



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI

FINANCIAL PLANNING IN A LOGISTICS COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Sedláčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Kristýna Sedláčková
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Finanční plánování logistické společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postup zpracování diplomové práce

Teoretické východiska práce: Finanční plánování podniku

Charakteristika podniku a analýza stávajícího systému finančního řízení

Strategická analýza podniku a formulace předpokladů jeho budoucího vývoje

Návrh variant finančního plánu a jejich vyhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vypracovat finanční plán podniku na tři roky. Za tím účelem bude analyzován stávající systém finančního řízení a výsledky hospodaření podniku, dále bude provedena strategická analýza podniku. Závěry analýzy budou využity pro vypracování finančního plánu. Finanční plán bude simulovat potenciální varianty vývoje podniku a bude vyhodnocen z hlediska očekávané výnosnosti.

Základní literární prameny:

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-245-1195-5.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy. Praha: Ekopress. 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2009. ISBN: 978-80-86131-85-6.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením finančního plánu pro logistickou společnost, která se sloučí s jinou společností. První část práce se věnuje teoretickým poznatkům, které jsou nezbytné pro tvorbu finančního plánu. V druhé části jsou uvedeny informace o zkoumané společnosti, včetně strategické a finanční analýzy. Na základě těchto informací jsou sestaveny dva finanční plány. V poslední části práce jsou srovnány obě varianty finančního plánu.

Klíčová slova

finanční řízení, finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýzy, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, plánované cash flow

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a financial plan for a logistics company that will merge with another company. The first part of the thesis focuses on theoretical knowledge necessary for the creation of a financial plan. The second part presents description about the researched company, including strategic and financial analysis. Based on this information, two financial plans are created. The last part of the thesis compares both variants of the financial plan.

Keywords

financial management, financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, planned profit and loss statement, planned balance sheet, planned cash flow

Bibliografická citace

SEDLÁČKOVÁ, Kristýna. *Finanční plánování logistické společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152107>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. 5. 2023

Bc. Kristýna Sedláčková

Autor

Poděkování

Rada bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za vedení, cenné rady, připomínky, doporučení, odbornou konzultaci a také její trpělivost při psaní mé diplomové práce.

OBSAH

Úvod	1
Cíle práce, metody a postupy zpracování	2
1 Teoretická východiska finančního plánu	3
1.1 Finanční řízení	3
1.2 Plánování	3
1.3 Finanční plánování.....	5
1.3.1 Principy a zásady finančního plánování	5
1.4 Finanční plán.....	7
1.4.1 Druhy finančních plánů	7
1.5 Metody finančního plánování	8
1.6 Sestavení položek výkazů dlouhodobého finančního plánu.....	9
1.6.1 Sestavení výnosů a nákladů	9
1.6.2 Sestavení aktiv a pasiv	12
1.6.3 Sestavení plánu peněžních toků	13
1.7 Kontrola plnění finančního plánu	14
1.8 Strategická analýza	15
1.8.1 PESTLE analýza	16
1.8.2 Porterův model pěti sil	17
1.8.3 McKinseyho model „7 S“	17
1.8.4 SWOT analýza.....	18
1.9 Finanční analýza	19
1.9.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy	20
1.9.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	20
2 Analýza současného stavu společnosti	21
2.1 Informace o společnosti	21
2.2 Vývoj společnosti	22
2.3 Cíle společnosti.....	23
2.4 Služby společnosti	23
2.5 Koupě společnosti ZZZ s. r. o.....	24
2.6 Vývoj tržeb společnosti XXX s. r. o.	26
2.7 Analýza vnějšího prostředí	28

2.7.1	PESTLE analýza	28
2.7.2	Konkurence	31
2.7.3	Srovnání tržeb s konkurencí	32
2.8	Analýza vnitřního prostředí	33
2.8.1	McKinseyho model „7 S“	33
2.9	Finanční analýza	36
2.9.1	Analýza majetkové struktury	36
2.9.2	Analýza finanční struktury.....	37
2.9.3	Analýza výkazu zisku a ztrát	38
2.9.4	Ukazatele zadluženosti	40
2.9.5	Ukazatele aktivity	41
2.9.6	Ukazatele likvidity	43
2.9.7	Ukazatele rentability	44
2.10	Shrnutí provedené analýzy.....	45
2.11	Závěry strategické a finanční analýzy formou přehledu SWOT	46
3	Návrh finančního plánu	48
3.1	Prognóza tržeb za výrobky a služby	48
3.1.1	Prognóza tržeb - 1. varianta	48
3.1.2	Prognóza tržeb - 2. varianta	51
3.1.3	Prognóza tržeb koupené společnosti ZZZ s. r. o.....	53
3.2	Prognóza jednotlivých položek finančního plánu – 1. varianta.....	54
3.2.1	Prognóza tržeb a nákladů z prodeje zboží	55
3.2.2	Prognóza výnosů a nákladů	55
3.2.3	Prognóza pohledávek, závazků a zásob	58
3.2.4	Investice do dlouhodobého majetku – XXX s. r. o.....	59
3.3	Sestavení finančního plánu – 1. varianta	61
3.3.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	61
3.3.2	Plánovaná rozvaha	62
3.3.3	Plánovaný přehled peněžních toků	64
3.4	Prognóza jednotlivých položek finančního plánu – 2. varianta.....	65
3.5	Sestavení finančního plánu – 2. varianta	65
3.5.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	65
3.5.2	Plánovaná rozvaha	66

3.5.3	Plánovaný přehled peněžních toků	67
3.6	Zhodnocení variant finančního plánu	68
4	Závěr	71
	Literatura	73
	Seznam grafů	76
	Seznam tabulek	76
	Seznam příloh	79

ÚVOD

Finanční řízení podniku je klíčovou součástí jeho fungování a úspěšného rozvoje. Zahrnuje nejen hodnocení minulosti a dosažených výsledků, ale také předvídání budoucnosti a přizpůsobení podnikových plánů novým a složitějším podmínkám trhu. Maximální zisk při co nejnižších nákladech je jedním z hlavních cílů podniku a finanční plánování hraje v jeho dosažení klíčovou roli. V dnešním konkurenčním prostředí je schopnost podniku předvídat budoucí vývoj trhu a rychle se přizpůsobovat novým vlivům velmi důležitá. Finanční plán je jedním z klíčových nástrojů, který pomáhá podniku plánovat svou činnost a dosahovat stanovených cílů. Zahrnuje strategické cíle, na jejichž základě podnik postupuje a plánuje své aktivity.

Pro vytvoření kvalitního finančního plánu je nezbytné provést důkladnou analýzu minulých výsledků a celkového stavu podniku. Na základě této analýzy lze identifikovat oblasti, které vyžadují pozornost a stanovit opatření, která pomohou podniku dosáhnout stanovených cílů v budoucnosti. Pravidelné finanční plánování tak umožňuje podniku reagovat na nové a složitější podmínky a získat strategickou výhodu.

Vybranou společností pro účely této diplomové práce je XXX s. r. o., která poskytuje logistické služby. Finanční plánování vyžaduje důkladné znalosti daného podniku a jeho okolí. V práci je proto nejprve provedena strategická a finanční analýza podniku, aby bylo možné vytvořit návrh finančního plánu. V roce 2023 došlo k fúzi se společností ZZZ s. r. o., která následně zanikla. I pro tuto společnost bude provedena analýza. Náplní práce je tedy vytvořit finanční plán po sloužení společností na tři roky, a to ve dvou variantách, které následně budou porovnány a vyhodnoceny.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření finančního plánu pro logistickou společnost XXX s. r. o. na období 2023 - 2025. V roce 2023 došlo k fúzi se společností ZZZ s. r. o., což je klíčový moment, který ovlivní finanční výsledky společnosti v následujících letech.

Práce je rozdělena do tří částí. První kapitola se zaměřuje na teoretická východiska o dané problematice, která slouží jako podklad pro praktickou část. Tyto teoretické poznatky byly získány metodou rešerše odborné literatury.

Druhá část práce se věnuje analýze současného stavu společnosti XXX prostřednictvím zkoumání vnějšího i vnitřního okolí. Při zkoumání vnějšího okolí byla využita metoda PESTLE analýzy. Dále byli představeni konkurenti společnosti XXX a jejich tržby byly srovnány s tržbami společnosti XXX v grafu. Tato část také zahrnuje analýzu a zhodnocení finanční situace koupené společnosti ZZZ s. r. o. Pro vnitřní analýzu XXX byla zvolena metoda McKinsey „7 S“, která umožňuje posoudit interní faktory ovlivňující fungování společnosti. Pro zhodnocení finančního zdraví společnosti byla využita finanční analýza, která zahrnuje absolutní ukazatele, jako je horizontální a vertikální analýza, hodnotící majetkovou a finanční strukturu společnost, a poměrové ukazatele, kam patří rentabilita, aktivita, zadluženost a likvidita. Všechny tyto poměrové ukazatele byly vypočítány i pro vybrané konkurenty a porovnány se společností XXX. Na závěr této části práce je posouzena celková situace společnosti prostřednictvím SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Poslední kapitola se zabývá samotným sestavením finančního plánu. V úvodu bude provedena prognóza tržeb společnosti XXX pomocí dvou metod, a to regresní analýza a analýza časových řad, z čehož vzniknou dvě varianty plánu. Následně budou stanoveny všechny položky rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cashflow. Položky budou stanoveny různými metodami, jako například podílem na tržbách, dobou obratu, meziročního růstu. Stejně tak budou stanoveny položky finančního plánu i pro koupenou společnost, a následně budou přičteny k jednotlivým variantám. Diplomová práce bude zakončena vyhodnocením obou vytvořených variant prostřednictvím finanční analýzy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNU

V této části práce jsou představeny teoretické základy, které slouží jako východisko pro tvorbu finančního plánu a analýz, jež umožňují posoudit vnější a vnitřní prostředí společnosti. Je zde také popsán proces a techniky používané pro sestavení jednotlivých výkazů dlouhodobého finančního plánu společnosti.

1.1 Finanční řízení

Finanční řízení je nedílnou součástí řízení podnikových aktivit a zaměřuje se na účinnou správu finančních prostředků. Jeho hlavním cílem je maximalizovat zisk a minimalizovat náklady, což zahrnuje správu finančních toků, rizik, investic a rozpočtů. Důležitou roli hraje finanční analýza, která pomáhá posoudit finanční výkonnost podniku a určit strategie pro další rozvoj. Finanční řízení zahrnuje i výběr vhodných zdrojů financování, jako jsou bankovní úvěry, akcie nebo dluhopisy.

Vedle efektivního využití finančních prostředků je finanční řízení rozhodující na všech úrovních podniku. Finanční informace a analýzy jsou klíčovými podklady pro strategické plánování a rozhodování, například při výběru investičních projektů nebo při rozvoji nových produktů. Kromě toho umožňuje správné finanční řízení podniku přizpůsobit se měnícím se tržním podmínkám a udržet si konkurenceschopnost. Celkově je tedy finanční řízení podniku klíčové pro jeho výkonnost a úspěšnost na trhu (Čížinská, Marinič, 2010, s. 11).

1.2 Plánování

Plánování je nedílnou součástí podnikání a provází ho ve všech jeho stádiích. Je klíčové jak při zakládání podnikání, tak během života jeho provozu, ale i v situacích, kdy dochází k úpadku podnikání nebo jeho prodeji. Pro úspěšné podnikání se využívá plánování na různých úrovních a používají se různé druhy plánování.

Plánovací proces se skládá ze tří fází. Nejprve se provádí analýza, která umožní podniku získat přehled o své aktuální pozici. Podnik porovnává své produkty nebo služby

s konkurencí z pohledu zákazníků. V druhém kroku se podnik rozhoduje, jakým směrem se chce ubírat, a jaké jsou jeho cíle. V poslední fázi plánuje, jakým způsobem dosáhne svých cílů (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 9).

Plánování umožňuje podniku formovat budoucnost prostřednictvím aktuálních činností. Jeho hlavním úkolem je stanovit cíle podnikání a určit prostředky, které povedou k jejich splnění, buď explicitně (výslovně) nebo implicitně (mlčky) (Grünwald, Holečková, 2007, s. 231-232).

Strategické plánování

Strategické plánování je klíčovou činností top managementu, při které se vychází z informací z okolí podniku, včetně sledování světového dění. Je důležité si uvědomit, že strategické plánování nese vysoké riziko chyb, které mohou vzniknout ve třech oblastech – vnitřním prostředí podniku, prostředí mezi organizacemi a politickém prostředí. I když společnost dokáže ovládnout rizika vnitřního prostředí, zvládnutí rizik v prostředí mezi organizacemi a politickém prostředí je mnohem náročnější, a někdy dokonce neovlivnitelné. Cílem strategických plánů je konkretizovat strategické záměry organizace a měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace (Prukner, 2014, kapitola 2).

Taktické plánování

Taktické plánování navazuje na strategické plánování a probíhá na úrovni středního managementu. Jedná se o rozpracování strategie do detailů a zahrnuje roční až pětileté plány pro organizační jednotky. Taktické plány specifikují úkoly pro konkrétní období a obvykle mají podobu finančních rozpočtů, plánů výroby, prodeje atd. (Prukner, 2014, kapitola 2).

Operativní plánování

Operativní plánování je důležitou částí celkového plánování podniku, které se soustředí na krátkodobý horizont. Výsledkem jsou konkrétní plány, které popisují, jak budou zdroje rozvrženy a jakým způsobem budou využity k dosažení stanovených krátkodobých cílů. Tyto plány jsou vytvářeny na čtvrtletí, měsíc nebo kratší období a jsou respektovány v souladu se záměry taktických plánů. V rámci operativního plánování je také důležité přesně určit odpovědnost pracovníků, kteří plány realizují. Obvykle se operativní plány

vypracovávají středním managementem, avšak v případě denních nebo směnových plánů je tato činnost zodpovědností managementu první linie (Prukner, 2014, kapitola 2).

1.3 Finanční plánování

Nejdůležitějším a nejnáročnějším dílčím plánem podniku je finanční plánování, protože představuje kvalitativní vyjádření všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Všechny dílčí plány podniku se právě spojují ve finančním plánu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 141).

1.3.1 Principy a zásady finančního plánování

Pro účinné plnění své role musí finanční plánování dodržovat určité základní principy a zásady:

Princip preference peněžních toků se zaměřuje na to, aby celkové peněžní příjmy převyšovaly celkové peněžní výdaje v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Tento princip klade důraz na rozlišení mezi příjmy a výnosy, náklady a výdaji a přírůstkem zisku a přírůstkem peněžních toků. Podle tohoto principu by byla chybou považovat ziskový podnik za finančně zdravý, protože zisk samotný neznamená, že jsou peníze k dispozici. Princip preference peněžních toků je klíčový zejména při řízení likvidity a při rozhodování o investicích (Landa, 2007, s. 110-112).

Princip respektování faktoru času zdůrazňuje výhody získání příjmů v co nejkratším možném časovém horizontu. Pokud jsou nominální hodnoty porovnávaných příjmů stejné, preferuje se dřívější příjem před pozdějším. Důvodem je, že dřívější příjmy mohou být využity k financování ziskových podnikových aktivit nebo k investování do finančních nástrojů. Princip respektování faktoru času má velký význam při hodnocení efektivnosti investic v praxi (Landa, 2007, s. 110-112).

Při principu respektování a minimalizace rizika se dává přednost peněžním výnosům s menším rizikem před výnosy s vyšším rizikem. Nicméně, neznamená to, že volba s nejnižším rizikem vždy garantuje nejlepší výsledek. Je nutné identifikovat a zvážit rizika při konečném rozhodování (Landa, 2007, s. 110-112).

Princip optimalizace kapitálové struktury spočívá v nalezení ideálního poměru

finančních zdrojů podniku, který by odpovídal strategickým finančním cílům. Tento princip pomáhá zajistit finanční stabilitu podniku, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku (Landa, 2007, s. 110-112).

Zásada dlouhodobého finančního plánování stanovuje, že prioritou by měly být cíle a plány s dlouhodobým horizontem před krátkodobými cíli. Krátkodobé cíle by měly být formulovány tak, aby přispěly k realizaci dlouhodobého rozvoje podniku a jeho strategických cílů. Tím se zajišťuje udržitelnost a kontinuita růstu a rozvoje podniku v budoucnu, a to prostřednictvím zlepšení výkonnosti a efektivity podniku (Landa, 2007, s. 110-112).

Zásada hierarchie firemních finančních cílů klade důraz na stanovení hlavního finančního cíle pro každé plánovací období. Tento cíl má být prioritou před ostatními cíli, ať již jsou krátkodobé nebo dlouhodobé. Tím se zabezpečuje, že všechny finanční rozhodnutí budou směřovat k dosažení tohoto hlavního cíle, což podpoří efektivitu a úspěšnost podnikání (Landa, 2007, s. 110-112).

Při finančním plánování je klíčové dodržovat **zásadu reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**. Tato zásada se opírá o informace získané z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, jakož i ze SWOT analýzy. Zásada má významný vliv na motivaci, neboť zajišťuje, že stanovené cíle jsou skutečně dosažitelné (Landa, 2007, s. 110-112).

Zásada pravidelné aktualizace podnikových finančních plánů je důležitá, protože časem se plány mohou dostat do konfliktu s aktuálními podmínkami a situací v okolním prostředí. Je proto nutné je pravidelně aktualizovat na základě informací získaných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Doporučuje se provádět aktualizace strategických finančních plánů jednou ročně a ročních plánů čtvrtletně. Tato zásada umožňuje podniku udržet své finanční plány aktuální a přizpůsobit se měnícím se podmínkám v okolí (Landa, 2007, s. 110-112).

Zásada souladu mezi strukturou a formou hlavních plánovacích dokumentů a účetních výkazů podniku znamená, že při sestavování finančních plánů by se měly používat stejné metody, formy a struktury jako při sestavování vnitropodnikových ekonomických zpráv. To zajistí srovnatelnost výkazů a umožní dosáhnout stanovených cílů (Landa, 2007, s. 110-112).

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánování se zaměřuje na to, aby finanční

plány byly co nejjednodušší a nejčitelnější, aby bylo snadné a rychlé pochopit jejich obsah. Tato zásada je zvláště důležitá, protože finanční plány nečtou pouze specialisté, ale také manažeři s nižší úrovní finančního a ekonomického vzdělání. Složité postupy by mohly způsobit potíže při realizaci finančních plánů (Landa, 2007, s. 110-112).

1.4 Finanční plán

Finanční plán slouží k vyčíslení různých aspektů podnikatelského záměru a zabezpečení jeho ekonomické reálnosti. Mezi jeho hlavní části patří plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha a další. (Srbová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 28). Pro správné sestavení finančního plánu je klíčová schopnost modelovat různé možné varianty budoucího vývoje (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s.127).

1.4.1 Druhy finančních plánů

Finanční plán lze rozdělit podle časového horizontu na strategický, který se zaměřuje na dlouhodobé cíle podniku, a operativní, který se zaměřuje na krátkodobé cíle (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 141).

Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán se soustředí na rozhodování o událostech v přítomnosti s dopadem na budoucí roky (Grünwald, Holečková, 2007, s. 253). Zpravidla se sestavuje na tři až pět let a vytyčuje souhrnné cílové ukazatele, na které je zapotřebí se v daném období zaměřit. Strategickému finančnímu plánu musí předcházet strategická finanční analýza, za účelem posoudit dosažitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a způsobu prevence očekávaných rizik (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 141).

Obsah strategického finančního plánu:

- Definice finančních cílů pro zvolený časový horizont: při definování finančních cílů pro dané období je nutné brát v úvahu aktuální fázi životního cyklu podniku. Každá fáze totiž přináší odlišné výzvy a požadavky na finanční řízení, a proto je důležité, aby cíle byly stanoveny s ohledem na tuto skutečnost.

- Stanovení finančních politik je důležitým krokem při plánování a dosahování finančních cílů organizace. Definování oblastí finančních politik umožňuje efektivní alokaci zdrojů a optimalizaci finančních procesů, což vede k dosažení stanovených cílů.
- Prognózování vývoje prodeje je klíčovou součástí strategického plánování a umožňuje organizacím předvídat budoucí vývoj trhu a přizpůsobit své obchodní aktivity. Při prognózování vývoje prodeje je důležité brát v úvahu různé faktory, jako jsou trendy trhu, změny v chování zákazníků a hospodářské podmínky. Zvláštní pozornost by měla být věnována konkurenci, protože konkurenční prostředí může mít zásadní vliv na vývoj prodeje.
- Plán investiční činnosti je stěžejní pro budoucí výkonnost organizace a mělo by být založeno na pečlivé analýze rizik a výnosů. Správně zvolené investice mohou vést k růstu zisků a tržeb, zatímco špatné investice mohou způsobit ztrátu prostředků.
- Plán dlouhodobého financování: finanční plán musí harmonizovat budoucí potřebu finančních zdrojů a jejich získávání (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 142).

Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán představuje činnosti, které efektivně využívají zdroje pořízené v minulosti a které vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti. Proto je na něj pohlíženo, jako na prováděcí součást dlouhodobého finančního plánu. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 253). Z pravidla se sestavuje na rok nebo kratší období, velmi podrobně se rozpracovává na jednotlivé úseky činností. Aby bylo možné posoudit, zda je plán realizovatelný, je důležité pravidelně provádět kontrolu a přijímat opatření pro jejich dosažení v souladu se změnami v okolí podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 143).

1.5 Metody finančního plánování

Metody finančního plánování se zaměřují na předpovídání a řízení finanční situace společnosti, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Tyto metody umožňují prognózovat

budoucí finanční situaci společnosti a plánovat finanční prostředky pro uskutečnění strategických cílů. Mezi používané metody patří například:

- metoda **procentního podílu na tržbách**, která předpokládá stabilní poměr mezi tržbami a jednotlivými položkami nákladů, aktiv a pasiv,
- další vychází z minulého trendu a podle něj předpokládá vývoj budoucí, jedná se o **statistické metody**,
- **ekonometrické modely** zkoumají statistický vztah, o kterém se předpokládá interakce mezi různými ekonomickými veličinami,
- **metoda ukazatelů obratu** je metoda, která vychází z poměrových ukazatelů za minulé období a následně se využijí pro vypracování plánové rozvahy na základě stanovených budoucích tržeb,
- poslední zmíněnou metodou je **modelování finančního plánu a jeho simulace**, která odpovídá předpokladům budoucího vývoje externího a interního okolí podniku.

Při použití některé z metod je však zapotřebí zohlednit změny v okolí podniku, aby nedošlo k velkému odchýlení od reality. Proto tyto metody jsou brány pouze jako pomocný nástroj, který lze použít při sestavení finančního plánu, ale s ohledem na zavedení inovací výrobků, nových výrobků a technologií nebo změny v celkovém postavení podniku (Režňáková, Zinecker, 2003, s. 34-35).

1.6 Sestavení položek výkazů dlouhodobého finančního plánu

Sestavení finančního plánu by se mělo vypracovat v několika variantách, které budou směřovat k dosažení definovaných cílů. Základním východiskem pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb, která by měla vycházet z prognózy vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 149).

1.6.1 Sestavení výnosů a nákladů

Hlavní složkou strategického finančního plánu je tvorba výkazu zisku a ztrát, který představuje výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých plánovaných letech. Jelikož se jedná o dlouhodobý plán, soustředí se pouze na významné položky, a ty nevýznamné, které výrazně neovlivňují výnosy nebo

náklady, se uvedou ve sloučeném tvaru (Fotr a kolektiv, 2020, s. 203).

Plánování tržeb

Plánování budoucích tržeb by se mělo odvíjet od strategické analýzy (Mařík a kolektiv, 2018, s. 150). Prognóza tržeb je klíčovou položkou pro tvorbu strategického finančního plánu. Pro stanovení tržeb existuje několik metod. Metody prognózování lze rozdělit na dvě skupiny, a to na kvantitativní a kvalitativní (Fotr a kolektiv, 2020, s. 201).

