištění, možnosti skonta atd. (Landa & Polák, 2008). Autoři Landa & Polák (2008) zohledňují úvěrovou a likviditní politiku při řízení ČPK.

#### **1.4.5 Řízení čistého pracovního kapitálu**

Čistý pracovní kapitál je dán rozdílem mezi krátkodobým oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Je určen pro financování běžných potřeb podniku (Landa & Polák, 2008). Čistý pracovní kapitál představuje dlouhodobé zdroje financování použité k financování dlouhodobě potřebného (tj. vázaného) oběžného majetku. Dlouhodobé zdroje podniku tedy musí pokrýt hodnotu dlouhodobého majetku (stálých aktiv) a část oběžného majetku, která má trvalý charakter (čistý pracovní kapitál) (Režňáková, 2012). Tento ukazatel se často řadí k ukazatelům likvidity, neboť pracuje se stejnými veličinami jako běžná likvidita, akorát s tím rozdílem, že tyto veličiny od sebe odečítá. Jeho nevýhodou je, že ho nelze použít pro mezipodnikové srovnávání, neboť se jedná o absolutní ukazatel. Tuto nevýhodu lze odstranit konstrukcí různých poměrových ukazatelů, např. čistý pracovní kapitál na aktiva (Kislingerová & kol. 2010)

Landa & Polák (2008) člení řízení čistého pracovního kapitálu do těchto hlavních oblastí:

- zásoby,
- pohledávky,
- peněžní prostředky,
- krátkodobé závazky.

Aby bylo možné řídit ČPK, je nezbytné zvládnout řízení jeho jednotlivých složek. Klíčovou roli přitom hraje hotovostní (obratový) cyklus, který vyjadřuje „*cyklus přeměny materiálových a dalších vstupů přes pohledávky až k pohotovým finančním prostředkům*“. Je ovlivněn typem podnikatelských aktivit, délkou produkčního cyklu a obchodními podmínkami (Landa & Polák, s. 150, 2008).

## **Strategie financování**

Velikost čistého pracovního kapitálu patří k základním měřítkům likvidity. Podle výše ČPK se rozlišují tři základní strategie financování:

***Agresivní strategie financování*** znamená, že část dlouhodobého majetku je financována krátkodobými zdroji, čistý pracovní kapitál je tedy záporný, podnik je podkapitalizován a může mít problémy s úhradou svých závazků. Tato strategie je sice levnější, ale velmi riziková (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013). Její snahou je maximální využití dočasně volných peněžních prostředků (Landa, 2007). Tato situace může nastat v období rychlého růstu podniku, rozsáhlého investování či zadržování plateb dodavatelům. V případě investičních důvodů dočasného charakteru je tato situace přípustná, z dlouhodobého hlediska však není udržitelná (Režňáková, 2012).

***Konzervativní strategie financování*** je charakterizovaná snahou omezit rizika vzniku platebních potíží (Landa, 2007). Tato strategie spočívá ve financování sezónních výkyvů v oběžném majetku dlouhodobými zdroji (Režňáková, 2012). Podnik je překapitalizován, má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013). Pro podnik uplatňující tuto strategii je typický „*laxní přístup k řízení zásob a inkasu svých pohledávek, případně promptní hrazení závazků vůči dodavatelům*“. Může docházet ke snižování výnosnosti investovaného kapitálu (Režňáková, s. 107, 2012).

***Vyvážená strategie financování*** zabezpečuje soulad mezi splatností zdrojů financování a dobou životnosti majetku.

Zvolená strategie financování zásadním způsobem ovlivňuje strukturu finančních zdrojů podniku. Hodnota čistého pracovního kapitálu je závislá na vyjednávací schopnosti vedení podniku, na zvyklostech daných oborem i regionem a také firemní kulturou zákazníka.

*„Správné stanovení hodnoty čistého pracovního kapitálu je velice důležité pro zabezpečení trvalé platební schopnosti podniku.“* (Režňáková, s. 108, 2012).

Velikost ČPK je důležitou součástí finanční strategie podniku. Čím vyšších hodnot nabývá, tím větší je finanční stabilita a odolnost podniku vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí. Nízké hodnoty naopak představují rizikovější variantu financování, která může vést až k neschopnosti podniku splácet své závazky. Na druhé



straně však zvyšování ČPK způsobuje snižování výsledku hospodaření, neboť dochází k náhradě relativně levnějšího krátkodobého kapitálu dražším dlouhodobým cizím kapitálem (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Existují dva základní úhly pohledů na pracovní kapitál: pohled manažera a pohled vlastníka (viz obrázek 2):

- a) Vymezení ČPK z pohledu manažera (z pozice aktiv):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

- b) Vymezení ČPK z pohledu investora (z pozice pasiv):

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

**Obrázek 2: ČPK z pohledu manažera a investora**



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012

#### 1.4.6 Politika v oblasti likvidity

Politika v oblasti likvidity se zaměřuje na zajištění požadované míry krátkodobé (příp. dlouhodobé) platební schopnosti. Její obsahová náplň je dána zejména účetní, dluhovou a úvěrovou politikou (Landa, 2007). Likvidita znamená momentální schopnost uhradit splatné závazky, o solventnosti se hovoří v dlouhodobém horizontu (Valach & kol., 1997).

Společnost může být velice zisková, avšak nemusí disponovat potřebnou výší peněžních prostředků, aby mohla zaplatit svým zaměstnancům, dodavatelům nebo investovat. Naopak společnost vykazující velké účetní ztráty může generovat značné množství hotovosti. To může být důsledkem vysoké úrovně odpisů či vytvořením účetních rezerv (Moir, 1997). Stěžejním rozhodnutím v oblasti politiky likvidity je proto rozhodnutí o strategii peněžních zůstatků (Landa, 2007).

Měřítkem likvidity je poměr likvidního oběžného majetku ke krátkodobým dluhům, tj. ke krátkodobým závazkům a krátkodobým bankovním úvěrům. Grünwald & Holečková (2009) rozlišují se tři stupně likvidity:

- Běžná likvidita,
- Pohotová likvidita,
- Okamžitá likvidita.

### **Důvody držení hotovosti**

Kislingerová & kol. (2010) řadí mezi hotovost finanční prostředky na běžných účtech u bank a pokladní hotovost. Obecně existují tři motivy pro držbu hotovosti – transakční, bezpečnostní (někdy též opatrnostní) a spekulativní motiv.

Z manažerského pohledu existují dva hlavní motivy držby hotovosti. Tím prvním je *potřeba bezpečnostní likvidity*, tedy potřeba být schopen hradit běžné závazky i při dočasných výkyvech v příjmech či naléhavých potřebách výdajů (Kislingerová & kol. 2010).

Druhým motivem je držení hotovosti z *provozních důvodů*. Kvůli časovému nesouladu mezi příjmy a výdaji existuje vždy nějaký zůstatek. Hotovost může být využita pro financování běžných potřeb.

Přebytečné prostředky mohou být krátkodobě investovány obvykle do likvidních instrumentů, které mohou být v případě potřeby prodány (Kislingerová & kol. 2010).

Lze uvést, že „*vysoké zůstatky finančního majetku zabezpečují vysokou likviditu, avšak snižují rentabilitu*“. Způsobují náklady obětované příležitosti, které vznikají tím, že tyto prostředky nebyly uloženy do projektů s vysokou rentabilitou. „*Tajemství kvalitního řízení likvidity spočívá v trvalé schopnosti hradit splatné závazky za nízkých nákladů – skutečných i obětovaných příležitosti.*“ (Kislingerová & kol., s. 539, 2010)

### **Výhody a nevýhody měření likvidity pomocí rozvahy a výkazu CF**

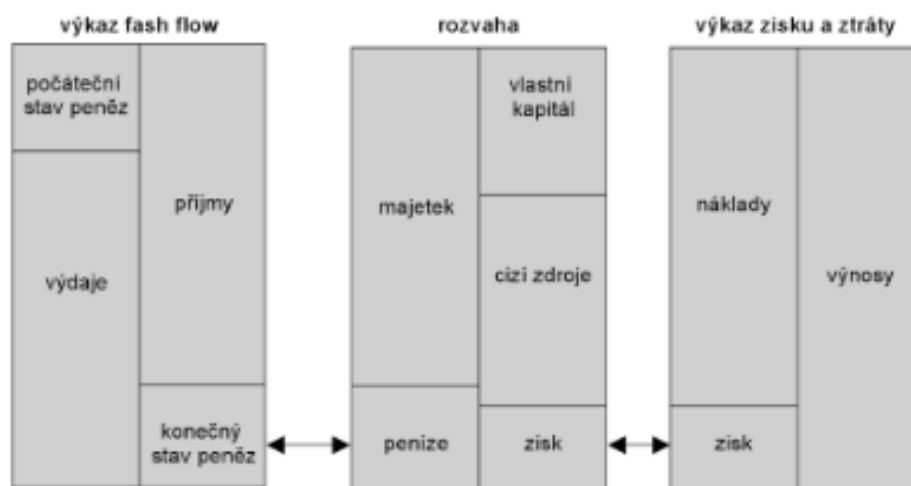
Měření likvidity pomocí rozvahy je velice snadné a rychlé. Management podniku má k dispozici pohotovému údaje o stavu a vývoji různých stupňů likvidity, neboť příslušné položky rozvahy, které se k jejich výpočtu používají, jsou známy v kterémkoliv okamžiku.

Jelikož se ukazatele likvidity zaměřují jen na oběžný majetek a krátkodobé závazky, tedy na oblast pracovního kapitálu, nedávají odpověď na otázku, jaké jsou hlavní zdroje peněžních příjmů a hlavní účely vynaložení finančních prostředků.

Tuto nevýhodu odstraňuje výkaz cash flow, který podává komplexní pohled na likviditu i na finanční řízení. Kromě hodnocení aktuálního stavu peněžních prostředků a jejich změn totiž hodnotí i příjmy a výdaje a jejich strukturu. Zobrazuje dopady minulých rozhodnutí na peněžní toky. Nevýhody měření likvidity pomocí výkazu cash flow spočívají v rozdílné obtížnosti výpočtu dle jednotlivých metod (přímá, nepravá přímá a nepřímá metoda)(Landa, 2007).

Provázanost rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow je znázorněna na obrázku 3.

**Obrázek 3: Provázanost účetních výkazů**



Zdroj: Růčková, 2015

### 1.4.7 Politika nakládání s výsledkem hospodaření

Politika nakládání s výsledkem hospodaření je rovněž v literatuře označovaná jako „dividendová politika“, i když tato tvoří pouze jednu její část. Podstatou zmíněné politiky je „rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření za dané účetní období po zdanění“ (EAT). O této významné otázce rozhoduje valná hromada společnosti. Autoři Landa & Polák (2008) uvádějí základní možnosti použití zisku či úhrady ztráty. Mezi základní typy rozhodnutí nakládání s výsledkem hospodaření patří:

- rozhodnutí o použití zisku k výplatě dividend, resp. podílů na zisku,
- rozhodnutí o zadržení zisku,
- rozhodnutí o kombinaci předchozích možností,

- v případě vykázání ztráty se rozhoduje o její úhradě či převedení na účet neuhrazených ztrát minulých let.

#### **1.4.8 Politika řízení nákladů a zisku**

Úkolem politiky řízení nákladů a zisku je použití metod řízení tržeb, identifikace, rozvržení a kontroly nákladů přímého i režijního typu. Na změnu tržeb z prodeje podnikových produktů mají vliv dva faktory, a to množství a cena. Zásadním problémem řízení nákladů je kritérium hospodárnosti projevující se ve formě úspornosti a výtěžnosti a kritérium efektivnosti (Landa, 2008).

## 1.5 INVESTIČNÍ ROZPOČTY A ROZVINUTÝ DLOUHODOBÝ PLÁN

### 1.5.1 Investiční rozpočty

Podnik má „*velké množství investičních příležitostí, ale pouze omezené zdroje jejich financování*“ (Růčková, s.104, 2015).

Investiční rozpočty patří společně s rozpočty dlouhodobého externího financování (ev. rozpočty nákladů na výzkum a vývoj) mezi dlouhodobé finanční rozpočty, které jsou součástí dlouhodobého finančního plánu. Simulují plánovaný vývoj investičních výdajů v plánovaném období (3 a více let). Investiční rozpočty sledují vývoj všech investičních programů, investičních výdajů a příjmů (Vosoba & kol., 1998). Vycházejí z investičních a odpisových plánů a zahrnují následující části:

- rozpočet investičních nákladů,
- finanční krytí investic,
- investiční výdaje (Vosoba & kol., 1998).

Investice lze charakterizovat jako „*jednorázově (krátkodobě) vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího časového období*“ (Kislingerová & kol., 2010). Kapitálové rozpočetnictví je proces plánování, analyzování, výběru a řízení kapitálových investic. Manažeři používají obvykle dlouhodobý kapitál, získaný prostřednictvím podniku, k investování do aktiv, které podniku umožní generovat peněžní toky na několik let do budoucnosti. Typické investice zahrnují obnovení stávajících aktiv či jejich rozšíření. Kapitálové rozpočetnictví je jedním z nejnáročnějších úkolů managementu, protože se týká investičního rozhodování (Baker & English, 2011).

Investiční rozhodování v sobě zahrnuje vyjasnění účelu investice a jejího přínosu (Vosoba & kol., 1998). Po získání všech potřebných informací o možných investicích by měl být management schopen tyto informace vyhodnotit a posoudit vliv investic na budoucnost podniku. Při rozhodování zohledňuje výnosnost, čas a riziko dané investice. Po závěrečném zhodnocení management nalezne odpovědi na otázky: zda investici uskutečnit, kdy a v případě alternativ kterou investici realizovat (Kislingerová & kol., 2010).

### **1.5.2 Rozvinutý dlouhodobý finanční plán**

V rámcovém plánu se vytváří hrubý rámec peněžních toků v podobě sumárních údajů v řádcích za celé plánované období. Rozvinutý dlouhodobý finanční plán obsahuje tutéž strukturu, jaká byla uvedena v rámcovém plánu, je však již rozvinutý na všechny plánované roky – tzn., že v jednotlivých sloupcích jsou uvedeny plánové údaje za jednotlivé roky plánovaného období.

V první řadě se sestavuje rozvinutý plán peněžních toků. Součtem hodnot v řádcích vznikají sumární hodnoty, které se porovnávají s hodnotami uvedenými v rámcovém plánu. Tato komparace umožňuje posoudit, zda navrhované projekty odpovídají původním finančním cílům.

Tento model předpokládá, že veškerý vývoj peněžních toků je vyvolán strategickými projekty. Rozvinutý finanční plán obsahuje informace o výnosech a nákladech (resp. příjmech a výdajích) z projektové dokumentace. Plán přebírá a odvozuje údaje z dlouhodobého investičního rozpočtu: roční tržby a roční zisk před odpisy, úroky a zdaněním jsou dány přírůstkem těchto veličin zjištěným v investičním rozpočtu navýšeným o stav ve výchozím roce; investiční výdaje se z investičního rozpočtu převezmou. Hodnoty, které nelze z projektové dokumentace dosadit (odpisy, úroky, pracovní kapitál), se pouze aproximují metodou procentního podílu z tržeb. Po zohlednění ostatních položek vyplyne přírůstek či úbytek externích finančních prostředků.

Dlouhodobé rozvahy pro jednotlivé roky se odvodí z rozvinutého plánu peněžních toků. Hodnoty zjištěné v rozvaze pak nahradí v plánu peněžních toků hodnoty aproximované, tím vznikne nový upravený plán peněžních toků, od kterého se následně odvine nová zpřesněná dlouhodobá rozvaha. Touto iterací dojde k minimalizaci rozporu mezi údaji v plánu peněžních toků a v rozvaze.

Rozvinutý finanční plán se dále kontroluje dle požadavků finanční politiky (Grünwald & Holečková, 2009).

## 1.6 SPECIFIKA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Krátkodobý finanční plán je základním nástrojem pro krátkodobé finanční řízení podniku (Landa, 2007). Hlavním úkolem krátkodobého finančního managementu a tedy i krátkodobého finančního plánu je:

- **zajištění potřebné likvidity** podniku z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků,
- identifikace struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb (Landa, 2007). Krátkodobý finanční plán slouží manažerům k rozhodování o efektivním vyžití volných kapitálových přebytků a o optimálním způsobu krytí kapitálových potřeb (Sedláček, 2010).