Kvantitativní metody:

- Extrapolace časových řad

Prognóza tržeb závisí na vývoji trhu v minulosti, to znamená, že vychází z časové řady tržeb za několik minulých let. Vývoj tržeb lze stanovit s využitím trendové křivky, jenž se získá proložením časové řady nejvhodnějším typem křivky, která nejlépe vystihuje vývoj tržeb v daném odvětví. Pro kritéria výběru nejvhodnější trendové křivky slouží statistické testy. Tvar trendových křivek může být lineární, mocninná, logaritmická nebo exponenciální funkce. Pomocí tvaru těchto křivek lze stanovit budoucí vývoj tržeb (Fotr a kolektiv, 2020, s. 201; Mařík a kolektiv, 2018, s. 86).

- Regresní analýza

Regresní analýza umožňuje předpovědět vývoj tržeb odvětví na základě nezávislých proměnných, které mají na vývoj tržeb vliv. Mezi tyto proměnné patří například HDP, inflace nebo příjmy domácností. Pro sestavení regresní funkce je využíván minulý vývoj tržeb v odvětví a vývoj ovlivňujících proměnných za stejné období.

Z předešlých dvou metod je zřejmé, že regresní analýza je jemnější nástroj, protože pracuje s více faktory působícími na výši tržeb, ale je však náročnější na vstupní data. Obě metody mají nedostatek v podobě předpokladu stejného působení ovlivňujících faktorů v budoucnosti, jako tomu bylo v minulosti (Fotr a kolektiv, 2020, s. 201).

Kvalitativní metody:

Kvalitativní metody využívají informace z různých zdrojů, jako jsou marketingové průzkumy a názory odborníků, k posouzení vývoje poptávky na trhu. Mezi hlavní analýzy patří vývoj cen výrobků, produkční objemy, konkurenční prostředí včetně vstupu nových konkurentů na trh a hrozeb ze strany substitučních výrobků.

Kvalitativní metody, jako například zhodnocení marketingových průzkumů, jsou omezené a preferuje se spíše kvantitativní metody, nicméně ani ty nemusí být schopny odhalit neočekávané změny. Proto je vhodné používat více variant prognóz, například optimistickou, pesimistickou, nejpravděpodobnější nebo varovnou. Pro zvýšení spolehlivosti prognóz je také vhodné kombinovat různé metody. Nakonec by měly být provedeny analýzy odchylek mezi prognózovanými a skutečnými hodnotami, aby byly zjištěny příčiny odchylek a mohly být eliminovány, což zlepší spolehlivost prognóz (Fotr a kolektiv, 2020, s. 202).

Plánování nákladů

Plánování nákladů lze rozdělit na jednotlivé položky podle způsobu stanovení:

- přímé náklady

Přímé náklady jsou závislé na objemu produkce jednotlivých výrobků. Zahrnují především spotřebu materiálu a přímé mzdy, jejichž výše roste či klesá v závislosti na změnách objemu prodeje. Stanovují se především podle norem spotřeby, vyjadřující velikost spotřeby dané nákladové položky na jednotku produkce.

Dalšími závislými položkami jsou odpisy a klíčové položky finančních nákladů. Odpisy se stanovují v závislosti na plánovaných investicích společnosti. I finanční náklady jsou závislé na způsobu financování investičního programu. Pokud dojde k navýšení akciového kapitálu pomocí emise akcií, musí se zvážit emisní náklady, které jsou závislé na velikosti emise. Financování cizím kapitálem ve formě dlouhodobého bankovního úvěru s sebou nese náklady ve formě úroků, jejichž výše se odvíjí od velikosti úvěrů a úrokových sazeb.

- nepřímé náklady

Nepřímé náklady jsou zahrnuty ve výkonové spotřebě, což představují poskytnuté služby a režijní spotřeba materiálu a energií. Tyto náklady se stanovují pomocí dílčích plánů (Fotr a kolektiv, 2020, s. 205-207).

Plánování výsledku hospodaření a daně z příjmů

Výsledek hospodaření před zdaněním tvoří součet provozního a finančního výsledku hospodaření. Aby mohl být stanoven výsledek hospodaření po zdanění, je zapotřebí stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období, která závisí na výši

daňové základny a velikosti očekávané daňové sazby pro budoucí roky (Fotr, a kolektiv, 2020, s. 207).

1.6.2 Sestavení aktiv a pasiv

Plánování aktiv se skládá z plánování jednotlivých položek dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Na druhé straně je plánování pasiv těsně spojeno s plánováním aktiv a peněžních toků. (Fotr a kolektiv, 2020, s. 209, 212). Nevýznamné položky rozvahy jako jsou změny časového rozlišení, nákladové rezervy a opravné položky se ve všech plánovacích letech ponechávají v současné výši (Mařík a kolektiv, 2018, s. 182).

Plánování dlouhodobého majetku

Hodnota dlouhodobého majetku se mění v závislosti na třech faktorech. Zaprvé se snižuje o výši odpisů, což znamená, že když podnik používá majetek, postupně ztrácí svou hodnotu. Za druhé se hodnota snižuje o odprodeje, pokud podnik prodá nějaký dlouhodobý majetek. Na druhou stranu se hodnota zvyšuje o investice, tedy nákupy nového majetku, který má pomoci podpořit podnikání. Tento ekonomický vztah může být vyjádřen matematicky a umožňuje podnikům sledovat a plánovat změny v hodnotě jejich dlouhodobého majetku. Tento přístup pomáhá podnikům posoudit, zda mají dostatečné zdroje pro podporu svého podnikání v dlouhodobém horizontu a plánovat své položky v rozvaze:

$$DM_{i+1} = DM_i - O_{i+1} - TDM_{i+1} + I_{i+1}$$

Kde:

- DM_{i+1} - hodnota dlouhodobého majetku na konci plánovaného období
- DM_i - hodnota dlouhodobého majetku na konci předešlého období
- O_{i+1} - hodnota odpisu v plánovaném období
- TDM_{i+1} - zůstatková cena odprodáného dlouhodobého majetku v plánovaném období
- I_{i+1} - hodnota investic uvedených do provozu v pořizovacích cenách v plánovaném období (Koráb, Peterka, Režňáková. 2007, s. 151).

Plánování oběžného majetku

Při plánování oběžných aktiv mohou být použity dvě metody: procentní metoda a metoda

ukazatelů obratu. Procentní metoda se zakládá ze vztahu mezi složkami oběžných aktiv a tržeb, který je vyjádřen v procentuálním poměru. Tento poměr je složen z historických dat a při jednodušší verzi metody zůstává v průběhu plánovacího období konstantní. Plánované hodnoty složek oběžných aktiv se poté určí jako součin tržeb s odpovídajícím procentuálním poměrem. Procentní poměry zásob a pohledávek mohou být proměnlivé v plánovacím období kvůli změnám v dodavatelských nebo odběratelských vztazích. Proto je nutné stanovit diferencované procentní poměry k tržbám pro plánování hodnot zásob a pohledávek. V mnoha případech se ale pro plánování použijí ukazatele obratu, tedy počet obrátek zásob a pohledávek (Fotr a kolektiv, 2020, s. 210–211).

Plánování pasiv

Plánování pasiv se provádí společně s plánováním aktiv a peněžních toků. Kapitálový rozpočet hraje klíčovou roli a jeho realizace ovlivňuje zdroje financování a výši dlouhodobého majetku. Nedostupnost externích zdrojů financování má dopad na celý investiční program (Fotr a kolektiv, 2020, s. 212).

Je důležitý vztah mezi výsledkem hospodaření a nerozděleným výsledkem hospodaření z minulých let, což je součástí vlastního kapitálu firmy. Zisk lze použít na přídělky do různých fondů nebo na výplatu dividend, zbytek pak slouží k financování dalších aktivit firmy. Tato zbytková hodnota se přičítá k nerozdělenému výsledku hospodaření z minulých let, což znamená jeho navyšování (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 152).

1.6.3 Sestavení plánu peněžních toků

Třetí základní složkou finančního plánu jsou peněžní toky, které lze stanovit dvěma metodami, a to přímou a nepřímou. Přímá metoda se sestavuje pomocí jednotlivých položek příjmů a jednotlivých položek výdajů. Přímá metoda je vhodnější pro krátkodobý plán. Pro strategický finanční plán je vhodnější využít nepřímou metodu, která vychází z hospodářského výsledku a dalších položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Zvýšení peněžních prostředků se projevuje zvýšením pasiv a snížením aktiv, naopak snížení peněžních prostředků způsobuje zvýšení aktiv a pokles pasiv. Peněžní toky se člení podle činnosti společnosti na provozní, investiční a finanční. Součet těchto toků tvoří čistý peněžní tok. Peněžní toky představují nástroj plánování a řízení likvidity. Čím vyšší budou peněžní prostředky, tím bude lepší likvidita společnosti, a i její finanční stabilita (Fotr a kolektiv, 2020, s. 214–2017).

1.7 Kontrola plnění finančního plánu

Kontrola plnění finančního plánu slouží k průběžnému řízení podle finančních cílů a politiky podniku. Porušení kritérií může být signalizováno odchylkami skutečnosti od plánu. Komplexní kontrola celkové výkonnosti zahrnuje i kontrolu finanční, která je zásadní pro posuzování plnění cílů. Pohyb peněz a kapitálu je obrazem hmotných procesů a odchylky od záměrů se projevují jako neplnění finančního plánu. Kontrola plnění plánu je tedy klíčovým nástrojem pro úspěšné plnění cílů. Je to proces, který má za úkol zjišťovat odchylky mezi plánovanými cíli a skutečnými výsledky. Tyto informace jsou důležité pro uskutečnění nápravných opatření, ať už pro obnovu původního plánu nebo pro změnu směru plánování a činnosti (Grünwald, Holečková, 2009, s. 308-309).

Rozpočtová kontrola

Rozpočtová kontrola slouží k monitorování výkonu podniku v porovnání s plánovanými rozpočty a zjišťování odchylek. Pokud jsou nutné úpravy rozpočtu na další období, měly by být provedeny tak, aby narušily co nejméně vztahy, na kterých je založen finanční plán. Rozpočtová kontrola hraje důležitou roli při finančním řízení díky své systematickosti, komplexnosti a spojení s motivací odpovědných pracovníků (Grünwald, Holečková, 2009, s. 310).

Operativní kontrola

Za účelem zajištění finanční stability a efektivního hospodaření podniku je důležité provádět operativní finanční kontrolu. Tato kontrola se zaměřuje na srovnání plánovaných a skutečných finančních výsledků, jako jsou výsledovka, rozvaha a peněžní toky. Pokud jsou nalezeny odchylky, je třeba rychle zasáhnout a provést nápravu, aby se předešlo větším finančním problémům. Součástí operativní kontroly jsou také ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatele rentability a likvidity. Tyto ukazatele umožňují sledovat vývoj finančních výsledků a odhalovat případné nepříznivé trendy. Celkově lze říci, že operativní finanční kontrola je klíčová pro efektivní řízení a úspěšné fungování podniku (Grünwald, Holečková, 2009, s. 311-312).

Strategická kontrola

Strategická kontrola se zaměřuje na dodržování strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jejím cílem je zjistit, jak plnění plánu v daném roce ovlivní budoucí

plány firmy. Útvar financování se zaměřuje na získání kapitálu pro zajištění výkonů firmy, přičemž je třeba brát v úvahu dlouhodobou perspektivu podnikání. Chybná rozhodnutí v oblasti dlouhodobého kapitálu a fixního majetku mohou mít vážné následky. Proto je důležité pravidelně upravovat plány a přizpůsobovat je aktuálním vnějším podmínkám. Strategická finanční kontrola poskytuje příležitost k tomuto přizpůsobení v časovém harmonogramu, v proporcích a v intenzitě opatření v oblasti financování (Grünwald, Holečková, 2009, s. 312).

1.8 Strategická analýza

Výsledky strategické analýzy tvoří základ pro formulaci strategie podniku. Tato analýza využívá analytické techniky ke zkoumání vztahů mezi okolím podniku, včetně makrookolí, odvětví, konkurenčních sil, trhu, konkurentů a zdrojového potenciálu podniku. Analyzuje a hodnotí všechny faktory, které by mohly ovlivnit konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležitým prvkem je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí mezi faktory, což slouží k posouzení vhodnosti stávající strategie a k rozhodnutí o volbě nové strategie (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8 – 9).

Funkcí strategické analýzy je stanovit celkový výnosový potenciál oceňovaného podniku, který je závislý na vnějším a vnitřním potenciálu. Vnější potenciál představuje šance a rizika, kdežto vnitřní potenciál vyjadřuje souhrn silných a slabých stránek podniku. Strategická analýza je důležitým předpokladem věrohodnosti výsledného ocenění a měla by zahrnovat perspektivy podniku, vývoj podnikových tržeb a rizika (Mařík a kolektiv, 2018, s. 74 - 75).

Pro analýzu vnitřního (mikro) a vnějšího (makro) prostředí, lze využít různé metody (Pavelková, Knápková, 2009, s. 211):

- **PESTLE analýza:** slouží k analýze makroekonomického prostředí,
- **Porterův model pěti sil:** zaměřuje se na dodavatele, odběratele, konkurenci, hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví a hrozby substitutů,
- **Finanční analýza:** zkoumá například rentabilitu, zadluženost a likviditu podniku,
- **SWOT analýza:** identifikuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby,
- **McKinseyho model „7 S“:** analyzuje vnitřní prostředí podniku a zaměřuje se na

jeho úspěch.

1.8.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se využívá k provedení strategické analýzy vnějšího prostředí společnosti. Každé písmeno v tomto akronymu reprezentuje počáteční písmena různých typů externích faktorů:

- **Politické** faktory vymezují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti, kde jsou nápomocné faktory jako politický systém, stabilita vlády, míra korupce, vykonatelnost práva, investiční pobídky, zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích.
- **Ekonomické** faktory jsou následkem ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Sledovanými faktory jsou kurzy měn, inflace, úrokové sazby, vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, ceny jednotlivých komodit, průměrné mzdy, daně apod.
- **Sociální** faktory mají stále větší význam z důvodu postupu globalizace socioekonomického prostoru. Důležitost představuje především při rozhodujících investicích či při rozhodování o umístění společnosti. Podstatné složky zkoumaní jsou například: demografický vývoj populace, porodnost, úmrtnost, míra vzdělanosti, odchody do důchodu, životní úroveň a životní styl, míra korupce, programy sociální, zdravotní a kulturní.
- **Technologické** faktory odrážejí důležitost pro podnik z hlediska zaostalosti a prokazování investiční činnosti. Měl by si zjišťovat informace o technických a technologických změnách a měl by se zaměřit na soukromé výdaje na vědu a výzkum, rozsah prováděných investic, rychlost zastarávání technologií, úspěšnost substitutů, vývoj cen přírodních zdrojů a nástup nových technologií.
- **Legislativní** faktory mají vliv na podnikatelské prostředí, protože národní a nadnárodní legislativa se neustále mění. Tyto faktory zahrnují odvětvovou státní regulaci ekonomiky, obecnou legislativu, hospodářskou oblast, environmentální zákony, mezinárodní normy a závazky.
- **Enviromentální** faktory se liší v každé zemi a některé ekologické předpisy mohou mít vliv na podnikání. Proto by měl podnik sledovat ekologické trendy, jako je vnímání ochrany životního prostředí, používání obnovitelných zdrojů energie,

podpora udržitelného rozvoje a recyklace odpadů (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 18; Fotr a kolektiv 2020, s. 57 – 60).

Každý z těchto faktorů ovlivňuje podnik různou měrou, proto není cílem PESTLE analýzy sestavit seznam všech faktorů, ale musí se právě odlišit, které faktory jsou významné pro daný podnik (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19).

1.8.2 Porterův model pěti sil

Model pěti sil je významný v oblasti zkoumání konkurenčního prostředí, umožňuje pochopit síly, které v tomto prostředí působí. To, jak strategická pozice firmy působí na určitém trhu, je určováno působením pěti základních faktorů:

- **Vyjednávací síla odběratelů:** Silní zákazníci mohou vyvinout na podniky značné konkurenční tlaky, jako například by si mohli vynutit výhody v podobě lepší kvality nebo výhodnějších platebních podmínek.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Vlivní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů tím, že zvyšují ceny vstupních materiálů nebo snižují jejich kvalitu. Čím větší má dodavatel vliv, tím silnější je jeho vyjednávací pozice.
- **Hrozba substitutů:** Substituty představují hrozbu, která je umocněna nižší cenou, vyšší kvalitou a nižšími náklady na přechod pro zákazníka. Je zkoumán zejména růst prodeje substitutů ve srovnání s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví.
- **Rivalita firem působících na daném trhu:** Konkurenční strategie podniku je ovlivňována tržními událostmi a zároveň má na ně vliv. Součástí konkurenční strategie jsou nástroje jako cena, kvalita, služby, záruka, reklamní kampaně, podpora prodeje, distribuční kanály, inovace výrobků a další.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Výše hrozby vstupu nových konkurentů záleží na vstupních překážkách a očekávané reakci ostatních konkurentů (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48 – 54; Keřkovský, Vykypl, 2002, s. 46 – 49).

1.8.3 McKinseyho model „7 S“

Tento model se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku a analyzuje faktory, které jsou klíčové pro jeho úspěch při realizaci strategie. Tyto faktory jsou vzájemně provázané a v kombinaci určují, jak bude strategie podniku realizována. Model známý jako "7 S" zahrnuje sedm klíčových faktorů:

- **Strategie** představuje dobře připravený obchodní plán, který napomáhá společnosti formulovat akční plán k dosažení udržitelné konkurenční výhody.
- **Struktura** je způsob, jakým je společnost organizována ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **System** řízení zahrnují prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení, vytváření pracovních postupů a řetězců rozhodování.
- **Styl** manažerské práce neboli postoj vedoucích zaměstnanců k řešení vyskytujících se problémů. Ve většině organizací existují rozdíly mezi formální (směrnice, předpisy) a neformální (co management ve skutečnosti udělá) stránkou řízení.
- **Spolupracovníci** jsou veškeré lidské zdroje související s firemními rozhodnutími, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě prostřednictvím školení, náborů a systému odměňování.
- **Schopnosti** představují profesionální zdatnost pracovníků firmy, které umožňují dosahovat jejich cílů. Nejedná se pouze o kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale i o synergické efekty jako například úroveň organizace práce a řízení.
- **Sdílené hodnoty** odrážení poslání, cíle a hodnoty, které tvoří základ každé organizace. Musí být respektovány pracovníky a zainteresovanými osobami (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 90 – 92, McKinsey 7S Model, 2022).

1.8.4 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikovat faktory a skutečnosti, které pro subjekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Nejedná se pouze o seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, ale musí být pojata ve strukturovanější formě. Důležitou úlohou je vyhledávání a vnímání příležitostí. Informace pro analýzu se získávají například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáváním s konkurenty, metodou interview, případně řízením diskuse expertů. Při zpracování strategické analýzy je vhodné SWOT analýzu zařadit na konec, protože představuje sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz. Slabé a silné stránky vycházejí ze závěrů interních analýz, a naopak příležitosti a hroby z vnějších analýz (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 11; Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 97 – 99).

1.9 Finanční analýza

Pro posouzení celkové finanční situace podniku se využívá finanční analýza. Ta slouží k zjištění, zda je podnik dostatečně ziskový, jakou má kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiv, zda dokáže včas splácet své závazky a další důležité faktory. Analýza poskytuje obraz o tom, jak se podniku daří v jednotlivých oblastech a co je třeba zlepšit. Získané informace jsou důležité nejen pro minulost, ale i pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro vlastníky podniku, ale i pro externí uživatele, jako jsou investoři, obchodní partneři a banky (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 17).

Pro analýzu finanční situace podniku se využívají zdroje informací z účetních výkazů, získaných informací od finančních analytiků a manažerů společnosti a výročních zpráv. Hodnocení finanční situace podniku je založeno na analýze stavu majetku, dluhů, výnosů a nákladů a také příjmů a výdajů (Grünwald, Holečková, 2009, s. 33).

Metody finanční analýzy

Finanční analýza využívá zejména základní metody, které lze nazvat tradičními a jsou v praxi oblíbené pro svou jednoduchost:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů:** Týká se analýzy majetkové a finanční struktury. Analyzují se trendy pomocí horizontální analýzy a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy pomocí vertikální analýzy.
- **Analýza tokových ukazatelů:** Zde se také využívá horizontální a vertikální analýza především pro analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash flow.
- **Analýza rozdílových ukazatelů:** Nejpoužívanějším ukazatelem této analýzy je čistý pracovní kapitál.
- **Analýza poměrových ukazatelů:** Poměrové ukazatele představují analýzy likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity a další.
- **Analýza soustav ukazatelů:** Analyzuje vliv dílčích aspektů finanční situace na souhrnný ukazatel hodnocení.
- **Souhrnné ukazatele hospodaření:** Poslední zmíněná metoda využívá různých bankrotních a bonitních modelů pro souhrnné hodnocení finanční situace podniku (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 6).

1.9.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Jedná se o metodu finanční analýzy, kam spadá horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza se zaměřuje na porovnávání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítá se jako absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. U rozboru rozvahy je touto základnou obvykle zvolena výše aktiv (pasiv) a pro výkaz zisků a ztrát velikost celkových výnosů nebo nákladů.

1.9.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele se řadí mezi základní nástroje finanční analýzy, protože umožňují získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Kapitola poměrové ukazatele představuje nejpoužívanější analýzy zadluženosti, aktivity, likvidity a rentability.

Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti identifikuje výši rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastních a cizích zdrojů. S růstem zadluženosti, roste výše rizika, protože podnik musí být schopen hradit své závazky, i když se mu nedaří (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87 – 90).

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám, tedy zda podnik efektivně využívá vložené prostředky (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 107 – 109).

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svých krátkodobých závazků. Ukazatele likvidity dávají do poměru to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti podle toho, jakou míru jistoty požadujeme (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 93 - 95).

Analýza rentability

Ukazatele rentability posuzují schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Představují míru zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 100 – 102).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V druhé části diplomové práce jsou uvedeny základní informace o společnosti XXX s.r.o., včetně struktury, historického vývoje a nabízených služeb. Dále se práce zaměřuje na cíle společnosti a popisuje koupi společnosti ZZZ s. r. o., k níž byla provedena stručná analýza. V následujících grafech jsou zobrazeny tržby společnosti za období 2017 - 2021 a jejich rozdělení. Nejdůležitější částí práce jsou analýzy, jak vnitřní, tak vnější. Vnější analýza je provedena pomocí PESTLE analýzy, která popisuje faktory ovlivňující společnost, a stručně představena konkurence pro lepší porovnání. Pro vnitřní analýzu byl použit McKinseyho model "7 S" a byla provedena podrobná finanční analýza pomocí horizontální a vertikální analýzy a poměrových ukazatelů, přičemž tyto ukazatele byly porovnány s hodnotami konkurence. V závěru jsou výsledky finanční analýzy zhodnoceny a provedena SWOT analýza, která poskytuje přehled o finanční situaci společnosti.

2.1 Informace o společnosti

Společnost XXX se řadí mezi přední logistické společnosti se zastoupením ve třech státech Evropy. Poskytuje komplexní logistická řešení s maximální mírou ohleduplnosti k životnímu prostředí. Dále zajišťují jednotlivé logistické služby, jejímiž hlavními pilíři jsou dopravní řešení, skladování, distribuční logistika, projektová logistika, outsourcingová řešení a služby přidané hodnoty (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti). Níže jsou uvedené základní informace o společnosti.

Název: XXX s. r. o.