Krátkodobý finanční plán vykazuje ve srovnání s dlouhodobým finančním plánem určitá specifika:

- 1) Krátkodobý finanční plán se sestavuje v **plánovacím horizontu do jednoho roku** (Marek & kol., 2009). Vedle ročních plánů se sestavují i plány čtvrtletní, měsíční nebo i týdenní (Sedláček, 2010).
- 2) Krátkodobý finanční plán **vychází z dlouhodobého finančního plánu** a zajišťuje jeho splnění (Kislingerová & kol., 2010). Vzniká konkretizací a zpřesněním dlouhodobých záměrů podniku v daném roce „v oblasti investic, forem investování, vývoje tržeb, struktury nákladů, dividendové politiky atd.“ (Kislingerová & kol., s. 133, 2010). Roční finanční plán je prvním rokem dlouhodobého plánu, slouží k propojení dlouhodobého finančního plánu s ročními rozpočty (Grünwald & Holečková, 2009).
- 3) **Bezprostředně navazuje na očekávané výsledky předchozího (tj. běžného) roku.** Je však nutné přihlídnout k možným odchýlením od původních záměrů v dalších letech, proto by se roční finanční plán měl sestavovat v souvislosti s aktualizací dlouhodobého plánu (Grünwald & Holečková, 2009).
- 4) Pro krátkodobé plány je typické **menší riziko prognostické chyby** (Grünwald & Holečková, 2009).
- 5) V krátkodobém horizontu je nutné **přizpůsobovat cíle disponibilním prostředkům** (Sedláček, 1999). Krátkodobé plány se obecně týkají běžné hospodářské činnosti

podniku (např. plánování krátkodobých aktiv a pasiv) a při jejich sestavování se zohledňuje stupeň využití daných kapacit (Kislingerová & kol., 2010).

- 6) Krátkodobý finanční plán je sestavován s vysokou mírou podrobnosti a dále je rozpracováván formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti (Koráb & Režňáková, 2007). Obsahuje cíle, nikoliv konkrétní úkoly, ty jsou řešené v rozpočtech (více o rozpočtech v kapitole 1.7 *Vztah krátkodobého plánu k rozpočtům*).

Při ročním finančním plánování se postupuje ve třech krocích (Grünwald & Holečková, 2009).

1. krok: sestavení **roční plánované výsledovky** sladěním rámcové plánované výsledovky s rozpočetní výsledovkou,
2. krok: sestavení **ročního plánu peněžních toků** podle plánované výsledovky a údajů z rozvinutého plánu peněžních toků,
3. krok: sestavení **roční plánované rozvahy** odpovídající ročnímu plánu peněžních toků.

V kratším než ročním plánovacím období je základem finančního plánu plán peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. Plánované výkazy není třeba sestavovat v tak podrobném členění jako jsou účetní výkazy, mohou být vypracovány ve zkrácené formě. Výkazy vycházejí z plánovaných údajů a označují se jako plánované či pro forma výkazy (Koráb & Režňáková, 2007). Celkové údaje ročního finančního plánu se rozdělují na jednotlivá čtvrtletí (Sedláček, 1999).

### **1.6.1 Roční plánovaná výsledovka**

Roční plánovaná výsledovka se sestavuje na základě plánování výnosů, nákladů a zisku. Je nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu, zachycuje úspěšnost práce podniku z hlediska podnikatelské činnosti.

Výsledovka se obvykle uvádí v kalkulačním členění na: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (nebo výrobní režie), fixní nepřímé náklady (nebo ostatní režie), zisk před daněním, daň z příjmů, zisk po zdanění (Valach & kol., 1997).

Hlavním principem plánované výsledovky je *optimalizace zisku*, na jehož růst působí zvýšení prodaného množství výrobků, zvýšení průměrné ziskové přírážky a poklesu nákladů při zachování cenové úrovně (Valach & kol., 1997).



### **1.6.2 Roční plán peněžních toků**

Roční plán peněžních toků je osou dlouhodobého finančního plánu. Vychází z dlouhodobého plánu peněžních toků a zajišťuje peněžní rovnováhu podniku (Sedláček, 1999). Jeho účelem je promítnutí investičních výdajů i důsledků obchodní a zásobovací politiky do toku peněžních prostředků tak, aby nedošlo k problémům se splácením závazků (Koráb & Režňáková, 2007).

Do struktury plánu peněžních toků patří:

1. peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu, z toho zisk po zdanění a odpisy se přejímají z plánované výsledovky.
2. Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu, které sledují vývoj tržeb: zvýšení a snížení zásob, pohledávek, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku.
3. Peněžní toky z příjmů a výdajů podle dlouhodobých dispozic, které se přebírají z dlouhodobého plánu peněžních toků (z investičního rozpočtu, rozpočtu dlouhodobého externího financování). Jsou to peněžní toky z investiční činnosti, změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých úvěrů, příjmy z emise akcií a výplata dividend (Sedláček, 1999).

Pokud jejich součet vede k přebytku či nedostatku peněžních toků, lze tento stav řešit pomocí snížení nebo zvýšení krátkodobých bankovních úvěrů (Sedláček, 1999).

V ročním časovém horizontu se plán peněžních toků sestavuje zpravidla nepřímou metodou, kdy se očekávaný zisk upravuje o položky nevyvolávající tok peněz. Slouží například k žádosti o poskytnutí externích finančních prostředků. V případě rozpracování toku peněžních prostředků na čtvrtletí, měsíce, týdny se použije přímá metoda (Koráb & Režňáková, 2007).

### **1.6.3 Roční plánovaná rozvaha**

Plánovaná rozvaha je sestavována v návaznosti na plán nákladů a výnosů a plán rozdělení zisku (Koráb & Režňáková, 2007). Podává přehled o finanční situaci podniku a o stavu jeho finanční struktury. Společně s plánem zisku poskytuje významné informace pro finanční analýzu a hodnocení kvality plánování. Užívá se zkrácené verze rozvahy, přičemž zkrácení spočívá ve vyjádření některých položek v sumarizované podobě či vynechání některých položek (Růčková, 2015).

## 1.7 VZTAH KRÁTKODOBÉHO PLÁNU K ROZPOČTŮM

Krátkodobý plán je nástrojem krátkodobého finančního řízení. Uskutečňuje se pomocí rozpočtů, které spolu s kalkulacemi patří mezi finanční nástroje operativního řízení.

Rozpočty obsahují konkrétní zadávané úkoly v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů. Zabývají se vybranými položkami zachycenými v účetnictví. Zajišťují stabilitu podnikových financí (Grünwald & Holečková, 2009). „Řídit firmu pomocí rozpočtů znamená: řídit likviditu firmy.“ (Vosoba & kol., s. 132, 1998)

Pro termíny „plán“ a „rozpočet“ není v České republice, ale ani v jiných zemích, zcela jednotné rozlišení. Přesto lze uvést, že plán je širším pojmem než rozpočet.

### **Plány**

- používají se k prosazování podnikových politik a koncepcí týkající se základní činnosti podniku (Landa & Polák, 2008),
- poskytují zejména podklady pro stanovení cílů hospodářské činnosti podniku, které jsou formou operativních rozpočtů ukládány jednotlivým, vnitropodnikovým útvarům (Sedláček, 1999).
- obsahují zjednodušené výpočty.

### **Rozpočty**

- dokládají finanční plány detailními propočty,
- jsou převodovým můstkem mezi finančním a operativním plánem a bilančním a kalkulačním systémem,
- stanoví se jimi hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,
- mají vždy vazbu na určité časové období a nezakládají se jen na propočtených veličinách, ale i na veličinách odhadovaných (Landa & Polák, 2008).

Pokud dojde v rámci rozpočtování k objevení nové relevantní informace, s níž finanční plán ve svých zjednodušených výpočtech nepočítal, plán se upraví (v případě, že dojde k jeho zefektivnění či zrealnění). Jinak je třeba hledat řešení na straně rozpočtů nebo věcných záměrů, na které rozpočty navazují (Sedláček, 1999).

Pro rozpočtování je typický postup *zdola nahoru* (metoda „bottom up“), kdy se postupuje od detailu k podnikovému rozpočtu, zatímco u finančního plánování (v některých fázích i u rozpočtování) se postupuje od *shora dolů* (metoda „top down“) (Grünwald & Holečková, 2009).

Rozpočetnictví koordinuje činnost jednotlivých částí organizace, slouží jako prostředek komunikace mezi středisky a jejich manažery, motivuje je k dosažení plánovaných cílů a usnadňuje kontrolní činnost. Představuje ale systém náročný na informace, technické zázemí, kvalifikaci, disciplínu atd. (Grünwald & Holečková, 2009). Kontrola rozpočtů se zajišťuje prostřednictvím vnitropodnikového (manažerského) účetnictví. Rozpočetnictví na rozdíl od účetnictví nepodléhá tak důsledné regulaci zákony, směrnici, zásadami a principy (Sedláček, 1999).

Základem pro sestavení rozpočtu je rozpočet výnosů odvozený z prognózy tržeb a odbytového rozpočtu. Navazuje na něj výrobní (produkční) rozpočet, investiční kapitálový rozpočet a rozpočet režijních nákladů. Údaje z jednotlivých dílčích rozpočtů vstupují do výsledných rozpočtovaných výkazů (Landa & Polák, 2008).

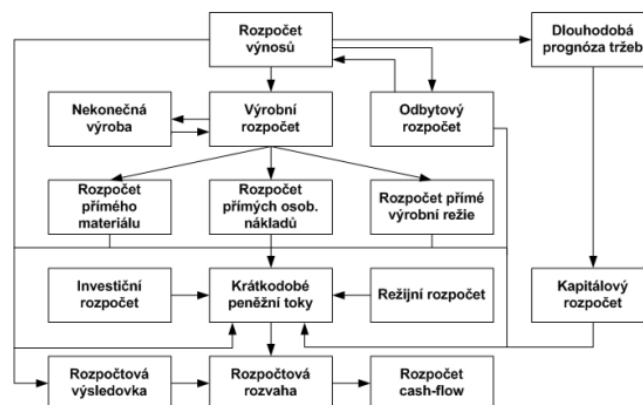
Roční podnikové rozpočty jsou obdobou ročních účetních výkazů, ověřují proveditelnost ročního finančního plánu. Závěrečné rozpočty tvoří:

- rozpočtová rozvaha,
- rozpočtová výsledovka,
- rozpočet peněžních toků.

Nejvýznamnějším rozpočtem z hlediska finančního řízení je rozpočet příjmů a výdajů. Sestavuje se i na období kratší jednoho roku (čtvrtletí, měsíce, týdny i dny). Jeho úkolem je uspořádat budoucí příjmy (inkaso od odběratelů) a budoucí výdaje (platby dodavatelům, splátky úvěrů, mzdy, úroky, dividendy. Saldo příjmů a výdajů je pak vyrovnáno krátkodobými finančními zdroji (Valach & kol., 1999).

Schéma struktury finančních plánů a rozpočtů je zobrazeno na obrázku 4.

**Obrázek 4: Schéma struktury finančních plánů a rozpočtů**



Zdroj: Landa, 2007

## 1.8 FINANČNÍ RESTRUKTURALIZACE A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

### 1.8.1 Finanční restrukturalizace

„*Restrukturalizace spočívá ve změně struktury aktiv a pasiv*“ – jedná se o restrukturalizaci majetkovou a kapitálovou. Nejde však o spontánní změny, finanční restrukturalizací se rozumí „*vědomá akce zaměřená na příznivý vývoj tržní hodnoty podniku*“, v případě akciových společností na tržní hodnotu akcie (Grünwald & Holečková, s. 308, 2009).

Tetřevová (2001) uvádí, že vymezení vztahů mezi pojmem restrukturalizace a finanční restrukturalizace není jednoznačné – někteří autoři tyto pojmy staví na roveň, jiní jim přisuzují vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Finanční restrukturalizace může znamenat jen součást procesu restrukturalizace podniku, nebo může zahrnovat celý tento proces:

- v nejužším pojetí se představuje pouze restrukturalizaci kapitálovou (týkající se zdrojů financování, např. bankovních úvěrů),
- v širším pojetí se týká změn majetkové a finanční struktury podniku,
- v nejširším pojetí se jí rozumí celý proces restrukturalizace podniku, neboť finanční nástroje a operace se uplatňují v každé oblasti restrukturalizačních přeměn.

Mezi dílčí cíle restrukturalizace patří například: zlepšení úrovně hotovostního toku, zvýšení dluhové kapacity podniku, vytvoření transparentnějšího hodnocení investic, dokonalejší využití „daňového štítu“ (Krauseová, 1994).

Restrukturalizace podniku je zpravidla chápána jako řešení krize. Nemusí však být spojována pouze s krizovou situací, může být použita k řešení vzniklých problémů, z důvodu prevence nebo využití šance na trhu (Tetřevová, 2001).

Restrukturalizace je náročným procesem, v němž mají finanční manažeři možnost ovlivnit výkonnost ekonomiky podniku prostřednictvím vhodně zvolené finanční strategie a finančních nástrojů, které usměřují majetkovou strukturu podniku. Mezi tyto nástroje patří např. úvěrová páka, daňový štít, opětovný nákup cenných papírů obchodní partnerství a další (Krauseová, 1994).

Společně s restrukturalizací finanční většinou probíhá i restrukturalizace provozní (týkající se struktury výrobků, cílových trhů, rozmístění kapacit, výrobní či

technologické inovace atd.), přičemž restrukturalizace v provozní oblasti vyvolá potřebu té finanční a naopak (Grünwald & Holečková, 2009).

Restrukturalizace se týká společností, které jsou při splnění určitých podmínek považovány za životaschopné. Tyto společnosti často vyžadují operativní změny v řízení, strategii, rozsahu, ve výrobních nebo marketingových metodách. Jejich kapitálové struktury se musí přizpůsobit novému prostředí, protože i když jsou tyto společnosti životaschopné, negenerují a ani nebudou generovat dostatečné peněžní toky k tomu, aby splatily své současné závazky. Tyto závazky musí být sníženy v každém případě, což však přináší oběti jak na straně věřitelů, tak na straně akcionářů (Vernimmen, Quiry, Dallochio, Le Fur, & Salvi, 2014).

Restrukturalizace může být uplatněna v jakékoliv fázi životního cyklu podniku:

- ve fázi expanze pro zajištění trvalé prosperity,
- ve fázi útlumu (a finanční tísně) jako opatření proti úpadku,
- ve fázi úpadku ve snaze revitalizovat skomírající podnik.

(Grünwald & Holečková, 2009)

Správně navržený plán restrukturalizace by měl obnovit schopnost výtěžku, schopnost plnit závazky a úvěrovou způsobilost. Banky mohou podpořit proces restrukturalizace např. změnou splátkového kalendáře, změnou úrokové míry, poskytnutím nových úvěrů, odpuštěním dluhů atd. (Grünwald & Holečková, 2009).

## **1.8.2 Kontrola plnění finančního plánu**

Finanční kontrola navazuje na finanční plánování. Finanční plán představuje cílové stavy podnikových financí a způsob jejich dosažení. Dosažení cílových hodnot ve všech ukazatelích však není nutné, někdy ani možné, protože ve skutečnosti dochází k odchylnému vývoji od původních předpokladů. Porovnáním finančního plánu s účetními výkazy se zjišťují rozdíly a jejich příčiny. To je předmětem finanční kontroly. „*Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán.*“ (Valach & kol., s. 200, 1997)

(Valach & kol., 1997) uvádí několik požadavků kladených na účinnou finanční kontrolu:

- 1) *odchyly* od žádoucího stavu *hlásit bezodkladně*,
- 2) hledět *dopředu*,
- 3) posuzovat především *strategicky významné body*,
- 4) *pružně přihlížet* při hodnocení závisle proměnných k reálnému vývoji nezávisle proměnných,
- 5) dbát *hospodárnosti*,
- 6) usilovat o *odpovědnost*,
- 7) *zajistit srozumitelnost* pro manažery, kteří používají výsledky kontrol,
- 8) *naznačovat kroky k nápravě*.

*Operativní kontrola* je zaměřena na zisk, příjmy a výdaje (peněžní toky), na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Tyto položky bezodkladně odrážejí poruchy běžného chodu podniku.

Finanční kontrola navazuje na *rozpočtovou kontrolu*, neboť finanční plány nelze sestavit bez jejich rozpracování do rozpočtů odpovědnostních okruhů.

*Strategická kontrola* se soustřeďuje na strategické finanční veličiny – na finanční strukturu, interní a externí finanční zdroje a na investiční výstavbu. Opatřování kapitálu potřebného pro rozvoj podniku je hlavní náplní útvaru financování. Chyby v této oblasti na rozdíl od těch v provozní oblasti, mohou podniku způsobit značné ztráty a rizika.

*„Finanční plánování, rozpočetnictví i finanční a rozpočtová kontrola jsou součástí controllingu, který bývá definován jako systém informací na podporu řízení“*, integruje v sobě plánování s účetnictvím (Valach & kol., s. 202, 1997).

## 2 METODIKA

### 2.1 Cíle práce a hypotézy

Cílem práce je uvést podstatu a cíle finančního řízení v oblasti likvidity. Shrnout výhody a nevýhody měření likvidity pomocí rozvahy a výkazu cash flow. Zhodnotit vybrané finanční strategie a význam řízení čistého pracovního kapitálu. Identifikovat rizika obchodního úvěru a shrnout důvody držení hotovosti. Na konkrétním podniku provést analýzu likvidity za poslední tři roky a na základě získaných dat sestavit finanční plán pro následující období.

V rámci těchto cílů jsou stanoveny následující hypotézy.

#### *Hypotéza 1:*

*Plánované hodnoty běžné likvidity v letech 2017 až 2019 se budou každoročně zvyšovat.*

Tato hypotéza vychází z předpokladu vedení společnosti o budoucím vývoji hospodaření.

#### *Hypotéza 2:*

*V hospodářském roce 2017 dojde na základě plánovaných výkazů ke snížení očekávané rentability tržeb oproti hodnotám hospodářského roku 2016.*

Toto tvrzení lze předpokládat na základě očekávaného snížení objemu vypisovaných veřejných zakázek, zejména v oblasti dopravního stavitelství, které bude mít za následek snížení tržeb společnosti při konstantních hodnotách fixních nákladů.

### 2.2 Metodika

Praktická část obsahuje:

- Základní údaje o společnosti
  - charakteristiku společnosti
- Analýzu oborového prostředí
  - charakteristiku odvětví
  - vývoj stavebnictví v ČR
- Analýzu finančních ukazatelů společnosti
  - analýzu aktiv
  - analýzu pasiv

- analýzu výkazu zisku a ztráty
- analýzu vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů
- Sestavení finančního plánu
  - plánování výkazu zisku a ztráty
  - plánování rozvahy
- Vývoj vybraných ukazatelů v plánovaných letech

Základní údaje o společnosti byly zjištěny z výročních zpráv společnosti, uveřejněných na internetových stránkách justice.cz.

Odvětví stavebnictví bylo charakterizováno na základě Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE a informací zveřejněných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Vývoj stavebnictví byl analyzován za pomoci údajů z Kvartálních analýz českého stavebnictví zveřejněných na internetových stránkách cec.eu.

Podkladem pro analýzu finančních ukazatelů společnosti byly výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za roky 2011 až 2016, zjištěné z výročních zpráv společnosti. Účetním obdobím společnosti EDIKT a. s. je hospodářský rok končící ke dni 31. březnu daného roku.

Analýza vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů byla provedena na základě vzorců uvedených v tabulce 1.

**Tabulka 1: Vzorce vybraných ukazatelů pro finanční analýzu**

Ukazatele likvidity	Vzorec
Okamžitá	Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobá pasiva
Pohotová	(Kr. finanční majetek + Kr. pohledávky) / Krátkodobá pasiva
Běžná	Oběžná aktiva / Krátkodobá pasiva
Čistý pracovní kapitál	
ČPK	Krátkodobý finanční majetek – Krátkodobá pasiva
Ukazatele rentability	
ROA	EBIT / Aktiva
ROE	EAT / Vlastní kapitál
ROS	EAT / Tržby
Ukazatele aktivity	
Obrat aktiv	Tržby / Aktiva
Doba obratu zásob	Zásoby / (Tržby/360)
Doba spl. kr. pohledávek z obch. vztahů	Kr. pohledávky z obch. vztahů / (Tržby/360)
Doba spl. kr. závazků z obch. vztahů	Kr. závazky z obch. vztahů / (Tržby/360)
Obchodní deficit	Doba spl. kr. pohledávek z obch. vzt. – Doba spl. kr. závazků z obch. vzt.
Ukazatele zadluženosti	
Celková zadluženost	Cizí zdroje / Aktiva
Míra zadluženosti	Cizí zdroje / Vlastní kapitál

*Zdroj: Knápková, Pavelková & Šteker, 2013, vlastní úprava*



Krátkodobá pasiva uvedená ve vzorcích obsahují *Krátkodobé závazky* a *Krátkodobé bankovní úvěry*. Tržby zahrnují *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb* a *Tržby za prodej zboží*.

K sestavení finančního plánu bylo potřeba zjistit záměry a plánované změny ve společnosti. Tyto informace byly získány na základě osobních rozhovorů s ekonomickým ředitelem společnosti EDIKT a. s.

Na základě získaných informací a podkladů byly nejprve okomentovány předpokládané změny položek Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy. Poté byl sestaven finanční plán, který zohledňuje předpokládané změny. Krátkodobý finanční plán se sestavuje v horizontu do jednoho roku, proto i v této práci je krátkodobý finanční plán ročním plánem – pro rok 2017, který je zároveň prvním rokem dlouhodobého finančního plánu společnosti. Dlouhodobý plán byl rozpracován do tří let, a to do hospodářského roku 2017, 2018 a 2019.

Následně byl analyzován vývoj vybraných rozdílových a podílových ukazatelů v plánovaných letech 2017 až 2019. Jejich hodnoty byly vypočteny z výsledných hodnot sestaveného finančního plánu na základě vzorců uvedených v tabulce 1. Vývoj vybraných ukazatelů byl poté graficky znázorněn. Pro lepší vykreslení vývoje ukazatelů byly do grafického provedení kromě plánovaných let zahrnuty také tři předchozí hospodářské roky.

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

### 3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti: EDIKT a. s.

Sídlo: Rudolfovská 461/95, 370 01 České Budějovice

Identifikační číslo: 251 72 328

Datum zápisu do OR: 28. 1. 1998

Základní kapitál: 6 945 000 Kč

Obrázek 5: Logo společnosti EDIKT



Zdroj: edikt.cz

EDIKT a. s. je ryze česká stavební společnost působící na území celé republiky v oblastech:

- dopravní stavby,
- pozemní stavby,
- elektroinstalace, sdělovací a zabezpečovací montáže,
- ubytovací a hostinská činnost.

#### 3.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost EDIKT a. s. vznikla v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. V té době se zaměřovala především na provádění inženýrských a dopravních staveb se specializací na železniční stavby. Z důvodu zajištění kompletních dodávek prací a staveb rozšířila předmět činnosti. V polovině roku 1995 začala provádět práce v oblasti zabezpečovací a sdělovací techniky, telekomunikační techniky a montáže elektroinstalací.

V lednu roku 1998 došlo k transformaci společnosti, ze společnosti s ručením omezeným se stala akciová společnost. V roce 2000 společnost získala certifikát potvrzující zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001 zaručující kvalitu v oboru, v následujících letech splnila požadavky norem ISO 14001 a OHSAS 18001. V roce 2009 zavedla systém společenské odpovědnosti a certifikovala systém managementu bezpečnosti informací ve společnosti.

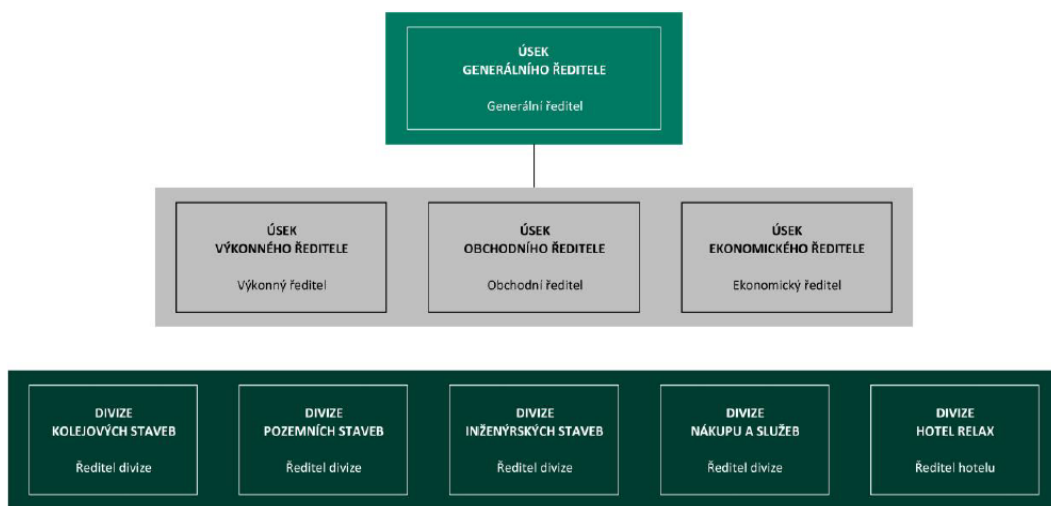
V současnosti se společnost orientuje především na kompletní dodávky dopravních a pozemních staveb. Další činností firmy EDIKT a. s. jsou opravy, montáže a údržby zabezpečovacích a sdělovacích zařízení. Vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu a s ohledem na permanentně rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu práce a plnění

dohodnutých časových harmonogramů jednotlivých zakázek, začalo vedení společnosti klást velký důraz na vybavení firmy novým a moderním technologickým vybavením s vysokou mírou provozní spolehlivosti. To vše společně se zkušenostmi a odbornými znalostmi zaměstnanců společnosti je zárukou kvality práce společnosti EDIKT a.s.

Dne 1. dubna 2016 se uskutečnila fúze sloučením EDIKT a. s. se společností Kovodest s. r. o., zabývající se zámečnickou výrobou, přičemž na společnost EDIKT a. s., jakožto společnost nástupnickou, přešlo jmění zanikající společnosti Kovodest s. r. o. (Výroční zpráva 2015–2016). Společnost EDIKT a. s. patří mezi padesát největších stavebních firem v České republice.

**Organizační struktura společnosti** je uvedena na obrázku 6.

**Obrázek 6: Organizační struktura společnosti EDIKT a. s.**



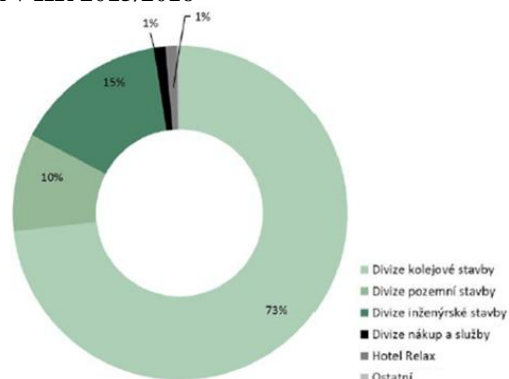
Zdroj: Výroční zpráva 2015-2016

Činnost společnosti EDIKT a. s. se dělí do pěti divizí:

- Divize kolejových staveb
- Divize pozemních staveb
- Divize inženýrských staveb
- Divize nákupu a služeb
- Divize Hotel Relax

Jejich podíl na celkových výkonech za minulý rok je zobrazen na obrázku 7.

**Obrázek 7: Podíl jednotlivých divizí na celkových výkonech v HR 2015/2016**



Zdroj: Výroční zpráva 2015–2016, upraveno

## 3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

### 3.2.1 Charakteristika odvětví

Stavebnictví patří mezi klíčová odvětví v České republice.

Podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je zařazeno do sekce F. Tato sekce zahrnuje specializované i nesespecializované stavební činnosti. Patří sem mimo jiné práce na novostavbách, opravy, provádění nástaveb a přestaveb budov i inženýrských děl. Tuto sekci tvoří:

- **oddíl 41 Výstavba budov** (bytové, kancelářské, obchodní, veřejné,...)
  - **oddíl 42 Inženýrské stavitelství** (dálnice, silnice, mosty, tunely, železniční trati, vzletové a přistávací dráhy, přístavy, kanalizace, potrubí, elektrická vedení,...)
  - **oddíl 43 Specializované stavební činnosti** (základové práce, betonování, zednické a pokrývačské práce, montáž ocelových konstrukcí,...)
- (NACE-CZ, 2017)

Stavebnictví je jedním z hlavních pilířů zajišťujících rozvoj ekonomiky České republiky. Podílí se cca 7 % na produkci celé ekonomiky ČR, zaměstnává více než 8 % celkového počtu pracujících obyvatel a zaměstnává také značnou část méně kvalifikovaných pracovníků.

Jde o sektor srovnatelný s ostatními hlavními hospodářskými sektory, jako jsou například energetika, zpracovatelský průmysl, doprava aj. Stavebnictví a s ním spojená investiční výstavba v dlouhodobém horizontu podporuje vyvážený rozvoj území, vytváření podmínek pro podnikání v ostatních sektorech a tím i udržování sociální stability.

Stavebnictví se vyznačuje vysokým podílem investic z veřejných prostředků, dosahujícím cca 50 %. Je závislé na poptávce po dlouhodobějších investicích.

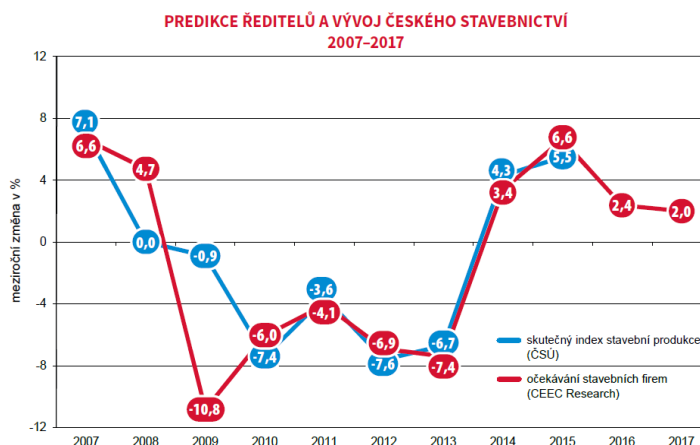
Jedná se o jedno z odvětví nejvíce zasažených finanční a hospodářskou krizí, která započala v roce 2008, a to v celé Evropské unii. Současně také čelí strukturálním problémům, jako je např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků (MPO, 2016).

### 3.2.2 Vývoj stavebnictví v ČR

„Stavebnictví v ČR dosáhlo vrcholu své konjunktury v letech 2007 a 2008, a od té doby jeho výkon klesal.“ (CEEC Research, 2016)

Na grafu 1 je znázorněno dlouhodobé srovnání predikcí ředitelů stavebních firem a výsledků ČSÚ v procentech v letech 2007–2017.

Graf 1: Vývoj a predikce českého stavebnictví v letech 2007–2017



Zdroj: CEEC Research (2016)

Z grafu je patrné, že predikce ředitelů stavebních firem ohledně budoucího směřování sektoru byly velice přesné. Výjimku tvořil pouze zlomový rok 2008, kdy rozsah blížící se krize zatím nebyl tak zřejmý a rok 2009, kdy naopak vypukla panika ohledně krize. V následujících šesti letech predikce již téměř kopírovaly čísla, které vždy na konci roku zveřejňoval Český statistický úřad (CEEC Research, 2016).

**Rok 2013** byl již pátým rokem pokračujícího poklesu českého stavebnictví. V roce 2013 Stavebnictví pokleslo o 8,3 % a v porovnání s vrcholovým rokem 2008 pokleslo o čtvrtinu.

První zlepšení přinesl **rok 2014**, kdy došlo k nárůstu indexu stavební produkce o 4,3 %, což značilo snižování propadu proti roku 2008. Tento nárůst byl z velké části ovlivněn růstem inženýrského stavitelství (o 6,4 %), došlo také k významnému nárůstu veřejných zakázek zejména u dopravních staveb, pozemní stavitelství vzrostlo o 3,4 %. Ve srovnání s vrcholovým rokem produkce sektoru poklesla o 20,5 % (CEEC Research, 2014).

Stavební produkce v **roce 2015** pokračovala v růstu, který byl nastartován v roce 2014 po pěti letech poklesů výkonnosti. Zvýšila se o 5,5 %, a to opět především díky

produkci inženýrského stavitelství, která zaznamenala nárůst o 16,4 %. Inženýrskému stavitelství se dařilo lépe především díky obnovené investiční aktivitě státu a prostředkům z fondů EU. Rozdíly mezi jednotlivými segmenty byly výrazné. Produkce pozemního stavitelství naopak spíše stagnovala (0,6 %), navzdory silné poptávce po bydlení, nízkým úrokovým sazbám a dostupným hypotékám. Rok 2015 byl z hlediska objemu aktivit výjimečný díky dočerpávání Operačního programu doprava 2007–2013 (CEEC Research, 2016). Operační program Doprava (OPD) je největším operačním programem v České republice. Zajišťuje čerpání finančních prostředků z evropských fondů, je řízen Ministerstvem dopravy ČR. Následujícím programovým obdobím jsou roky 2014–2020. Prostředky jsou určeny především veřejným subjektům, zejména Ředitelství silnic a dálnic, Správě železniční a dopravní cesty (SŽDC) a dalším (OPD, 2016).

Pro další vývoj stavebnictví bude zásadní aktivita soukromých investorů, ale také legislativa, např. zákon o zadávání veřejných zakázek nebo EIA (posuzování vlivů staveb na životní prostředí) (Cuřínová, 2016).

České stavebnictví podle ředitelů stavebních firem čeká další zlepšení a růst i v následujícím **roce 2016** (o 2,4 %), podílet by se na tom měly spíše soukromé investice. Tyto optimistické předpoklady mají spíše zástupci malých a středních firem a pozemního stavitelství. Ředitelé velkých firem v roce 2016 však očekávají stagnaci sektoru, představitelé firem z inženýrského stavitelství dokonce jeho pokles (o 1,1 %). Hlavními důvody předpokladu negativního vývoje českého stavitelství jsou především nadstandardní růst inženýrského stavitelství v roce 2015 a také očekávaný pokles objemu vypisovaných veřejných zakázek v roce 2016. Podle Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) nedojde, na rozdíl od předešlého roku, k růstu poptávky na trhu inženýrského dopravního stavitelství. Celkový schválený rozpočet fondu na rok 2016 je téměř o 30 mld. Kč nižší (cca 66 mld. Kč), střednědobý výhled pro rok 2017 je zatím na úrovni 71,4 mld. Kč (cca o 5 mld. více než v roce 2016).

V **roce 2017** většina stavebních firem očekává pozvolný, ale stabilní růst především díky soukromým investorům, a to o 2 %. Vývoj stavebního trhu pro další roky je v současné době těžko odhadnutelný (CEEC Research, 2016).