Datum vzniku a zápisu: 24. července 1992

Základní kapitál: 292 911 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat

nebo věcí,

- nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Opravy silničních vozidel
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Distribuce pohonných hmot (XXX s. r. o., Úplný výpis z obchodního rejstříku)

2.2 Vývoj společnosti

V roce 1990 byl pořízen první nákladní vůz, respektive stěhovací vůz. O dva roky později byla založena dopravní společnost, která od této doby jen rostla. Další rok začala poskytovat služby skladování, a tím se z pouhé dopravy stala logistika. V roce 1994 vznikla pobočka na Slovensku. Podnik rozšířil své služby o balení a kompletaci zboží v roce 1997. Roku 2002 vznikl první projekt outsourcing expedice a následné služby ve výrobním závodě. Tři roky na to byla dokončena výstavba nového skladu, která má velkou kapacitu, což je 19 000 paletových míst. Velký růst zákazníků společnost zaznamenala v roce 2006, kdy začala s distribucí chlazených potravin (webová stránka XXX, s. r.: O společnosti).

V roce 2007 do společnosti kapitálově vstoupila Japonská společnost s 51% podílem. Podnik se dále rozrůstal, a tak není překvapením, že v roce 2009 společnost otevřela první pobočku v Polsku a v roce 2014 pořídila nový sklad pro chlazené zboží v České republice. V roce 2015 společnost zahájila projektovou logistiku a zajistila dodávku technologie pro elektrárnu. O rok později se jí podařilo získat certifikát AEO (Oprávněný hospodářský subjekt = výhody spojené s celním řízením (celnisprava.cz: AEO)). Společnost se i nadále rozrůstala a v roce 2017 otevřela šest nových skladů, které dopomohly k navýšení kapacity na cca 180 000 paletových míst. Jak již bylo zmíněno výše, Japonská společnost kapitálově vstoupila do XXX a v roce 2018 zvýšila podíl na 100 %. Společnost XXX zvažovala, jak se ještě více rozšířit, což se jí podařilo v roce 2019, kdy vzniklo specializované oddělení námořní a letecké přepravy (webová stránka XXX, s. r.: O společnosti).

2.3 Cíle společnosti

Firma si klade za cíl dlouhodobou spolupráci se zákazníkem, kterou vystihuje motto „Our team for your efficiency“, tj. vždy efektivní a špičkově provedené logistické služby. Pro každého zákazníka si připravuje individuální řešení šité na míru podle jeho potřeb. Společnost věnuje nadstandardní pozornost inovacím a neustálému rozvoji technologií i procesů (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Společnost si dává za cíl plnou spokojenost zákazníků. Podnikatelskou filozofií je poskytování takových služeb, které přesně odpovídá potřebám zákazníka za současné úzké spolupráce s jeho týmem na splnění všech logistických požadavků a potřeb. Zásadou pro společnost je efektivita, kvalita služeb i jejich neustálé zdokonalování (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

2.4 Služby společnosti

Jednou z předních služeb, které XXX s. r. o. realizuje pro své klienty, je komplexní logistická služba, jejíž cílem je nejen splnit požadavek zákazníka na kompletní zajištění logistických operací, ale učinit tak s maximální mírou ohleduplnosti k životnímu prostředí. Komplexní logistické řešení obvykle zahrnuje dopravní řešení, skladování a distribuční logistiku. Nejvýznamnější službu představuje distribuční logistika, která slouží k distribuci chlazených čerstvých potravin, mražených potravin, ale i zboží z jiných segmentů. Další službou je dopravní řešení, které XXX zajišťuje lokálního i globálního rozsahu. Zákazníkům nabízí silniční, železniční, leteckou, lodní a intermodální přepravu včetně speciální přepravy nadrozměrných nákladů a dopravy zboží s vysokou hodnotnou. Často využívanou službou je skladování v kombinaci s dalšími službami. XXX disponuje skladovými prostory vybavenými moderními skladovacími technologiemi včetně nové manipulační techniky. Další poskytovanou službou je balení a úprava zboží od jednoduchého polepování až po složité manipulace a kompletace. Podnik také umožňuje finální distribuci výrobků k velkému množství koncových zákazníků a poskytování s tím spojených služeb. Zajišťuje vlastními prostředky distribuční linky, které efektivně a zcela pokrývají území ČR a SR (webová stránka XXX s. r. o.: Služby).

Projektová logistika zajišťuje veškeré logistické služby pro infrastrukturní projekty, počínaje poradenstvím a inženýringem až po realizaci dodávek. XXX je schopna plného převzetí logistické obsluhy včetně prostředků s garancí zvýšení efektivity dosavadního toku zboží (outsourcing). Také se zabývá prodejem FMCG (rychlo-obrátkového sortimentu), který je realizován pro výrobce a obchodní společnosti vlastním obchodním týmem na území Slovenska. Jelikož je společnost spolehlivým partnerem pro zákazníky obchodující se zahraničím, zajišťuje veškeré běžné celní úkony, ale také celní skladování a kolkování. Jak již bylo zmíněno, XXX nabízí transport zboží s vysokou hodnotou, který má vysoké riziko krádeže. Pro tyto případy existuje služba premium FTL, která zvyšuje bezpečnost přepravy. Společnost provozuje čerpačí stanici, kterou využívá k doplňování paliva pro své vozy, ale čerpají zde i vozy jiných firem včetně veřejnosti (webová stránka XXX s. r. o.: Služby).

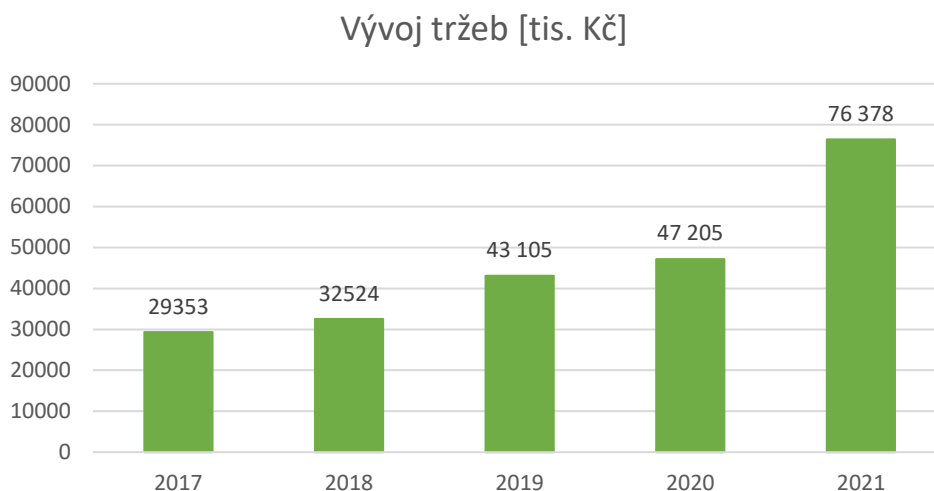
2.5 Koupě společnosti ZZZ s. r. o.

Na konci roku 2022 společnost XXX podepsala smlouvu o koupi společnosti ZZZ s. r. o. a převzala ji dne 1. ledna 2023. Tento proces proběhl ve formě fúze, konkrétně sloučení a tím ZZZ zanikla. Koupě povede ke zvýšení obrát poskytováných služeb v oblasti pořizování dat, služby call centra a zákaznický telefonní servis. Závod koupila včetně pracovníků, zakázek a téměř třicetiletého know-how, čímž rozšířila nabízené služby a získala další kapacity. Jedná se o služby pro e-shopy, mezi které patří například:

- Zpracování dat: toto oddělení se zabývá elektronickým zpracováním zákaznických objednávek.
- Služby call centra: komunikují s koncovými zákazníky ohledně objednávky, popřípadě poradí s výběrem a poskytne další potřebné informace.
- Telefonický servis se zaměřuje na zákaznické průzkumy, zpětné vazby k servisu i výrobkům.
- Také řeší reklamace a správu vrácených objednávek.
- Zabývají se i marketingem ve formě telemarketingu, reklamních materiálů, rozesílání katalogů, návrhy nebo řízení kampaní (webová stránka XXX s. r. o.: Služby).

Vývoj tržeb ZZZ s. r. o.

Koupí společnosti ZZZ vzrostou XXX tržby, z tohoto důvodu jsou v následujícím grafu vyobrazeny tržby společnosti ZZZ za roky 2017 – 2021. Z grafu vyplývá, že se společnosti každým rokem více dařilo, protože tržby rostou. V žádném roce nenastal pokles, ani v době celosvětové pandemie, naopak tržby v posledním roce výrazně stouply, a to na více jak 76 milionů Kč.



Graf 2.1: Vývoj tržeb v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů ZZZ s. r. o.)

Finanční analýza ZZZ s. r. o.

Pro představu finanční situace společnosti ZZZ s. r. o. slouží následující tabulka, ve které se nachází vybrané finanční ukazatele. Co se týká zadluženosti byly zvoleny ukazatele celkové a dlouhodobé zadluženosti. Celková zadluženost je poměrně nízká v prvních dvou letech, v posledním roce vzrostla na 38 %. Z dlouhodobého hlediska není společnosti v posledním roce vůbec zadlužena a v předešlých letech jen nepatrně. Ukazatele likvidity vyjadřují, že společnost nemá v tomto ohledu potíže, avšak drží více peněžních prostředků, než by musela. Kdežto u ukazatelů aktivity nastává problém u doby obratu pohledávek a doby obratu závazků zejména v posledním roce byly hodnoty vysoké. Z důvodu vysoké hodnoty doby obratu pohledávek, není společnost schopná včas platit svých závazků a tím je i doba obratu závazků vysoká. Poslední analyzovaná je rentabilita, která nevykazuje žádné výkyvy a hodnoty odpovídají prosperujícímu a ziskovému podniku.

Tabulka 1: Poměrové ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů ZZZ a. s. o.)

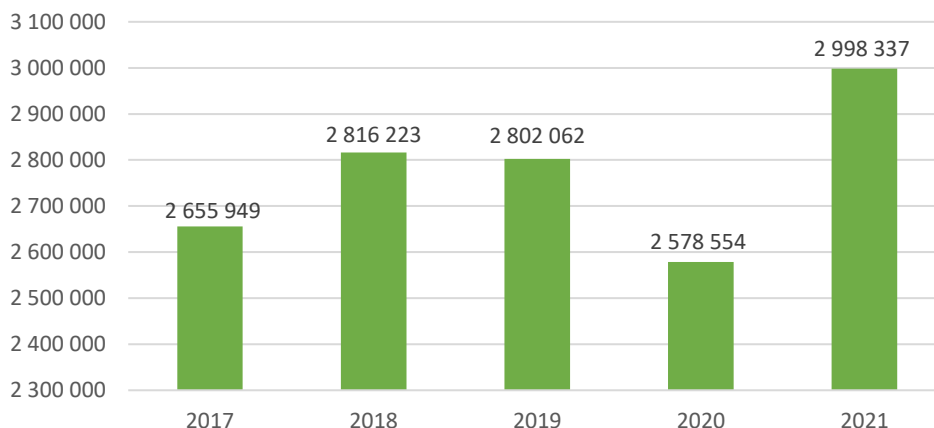
Ukazatele	2019	2020	2021
Zadluženost			
Celková zadluženost [%]	32,74	21,60	38,23
Dlouhodobá zadluženost [%]	9,89	0,12	0,00
Likvidita			
Okamžitá likvidita	1,56	2,23	0,96
Pohotová likvidita	2,91	3,58	2,17
Běžná likvidita	4,38	4,66	2,62
Aktivita			
Obrat celkových aktiv	2,39	1,95	1,85
Obrat stálých aktiv	7,17	8,43	10,87
Doba obratu pohledávek	41,00	48,98	75,23
Doba obratu závazků	5,24	4,13	50,76
Rentabilita			
ROE	0,40	0,40	0,49
ROA	0,27	0,32	0,30
ROS	0,14	0,20	0,20

2.6 Vývoj tržeb společnosti XXX s. r. o.

V této kapitole bude společnost analyzována z pohledu tržeb. Nejdříve bude uveden graf vývoje tržeb za roky 2017 až 2021, poté budou tržby za rok 2017 a 2021 rozebrány detailněji podle struktury.

Následující graf zobrazuje vývoj tržeb společnosti za posledních pět let. Tyto tržby jsou především tvořeny prodejem výrobků a služeb, zatímco prodej zboží tvoří pouze malou část celkových tržeb. Většinou zaznamenávají rostoucí trend, nicméně v roce 2020 došlo k propadu o více než 300 milionů Kč v důsledku pandemie Covid-19. Nicméně již následující rok se společnosti XXX podařilo tržby rapidně zvýšit a dosáhnout téměř 3 miliard Kč.

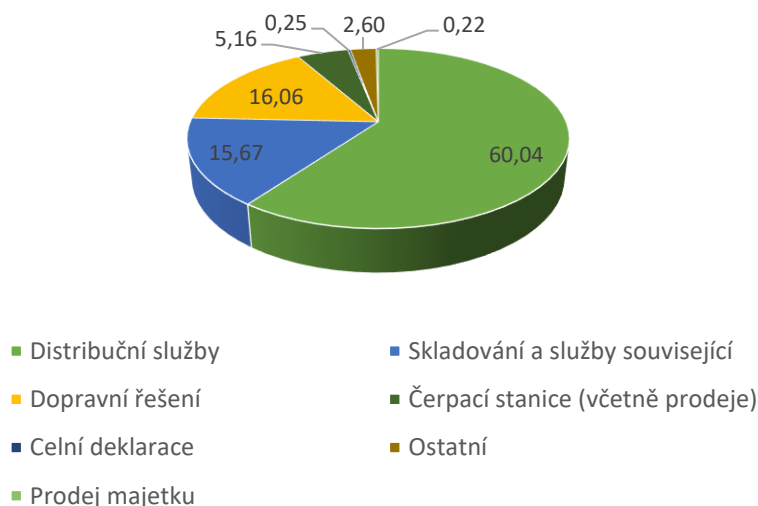
Vývoj tržeb [tis. Kč]



Graf 2.2: Vývoj tržeb v letech 2017 - 2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Pro strukturu tržeb byly zvoleny pouze dva roky, a to první a poslední. V roce 2017 největší část tržeb tvořily distribuční služby, a to více jak 60 %. Na druhém místě jsou dopravní řešení s 16 % a hned za ní skladování s 15,67 %. Více než 5 % tvoří čerpací stanice včetně prodeje. Zbytek procent se skládá z celní deklarace, prodeje majetku a ostatní.

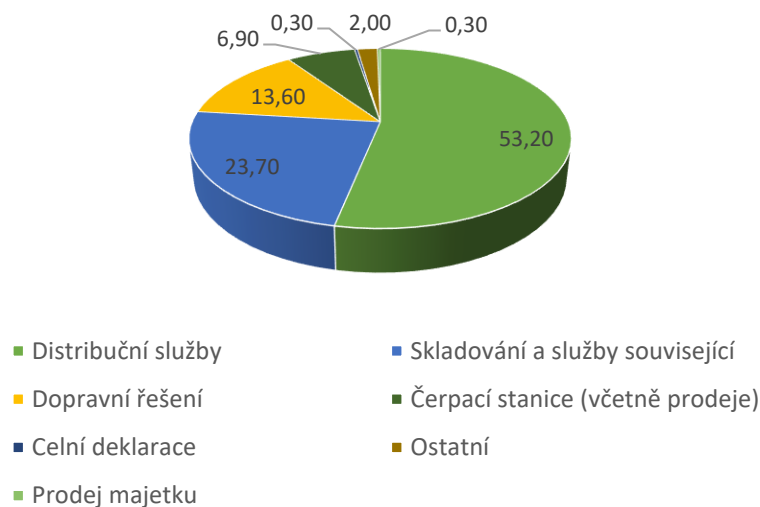
Struktura tržeb v % za rok 2017



Graf 2.3: Struktura tržeb 2017 v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy)

Na grafu za rok 2021 lze vidět, že poměr na tržbách vzrostl u skladování a souvisejících služeb a to na 23,7 %, což snížili procenta distribuční služby na 53,2 %. Dopravní řešení lehce klesla na 13,6 %, naopak poměr tržeb čerpací stanice lehce vzrostly.

Struktura tržebv v % za rok 2021



Graf 2.4: Struktura tržeb 2021 v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy)

2.7 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy. Dále byly zvoleni tři konkurenti, kteří byli následně stručně představení, zejména služby, které nabízejí. Nakonec pomocí grafu jsou vyobrazeny tržby všech společností za jednotlivé roky.

2.7.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza rozebere vnější prostředí společnosti. Technologické faktory nejsou příliš obsáhlé, protože se společnost nepodílí na výzkumu a vývoji.

Politické faktory

Stejně tak, jako většina společností, i podnik XXX ovlivnilo hned několik politických faktorů v poslední době. Rok 2020 byl celý provázen celosvětovou pandemií Covid - 19, což ovlivňovalo fungování společnosti. Především způsobovala zvýšení nákladů, z důvodu opatření nařízených vládou. Vliv pandemie působil na pokles obrátu v dopravě z důvodu uzavření mezinárodních hranic (tzv. lockdown), dále zastavení výroby v sektoru automotive, což vedlo ke kumulaci kapacity na lokálních trzích a zostření konkurenčního boje. Přes veškeré změny na trhu logistiky, se skupině XXX podařilo na tyto změny adaptovat a udržet progresivní přístup střednědobého vývoje tak, aby v roce

2021 mohla dokončit zákaznické transformace a potenciální akviziční příležitosti (XXX s. r. o., výroční zprávy).

Ovšem v roce 2022 nastalo zvyšování cen energií a nafty, z důvodu propuknutí válečného konfliktu na Ukrajině. Kvůli všem této situaci byla společnost nucena k navýšení cen služeb pro zákazníky, odrážející dramatický nárůst inflace, energií a cen pohonných hmot. I přes zmíněné vlivy se však společnosti XXX podařil meziroční růst (XXX s. r. o., výroční zprávy).

Ekonomické faktory

Následující tabulka uvádí makroekonomické ukazatele v letech 2017 – 2023. Zvolenými ukazateli jsou HDP, inflace a míra nezaměstnanosti.

Tabulka 2: Makroekonomické ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle mfcr.cz: Makroekonomická predikce – listopad 2022)

Makroekonomické ukazatele	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	2023*
Meziroční růst/pokles HDP [%, stálé ceny]	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,5	2,4	-0,2
Průměrná roční míra inflace [%]	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,0	9,5
Míra nezaměstnanosti [%]	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,5	3,1

* predikce

Hluboký propad ekonomiky v roce 2020 zapříčinila pandemie koronaviru a s ním spojená protiepidemická opatření. Za celý rok se ekonomika propadla o 5,5 %, což byl největší pokles v historii samostatné České republiky. V roce 2021 díky uvolňování protiepidemických restrikcí nastal ekonomický růst a meziroční růst HDP dosáhl 3,5 %. Naopak inflace se stává makroekonomickým a sociálním problémem, jelikož v roce 2021 vzrostla na 3,8 %. Ekonomika byla stále ovlivněna pandemií, ale už v roce 2022 ji zasáhlo několik dalších šoků. Jednou z nich je válka na Ukrajině, která snižuje hospodářský růst a zintenzivňuje inflační tlaky, zejména u cen potravin a energií. Podle předběžného odhadu Českého statistického úřadu by měl reálný hrubý domácí produkt meziročně klesnout na 2,4 %. Kvůli všem zmíněným problémům je odhadována inflace 15 %, dochází k mimořádně silnému růstu spotřebitelských cen, k čemuž významně přispívají nejen potraviny, pohonné hmoty, elektřina, zemní plyn, ale i další kategorie zboží a služeb (mfcr.cz: Makroekonomická predikce).

Z důvodu dramatického nárůstu inflace, energií a cen pohonných hmot byla nucena navýšit ceny služeb pro zákazníky. Také se snaží o větší obezřetnost a minimalizaci obchodů se společnostmi kapitálově či jinak spojenými s Ruskem, ale jinak probíhající konflikt nemá významný vliv na chod a trvání společnosti (XXX s. r. o., výroční zpráva).

Predikce pro rok 2023 nejsou významně lepší, protože HDP by mohl víceméně stagnovat a průměrná míra inflace by mohla zvolnit na 9,5 %. Co se týče míry nezaměstnanosti pohybovala se v rozmezí 2 – 3 % a pro rok 2023 je odhadována na více jak 3 %.

Sociální faktory

Sociální faktory nebude zapotřebí podrobně rozvádět, protože zákazníci společnosti jsou zejména firmy v rámci „B2B“, ale i jednotlivci „B2C“. Sociální faktory však nejvíce ovlivňují při náboru nových zaměstnanců. Momentálně společnost hledá lidi na pozice manažeri, specialisté, administrativní pracovníci, skladové a dělnické pozice a především řidiče. Společnost XXX založila charitativní fond zaměstnanců, protože několik zaměstnanců se rozhodlo ze svých mezd přispívat těm, kteří pomoc potřebují. XXX do tohoto fondu pravidelně přispívá částku, která odpovídá součtu příspěvků od jednotlivců. Dnes do fondu přispívá více než 130 zaměstnanců (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Technologické faktory

Skupina XXX vynaložila nemalé úsilí a finanční prostředky na technologický vývoj. Největším milníkem se stal výběr, koupě a postupná implementace zcela nového TMS (Transport Management System), který naplňuje požadavky 21. století. Do výzkumu a vývoje neinvestovala v posledních letech žádné prostředky (XXX s. r. o., výroční zpráva).

Legislativní faktory

Na území České republiky je mnoho nařízení a zákonů, které musí podnikatelské subjekty dodržovat, navíc probíhají časté změny, proto je důležité se neustále přizpůsobovat těmto změnám. Společnost zabezpečuje dodržování veškerých platných právních předpisů a norem ve všech oblastech. Ve vztazích k dodavatelům posuzuje spravedlivé obchodní praktiky, otevřenost, etiku a rovnost příležitostí a při zpracovávání osobních údajů se řídí zásadami, které jsou v souladu s Obecným nařízením na ochranu osobních údajů EU

č.2016/679 (GDPR) (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti). Co se týká účetnictví, účetní závěrky byly provedeny dle zákona o účetnictví a prováděcích vyhlášek (XXX s. r. o., výroční zpráva).

Enviromentální faktory

Společnost klade velký důraz na enviromentální aspekty svých činností s cílem minimalizovat negativní dopady na životní prostředí plynoucí ze svého fungování. Podařilo se jí splnit podmínky pro získání certifikátu ISO 14001 a navíc definovala vlastní enviromentální zásady a cíle, mezi které patří tři základní pilíře. Prvním je prevence proti klimatickým změnám, a to pomocí omezení znečištění ovzduší z provozu vozidel snížením emisí všech škodlivých látek. Dalším pilířem je obnovitelnost zdrojů, kterou zajišťuje zvýšením úrovně třídění a recyklace odpadů, realizací zpětné neboli „reverzní“ logistiky a řízením snižování přejezdových kilometrů. Posledním pilířem je ochrana ekosystémů pomocí snížení spotřeby elektrické energie a obnovou zeleně a poskytování dopravní podpory pro projekty rozšiřování a údržby zeleně. Nejen, že tyto zásady splňuje XXX, ale vyžaduje je i od svých smluvních partnerů (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Výše stanovené zásady pro ochranu životního prostředí budou v tomto odstavci uvedeny na konkrétních činnostech. U vozů společnosti 83,3 % splňuje normu EURO 6 a snaží se snižovat počet kilometrů bez nákladu pomocí satelitní navigace. Dále co se týče vozů, neustále zlepšuje dovednosti řidičů a důsledně dbá o technický stav vozidel, čímž snižuje spotřebu pohonných hmot a také používá soupravy pro hmotnost 30 tun, čímž snižuje počet přeprav. Mezi činnosti vykonávané na pracovištích patří důsledné třídění odpadu a odevzdávání jej k recyklaci, zaměstnance motivuje k šetření vodou, elektrickou energií i k omezení spotřeby papíru pro tisk (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

2.7.2 Konkurence

Co se týká dopravců, má společnost velké množství konkurentů, ale jak již bylo představeno, společnost se nezabývá pouze dopravou, ale nabízí komplexní logistická řešení. Pro srovnání s konkurencí byly vybrány společnosti, které také poskytují komplexní logistická řešení, a dále podle srovnatelné velikosti tržeb. Zvolenými společnostmi jsou C. S. Cargo a. s., Gebrüder Weiss spol. s r. o. a TOPTRANS EU a. s., které budou sloužit k porovnání i ve finanční analýze.