### 3.3 ANALÝZA FINANČNÍCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI

Předmětem této kapitoly je analýza vybraných položek finančních výkazů společnosti za hospodářské roky 2011–2016 (viz přílohy 1 a 2). Jejich absolutní a relativní změny jsou zaznamenány v tabulkách 2–4. Dále budou analyzovány zvolené rozdílové poměrové ukazatele, na základě kterých bude možné udělat si úsudek o finančním vývoji firmy.

#### 3.3.1 Analýza aktiv

Tabulka 2: Vývoj stavu aktiv

	Absolutní změna (v tis. Kč)					Relativní změna (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva CELKEM</b>	<b>79 807</b>	<b>-18 145</b>	<b>30 737</b>	<b>12 355</b>	<b>-6 487</b>	<b>20,65</b>	<b>-3,89</b>	<b>6,86</b>	<b>2,58</b>	<b>-1,32</b>
Dlouhodobý majetek	22 924	9 068	10 013	-356	17 876	22,88	7,36	7,57	-0,25	12,60
Dl. nehmotný majetek	-227	-98	-111	-217	-7	-29,75	-18,28	-25,34	-66,36	-6,36
Dl. hmotný majetek	23 229	10 775	4 069	773	18 183	24,07	9,00	3,12	0,57	13,43
Dl. finanční majetek	-78	-1 609	6 055	-912	-300	-2,64	-55,95	477,90	-12,46	-4,68
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>59 207</b>	<b>-25 608</b>	<b>13 860</b>	<b>19 975</b>	<b>-24 906</b>	<b>21,46</b>	<b>-7,64</b>	<b>4,48</b>	<b>6,18</b>	<b>-7,25</b>
Zásoby	59 022	-4 292	29 252	12 758	-32 006	248,79	-5,19	37,29	11,85	-26,57
Dl. pohledávky	-27749	-6892	-3859	160	31383	-34,13	-12,87	-8,27	0,37	73,04
Kr. pohledávky	36754	-26740	5054	8381	-41518	27,98	-15,91	3,58	5,72	-26,82
Kr. finanční majetek	-8820	12316	-16587	-1324	17235	-22,30	40,08	-38,54	-5,00	68,58
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-2 324</b>	<b>-1 605</b>	<b>6 864</b>	<b>-7 264</b>	<b>543</b>	<b>-22,63</b>	<b>-20,20</b>	<b>108,26</b>	<b>-55,01</b>	<b>9,14</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

Dlouhodobý majetek měl (vyjma roku 2015) vzrůstající tendenci. Dlouhodobý nehmotný majetek se v průběhu hospodářských let 2011 až 2016 postupně snižoval, dlouhodobý hmotný majetek naopak v těchto letech narůstal. Nejvyšší nárůst (o 24,07 %) zaznamenal v roce 2012. V tomto roce započala první etapa výstavby hotelového areálu Relax v Dolní Vltavici na břehu přehrady Lipno, jako vlastní investice společnosti EDIKT a. s. Z tohoto důvodu došlo k nárůstu nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku o více než 41,5 mil. Kč. Po kolaudaci první etapy výstavby tohoto areálu v roce 2013 se nedokončený hmotný majetek významně snížil – o více než 53,7 mil. Kč. Tato hodnota se přesunula do položky *Stavby*, kam se promítl nárůst hodnoty nemovitostí. V roce 2016 byla zahájena druhá etapa výstavby hotelového areálu, byly rozšířeny ubytovací kapacity – nedokončený hmotný majetek opět narostl (o téměř 5,8 mil. Kč).

V roce 2013 bylo nakoupeno strojní vybavení firmy ZEVYP a. s. Byly pořízeny čtyři bagry a čtyři nákladní automobily – položka *Samostatné movité věci a soubory movitých věcí* se vzrostla o 11,52 mil. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek ve sledovaných letech klesal, s výjimkou roku 2014, kdy vzrostl o více než 6 mil. Kč. Důvodem byl nákup 35 % akcií firmy ZEVYP a. s., který se promítl do položky *Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem*.

Hodnota oběžných aktiv se výrazně zvýšila v roce 2012, především vlivem zásob (nárůst o 59,2 mil. Kč), současně došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek (o 36,754 mil. Kč) Dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek naopak poklesly. Od tohoto roku se hodnota oběžných aktiv držela nad 300 mil. Kč.

V roce 2012 a 2014 byl zaznamenán nárůst zásob v položce *Nedokončená výroba*. V posledních pěti letech došlo u státních zakázek v oblasti výstavby infrastruktury ČR k výraznému tlaku na snížení cen projekčních prací a následně i stavebních prací. To mělo za následek snížení kvality projektů, výrazný nárůst změn staveb před dokončením a hodnoty víceprací na zakázkách. Zhruba 80 % výkonů společnosti EDIKT a. s. tvoří výstavba a rekonstrukce železniční sítě a mostů v České republice. Investoři však nepřebírají stavby v dohodnutém termínu, navíc se zdráhají proplácet skutečně provedené práce nad rámec původních rozpočtů. Od hospodářského roku 2016 se situace postupně uklidňovala – došlo k postupnému přebírání již ukončených staveb a snižování nedokončené výroby.

V roce 2012 se uskutečnila výstavba vlastního bytového projektu v obci Ševětín, jeho hodnota se promítlá do hodnoty zásob. V letech 2014 a 2015 došlo k postupnému prodeji 25 bytových jednotek v obci Ševětín, a tím ke snížení hodnoty zásob. V hospodářském roce 2016 byla nakoupena historická nemovitost v obci Dobrá Voda. Pořízení této nemovitosti se promítló do položky *Zboží*, neboť tato nemovitost je určená k rekonstrukci a poté k prodeji.

Nárůst dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů o více než 41,5 mil. Kč v hospodářském roce 2016 souvisí s nárůstem obratu společnosti EDIKT a. s. a požadavkem investorů na pozastávky úhrad do doby konečného převezení staveb bez vad a dalších pozastávek plateb po dobu záruční lhůty.

Hodnota krátkodobých poskytnutých záloh v roce 2015 vzrostla díky zálohám na nákup nemovitostí určených k rekonstrukci a následnému prodeji. V roce 2016 se tyto zálohy částečně snížily proti nabytí nemovitosti v obci Dobrá Voda, zbytek zálohy byl v roce 2016 vrácen, neboť nedošlo k dalším převodům nemovitostí.



### 3.3.2 Analýza pasiv

Tabulka 3: Vývoj stavu pasiv

	Absolutní změna (v tis. Kč)					Relativní změna (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>79 807</b>	<b>-18 145</b>	<b>30 737</b>	<b>12 355</b>	<b>-6 487</b>	<b>20,65</b>	<b>-3,89</b>	<b>6,86</b>	<b>2,58</b>	<b>-1,32</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-25 032</b>	<b>17 859</b>	<b>-15 533</b>	<b>2 677</b>	<b>13 631</b>	<b>-16,21</b>	<b>13,80</b>	<b>-10,55</b>	<b>2,03</b>	<b>10,14</b>
VH minulých let	27 095	15 771	4 958	-6 082	7 687	36,76	15,65	4,25	-5,00	6,66
VH běžného úč. období	-52 127	2 088	-20 491	8 759	20 226	-72,00	10,30	-91,65	468,90	190,33
<b>Cizí zdroje</b>	<b>103 056</b>	<b>-30 711</b>	<b>30 751</b>	<b>21 889</b>	<b>-22 301</b>	<b>45,73</b>	<b>-9,35</b>	<b>10,33</b>	<b>6,66</b>	<b>-6,37</b>
Dlouhodobé závazky	8 414	-2 008	17 538	-7 465	11 241	46,64	-7,59	71,74	-17,78	32,56
Krátkodobé závazky	70 749	-36 144	24 515	19 137	-59 125	71,69	-21,33	18,39	12,13	-33,41
Bank. úvěry a výpomoci	34 029	9 000	-13 756	-6 778	27 225	41,80	7,80	-11,05	-6,12	26,20
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 783</b>	<b>-5 293</b>	<b>15 519</b>	<b>-12 211</b>	<b>2 183</b>	<b>27,07</b>	<b>-63,24</b>	<b>504,35</b>	<b>-65,66</b>	<b>34,19</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

Hodnota základního kapitálu a rezervního fondu za sledované hospodářské roky 2011 až 2016 zůstala neměnná. Vývoj vlastního kapitálu byl ovlivněn především hodnotami výsledku hospodaření běžného účetního období a nerozděleným ziskem minulých let.

*Cizí zdroje* v roce 2012 vzrostly o 103 mil. Kč. Většinový podíl na tom měly *Krátkodobé závazky*, které vzrostly o 70,749 mil Kč, došlo také k navýšení krátkodobých bankovních úvěrů (téměř o 36,6 mil. Kč).

Nárůst zůstatků účtů rezerv v roce 2015 byl způsoben tvorbou rezerv na možné budoucí náklady spojené s realizací a výnosy zakázek v tomto roce.

V letech 2012 a 2014 byl zaznamenán nárůst dlouhodobých závazků z obchodních vztahů o 13,681 mil. Kč, resp. 17,538 mil. Kč z důvodu požadovaných pozastávek z fakturace dodavatelů, kde budoucí úhrada je podmíněna předáním protokolu o převzetí prací a případně nahrazením bankovní zárukou dodavatele.

Výrazné roční kolísání stavu krátkodobých závazků z obchodních vztahů souvisí s výší a inkasem pohledávek od státních investorů, neboť stát není schopen plánovat cash flow staveb dopravní infrastruktury déle než na jeden rok dopředu. Proto dochází ke každoročním výrazným výkyvům na straně výnosů a příjmů, což se promítá i do výše závazků.

*Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení* vzrostly v letech 2012 a 2015, v letech 2013 a 2016 naopak poklesly. Tyto změny souvisí se stavební výrobou. Společnost EDIKT a. s. je na vybraných stavbách účastníkem sdružení dodavatelů a tyto závazky a jejich úhrady jsou prováděny jednorázově po dokončení stavby. Nejedná se o závazek vůči akcionářům společnosti.

V letech 2013 a 2016 došlo k navýšení závazků ke státu, jedná se o vypočtený doplatek daně z příjmu právnických osob, uhrazený v následujícím hospodářském roce.

V roce 2016 byla společnosti mimořádně poskytnuta záloha na materiál od investora, což se promítlo do položky *Krátkodobé přijaté zálohy*.

Nárůst dohadných účtů pasivních o téměř 10,4 mil. Kč v roce 2016 souvisí s nevyúčtovaným podílem společnosti na hospodaření sdružení dodavatelů při realizaci dlouhodobé zakázky, vyúčtování proběhne v následujícím hospodářském roce.

### 3.3.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

**Tabulka 4: Vývoj tržeb a výsledků hospodaření**

	Absolutní změna (v tis. Kč)					Relativní změna (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	-123 315	-5 199	87 691	-6 743	302 404	-12,76	-0,62	10,46	-0,73	32,90
Provozní VH	-42198	5448	-10608	-1988	33847	-58,22	17,99	-29,68	-7,91	146,27
Finanční VH	-18578	-801	-561	-2617	-6580	-141,18	14,78	9,02	38,59	70,01
VH před zdaněním	-60704	4575	-23370	7596	27267	-70,88	18,34	-79,18	123,59	198,42

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv*

Tržby se z počátku sledovaného období snižovaly, jejich výrazný nárůst byl zaznamenán v hospodářském roce 2016, kdy vzrostly o 302,4 mil. Kč. Hospodářský rok 2016 byl výjimečným rokem, kdy se sešly v minulosti nevyužité prostředky z fondů EU a státního rozpočtu, vyčleněné na investice do dopravní infrastruktury. Tyto prostředky bylo nutné v minulém roce proinvestovat. S tím souvisí nárůst tržeb i nárůst spotřeby materiálu a služeb.

V roce 2012 a 2016 vzrostly tržby z prodeje materiálu. Jednalo se o materiál, který byl nakoupen a prodán subdodavatelům na zakázkách společnosti z důvodu lepších finančních podmínek, než mají subdodavatelé.

V roce 2015 došlo k nárůstu tržeb z prodeje dlouhodobého majetku o 1,452 mil. Kč, proti tomu byla navýšena hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku o 947 tis. Kč. Jednalo se o prodej podnikového bytu zaměstnanci, který doposud platil společnosti nájemné. O rok později opět vzrostly tržby z prodeje dlouhodobého majetku, tentokrát z důvodu prodeje starších a již odepsaných stavebních strojů, které už společnost nebude využívat k dosažení příjmů.

Provozní výsledek hospodaření v minulých letech kolísal, finanční výsledek hospodaření se v průběhu let postupně snižoval. Hospodářský výsledek před zdaněním

zaznamenal v hospodářském roce 2012 pokles vlivem snížení tržeb, v roce 2014 vlivem mimořádných nákladů ve výši 12,201 mil. Kč.

### 3.3.4 Analýza vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů

Vzhledem k tomu, že tématem práce je finanční plánování, tato kapitola se omezí pouze na základní analýzu vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů finanční analýzy – ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a čistého pracovního kapitálu. Vstupní data pro výpočet těchto ukazatelů jsou uvedena v příloze 3. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 5.

Tabulka 5: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2011–2016

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá	0,23	0,11	0,17	0,10	0,09	0,18
Pohotová	1,01	0,72	0,74	0,66	0,65	0,66
Běžná	1,63	1,21	1,24	1,24	1,25	1,36
<b>Průměrné hodnoty odvětví</b>						
L1	0,35	0,37	0,34	0,34	0,38	0,38
L2	1,25	1,31	1,27	1,26	1,29	1,29
L3	1,49	1,53	1,49	1,47	1,5	1,5
<b>Čistý pracovní kapitál</b>						
ČPK	106 151	58 014	60 269	62 955	68 466	84 169
<b>Ukazatele rentability</b>						
ROA (v %)	22,88	5,94	7,43	1,96	3,53	9,22
ROE (v %)	46,88	15,66	15,18	1,42	7,91	20,84
ROS (v %)	7,49	2,40	2,67	0,20	1,16	2,53
<b>Ukazatele aktivity</b>						
Obrát aktiv	2,50	1,81	1,87	1,93	1,87	2,52
Doba obratu zásob (ve dnech)	8,83	35,32	33,70	41,88	47,18	26,07
Doba spl. kr. pohledávek z obch. vztahů (ve dnech)	37,37	56,00	42,05	48,30	38,74	27,65
Doba spl. kr. závazků z obch. vztahů (ve dnech)	30,04	58,75	50,60	55,51	57,70	26,03
Obchodní deficit (ve dnech)	7,32	-2,75	-8,55	-7,21	-18,96	1,62
<b>Ukazatele zadluženosti</b>						
Celková zadluženost	0,58	0,70	0,66	0,69	0,71	0,68
Míra zadluženosti	1,46	2,54	2,02	2,49	2,61	2,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

#### Ukazatele likvidity

Likvidita je předpokladem finanční stability podniku. Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost firmy dostát svým závazkům. Poměřují to, čím je možno platit (likvidní aktiva) s tím, co je nutné zaplatit (krátkodobá pasiva). Vyjadřují, kolik aktiv (podle stupňů likvidity) připadá na jednu korunu krátkodobých pasiv. Dostatečná míra likvidity informuje o tom, že je podnik schopen včas splatit své závazky a má tedy peníze na jejich včasnou úhradu. Příliš vysoká míra likvidity však značí nadměrné držení provozních aktiv v podniku, jenž by mohli být využity jinak a efektivněji.

Minimální doporučené hodnoty jsou:

- pro okamžitou likviditu (1. stupně) 0,2,

- pro pohotovou likviditu (2. stupně) 1,
- pro běžnou likviditu (3. stupně) 1,5.

Průměrné hodnoty v odvětví stavebnictví (L1–L3) v průběhu sledovaných let jsou uvedené v tabulce 5. (MPO, 2016).

**Okamžitá likvidita** pracuje s nejvíce likvidním majetkem, tj. krátkodobým finančním majetkem. Při porovnání s odvětvím lze okamžitou likviditu společnosti hodnotit jako podprůměrnou. Doporučenou hranici překročila pouze v roce 2011 s hodnotou 0,23. Po zbytek období se pohybovala mezi 0,09 a 0,18.

Také **pohotová likvidita** vyjma prvního roku nepřekročila doporučené hodnoty, v průběhu hospodářských let 2012 až 2016 se pohybovala od 0,65 do 0,74. K průměrným odvětvovým hodnotám se ani nepřibližovala.

Průměrné odvětvové hodnoty **běžné likvidity** se pohybovaly okolo minimální doporučené hranice, tedy okolo 1,5. Tuto hranici společnost překročila pouze v prvním sledovaném roce s hodnotou 1,63. V ostatních letech se pohybovala mezi hodnotami 1,21 až 1,36. Nízké hodnoty ukazatelů likvidity značí možné problémy podniku se splácením svých závazků.

K doplnění analýzy likvidity byla zjištěna hodnota **čistého pracovního kapitálu**. Tento ukazatel kopíruje vývoj běžné likvidity, neboť pracuje se stejnými veličinami, akorát s tím rozdílem, že tyto veličiny od sebe odečítá (jedná se o rozdílový ukazatel). Společnost v jednotlivých letech dosahovala kladného čistého pracovního kapitálu, což je příznivé, neboť má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu. Kladný ČPK dokazuje konzervativní přístup k riziku v oblasti financování podniku. Nejvyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu, přesahující 106 mil. Kč, bylo dosaženo v hospodářském roce 2011, následně se hodnota snížila téměř na polovinu a od té doby se každoročně zvyšovala.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability poskytují základní obraz o úspěšnosti podnikání. Ukazatel rentability aktiv (ROA) poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zdanění. Pracuje proto se ziskem před úroky a zdaněním (EBIT). Ostatní ukazatele používají čistý zisk, neboli zisk po zdanění (EAT).

Všechny uvedené ukazatele rentability dosahovaly nejvyšších hodnot v hospodářském roce 2011, což bylo dáno vysokou hodnotou zisku (EBIT byl vykázán ve výši 88,4 mil. Kč, EAT 72,4 mil. Kč). Rentabilita aktiv v tomto roce činila 22,88 %, rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 46,88 % a rentabilita tržeb (ROS) 7,49 %. Nejnižších hodnot naopak ukazatele dosáhly v roce 2014 – 1,96 %, 1,42 % a 0,20 %, a to vlivem velice nízké hodnoty zisku (9,37 mil. Kč, resp. 1,87 mil. Kč). Příčinou takto nízkého zisku byly mimořádné náklady ve výši 12,2 mil. Kč. Od roku 2014 se sledované ukazatele rentability postupně zvyšovaly.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Pomocí ukazatelů aktivity lze vyjádřit obrat jednotlivých složek aktiv či pasiv nebo také dobu jejich obratu. Obrat celkových aktiv společnosti klesl v roce 2012 z 2,5 na hodnotu 1,81 kvůli výraznému poklesu tržeb (o 12,8 %) a nárůstu aktiv (o 20,7 %). Ke zlepšení došlo až v hospodářském roce 2016, kdy se celková aktiva obrátila 2,52krát. Výrazný nárůst doby obratu zásob (o 26,5 dne) v roce 2012 byl zapříčiněn zvýšením hodnoty zásob na 3,5násobek jejich původní hodnoty. V následujících letech se ukazatel pohyboval okolo 33 až 47 dní, až v posledním sledovaném roce poklesl na 26 dní.

Důležitou dvojicí ukazatelů jsou doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků. Doba splatnosti pohledávek říká, kolik dní společnost poskytuje bezúročný obchodní úvěr. Doba splatnosti závazků je odrazem likvidní situace firmy, vyjadřuje dobu od vzniku závazku do okamžiku jeho úhrady. Nesoulad mezi těmito ukazateli přímo ovlivňuje likviditu firmy. Doby splatnosti krátkodobých pohledávek i krátkodobých závazků z obchodních vztahů měly ve sledovaném období podobný průběh. Jejich zvýšení v roce 2012 a snížení v roce 2016 bylo výrazně ovlivněno snížením, resp. zvýšením tržeb. V letech 2012 až 2015 byla doba splatnosti závazků vyšší než doba splatnosti pohledávek – pohybovala se mezi 50 až 59 dny, zatímco u pohledávek mezi 39 až 56 dny. V těchto letech byl obchodní deficit záporný, což je příznivé. Znamená to, že podnik více využíval obchodních úvěrů od svých dodavatelů, než je poskytoval.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu společnosti. Celková zadluženost udává poměr dluhů na aktivech společnosti. Podnik po celé sledované období využíval k financování svých aktiv vyšší poměr cizích zdrojů než vlastních. V letech 2012 a 2015

zadluženost dokonce přesahovala hodnotu 70 %, z větší části vlivem krátkodobé zadluženosti. Cizí kapitál v hospodářském roce 2011 představoval 1,46 násobek hodnoty vlastního kapitálu, v následujících letech se tento poměr zvýšil. Míra zadluženosti se proto pohybovala okolo hodnoty 2 až 2,6.

### **3.4 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU**

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu firmy. Smyslem finančního plánu je získání kontroly nad financemi podniku a řízení rizik spojených s financemi. Finanční plán pomůže předvídat pravděpodobné budoucí finanční situace.

V této kapitole jsou popsány kroky vedoucí k jeho sestavení. Krátkodobý plán je zároveň prvním rokem dlouhodobého finančního plánu. Dlouhodobý plán je rozpracován do tří let, a to do hospodářského roku 2017, 2018 a 2019.

Nejdříve jsou okomentovány změny, které proběhnou v následujících hospodářských letech. Poté bude sestaven finanční plán, který zohledňuje předpokládané změny (viz tabulky 6–8).

#### **System plánování společnosti**

Ve společnosti EDIKT a. s. probíhá systematické plánování, zejména krátkodobé, kdy se sestavují jednak roční plány, jednak měsíční plány. Plány slouží pro interní potřeby podniku a zároveň pro bankovní instituce při zajištění externího financování.

K dlouhodobému plánování na několik let dopředu není přistupováno z důvodu variability získávaných veřejných zakázek.

Sestavené finanční plány podléhají následné kontrole.

### **3.4.1 Plánování výkazu zisku a ztráty**

#### **Plánování tržeb**

Finanční plán společnosti se odvíjí od plánu tržeb. Do plánu tržeb je třeba promítnout jednak historické údaje z minulých let a jednak očekávaný vývoj trhu v nadcházejících letech. Společnost ví, jaká byla v předchozích letech její produktivita, je tedy schopna odhadnout, jaké množství staveb je schopna postavit a také zná svůj podíl na trhu. Minimální optimální výše tržeb z prodeje vlastních výrobků a tržeb společnosti je stanovena na jednu miliardu korun ročně. Nižší hodnota je nepříznivá. Cílová hodnota této položky je společností stanovena na 1,2 či 1,25 miliardy korun ročně.

Společnost EDIKT a. s. očekává v hospodářském roce 2017 snížení tržeb přibližně o 30 %, a to vlivem trhu. Výrazný propad v zadávání veřejných zakázek v oblasti investiční výstavby velkých dopravních staveb v roce 2016 se vzhledem k plánování na hospodářské roky promítne do výsledků hospodářského roku 2017. Snížení objemu vypisovaných výběrových řízení proběhne zejména u dražních zakázek a investora Správa železniční dopravní cesty.

V roce 2017 většina stavebních firem očekává pozvolný, ale stabilní růst. Také společnost EDIKT a. s. předpokládá nárůst zakázek v oblasti investiční výstavby dopravní infrastruktury v České republice. Následující hospodářský rok 2018 by proto měl být průměrný, společnost by měla vykázat minimální optimální hodnotu tržeb z prodeje výrobků a služeb, a to jednu miliardu korun.

V hospodářském roce 2019 by se společnost chtěla dostat na cílovou hodnotu 1,2 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 20 %. Předpokladem je pozitivní situace na stavebním trhu, nárůst stavební výroby a zakázek od investorů.

Tržby za prodej zboží v následujícím roce poklesnou na třetinu jejich původní hodnoty. Tyto tržby společnost v dalších letech dopředu neplánuje. Od roku 2016 je v položce *Zboží* evidována již výše zmíněná nemovitost v Dobré Vodě, určená k rekonstrukci a následnému prodeji. Společnost však zatím její prodej neplánuje.

#### **Plánování ostatních položek Výkazu zisku a ztráty**

Plánování ostatních položek Výkazu zisku a ztráty je odvozeno od plánu tržeb. Vzhledem k očekávanému propadu tržeb v hospodářském roce 2017 dojde i k poklesu objemu materiálu, energie a služeb ve výkonové spotřebě. Se vzrůstající hodnotou



plánovaných tržeb v následujících hospodářských letech je spojen naopak nárůst těchto položek. Položky výkonové spotřeby vychází propočtů a odhadů společnosti, neboť společnost zná jejich náročnost vzhledem ke stavbám, které realizuje.

Další velkou položkou, kterou je třeba naplánovat, jsou *osobní náklady* zahrnující mzdové náklady a s tím související náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Hodnota mzdových nákladů vychází z počtu zaměstnanců a výše jejich mezd. Uvedené hodnoty jsou stanoveny na základě předběžných propočtů a odhadů společnosti. Společnost v následujících letech plánuje zvyšování mezd za účelem udržení svých zaměstnanců. V hospodářském roce 2018 rovněž plánuje přijetí několika nových techniků. Požadovaný nárůst těchto pracovníků souvisí se zvětšující se náročností zakázek a požadavků investorů. V roce 2017 je uvažováno 200 zaměstnanců, v dalších letech se zamýšlí jejich zvýšení o 10 %, tj. na 220 zaměstnanců. Celkové mzdové náklady vzrostou v hospodářském roce 2017 a 2019 meziročně zhruba o 2 %, v roce 2018 vzhledem k zamýšlenému navýšení stavu zaměstnanců tato položka vzroste téměř o 12 %.

*Změna stavu zásob vlastní činnosti* je spojena s fakturací změn na realizovaných zakázkách, v průběhu let se bude postupně snižovat, v roce 2019 není plánovaná žádná hodnota. Řádek *Úpravy hodnot v provozní činnosti* zaznamená v roce 2017 a 2019 nárůst kvůli odpisům z nově zařazeného majetku.

*Tržby z prodaného dlouhodobého majetku a materiálu* jsou předpokládány pouze v prvním plánovaném roce. Společnost EDIKT a. s. tyto prodeje dopředu neplánuje, reaguje na situaci, která nastane. Dlouhodobý majetek je prodáván pouze výjimečně, svou roli v tomto ohledu hraje také míra jeho opotřebení.

*Jiné provozní výnosy* a *Jiné provozní náklady* jsou vyúčtováním podílu na nákladech a výnosech sdružení, zřízených za účelem získání a realizace stavební zakázky, jejichž je společnost EDIKT a. s. členem. Jedná se o odhadované částky.

*Daně a poplatky* zahrnují mimo jiné silniční daň a daň z nemovitostí, částky jsou stanoveny na základě odborného odhadu. V roce 2017 je předpokládán nárůstu rezerv v oblasti stavebních zakázek – výnosy se uskuteční již v hospodářském roce 2017, nicméně je zde předpoklad, že náklady spojené s těmito výnosy vzniknou v následujícím roce. V roce 2018 pak dojde k jejich snížení.

Výnosové úroky společnost dopředu neplánuje, s výjimkou prvního roku. Plánované nákladové úroky budou vzhledem ke zlevňování úvěrů klesat.

Pro stanovení splatné daně v jednotlivých plánovaných hospodářských letech je počítáno se sazbou daně z příjmu právnických osob, která v současné době činí 19 %.

Plánovaný výsledek hospodaření za účetní období v hospodářském roce 2017 nejprve klesne na 21,185 mil. Kč, následně vzroste na 32,4 mil. Kč, resp. 40,5 mil. Kč.

**Tabulka 6: Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)			Skutečnost	Plán		
			2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	1 220 955	849 978	1 000 000	1 200 000
II.	Tržby za prodej zboží	002	603	200		
A.	Výkonová spotřeba (ř.04 až 06)	003	996 420	602 474	800 000	995 000
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	282	1		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	311 313	147 548	250 000	350 000
A.3.	Služby	006	684 825	454 925	550 000	645 000
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	40 636	25 738	20 000	
C.	Aktivace (-)	008	-3 718	-228		
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	009	114 372	115 221	127 000	130 000
D.1.	Mzdové náklady	010	83 079	85 014	95 000	97 000
D.2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. poj. a ost. náklady (ř.12+13)	011	31 293	30 207	32 000	33 000
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	28 702	28 741	30 000	31 000
D.2.2.	Ostatní náklady	013	2 591	1 466	2 000	2 000
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti (ř.15+18+19)	014	12 711	15 087	15 000	17 000
E.1.	Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku (ř.16+17)	015	12 711	15 087	15 000	17 000
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	016	12 711	15 087	15 000	17 000
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	017				
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018				
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019				
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	020	29 809	43 577	25 000	25 000
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	4 700	792		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	6 165	560		
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	18 944	42 225	25 000	25 000
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	33 959	101 607	15 500	25 500
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	370	164		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	5 869	327		
F.3.	Daně a poplatky	027	1 202	404	500	500
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	13 196	48 960	-10 000	
F.5.	Jiné provozní náklady	029	13 322	51 752	25 000	25 000
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	030	<b>56 987</b>	<b>33 856</b>	<b>47 500</b>	<b>57 500</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	031	1 981	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032				
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033	1 981			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	751			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	035	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo	036				
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037				
H.	Náklady související s ostatními dlouhodobým finančním majetkem	038				
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40+41)	039	531	74	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná a ovládající osoba	040				
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	531	74		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	8 558			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	3 673	3 523	3 500	3 500
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající	044				
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	3 673	3 523	3 500	3 500
VIII.	Ostatní finanční výnosy	046	233	75		
K.	Ostatní finanční náklady	047	5 741	4 357	4 000	4 000
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (ř.31-34+35-38+39-42-43+46-47)</b>	048	<b>-15 978</b>	<b>-7 731</b>	<b>-7 500</b>	<b>-7 500</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)</b>	049	<b>41 009</b>	<b>26 125</b>	<b>40 000</b>	<b>50 000</b>
L.	Daň z příjmů (ř.51+52)	050	10 156	4 940	7 600	9 500
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	9 323	4 940	7 600	9 500
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	833			
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.30+48-50)</b>	053	<b>30 853</b>	<b>21 185</b>	<b>32 400</b>	<b>40 500</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054				
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)</b>	055	<b>30 853</b>	<b>21 185</b>	<b>32 400</b>	<b>40 500</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období (L.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)</b>	056	<b>1 254 112</b>	<b>893 904</b>	<b>1 025 000</b>	<b>1 225 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od společnosti EDIKT, a. s.

### 3.4.2 Plánování rozvahy

Po sestavení výkazu zisku a ztráty přichází na řadu plánování rozvahy. Do rozvahy jsou promítnuty údaje z výkazu zisku a ztráty. Rozvaha vychází z historických údajů a očekávaných změn.

#### **Plánování aktiv**

Plánování začíná u investic. Část toho, co společnost vyprodukuje, investuje do jejího rozvoje – do dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku. V současné době je velká část investic vynaložena na rozvoj hotelového areálu Relax na Lipně.

#### **Dlouhodobý majetek**

Společnost EDIKT a. s. eviduje ve svém dlouhodobém majetku hmotný, nehmotný a finanční majetek.

***Dlouhodobý nehmotný majetek*** společnosti zahrnuje software, ostatní ocenitelná práva a nedokončený DNM. Nárůst čisté hodnoty softwaru na 282 tis. Kč, resp. na 500 tis. Kč v dalších dvou letech, souvisí s pořízením hotelových systémů (informačních, rezervačních, pokladny, EET apod.). Zatím se jedná o předběžné odhady, částka se bude měnit podle toho, do jaké míry budou moduly systémů využívány, jak proběhne jejich implementace ve skutečnosti. Ostatní ocenitelná práva a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (související se softwarem) nejsou kromě prvního roku plánované.

#### ***Dlouhodobý hmotný majetek***

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti zahrnuje Pozemky, Stavby, Hmotné movité věci a jejich soubory, Ostatní dlouhodobý majetek a Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek.

V hospodářském roce 2017 je plánováno navýšení hodnoty pozemků o 1,323 mil. Kč. Toto navýšení souvisí s nákupem menšího skladového areálu v Mladém u Českých Budějovic. Jedná se o zpevněnou skladovací plochu. Společnost nezamýšlí nákup dalších pozemků, proto plánovaná částka v následujících letech zůstane stejná, a to 22,592 mil. Kč.

V příštím roce poklesne čistá hodnota staveb vlivem odpisů. Dojde mimo jiné k dokončení rekonstrukce penzionu Maja v Dolní Vltavici a zakomponování těchto nových ubytovacích kapacit do prodejní strategie hotelového resortu Relax.

V hospodářském roce 2018 je plánovaná přístavba haly pro drobnou zámečnickou výrobu, která se uskuteční na výše zmíněném nakoupeném pozemku. Čistá hodnota investic do staveb se zvýší o více než 3,4 mil. Kč, v hospodářském roce 2019 dokonce téměř o 52,8 mil. Kč, což představuje meziroční nárůst o 60,5 %. Příčinou takto vysokého nárůstu je dokončení druhé etapy rozšiřování hotelového areálu na Lipně.

*Hmotné movité věci a jejich soubory* se v plánovaných letech budou také navyšovat. V prvním roce vzrostou čisté investice o více než 50 %, a to z důvodu nakoupení automatické strojní podbíječky APK z investičního úvěru u Komerční banky a. s. Také v dalších hospodářských letech 2018 a 2019 je plánovaná každoroční obměna strojního vybavení (o více než 4,3 mil. Kč a 10,7 mil. Kč). 21% nárůst čisté hodnoty hmotných movitých věcí v roce 2019 souvisí s dokončením druhé etapy rozšiřování hotelového komplexu.

Hodnota jiného dlouhodobého majetku je v příštím roce ponechána ve stejné výši, v dalších letech bude nulová.