C. S. Cargo a. s.

První zvolenou konkurenční společností je C. S. Cargo, která nabízí svým zákazníkům komplexní logistická řešení opřená o vlastní IT technologie. Kromě uceleného dopravního portfolia nabízí komplexní logistické služby (skladování, cross-dockové služby a další optimalizační procesy). Nejedná se tedy pouze o dopravce, který vozí zboží z bodu A do bodu B, ale firmu, která svému zákazníkovi nabízí plný servis logistických služeb a přináší mu optimální řešení na míru. Mezi zákazníky patří především společnosti z řad průmyslového odvětví (automobilový průmysl, potravinářství, stavební průmysl, elektronika a maloobchod) (webová stránka C. S. Cargo a. s.: O nás).

Gebrüder Weiss spol. s r. o.

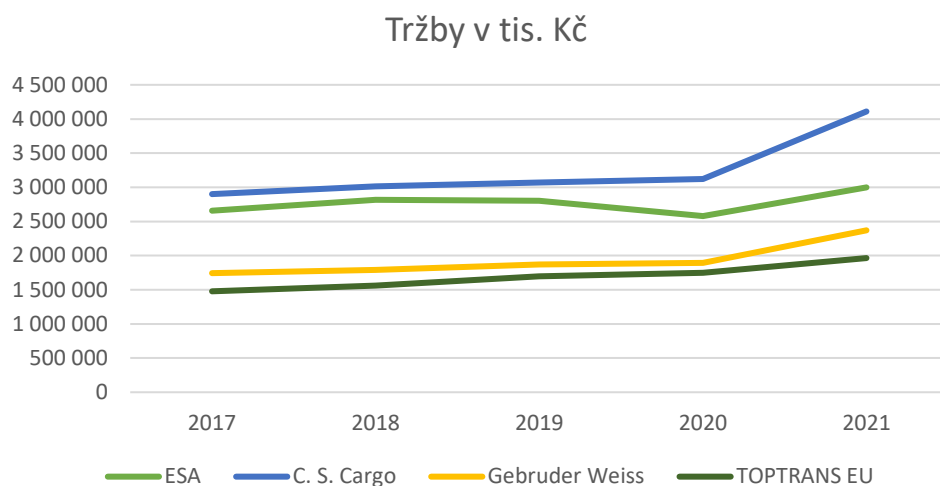
Druhý zvolený konkurent je Gebrüder Weiss, který patří mezi největší logistické společnosti. Svým zákazníkům nabízí pozemní přepravu, leteckou a námořní dopravu a logistiku. Pro své zákazníky připravuje specifická přepravní a logistická řešení, která umožňují plynulé spojení výrobních, obchodních a přepravních procesů. Zvyšuje efektivitu a zároveň snižuje náklady, čímž zákazníkům zajišťuje rozhodující konkurenční výhodu (webová stránka Gebrüder Weiss spol. s r. o.: O nás).

TOPTRANS EU, a. s.

Poslední vybraný konkurent je TOPTRANS EU, který je spíše menší společností. Má svůj systém nastavený tak, aby maximálně vyhověl potřebám každého zákazníka a dokázal tak zajistit přepravu zásilek nejrůznějšího charakteru – od obálek přes palety až po nadrozměrné zásilky. Disponuje hustou sítí středisek, díky čemuž dokáže být blíže svým klientům a poskytnout jim služby šité na míru. Kromě přepravy však poskytuje skladování, distribuce a balení zboží (webová stránka TOPTRANS EU, a. s.: O nás).

2.7.3 Srovnání tržeb s konkurencí

V následujícím grafu jsou vyobrazené tržby jednotlivých společností. Všechny společnosti mají trend tržeb převážně rostoucí, jen v roce 2020 u všech nastal propad z důvodu celosvětové pandemie. Nejvyšší tržby vykazuje C. S. Cargo, které dosahují v roce 2021 více jak 4 miliardy Kč. Na druhém místě je XXX a nejnižší tržby má TOPTRANS EU, protože se jedná o nejmenší společnost.



Graf 2.5: Tržby společností v jednotlivých letech [tis. Kč] (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit McKinseyho model „7 S“. Následně byla zpracována finanční analýza, kde byla provedena horizontální a vertikální analýza a poté vypočítány poměrové ukazatele, které byly porovnány s konkurencí.

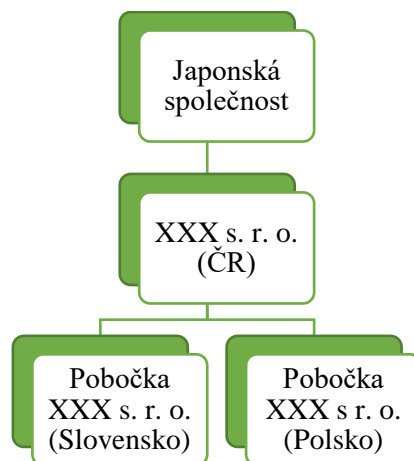
2.8.1 McKinseyho model „7 S“

Strategie

Strategií společnosti je zavést do činnosti inovační, technologické a robotické prvky s cílem zvyšování efektivity, snižování náročnosti lidské práce, spotřeby energií, pohonných hmot a materiálu. Společnost se zaměřuje na poskytování kvalitních služeb a průběžně pracuje na jejich zlepšování. U inovace XXX implementuje z ověřených postupů z jejich inovačního centra do praxe, zejména robotická automatizace procesů, vision systém, fotogrammetrický sběr a další. Společnost nově získala know-how v oblasti služeb pro elektronický obchod a operace s citlivým zbožím k rozšíření portfolia zákazníků s těmito potřebami (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Struktura

100% vlastníkem XXX je Japonská společnost. Dále má společnost zastoupení na Slovensku a v Polsku. Tuto skutečnost vyobrazuje následující diagram.



Graf 2.6: Struktura vztahů (Zdroj: webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti)

Společnost XXX s. r. o. vede generální ředitel. Společnost má několik oddělení a každé z nich má svého manažera. Jedná se o oddělení personální, ekonomické, IT, business development, marketingové oddělení a styk s veřejností, dopravně spediční oddělení, oddělení skladování, oddělení distribučních služem a také servis nákladních vozidel (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Systémy

Jelikož společnost XXX provozuje převážně dopravní činnost, která produkuje škodlivé látky, zejména oxid uhličitý, pracuje na snižování těchto emisí neustálým zvyšování počtu vozidel s nejnáročnějšími emisními normami (EURO 6 splňuje 83,5 % vlastních vozidel). Také snižuje počet prázdných (přejezdových) kilometrů vozidel. Pomocí elektronických systému pro řízení dopravy (TMS) a následnými rozbory včetně tréninku ekonomické jízdy se společnosti daří snižovat spotřebu pohonných hmot. Ke klimatickým opatřením dále patří testování alternativních pohonů a paliv, sledování trendů a nových technických řešení pro budoucí efektivní využití v dopravě. XXX měří svou uhlíkovou stopu (její absolutní hodnoty i hodnoty na jedno EURO obratu) a i nadále chce dosahovat jejího každoročního snížení v oblasti přímých i nepřímých emisí, jak se daří již od roku 2019. Ale i na provozovnách dbá společnost na klimatická opatření, a to formou třídění odpadu a zabezpečení jeho další recyklace. Také připravuje projekty na využití dešťové vody ve vlastních objektech. Zavádí nové efektivnější formy řízení s podporou vyspělých systémů (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Styl řízení

Společnost XXX uplatňuje autoritativní styl řízení, což znamená, že rozhodnutí jsou často

diktována shora dolů a zaměstnanci mají omezenou autonomii. Vedení společnosti se zaměřuje na vytvoření jasných cílů a přesných postupů pro jejich dosažení. Komunikace směrem dolů je často jednosměrná, zatímco zpětná vazba od zaměstnanců je minimální. Zaměstnanci jsou motivováni zejména finančními pobídkami a oceňování výsledků práce (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Spolupracovníci

XXX neustále zlepšuje pracovní prostředí a pravidelně obnovuje výrobní prostředky (zejména vozidla a manipulační techniku) se zvláštním zřetelem na nadstandardní bezpečnost a komfort pracovníků. Také nabízí možnost práce z domova u profesí, kde je to možné. Důsledná práce si žádá důsledné uplatňování prvků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s rozšířeným elektronickým vzdělávání v této oblasti. Dále se zaměřuje na rovnost mužů a žen, kde dodržuje antidiskriminační zákon a pravidla včetně jejich komunikace a vysvětlování. Všechna pravidla striktně dodržuje při přijímání zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, zařazování do pracovních pozic, ukončování pracovního poměru a také ve všech ostatních činnostech v rámci pracovních - právních vztahů. Při vytváření týmu se snaží o různorodost a také zohledňují principy rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Schopnosti

Společnost zařizuje dlouhodobé a rozsáhlé vzdělávání svým zaměstnancům, které je podpořené i prostřednictvím spolufinancování z Evropských sociálních fondů. Zaměstnance vzdělává z hlediska jazykových znalostí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce a neustálé zlepšování systému interního vzdělávání (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

Sdílené hodnoty

Partneři, se kterými XXX spolupracuje v oblasti udržitelnosti, jsou pro dosažení vlastních cílů velmi důležití, a proto se je snaží získávat z řad zákazníků, dodavatelů, ale i z okolí. Spojením sil lze dosáhnout mnohem lepších výsledků. Dále se snaží každoročně vytvářet minimálně dva vlastní projekty k podpoře dobročinných akcí a intenzivněji spolupracovat s městy a obcemi v lokalitách působnosti společnosti na podpoře jejich projektů, a to zejména z oblasti logistiky a ochrany přírody. Důležité je navazování dalších spoluprací se zákazníky a dodavateli s cílem násobit poskytovanou pomoc a podporu na humanitárních akcích. Pro dostupné a čisté energie společnost snižuje spotřebu u všech

druhů energie ve všech střediscích společnosti. Upřednostňuje energie z obnovitelných zdrojů. O problematice energií komunikuje se všemi pracovníky, jak se mohou do úspor a zvyšování energetické efektivity zapojit. Dále podnikatel zavádí nové techniky a IT řešení snižující spotřebu energií. XXX připravuje návrhy a projekty pro využití sluneční energie v objektech vlastněných společnostmi a jedná o společných řešeních s pronajímateli využívaných objektů (webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti).

2.9 Finanční analýza

Finanční analýza je rozdělena na dvě části. V první části bude rozebrána struktura rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2017 – 2021 pro společnost XXX. Druhá část bude patřit poměrovým ukazatelům, které budou vypočítány nejen pro XXX, ale i pro další tři konkurenty, kterými byli zvoleni C. S. Cargo, Gebrüder Weiss a TOPTRANS EU. I zde budou použity údaje za posledních pět let.

2.9.1 Analýza majetkové struktury

Tato kapitola rozebere majetkovou strukturu nejdříve pomocí horizontální analýzy a poté pomocí vertikální analýzy. Do majetkové struktury patří aktiva, která se dělí a stálá a oběžná. Do stálých aktiv byly vybrány položky dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek, a do oběžných aktiv zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky.

Tabulka 3: Horizontální analýza majetku v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Aktiva	2018 - 2017	2019 - 2018	2020 - 2019	2021 - 2020
Aktiva celkem	4,44	5,20	-3,52	16,53
Stálá aktiva	9,28	10,88	2,45	0,29
Dlouhodobý nehmotný majetek	-62,73	-11,99	-13,81	489,85
Dlouhodobý hmotný majetek	9,35	9,55	1,19	-0,67
Dlouhodobý finanční majetek	11,06	13,27	4,56	-1,00
Oběžná aktiva	0,98	0,92	-7,84	30,78
Zásoby	-12,81	6,23	14,74	65,40
Dlouhodobé pohledávky	36,62	14,98	-28,23	27,55
Krátkodobé pohledávky	-0,27	1,83	-14,55	33,94
Peněžní prostředky	13,91	-4,73	48,79	12,61
Časové rozlišení aktiv	35,55	1,15	-15,24	8,13

Horizontální analýza majetku ukazuje meziroční růst, či pokles jednotlivých položek v procentech. Stálá aktiva po celé sledované období rostou, největší nárůst nastal u dlouhodobého nehmotného majetku v roce 2021, což je způsobeno poskytnutými zálohami na tento majetek a nedokončeným majetkem. Oběžná aktiva také rostla, kromě roku 2020, kde klesla o 7,84 % oproti minulému roku. Velký růst v posledním roce nastal u zásob, protože bylo pořízeno větší množství materiálu. Také pohledávky zaznamenaly růst oproti roku 2020, kde klesly z důvodu pandemie.

Tabulka 4: Vertikální analýza majetku v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	39,58	41,41	43,65	46,36	39,90
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,39	0,14	0,12	0,10	0,52
Dlouhodobý hmotný majetek	24,46	25,61	26,67	27,98	23,85
Dlouhodobý finanční majetek	14,73	15,66	16,86	18,28	15,53
Oběžná aktiva	59,93	57,95	55,59	53,11	59,60
Zásoby	0,46	0,38	0,39	0,46	0,65
Dlouhodobé pohledávky	0,04	0,06	0,06	0,05	0,05
Krátkodobé pohledávky	53,83	51,40	49,76	44,07	50,65
Peněžní prostředky	5,60	6,11	5,53	8,53	8,24
Časové rozlišení aktiv	0,49	0,64	0,61	0,54	0,50

Vertikální analýza udává procentuální podíl jednotlivých položek na celkových aktivech. Větší část aktiv pokrývají oběžná aktiva, a to více jak 50 %. Největší podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé pohledávky, které se pohybují okolo 50 %. Ostatní položky tvoří pouze malé procento. U stálých aktiv má největší podíl dlouhodobý hmotný majetek, který se neustále zvyšuje, což může být způsobeno neustálými investicemi do technologií.

2.9.2 Analýza finanční struktury

Pasiva se dělí na vlastní zdroje a cizí zdroje. Pro vlastní zdroje byly vybrány položky vlastní kapitál a výsledek hospodaření běžného období, a pro cizí zdroje pak rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky.

Tabulka 5: Horizontální analýza zdrojů financování v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Pasiva	2018 - 2017	2019 - 2018	2020 - 2019	2021 - 2020
Pasiva celkem	4,44	5,20	-3,52	16,53
Vlastní kapitál	6,51	12,14	8,75	6,86
VH běžného období	56,59	197,36	9,58	10,04
Cizí zdroje	3,00	-0,21	-14,12	24,74
Rezervy	36,27	6,09	13,43	43,91
Dlouhodobé závazky	-37,37	-8,21	-27,71	373,85
Krátkodobé závazky	7,56	0,49	-14,47	2,19
Časové rozlišení pasiv	-53,40	84,08	-28,29	1922,61

Největší meziroční nárůst zaznamenala položka časové rozlišení pasiv v posledním roce, kvůli velkému nárůstu výnosů příštích období. V tomto roce také významně vzrostly dlouhodobé závazky, zejména díky závazkům ke společníkům. Významnou položkou je výsledek hospodaření běžného období, který meziročně roste, největší nárůst zaznamenal v roce 2019, a to o 197,36 %.

Tabulka 6: Vertikální analýza zdrojů financování v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	42,66	43,50	46,37	52,27	47,94
VH běžného období	0,71	1,06	3,00	3,41	3,22
Cizí zdroje	57,24	56,45	53,55	47,67	51,03
Rezervy	1,45	1,89	1,91	2,24	2,77
Dlouhodobé závazky	6,73	4,04	3,52	2,64	10,73
Krátkodobé závazky	49,06	50,52	48,26	42,79	37,52
Časové rozlišení pasiv	0,10	0,05	0,08	0,06	1,04

U struktury pasiv je financování cizími a vlastními zdroji vcelku vyrovnané. Vlastní kapitál je lehce pod padesáti procenty, kromě roku 2020, kde dosahuje 52,27 %. Největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky. Zhruba polovinu vlastního kapitálu tvoří základní kapitál a druhou polovinu ážio a kapitálové fondy.

2.9.3 Analýza výkazu zisku a ztrát

Další kapitola náleží analýze výkazu zisku a ztrát, která byla provedena pomocí horizontální analýzy. Poté je vyobrazena nákladovost společnosti. V následující tabulce jsou uvedeny meziroční nárůsty jednotlivých položek za roky 2017 – 2021.

Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

	2018 - 2017	2019 - 2018	2020 - 2019	2021 - 2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5,39	-1,98	-5,95	13,34
Tržby za prodej zboží	17,31	22,57	-33,41	68,38
Výkonová spotřeba	3,73	-3,14	-9,64	21,37
Náklady vynaložené na prodané zboží	17,90	22,39	-34,37	69,87
Spotřeba materiálu a energie	8,12	-6,10	-20,96	24,62
Služby	2,23	-5,07	-5,70	17,27
Osobní náklady	8,97	5,94	-5,56	-0,34
Mzdové náklady	8,84	6,23	-5,23	-0,19
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	9,00	3,99	-7,34	-1,42
Ostatní náklady	13,16	15,29	-0,31	3,96
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,61	-6,62	10,27	7,13
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	-3,66	-1,41	3,31	6,25
Úpravy hodnot DHM a DNM – dočasné	-100,00	-	-	-
Úpravy hodnot zásob	-253,85	-395,00	-81,36	-736,36
Úpravy hodnot pohledávek	-62,03	230,43	-85,47	-64,99
Ostatní provozní výnosy	50,08	-47,65	14,51	-24,51
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-2,51	4,73	169,41	-41,80
Tržby z prodaného materiálu	-2,16	-13,97	-20,51	-7,53
Jiné provozní výnosy	61,64	-54,55	-31,57	-4,27
Ostatní provozní náklady	20,66	-25,57	11,01	-17,64
Zůstatková cena prodaného DM	-40,03	14,32	196,15	-68,60
Prodaný materiál	-7,52	-13,82	-19,81	-10,59
Daně a poplatky	-5,00	-2,57	-2,48	4,52
Rezervy v provozní oblasti	206,96	-61,12	254,39	-50,38
Jiné provozní náklady	50,75	-41,67	-0,72	-25,28
Provozní výsledek hospodaření	26,83	114,54	-0,48	26,05
Výnosové úroky a podobné výnosy	66,58	-0,16	-29,22	-12,13
- ovládaná nebo ovládající osoba	65,26	-13,07	-18,04	-16,51
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	100,00	270,24	-84,24	100,00
Nákladové úroky a podobné náklady	43,62	2,46	-13,60	-17,39
- ovládaná nebo ovládající osoba	53,62	-61,74	-23,22	147,22
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	36,07	57,19	-11,60	-47,05
Ostatní finanční výnosy	-7,60	79,44	12,53	6,78
Ostatní finanční náklady	-17,33	94,95	-2,88	12,74
Finanční výsledek hospodaření	-55,65	257,85	-90,79	400,85
Výsledek hospodaření před zdaněním	54,20	100,86	14,88	20,94
Daň z příjmu	51,29	-10,28	35,18	54,76
Daň z příjmu splatná	58,91	-2,82	104,31	74,51
Daň z příjmu odložená	44,52	-17,57	-44,51	-29,07
Výsledek hospodaření po zdanění	56,59	197,36	9,58	10,04
Čistý obrat za účetní období	5,14	-0,53	-7,41	15,59

Nejdůležitější položkou výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, protože

poskytování služeb je hlavní činností společnosti. V tabulce je patrné, že tyto tržby v posledním roce výrazně vzrostly oproti předcházejícím rokům, kde naopak klesaly. Ještě výraznější nárůst zaznamenaly v roce 2021 tržby z prodeje zboží. Mzdové náklady v posledních letech klesají, což je způsobeno úbytkem zaměstnanců, a s tím souvisí náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které také v posledních letech klesají. Hodnota dlouhodobého majetku, s čímž souvisí úpravy hodnot dlouhodobého majetku, které v roce 2020 a 2021 rostou o 3 a 6 %. Zatímco provozní výsledek se zlepšil v porovnání s předchozími roky, finanční výsledek byl poměrně kolísavý s negativními hodnotami v prvním a třetím roce a vysokým růstem v druhém a čtvrtém roce. Nicméně, nejdůležitější je, že společnost vykazuje ve všech letech růst výsledku hospodaření. Z toho lze usoudit, že společnost hospodaří úspěšně.

Nákladovost

Nákladovost byla vypočítána poměrem provozních nákladů a tržeb. Z tabulky níže je patrné, že společnost má vysoké provozní náklady, v prvních dvou letech dokonce převýšily tržby. S postupem času hodnota klesá, ale stále je příliš vysoká.

Tabulka 8: Nákladovost (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Roky	2017	2018	2019	2020	2021
Nákladovost	1,02	1,01	0,99	0,99	0,98

2.9.4 Ukazatele zadluženosti

Pro zadluženost byly vybrány ukazatele celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, doba splácení dluhů, úrokové krytí a dlouhodobá zadluženost. Tabulka níže zobrazuje hodnoty jednotlivých ukazatelů.

- $Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva\ celkem}$
- $Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva\ celkem}$
- $Doba\ splácení\ dluhů = \frac{cizí\ zdroje - rezervy}{provozní\ cash\ flow}$
- $Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$
- $Dlouhodobá\ zadluženost = \frac{dlouhodobý\ cizí\ kapitál}{aktiva\ celkem}$

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Ukazatel	Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost [%]	XXX	57,24	56,45	53,55	47,67	51,03
	C. S. Cargo	94,33	66,61	76,11	76,85	70,53
	Gebrüder Weiss	50,03	43,98	36,48	28,64	42,99
	TOPTRANS EU	106,29	91,24	85,44	86,40	79,27
Koefficient samofinancování [%]	XXX	42,66	43,50	46,37	52,27	47,94
	C. S. Cargo	5,50	17,91	23,69	22,94	26,58
	Gebrüder Weiss	47,71	54,09	62,03	69,27	54,91
	TOPTRANS EU	-6,78	8,76	12,72	11,44	17,73
Úrokové krytí	XXX	13,47	11,89	24,90	28,68	43,76
	C. S. Cargo	-1,31	-6,40	2,23	5,35	5,69
	Gebrüder Weiss	18,74	29,54	45,93	71,32	835,75
	TOPTRANS EU	417,72	-	-	-	-
Dlouhodobá zadluženost [%]	XXX	8,18	5,93	5,43	4,88	4,69
	C. S. Cargo	49,15	18,00	21,91	19,42	17,26
	Gebrüder Weiss	0,62	0,77	0,77	0,66	0,95
	TOPTRANS EU	0,81	0,92	0,82	0,72	0,82

Prvním ukazatelem je **celková zadluženost**, kterou má sledovaná společnost kolem 50 % ve všech letech a průběh je spíše klesající. Gebrüder Weiss dosahuje nižší zadluženosti, a další dva konkurenti přesahují zadluženost 70 %, což je velmi rizikové. Z kolika procent jsou celková aktiva financována z vlastních zdrojů znázorňuje **koefficient samofinancování**. Jak již bylo zmíněno, společnost XXX má zadluženost cizími zdroji kolem padesáti procent, tedy i vlastní zdroje jsou kolem 50 %. Konkurent Gebrüder Weiss dosahuje podobných hodnot, ale hodnoty u C. S. Cargo nedosahují ani 30 %, dokonce u společnosti TOPTRANS jsou v prvním roce záporné.

Nejvíce vytvořený zisk pokrývá nákladové úroky u společnosti XXX a Gebrüder Weiss. C. S. Cargo dosahovalo hodnot **úrokového krytí** v prvních letech záporně, z důvodu ztráty, ale postupně hodnoty rostou. U TOPTRANS v roce 2017 je hodnota vysoká, protože společnost měla velmi nízké nákladové úroky a v dalších letech dokonce měla úroky nulové. U **dlouhodobé zadluženosti** jsou zohledněny pouze dlouhodobé závazky a rezervy, které má nejvyšší C. S. Cargo. Ostatní společnosti včetně XXX mají hodnoty velmi nízké a nemají tak problém s dlouhodobou zadlužeností.

2.9.5 Ukazatele aktivity

Dalším poměrovým ukazatelem je ukazatel aktivity, pro který byl vypočítán obrat

celkových aktiv, obrat stálých aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Hodnoty byly opět porovnány s konkurencí.

- $Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$
- $Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{tržby}{stálá\ aktiva}$
- $Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Obchodní\ pohledávky}{tržby} \times 360$
- $Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{tržby} \times 360$

Tabulka 7: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Ukazatel	Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	XXX	2,12	2,15	2,03	1,94	1,93
	C. S. Cargo	1,92	2,00	2,35	2,15	2,18
	Gebrüder Weiss	1,90	1,96	1,97	1,93	2,11
	TOPTRANS EU	1,44	1,54	1,56	1,50	1,99
Obrat stálých aktiv	XXX	5,35	5,19	4,65	4,18	4,85
	C. S. Cargo	4,07	5,57	5,59	5,09	5,13
	Gebrüder Weiss	3,08	3,28	3,53	3,74	4,06
	TOPTRANS EU	2,87	2,81	3,05	3,34	3,86
Doba obratu pohledávek [dny]	XXX	61,19	60,76	65,49	57,35	71,53
	C. S. Cargo	66,76	69,52	65,69	78,13	70,22
	Gebrüder Weiss	46,29	49,89	43,47	46,59	40,09
	TOPTRANS EU	53,15	39,69	34,29	35,45	34,44
Doba obratu závazků [dny]	XXX	35,01	31,38	30,88	32,60	35,96
	C. S. Cargo	56,50	54,47	57,55	67,76	51,68
	Gebrüder Weiss	41,97	38,83	37,73	38,77	41,65
	TOPTRANS EU	22,52	16,72	9,16	8,28	9,11

Hodnoty **obratu celkových aktiv** společnosti XXX převážně odpovídají hodnotám konkurenčních společností, jen TOPTRANS v prvním roce měla nižší hodnoty, ale postupem času se dorovnála konkurenci.

Obrat stálých aktiv nevykazuje pochybnosti o neefektivním využívání stálých aktiv. U všech společností jsou hodnoty vyšší než u obratu celkových aktiv, což je dobré znamení.

Společnost XXX čelí problému s nedostatečnou rychlostí plateb od svých zákazníků, což ukazuje ukazatel **doby obratu pohledávek**. V posledním roce se doba platby dokonce prodloužila na 72 dní, což může ohrozit včasné splácení závazků. Stejný problém postihuje i C. S. Cargo, zatímco dva zbývající konkurenti mají kratší dobu platby, což jim

umožňuje rychlejší splácení vlastních závazků.

I když má XXX vyšší dobu obratu pohledávek, u **doby obratu závazků** má průměrné hodnoty s porovnáním s konkurencí. Kdežto u C. S. Cargo, která na tom byla podobně, nyní má mnohem vyšší hodnoty. Gebrüder Weiss vykazuje velmi podobné hodnoty jako XXX, ale TOPTRANS EU má mnohem nižší hodnoty, což je způsobeno mnohem nižším počtem závazků vůči dodavatelům než u ostatních.

2.9.6 Ukazatele likvidity

Dále budou zhodnoceny výsledky ukazatele likvidity. Zda jsou společnosti schopny hradit své krátkodobé dluhy ukáže okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

- $Okamžitá\ likvidita = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- $Pohotová\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- $Běžná\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Tabulka 10: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Ukazatel	Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	XXX	0,11	0,12	0,11	0,20	0,22
	C. S. Cargo	0,06	0,04	0,08	0,04	0,03
	Gebrüder Weiss	0,10	0,10	0,20	0,50	0,28
	TOPTRANS	0,14	0,18	0,25	0,35	0,20
Pohotová likvidita	XXX	1,21	1,14	1,14	1,23	1,57
	C. S. Cargo	1,01	1,03	1,02	1,01	1,03
	Gebrüder Weiss	0,64	0,77	0,99	1,46	0,92
	TOPTRANS	0,45	0,48	0,53	0,61	0,59
Běžná likvidita	XXX	1,22	1,14	1,15	1,24	1,59
	C. S. Cargo	1,02	1,03	1,04	1,01	1,04
	Gebrüder Weiss	0,64	0,77	0,99	1,46	0,92
	TOPTRANS	0,45	0,48	0,53	0,61	0,59

Společnost XXX měla v prvních třech letech nižší hodnoty **okamžité likvidity** než v dalších dvou letech. Stejně tak jsou na tom Gebrüder Weiss a TOPTRANS. Naopak nejnižší hodnoty má C. S. Cargo, která nedosahuje ani hodnoty 0,1. To znamená, že by mohla mít problémy s placením svých splatných dluhů.

Kdežto **pohotovou likviditu** má společnost XXX nejvyšší a stále se zvyšuje. To se však

nedá říct o konkurenci, u které většina hodnot je menších jak 1, což znamená, že mají nedostatek prostředků, aby platili své krátkodobé závazky včas.

Podobně je to i u **běžné likvidity**, kde má nejlepší hodnoty sledovaná společnost. Konkurenční hodnoty ve většině případů nedosahují ani hodnoty 1, kromě společnosti C. S. Cargo, což znamená, že jsou hodnoty zavádějící z hlediska finančního zdraví. Nejsou tak schopni uspokojit své věřitele jako společnost XXX.

2.9.7 Ukazatele rentability

Poslední kapitolou finanční analýzy jsou ukazatele rentability. Nejčastěji používanými ukazateli jsou rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkových aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS).

- $ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$
- $ROA = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$
- $ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$

Tabulka 11: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Ukazatel	Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
ROE	ESA	0,017	0,024	0,065	0,065	0,067
	C. S. Cargo	-0,012	-0,981	0,128	0,304	0,311
	Gebrüder Weiss	0,140	0,166	0,159	0,136	0,267
	TOPTRANS	-0,336	1,000	1,000	1,000	1,000
ROI	ESA	0,018	0,022	0,045	0,046	0,050
	C. S. Cargo	-0,027	-0,166	0,033	0,055	0,049
	Gebrüder Weiss	0,088	0,123	0,130	0,127	0,234
	TOPTRANS	0,033	0,113	0,165	0,147	0,233
ROA	ESA	0,007	0,011	0,030	0,034	0,032
	C. S. Cargo	-0,001	-0,176	0,030	0,070	0,083
	Gebrüder Weiss	0,067	0,090	0,099	0,094	0,146
	TOPTRANS	0,023	0,088	0,127	0,114	0,177
ROS	ESA	0,008	0,010	0,022	0,024	0,026
	C. S. Cargo	-0,014	-0,070	0,014	0,026	0,022
	Gebrüder Weiss	0,045	0,061	0,065	0,064	0,089
	TOPTRANS	0,023	0,074	0,104	0,096	0,114

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) se u společnosti XXX s postupem času zvyšuje, což je dobře, ale zároveň má nejnižší hodnoty oproti konkurenci. Společnost C. S. Cargo má v prvních letech záporné hodnoty z důvodu záporného výsledku hospodaření.

TOPTRANS EU má v prvním roce zápornou hodnotu, protože má také záporný výsledek hospodaření minulých let a tím i vlastní kapitál. V dalších letech se hodnoty rovnají jedné, protože vlastní kapitál tvoří pouze výsledek hospodaření.

I u **ROA** (rentabilita aktiv) jsou hodnoty XXX rostoucí, ale poměrně nízké. Všichni konkurenti mají převážně vyšší hodnoty. Jinak tomu není ani u **ROS** (rentability tržeb), kde má opět společnost XXX velmi nízké hodnoty s rostoucím trendem. Lze říci, že není velmi zisková, má velké tržby, ale malý zisk.

2.10 Shrnutí provedené analýzy

Z výsledků provedené analýzy vyplývá, že společnost XXX je finančně zdravá a daří se jí růst. Růst dokazují nejen rostoucí aktiva, kromě roku 2020, což je způsobeno celosvětovou pandemií, ale i výsledek hospodaření je ve všech sledovaných letech rostoucí, což vyplývá z vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát. Dále důležitou položkou ve vertikální analýze jsou tržby, které se také kvůli pandemii lehce propadly, ale v posledním roce se společnosti podařilo rapidně navýšit.

Hodnoty z analýzy poměrových ukazatelů byly porovnány s konkurencí. U většiny ukazatelů se společnosti XXX daří dobře v porovnání s konkurencí. Společnost má aktuálně zadluženost přibližně ve výši padesáti procent, ale z dlouhodobého hlediska jsou hodnoty zadluženosti velmi nízké, proto si může dovolit pokračovat v investicích do technologií a inovací. V oblasti aktivity by si společnost měla zlepšit dobu obratu pohledávek, protože průměrná doba čekání na platbu od zákazníků je 60 dní. Nicméně, i přes tuto skutečnost společnost zvládá hradit své závazky v průměru do 30 dnů. Kdyby však dostávala zaplacenou za své pohledávky dříve, mohla by i dříve splácet závazky, tato skutečnost je vyobrazena pomocí ukazatele likvidity. Však nejedná se o závažný problém, protože ostatní ukazatele likvidity jsou v pořádku. Poslední vypočtený ukazatel byla rentabilita, ani zde nebyl zjištěn větší problém, jediné, že u rentability tržeb má společnost velmi nízké hodnoty, protože má obrovské tržby, ale oproti tomu velmi nízký výsledek hospodaření, což je způsobeno příliš vysokými náklady.

2.11 Závěry strategické a finanční analýzy formou přehledu SWOT

Pro celkové zhodnocení společnosti XXX slouží následující tabulka, která představuje SWOT analýzu, ta se skládá ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Uvedené položky vychází z poznatků získaných vnější a vnitřní analýzou.

Tabulka 12: SWOT analýza

S – silné stránky	W – slabé stránky
rostoucí tržby	dobu splácení pohledávek
enviromentální ohleduplnost	nízká ziskovost
dlouhodobá spolupráce se zákazníky	vysoká nákladovost
nejmodernější technologie	
O – příležitosti	T – hrozby
rozšíření do zahraničí	růst konkurence
investice do technologií a inovací	pokračování války na Ukrajině
rozšiřování působnosti v nových oblastech	nedostatek kvalifikované pracovní síly

Analyzovaná společnost má významné přednosti, mezi něž patří zejména rostoucí tržby, což svědčí o úspěšnosti podnikání. Dále stojí za zmínku její vysoká úroveň ohleduplnosti k životnímu prostředí, kterou překračuje běžné standardy. Společnost se snaží snižovat emise, omezovat počet kilometrů jízdy bez nákladů, využívá úsporné žárovky a třídí odpad. Mimo to společnost navazuje dlouhodobé spolupráce se zákazníky a investuje do nejmodernějších technologií, které zvyšují efektivitu přepravy a usnadňují práci.

Z analýzy finančních ukazatelů vyplývá, že společnost má příliš dlouhou dobu splácení pohledávek a může tak mít problémy s placením svých závazků včas, ale tato skutečnost se nepotvrdila, protože své závazky splácí v průměru do 30 dnů. Kromě toho je zjištěna velmi nízká ziskovost, i když má společnost vysoké tržby. Rentabilita tržeb je tudíž velmi malá, což souvisí s vysokými náklady na provoz. V prvních dvou sledovaných letech byly provozní náklady vyšší než tržby a v posledním roce se tento poměr lehce snížil na 98 %.

V rámci SWOT analýzy byly identifikovány příležitosti pro společnost, které zahrnují investice do technologií a inovací, ve kterých může společnost pokračovat, protože má nízkou zadluženost. V roce 2023 došlo k fúzi se společností ZZZ s. r. o., což XXX umožnilo rozšířit své působení do oblasti služeb pro e-shopy. Tuto příležitost by měla společnost využít naplno.

Jelikož je ve světě přetrvávají ekonomické problémy, mohou mít na společnost některé

faktory negativní vliv. Především se jedná o hrozby pokračování války na Ukrajině. Další hrozbou by mohla být rostoucí konkurence nebo a také nedostatek kvalifikovaných pracovníků, je stále obtížnější najít někoho pracovitého a spolehlivého.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V poslední části diplomové práce bude vytvořen finanční plán pro společnost XXX s. r. o. na období 2023 - 2025, a to ve dvou variantách. Rok 2022 představuje očekávanou skutečnost, proto bude v obou variantách vykazovat stejné hodnoty. V roce 2023 dojde k zohlednění fúze se společností ZZZ s. r. o., pro níž budou jednotlivé položky finančního plánu stanoveny zvlášť a přičteny k položkám společnosti XXX. Prognóza položek pro ZZZ bude pro obě varianty ve stejné výši, zatímco položky pro XXX budou stanoveny ve dvou variantách, budou se odvíjet od tržeb prognózovaných pomocí regresní analýzy a pomocí analýzy časových řad. Výkazy finančního plánu však budou představovat hodnoty za společnost jako celek. V závěru bude provedeno srovnání jednotlivých variant za použití finanční analýzy.

3.1 Prognóza tržeb za výrobky a služby

Při sestavení finančního plánu je základním a nejdůležitějším krokem prognóza tržeb. Pro stanovení tržeb podniku je nejdříve zapotřebí odhadnout budoucí vývoj tržeb v odvětví. Společnost XXX s. r. o. se zabývá logistickými službami, což spadá dle CZ-NACE do sekce H (doprava a skladování) (CZ-NACE kódy: nace.cz). Vývoj tržeb v odvětví bude vypočítán pomocí regresní analýzy a analýzy časových řad.

3.1.1 Prognóza tržeb - 1. varianta

První varianta prognózy tržeb bude stanovena na základě regresní analýzy. Regresní analýza vychází z minulého vývoje tržeb v odvětví a makroekonomických ukazatelů. Zjišťuje, které makroekonomické ukazatele nejvíce ovlivňují tržby v daném odvětví. A poté pomocí predikcí ukazatelů budou odvozené tržby pro roky 2023 až 2025. Následující tabulka představuje jednotlivé makroekonomické ukazatele v posledních deseti letech a také predikci na další roky, které zveřejňuje Ministerstvo financí.

Tabulka 13: Makroekonomické ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR)

Makroekonomické ukazatele	Reálný HDP, meziroční změna [% , s. c.]	Nominální HDP [mld. Kč]	Průměrná roční míra inflace [%]	Hrubý národní důchod [mld. Kč]	Ropa Brent USD/barel
2012	-0,8	4 060	3,3	3 808	112
2013	-0,5	4 098	1,4	3 854	109
2014	2,7	4 314	0,4	4 047	99
2015	5,4	4 596	0,3	4 308	52
2016	2,5	4 768	0,7	4 473	44
2017	5,2	5 111	2,5	4 821	54
2018	3,2	5 411	2,1	5 114	71
2019	3,0	5 791	2,8	5 441	64
2020	-5,5	5 709	3,2	5 424	42
2021	3,6	6 109	3,8	5 859	71
2022	2,3	6 749	15,1	6 439	101
2023*	-0,5	7 308	10,4	7 046	81
2024*	3,0	7 846	3,8	7 564	-
2025*	2,7	8 308	2,8	8 003	-

Je zapotřebí zjistit závislost tržeb v daném odvětví (Příloha 7) na jednotlivých makroekonomických ukazatelích. K tomu jsem použila Pearsonův korelační koeficient, který je uveden v následující tabulce.

Tabulka 14: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: vlastní zpracování)

Pearsonův korelační koeficient	
Reálný HDP	0,32299
Nominální HDP	0,94740
Průměrná roční míra inflace	0,46733
Hrubý národní důchod	0,94183
Ropa Brent	-0,57283

Silnější závislost představují hodnoty, které se nejvíce přibližují k 1 nebo -1. Nejblíže hodnotu představuje nominální HDP a to 0,94740, proto byla pro predikci tržeb použita funkce odvozená na základě nominálního HDP. Byly vyčísleny koeficienty determinace pro nominální HDP, kde nejvyšší hodnotu vykazoval polynomický trend 2. stupně ve výši 0,9122, ale z tabulky níže vyplývá, že se pro stanovení tržeb nehodí, z tohoto důvodu byl zvolen lineární trend, protože nejlépe odpovídá minulému vývoji v odvětví.

Tabulka 15: Regresní analýza – vývoj tržeb podle jednotlivých trendů (Zdroj: vlastní zpracování).

Trend	2022	2023	2024	2025
Logaritmický	672 059	303 719	330 097	351 343
- meziroční změna	-	0,4519	1,0868	1,0644
Lineární	672 059	697 050	736 992	771 291
- meziroční změna	-	1,0372	1,0573	1,0465
Polynomický 2. stupně	672 059	617 340	610 745	597 228
- meziroční změna	-	0,9186	0,9893	0,9779
Exponenciální	672 059	533 334	562 813	589 425
- meziroční změna	-	0,7936	1,0553	1,0473

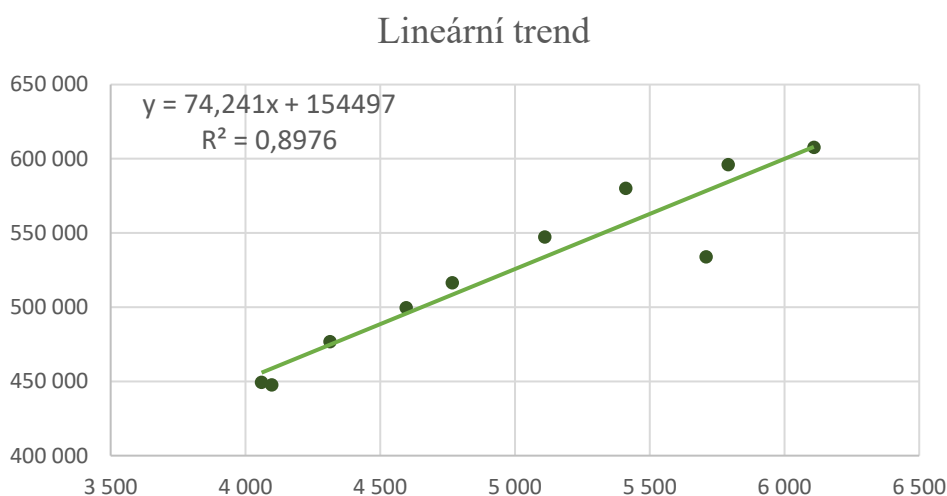
Zvolený lineární trend je vyobrazen v následujícím grafu, pomocí kterého byly v předešlé tabulce prognózovány tržby v odvětví. Rovnice této funkce má tvar:

$$y = 74,241x + 154497.$$

Kde:

x.....nominální HDP v mld. Kč

y.....tržby v odvětví v mil. Kč



Graf 3.1: Regresní analýza – lineární trend (Zdroj: vlastní zpracování)

Posledním krokem je určení tržeb společnosti. V roce 2022 jsou tržby v daném odvětví již známy a byly použity k výpočtu tržeb společnosti. Plánované tržby byly stanoveny na základě průměrného indexu růstu tržního podílu za minulé roky, s výjimkou roku 2016, kdy byla zaznamenána výrazně nižší hodnota. Tento průměr byl vypočten jako 1,0153, pomocí kterého byl dopočítán tržní podíl společnosti. Poté byl tento podíl vynásoben

tržbami v daném odvětví, čímž byly získány plánované tržby společnosti.

Tabulka 16: Prognóza tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti XXX s. r. o. – regresní analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby v odvětví v tis. Kč	Index růstu trhu	Tržby XXX s. r. o. v tis. Kč	Index růstu XXX	Tržní podíl	Index růstu tržního podílu
2013	447 626 001	-	1 977 093	-	0,0044	-
2014	476 725 249	1,0650	2 395 885	1,2118	0,0050	1,1379
2015	499 678 746	1,0481	2 539 021	1,0597	0,0051	1,0111
2016	516 450 907	1,0336	2 457 944	0,9681	0,0048	0,9366
2017	547 284 105	1,0597	2 511 908	1,0220	0,0046	0,9644
2018	579 992 632	1,0598	2 647 242	1,0539	0,0046	0,9944
2019	595 978 182	1,0276	2 594 938	0,9802	0,0044	0,9539
2020	533 961 438	0,8959	2 440 640	0,9405	0,0046	1,0498
2021	607 648 116	1,1380	2 766 111	1,1334	0,0046	0,9959
2022	672 058 816	1,1060	3 076 149	1,1121	0,0046	1,0055
2023	697 050 228	1,0372	3 239 484	1,0531	0,0046	1,0153
2024	736 991 886	1,0573	3 477 652	1,0735	0,0047	1,0153
2025	771 291 228	1,0465	3 695 332	1,0626	0,0048	1,0153

3.1.2 Prognóza tržeb - 2. varianta

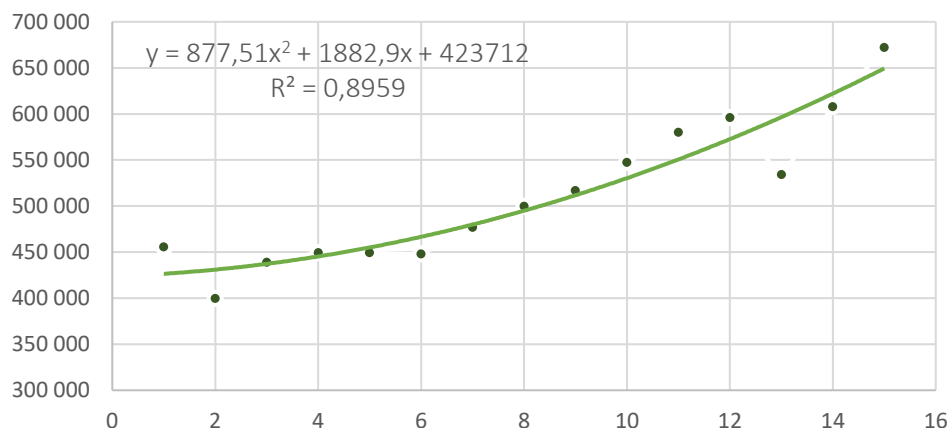
Druhá varianta prognózy tržeb bude odhadnuta na základě analýzy časových řad. Při této analýze se nezkoumá závislost tržeb v odvětví na makroekonomických ukazatelích, ale závislost na čase. Také byl vypočítány koeficienty determinace pro čtyři trendy, kde nejvyšší hodnota vyšla u polynomického trendu 2. stupně, a to ve výši 0,8959.

Tabulka 17: koeficient determinace – analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování)

Koeficient determinace	
Logaritmický	0,6297
Lineární	0,8575
Polynomický 2. stupeň	0,8959
Exponenciální	0,8758

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb v odvětví v závislosti na čase a křivka představuje polynomickou funkci 2. stupně. Její rovnice, pomocí které budou prognózovány tržby v odvětví, má podobu: $y = 877,51x^2 + 1882,9x + 423712$.

Polynomický trend 2. stupně



Graf 3.2: Analýza časových řad – polynomický trend 2. stupně (Zdroje: vlastní zpracování)

Pomocí již zmíněné rovnice byly získány hodnoty tržeb v odvětví na plánované období, které opět budou použity pro stanovení tržeb společnosti XXX s. r. o. Tento vývoj vyobrazuje následující tabulka.

Tabulka 18: Analýza časových řad – vývoj tržeb podle polynomického trendu 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování)

Trend	2022	2023	2024	2025
Polynomický 2. stupně	672 059	678 481	709 322	741 917
- meziroční změna	-	1,0096	1,0455	1,0460

Postup stanovení tržeb společnosti pro plánované období byl skoro totožný, jako při regresní analýze, jen do průměru indexu růstu tržního podílu byly zahrnuty všechny roky a vyšla hodnota 1,0055. V této druhé variantě jsou hodnoty nižší oproti první variantě, dalo by se říci, že se jedná o pesimističtější variantu, ale tržby jsou i zde rostoucí, z analýzy nevyplývá, že by nějaký faktor naznačoval pokles tržeb v oboru, proto i ve společnosti je rostoucí trend.

Tabulka 19: Prognóza tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti XXX s. r. o. – analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby v odvětví v tis. Kč	Index růstu trhu	Tržby XXX s. r. o. v tis. Kč	Index růstu XXX	Tržní podíl	Index růstu tržního podílu
2013	447 626 001	-	1 977 093	-	0,0044	-
2014	476 725 249	1,0650	2 395 885	1,2118	0,0050	1,1379
2015	499 678 746	1,0481	2 539 021	1,0597	0,0051	1,0111
2016	516 450 907	1,0336	2 457 944	0,9681	0,0048	0,9366
2017	547 284 105	1,0597	2 511 908	1,0220	0,0046	0,9644
2018	579 992 632	1,0598	2 647 242	1,0539	0,0046	0,9944
2019	595 978 182	1,0276	2 594 938	0,9802	0,0044	0,9539
2020	533 961 438	0,8959	2 440 640	0,9405	0,0046	1,0498
2021	607 648 116	1,1380	2 766 111	1,1334	0,0046	0,9959
2022	672 058 816	1,1060	3 076 149	1,1121	0,0046	1,0055
2023	678 480 960	1,0096	3 122 630	1,0151	0,0046	1,0055
2024	709 321 690	1,0455	3 282 531	1,0512	0,0046	1,0055
2025	741 917 440	1,0460	3 452 262	1,0517	0,0047	1,0055

3.1.3 Prognóza tržeb koupené společnosti ZZZ s. r. o.

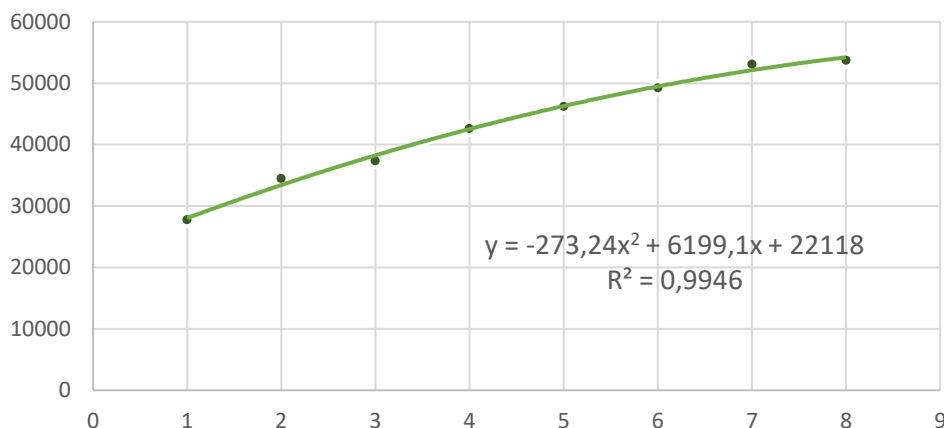
Společnost XXX s. r. o. koupila na konci roku 2022 společnost ZZZ s. r. o. a 1. ledna 2023 došlo k fúzi. Proto budou samostatně stanoveny jednotlivé položky finančního plánu pro ZZZ podle jejího vývoje v minulosti. Jednotlivé položky finančního plánu budou přičteny k jednotlivým variantám plánu společnosti XXX. Koupená společnost má pouze tržby z prodeje výrobků a služeb, které budou stanoveny pomocí analýza časových řad. Společnost byla zařazena do odvětví CZ-NACE jako ostatní informační činnosti v oddílu 63. (CZ-NACE kódy: nace.cz) Koeficient determinace vyšel v tomto případě nejvyšší u polynomického trendu 2. stupně v hodnotě 0,9946, který byl pro prognózu použit.

Tabulka 20: Prognóza tržeb koupené společnosti – Analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování)

Trend	R ²
Logaritmický	0,9702
Lineární	0,8738
Polynomický 2. stupeň	0,9946
Exponenciální	0,9400

Tento trend je vyobrazen v následujícím grafu, kde je i rovnice ve tvaru: $y = -273,24x^2 + 6199,1x + 22118$, která vyjadřuje závislost vývoje tržeb v odvětví na čase.

Polynomický trend 2. stupně



Graf 3.3: Analýza časových řad - polynomický trend 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování)

Stejně jako u společnosti XXX se postupovalo při prognóze tržeb i u koupené společnosti. Opět byly v roce 2022 známé tržby v odvětví pomocí kterých byly stanoveny tržby společnosti. Pro plánované roky byl použit opět průměr indexu růstu tržního podílu, kde nebyl zahrnut rok 2021, protože vykazoval příliš vysokou hodnotu, která by výsledná čísla zkreslovala.

Tabulka 21: Analýza časových řad – polynomický trend 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby v odvětví v tis. Kč	Index růstu trhu	Tržby XXX s. r. o. v tis. Kč	Index růstu XXX	Tržní podíl	Index růstu tržního podílu
2015	27 745 000	-	26 390	-	0,00095	-
2016	34 471 000	1,2424	27 109	1,0272	0,00079	0,8268
2017	37 331 000	1,0830	29 353	1,0828	0,00079	0,9998
2018	42 588 000	1,1408	32 524	1,1080	0,00076	0,9713
2019	46 205 000	1,0849	43 105	1,3253	0,00093	1,2216
2020	49 237 000	1,0656	47 205	1,0951	0,00096	1,0277
2021	53 077 486	1,0780	76 378	1,6180	0,00144	1,5009
2022	53 714 416	1,0120	78 023	1,0215	0,00145	1,0094
2023	55 777 460	1,0384	81 784	1,0482	0,00147	1,0094
2024	56 785 000	1,0181	84 047	1,0277	0,00148	1,0094
2025	57 246 060	1,0081	85 528	1,0176	0,00149	1,0094

3.2 Prognóza jednotlivých položek finančního plánu – 1. varianta

První varianta bude vycházet z tržeb stanovených pomocí regresní analýzy, jedná se tedy

o optimistickou variantu, která počítá s vyššími tržbami. Od roku 2023 budou přičteny jednotlivé položky za koupenou společnost ZZZ, u které tyto položky budou zvlášť prognózovány. Následující tabulka uvádí celkovou výši tržeb za prodané výrobky a služby.

Tabulka 22: Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby z prodeje výrobků a služeb	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o	3 076 149	3 239 484	3 477 652	3 695 332
Koupená společnost	78 023	81 784	84 047	85 528
Celkem	-	3 321 268	3 561 699	3 780 860

3.2.1 Prognóza tržeb a nákladů z prodeje zboží

Dalším krokem je stanovení tržeb z prodeje zboží, které nejsou pro společnost příliš významné, proto byly stanoveny pomocí podílu na tržbách z prodeje výrobků a služeb společnosti XXX, který je ve výši 7,79 %. S tržbami za prodej zboží jsou spojené náklady, které byly vyčísleny průměrným podílem těchto nákladů na tržbách za prodej zboží, a to ve výši 95,18 %. ZZZ nevykazovala v minulých letech žádné tržby z prodeje zboží, proto nebudou ani plánovány.

Tabulka 23: Tržby a náklady z prodeje zboží v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	144 041	168 981	207 124	137 914	232 226	239 601	252 323	270 874	287 829
- podíl na tržbách	5,73%	6,38%	7,98%	5,65%	8,40%	7,79%	7,79%	7,79%	7,79%
Náklady na prodané zboží	137 221	161 786	198 011	129 964	220 772	228 057	240 166	257 823	273 962
- podíl na tržbách za prodej zboží	95,27%	95,74%	95,60%	94,24%	95,07%	95,18%	95,18%	95,18%	95,18%

3.2.2 Prognóza výnosů a nákladů

Další fází sestavení finančního plánu jsou osobní náklady, které pro společnost XXX byly vyčísleny pomocí podílu na tržbách za prodej výrobků a služeb. Podíl byl použit z posledního známého roku, protože v posledních letech náklady klesají. Společnost však chce nabrat nové zaměstnance, proto jsou náklady plánovány jako rostoucí, a to i s ohledem na trend zvyšujících se mezd v celé ekonomice. U koupené společnosti byl také použit podíl z posledního známého roku, protože s rostoucími tržbami se podíl

snižoval, což znamená že i téměř neměnný stav zaměstnanců dokáže zvyšovat tržby, proto nebyl naplánován velký nárůst pro další roky. A také společnost XXX ji koupila se zaměstnanci a nemá v plánu je propouštět.

Tabulka 24: Osobní náklady v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	445 259	485 210	514 054	485 461	483 796	538 022	566 590	608 245	646 318
- podíl nákladů na tržbách	17,73%	18,33%	19,81%	19,89%	17,49%	17,49%	17,49%	17,49%	17,49%
Koupená společnost	20 492	21 657	24 654	23 827	25 995	26 555	27 835	28 605	29 109
- tempo růstu nákladů	69,81%	66,59%	57,20%	50,48%	34,03%	34,03%	34,03%	34,03%	34,03%
Celkem	445 259	485 210	514 054	485 461	483 796	538 022	594 424	636 850	675 427
- podíl na celkových tržbách							17,90%	17,88%	17,86%

Spotřeba materiálu a energie také vychází z průměrného podílu nákladů na tržbách, pro společnost XXX ve výši 6,56 %. V roce 2022 byl zohledněn 58% nárůst cen energií oproti roku 2021 (Veřejná databáze: czso.cz), tato skutečnost byla zohledněna u obou společností. Podíl u koupené společnosti v hodnotě 1,79 % je průměrem roku 2019, 2020 a 2021, protože ostatní jsou příliš vysoké.

Tabulka 25: Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Spotřeba materiálu a energie	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	173 736	187 836	176 371	139 412	173 739	274 508	225 282	241 845	256 983
- podíl nákladů na tržbách	6,92%	7,10%	6,80%	5,71%	6,28%	8,92%	6,95%	6,95%	6,95%
Koupená společnost	695	778	816	716	1 494	2 361	1 463	1 503	1 530
- podíl nákladů na tržbách	2,37%	2,39%	1,89%	1,52%	1,96%	3,03%	1,79%	1,79%	1,79%
Celkem	173 736	187 836	176 371	139 412	173 739	274 508	226 745	243 348	258 513
- podíl na celkových tržbách							6,83%	6,83%	6,84%

Náklady na služby jsou pro společnost velmi významné, dosahují vysokých hodnot, jedná se například o opravy a údržbu techniky, o nájmy budov a techniky. Také tyto náklady byly stanoveny pomocí podílu na tržbách pro XXX ve výši 69,25 %. Pro ZZZ byl podíl snížen na 23,81 %, což je průměr let 2018 – 2020, protože se předpokládá, že se náklady na služby po fúzi sníží, protože se služby budou poskytovat jedné společnosti a ne dvěma,

může se jednat například o administrativní služby.

Tabulka 26: Náklady na služby v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Služby	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	1 802 164	1 842 413	1 748 929	1 649 217	1 934 072	2 130 131	2 243 235	2 408 159	2 558 895
- podíl nákladů na tržbách	71,74%	69,60%	67,40%	67,57%	69,92%	69,25%	69,25%	69,25%	69,25%
Koupená společnost	2 629	6 071	11 162	12 678	33 619	25 167	19 470	20 008	20 361
- podíl nákladů na tržbách	8,96%	18,67%	25,89%	26,86%	44,02%	32,26%	23,81%	23,81%	23,81%
Celkem	1 802 164	1 842 413	1 748 929	1 649 217	1 934 072	2 130 131	2 262 705	2 428 167	2 579 256
- podíl na celkových tržbách							68,13%	68,17%	68,22%

Z ostatních provozních nákladů a ostatních provozních výnosů byly odečteny tržby z prodeje DHM a zůstatková cena z prodeje DHM, které byly prognózovány zvlášť, aby mohl být přesněji vyčíslen přehled peněžních toků. Ostatní provozní výnosy představují v průměru 0,96 % na tržbách a ostatní provozní náklady 3,29 % na tržbách u XXX, jak je patrné v následující tabulce. U ZZZ jsou hodnoty téměř nevýznamné, ale i ty byly vypočítány stejným způsobem.

Tabulka 27: Ostatní provozní výnosy a náklady v tis. Kč - 1. varianta (vlastní zpracování)

Ostatní provozní výnosy	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	27 825	27 978	27 721	17 396	24 283	21 321	22 453	24 104	25 613
- podíl na tržbách	1,11%	1,06%	1,07%	0,71%	0,88%	0,96%	0,96%	0,96%	0,96%
Koupená společnost	18	309	111	269	374	162	170	174	178
- podíl na tržbách	0,06%	0,95%	0,26%	0,57%	0,49%	0,47%	0,47%	0,47%	0,47%
Celkem	27 825	27 978	27 721	17 396	24 283	21 321	22 623	24 278	25 790
Ostatní provozní náklady	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	85 237	86 990	86 633	80 799	86 872	95 971	101 067	108 498	115 289
- podíl na tržbách	3,39%	3,29%	3,34%	3,31%	3,14%	3,29%	3,29%	3,29%	3,29%
Koupená společnost	190	411	442	442	374	645	676	695	707
- podíl na tržbách	0,65%	1,26%	1,03%	0,94%	0,49%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%
Celkem	85 237	86 990	86 633	80 799	86 872	95 971	101 743	109 192	115 996
- podíl na celkových Tržbách							3,06%	3,07%	3,07%

Tabulka 28: Tržby a zůstatková cena z prodeje DHM v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby z prodeje DHM	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	6 122	5 969	6 226	16 551	9 664	8 355	8 798	9 445	10 036
- podíl na tržbách	0,24%	0,23%	0,24%	0,68%	0,35%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%
Koupená společnost	356	65	263	105	0	201	211	217	221
- podíl na tržbách	1,21%	0,20%	0,61%	0,22%	0,00%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%
Celkem	6122	5969	6226	16551	9664	8355	9009	9662	10257
Zůstatková cena z prodeje DHM	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	4 487	2 734	3 091	8 925	2 852	5 351	5 635	6 050	6 428
- podíl na tržbách	0,18%	0,10%	0,12%	0,37%	0,10%	0,17%	0,17%	0,17%	0,17%
Koupená společnost	252	31	0	0	68	36	38	39	39
- podíl na tržbách	0,86%	0,10%	0,00%	0,00%	0,09%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Celkem	4 487	2 734	3 091	8 925	2 852	5 351	5 673	6 089	6 468
- podíl na celkových tržbách				-			0,17%	0,17%	0,17%

3.2.3 Prognóza pohledávek, závazků a zásob

Dále, co je zapotřebí stanovit, jsou položky rozvahy. Prvním krokem bylo vypočítat dobu obratu jednotlivých položek za roky 2017 až 2021. Pohledávky a závazky byly rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé a pro každé zvlášť vycíslen průměr doby obratu na tržbách. U XXX byly stanoveny i doby obratu zásob. Tabulky níže představuje doby obratu za společnost XXX a ZZZ.

Tabulka 29: Doby obratu XXX s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu ve dnech XXX s. r. o.	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr
Dlouhodobé pohledávky	0,08	0,10	0,12	0,09	0,10	0,10
Krátkodobé pohledávky	96,84	91,64	95,20	86,50	102,22	94,48
Dlouhodobé závazky	12,11	7,20	6,74	5,18	21,66	10,58
Krátkodobé závazky	88,26	90,08	92,35	83,98	75,72	86,08
Zásoby	0,83	0,68	0,74	0,90	1,32	0,89

Tabulka 30: Doby obratu ZZZ s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu ve dnech ZZZ s. r. o.	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr
Krátkodobé pohledávky	53,45	62,53	46,47	53,55	89,73	61,15
Dlouhodobé závazky	13,63	38,81	14,92	0,22	0,00	-
Krátkodobé závazky	22,44	28,49	34,44	39,70	74,45	39,91

Pomocí průměrů a prognózovaných tržeb byly stanoveny hodnoty jednotlivých položek pro každou společnost zvlášť, které vyobrazuje následující tabulka. U ZZZ byly

dlouhodobé závazky v posledním roce nulové a dlouhodobé pohledávky nebyly vykazovány vůbec, a jelikož došlo ke sloučení nebudou dlouhodobé závazky a pohledávky plánovány.

Tabulka 31: Prognóza pohledávek v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Pohledávky	2022	2023	2024	2025
Dlouhodobé pohledávky XXX	857	903	969	1 030
Celkem dlouhodobé pohledávky	857	903	969	1 030
Krátkodobé pohledávky XXX	807 331	850 198	912 705	969 835
Krátkodobé pohledávky koupené společnosti	13 252	13 891	14 275	14 527
Celkem krátkodobé pohledávky	807 331	864 089	926 980	984 362

Tabulka 32: Prognóza závazků v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Závazky	2022	2023	2024	2025
Dlouhodobé závazky XXX	90 396	95 196	102 195	108 592
Celkem dlouhodobé závazky	90 396	95 196	102 195	108 592
Krátkodobé závazky XXX	735 522	774 576	831 523	883 571
Krátkodobé závazky koupené společnosti	8 649	9 066	9 316	9 481
Celkem krátkodobé závazky	735 522	783 641	840 839	893 052

Tabulka 33: Prognóza zásob v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Zásoby	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	7 646	8 052	8 644	9 186

3.2.4 Investice do dlouhodobého majetku – XXX s. r. o.

Součástí sestavení plánované rozvahy je dlouhodobý majetek, který má společnost XXX složený z největší části z hmotných movitých věcí, kam patří například stroje a dopravní prostředky. Další významnou položkou jsou stavby a v poslední řadě software.

Společnost nemá vytvořený plán investic, ale neustále investuje do hmotných movitých věcí, proto bude při prognóze tohoto majetku použit koeficient investiční náročnosti růstu tržeb na investice vypočítaný z předešlých pěti let. Byl použit průměr pouze posledních dvou let ve výši 1,5 %, protože by byly investice až příliš vysoké. Koeficienty náročnosti byly vypočítány pro všechny druhy majetku, jako je uvedeno v Příloha 8, kde tabulka představuje hodnoty softwaru, staveb a hmotných movitých věcí. Ke všem položkám byly vypočítány odpisy z celkových odpisů společnosti. Poté byly stanoveny investice netto, jako rozdíl aktuálního a minulého období hodnoty majetku. Předposledním krokem bylo sečtení odpisů a netto investic, tím se získaly investice brutto, které byly použity pro

výpočet náročnosti investic v poměru na tržbách. Společnost neplánuje investovat v nejbližších letech do staveb. U software byly ve výši 7 586 tis. Kč poskytnuté zálohy na DNM a nedokončeny DNM, což bylo v roce 2023 uvedeno jako pořízení nového softwaru.

Tabulka 34: Investice do majetku XXX v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Plán dlouhodobého majetku, investic a odpisů (tis. Kč)		2021	2022	2023	2024	2025
Software						
Původní	Odpisy	247	247	301	2 529	2 529
	Zůstatková hodnota	548	301	7 586	5 058	2 529
Stavby						
Původní	Odpisy	18 236	18 236	18 236	18 236	18 236
	Zůstatková hodnota	113 419	95 183	76 947	58 711	40 476
Hmotné movité věci						
Původní	Odpisy	39 907	39 907	39 907	39 907	39 907
	Zůstatková hodnota	246 405	206 498	166 591	126 684	86 777
Nový	Investice netto		46 743	52 716	52 716	52 716
	Investice brutto		86 650	101 288	111 417	122 559
	Pořizovací hodnota k 31. 12.		86 650	187 938	299 355	421 914
	Odpisy		0	8 665	18 794	29 936
Celkem	Odpisy	39 907	39 907	48 572	58 701	69 842
	Zůstatková hodnota	246 405	293 148	345 864	398 581	451 297
Pozemky						
Zůstatková hodnota		9 902	9 902	9 902	9 902	9 902

U koupené společnosti nebyly plánovány žádné další investice, jen byly dopočítány odpisy a zůstatkové hodnoty dosavadních investic.

Tabulka 35: Investice do majetku ZZZ v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Plán dlouhodobého majetku, investic a odpisů (tis. Kč)		2021	2022	2023	2024	2025
Software						
Odpisy		6,00	3,00	0,00	0,00	0,00
Zůstatková hodnota		3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stavby						
Odpisy		519	519	519	519	519
Zůstatková hodnota		6 189	5 670	5 152	4 633	4 115
Hmotné movité věci						
Odpisy		57	57	57	57	57
Zůstatková hodnota		749	692	634	577	519
Pozemky						
Zůstatková hodnota		84	84	84	84	84

3.3 Sestavení finančního plánu – 1. varianta

V této kapitole bude sestaven samotný finanční plán pro první variantu na roky 2023 až 2025. Rok 2022 představuje očekávanou skutečnost. Pro tento plán budou vytvořeny jednotlivé výkazy, jako je výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled peněžních toků.

3.3.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Prvním výkazem je výkaz zisků a ztrát, kde postup prognózy jednotlivých položek pro získání provozního výsledku hospodaření byl vysvětlen v předešlých kapitolách. U finančního výsledku hospodaření, byly hodnoty položek převzaty z posledního známého roku 2021, a od roku 2023 byly přičteny hodnoty koupené společnosti, také ve výši posledního známého roku 2021. Ve všech letech vyšel finanční výsledek hospodaření v záporu jako tomu bylo i v minulosti, proto byl tento trend zachován. Po sečtení provozního a finančního výsledku hospodaření vznikl výsledek hospodaření před zdaněním. Výše daně byla vyčíslena pomocí efektivní sazby daně (Příloha 19), která byla vypočítána za minulé roky a zprůměrována. Do průměru byly zahrnuty pouze poslední tři roky, protože by daň byla příliš vysoká, jelikož je zde započtena i daň odložená. Sazba daně je 31 % a po odečtení daně byl získán výsledek hospodaření po zdanění. Ve všech letech vyšel kladný výsledek hospodaření s lehce klesajícím trendem, protože společnost plánuje v budoucnu investovat. V roce 2022 došlo k velkému poklesu výsledku hospodaření, protože se zvýšili o více jak 50 % náklady na spotřebu materiálu a energie, z důvodu válečného konfliktu na Ukrajině. V dalších letech se nepředpokládá až tak rapidní zvýšení energií a pohonných hmot, ale i tak byly z malé části zohledněny vyšší náklady pomocí průměru, do kterého byl zahrnut právě i rok 2022.

Tabulka 36: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 076 149	3 321 268	3 561 699	3 780 860
Tržby za prodej zboží	239 601	252 323	270 874	287 829
Výkonová spotřeba	2 632 696	2 729 616	2 929 339	3 111 731
Náklady vynaložené na prodané zboží	228 057	240 166	257 823	273 962
Spotřeba materiálu a energie	274 508	226 745	243 348	258 513
Služby	2 130 131	2 262 705	2 428 167	2 579 256
Osobní náklady	538 022	594 424	636 850	675 427
Úpravy hodnot v provozní oblasti	58 389	67 685	80 041	91 183
Ostatní provozní výnosy	21 321	22 623	24 278	25 790
Tržby z prodeje DHM	8 355	9 009	9 662	10 257
Ostatní provozní náklady	95 971	101 743	109 192	115 996
Zůstatková cena z prodeje DHM	5 351	5 673	6 089	6 468
Provozní výsledek hospodaření	14 996	106 082	105 002	103 932
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 145	1 146	1 146	1 146
Nákladové úroky a podobné náklady	1 753	1 799	1 799	1 799
Ostatní finanční výnosy	62 672	62 896	62 896	62 896
Ostatní finanční náklady	66 166	66 316	66 316	66 316
Finanční výsledek hospodaření	-4 102	-4 073	-4 073	-4 073
Výsledek hospodaření před zdaněním	10 894	102 009	100 929	99 859
Daň z příjmu	3 340	31 275	30 944	30 616
Výsledek hospodaření po zdanění	7 554	70 734	69 985	69 243

3.3.2 Plánovaná rozvaha

Další sestavený výkaz je rozvaha. Kde je také většina položek vypočítána výše. První tabulka představuje aktiva, kde v roce 2022 je položka poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM, který byl v následujícím roce využit na pořízení nového software. U hmotného majetku je také nedokončeny DHM, ale ten je v malé výši, proto bude ve všech letech přenesen. Jsou naplánované investice do hmotných movitých věcí, protože z minulých let vyplývá, že se společnost snaží neustále investovat, například do technologií. Hodnota dlouhodobého finančního majetku je převzatá z posledního známého roku 2021 a ponechána ve všech letech ve stejné výši. Pohledávky a zásoby byly vypočítány pomocí doby obratu na tržbách a peněžní prostředky pomocí cash flow. Časové rozlišení aktiv bylo také převzato z posledního známého roku a v roce 2023 přičtena hodnota také posledního známého roku u koupené společnosti.

Tabulka 37: Plánovaná aktiva v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	2022	2023	2024	2025
Aktiva celkem	1 620 585	1 788 851	1 923 033	2 050 886
Stálá aktiva	646 900	686 949	718 325	749 700
Dlouhodobý nehmotný majetek	7 887	7 586	5 058	2 529
Software	301	7 586	5 058	2 529
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNH	7 586	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	398 270	438 620	472 524	506 428
Pozemky a stavby	105 085	92 085	73 331	54 576
Pozemky	9 902	9 986	9 986	9 986
Stavby	95 183	82 099	63 345	44 590
Hmotné movité věci a jejich soubory	293 148	346 499	399 157	451 816
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	36	36	36	36
Dlouhodobý finanční majetek	240 743	240 743	240 743	240 743
Oběžná aktiva	965 941	1 094 106	1 196 912	1 293 390
Zásoby	7 646	8 052	8 644	9 186
Pohledávky	808 188	864 992	927 949	985 391
Dlouhodobé pohledávky	857	903	969	1 030
Krátkodobé pohledávky	807 331	864 089	926 980	984 362
Peněžní prostředky	150 106	221 062	260 319	298 813
Časové rozlišení aktiv	7 744	7 796	7 796	7 796

U pasiv, konkrétně základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku, byly stanoveny ve výši roku 2021, a opět v roce 2023 byla přičtena částka základního kapitálu u koupené společnosti, ostatní položky ZZZ vykazovala nulové. Výsledek hospodaření minulých let je vyčíslen jako součet výsledku hospodaření minulých let předchozího roku a výsledku hospodaření běžného období předchozího roku. U cizích zdrojů byly ponechány ve stejné výši rezervy. Závazky byly vypočítány pomocí doby obratu na tržbách. Časové rozlišení pasiv představuje průměr let 2017 až 2020, protože v roce 2021 byla hodnota příliš odchýlena od normálu, a pro plánované roky zůstala ve stejné výši.

Tabulka 38: Plánovaná pasiva v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Pasiva	2022	2023	2024	2025
Pasiva celkem	1 620 585	1 788 851	1 923 033	2 050 886
Vlastní kapitál	750 798	866 145	936 130	1 005 373
Základní kapitál	292 911	293 111	293 111	293 111
Ážio a kapitálové fondy	305 692	305 692	305 692	305 692
Fondy ze zisku	3 341	3 341	3 341	3 341
Výsledek hospodaření minulých let	141 300	193 267	264 001	333 986
Výsledek hospodaření běžného období	7 554	70 734	69 985	69 243

Cizí zdroje	868 836	921 756	985 952	1 044 562
Rezervy	42 918	42 918	42 918	42 918
Závazky	825 918	878 838	943 034	1 001 644
Dlouhodobé závazky	90 396	95 196	102 195	108 592
Krátkodobé závazky	735 522	783 641	840 839	893 052
Časové rozlišení pasiv	951	951	951	951

3.3.3 Plánovaný přehled peněžních toků

Jako poslední výkaz byl sestaven přehled peněžních toků, který byl proveden nepřímou metodou a vycházel z výsledku hospodaření za účetní období po zdanění. Opět byly od roku 2023 zahrnuty položky koupené společnosti. Čistý peněžní tok z provozní činnosti vyšel ve všech letech kladný, ale čistý peněžní tok z investiční činnosti záporný, protože představuje zejména investice, které byly vynaloženy do hmotných movitých věcí. Peněžní prostředky na konci účetního období jsou ve všech letech kladné a dostatečně vysoké na pokrytí závazků, proto nebylo zapotřebí naplánovat nový úvěr.

Tabulka 39: Plánovaný cash flow v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	127 783	183 618	221 062	260 319
Výsledek hospodaření za účetní období	7 554	70 734	69 985	69 243
+odpisy	58 389	67 685	80 041	91 183
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	2 490	-406	-592	-541
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-21 921	-43 506	-62 891	-57 381
Změna stavu krátkodobých závazků	153 712	39 471	57 198	52 213
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	-56	-46	-66	-61
Změna stavu časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-15 149	0	0	0
- Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-8 355	-9 009	-9 662	-10 257
+ Zůstatková cena prodaného majetku	5 351	5 673	6 089	6 468
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	182 015	130 596	140 101	150 867
- Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (brutto)	-86 650	-101 288	-111 417	-122 559
+ Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8 355	9 009	9 662	10 257
- Zůstatková cena prodaného majetku	-5 351	-5 673	-6 089	-6 468
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-83 647	-97 952	-107 843	-118 769
Změna dlouhodobých závazků	-76 045	4 800	6 999	6 397
Změna stavu vlastního kapitálu	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-76 045	4 800	6 999	6 397
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	150 106	221 062	260 319	298 813

3.4 Prognóza jednotlivých položek finančního plánu – 2. varianta

Tržby z prodeje výrobků a služeb, od kterých se odvíjí veškeré ostatní položky byly pro druhou variantu stanoveny pomocí analýzy časových řad. Koupená společnost v této variantě bude mít všechny položky naprosto totožné jako při 1. variantě. Následující tabulka vyjadřuje celkové tržby pro 2. variantu.

Tabulka 40: Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby z prodeje výrobků a služeb	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o	3 076 149	3 122 630	3 282 531	3 452 262
Koupená společnost ZZZ	78 023	81 784	84 047	85 528
Celkem	-	3 204 414	3 366 577	3 537 790

Při prognóze jednotlivých položek finančního plánu se postupovalo totožně, jako při 1. variantě, s tím rozdílem, že se braly v úvahu nižší tržby, což představuje pesimističtější variantu. Jednotlivé výpočty jsou uvedeny v Příloha 9 až Příloha 18.

3.5 Sestavení finančního plánu – 2. varianta

I pro druhou variantu byl sestaven výkaz zisků a ztrát, rozvaha a přehled peněžních toků pro roky 2023 až 2025 a opět rok 2022 představuje očekávanou skutečnost. Pro druhou variantu byly zvoleny nižší tržby, takže ji lze považovat za pesimističtější variantu.

3.5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Jelikož jsou tržby nižší oproti první variantě, tak i nákladové položky jsou o něco nižší. Přestože se jedná o pesimističtější variantu, ve všech letech je výsledek hospodaření kladný, je sice o něco nižší, ale v porovnání s minulostí přívětivý, tedy kromě již zmíněného roku 2022, který je totožný s první variantou, jelikož se jedná o očekávanou skutečnost. Sazba daně byla použita také ve výši 31 % jako při první variantě.

Tabulka 41: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 076 149	3 204 414	3 366 577	3 537 790
Tržby za prodej zboží	239 601	243 221	255 676	268 896
Výkonová spotřeba	2 632 696	2 631 909	2 766 188	2 908 488
Náklady vynaložené na prodané zboží	228 057	231 503	243 358	255 941
Spotřeba materiálu a energie	274 508	218 619	229 779	241 609
Služby	2 130 131	2 181 787	2 293 052	2 410 938
Osobní náklady	538 022	573 986	602 723	632 914
Úpravy hodnot v provozní oblasti	58 389	67 685	79 763	90 598
Ostatní provozní výnosy	21 321	21 813	22 926	24 105
Tržby z prodeje DHM	8 355	8 692	9 132	9 597
Ostatní provozní náklady	95 971	98 097	103 105	108 412
Zůstatková cena z prodeje DHM	5 351	5 470	5 749	6 045
Provozní výsledek hospodaření	14 996	100 992	96 782	93 931
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 145	1 146	1 146	1 146
Nákladové úroky a podobné náklady	1 753	1 799	1 799	1 799
Ostatní finanční výnosy	62 672	62 896	62 896	62 896
Ostatní finanční náklady	66 166	66 316	66 316	66 316
Finanční výsledek hospodaření	-4 102	-4 073	-4 073	-4 073
Výsledek hospodaření před zdaněním	10 894	96 919	92 709	89 858
Daň z příjmu	3 340	29 714	28 424	27 549
Výsledek hospodaření po zdanění	7 554	67 205	64 286	62 309

3.5.2 Plánovaná rozvaha

Při sestavování rozvahy pro druhou variantu se postupovalo stejně jako při první variantě. Opět byl v roce 2023 zařazen nový software, protože na něj byla tvořena záloha. I při všech ostatních položkách se postupovalo totožně jako při prvním plánu, s tím rozdílem, že jsou dovozeny od nižších tržeb.

Tabulka 42: Plánovaná rozvaha v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	2022	2023	2024	2025
Aktiva celkem	1 620 585	1 753 948	1 861 416	1 969 460
Stálá aktiva	646 900	684 164	712 756	741 347
Dlouhodobý nehmotný majetek	7 887	7 586	5 057	2 529
Software	301	7 586	5 057	2 529
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNH	7 586	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	398 270	435 835	466 955	498 075
Pozemky a stavby	105 085	92 085	73 331	54 576
Pozemky	9 902	9 986	9 986	9 986
Stavby	95 183	82 099	63 345	44 590
Hmotné movité věci a jejich soubory	293 148	343 714	393 588	443 463
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	36	36	36	36
Dlouhodobý finanční majetek	240 743	240 743	240 743	240 743
Oběžná aktiva	965 941	1 061 987	1 140 864	1 220 317
Zásoby	7 646	7 762	8 159	8 581
Pohledávky	808 188	834 291	876 686	921 530
Dlouhodobé pohledávky	857	870	915	962
Krátkodobé pohledávky	807 331	833 421	875 771	920 568
Peněžní prostředky	150 106	219 934	256 019	290 206
Časové rozlišení aktiv	7 744	7 796	7 796	7 796
Pasiva	2022	2023	2024	2025
Pasiva celkem	1 620 585	1 753 948	1 861 417	1 969 461
Vlastní kapitál	750 798	862 616	926 902	989 210
Základní kapitál	292 911	293 111	293 111	293 111
Ážio a kapitálové fondy	305 692	305 692	305 692	305 692
Fondy ze zisku	3 341	3 341	3 341	3 341
Výsledek hospodaření minulých let	141 300	193 267	260 472	324 758
Výsledek hospodaření běžného období	7 554	67 205	64 286	62 309
Cizí zdroje	868 836	890 381	933 564	979 300
Rezervy	42 918	42 918	42 918	42 918
Závazky	825 918	847 463	890 646	936 382
Dlouhodobé závazky	90 396	91 762	96 461	101 449
Krátkodobé závazky	735 522	755 701	794 185	834 933
Časové rozlišení pasiv	951	951	951	951

3.5.3 Plánovaný přehled peněžních toků

Poslední výkazem je přehled peněžních toků, který byl také vypočítán nepřímou metodou jako u první varianty. Opět vyšel čistý peněžní tok z provozní činnosti kladný a čistý peněžní tok z investiční činnosti záporný, také z důvodu nových investic do hmotných

movitých věcí. Stav peněžních prostředků na konci účetního období dosahuje i při této druhé variantě vysokých hodnot.

Tabulka 43: Plánovaný cash flow v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	127 783	183 618	219 934	256 019
Výsledek hospodaření za účetní období	7 554	67 205	64 286	62 309
+odpisy	58 389	67 685	79 763	90 598
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	2 490	-116	-397	-422
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-21 921	-12 837	-42 350	-44 798
Změna stavu krátkodobých závazků	153 712	11 531	38 484	40 748
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	-56	-13	-45	-47
Změna stavu časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-15 149	0	0	0
- Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-8 355	-8 692	-9 132	-9 597
+ Zůstatková cena prodaného majetku	5 351	5 470	5 749	6 045
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	182 015	130 232	136 357	144 836
- Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (brutto)	-86 650	-98 504	-108 354	-119 190
+ Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8 355	8 692	9 132	9 597
- Zůstatková cena prodaného majetku	-5 351	-5 470	-5 749	-6 045
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-83 647	-95 282	-104 971	-115 638
Změna dlouhodobých závazů	-76 045	1 366	4 699	4 988
Změna stavu vlastního kapitálu	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-76 045	1 366	4 699	4 988
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	150 106	219 934	256 019	290 206

3.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Zhodnocení obou finančních plánů bude provedeno za pomoci finanční analýzy. Byly zvoleny jen některé ukazatele, které mají vypovídající hodnotu. V poslední tabulce pak byla vypočítána nákladovost, jako v analytické části.

Ukazatele zadluženosti

Pro ukazatele zadluženosti byla vybrána celková zadluženost a dlouhodobá zadluženost. Se zadlužeností společnosti neměla potíže. V roce 2022 došlo k mírnému zvýšení zadluženosti, protože v roce 2021 byla zadluženost 51 %, což v plánovaných letech zůstává v obou variantách podobné. U obou variant zadluženost pomalu klesá, tohoto trendu by se měla společnost držet a tak docílit nižší a nižší zadluženosti. U dlouhodobé

zadluženosti je vidět také postupný pokles.

Tabulka 44: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	1. varianta			2. varianta		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Celková zadluženost [%]	53,61	51,53	51,27	50,93	50,76	50,15	49,72
Dlouhodobá zadluženost [%]	5,58	5,32	5,31	5,29	5,23	5,18	5,15

Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity budou zastupovat obrat celkových aktiv a obrat stálých aktiv. I s těmito ukazateli společnost mezi konkurenty zapadala. V roce 2022 vzrostl obrat celkových aktiv oproti roku 2021, kdy byl ve výši 1,93 a v plánovaných letech lehce postupně klesá. U obratu stálých aktiv hodnota také vzrostla oproti minulým rokům a postupem času stále roste a naznačuje to efektivnější využívání stálých aktiv.

Tabulka 45: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	1. varianta			2. varianta		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Obrat celkových aktiv	2,05	2,00	1,99	1,98	1,97	1,95	1,93
Obrat stálých aktiv	5,13	5,20	5,34	5,43	5,04	5,08	5,13

Ukazatele likvidity

Likvidita společnosti byla vyhodnocena na všech třech stupních, tj. okamžitá, pohotová a běžná likvidita. U okamžité likvidity na plánované období nastal růst oproti minulým rokům. Což je dobře, protože v některých letech vykazovala nízkou hodnotu. Pohotová a běžná likvidita pokračuje v minulém rostoucím trendu, když se nebere v potaz rok 2021, kdy byla hodnota nestandardně vysoká.

Tabulka 46: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	1. varianta			2. varianta		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Okamžitá likvidita	0,20	0,28	0,31	0,33	0,29	0,32	0,35
Pohotová likvidita	1,30	1,38	1,41	1,44	1,39	1,43	1,45
Běžná likvidita	1,31	1,40	1,42	1,45	1,40	1,44	1,46

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability v minulých letech u společnosti nevykazovaly příliš vysoké hodnoty

a v roce 2021 se ještě snížili, což je ovlivněno válkou na Ukrajině. Nicméně v plánovaných letech se podařilo hodnoty navýšit oproti minulým rokům, a to v obou variantách.

Tabulka 47: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	1. varianta			2. varianta		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
ROS	0,003	0,029	0,026	0,025	0,028	0,026	0,024
ROA	0,005	0,040	0,036	0,034	0,038	0,035	0,032
ROE	0,010	0,082	0,075	0,069	0,078	0,069	0,063

Nákladovost

S vysokými náklady měla společnost v minulých letech potíže. U obou variant plánu se podařilo náklady snížit na hodnotu kolem 95 %, v roce 2021 byla nákladovost na 98 % a roky předtím ještě vyšší. V první variantě jsou procenta o něco málo nižší než ve druhé variantě, ale i tato druhá varianta se dá považovat za úspěšnou, co se nákladovosti týče.

Tabulka 48: Nákladovost (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	1. varianta			2. varianta		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Nákladovost [%]	97,39	94,91	95,14	95,32	94,95	95,21	95,41

4 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit variantní plán pro logistickou společnost XXX s. r. o. na roky 2023 až 2025, s ohledem na fúzi se společností ZZZ s. r. o. v roce 2023. V teoretické části práce byly na základě odborné literatury definovány základní pojmy týkající se finančního plánování, jako například finanční řízení, principy a zásady finančního plánování, rozdělení finančního plánování na krátkodobé a dlouhodobé a samotný finanční plán. V této části byly také představeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Druhá část práce se věnovala analýze společnosti XXX s. r. o., kde byla v úvodu představena včetně struktury, historického vývoje a nabízených služeb. Dále se práce zaměřila na cíle společnosti a popisuje koupi společnosti ZZZ s. r. o., k níž byla provedena stručná analýza. Důležité byly analýzy společnosti XXX, jak vnitřní, tak vnější. Vnější analýza byla provedena pomocí PESTLE analýzy. Pro vnitřní analýzu byl použit McKinseyho model „7 S“. Poté byla provedena podrobná finanční analýza pomocí horizontální a vertikální analýzy a poměrových ukazatelů, přičemž byly porovnány s hodnotami u konkurence. V závěru byly výsledky finanční analýzy zhodnoceny a provedena SWOT analýza, která poskytuje přehled o finanční situaci společnosti. V analýze společnosti bylo zjištěno několik významných předností, jako například rostoucí tržby a vysoká úroveň ohleduplnosti k životnímu prostředí, která převyšuje běžné standardy. Společnost se snaží snižovat emise, omezovat počet kilometrů jízdy bez nákladů, využívá úsporné žárovky a třídí odpad. Kromě toho se společnost zaměřuje na dlouhodobou spolupráci se zákazníky a investuje do moderních technologií, které zvyšují efektivitu přepravy a usnadňují práci. Nicméně, z analýzy finančních ukazatelů vyplývá, že společnost má dlouhou dobu splácení pohledávek, avšak své závazky splácí včas. Rentabilita tržeb je velmi malá, což souvisí s vysokou nákladovostí.

V poslední části diplomové práce byl vytvořen finanční plán pro společnost XXX s. r. o. na období 2023 – 2025, a to ve dvou variantách. Rok 2022 představoval očekávanou skutečnost, proto v obou variantách vykazoval stejné hodnoty. V roce 2023 byla zohledněna fúze se společností ZZZ s. r. o. a jednotlivé položky finančního plánu pro ni byly stanoveny zvlášť a přičteny k položkám společnosti XXX. Prognózy položek pro

ZZZ byly pro obě varianty stanoveny ve stejné výši, zatímco položky pro XXX byly stanoveny ve dvou variantách na základě tržeb prognózovaných pomocí regresní analýzy a pomocí analýzy časových řad.

V závěru bylo provedeno srovnání jednotlivých variant pomocí některých ukazatelů finanční analýzy. Pro ukazatele zadluženosti byla zvolena celková zadluženost a dlouhodobá zadluženost. V roce 2022 došlo k mírnému zvýšení celkové zadluženosti oproti předchozím rokům, nicméně v obou variantách plánu zůstala na podobné úrovni jako v minulých letech. U dlouhodobé zadluženosti byl patrný postupný pokles, což je pozitivní trend. Ukazatele aktivity byly zastoupeny obratem celkových aktiv a obratem stálých aktiv, u nichž společnost v minulosti zapadala mezi konkurenty. V roce 2022 vzrostl obrat celkových aktiv oproti předchozím rokům, avšak v plánovaných letech lehce klesl. U obratu stálých aktiv se hodnota zvyšovala a naznačuje efektivnější využití těchto aktiv. Likvidita společnosti byla vyhodnocena na všech třech stupních. Okamžitá likvidita na plánované období vykazují mírný růst v porovnání s předchozími roky, což je dobré znamení, protože v minulých letech měla společnost nízké hodnoty tohoto ukazatele. Pohotová a běžná likvidita pokračují v minulém trendu růstu. V minulých letech nevykazovala společnost příliš vysoké hodnoty rentability a v roce 2021 se dokonce snížily, což lze připsat válce na Ukrajině. Avšak v plánovaných letech se podařilo tyto hodnoty navýšit v obou variantách. Společnost také měla potíže s vysokými náklady v minulých letech, ale v obou variantách se podařilo náklady snížit. I když v první variantě jsou procenta o něco nižší než ve druhé, obě varianty lze považovat za úspěšné z hlediska nákladovosti.

LITERATURA

C. S. CARGO a. s.: Výroční zprávy 2017–2021 [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

C. S. CARGO a. s.: O nás [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: webová stránka společnosti C. S. CARGO a. s.

Celní správa České republiky: Základní informace o AEO [online]. [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/opravneny-hospodarsky-subjekt-aeo/Stranky/default.aspx>

Český statistický úřad: Veřejné databáze [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GEBRÜDER WEISS spol s r. o.: Výroční zprávy 2017–2021 [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

GEBRÜDER WEISS spol. s r. o.: O nás [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: webová stránka společnosti GEBRÜDER WEISS spol. s r. o.

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.

KESELY, Andrej. CZ-NACE kódy [online]. 2018 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: nace.cz

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER.

Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

MARŠÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

McKinsey 7-S Framework [online]. Emerald Works Limited [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/aicks4s/the-mckinsey-7-s-framework>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>

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

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. 2014 [cit. 2023-05-07]. ISBN 978-80-244-4329-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a Marek ZINECKER. *Finanční management*. Vyd. 2. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-214-2488-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. A dopl. Vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

TOPTRANS EU a. s.: *Výroční zprávy 2017–2021* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

TOPTRANS EU a. s.: O nás [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: webová stránka společnosti TOPTRANS EU a. s.

XXX s. r. o.: Služby [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: webová stránka společnosti XXX s. r. o.

XXX s. r. o.: O společnosti [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: webová stránka společnosti XXX s. r. o.

XXX s. r. o.: Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

XXX s. r. o.: Výroční zprávy 2017–2021 [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

ZZZ s. r. o.: Výroční zprávy 2017–2021 [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1: Vývoj tržeb v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů ZZZ s. r. o.)	25
Graf 2.2: Vývoj tržeb v letech 2017 - 2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	27
Graf 2.3: Struktura tržeb 2017 v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy)	27
Graf 2.4: Struktura tržeb 2021 v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy)	28
Graf 2.5: Tržby společností v jednotlivých letech [tis. Kč] (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv)	33
Graf 2.6: Struktura vztahů (Zdroj: webová stránka XXX s. r. o.: O společnosti)	34
Graf 3.1: Regresní analýza – lineární trend (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Graf 3.2: Analýza časových řad – polynomický trend 2. stupně (Zdroje: vlastní zpracování)	52
Graf 3.3: Analýza časových řad - polynomický trend 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování)	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Poměrové ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů ZZZ a. s. o.)	26
Tabulka 2: Makroekonomické ukazatelé (Zdroj: vlastní zpracování dle mfc.r.cz: Makroekonomická predikce – listopad 2022)	29
Tabulka 3: Horizontální analýza majetku v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	36
Tabulka 4: Vertikální analýza majetku v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	37
Tabulka 5: Horizontální analýza zdrojů financování v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	38
Tabulka 6: Vertikální analýza zdrojů financování v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	38
Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	39
Tabulka 8: Nákladovost (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	40
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	41
Tabulka 10: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	43

Tabulka 11: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv)	44
Tabulka 12: SWOT analýza.....	46
Tabulka 13: Makroekonomické ukazatelé (Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR).....	49
Tabulka 14: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: vlastní zpracování).....	49
Tabulka 15: Regresní analýza – vývoj tržeb podle jednotlivých trendů (Zdroj: vlastní zpracování).....	50
Tabulka 16: Prognóza tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti XXX s. r. o. – regresní analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Tabulka 17: koeficient determinace – analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Tabulka 18: Analýza časových řad – vývoj tržeb podle polynomického trendu 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka 19: Prognóza tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti XXX s. r. o. – analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování).....	53
Tabulka 20: Prognóza tržeb koupené společnosti – Analýza časových řad (Zdroj: vlastní zpracování).....	53
Tabulka 21: Analýza časových řad – polynomický trend 2. stupně (Zdroj: vlastní zpracování).....	54
Tabulka 22: Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 23: Tržby a náklady z prodeje zboží v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	55
Tabulka 24: Osobní náklady v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Tabulka 25: Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Tabulka 26: Náklady na služby v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tabulka 27: Ostatní provozní výnosy a náklady v tis. Kč - 1. varianta (vlastní zpracování)	57
Tabulka 28: Tržby a zůstatková cena z prodeje DHM v tis. Kč - 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tabulka 29: Doby obratu XXX s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tabulka 30: Doby obratu ZZZ s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tabulka 31: Prognóza pohledávek v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)...	59
Tabulka 32: Prognóza závazků v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 33: Prognóza zásob v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 34: Investice do majetku XXX v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 35: Investice do majetku ZZZ v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	60

Tabulka 36: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka 37: Plánovaná aktiva v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 38: Plánovaná pasiva v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Tabulka 39: Plánovaný cash flow v tis. Kč – 1. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)....	64
Tabulka 40: Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 41: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 42: Plánovaná rozvaha v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 43: Plánovaný cash flow v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)....	68
Tabulka 44: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 45: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 46: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tabulka 47: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování).....	70
Tabulka 48: Nákladovost (Zdroj: vlastní zpracování)	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč.....	80
Příloha 2: Pasiva společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč	81
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč	82
Příloha 4: Aktiva společnosti ZZZ s. r. o. v tis. Kč	84
Příloha 5: Pasiva společnosti ZZZ s. r. o. v tis. Kč.....	85
Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát ZZZ s. r. o. v tis. Kč	86
Příloha 7: Tržby dle CZ-NACE sekce H v mld. Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu).....	87
Příloha 8: Investice do majetku v minulosti v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Příloha 9: Tržby a náklady z prodeje zboží v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	88
Příloha 10: Osobní náklady v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	88
Příloha 11: Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	88
Příloha 12: Náklady na služby v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	88
Příloha 13: Prognóza pohledávek v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	89
Příloha 14: Prognóza závazků v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	89
Příloha 15: Prognóza zásob v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	89
Příloha 16: Ostatní provozní výnosy a náklady v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	89
Příloha 17: Tržby a zůstatková cena z prodeje DHM v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	89
Příloha 18: Investice do majetku XXX v tis. Kč - 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Příloha 19: Efektivní sazba daně (Zdroj: vlastní zpracování).....	90

Příloha 1: Aktiva společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč

Aktiva	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Aktiva celkem	1 255 347	1 311 050	1 379 226	1 330 618	1 550 513
Stálá aktiva	496 844	542 951	602 046	616 822	618 639
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 878	1 818	1 600	1 379	8 134
Software	4 878	1 818	1 600	1 379	548
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNH	0	0	0	0	7 586
Dlouhodobý hmotný majetek	307 087	335 805	367 871	372 259	369 762
Pozemky a stavby	130 979	127 035	130 148	127 225	123 321
Pozemky	9 902	9 902	9 902	9 902	9 902
Stavby	121 077	117 133	120 246	117 323	113 419
Hmotné movité věci a jejich soubory	171 680	197 852	237 723	234 166	246 405
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	1 530	0	110	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 428	9 388	0	10 758	36
Dlouhodobý finanční majetek	184 879	205 328	232 575	243 184	240 743
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	184 879	205 328	232 575	243 184	240 743
Oběžná aktiva	752 340	759 745	768 730	706 634	924 130
Zásoby	5 767	5 028	5 341	6 128	10 136
Materiál	5 700	4 901	5 245	6 044	10 000
Zboží	67	127	96	84	136
Pohledávky	676 292	674 661	687 123	587 033	786 211
Dlouhodobé pohledávky	557	761	875	628	801
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	557	761	875	628	801
Krátkodobé pohledávky	675 735	673 900	686 248	586 405	785 410
Pohledávky z obchodních vztahů	451 437	475 283	509 752	410 752	595 774
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	184 367	168 990	147 555	130 725	102 417
Stát – daňové pohledávky	10 349	8 178	6 903	14 851	15 107
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 627	2 051	807	2 048	19 665
Dohadné účty aktivní	26 189	18 850	20 771	27 677	52 108
Jiné pohledávky	766	548	460	352	339
Peněžní prostředky	70 281	80 056	76 266	113 473	127 783
Peněžní prostředky v pokladně	381	302	215	354	248
Peněžní prostředky na účtech	69 900	79 754	76 051	113 119	127 535
Časové rozlišení aktiv	6 163	8 354	8 450	7 162	7 744
Náklady příštích období	6 135	8 354	8 450	7 162	7 744
Příjmy příštích období	28	0	0	0	0

Příloha 2: Pasiva společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	1 255 347	1 311 050	1 379 226	1 330 618	1 550 513
Vlastní kapitál	535 485	570 327	639 577	695 559	743 244
Základní kapitál	292 911	292 911	292 911	292 911	292 911
Ážio a kapitálové fondy	249 428	270 277	297 524	308 133	305 692
Ážio	144 089	144 089	144 089	144 089	144 089
Kapitálové fondy	105 339	126 188	153 435	164 044	161 603
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	105 339	126 188	153 435	164 044	164 603
Fondy ze zisku	2 590	2 649	3 215	3 180	3 341
Statutární a ostatní fondy	2 590	2 649	3 215	3 180	3 341
Výsledek hospodaření minulých let	-18 343	-9 445	4 490	45 928	91 335
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	7 113	-9 445	4 490	45 928	91 335
Neuhrazená ztráta minulých let	-25 456	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného období	8 899	13 935	41 437	45 407	49 965
Cizí zdroje	718 568	740 120	738 539	634 263	791 169
Rezervy	18 186	24 782	26 291	29 823	42 918
Rezerva na daň z příjmů	3 753	5 984	5 796	3 314	13 425
Ostatní rezervy	14 433	18 798	20 495	26 509	29 493
Závazky	700 382	715 338	712 248	604 440	748 251
Dlouhodobé závazky	84 520	52 934	48 588	35 125	166 441
Odložený daňový závazek	8 134	14 234	19 263	22 053	24 032
Závazky ke společníkům	76 386	38 700	27 325	13 072	142 409
Krátkodobé závazky	615 862	662 404	665 660	569 315	581 810
Závazky k úvěrovým institucím	225 056	297 990	286 912	214 389	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	2	159	15	17
Závazky z obchodních vztahů	258 299	245 479	240 375	233 503	299 498
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	19 811	12 900	0	0	97 540
Závazky ke společníkům	2 193	0	13 663	13 073	40 479
Závazky k zaměstnancům	23 462	23 946	25 282	24 375	28 763
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	14 763	16 289	17 381	15 483	17 772
Stát – daňové závazky a dotace	3 250	4 424	4 361	2 490	2 776
Dohadné účty pasivní	66 401	60 025	76 975	65 299	93 486
Jiné závazky	2 627	1 349	552	688	1 479
Časové rozlišení pasiv	1 294	603	1 110	796	16 100
Výdaje příštích období	517	501	612	796	0
Výnosy příštích období	777	102	498	0	16 100

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti XXX s. r. o. v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 511 908	2 647 242	2 594 938	2 440 640	2 766 111
Tržby za prodej zboží	144 041	168 981	207 124	137 914	232 226
Výkonová spotřeba	2 113 121	2 192 035	2 123 311	1 918 593	2 328 583
Náklady vynaložené na prodané zboží	137 221	161 786	198 011	129 964	220 772
Spotřeba materiálu a energie	173 736	187 836	176 371	139 412	173 739
Služby	1 802 164	1 842 413	1 748 929	1 649 217	1 934 072
Osobní náklady	445 259	485 210	514 054	485 461	483 796
Mzdové náklady	336 747	366 513	389 340	368 985	368 275
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	98 520	107 390	111 678	103 480	102 011
Ostatní náklady	9 992	11 307	13 036	12 996	13 510
Úpravy hodnot v provozní oblasti	52 318	53 158	49 638	54 734	58 636
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	56 361	54 298	53 530	55 302	58 761
Úpravy hodnot DHM a DNM – dočasné	-975	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	-13	20	-59	-11	70
Úpravy hodnot pohledávek	-3 055	-1 160	-3 833	-557	-195
Ostatní provozní výnosy	33 947	50 946	26 670	30 540	23 055
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	5 983	5 833	6 109	16 458	9 578
Tržby z prodaného materiálu	139	136	117	93	86
Jiné provozní výnosy	27 825	44 977	20 444	13 989	13 391
Ostatní provozní náklady	89 724	108 263	80 579	89 448	73 665
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4 354	2 611	2 985	8 840	2 776
Prodaný materiál	133	123	106	85	76
Daně a poplatky	45 183	42 925	41 820	40 782	42 627
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 422	4 365	1 697	6 014	2 984
Jiné provozní náklady	38 632	58 239	33 971	33 727	25 202
Provozní výsledek hospodaření	22 474	28 503	61 150	60 858	76 712
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 107	1 844	1 841	1 303	1 145
- ovládaná nebo ovládající osoba	1 065	1 760	1 530	1 254	1 047
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	42	84	311	49	98
Nákladové úroky a podobné náklady	1 669	2 397	2 456	2 122	1 753
- ovládaná nebo ovládající osoba	718	1 103	422	324	801
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	951	1 294	2 034	1 798	952
Ostatní finanční výnosy	31 456	29 066	52 156	58 691	62 672
Ostatní finanční náklady	37 495	30 997	60 430	58 691	66 166
Finanční výsledek hospodaření	-5 601	-2 484	-8 889	-819	-4 102

Výsledek hospodaření před zdaněním	16 873	26 019	52 261	60 039	72 610
Daň z příjmu	7 974	12 064	10 824	14 632	22 645
Daň z příjmu splatná	3 753	5 964	5 796	11 842	20 666
Daň z příjmu odložená	4 221	6 100	5 028	2 790	1 979
Výsledek hospodaření po zdanění	8 899	13 935	41 437	45 407	49 965
Čistý obrat za účetní období	2 756 459	2 898 079	2 882 729	2 669 088	3 085 209

Příloha 4: Aktiva společnosti ZZZ s. r. o. v tis. Kč

Aktiva	2 017	2 018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	14 807	14 975	18 060	24 239	41 317
Stálá aktiva	3 214	6 286	6 008	5 602	7 025
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	15	9	3
Software	0	0	15	9	3
Dlouhodobý hmotný majetek	3 214	6 286	5 993	5 593	7 022
Pozemky a stavby	0	3 296	3 188	4 653	6 273
Pozemky	0	68	68	68	84
Stavby	0	3 228	3 120	4 585	6 189
Hmotné movité věci a jejich soubory	3 214	2 990	2 805	840	749
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	100	0
Oběžná aktiva	11 544	8 669	12 016	18 612	34 240
Pohledávky	4 358	5 619	5 564	7 022	19 038
Krátkodobé pohledávky	4 358	5 649	5 564	7 022	19 038
Pohledávky z obchodních vztahů	3 956	4 306	4 909	6 422	15 961
Stát – daňové pohledávky	187	1 142	565	590	3 059
Krátkodobé poskytnuté zálohy	185	190	26	6	8
Jiné pohledávky	30	11	34	4	10
Peněžní prostředky	7 186	3 020	6 452	11 590	15 202
Peněžní prostředky v pokladně	271	129	147	196	319
Peněžní prostředky na účtech	6 915	2 891	6 305	11 394	14 883
Časové rozlišení aktiv	49	20	36	25	52
Náklady příštích období	49	20	36	25	52

Příloha 5: Pasiva společnosti ZZZ s. r. o. v tis. Kč

Pasiva	2 017	2 018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	14 807	14 975	18 060	24 239	41 317
Vlastní kapitál	11 638	8 670	12 147	19 004	25 522
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	0	0	26	0	0
Kapitálové fondy	0	0	26	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	26	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	7 475	5 613	7 113	11 144	12 796
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	7 475	5 613	7 113	11 144	12 796
Výsledek hospodaření běžného období	3 963	2 857	4 808	7 660	12 526
Cizí zdroje	2 941	6 080	5 913	5 235	15 795
Závazky	2 941	6 080	5 913	5 235	15 795
Dlouhodobé závazky	1 111	3 506	1 786	29	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	2 369	1 109	29	0
Závazky ke společníkům	1 111	1 137	680	0	0
Krátkodobé závazky	1 830	2 574	4 124	5 206	15 795
Závazky k úvěrovým institucím	3	670	1 263	1 086	1 635
Závazky z obchodních vztahů	127	179	628	542	10 769
Závazky ke společníkům	26	34	71	724	0
Závazky k zaměstnancům	1 020	1 013	1 004	1 106	1 232
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	458	482	506	553	565
Stát – daňové závazky a dotace	111	101	323	1 170	1 526
Dohadné účty pasivní	0	25	7	16	60
Jiné závazky	85	70	322	9	8
Časové rozlišení pasiv	228	225	0	0	0

Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát ZZZ s. r. o. v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	29 353	32 524	43 105	47 205	76 378
Výkonová spotřeba	3 324	6 849	11 978	13 394	35 113
Spotřeba materiálu a energie	695	778	816	716	1 494
Služby	2 629	6 071	11 162	12 678	33 619
Osobní náklady	20 492	21 657	24 654	23 827	25 995
Mzdové náklady	15 733	16 417	18 541	18 027	19 763
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	4 077	4 568	5 271	5 022	6 232
Ostatní náklady	682	672	842	778	789
Úpravy hodnot v provozní oblasti	521	461	596	588	588
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	521	461	594	588	589
Úpravy hodnot pohledávek			2	0	-1
Ostatní provozní výnosy	374	72	268	138	909
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	321	40	75	0	0
Tržby z prodaného materiálu	35	25	188	105	0
Jiné provozní výnosy	18	7	5	33	909
Ostatní provozní náklady	442	161	170	150	277
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	252	31	0	0	68
Daně a poplatky	10	4	6	6	10
Jiné provozní náklady	180	126	164	144	199
Provozní výsledek hospodaření	4 948	3 468	5 975	9 384	15 314
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	0	1	1
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	0	1	1
Nákladové úroky a podobné náklady	3	40	125	76	46
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	3	40	125	76	46
Ostatní finanční výnosy	13	33	28	222	224
Ostatní finanční náklady	138	107	80	165	150
Finanční výsledek hospodaření	-127	-113	-177	-18	29
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 821	3 355	5 798	9 366	15 343
Daň z příjmu	858	498	990	1 706	2 817
Daň z příjmu splatná	858	498	990	1 706	2 817
Výsledek hospodaření po zdanění	3 963	2 857	4 808	7 660	12 526

Příloha 7: Tržby dle CZ-NACE sekce H v mld. Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

mil. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží	455 460	399 637	438 805	449 196	449 240	447 626	476 725	499 679	516 451	547 284	579 993	595 978	533 961	607 648	672 059

Příloha 8: Investice do majetku v minulosti v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

XXX s. r. o.	2017	2018	2019	2020	2021
Celkem tržby	2 655 949	2 816 223	2 802 062	2 578 554	2 998 337
Software	4 878	1 818	1 600	1 379	548
Odpisy	857	305	221	214	247
Investice netto = změna stavu majetku	507	-3 060	-218	-221	-831
Investice brutto = investice netto + odpisy	1 364	-2 755	3	-7	-584
Investiční náročnost tržeb	0,05%	-0,10%	0,00%	0,00%	-0,02%
Stavby	121 077	117 133	120 246	117 323	113 419
Odpisy	21 283	19 654	16 600	18 198	18 236
Investice netto = změna stavu majetku	-1 994	-3 944	3 113	-2 923	-3 904
Investice brutto = investice netto + odpisy	19 289	15 710	19 713	15 275	14 332
Investiční náročnost tržeb	0,73%	0,56%	0,70%	0,59%	0,48%
Hmotné movité věci	171 680	197 852	237 723	234 166	246 405
Odpisy	30 178	33 199	32 817	36 322	39 907
Investice netto = změna stavu majetku	19 015	26 172	39 871	-3 557	12 239
Investice brutto = investice netto + odpisy	49 193	59 371	72 688	32 765	52 146
Investiční náročnost tržeb	1,85%	2,11%	2,59%	1,27%	1,74%

Příloha 9: Tržby a náklady z prodeje zboží v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	144 041	168 981	207 124	137 914	232 226	239 601	243 221	255 676	268 896
- tempo růstu	5,73%	6,38%	7,98%	5,65%	8,40%	7,79%	7,79%	7,79%	7,79%
Náklady na prodané zboží	137 221	161 786	198 011	129 964	220 772	228 057	231 503	243 358	255 941
- podíl nákladů na tržbách za zboží	95,27%	95,74%	95,60%	94,24%	95,07%	95,18%	95,18%	95,18%	95,18%

Příloha 10: Osobní náklady v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	445 259	485 210	514 054	485 461	483 796	538 022	546 152	574 118	603 805
- podíl na tržbách	17,73%	18,33%	19,81%	19,89%	17,49%	17,49%	17,49%	17,49%	17,49%
Koupená společnost	20 492	21 657	24 654	23 827	25 995	26 555	27 835	28 605	29 109
- tempo růstu nákladů	69,81%	66,59%	57,20%	50,48%	34,03%	34,03%	34,03%	34,03%	34,03%
Celkem	445 259	485 210	514 054	485 461	483 796	538 022	573 986	602 723	632 914
- podíl na celkových tržbách	-						17,91%	17,90%	17,89%

Příloha 11: Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Spotřeba materiálu a energie	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	173 736	187 836	176 371	139 412	173 739	274 508	217 156	228 276	240 080
- podíl nákladů na tržbách	6,92%	7,10%	6,80%	5,71%	6,28%	8,92%	6,95%	6,95%	6,95%
Koupená Společnost	695	778	816	716	1 494	2 361	1 463	1 503	1 530
- podíl nákladů na tržbách	2,37%	2,39%	1,89%	1,52%	1,96%	3,03%	1,79%	1,79%	1,79%
Celkem	173 736	187 836	176 371	139 412	173 739	274 508	218 619	229 779	241 609
- podíl na celkových tržbách	-						6,82%	6,83%	6,83%

Příloha 12: Náklady na služby v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Služby	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	1 802 164	1 842 413	1 748 929	1 649 217	1 934 072	2 130 131	2 162 317	2 273 043	2 390 577
- podíl nákladů na tržbách	71,74%	69,60%	67,40%	67,57%	69,92%	69,25%	69,25%	69,25%	69,25%
Koupená společnost	2 629	6 071	11 162	12 678	33 619	25 167	19 470	20 008	20 361
- podíl nákladů na tržbách	8,96%	18,67%	25,89%	26,86%	44,02%	32,26%	23,81%	23,81%	23,81%
Celkem	1 802 164	1 842 413	1 748 929	1 649 217	1 934 072	2 130 131	2 181 787	2 293 052	2 410 938
- podíl na celkových tržbách	-						68,09%	68,11%	68,15%

Příloha 13: Prognóza pohledávek v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Pohledávky	2022	2023	2024	2025
Dlouhodobé pohledávky XXX	857	870	915	962
Celkem dlouhodobé pohledávky	857	870	915	962
Krátkodobé pohledávky XXX	807 331	819 530	861 495	906 041
Krátkodobé pohledávky koupené společnosti	13 252	13 891	14 275	14 527
Celkem krátkodobé pohledávky	807 331	833 421	875 771	920 568

Příloha 14: Prognóza závazků v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Závazky	2022	2023	2024	2025
Dlouhodobé závazky XXX	90 396	91 762	96 461	101 449
Dlouhodobé závazky koupené společnosti	0	0	0	0
Celkem dlouhodobé závazky	90 396	91 762	96 461	101 449
Krátkodobé závazky XXX	735 522	746 635	784 868	825 452
Krátkodobé závazky koupené společnosti	8 649	9 066	9 316	9 481
Celkem krátkodobé závazky	735 522	755 701	794 185	834 933

Příloha 15: Prognóza zásob v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Zásoby	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	7 646	7 762	8 159	8 581

Příloha 16: Ostatní provozní výnosy a náklady v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Ostatní provozní výnosy	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	27 825	27 978	27 721	17 396	24 283	21 321	21 643	22 751	23 928
- podíl na tržbách	1,11%	1,06%	1,07%	0,71%	0,88%	0,96%	0,96%	0,96%	0,96%
Koupená společnost	18	309	111	269	374	162	170	174	178
- podíl na tržbách	0,06%	0,95%	0,26%	0,57%	0,49%	0,47%	0,47%	0,47%	0,47%
Celkem	27 825	27 978	27 721	17 396	24 283	21 321	21 813	22 926	24 105
Ostatní provozní náklady	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	85 237	86 990	86 633	80 799	86 872	95 971	97 421	102 410	107 705
- podíl na tržbách	3,39%	3,29%	3,34%	3,31%	3,14%	3,29%	3,29%	3,29%	3,29%
Koupená společnost	190	411	442	442	374	645	676	695	707
- podíl na tržbách	0,65%	1,26%	1,03%	0,94%	0,49%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%
Celkem	85 237	86 990	86 633	80 799	86 872	95 971	98 097	103 105	108 412
- podíl na celkových tržbách				-			3,06%	3,06%	3,06%

Příloha 17: Tržby a zůstatková cena z prodeje DHM v tis. Kč – 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby z prodeje DHM	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	6 122	5 969	6 226	16 551	9 664	8 355	8 481	8 915	9 376
- podíl na tržbách	0,24%	0,23%	0,24%	0,68%	0,35%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%

Koupená společnost	356	65	263	105	0	201	211	217	221
- podíl na tržbách	1,21%	0,20%	0,61%	0,22%	0,00%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%
Celkem	6 122	5 969	6 226	16 551	9 664	8 355	8692	9132	9597
Zůstatková cena z prodeje DHM	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
XXX s. r. o.	4 487	2 734	3 091	8 925	2 852	5 351	5 432	5 710	6 006
- podíl na tržbách	0,18%	0,10%	0,12%	0,37%	0,10%	0,17%	0,17%	0,17%	0,17%
Koupená společnost	252	31	0	0	68	36	38	39	39
- podíl na tržbách	0,86%	0,10%	0,00%	0,00%	0,09%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Celkem	4 487	2 734	3 091	8 925	2 852	5 351	5 470	5 749	6 045
- podíl na celkových tržbách				-			0,17%	0,17%	0,17%

Příloha 18: Investice do majetku XXX v tis. Kč - 2. varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Plán dlouhodobého majetku, investic a odpisů (tis. Kč)		2021	2022	2023	2024	2025
Software						
Původní	Odpisy	247	247	301	2 529	2 529
	Zůstatková hodnota	548	301	7 586	5 057	2 529
Stavby						
Původní	Odpisy	18 236	18 235	18 235	18 235	18 235
	Zůstatková hodnota	113 419	95 183	76 947	58 711	40 476
Hmotné movité věci						
Původní	Odpisy	39 907	39 907	39 907	39 907	39 907
	Zůstatková hodnota	246 405	206 498	166 591	126 684	86 777
Nový	Investice netto		46 743	49 932	49 932	49 932
	Investice brutto		86 650	98 504	108 354	119 190
	Pořizovací hodnota k 31. 12.		86 650	185 154	293 508	412 698
	Odpisy		0	8 665	18 515	29 351
Celkem	Odpisy	39 907	39 907	48 572	58 422	69 258
	Zůstatková hodnota	246 405	293 148	343 080	393 012	442 944
Pozemky						
Zůstatková hodnota		9 902	9 902	9 902	9 902	9 902

Příloha 19: Efektivní sazba daně (Zdroj: vlastní zpracování)

XXX s. r. o. [tis. Kč]	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 873	26 019	52 261	60 039	72 610	-
Daň z příjmu (splatná a odložená)	7 974	12 064	10 824	14 632	22 645	-
Efektivní sazba daně	47%	46%	21%	24%	31%	31%