V roce 2017 je plánovaný nárůst *Nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku* o 9,905 mil. Kč z důvodu zahájení výstavby druhé etapy rozvoje hotelového resortu Relax na Lipně v podobě wellness areálu, čtyř apartmánových domů a kongresového sálu. V hospodářském roce 2018 bude tato výstavba pokračovat, předpokládaná hodnota nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku je v tomto roce 75 mil. Kč, což představuje nárůst o 174 %. V hospodářském roce 2019 bude hodnota nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku snížena o 60 mil. Kč oproti nárůstu položky *Stavby*.

### ***Dlouhodobý finanční majetek***

Společnost v hospodářském roce 2016 evidovala v dlouhodobém finančním majetku *Podíly v ovládaných nebo řízených osobách* výši 1 100 tis. Kč a *Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem* ve výši 5 010 tis. Kč. Podíly ve společnostech s podstatným vlivem zanikly fúzí společnosti EDIKT a. s. se společností Kovodest s. r. o. k 1. dubnu 2016. Jednalo se o malou společnost s pěti zaměstnanci, zabývající se kovovýrobou. Fúzí tak došlo k rozšíření střediska zámečnické výroby EDIKT a. s.

### **Oběžná aktiva**

Oběžný majetek je ve společnosti plánován ve vztahu k obratu, na základě odborného odhadu. Průběžné plánování výše zásob, pohledávek, závazků atd. je předmětem operativního plánování.

### ***Zásoby***

V průběhu plánovaných let dojde k postupnému snižování hodnoty zásob z důvodu zlepšení fakturace změnových listů. Úbytek materiálu téměř o 7,5 mil. Kč a úbytek nedokončené výroby a polotovarů o 9,54 mil. Kč souvisí s nižším plánovaným obratem společnosti v hospodářském roce 2017 oproti předchozímu roku. Předpokládané snížení obratu činí 360,2 mil. Kč. Díky plánovanému dokončení prodeje 25 bytových jednotek v Ševětíně dojde v hospodářském roce 2017 ke snížení hodnoty výrobků o 6,2 mil. Kč. V roce 2018 budou prodána poslední parkovací stání u zmíněného bytového domu, což znamená, že v posledních dvou plánovaných letech bude hodnota výrobků nulová.

### ***Pohledávky***

V roce 2017 dojde ke snížení dlouhodobých pohledávek téměř o 25 % vlivem pohledávek z obchodních vztahů, které klesnou inkasem pozastávek na předaných stavbách. Odložená daňová pohledávka zůstane po celé plánované období stejná, a to ve výši 3,706 mil. Kč. *Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů* v hospodářském roce 2017 navzdory nižšímu obratu porostou, neboť společnost EDIKT a. s. předpokládá, že se podaří k 31. březnu 2017 vyfakturovat vícepráce na některých stavbách.

V průběhu následujících let se bude hodnota celkových pohledávek navyšovat. V souvislosti se zvýšením obratu se v hospodářském roce 2019 počítá s nárůstem hodnoty pohledávek o 20 % – dlouhodobé pohledávky se zvýší o 5 mil. Kč, krátkodobé o 40 mil. Kč, z toho krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů o 50 mil. Kč.

Snížení krátkodobých poskytnutých záloh o 10 mil. Kč v roce 2019 souvisí s dokončením výstavby hotelového areálu. V tomto roce dojde k vyúčtování záloh poskytnutých dodavatelům. Dohadné účty aktivní souvisí s časovým rozlišením.

Nárůst hodnoty jiných pohledávek je zapříčiněn vrácením hodnoty jedné půjčky z roku 2005, kterou se společnosti nepodařilo vymoci, a proto byla prodána. Nicméně její prodej se nakonec neuskutečnil, kupující od smlouvy odstoupil. Společnost proto byla nucena převzít zpět svou pohledávku a v roce 2017 ji bude vymáhat soudní cestou.

Společnost EDIKT a. s. zamýšlí v rámci platebního styku využívat více bezhotovostních peněžních prostředků. Proto se bude v plánovaném období hodnota peněžních prostředků na účtech zvyšovat oproti snižování peněz v pokladně. Celková hodnota peněžních prostředků v průběhu následujících let poroste.

Časové rozlišení aktiv (i pasiv) je důležité z hlediska aktuálního principu.

**Tabulka 7: Plánovaná rozvaha (aktiva) společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019**

ROZVAHA - AKTIVA (v tis. Kč)			Skutečnost			
			2016	Plán		
			2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř.02+03+37+74)=ř.78		001	484 668	510 864	552 834	587 834
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+14+27)	003	159 737	180 875	236 401	239 901
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek(ř.05+06+09+10+11)	004	103	313	500	500
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0			
B. I. 2.	Ocenitelná práva (ř.07+08)	006	103	282	500	500
B. I. 2. 1.	Software	007	93	261	500	500
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	10	21	0	0
B. I. 3.	Goodwill	009	0			
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0			
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmot. maj. (ř.12+13)	011	0	31	0	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013		31		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.15+18+19+20+24)	014	153 524	179 462	234 801	238 301
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř.16+17)	015	105 757	106 383	109 801	162 592
B. II. 1. 1.	Pozemky	016	21 269	22 592	22 592	22 592
B. II. 1. 2.	Stavby	017	84 488	83 791	87 209	140 000
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	30 247	45 654	50 000	60 709
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0			
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř.21 až 23)	020	8	8	0	0
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	8	8		
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hm. majetek (ř.25+26)	024	17 512	27 417	75 000	15 000
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	17 512	27 417	75 000	15 000
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.28 až 34)	027	6 110	1 100	1 100	1 100
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	1 100	1 100	1 100	1 100
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	030	5 010	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř.35+36)	034	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouh. fin. majetek	036				
C.	Oběžná aktiva (ř.38+46+68+71)	037	318 448	323 707	311 433	345 433
C. I.	Zásoby (ř.39+40+41+44+45)	038	88 458	65 260	45 727	25 727
C. I. 1.	Materiál	039	19 339	11 873	15 000	15 000
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	56 518	46 980	25 000	5 000
C. I. 3.	Výrobky a zboží (ř.42+43)	041	12 601	6 407	5 727	5 727
C. I. 3. 1.	Výrobky	042	6 881	680		
C. I. 3. 2.	Zboží	043	5 720	5 727	5 727	5 727
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C. II.	Pohledávky (ř.47+57)	046	187 623	217 283	223 706	268 706
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (ř.48 až 52)	047	74 349	56 020	58 706	63 706
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	70 643	52 314	55 000	60 000
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	051	3 706	3 706	3 706	3 706
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní (ř.53 až 56)	052	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společnosti	053				
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	055				
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	056				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky (ř.58 až 61)	057	113 274	161 263	165 000	205 000
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	93 821	122 030	130 000	180 000
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní (ř.62 až 67)	061	19 453	39 233	35 000	25 000
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společnosti	062	20	20		
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C. II. 2. 4. 3.	Stát daňové pohledávky	064	591	166		
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	8 222	11 020	10 000	
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	2 241	1 626		
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	8 379	26 401	25 000	25 000
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř.69+70)	068	34	34	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	34	34		
C. IV.	Peněžní prostředky (ř.72+73)	071	42 333	41 130	42 000	51 000
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	3 948	2 915	2 000	1 000
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	073	38 385	38 215	40 000	50 000
D.	Časové rozlišení aktiv (ř.75 až 77)	074	6 483	6 282	5 000	2 500
D. 1.	Náklady příštích období	075	4 608	5 707	5 000	2 500
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	076	472	472		
D. 3.	Přímý příštích období	077	1 403	103		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od společnosti EDIKT, a. s.

## **Plánování pasiv**

### **Vlastní kapitál**

#### ***Základní kapitál***

Vzhledem k uskutečnění fúze společnosti EDIKT a. s. se společností Kovodest s. r. o., se tato skutečnost promítne do základního kapitálu. Základní kapitál Kovodest s. r. o. činil 136 000 Kč, proto o tuto částku bude navýšena hodnota základního kapitálu EDIKT a. s. (nástupnické společnosti), která do hospodářského roku 2016 činila 6,945 mil. Kč. Společnost v následujících letech neplánuje další změny v této oblasti, proto v plánovaných letech 2017 až 2019 zůstane v základním kapitálu částka 7,081 mil. Kč.

Vlastní kapitál dále obsahuje fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, převzatý z Výkazu zisku a ztráty. Od roku 2017 dojde k navýšení ostatních rezervních fondů na 1,553 mil. Kč, nerozdělený zisk bude v průběhu plánovaných let postupně narůstat.

### **Cizí zdroje**

#### ***Rezervy***

Společnost netvoří rezervy podle zvláštních právních předpisů. Tvoří však *Ostatní rezervy*. Společnost odhaduje budoucí možné náklady na stavbách, které budou vyfakturovány v roce 2017 a které mohou, ale nemusí nastat v následujícím hospodářském roce 2018 – rezervy se navýší zhruba o 1,3 násobek hodnoty. V následujícím roce naopak dojde k jejich čerpání.

#### ***Závazky***

##### ***Dlouhodobé závazky***

Dlouhodobé závazky společnosti představují *Závazky k úvěrovým institucím* a *Závazky z obchodních vztahů*. Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím za hospodářský rok 2017 vzrostou o více než 25 mil. Kč. Z toho 20 mil. Kč souvisí s investičním úvěrem od Komerční banky a. s. na pořízení automatické strojní podbíječky, ostatní prostředky budou vynaloženy na rozvoj hotelového areálu Relax na Lipně. Další nárůst, na hodnotu 70 mil. Kč, je spojen s pokračováním výstavby hotelového resortu, společnost navíc plánuje dokoupení pluhu k podbíječce. Dokončení druhé etapy výstavby hotelového areálu je plánováno na hospodářský rok 2019, jako poslední proběhne dostavba kongresového sálu. To vše bude vyžadovat nárůst úvěrů o dalších 10 mil. Kč.

Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů se budou do roku 2018 snižovat až na hodnotu 40 mil. Kč, v následujícím roce je předpokládán nárůst o 10 mil. Kč.

### ***Krátkodobé závazky***

V průběhu plánovaných let 2017 až 2019 bude docházet ke snižování hodnoty krátkodobých závazků. Snižování závazků k úvěrovým institucím bude umožněno z důvodu lepšího inkasa pohledávek, neboť společnost bude pracovat na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi obchodními partnery v rámci obchodně-úvěrové politiky. V roce 2018 tato položka poklesne odhadem na 80 mil. Kč a v roce 2019 na 60 mil. Kč.

V těchto letech společnost zároveň očekává nárůst hodnoty krátkodobých závazků z obchodních vztahů na 100 mil. Kč, a to v souvislosti s vyšším obratem.

Krátkodobé přijaté zálohy společnost dopředu zpravidla neplánuje. Částka krátkodobých přijatých záloh v roce 2017 se vztahuje k záloze na materiál, v dalších letech je tato položka nulová. Ostatní závazky se vztahují k zaměstnancům, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a státu. Položka *Stát – daňové závazky a dotace* zahrnuje již vypočtenou daň z příjmu a čerpání dotace, jejíž výše v roce hospodářském 2017 bude 1,732 mil. Kč.

Snížení dohadných účtů pasivních o více než 11,5 mil. Kč souvisí s rozpuštěním dohadné položky na podíl na hospodářském výsledku sdružení dodavatelů, které bylo uzavřeno pro realizaci určité zakázky, proti skutečnému podílu na výsledku hospodaření tohoto sdružení.



**Tabulka 8: Plánovaná rozvaha (pasiva) společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019**

ROZVAHA - PASIVA (V tis. Kč)						
		Skutečnost	Plán			
		2016	2017	2018	2019	
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř.79+101+141)=ř.001	078	484 668	510 864	552 834	587 834
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (ř.80+84+92+95+99+100)	079	148 040	153 919	181 034	214 134
A. I.	<b>Základní kapitál</b> (ř.81 až 83)	080	6 945	7 081	7 081	7 081
A. I. 1.	Základní kapitál	081	6 945	7 081	7 081	7 081
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	082				
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	083				
A. II.	<b>Ažio a kapitálové fondy</b> (ř.85+86)	084	0	0	0	0
A. II. 1.	Ažio	085				
A. II. 2.	<b>Kapitálové fondy</b> (ř.87 až 91)	086	0	0	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087				
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088				
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	089				
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn	090				
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091				
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b> (ř.93+94)	092	1 389	1 553	1 553	1 553
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	093	1 389	1 553	1 553	1 553
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	094				
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření min. let (+/-)</b> (ř.96 až 98)	095	123 135	129 100	140 000	165 000
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	123 135	129 100	140 000	165 000
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097				
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		0	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</b> (ř.01-80-84-92-95-100-102-107-141) = ř.55 VZZ	099	30 853	21 185	32 400	40 500
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové vplátě podílu na zisku (-)</b>	100	-14 282	-5 000		
B + C	<b>Cizí zdroje</b> (ř.102+107)	101	328 060	356 290	371 800	373 700
B.	<b>Rezervy</b> (ř.103 až 106)	102	33 342	76 324	65 000	65 000
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103				
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104				
B. 3.	Rezervy podle zvláštních předpisů	105				
B. 4.	Ostatní rezervy	106	33 342	76 324	65 000	65 000
C	<b>Závazky</b> (ř.108+123)	107	294 718	279 966	306 800	308 700
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b> (ř.109+112 až 119)	108	60 439	82 674	110 000	130 000
C. I. 1.	<b>Vydané dluhopisy</b> (ř.110+111)	109	0	0	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	110				
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	111				
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	14 677	40 046	70 000	80 000
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113				
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	114	45 762	42 628	40 000	50 000
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115				
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116				
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	117				
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	118				
C. I. 9.	<b>Závazky - ostatní</b> (ř.120 až 122)	119	0	0	0	0
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	120				
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	121				
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	122				
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b> (ř.124+127 až 133)	123	234 279	197 292	196 800	178 700
C. II. 1.	<b>Vydané dluhopisy</b> (ř.125+126)	124	0	0	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	125				
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	126				
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	116 460	92 835	80 000	60 000
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	4 102	290		
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	88 320	89 385	100 000	100 000
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130				
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131				
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	132				
C. II. 8.	<b>Závazky ostatní</b> (ř.134 až 140)	133	25 397	14 782	16 800	18 700
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	134				
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135				
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	136	5 371	5 626	6 000	6 000
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 131	3 094	3 200	3 200
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	2 476	3 208	7 600	9 500
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	139	14 368	2 806		
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	140	51	48		
D.	<b>Casové rozlišení pasiv</b> (ř.142+143)	141	8 568	655	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období	142	7 115			
D. 2.	Výnosy příštích období	143	1 453	655		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od společnosti EDIKT, a. s.

### 3.5 VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ V PLÁNOVANÝCH LETECH

V této kapitole je zobrazen a okomentován vývoj finančních ukazatelů v plánovaných hospodářských letech 2017, 2018 a 2019. Vypočítané hodnoty ukazatelů v těchto letech jsou uvedeny v tabulce 9. Vstupní data jsou obsažena v příloze 4.

Vybrané finanční ukazatele jsou dále znázorněny v grafech 2–6. Pro lepší vykreslení jejich vývoje byly do grafického provedení zahrnuty kromě plánovaných třech let také tři předchozí hospodářské roky. Minulé a budoucí období je pro větší přehlednost barevně odlišeno.

**Tabulka 9: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2017–2019**

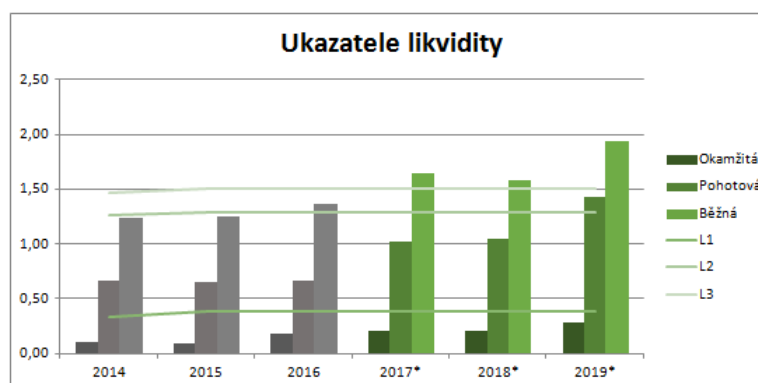
Ukazatele likvidity	2017*	2018*	2019*
Okamžitá	0,21	0,21	0,29
Pohotová	1,03	1,05	1,43
Běžná	1,64	1,58	1,93
<b>Čistý pracovní kapitál</b>			
ČPK	126 415	114 633	166 733
<b>Ukazatele rentability</b>			
ROA (v %)	5,80	7,87	9,10
ROE (v %)	13,76	17,90	18,91
ROS (v %)	2,49	3,24	3,38
<b>Ukazatele aktivity</b>			
Obrat aktiv	1,66	1,81	2,04
Doba obratu zásob (ve dnech)	27,63	16,46	7,72
Doba spl. kr. pohledávek z obch. vztahů (ve dnech)	51,67	46,80	54,00
Doba spl. kr. závazků z obch. vztahů (ve dnech)	37,85	36,00	30,00
Obchodní deficit (ve dnech)	13,82	10,80	24,00
<b>Ukazatele zadluženosti</b>			
Celková zadluženost	0,70	0,67	0,64
Míra zadluženosti	2,31	2,05	1,75

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

#### Ukazatele likvidity

V grafickém znázornění je zaznamenán vývoj ukazatelů likvidity podniku. Křivky L1–L3 zobrazují průměrné hodnoty odvětví, přičemž pro plánované hospodářské roky byly ponechány historické hodnoty (0,38, 1,29 a 1,5).

**Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014–2019**



Zdroj: Vlastní zpracování

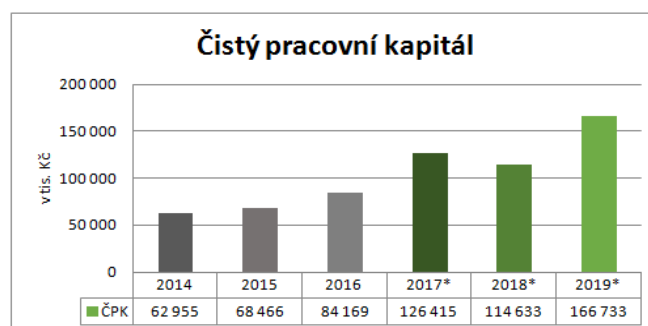
*Okamžitá likvidita* již v prvním plánovaném roce přesáhne minimální doporučenou hodnotu 0,2 a nad touto hranicí se bude držet po celé plánované období. V hospodářském roce 2019 dosáhne hodnoty 0,29, čímž se přiblíží průměrné odvětvové hodnotě více než kdy dříve.

*Pohotová likvidita* zaznamená podobný vývoj. Díky nárůstu krátkodobých pohledávek o 42 % a současnému snížení krátkodobých pasiv o 16 % vzroste v hospodářském roce 2017 na hodnotu 1,03, čímž přesáhne doporučenou hranici 1. V následujících letech poroste díky krátkodobým pohledávkám a krátkodobému finančnímu majetku až na hodnotu 1,43 v roce 2019, a tím překročí odvětvový průměr.

*Běžná likvidita* se v následujících letech bude držet nad doporučenou i odvětvovou hranicí, která činí 1,5, což lze velice dobře vyčíst z grafu 2. Nicméně, po prvotním nárůstu na 1,64 vlivem snížení krátkodobých pasiv dojde v roce 2018 k jejímu snížení na hodnotu 1,58 kvůli poklesu zásob v oběžných aktivech. Díky 11% nárůstu oběžných aktiv a 9% poklesu krátkodobých pasiv bude běžná likvidita vykazovat v posledním plánovaném roce hodnotu 1,93.

### Čistý pracovní kapitál

**Graf 3: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2014–2019**

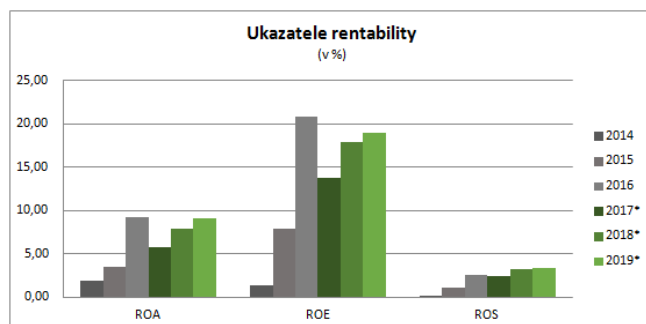


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Podobně jako běžná likvidita se bude v plánovaných letech vyvíjet i čistý pracovní kapitál. Nejprve vzroste o 50 % na hodnotu 126,415 mil. Kč, poté klesne o 9 % a následně se zvýší o 52,1 mil. Kč, což představuje 45% nárůst. Také podíl ČPK na aktivech se zvýší ze 17 % v hospodářském roce 2016 na 25, 21 a 28 % v letech následujících.

## Ukazatele rentability

Graf 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2014–2019



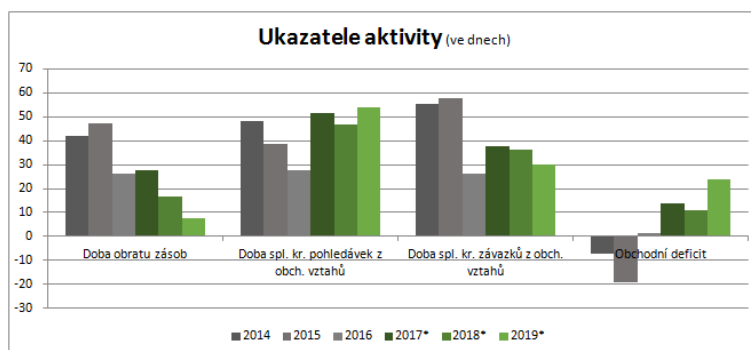
Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny sledované ukazatele rentability vykazují podobný vývoj. V prvním plánovaném roce poklesnou vlivem nižšího zisku, následně se budou zvyšovat.

Rentabilita aktiv nejprve klesne na 5,8 %, dále bude růst až na hodnotu 9,1 %. Rentabilita vlastního kapitálu bude také ovlivněna převážně vývojem zisku. V případě rentability tržeb nebudou rozdíly tak velké, neboť je ovlivněna jak změnou zisku, tak změnou tržeb. V hospodářském roce 2017 klesne z 2,53 % na 2,49 %, v letech následujících však vzroste nad hodnotu z roku 2016.

## Ukazatele aktivity

Graf 5: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2014–2019



Zdroj: Vlastní zpracování

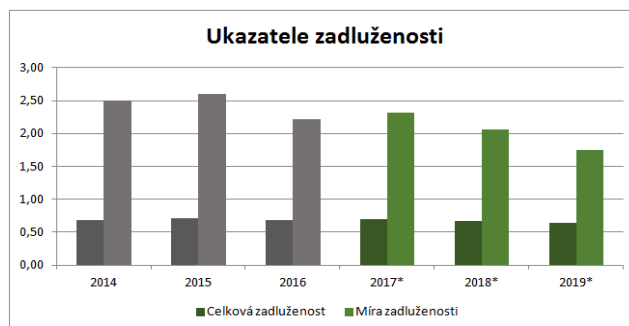
Doby obratu sledovaných veličin jsou významně ovlivněny vývojem tržeb. Vlivem předpokládaného snížení tržeb o 30 % se doby obratu v hospodářském roce 2017 nejprve prodlouží, v dalších letech bude docházet naopak k jejich zkracování, s výjimkou doby splatnosti pohledávek. Nárůst doby splatnosti pohledávek bude zapříčiněn rychlejším růstem pohledávek oproti tržbám.

Nepříznivý hospodářský rok 2017 se podepíše také na době splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů, nicméně v dalších letech se bude tato doba zkracovat, což značí zlepšení likvidní situace firmy.

Při pohledu na výše obchodního deficitu je zřejmé, že společnost v plánovaných letech bude rychleji splácet své závazky než inkasovat pohledávky.

### Ukazatele zadluženosti

Graf 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2014–2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost se v hospodářském roce 2017 nejprve zvýší o dva procentní body na 70 %, neboť cizí kapitál poroste rychleji než aktiva. V dalších plánovaných letech zadluženost klesne na 67 %, resp. 64 %. Poměr cizích a vlastních zdrojů se v prvním plánovaném roce mírně zvýší, následně se bude postupně snižovat.

## 4 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou finančního plánování. Jejím hlavním cílem bylo provést analýzu likvidity vybrané společnosti a na základě získaných dat sestavit finanční plán pro následující období.

V praktické části diplomové práce byla nejprve představena společnost EDIKT, a. s. působící především v oboru dopravního a pozemního stavitelství, dále bylo charakterizováno odvětví, v němž společnost působí.

Z analýzy oborového prostředí vyplynulo, že stavebnictví patří mezi klíčová odvětví České republiky, podílí se zhruba 7 % na produkci celé ekonomiky, je závislé na poptávce po dlouhodobějších investicích a vyznačuje se vysokým podílem investic z veřejných prostředků. Největší konjunktury stavebnictví dosáhlo v letech 2007 a 2008, od té doby jeho výkon klesal. První zlepšení přinesl rok 2014, kdy došlo k nárůstu stavební produkce. Po výjimečném roce 2015 je v oboru dopravního stavitelství očekáván výrazný pokles z důvodu nižšího objemu vypisovaných veřejných zakázek.

Dále byl sledován vývoj vybraných položek finančních výkazů společnosti za hospodářské roky 2011 až 2016. Dlouhodobý majetek společnosti měl spíše rostoucí tendenci, struktura tohoto majetku byla ovlivněna založením nové divize Hotel Relax. Na vývoj oběžných aktiv měl vliv pohyb zásob a krátkodobých pohledávek. Výrazné roční kolísání krátkodobých závazků bylo zapříčiněno především krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Tržby z počátku sledovaného období klesaly, jejich výrazný nárůst byl zaznamenán v hospodářském roce 2016 díky příznivému vývoji odvětví.

Na základě analýzy vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů finanční analýzy bylo možné udělat si úsudek o finančním hospodaření firmy. Hodnoty okamžité, pohotové i běžné likvidity se kromě prvního sledovaného roku pohybovaly pod doporučenou hranicí a z hlediska odvětví byla jejich výše podprůměrná. Nízké hodnoty ukazatelů likvidity značily možné problémy podniku se splácením závazků. K doplnění analýzy likvidity byla zjištěna hodnota čistého pracovního kapitálu. Tento ukazatel kopíroval vývoj běžné likvidity. Kladný čistý pracovní kapitál dokazuje konzervativní přístup k riziku v oblasti financování podniku. Nejvyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu bylo dosaženo v hospodářském roce 2011, následně se jeho hodnota snížila téměř na polovinu vlivem krátkodobých závazků a od té doby se každoročně zvyšovala.

Všechny posuzované ukazatele rentability dosahovaly nejvyšších hodnot v hospodářském roce 2011, což bylo dáno vysokou hodnotou zisku, naopak nejnižších hodnot dosahovaly v roce 2011. Od té doby se postupně zvyšovaly. Výrazný nárůst doby obratu zásob v hospodářském roce 2012 byl způsoben zvýšením hodnoty zásob. Doby splatnosti krátkodobých pohledávek i krátkodobých závazků z obchodních vztahů měly ve sledovaném období podobný průběh. Jejich zvýšení v roce 2012 a snížení v roce 2016 bylo výrazně ovlivněno snížením, resp. zvýšením tržeb. V letech 2012 až 2015 byla doba splatnosti pohledávek nižší než doba splatnosti závazků. Hodnoty celkové zadluženosti vypovídaly o tom, že po celé sledované období společnost využívala k financování svých aktiv více cizích zdrojů než vlastních. Zadluženost se kromě příznivějšího hospodářského roku 2011 pohybovala okolo 70 %.

Dále byl sestaven finanční plán pro následující tři hospodářské roky, v němž byly zakomponovány informace poskytnuté ekonomickým ředitelem společnosti. Finanční plán se odvíjí od plánu tržeb. Pokles tržeb v nadcházejícím roce je ovlivněn snížením objemu vypisovaných veřejných zakázek v oboru dopravního stavitelství, především u drážních zakázek a investora Správa železniční dopravní cesty. V následujících letech dojde ke zlepšení situace, předpokládané tržby se zvýší na 1 mld. Kč, v hospodářském roce 2019 pak na cílovou hodnotu 1,2 mld. Kč. Také u výsledku hospodaření před zdaněním se předpokládá podobný průběh. Po prvotním poklesu je očekáváno zvýšení jeho hodnoty na 40 mil. Kč v roce 2018 a 50 mil. Kč v roce 2019.

Hospodaření nadcházejících let bude ovlivněno pokračováním výstavby hotelového resortu Relax. Investice se projeví mimo jiné v nárůstu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a v hodnotě dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. Společnost dále plánuje nákup pozemku, přístavbu haly pro zámečnickou výrobu, nákup strojního zařízení. Vzhledem k uskutečnění fúze se společností Kovodest, s. r. o. bude od příštího roku vykazována vyšší hodnota základního kapitálu. Dlouhodobé závazky v plánovaných letech pravděpodobně porostou, naopak krátkodobé závazky se budou výrazně snižovat.

Na základě plánovaných výkazů byly vypočítány hodnoty vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů pro roky 2017 až 2019. Vývoj ukazatelů za minulé i budoucí období je zobrazen v tabulce 10.

**Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2011–2019**

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018*	2019*
Okamžitá	0,23	0,11	0,17	0,10	0,09	0,18	0,21	0,21	0,29
Pohotová	1,01	0,72	0,74	0,66	0,65	0,66	1,03	1,05	1,43
Běžná	1,63	1,21	1,24	1,24	1,25	1,36	1,64	1,58	1,93
<b>Čistý pracovní kapitál</b>									
ČPK	106 151	58 014	60 269	62 955	68 466	84 169	126 415	114 633	166 733
<b>Ukazatele rentability</b>									
ROA (v %)	22,88	5,94	7,43	1,96	3,53	9,22	5,80	7,87	9,10
ROE (v %)	46,88	15,66	15,18	1,42	7,91	20,84	13,76	17,90	18,91
ROS (v %)	7,49	2,40	2,67	0,20	1,16	2,53	2,49	3,24	3,38
<b>Ukazatele aktivity</b>									
Obrat aktiv	2,50	1,81	1,87	1,93	1,87	2,52	1,66	1,81	2,04
Doba obratu zásob (ve dnech)	8,83	35,32	33,70	41,88	47,18	26,07	27,63	16,46	7,72
Doba spl. kr. pohledávek z obch. vztahů (ve dnech)	37,37	56,00	42,05	48,30	38,74	27,65	51,67	46,80	54,00
Doba spl. kr. závazků z obch. vztahů (ve dnech)	30,04	58,75	50,60	55,51	57,70	26,03	37,85	36,00	30,00
Obchodní deficit (ve dnech)	7,32	-2,75	-8,55	-7,21	-18,96	1,62	13,82	10,80	24,00
<b>Ukazatele zadluženosti</b>									
Celková zadluženost	0,58	0,70	0,66	0,69	0,71	0,68	0,70	0,67	0,64
Míra zadluženosti	1,46	2,54	2,02	2,49	2,61	2,22	2,31	2,05	1,75

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv*

Plánované hodnoty okamžité, pohotové i běžné likvidity poukazují na zlepšení likvidní situace společnosti. Již od hospodářského roku 2017 budou převyšovat doporučené hodnoty. Obdobně jako běžná likvidita se bude v plánovaných letech vyvíjet i čistý pracovní kapitál. Nejprve vzroste vlivem snížení krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, poté klesne a v roce 2019 opět vrostne vlivem nárůstu pohledávek.

Všechny uvedené ukazatele rentability zaznamenají podobný vývoj. V prvním plánovaném roce nejprve poklesnou vlivem nižšího zisku, následně se budou zvyšovat. Doby obratu sledovaných veličin budou výrazně ovlivněny vývojem tržeb. Vlivem předpokládaného snížení tržeb o 30 % se doby obratu sledovaných veličin v hospodářském roce 2017 nejprve prodlouží, v dalších letech bude docházet naopak k jejich zkracování, s výjimkou doby splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Při pohledu na výše obchodního deficitu je zřejmé, že společnost v plánovaných letech bude rychleji splácet své závazky než inkasovat pohledávky. Zadluženost společnosti nejprve mírně vzroste, nicméně v dalších plánovaných letech se bude postupně snižovat.

Na základě provedené analýzy bylo možné dospět k závěrům pro stanovené hypotézy.

### ***Hypotéza 1:***

***Plánované hodnoty běžné likvidity v letech 2017 až 2019 se budou každoročně zvyšovat.***

Hypotéza 1 byla zamítnuta. Na základě analýzy plánované běžné likvidity podniku bylo sice zjištěno, že se její předpokládané hodnoty v následujících letech zvýší oproti



hospodářskému roku 2016. Nicméně, po prvotním nárůstu na hodnotu 1,64 vlivem snížení krátkodobých pasiv pravděpodobně dojde v roce 2018 k jejímu poklesu na hodnotu 1,58 z důvodu snížení zásob v oběžných aktivech. V roce 2019 je předpokládán nárůst běžné likvidity na hodnotu 1,93, a to vlivem 11% nárůstu oběžných aktiv a 9% poklesu krátkodobých pasiv. Ve sledovaných letech 2017–2019 se hodnoty běžné likvidity budou pravděpodobně pohybovat nad doporučenou i odvětvovou hranicí 1,5.

***Hypotéza 2:***

***V hospodářském roce 2017 dojde na základě plánovaných výkazů ke snížení očekávané rentability tržeb oproti hodnotám hospodářského roku 2016.***

Hypotéza 2 byla potvrzena. Výrazný propad v objemu vypisovaných veřejných zakázek především v oblasti dopravního stavitelství v roce 2016 se promítne do hospodaření společnosti v hospodářském roce 2017. V důsledku očekávaného snížení tržeb o 30 % klesne rentabilita tržeb v tomto roce z 2,53 % na 2,49 %. Společnost se na nepříznivou situaci připravila a plánuje snížit náklady. Vzhledem k tomu, že v krátkém časovém období mohou být sníženy pouze variabilní náklady a fixní náklady zůstanou na podobné úrovni, pokles nákladů nevyrovná pokles tržeb. V důsledku toho dojde k procentuálně většímu poklesu zisku než tržeb, a proto rentabilita tržeb bude v hospodářském roce 2017 nižší než v roce předchozím.

Na závěr lze uvést, že na základě zjištění, vyjádření managementu i předpokládaného budoucího vývoje je společnost EDIKT a. s. stabilní společností, která má vyvážené finanční toky. Probíhá v ní systematické plánování, které podléhá následné kontrole. Vzhledem ke zjištěným poznatkům lze předpokládat, že v budoucnu pravděpodobně nenastanou vážné finanční potíže.

## **SUMMARY**

The aim of this thesis "Long-term and Short-term Financial Planning of the Company" was to indicate the substance and aims of financial management in the area of liquidity. To evaluate financial strategies and importance of the net working capital management. To analyse liquidity over the last three years at a particular company based on the obtained data and to create the financial plan for the next period.

The theoretical part is focused on the issue of financial planning. Principles and methods of planning were explained and the specifics of long-term and short-term financial planning were described.

In the practical part the selected company and construction sector were characterized. After the evaluation of company's financial situation, based on selected indicators of financial analysis, planned changes in the company were described. Then the financial plan was created. Afterwards, development of financial indicators throughout the plan period was evaluated.

In conclusion overall economic situation was summarized.

Keywords: Financial planning, Liquidity, Net working capital

## ZDROJE

- Baker, H. Kent & English, P. (2011). *Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects* [online]. Hoboken, N. J.:Wiley.
- CEEC Research (2014). Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2014. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z:  
<http://ceec.eu/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2014>
- CEEC Research (2016). Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2016. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://ceec.eu/research/filter-research-list?iResearchId=117&sCountry=CZ&sYear=2016&do=downloadResearch>
- Cuřínová, P. (2016). *Stavebnictví a bytová Výstavba v roce 2015*. Statistika a my [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z:  
<http://www.statistikaamy.cz/2016/04/stavebnictvi-a-bytova-vystavba-v-roce-2015/>
- EDIKT. Dostupné z: [www.edikt.cz](http://www.edikt.cz)
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Grasseová, M. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.). Brno: BizBooks.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku* (Vyd. 1.). Praha: Ekopress.
- Higgins, R. C., & Kunst, P. (1997). *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada Publishing.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (Vyd. 2.). Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E., & kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (2. rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Koráb, V., & Režňáková, M. (2007). *Podnikatelský plán* (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.

- Krauseová, J. (1994) Vybrané postupy finanční restrukturalizace korporací. *Finance a úvěr*. 44. (10), s. 524–553
- Landa, M. (2007). Finanční plánování a likvidita (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
- Landa, M., & Polák, M. (2008). Ekonomické řízení podniku. (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
- Marek, P. (2009). Studijní průvodce financemi podniku (2. aktualiz. vyd.). Praha: Ekopress.
- Moir, L. (1997). Managing Liquidity [online]. Cambridge : Woodhead Publishing.
- MPO (2016). Stavebnictví České republiky 2015. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55253/63201/651647/priloha001.pdf>
- NACE-CZ. (2017) F. Stavebnictví. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/f-stavebnictvi/>
- OPD (2016). Operační program Doprava. Úvod. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.opd.cz/cz/uvod>
- Režňáková, M. (2012). Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada.
- Růčková, P. (2015). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (5. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). Finanční management. Praha: Grada Publishing.
- Sedláček, J. (2010). Cash flow (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.
- Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing.
- Tetřevová, L. (2001). Výchozí pojetí restrukturalizace podniku. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D Faculty of Economics and Administration. 6 (2001).
- Valach, J., & kol. (1997). Finanční řízení podniku. Praha: EKOPRESS.
- Vernimmen, P., Quiry, P., Dallochio, M., Le Fur, Y., & Salvi, A. (2014). Corporate Finance: Theory and Practice (4th ed.). Chichester: John Wiley.

Vochozka, M., & Mulač, P. & kol. (2012). Podniková ekonomika. Praha: Grada.

Vosoba, P. (1998). Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů. Praha: EKOPRESS.

Výroční zprávy společnosti EDIKT, a. s. Dostupné z: [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz).

Žůrková, H. (2007). Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Provázanost jednotlivých podnikových plánů .....	7
Obrázek 2: ČPK z pohledu manažera a investora.....	20
Obrázek 3: Provázanost účetních výkazů .....	22
Obrázek 4: Schéma struktury finančních plánů a rozpočtů .....	30
Obrázek 5: Logo společnosti EDIKT a.s. ....	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti EDIKT a. s.....	38
Obrázek 7: Podíl jednotlivých divizí na celkových výkonech v HR 2015/2016.....	38
Tabulka 1: Vzorce vybraných ukazatelů pro finanční analýzu.....	35
Tabulka 2: Vývoj stavu aktiv .....	42
Tabulka 3: Vývoj stavu pasiv .....	44
Tabulka 4: Vývoj tržeb a výsledků hospodaření .....	45
Tabulka 5: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2011–2016 .....	46
Tabulka 6: Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019 .....	53
Tabulka 7: Plánovaná rozvaha (aktiva) společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019... ..	57
Tabulka 8: Plánovaná rozvaha (pasiva) společnosti EDIKT a. s. v letech 2017–2019 ..	60
Tabulka 9: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2017–2019 .....	61
Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2011–2019 .....	67
Graf 1: Vývoj a predikce českého stavebnictví v letech 2007–2017.....	40
Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014–2019.....	61
Graf 3: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2014–2019 .....	62
Graf 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2014–2019.....	63
Graf 5: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2014–2019 .....	63
Graf 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2014–2019 .....	64

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha společnosti EDIKT a. s. v letech 2011–2016

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty společnosti EDIKT a. s. v letech 2011–2016

Příloha 2: Vstupní data pro výpočet vybraných ukazatelů v letech 2011–2016

Příloha 3: Vstupní data pro výpočet vybraných ukazatelů v letech 2017–2019

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Rozvaha společnosti EDIKT a. s. v letech 2011–2016

Rozvaha k 31. 3. v tis. Kč						
AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva CELKEM</b>	<b>386 401</b>	<b>466 208</b>	<b>448 063</b>	<b>478 800</b>	<b>491 155</b>	<b>484 668</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál						
Dlouhodobý majetek	100 212	123 136	132 204	142 217	141 861	159 737
Dlouhodobý nehmotný majetek	763	536	438	327	110	103
Software	150	493	380	284	98	93
Ocenitelná práva	41	43	58	43	12	10
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	572					
Dlouhodobý hmotný majetek	96 495	119 724	130 499	134 568	135 341	153 524
Pozemky	16 418	16 418	16 418	16 351	19 410	21 269
Stavby	42 738	29 081	82 153	80 033	80 562	84 488
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 590	9 042	20 562	24 742	23 627	30 247
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					7	8
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	23 510	65 074	11 366	13 442	11 735	17 512
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek						
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+/-)	239	109				
Dlouhodobý finanční majetek	2 954	2 876	1 267	7 322	6 410	6 110
Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 664	2 586	977	1 012	1 100	1 100
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	290	290	290	6 310	5 310	5 010
Oběžná aktiva	275 920	335 127	309 519	323 379	343 354	318 448
Zásoby	23 724	82 746	78 454	107 706	120 464	88 458
Materiál	6 187	6 544	9 750	7 936	16 150	19 339
Nedokončená výroba a polotovary	17 287	45 591	38 503	80 387	89 335	56 518
Výrobky					14 700	6 881
Zboží	250	30 611	30 201	19 383	279	5 720
Poskytnuté zálohy na zásoby						
Dlouhodobé pohledávky	81 306	53 557	46 665	42 806	42 966	74 349
Pohledávky z obchodních vztahů	61 578	35 176	28 579	24 635	29 451	70 643
Jiné pohledávky	16 631	16 631	16 631	16 631	8 976	
Odložená daňová pohledávka	3 097	1 750	1 455	1 540	4 539	3 706
Krátkodobé pohledávky	131 343	168 097	141 357	146 411	154 792	113 274
Pohledávky z obchodních vztahů	100 342	131 196	97 906	124 228	98 909	93 821
Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdr.				391	15 279	20
Stát - daňové pohledávky	9 124	17 093	18 012	7 492	4 804	591
Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 582	12 661	11 889	5 232	27 404	8 222
Dohadné účty aktivní	942	711	3 605	5 129	1 732	2 241
Jiné pohledávky	7 353	6 436	9 945	3 939	6 664	8 379
Krátkodobý finanční majetek	39 547	30 727	43 043	26 456	25 132	42 367
Peníze	383	3 833	1 711	1 694	2 785	3 948
Účty v bankách	37 725	25 459	40 857	24 227	21 812	38 385
Krátkodobé cenné papíry a podíly	1 439	1 435	475	535	535	34
Časové rozlišení	10 269	7 945	6 340	13 204	5 940	6 483
Náklady příštích období	10 261	5 407	4 367	3 186	4 932	4 608
Komplexní náklady příštích období		2 359	1 887	1 416	944	472
Příjmy příštích období	8	179	86	8 602	64	1 403
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>386 401</b>	<b>466 208</b>	<b>448 063</b>	<b>478 800</b>	<b>491 155</b>	<b>484 668</b>
Vlastní kapitál	154 438	129 406	147 265	131 732	134 409	148 040
Základní kapitál	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Základní kapitál	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 389	1 389	1 389	1 389	1 389	1 389
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	1 389	1 389	1 389	1 389	1 389	1 389
Výsledek hospodaření minulých let	73 706	100 801	116 572	121 530	115 448	123 135
Nerozdělený zisk minulých let	73 706	100 801	116 572	121 530	115 448	123 135
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	72 398	20 271	22 359	1 868	10 627	30 853
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku						-14 282
Cizí zdroje	225 376	328 432	297 721	328 472	350 361	328 060
Rezervy	27 230	17 094	15 535	17 989	34 984	33 342
Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
Ostatní rezervy	27 230	17 094	15 535	17 989	34 984	33 342
Dlouhodobé závazky	18 042	26 456	24 448	41 986	34 521	45 762
Závazky z obchodních vztahů	10 129	23 810	24 448	41 986	34 521	45 762
Závazky - podstatný vliv						
Jiné závazky	7 913	2 646				
Odložený daňový závazek						
Krátkodobé závazky	98 687	169 436	133 292	157 807	176 944	117 819
Závazky z obchodních vztahů	80 678	137 647	117 806	142 777	147 309	88 320
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdrůž.	6 646	18 953	1 007	218	15 441	
Závazky k zaměstnancům	4 060	5 033	4 330	4 966	4 969	5 371
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 731	4 275	4 186	2 888	2 898	3 131
Stát - daňové závazky a dotace	2 618	96	2 384	809	1 319	2 476
Krátkodobé přijaté zálohy	260	947	954	1 883	993	4 102
Dohadné účty pasivní	1 694	2 485	2 585	4 218	3 979	14 368
Jiné závazky			40	48	36	51
Bankovní úvěry a výpomoci	81 417	115 446	124 446	110 690	103 912	131 137
Bankovní úvěry dlouhodobé	10 335	7 769	8 488	8 073	5 968	14 677
Krátkodobé bankovní úvěry	71 082	107 677	115 958	102 617	97 944	116 460
Časové rozlišení	6 587	8 370	3 077	18 596	6 385	8 568
Výdaje příštích období	6 575	8 370	3 077	18 596	6 382	7 115
Výnosy příštích období	12				3	1 453

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv



**Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti EDIKT a. s. v letech 2011–2016**

<b>Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. v tis. Kč</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tržby za prodej zboží	2 250	350	5 241	11 464	965	603
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 050	250	5 014	11 427	634	282
<b>Obchodní marže</b>	<b>1 200</b>	<b>100</b>	<b>227</b>	<b>37</b>	<b>331</b>	<b>321</b>
Výkony	961 666	901 714	826 943	957 519	923 528	1 184 037
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	964 470	843 055	832 965	914 433	918 189	1 220 955
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 021	28 304	-7 088	41 884	4 265	-40 636
Aktivace	217	30 355	1 066	1 202	1 074	3 718
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>814 801</b>	<b>774 108</b>	<b>675 763</b>	<b>806 411</b>	<b>761 882</b>	<b>996 138</b>
Spotřeba materiálu a energie	90 191	134 473	149 085	185 963	211 231	311 313
Služby	724 610	639 635	526 678	620 448	550 651	684 825
Přidaná hodnota	148 065	127 706	151 407	151 145	161 977	188 220
Osobní náklady	98 172	93 597	103 142	106 851	109 752	114 372
Mzdové náklady	71 517	68 177	74 769	77 075	79 643	83 079
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 020	930	1 555	1 565	1 560	1 440
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 595	23 477	25 823	26 877	27 266	28 702
Sociální náklady	1 040	1 013	995	1 334	1 283	1 151
Daně a poplatky	805	718	1 017	1 030	1 089	1 202
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 983	8 206	10 192	10 438	10 833	12 711
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 233	1 225	1 421	6 447	4 378	10 865
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	633	570	339	188	1 640	4 700
Tržby z prodeje materiálu	600	655	1 082	6 259	2 738	6 165
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	464	705	441	4 711	3 331	6 239
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	264	363		67	1 014	370
Prodaný materiál	200	342	441	4 644	2 317	5 869
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-25 248	-10 995	-1 404	1 096	1 297	13 196
Ostatní provozní výnosy	25 676	12 034	12 623	1 180	-1 170	18 944
Ostatní provozní náklady	17 312	18 446	16 327	9 518	15 743	13 322
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>72 486</b>	<b>30 288</b>	<b>35 736</b>	<b>25 128</b>	<b>23 140</b>	<b>56 987</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	16 631		2 615		2 100	1 981
Prodané cenné papíry a podíly	100		2 620		2 003	751
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	5 266	52				
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	5 266	52				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	18	18			
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	54		60	60		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		5				41
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	1 965	231	1 167	1 449	1 537	8 517
Výnosové úroky	1 471	675	856	726	584	531
Nákladové úroky	2 754	2 746	3 765	3 221	3 617	3 673
Ostatní finanční výnosy	300	567	577	629	354	233
Ostatní finanční náklady	5 765	3 749	2 794	3 526	5 279	5 741
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>13 159</b>	<b>-5 419</b>	<b>-6 220</b>	<b>-6 781</b>	<b>-9 398</b>	<b>-15 978</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	13 247	4 670	7 157	4 278	3 115	10 156
- splatná	8 711	3 323	6 862	4 363	6 113	9 323
- odložená	4 536	1 347	295	-85	-2 998	833
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>72 398</b>	<b>20 199</b>	<b>22 359</b>	<b>14 069</b>	<b>10 627</b>	<b>30 853</b>
Mimořádné výnosy						
Mimořádné náklady		-72		12 201		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti						
- splatná						
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>-12 201</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>72 398</b>	<b>20 271</b>	<b>22 359</b>	<b>1 868</b>	<b>10 627</b>	<b>30 853</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>85 645</b>	<b>24 941</b>	<b>29 516</b>	<b>6 146</b>	<b>13 742</b>	<b>41 009</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv*

**Příloha 3: Vstupní data pro výpočet vybraných ukazatelů v letech 2011–2016**

Ukazatele v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	386 401	466 208	448 063	478 800	491 155	484 668
Oběžná aktiva	275 920	335 127	309 519	323 379	343 354	318 448
Zásoby	23 724	82 746	78 454	107 706	120 464	88 458
Krátkodobé pohledávky	131 343	168 097	141 357	146 411	154 792	113 274
Kr. pohledávky z obch. vztahů	100 342	131 196	97 906	124 228	98 909	93 821
Krátkodobý finanční majetek	39 547	30 727	43 043	26 456	25 132	42 367
Vlastní kapitál	154 438	129 406	147 265	131 732	134 409	148 040
Cizí zdroje	225 376	328 432	297 721	328 472	350 361	328 060
Kr. závazky z obchodních vztahů	80678	137 647	117 806	142 777	147 309	88 320
Krátkodobá pasiva	169 769	277 113	249 250	260 424	274 888	234 279
Tržby	966 720	843 405	838 206	925 897	919 154	1 221 558
EBIT	88 399	27 687	33 281	9 367	17 359	44 682
EAT	72 398	20 271	22 359	1 868	10 627	30 853

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

**Příloha 4: Vstupní data pro výpočet vybraných ukazatelů v letech 2017–2019**

Ukazatele v tis. Kč	2017*	2018*	2019*
Aktiva	510 864	552 834	587 834
Oběžná aktiva	323 707	311 433	345 433
Zásoby	65 260	45 727	25 727
Krátkodobé pohledávky	161 263	165 000	205 000
Kr. pohledávky z obch. vztahů	122 030	130 000	180 000
Krátkodobý finanční majetek	41 164	42 000	51 000
Vlastní kapitál	153 919	181 034	214 134
Cizí zdroje	356 290	371 800	373 700
Kr. závazky z obchodních vztahů	89 385	100 000	100 000
Krátkodobá pasiva	197 292	196 800	178 700
Tržby	850 178	1 000 000	1 200 000
EBIT	29 648	43 500	53 500
EAT	21 185	32 400	40 500

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv