



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCE

**NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**KARIN IMBERGER**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. MICHAL KARAS, Ph.D.**

BRNO 2025

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Karin Imberger</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2024/25
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:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

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

### Základní literární prameny:

MAŘÍK, Miloš; ČADA, Karel; DUŠEK, David; MAŘÍKOVÁ, Pavla; RÝDLOVÁ, Barbora; RAJDL, Josef, 2024. Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. 5. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-94-1.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela, 2017. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání.  
Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
garantka

---

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

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh podnikového finančního plánu pro společnost Valašská pražírna s.r.o. Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou popsána teoretická východiska týkající se finančního plánování, sestavování finančního plánu a také strategické a finanční analýzy podniku. V analytické části je představena analyzovaná společnost, pro kterou je provedena strategická a finanční analýza. Na základě zhodnocení výsledků těchto analýz je ve finální části práce zpracován návrh finančního plánu na období 2024–2027, který je následně zhodnocen a je provedena citlivostní analýza vybraných položek finančního plánu.

## Abstract

This thesis focuses on the design of a corporate financial plan for the company Valašská pražírna s.r.o. The thesis is divided into several parts. The first part outlines the theoretical background related to financial planning, the preparation of a financial plan, and also the strategic and financial analysis of the company. The analytical part introduces the analyzed company and includes both a strategic and financial analysis. Based on the evaluation of the results of these analyses, the final part of the thesis presents a proposed financial plan for the period 2024–2027 which is subsequently evaluated, and a sensitivity analysis of selected items of the financial plan is carried out.

## Klíčová slova

Finanční plán, finanční plánování, návrh finančního plánu, finanční analýza, strategická analýza, plánované účetní výkazy, hodnocení finančního plánu, pražírna

## Keywords

Financial plan, financial planning, financial plan draft, financial analysis, strategic analysis, planned financial statements, financial plan evaluation, coffee roastery

## Citace

IMBERGER, Karin. Návrh podnikového finančního plánu [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168580>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

# Návrh podnikového finančního plánu

## 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).

.....  
Karin Imberger

18. května 2025

## Poděkování

V této části bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Michalovi Karasovi, PhD. za jeho čas, který mi věnoval, trpělivost, velmi profesionální odborné vedení a cenné rady, které mi při psaní této práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat za čas a ochotu poskytnout mi informace potřebné pro sepsání této práce majiteli Valašské pražírny s.r.o. panu Petru Býmovi. V neposlední řadě děkuji za obrovskou podporu a pochopení během studia mému snoubenci.

# Obsah

<b>Obsah</b>	<b>1</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>3</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>4</b>
<b>Seznam grafů</b>	<b>6</b>
<b>1 Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2 Cíle práce a metody zpracování</b>	<b>8</b>
<b>3 Teoretická východiska finančního plánování podniku</b>	<b>9</b>
3.1 Finanční plánování . . . . .	9
3.1.1 Cíl finančního plánování a finanční plán . . . . .	9
3.1.2 Modely finančního plánování . . . . .	10
3.1.3 Kroky finančního plánování . . . . .	11
3.1.4 Požadavky na finanční plán . . . . .	11
3.1.5 Zdroje finančního plánu . . . . .	11
3.1.6 Metody sestavení finančního plánu . . . . .	11
3.1.7 Principy, zásady a kritéria tvorby finančního plánu . . . . .	12
3.1.8 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování . . . . .	12
3.1.9 Sestavení finančního plánu . . . . .	14
3.2 Finanční analýza . . . . .	17
3.2.1 Zdroje dat a uživatelé finanční analýzy . . . . .	17
3.2.2 Metody finanční analýzy . . . . .	21
3.2.3 Analýza stavových ukazatelů . . . . .	22
3.2.4 Rozdílové ukazatele finanční analýzy . . . . .	23
3.2.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy . . . . .	24
3.2.6 Analýza soustav ukazatelů . . . . .	30
3.3 Strategická analýza . . . . .	32
3.3.1 SWOT analýza . . . . .	32
3.3.2 Analýza 7S (Mc Kinsey) . . . . .	34
3.3.3 Porterův model konkurenčního prostředí . . . . .	35
3.3.4 PESTLE model . . . . .	38
<b>4 Strategická a finanční analýza</b>	<b>42</b>
4.1 Představení společnosti . . . . .	42
4.1.1 Základní informace o společnosti . . . . .	42

4.1.2	Stručná historie . . . . .	42
4.1.3	Popis činnosti společnosti . . . . .	43
4.2	Strategická analýza podniku . . . . .	43
4.2.1	PESTLE model . . . . .	43
4.2.2	Porterův model konkurenčního prostředí . . . . .	49
4.2.3	Analýza 7S McKinsey . . . . .	51
4.3	Finanční analýza . . . . .	54
4.3.1	Horizontální a vertikální analýza . . . . .	54
4.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů . . . . .	61
4.3.3	Analýza poměrových ukazatelů . . . . .	62
4.3.4	Soustava ukazatelů . . . . .	70
4.3.5	SWOT analýza . . . . .	71
4.3.6	Shrnutí . . . . .	73
<b>5</b>	<b>Návrh finančního plánu</b>	<b>74</b>
5.1	Stanovení cílů společnosti pro plánované období . . . . .	74
5.2	Prognóza generátorů hodnoty . . . . .	75
5.2.1	Prognóza tržeb . . . . .	75
5.2.2	Prognóza ziskové marže . . . . .	80
5.2.3	Prognóza pracovního kapitálu . . . . .	85
5.2.4	Investice . . . . .	86
5.3	Předpoklady pro sestavení finančního plánu . . . . .	89
5.4	Finanční plán . . . . .	90
5.4.1	Plánovaná rozvaha . . . . .	90
5.4.2	Plánovaný výkaz zisku a ztráty . . . . .	93
5.4.3	Plánovaný výkaz o peněžních tocích . . . . .	95
5.5	Zhodnocení finančního plánu . . . . .	97
5.5.1	Rozdílové ukazatele . . . . .	97
5.5.2	Ukazatele rentability . . . . .	98
5.5.3	Ukazatele likvidity . . . . .	100
5.5.4	Ukazatele zadluženosti . . . . .	103
5.5.5	Ukazatele aktivity . . . . .	105
5.5.6	Altmanův index . . . . .	107
5.6	Analýza citlivosti pro finanční plán . . . . .	109
5.6.1	Scénáře vývoje pro analýzu citlivosti . . . . .	109
5.6.2	Analýza citlivosti . . . . .	110
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>117</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy</b>	<b>118</b>
7.1	Rozvaha společnosti Valašská pražírna s. r. o. . . . .	118
7.2	Výkaz zisku a ztráty společnosti Valašská pražírna s. r. o. . . . .	119
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>120</b>
	<b>Literatura</b>	<b>121</b>
	<b>Literatura</b>	<b>121</b>

# Seznam obrázků

3.1	Schéma průběhu krátkodobého finančního plánování . . . . .	14
3.2	Elementární metody finanční analýzy a jejich rozklad . . . . .	22
3.3	Schéma rozdělení poměrových ukazatelů . . . . .	24
3.4	Schéma rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu . . . . .	30
3.5	Strategické otázky v jednotlivých SWOT kvadrantech . . . . .	33
3.6	Diagram hierarchie jednotlivých elementů 7S analýzy . . . . .	35
3.7	Pět sil Porterova modelu konkurenčního prostředí . . . . .	37
3.8	Podnik uvnitř svého okolí a síly PESTLE modelu, které na něj působí z vnějšku	38
4.1	Dramatický vývoj ceny elektřiny od vypuknutí války na Ukrajině do konce roku 2024 . . . . .	44
4.2	Vývoj ceny kávy na burze během posledních 10 let . . . . .	45
4.3	Vývoj kurzu USD/CZK od 01.01.2015 do 31.12.2023 . . . . .	47

# Seznam tabulek

3.1	Fáze životního cyklu podniku . . . . .	13
3.2	Určující faktory skupiny účetní jednotky . . . . .	17
3.3	Povinné zveřejňování dle typu účetní jednotky . . . . .	18
3.4	Obecná struktura rozvahy . . . . .	18
3.5	Obsah VZZ v druhovém a účelovém členění . . . . .	19
3.6	Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků . . . . .	20
3.7	Interpretace hodnoty Z faktoru Altmanova indexu . . . . .	31
4.1	Horizontální analýza aktiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023 . . . . .	55
4.2	Horizontální analýza pasiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023 . . . . .	56
4.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Valašské pražírny v letech 2021 - 2023 . . . . .	57
4.4	Vertikální analýza aktiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023 . . . . .	58
4.5	Vertikální analýza pasiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023 . . . . .	59
4.6	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty Valašské pražírny v letech 2021 - 2023	60
4.7	Vývoj hodnot ukazatelů ČPK a ČPP pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023 . . . . .	61
4.8	Vývoj ukazatelů rentability pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí . . . . .	62
4.9	Vývoj ukazatelů likvidity pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí . . . . .	64
4.10	Vývoj ukazatelů zadluženosti pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí . . . . .	66
4.11	Vývoj ukazatelů aktivity pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí . . . . .	68
4.12	Vývoj Altmanova indexu pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023 . . . . .	70
4.13	Dílčí bodové hodnocení SWOT analýzy Valašské pražírny . . . . .	73
4.14	Souhrnné bodové hodnocení SWOT analýzy Valašské pražírny . . . . .	73
5.1	Pearsonův korelační koeficient pro tržby v odvětví a vybrané makroekonomické veličiny . . . . .	76
5.2	Koeficienty determinace a rovnice jednotlivých trendů . . . . .	77
5.3	Srovnání výsledků prognózy tržeb v odvětví a prognózy HDP v letech 2024 - 2027 za použití jednotlivých trendů . . . . .	78
5.4	Historický vývoj a prognóza vývoje tržeb v odvětví a vývoje tržeb Valašské pražírny v letech 2021 - 2027 . . . . .	79
5.5	Provozní zisková marže a její průměr pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023 . . . . .	80

5.6	Analýza podílů jednotlivých složek výkonové spotřeby na tržbách a výkonové spotřebě . . . . .	81
5.7	Plán položek výkonové spotřeby pro roky 2024 - 2027 . . . . .	82
5.8	Podíl ostatních finančních nákladů a výnosů Valašské pražírny na materiálu v letech 2021 - 2023 . . . . .	83
5.9	Plán ostatních finančních nákladů a výnosů v letech 2024 - 2027 . . . . .	83
5.10	Prognóza výsledku hospodaření před odpisy pro plánované období . . . . .	84
5.11	Průměrné doby obratu položek ČPK Valašské pražírny za minulé období . . . . .	85
5.12	Prognóza jednotlivých položek ČPK pro plánované období . . . . .	85
5.13	Přehled plánovaných investic Valašské pražírny v období 2024 - 2027 . . . . .	86
5.14	Plán odpisů investic . . . . .	87
5.15	Plán investic do dlouhodobého majetku včetně odpisů . . . . .	88
5.16	Plánovaná rozvaha . . . . .	91
5.17	Plánovaný výkaz zisku a ztráty . . . . .	93
5.18	Plánovaný výkaz peněžních toků . . . . .	95
5.19	Rozdílové ukazatele pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	97
5.20	Ukazatele rentability pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	98
5.21	Ukazatele likvidity pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	100
5.22	Ukazatele zadluženosti pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	103
5.23	Ukazatele aktivity pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	105
5.24	Altmanův index pro zhodnocení finančního plánu . . . . .	107
5.25	Scénáře vývoje tržeb použité pro analýzu citlivosti . . . . .	109
5.26	Citlivostní analýza pro finanční plán Valašské pražírny . . . . .	110
7.1	Rozvaha (aktiva) společnosti Valašská pražírna, s r.o. . . . .	118
7.2	Rozvaha (pasiva) společnosti Valašská pražírna, s r.o. . . . .	118
7.3	Výkaz zisku a ztráty společnosti Valašská pražírna, s r.o. . . . .	119

# Seznam grafů

4.1	Vývoj průměrné míry inflace v letech 2014 - 2024 . . . . .	46
4.2	Hodnoty Altmanova indexu ve srovnání s hraničními hladinami Z faktoru v období 2021 - 2023 . . . . .	71
5.1	Korelační diagram polynomu 2. stupně . . . . .	77
5.2	Předpokládaný vývoj ukazatele ROA v období 2021 - 2027 . . . . .	98
5.3	Předpokládaný vývoj ukazatele ROE v období 2021 - 2027 . . . . .	99
5.4	Předpokládaný vývoj ukazatele ROS v období 2021 - 2027 . . . . .	100
5.5	Hotovostní likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou hotovostní likvidity v odvětví . .	101
5.6	Pohotová likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou pohotové likvidity v odvětví . . .	102
5.7	Běžná likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou běžné likvidity v odvětví . . . . .	103
5.8	Předpokládaný vývoj ukazatele celková zadluženost v průběhu celého sledovaného období . . . . .	104
5.9	Předpokládaný vývoj ukazatele obratu aktiv v průběhu sledovaného období . .	106
5.10	Předpokládaný vývoj ukazatele obratu stálých aktiv v průběhu sledovaného období . . . . .	107
5.11	Předpokládané hodnoty Altmanova indexu v letech 2024 - 2027 ve srovnání s hraničními hladinami Z faktoru . . . . .	108
5.12	Citlivost EAT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách	111
5.13	Citlivost EAT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách	112
5.14	Citlivost EBIT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách	112
5.15	Citlivost EBIT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách	113
5.16	Citlivost celkového CF na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách . . . . .	113
5.17	Citlivost celkového CF na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách . . . . .	114
5.18	Citlivost peněžních prostředků na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách . . . . .	115
5.19	Citlivost peněžních prostředků na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách . . . . .	115

# Kapitola 1

## Úvod

Finanční plánování představuje pro každý podnik klíčovou součástí strategického řízení. Umožňuje totiž podniku lépe stanovit cíle, prostředky k jejich dosažení a zároveň předvídat možná rizika spojená s budoucím vývojem a upozornit na ně. Význam finančního plánu narůstá zejména v prostředí dynamicky se měnících tržních podmínek, které v současné době pocítují podniky po celém světě. Proto je pro každý podnik a jeho přežití důležité zajištění dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti. Dobře sestavený finanční plán slouží i jako podklad pro budoucí rozhodování o dalším směřování podniku.

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním finančního plánu vybraného malého podniku působícího v oblasti výroby a prodeje pražené kávy - Valašská pražírna, s. r. o., která sídlí ve Valašském Meziříčí. V rámci této práce bude na základě strategické a finanční analýzy navrhnout finanční plán na období čtyř let, a dále budou vyhodnoceny jeho dopady na ekonomickou stabilitu a výkonnost společnosti. Práce zahrnuje návrh plánovaných účetních výkazů, přepočtení vybraných finančních ukazatelů a zhodnocení citlivosti vybraných proměnných na změnu v základních vstupních hodnotách. K práci byly využity podklady z účetnictví společnosti Valašská pražírna, s. r. o. a cíle, kterých se finanční plán snaží dosáhnout, jakož i další informace užité pro tvorbu strategické analýzy a podobně byly převzaty z osobních konzultací s majitelem podniku.

Použité metody vycházejí z odborné literatury v oblasti strategického a finančního řízení a zahrnují finanční i strategickou analýzu, prognózu generátorů hodnoty, návrh výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu peněžních toků. Výsledky jsou dále ověřeny pomocí přepočtu ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, doplněných o Altmanův index. Práce je rozdělena do kapitol, které na sebe logicky navazují od teoretického vymezení problematiky přes analytickou část až po samotný návrh a zhodnocení finančního plánu. Výsledkem je komplexní pohled na hospodaření podniku a jeho možnosti dalšího rozvoje z hlediska finanční stability a udržitelnosti.

## Kapitola 2

# Cíle práce a metody zpracování

Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh podnikového finančního plánu pro společnost Valašská pražírna s. r. o., která působí na trhu s kávou. Vzhledem k charakteru podnikání, velikosti firmy a současnému ekonomickému prostředí je nutné analyzovat interní i externí faktory, které mohou mít vliv na životaschopnost podniku. Kvalitní finanční plán by měl vycházet z důkladné strategické a finanční analýzy a reflektovat konkrétní cíle společnosti. Hlavním záměrem této práce je sestavit návrh finančního plánu pro čtyřleté období. Plán bude sestaven na základě předpokladů vycházejících z provedených analýz a bude následně vyhodnocen pomocí ukazatelů finanční výkonnosti a citlivostní analýzy.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je věnována vymezení cílů práce, použitým metodám a vymezením teoretických východisek souvisejících se sestavením finančního plánu a provedení finanční a strategické analýzy. Druhá část je ryze praktická a analytická, zahrnuje představení zkoumaného podniku a provedení strategické a finanční analýzy. Třetí část se věnuje sestavení samotného finančního plánu, který je následně podroben zhodnocení pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Pro vytvoření finančního plánu je provedena analýza citlivosti na základě scénářů vývoje tržeb, která je aplikována na vybrané ukazatele. Závěrečná část obsahuje shrnutí hlavních poznatků vyplývajících z této práce a formulaci doporučení společnosti. Tento postup umožní navrhnout finanční plán, který bude odpovídat reálným možnostem a potřebám společnosti a poskytne relevantní podklady pro její budoucí rozhodování.

## Kapitola 3

# Teoretická východiska finančního plánování podniku

Tato kapitola se zaměřuje na teoretická východiska související s problematikou finančního plánování v podniku. Cílem je představit klíčové pojmy, principy a přístupy, které tvoří základ pro efektivní tvorbu finančního plánu. Nejprve je definován samotný pojem finančního plánování a jeho význam v rámci podnikové praxe. Následně jsou analyzovány hlavní cíle, funkce a přínosy finančního plánování pro podnikové řízení. V další části kapitoly jsou popsány metody a nástroje, které podniky při sestavování finančních plánů využívají, zmíněny jsou také faktory ovlivňující jejich tvorbu.

### 3.1 Finanční plánování

Plánování obecně je myšlenkový proces vedoucí ke stanovení činností, jejichž provedení je potřebné k dosažení vytyčeného cíle, který předvídá potřebné zdroje a bere v úvahu i předpoklady, které v současnosti existují. Plánování předchází výběr cíle - navrhování a výběr cíle a samotné plánování pak lze charakterizovat jako vymýšlení sledu projektů, vedoucích k dosažení cíle. Plán racionálně shrnuje tyto postupy do ucelené formy. U plánování v podniku, tj. finančního plánování, se při sestavování plánu řídí manager cíli, které si podnik stanovil v rámci svého postavení na trhu (to může být například růst tržního podílu). Finanční plán zavádí opatření v různých oblastech činností podniku s ohledem na dostupné finanční zdroje podniku.

#### 3.1.1 Cíl finančního plánování a finanční plán

Finance podniku lze chápat jako toky všech prostředků v podniku. Patří sem jak finanční toky, tj. cash flow, tak kapitálové toky, tj. funds flow. [5] Finanční plánování je součástí finančního managementu podniku. Úkolem finančního plánování je vymezit finanční cíle podniku a odhadnout adekvátní potřebu finančních zdrojů pro financování fungování podniku za současného zajištění likvidity a finanční stability. Finanční plán by měl pracovat s několika alternativami vývoje a zapracovávat v nich různá vnitřní i vnější rizika, která v budoucnu hrozí. Finanční plány vycházejí z analýzy vývoje podniku v minulosti a plánovaného vývoje podniku a prostředí podniku v budoucnosti.[6] Lze také říci, že finanční plán je číselným vyjádřením (nebo-li produktem) finančního plánování. [9]

Finanční plán sestavený formou modelu je vhodným způsobem, jak v současnosti ovlivnit

skutečnosti, které nastanou v budoucnosti. Modelový finanční plán lze použít k simulaci různých investičních, provozních nebo finančních rozhodnutí a postupem času jej zdokonalovat. Dlouhodobý finanční plán v sobě pro první rok obvykle obsahuje pro první rok plánovaného období krátkodobý plán. [31]

Předvídání budoucnosti ve finančním plánu a s tím souvisejících důsledků učiněných rozhodnutí je významná dovednost finančního manažera, na jejímž výsledku závisí, jak budou podnik vnímat potenciální investoři i jeho vlastníci.[9] Kvalitně zpracovaný finanční plán totiž plní funkci včasného varování - díky plánu lze předvídat pravděpodobné scénáře vývoje podnikových financí ještě dříve, než nastanou. [31]

To umožňuje včas zasáhnout proti možným nežádoucím jevům v podniku, nebo se jim úplně vyhnout v souladu s nejobecnějším a nejzákladnějším cílem podniku - zajištění jeho trvalé existence při co nejlepších hospodářských výsledcích. Podle Kislingerové [9] je cílem finančního plánování splnění obecného finančního cíle podniku, tj. Maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích maximalizace tržní ceny akcie. Zisk podniku tedy lze chápat pouze jako druhotný finanční cíl podniku, i přesto, že zisk má přímý vliv na výslednou tržní hodnotu podniku (cenu akcie).

Finanční plán je tedy důležitým zdrojem informací pro finanční manažery zabezpečující finanční řízení podniku, rozhodování vlastníků podniku (tj. interních uživatelů finančních plánů) i investorů (externí uživatelé finančních plánů) a předvídání budoucí výkonnosti. Může finančnímu manažerovi pomoci například s rozhodováním o tom, zda je pro současnou finanční kondici firmy vhodnější zvolit úvěr nebo leasing, jak naplánovat práci zaměstnancům, složení nabízeného sortimentu, volbu vhodné investiční příležitosti nebo v krajním případě i jestli pokračovat nebo zrušit činnost. [5]

### 3.1.2 Modely finančního plánování

Modely se používají k předvídání toho, jak se současná situace vyvine v budoucnu a umožňují, za splnění určitých podmínek, danou situaci odhadnout. V modelu jsou přítomny tři součásti, tzv. "Subjekt, originál a model", které jsou vzájemně propojeny. Subjekt vytváří model, originál je informace, kterou získává model. Pokud jsou modely vytvářeny ve virtuálním prostředí (tedy v počítačových programech), existuje široká škála možností, jak modifikovat podmínky a tím vytvořit nové a nové varianty vývoje událostí, které se mohou vyhodnocovat a používat k odhadu budoucí situace velmi jednoduše. U finančních modelů se klade důraz zejména na jejich jednoduchost, z toho důvodu se v nich používají pouze ty proměnné, které jsou klíčové pro daný plán. [5]

V současné době se používané modely finančního plánování liší hlavně svou složitostí. Hlavně velké společnosti mají často vyvinuté vlastní modely, podle kterých se při plánování postupuje a které tím, že jsou připravené "na míru" zjednodušují a významně zlevňují zpracovávání účetních výkazů podniku. Většina plánování se už dnes provádí v tabulkových editorech typu MS Excel, které umožňují rychle měnit vstupy (a shodně také výstupy). [9]

### 3.1.3 Kroky finančního plánování

Obyčejně se při finančním plánování dle Kislingerové [9] postupuje následujícími kroky:

1. Analyzují se finanční a investiční možnosti podniku,
2. Předpokládaný dopad rozhodnutí v současnosti na situaci v budoucnosti, zhodnocení, jaké situace by mohly v důsledku nastat,
3. Výběr alternativ, které budou ve finančním plánu použity,
4. Měření výsledné výkonnosti, porovnání s cíli.

Při samotném sestavování finančního plánu tedy platí, že nejprve podnik analyzuje údaje a zpracuje plán, který zahrnuje jak hlavní cíl, tak také dílčí cíle. Každý cíl by měl obsahovat i postup, jakým dojde k jeho dosažení a na základě porovnání alternativ se vyhodnotí nejvhodnější varianta.

### 3.1.4 Požadavky na finanční plán

Finanční plán je formou podnikatelského záměru, který se obvykle stanovuje na 1 – 3 roky. Výsledná bilance finančního plánu je saldo finančních prostředků za jednotlivé měsíce v daném roce. Díky plánování po měsících tak může podnik pružně přizpůsobovat aktuální situaci a plánovat alokaci přebytečných prostředků či zajištění prostředků pro financování ztrátových období.

Rozlišujeme tři požadavky finančního plánování, které zajišťují jeho efektivitu [9]:

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

### 3.1.5 Zdroje finančního plánu

Mezi hlavní zdroje informací pro sestavování finančního plánu v podniku patří účetnictví, ale také vnější zdroje.[9]

### 3.1.6 Metody sestavení finančního plánu

V této části je souhrn nejčastěji používaných metod pro sestavování finančního plánu

#### Metoda procentuálního podílu na tržbách

Nejčastější metoda finančního plánování je metoda procentuálního podílu na tržbách. Jednotlivé položky se plánují podle toho, jaký je jejich poměr vůči tržbám. Odhaduje se budoucí vývoj a změna tohoto poměru. Klíčovým faktorem je zde správné stanovení (odhadnutí) budoucích tržeb, jelikož na tomto odhadu pak závisí plánování všech ostatních položek. [6] Grünwald označuje tuto metodu za “hrubou”, ovšem dodává, že výsledky této metody bývají pouze prvním vzhledem do problematiky a je žádoucí je dále korigovat. [5]

## Metoda úměrnosti podle vývoje tržeb

Zde se předpokládá, že vývoj všech položek je přímo úměrný vývoji tržeb. [5]

## Regresní metoda

Tato metoda funguje na základě odvozování výsledovky od dlouhodobé rozvahy podle toho, jak v minulosti byly jednotlivé položky výsledovky kvantitativně závislé na položkách rozvahy. Použití této metody se dá vysvětlit jako kombinace metody procentního podílu na tržbách v kombinaci s metodou úměrnosti podle vývoje tržeb. Metodu lze použít a stanovit výsledné hodnoty jak s pomocí statistických přístupů, tak také odborným odhadem, zde však Grünwald upozorňuje, že: “odborný odhad může být někdy účelový”. [5]

### 3.1.7 Principy, zásady a kritéria tvorby finančního plánu

Finanční plánování a tvorba finančního plánu má určité zásady, které by měla osoba sestavující finanční plán brát na zřetel, aby byla zachována vypovídací schopnost plánů [6].

- Systematičnost – hlavní cíl a dílčí cíle, které k němu vedou.
- Úplnost - plán by měl zahrnovat všechny prvky a faktory, které je ovlivňují.
- Přehlednost – zajišťuje jednoduchou použitelnost více stranami.
- Periodičnost – pravidelné sestavování, v obdobích, která na sebe navazují.
- Pružnost – průběžná aktualizace plánů v průběhu plánovaného období podle momentální situace.
- Klouzavost – jednotlivá období plánování by se měla alespoň částečně překrývat aby byly přechody plynulé.

### 3.1.8 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování

Podle časového úseku, kterého se finanční plánování týká, rozlišujeme dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování. Tyto dva přístupy se liší především svým časovým horizontem a zaměřením. Krátkodobé finanční plánování pokrývá období do jednoho roku a zaměřuje se především na každodenní provozní činnosti podniku, cílem je zajištění lepší likvidity a stability podniku. Dlouhodobé finanční plánování naproti tomu sleduje delší časový horizont (déle jak jeden rok), a zaměřuje se na splnění strategických cílů podniku.

## Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování je spojeno s investičním rozhodováním a dlouhodobým financováním. Dlouhodobé plánování je plánování za časovým horizontem jednoho roku, nejčastěji však 5 let, ale některé firmy jej mohou mít i v horizontu např. 10 let a více, podle svých potřeb. Nástrojem dlouhodobého finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který zahrnuje také krátkodobý finanční plán, který je popsán níže. Dlouhodobý a krátkodobý plán by měly být harmonicky sladěny, tj. Měly by být provázané. [6]

Dlouhodobý finanční plán by měl zahrnovat analýzu finanční situace, plán tržeb na základě prognózy a plánů prodeje, plán peněžních toků, plánovou rozvahu, plánovou výsledovku,

rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího financování. [31] Podrobně jsou tyto kroky popsány v dalších částech této kapitoly.

Kislingerová [9] klade důraz i na nutnost tvorby dlouhodobých finančních plánů s ohledem na životní cyklus podniku a přizpůsobení plánům i jednotlivým potřebám podniku v každé fázi. Jednotlivé fáze podniku a stav důležitých faktorů v daném období jsou zobrazeny v tabulce 3.1.

Tabulka 3.1: **Fáze životního cyklu podniku**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [9])

	<b>Založení</b>	<b>Růst</b>	<b>Stabilizace</b>	<b>Zralost</b>	<b>Úpadek</b>
<b>Tržby/ Provozní VH</b>	Žádné (nízké) tržby/záporný VH	Tržby rostou / nízký VH	Vysoký nárůst tržeb / provozní VH stále roste	Tržby rostou pomalu / provozní VH stále roste	Příjmy a provoz VH se snižují
<b>Provozní historie</b>	Žádná	Velmi omezená	Již existuje	Lze použít k odhadům	Známe většinu
<b>Konkurence</b>	Žádná	Jen firmy ve stejné fázi	Více firem v různých fázích	Mnoho firem v různých fázích	Počet klesá, většinou zralé firmy
<b>Zdroje hodnoty</b>	Celý budoucí růst	Převážně budoucí růst	Růst dominuje + část exist. aktiv	Převažují aktiva	Zcela existující aktiva

Dlouhodobý finanční plán by měl být schopen odpovědět na to, v jaké přibližné výši lze očekávat tvorbu vlastních zdrojů, jak je budeme rozdělovat a jak za ně budeme platit, jakou část zdrojů bude možné reinvestovat, jaké investiční záměry bude možné realizovat, zda bude možné část vytvořeného zisku využít k odměňování, jaká by měla být výše zadlužení, zda budou fixní nebo pohyblivé úrokové platby za dluhové financování aj. [22]

### Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobé finanční plánování vychází z produkční kapacity podniku. Nástrojem, který krátkodobé finanční plánování využívá je krátkodobý finanční plán. Vstupní údaje musí být aktuální. Krátkodobé finanční plány jsou plány sestavované v časovém horizontu do 1 roku. [6]

Hlavním smyslem krátkodobého plánování je naplánovat krátkodobé finanční operace a tím získat jistotu, že bude mít podnik dostatek finančních zdrojů na pokrytí krátkodobých závazků a také dostatek hotovosti. Krátkodobý finanční plán je tvořen plánovou rozvahou, plánovým VZZ zahrnujícím plánování výnosů, nákladů a zisku, plánovaným přehledem o peněžních tocích (plán cash flow) a rozpočty peněžních příjmů a výdajů. Dle Hrdého [6] je někdy krátkodobý finanční plán označován jako platební kalendář.

Průběh krátkodobého finančního plánování ilustruje obrázek 3.1 níže. Lze si povšimnout toho, jak jsou jednotlivé položky vzájemně na sebe navázané.



Obrázek 3.1: **Schéma průběhu krátkodobého finančního plánování**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [9])

#### Postup přípravy před sestavením krátkodobého finančního plánu [6]:

1. Vypracování účetních výkazů (proforma), které jsou zhodnoceny finančním manažerem a případné přijetí zlepšujících opatření, pokud jsou v některé oblasti shledány nevyhovující výsledky.
2. Zhodnocení dodatečných zdrojů financování, jejich dostupnosti, nákladovosti a reálnosti.
3. Zhodnocení vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů a odhad potřeby dodatečných vnějších zdrojů.
4. Výpočet potřebných zdrojů pro růst podniku a tržeb, z jakých zdrojů se bude růst hradit a jak to ovlivní vybrané ukazatele (nejčastěji zadluženost a úrokové krytí).
5. Zasadit plánovaný růst tržeb do současného stavu využití aktiv a podle toho postupovat a plánovat další kroky – zda bude možné využít všechny efekty spojené s růstem tržeb za současného stavu nebo bude nutné s novou situací zvýšit i vlastní kapitál apod.

#### 3.1.9 Sestavení finančního plánu

Doba, pro kterou sestavujeme finanční plán se nazývá plánovací horizont. Je to první věc, kterou je nutné stanovit předtím, než je zahájeno sestavování finančního plánu. Tedy ujasnit, zda je plán dlouhodobý nebo krátkodobý. Obecně při sestavování finančního plánu jakékoliv délky je vhodné si sestavit také různé varianty tohoto plánu. Nejčastěji se užívají tři varianty - nejhorší scénář (zahrnuje pesimistická očekávání vývoje), obecný scénář (ten bývá nejrealističtější představou) a nejlepší scénář (pro případ, že se vyplní optimistická očekávání vývoje). [23]

## Sestavení dlouhodobého finančního plánu

Samotnému sestavení dlouhodobého finančního plánu předchází důkladná **finanční analýza podniku**, která poskytuje vhled do financí podniku, zjišťuje se v ní, zda bude podnik schopný financovat budoucí plány a dává v souvislostech obraz o tom, jak si podnik stojí v současné době a jaké jsou jeho vyhlídky do budoucna. Odborná literatura doporučuje při finanční analýze podniku přihlížet jak k vnějším faktorům (mění se úrokové sazby, kurzy apod.), tak také k vnitřním faktorům ovlivňujícím schopnosti podniku hospodařit tak, aby dosahoval vytyčených výsledků.

Dalším krokem při sestavování dlouhodobého finančního plánu je zhotovení **plánu tržeb**. Tržby se prognózují na základě prognózy trhu a plánu prodeje. Prognóza trhu rozebírá celkový předpokládaný vývoj na trzích v odvětví a stanoví se na jejím základě předpokládaný tržní podíl podniku, pro který se dlouhodobý finanční plán sestavuje. Interním zdrojem pro zhotovení plánu tržeb je pak plán prodeje, který vychází z obchodních cílů, které si podnik určil pro dané období. Z těchto dvou částí již vychází plán tržeb použitelný pro sestavení finančního plánu. Další části dlouhodobého finančního plánu se dají stanovit některou z metod, které byly použity výše, například metodou procentuálního podílu na tržbách. Na základě uplatnění metody se sestaví plán peněžních toků za celé plánované období, poskytující informaci o tom, jestli vychází přebytek nebo schodek peněžních prostředků, což je informace, která ukazuje, zda bude potřeba více externích zdrojů financování na základě finanční politiky podniku. Zhotovený **plán peněžních toků** je podkladem pro sestavení **plánované rozvahy a plánovaného výkazu zisků a ztráty**.

Do takto připraveného finančního plánu lze implementovat **investiční projekty**, které podnik připravuje. Rozpočítány musí být výdaje, které budou s investičním projektem souviset, tržby, které projekt přinese a předpokládaný zisk po zdanění. Tyto položky jsou rozpočítány do jednotlivých let, po které bude projekt probíhat a podle závěrů plynoucích z takového propočtu je sestaven plán peněžních toků pro všechny roky plánovaného období. Nakonec je finanční plán zhodnocen podle parametrů, které byly zmíněny výše - zhodnotí se, jak se změnila tržní hodnota podniku, respektive cena akcie. [31]

## Sestavení krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý finanční plán vychází z prostředků, které má podnik k dispozici, jelikož je sestavován pouze pro období následujícího roku. Prognózování v krátkodobém časovém horizontu s sebou nese nízké riziko prognostické chyby, jak uvádí Valach.[31] Krátkodobý finanční plán zahrnuje plánovou výsledovku v kalkulačním členění (tedy tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady, fixní nepřímé náklady, zisk před zdaněním, daň a zisk po zdanění). Počítá se zde s optimalizací zisku různými nástroji. Je třeba mít na paměti, že zvyšování různých druhů tržeb s sebou nese také zvyšování různých druhů nákladů a podle toho plán sestavovat.

Obecný postup sestavení krátkodobého finančního plánu lze shrnout do 4 kroků. Prvním krokem je identifikovat hlavní vstupy pro proces prognózování. Těmito vstupy se myslí interní nebo externí vstupy, kterými může být sazba daní, úrokové sazby, inflace nebo struktura nákladů podniku. Druhým krokem je připravit plán tržeb pro plánované období (tj. do 1 roku). Konkrétní způsob prognózování tržeb zde není jasně stanoven. Třetím krokem je sestavit plán ostatních částí finančních výkazů na základě prognózovaných tržeb. Zde se

plánují položky výkazu zisku a ztráty a také položky, které se promítnou také do rozvahy. Jako poslední čtvrtý krok se kompletně sestavují plánované finanční výkazy - plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný výkaz o peněžních tocích. [1]

## 3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je soubor nástrojů hodnotící fungování a pohyb financí v podniku na základě interpretace účetních výkazů a zobrazuje komplexní podnikovou finanční situaci. Nástroje finanční analýzy jsou sestaveny a nejlépe aplikovatelné u výrobních podniků, ale při použití vhodných úprav je lze využít také na hodnocení finanční situace i u nevýrobních podniků. [5] Finanční analýza má dvě funkce, a to zjištění finanční situace podniku (ex-post analýza) a položení základů pro tvorbu finančního plánu (ex-ante analýza). [25]

Lze ji chápat jako obraz vývoje podniku v čase, umožňující finančnímu managerovi a vedení podniku lépe a informovaněji činit rozhodnutí o budoucnosti podniku a realizaci případných investičních záměrů. Také poskytuje účinný pohled na to, jak podnik ovlivnila rozhodnutí minulá. Finanční analýza také poskytuje informace o případných rizicích, která podniku hrozí a také poskytuje informace o jeho finančním zdraví a celkovém hospodaření. [9]

### 3.2.1 Zdroje dat a uživatelé finanční analýzy

Po představení toho, co vlastně je finanční analýza je vhodné čtenáře seznámit s tím, z čeho vlastně finanční analýza přesně vychází a pro koho je sestavována.

#### Zdroje dat finanční analýzy

Výchozím zdrojem pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy, a to jak ty veřejně dostupné (finanční účetní výkazy), tak vnitropodnikové (tj. Bez závazné právní úpravy). Dostupnost zdrojů však závisí také na typu podniku, který je analyzován. [25] Různé účetní jednotky (dle Zákona č. 563/1991 Sb. - Zákon o účetnictví [33]) jsou členěny do několika skupin a to dle §1b (1), (2), (3), (4), (5):

#### Tabulka 3.2: Určující faktory skupiny účetní jednotky

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [33])

Skupina Új	Aktiva (celková)	Obrat (roční, čistý)	Prům. počet zam-ců	NEBO
Mikro	9 000 000	18 000 000	10	X
Malá	10 000 000	20 000 000	50	Překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty mikro ÚJ
Střední	50 000 000	100 000 000	250	Překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty malé ÚJ
Velká*	x	x	x	Překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty střední ÚJ

\*dle zákona [33] mezi velké účetní jednotky vždy patří také subjekty veřejného zájmu a vybrané účetní jednotky.

Podle tohoto členění mají společnosti různou povinnost zveřejňovat vybrané účetní údaje viz tabulka 3.3. Není proto vždy možné sestavit uspokojivě finanční analýzu, zejména u malých a mikro účetních jednotek, které nemusí zveřejňovat všechny výkazy. [25]

Tabulka 3.3: Povinné zveřejňování dle typu účetní jednotky

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

Typ účetní jednotky	Povinnost sestavovat výkaz CF a VK	Sestavení výroční zprávy	Způsoby zveřejnění
Mikro ÚJ	NE	NE	Pouze rozvaha
Malá ÚJ	V případě povinnosti auditu ANO	Za určitých okolností ANO	Pouze rozvaha v případě nepovinného auditu
Střední ÚJ	ANO	ANO	V rozsahu ověřeném auditorem
Velká ÚJ	ANO	ANO	V rozsahu ověřeném auditorem

Dále budou podrobně rozebrány účetní výkazy, které jsou nejdůležitější pro sestavení finanční analýzy a jejich prvky.

- **Rozvaha** - bilanční výkaz, skládá se z části aktiv a pasiv, které se dále rozdělují. Sestavuje se k poslednímu dni účetního období a představuje zachycení struktury majetku podniku k určitému momentu v čase (ke dni sestavení). Aktiva zachycují majetkovou strukturu v podniku a ekonomické zdroje, které má k dispozici. **Aktiva** v rozvaze jsou členěna dle jejich likvidnosti (tj. Schopnosti přeměny na hotovost) od nejméně likvidních po ta nejvíce likvidní. Hlavními kategoriemi aktiv jsou stálá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv, z nichž každá kategorie se rozpadá na podrobnější články. **Pasiva** představují zdroje financování podniku, jsou v rozvaze členěna podle vlastníka zdrojů, ne z časového hlediska jako aktiva. Jsou zde kategorie vlastní kapitál, cizí kapitál a časové rozlišení. Každá z nich má opět své podrobnější podkategorie. [25]

Tabulka 3.4: Obecná struktura rozvahy

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

Rozvaha k 31.12.20XX	
Aktiva (majetková struktura)	Pasiva (finanční struktura)
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

- **Výkaz zisku a ztráty** – poskytuje přehled o struktuře výnosů a nákladů v podniku a také výsledek hospodaření. Rozlišuje se výkaz zisku a ztráty v druhovém členění, který vysvětluje, jaké druhy nákladů byly v podniku vynaloženy (např. Náklady na prodej výrobků, osobní náklady, odpisy. . .) a výkaz zisku a ztráty v účelovém členění, kde jsou rozlišeny náklady podle jednotlivých útvarů podniku. Tyto obecné struktury výkazu zisku a ztráty zobrazuje tabulka 3.5. Finanční analýza ve výkazu zisku a ztráty objasňuje, kterými položkami byl výsledek hospodaření ovlivňován a jak velký vliv na něj daná položka měla. Výsledek hospodaření (VH) vycházející z výkazu zisku

a ztráty se skládá z několika složek: provozní VH, VH z finanční činnosti, VH běžné činnosti, VH za účetní období a VH před zdaněním. Výsledek hospodaření může být kladný (zisk) nebo záporný (ztráta). U posuzování VZZ je nutno vzít v úvahu, že obsahuje položky časového rozlišení, některé položky tedy věcně souvisí s daným účetním obdobím i přesto, že do něj nepatří a naopak. [25]

Tabulka 3.5: **Obsah VZZ v druhovém a účelovém členění**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

VZZ v druhovém členění	VZZ v účelovém členění
Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb
Tržby z prodeje zboží	Náklady na prodej (včetně úprav hodnot)
Výkonová spotřeba	Hrubý zisk nebo ztráta
Změna stavu zásob vlastní činnosti	Odbytové náklady (včetně úprav hodnot)
Aktivace	Správní náklady (včetně úprav hodnot)
Osobní náklady	Ostatní provozní výnosy
Úprava hodnot v provozní oblasti	Ostatní provozní náklady
Ostatní provozní výnosy	
Ostatní provozní náklady	
<b>Provozní VH</b>	<b>Provozní VH</b>

- **Přehled o peněžních tocích** – (výkaz cash flow) obsahuje informace o peněžních tocích v podniku v určitém období. Lze jej sestavit přímou nebo nepřímou metodou. Je složen ze tří toků, první z nich je cash flow z provozní činnosti, který zahrnuje veškeré výsledky provozní činnosti podniku, změny pohledávek a závazků, změny zásob a dá se porovnat s výsledkem hospodaření za běžnou činnost. Druhým tokem celkového cash flow je cash flow z investiční činnosti, které v sobě zahrnuje výdaje a příjmy z operací s investičním majetkem. Třetím tokem je cash flow z finanční činnosti, ve kterém jsou obsaženy změny dlouhodobého kapitálu. [25]
- **Výkaz o změnách vlastního kapitálu** – pojednává o změnách, které nastaly za určité období v oblasti vlastního kapitálu podniku. [25]

Tabulka 3.6: **Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

<b>Zisk po úhradě úroků a zdanění</b>
+ Odpisy
+ Jiné náklady
- Výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
<b>CF ze samofinancování</b>
+/- Změna pohledávek (+ úbytek, - přírůstek)
+/- Změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
+/- Změna zásob (+ úbytek)
+/- Změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
<b>CF z provozní činnosti</b>
+/- Změna fixního majetku (+ úbytek)
+/- Změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
<b>CF z investiční činnosti</b>
+/- Změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
<b>CF z finanční činnosti</b>
<b>Celkové CF</b>

## Uživatelé finanční analýzy

Uživateli finanční analýzy mohou být všichni, kdo potřebují znát finanční situaci podniku pro to, aby mohli podnik řídit. [12] Zpravidla rozlišujeme uživatele finanční analýzy na **interní** a **externí** podle jejich vztahu k podniku.

- **Interní uživatelé** – subjekty, které jsou s podnikem spojené, jsou “uvnitř”, patří sem vlastníci, investoři, zaměstnanci.
- **Externí uživatelé** – subjekty, které nejsou přímo součástí podniku, jsou to potenciální investoři, obchodní partneři, stát, konkurenti, banky, jiní věřitelé.

Uvedení uživatelé jsou pouze výčtem klíčových subjektů, které mají zájem na finanční analýze podniku, existuje však mnohem širší škála uživatelů. Níže bude čtenář seznámen s důvody, proč je finanční analýza pro výše uvedené subjekty důležitá.

Vlastníci a investoři vložili do podniku svůj kapitál a proto je zajímá, zda je podnik řízen v souladu s jejich zájmy. Náhledem do finanční analýzy probíhá jejich zpětná kontrola a zhodnocení současného stavu jejich investice, zjišťují, zda je podnik finančně stabilní, jakou má likviditu a zda je pro ně výhodné do něj nadále vkládat svůj kapitál. Zaměstnanci chtějí udržet své pracovní místo a proto je pro ně důležitá informace, zda se podniku daří či nikoliv.

Potenciální investory zajímá, jak si na tom podnik stojí a zda je předpoklad pro to, že jejich zvažovaná investice do něj bude úspěšná. Někteří obchodní partneři mají zájem zjistit, zda je podnik schopný hradit včas své závazky (dodavatelé) a jiní mají zájem dozvědět

se, zda je podnik finančně stabilní, aby jejich vlastní výroba nebyla případnými finančními problémy ohrožena (odběratelé). Stát se zajímá o schopnost podniku plnit povinnosti z hlediska platby daní ale také tyto informace používá pro zlepšování strategie a plánování hospodářské politiky. Konkurenti podniku využívají výsledky z finanční analýzy k tomu, aby mohla probíhat hospodářská soutěž a všichni účastníci soutěže byli seznámeni s finančními informacemi ostatních. Banky a ostatní věřitelé pak chtějí znát informace, které jim pomohou se rozhodnout, zda poskytnout podniku úvěr, hodnotí jej jako svého potenciálního dlužníka. [5]

### 3.2.2 Metody finanční analýzy

Existuje celá řada přístupů, jak stanovit finanční zdraví firmy, ale Růčková [25] apeluje na to, že je nutné při sestavování finanční analýzy je třeba dbát několika pravidel:

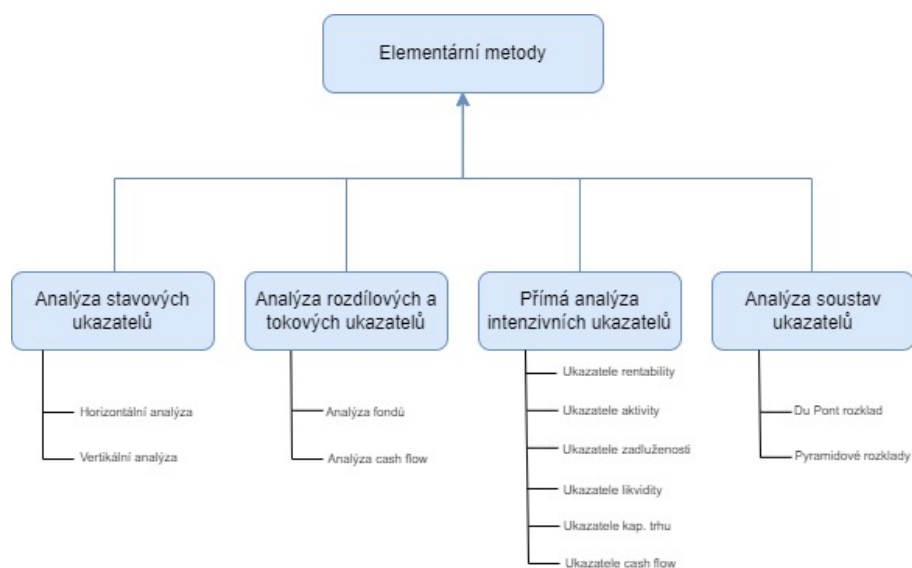
- **Účelnost** – analýza musí sledovat svůj hlavní cíl a podle toho by měl analytik vybírat vhodné metody a soustavy ukazatelů. Tohoto pravidla by se měl analytik držet také u interpretace výsledků analýzy.
- **Nákladnost** – náklady vynaložené na provedení finanční analýzy by měly být vynaloženy s ohledem na očekávanou návratnost této investice.
- **Spolehlivost** – analytik musí provádět analýzu tak, aby data využil co nejefektivněji a nejkvalitněji. Volbou vhodných a spolehlivých dat a metod se dosáhne spolehlivějších výsledků celé analýzy.

Obecně u všech metod finanční analýzy platí, že jsou založeny na finančních ukazatelích. Typ ukazatele se volí podle účelu finanční analýzy. Finanční ukazatele jsou v základě vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale vhodnými úpravami je lze převést na jiné jednotky (čas apod.), nebo na procenta. [25]

### Elementární metody finanční analýzy

Je zde zahrnuto několik skupin analýz, které dohromady poskytují komplexní finanční rozbor podniku. Patří sem analýza stavových ukazatelů, která obsahuje horizontální a vertikální analýzu. Tyto analýzy pracují s informacemi z rozvahy - rozebírají strukturu aktiv a pasiv a přináší informace o tom, jaký je poměr oběžných a stálých aktiv v rozvaze a jakými způsoby je podnik financován z hlediska pasiv (míra financování vlastními a cizími zdroji).

Další elementární metodou je pak analýza rozdílových a tokových ukazatelů, do kterých patří analýza fondů a analýza cash flow. Přímá analýza intenzivních ukazatelů, nebo také analýza poměrových ukazatelů používá různé ukazatele, které na základě poměrování zisku s vybranými dalšími položkami z rozvahy nebo VZZ hodnotí úspěšnost podniku v dané oblasti. Poslední z elementárních metod je analýza soustav ukazatelů, kam spadá Du Pont rozklad (někdy také Du Pont diagram) a ostatní pyramidové rozklady.[25]



Obrázek 3.2: **Elementární metody finanční analýzy a jejich rozklad**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

## Moderní metody finanční analýzy

Tyto metody vznikly v důsledku potřeby nástrojů, které by více respektovaly a zohledňovaly hodnoty vlastnických podílů a nesměřovaly pouze k naplnění manažerských cílů. Mezi moderní metody finanční analýzy patří metoda ekonomické přidané hodnoty a metoda diskontovaného cash flow. [25]

### 3.2.3 Analýza stavových ukazatelů

#### Horizontální analýza a vertikální analýza

Ukazatel pracuje s historickými daty z účetních výkazů a vytváří tím jakousi “otevřenou knihu finanční paměti podniku”. Rozebírá tedy historii finanční situace podniku, ale možnost předvídat budoucí události je z této analýzy značně omezený. Lze díky ní ale najít klíčové momenty ve finančním vývoji podniku a orientovat se tak v jeho historii a způsobu fungování. Ke zpracování této analýzy a lepší orientaci je možné využít výroční zprávy, které podávají informace a vysvětlují náhlé změny ve finanční situaci podniku.[5] Horizontální a vertikální analýzu lze provádět z rozvahy, VZZ i výkazu o peněžních tocích podniku a níže jsou uvedeny způsoby, kterými se analýza z jednotlivých výkazů provádí.

U horizontální a vertikální **analýzy rozvahy** lze postupovat třemi způsoby:

1. Rozdíl mezi jednotlivými položkami ve dvou po sobě následujících letech (systémem  $rok(n+1) - rok(n)$ ) a analyzují se položky, u kterých je v tomto období nejvýraznější rozdíl.
2. Vytvoří se index (podílem) položek na konci běžného ( $rok(n+1)$ ) a minulého roku  $rok(n)$  a analýze se podrobují indexy s největším rozdílem.

3. Jednotlivým položkám rozvahy se přiřadí procentuální podíl na celkové základní položce (aktiva nebo pasiva). Pozornost věnujeme jako u předchozích dvou kroků položkám, které vykazují nejvyšší rozdíly.

Horizontální a vertikální **analýza výkazu zisku a ztráty** se provádí pomocí relativních ukazatelů jako jsou meziroční indexy a procentní podíly na tržbách, kde se opět věnuje pozornost položkám vykazujícím nerovnoměrnosti či nápadné změny. [22]

**Analýzu výkazu cash flow** provede analytik jako časové srovnání jednotlivých údajů z přehledů cash flow kde se podrobněji zkoumají položky, u kterých existuje pravděpodobnost, že jejich náhlá změna byla vyvolána existující nepříznivou finanční situací v podniku. [5]

### 3.2.4 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

#### Čistý pracovní kapitál

Hodnota čistého pracovního kapitálu se vypočítává z rozvahy, jedná se o kapitál, který je určen k financování majetku dlouhodobého charakteru. To je obvykle dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek, ale mohou to být i některé součásti majetku oběžného jako jsou zásoby nebo pohledávky u kterých je předpoklad, že budou v podniku po dobu delší jak jeden rok. Vzhledem k rozmanitosti pojetí ČPK napříč literaturou bude v této práci pojednáváno o ČPK tak, jak jej definuje Režňáková [22]:

- **Hrubý pracovní kapitál, working capital (WC)** – oběžný majetek, který se používá v provozu včetně časového rozlišení.
- **Čistý pracovní kapitál, net working capital (NWC)** – oběžný majetek bez krátkodobých závazků
- **Čistý provozně nutný kapitál, net operating working capital (NOWC)** – čistý pracovní kapitál s vyloučením majetku a závazků, které nesouvisí s provozem.

**Obecný vzorec pro stanovení NWC podniku zní:**

$$NWC = (\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}) - \text{krátkodobé závazky}$$

NWC je nutné pečlivě sledovat a řídit z toho důvodu, jeho nedostatku není podnik schopen platit své závazky a to může způsobit pokles hodnoty podniku, ztrátu dobrého jména podniku, neschopnosti využít tržní příležitosti a nebo nemožnost získat diskont za včasné platby závazků. Dobrá není ani situace, kdy je NWC v podniku přebytek, což značí nevhodné využívání vlastního kapitálu, který je drahý. [22]

#### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi oběžnými aktivy, která jsou rychle a snadno přeměnitelná na hotovost (zejména peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a pohledávky), a krátkodobými závazky podniku. Tento ukazatel slouží jako měřítko likvidity firmy

a její schopnosti dostát krátkodobým závazkům bez nutnosti získávat další externí financování.

Udržování optimální úrovně čistých pohotových prostředků je klíčové pro stabilitu a finanční zdraví podniku. Příliš vysoká úroveň těchto prostředků může signalizovat neefektivní využívání zdrojů, zatímco jejich nedostatek zvyšuje riziko platební neschopnosti. Podniky by se měly snažit plánovat objem čistých pohotových prostředků tak, aby zajistily svou provozní kontinuitu a zároveň minimalizovaly náklady spojené s udržováním neproduktivních aktiv. [6]

**Obecný vzorec pro stanovení ČPP:**

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

### 3.2.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou často používaným typem rozboru, data pro jejich stanovení lze najít výhradně v účetních výkazech. Vzhledem k této skutečnosti lze rozdělit poměrové ukazatele na základě toho, z jakých účetních dat bylo primárně čerpáno. Ukazatele struktury majetku a kapitálu čerpají svá data z rozvahy, ukazatele tvorby výsledku hospodaření čerpají z výkazu zisku a ztráty a ukazatele na bázi peněžních toků pak z výkazu cash flow. [25]



Obrázek 3.3: Schéma rozdělení poměrových ukazatelů  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

V této práci budou dále podrobně rozebrány ukazatele ze skupiny tvorby výsledku hospodaření, tedy ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a ukazatele tržní hodnoty.

#### Ukazatele likvidity

Dle Režňákové [22] znamená pojem likvidita "schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky". Pro podnik je totiž klíčové nejen tvořit zisk, ale také mít zdroje postačující

k uhrazení jeho základních potřeb. Tyto prostředky mohou být vázány v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. S likviditou tedy logicky úzce souvisí další ukazatele, jako je čistý pracovní kapitál, které budou rozebrány podrobně v dalších kapitolách. Pro řízení likvidity je podstatné, aby měl podnik ve správný čas (předem určené datum) dostatek peněžních prostředků, se kterými může operovat. [14]

Před přistoupením k výčtu ukazatelů likvidit je vhodné vysvětlit pojmy, které souvisejí s úhradami, které podnik provádí. Těmito pojmy je **solventnost**, tedy schopnost podniku hradit včas, v dané výši a na požadovaném místě své závazky, **likvidita**, schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými pak je schopna krýt včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky a **likvidnost**, kterou se rozumí obtížnost této přeměny majetku na peněžní prostředky. [9]

Odborné prameny apelují na to, že interpretace ukazatelů likvidity by se neměla řídit obecně doporučenými hodnotami, ale měla by vycházet a porovnávat se s hodnotami ukazatele, který je relevantní pro odvětví, ve kterém se daný podnik pohybuje. Z tohoto důvodu se autorka rozhodla pro praktickou aplikaci vypočítat průměrné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity (které budou podrobněji rozebrány v odstavcích níže) pro odvětví, ve kterém se zkoumaný podnik pohybuje. Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity v odvětví byly vypočteny jako aritmetický průměr hodnot za období, pro které byla dostupná data v databázi MPO (panorama zpracovatelského průmyslu) [20], tj. za roky 2008 - 2023. Na tento postup je pak upozorněno před přistoupením k samotné interpretaci hodnot ukazatelů v dané podkapitole, a průměrné hodnoty jsou také využity jako výchozí hodnoty pro porovnání celkového vývoje v průběhu sledovaného období v kapitole zhodnocení finančního plánu (konkrétně obrázky 5.5, 5.6 a 5.7).

Na dalších řádcích následuje výčet jednotlivých ukazatelů likvidity a jejich vysvětlení:

- **Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita)** – někdy také označována jako hotovostní likvidita, peněžní likvidita, vyjadřuje, jakou část svých závazků je podnik schopen splatit okamžitě. Doporučená hodnota je rozdílná v závislosti na oboru podnikání, ale vysoká hodnota tohoto ukazatele ukazuje na neefektivní cash management. Na druhou stranu v období recese je vhodné držet větší množství pohotových prostředků. [22]

Okamžitou likviditou rozumíme všechny platební prostředky, které má podnik k dispozici ihned, jako je hotovost, peníze na účtech a různé krátkodobé cenné papíry. [9]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita)** – vyjadřuje poměr krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Hodnota ukazatele opět závisí na oboru podnikání, ale obecně se doporučuje, aby byla vyšší nebo rovna 1. [22]

Pohotová likvidita na rozdíl od okamžité likvidity zahrnuje i krátkodobé pohledávky. Některé literární prameny doporučují, aby se tento ukazatel nevyhodnocoval dle doporučených hodnot, ale spíše dle srovnání v konkurenci v průběhu let. [9]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Likvidita 3. stupně (běžná likvidita)** - vyjadřuje, kolikrát jsou oběžný majetek podniku převyšuje krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5 v závislosti na oboru podnikání a jeho strategii, ale měla by být rozhodně vyšší než 1. [22]

Záleží na vedení podniku, jakou se rozhodne udržovat hodnotu běžné likvidity. Běžná likvidita je vyjádřením toho, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, proto je logické, že by hodnota měla být alespoň 1. [9]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

## Ukazatele rentability

Zjednodušeně lze říci, že ukazatele rentability slouží k posouzení efektivity dané činnosti. Jednotlivé ukazatele vycházejí z položek rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Obecně lze výpočty rentability charakterizovat jako vztah určité položky, jejíž rentabilitu chceme spočítat k zisku v jeho určité fázi (tj. EBIT, EAT, EBT). [25]

Výsledná hodnota je kladná nebo záporná hodnota udávající, kolik Kč zisku připadne na 1 Kč položky v bázi. V odborné literatuře se lze setkat také s označením ukazatelů rentability jako ukazatele „výnosnosti“, „návrstnosti“ nebo „profitability ratio“. [9]

Existuje velké množství těchto ukazatelů a pro účely této práce byly vybrány ukazatele nejčastěji používané.

- **ROA (Return On Assets)** – rentabilita aktiv (produkční síla) nezávisí na struktuře kapitálu ani na úrokové a daňové sazbě, jen na efektivní alokaci zdrojů do výnosného majetku a na jeho hospodárném využívání. Zajímají se o ni jak věřitelé, tak investoři a vývojové hodnoty by měly růst a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %.

Tvar vzorce uvedený níže je dle odborné literatury nejkompexnějším tvarem, neboť pokud by byl použit tvar EAT, mohlo by dojít k mírnému zkreslení výsledku, pokud by se v různých výpočtech vyskytovala různá sazba daně (to platí zejména v souvislosti se změnami daňových zákonů) Je možné se však v praxi setkat s různými modifikacemi vzorce tohoto ukazatele. [9]

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

- **ROE (Return On Equity)** – rentabilita vlastního kapitálu, která je nejpopulárnějším měřítkem a zároveň důležitým měřítkem výkonnosti pro investory, akcionáře a společníky. Vyjadřuje míru zisku, který připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. [9]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **ROS (Return On Sales)** – rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb - tedy ziskovou marží podniku. Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím více rostou přírůstky zisku připadajícího na 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb je klíčovým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podniku. [9]

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

## Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti poměřují strukturu vlastního kapitálu a cizích zdrojů a vyjadřují míru rizika, kterou podnik nese při dané kombinaci. Podnik se rozhoduje, jak optimálně kombinovat vlastní a cizí kapitál na základě různých hledisek. Obecně platí, že financování vlastním kapitálem je dražší. Cizí kapitál je levnější díky tomu, že úroky z cizího kapitálu přispívají ke snížení daňového zatížení podniku (daňový štít).

Dalším hlediskem, který musí podnik zohlednit, je bezpečnost dané formy financování. Vlastní kapitál je nejbezpečnější forma, nejsou zde placeny úroky. Ukazatele zadluženosti fungují na principu porovnávání položek z výkazů a následné analýzy výsledků. Sledovat by se však měl i časový aspekt zdrojů - tj. dlouhodobé nebo krátkodobé zdroje - zdroje s krátkou splatností představují pro podnik větší riziko, než zdroje dlouhodobé. [11]

- **Celková zadluženost** – Základní ukazatel, ve kterém jsou zahrnuty krátkodobé i dlouhodobé závazky včetně bankovních úvěrů, zobrazuje kapitálovou strukturu a zadluženost majetku podniku. Doporučená hodnota je s ohledem na odvětví v rozmezí od 30 do 60 %. [11]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

- **Míra zadluženosti** – Vyjadřuje, jaký je poměr cizích zdrojů v podniku k vlastnímu jmění - pro věřitele to může být cenný nástroj pro posouzení rizikovosti jejich nároků vůči sledovanému podniku. Tento ukazatel je také často posuzován bankou, pokud podnik žádá o úvěr. [11]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Úrokové krytí** – Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku splatit své nákladové úroky. Tento ukazatel je zvláště zajímavý pro věřitele a investory podniků, jelikož se z něj dá zjistit, zda je podnik potenciálně rizikovým dlužníkem. Čím vyšší je hodnota, tím lepší úrokové krytí podnik má a tím je pro potenciální věřitele důvěryhodnější a tím vyšší je i úroveň finanční situace ve firmě. Doporučená hodnota je vyšší, než 5. Pokud je hodnota vyšší, než 1 ale nižší než 5, podnik sice má dostatečné zdroje na pokrytí splátek úroků, ale nemá dostatečné zdroje na výplatu čistého zisku a nebo platbu daní státu. [11]

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

- **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** – Tento ukazatel posuzuje, do jaké míry je dlouhodobý majetek krytý dlouhodobými zdroji a lze z něj odvodit, jakou strategii financování si podnik volí. Tedy zda je tato strategie agresivní, konzervativní nebo neutrální. [11]

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### Ukazatele aktivity

Využití těchto ukazatelů funguje na principu porovnávání aktiv s dalšími položkami výsledovky pro posouzení, jak efektivně si podnik se svými aktivy počíná. [11]

Na základě těchto ukazatelů může podnik efektivněji řídit svá aktiva a zhodnotit, jak jsou jednotlivé části jeho majetku využívány, zda je kapacita pro růst, nebo hrozí úpadek způsobený překotným růstem. [10]

- **Obrat celkových aktiv** – (Total assets turnover ratio) finanční ukazatel, který je součástí pyramidového rozkladu ROE. měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými celkovými aktivy. Hodnoty závisí na oboru podnikání. [25]

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

- **Obrat stálých aktiv** – ukazatel zhodnocuje pouze využití dlouhodobého hmotného majetku (Stroje, zařízení, stavby, dopravní prostředky aj.) v podniku, který se hodí pro komparaci podniků, protože pracuje s velmi konkrétními položkami. Opět se jedná o vzhled do efektivity hospodaření s danou položkou a její moc ovlivnit tržby. Tedy z jaké výše tržeb byla vyprodukována 1 Kč celkového majetku podniku. Pokud je rychlost obrátek nízká, značí nutnost omezit investice nebo zvýšit tržby. Doporučená hodnota ukazatele by měla kolísat okolo 5,1.

$$\text{Stálá aktiva} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

- **Obrat zásob** – Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit, jak společnost řídí a udržuje své zásoby a zda není nutná optimalizace skladového managementu. Tento ukazatel se dá vysvětlit jako poměr toho, kolikrát se zásoby na skladu během roku prodají a opět naskladní, tj. Rychlost obratu zásob. Čím vyšší tato hodnota je, tím lépe. [25] K výpočtu tohoto ukazatele se dají použít také průměrné zásoby na skladě a hodnota nákladů vynaložených na prodané zboží.

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

- **Doba obratu zásob** – Ukazatel navazuje na obrat zásob a jeho výsledkem je hodnota ve dnech. Vyjadřuje počet dní, za které podnik v průměru prodá své zásoby, tedy jak dlouho drží tato oběžná aktiva. [25] Osobě, která podnik analyzuje tedy dává tento ukazatel představu o tom, jak dlouho zásoby leží na skladě a váží na sebe dodatečné náklady a jak rychle je společnost schopná měnit oběžná aktiva na tržby. Ná vaznost na obrat zásob je ve vzorci evidentní – klíčové položky vzorce jsou totožné. Platí, že čím kratší je doba obratu zásob, tím lépe. [27]

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

- **Doba obratu pohledávek** – Někdy se nazývá také dobou splatnosti pohledávek. Tento ukazatel udává dobu (počet dní), za které jsou průměrně sledovanému podniku hrazeny pohledávky odběrateli. Ukazatel naznačuje, jak společnost hospodaří se svými pohledávkami a tento ukazatel by měl být managementem průběžně sledován a usměrňován. Prodlevy s hrazením faktur mohou značit nespolehlivé obchodní partnery a zvýšené náklady na vymáhání pohledávek. Hodnota ukazatele by tedy logicky měla být podobná obvyklé splatnosti faktur, která bývá 14–30 dnů, ale čím menší doba uplyne od vystavení faktury do inkasa, tím kratší dobu jsou finance podniku vázány ve vystavené faktuře. [27]

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

- **Doba obratu závazků** – Je vhodné, aby tento ukazatel byl vyšší než předchozí ukazatel. Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o tom, jak dlouho podnik využívá dodavatelský úvěr na přijaté faktury (= doba splatnosti). Stejně tak jako u předchozího ukazatele je dobré, aby management sledoval a podnikal aktivní kroky k regulaci tohoto ukazatele. [27]

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

## Ukazatele s využitím CF

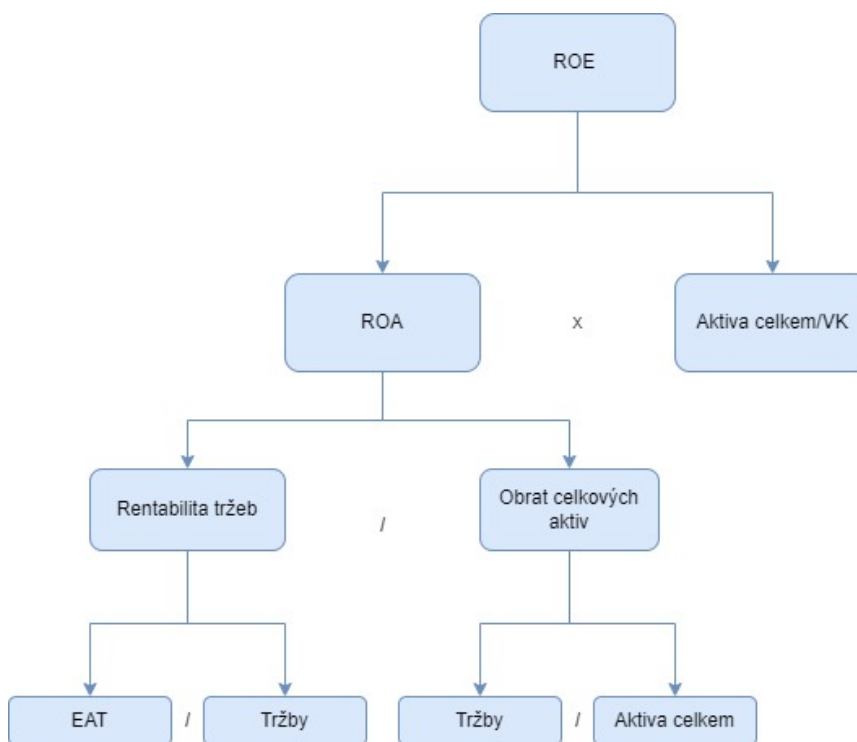
### 3.2.6 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů se snaží pomocí jediného výchozího ukazatele shrnout celkovou finanční situaci v podniku. [6]

#### Pyramidové soustavy ukazatelů

Princip pyramidových soustav ukazatelů funguje tak, že se různými metodami rozkládá vrcholový ukazatel. Pyramidové soustavy ilustrují vzájemnou provázanost a vztahy mezi jednotlivými ukazateli, poprvé byl tento rozklad použit ve 20. letech minulého století firmou Du Pont de Nemeurs. Jeho obsahem je rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE) kde na pravé straně od ROE je ukazatel finanční páky a na pravé straně rentabilita aktiv (ROA). Horní část pyramidy tedy znamená, že pokud využije firma cizí zdroje, může tím prospět rentabilitě vlastního kapitálu. Podmínkou pro tento efekt však je aby podnik počítal s vyššími nákladovými úroky plynoucími z cizího kapitálu a přizpůsobil tomu i plán budoucího zisku.

Stejným postupem lze rozložit i ukazatel ROA směrem dolů a jeho dílčí položky. Růčková však upozorňuje, že je nutné dodržovat opatrný přístup při používání a následné interpretaci těchto převzatých ukazatelů, jelikož jsou konstruovány na jiné ekonomické prostředí, než je v České republice. [25]



Obrázek 3.4: Schéma rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování na základě [25])

Tento pyramidový způsob rozkladu se dá rozšířit směrem nahoru, kdy se dá pomocí úprav a postupu dle metodiky MPO [19] vypočítat pomocí pyramidového rozkladu a speciálního postupu ukazatel ekonomická přidaná hodnota (EVA).

### Altmanův index důvěryhodnosti

Tento index funguje na základě tzv. diskriminační analýzy, kdy byla prof. Edwardem Altmanem vytvořena na základě statistického zkoumání rovnice, která dovede předpovídat krach firmy. Rovnice zahrnuje pět poměrových ukazatelů, z nichž každý má svou váhu a výsledná hodnota se počítá pro každý rok zvlášť.

Rovnice pro Altmanův index důvěryhodnosti má tuto podobu:

$$Z = 3,3 * X_1 + 1,0 * X_2 + 0,6 * X_3 + 1,4 * X_4 + 1,2 * X_5,$$

kde:

$$X_1 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_3 = \frac{\text{Tržní hodnota VK}}{\text{Cizí zdroje}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Zadržený zisk}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Celková aktiva}},$$

Výsledkem je pak tzv. Z-faktor, na jehož základě se dá rozlišovat mezi podnikem, kterému hrozí krach a mezi podnikem, který je v „bezpečné zóně“ (viz tabulka). [10]

#### Tabulka 3.7: Interpretace hodnoty Z faktoru Altmanova indexu

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [10])

Tabulka pro interpretaci hodnoty Z faktoru	
Z faktor > 2,99	můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
1,8 < Z faktor < 2,99	„šedá zóna“ - nevyhraněné výsledky
Z faktor < 1,8	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

### 3.3 Strategická analýza

Režňáková uvádí, že „Funkcí strategické analýzy je identifikovat výnosový potenciál podniku.“ [22]

Strategická analýza hledá a vysvětluje souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces sestavování strategické analýzy a z ní vycházející podklady pro přípravu podniku na situaci, které mohou nastat a ovlivnit budoucí volby cílů a strategie podniku. Tento proces je složitý a musí být důkladně promyšlen, než podnik přejde k jeho realizaci. Existuje několik strategických technik, kterými lze ke strategické analýze přistoupit, v této práci byly pro strategickou analýzu vybrány techniky analýza 7S, Porterův model konkurenčního prostředí, PESTLE model a SWOT analýza. Výsledkem strategické analýzy je formulace strategie podniku.

Strategie, kromě toho, že určitým způsobem připravuje podnik na konfrontaci se situacemi, které mohou v budoucnu pravděpodobně nastat, musí také klást důraz na tvoření vhodných podmínek pro to, aby skutečná budoucnost byla co nejvíce dle cílů, které si podnik stanoví. Tedy využívat všech příležitostí a silných stránek, které podnik má, hledat cesty, jak získat náskok před konkurenty a podobně. Zejména téma konkurence je velmi palčivým tématem, který by měl každý podnik řešit, jelikož mít přehled o konkurentech znamená i získat před nimi náskok. Je vhodné také zmínit, že dle odborné literatury neexistuje univerzální strategie pro určitý podnik nebo odvětví, protože tvorba strategie by měla být jedinečná pro každý podnik právě podle jeho jedinečných charakteristik. [26]

#### 3.3.1 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza se používá k tomu, aby podnikům pomohla syntetizovat poznatky získané z analýzy interního a externího prostředí. Z interního silné a slabé stránky podniku, které zahrnují zdroje, schopnosti a kompetence. To, zda jsou jednotlivé zjištěné poznatky silnou stránkou, nebo slabou stránkou, se dá rozhodnout pomocí VRIO<sup>12</sup> frameworku - zdroj je slabou stránkou, pokud není nijak zvlášť cenný, zato silnou stránkou může zdroj být, pokud je vzácný, náročný na napodobení a vytváří další hodnotu pro podnik. Poznatky získané z analýzy externího prostředí - příležitosti a hrozby na trhu, jsou ty externí faktory podniku, které jsou rozebírány například v PESTLE analýze (viz 3.3.4) a nebo v Porterově modelu konkurenčního prostředí (viz 3.3.3), ze kterých následně vyhodnotí způsob formování další strategie. SWOT analýza, díky tomu, že simultánně zhodnocuje jak interní, tak externí faktory, umožňuje zhodnotit jak momentální situaci podniku včetně jeho budoucích vyhlídek. [24]

Přítomnost interních faktorů odlišuje SWOT analýzu od PESTLE analýzy. Vhodným doplňkem SWOT analýzy je předchozí vypracování tzv. profilu konkurentů, pro jejichž vypracování často postačí i veřejně dostupné zdroje nebo jejich vlastní webové stránky, ale může se jednat i o hlubší průzkum za použití zdrojů, které nejsou veřejně dostupné (tj. informace o managementu, různých postupech výroby, patentech, detaily o výrobcích a podobně). [4]

---

<sup>2</sup>Akronym pro jednotlivé faktory posuzované v této metodě: value (hodnota zdroje), rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje), imitability (napodobitelnost zdroje), organization (organizace) [32]



Obrázek 3.5: **Strategické otázky v jednotlivých SWOT kvadrantech**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [26] a [24])

Diagram SWOT analýzy sestává z kvadrantů viz obrázek 3.5:

- **Příležitosti** - Externí faktory a vlastnosti podniku, které může využít k získání náskoku před konkurencí nebo k dalšímu rozšíření na trhu.
- **Hrozby** - Externí faktory, které představují hrozbu pro podnik, jeho prodeje a celkový úspěch. Může se jednat o konkurenci nebo různé změny na trhu.
- **Silné stránky** - Interní silné stránky podniku, například zdroje, schopnosti a konkurenční výhody. Silné stránky v kvadrantu s příležitostmi vyúsťují v růstovou, agresivně orientovanou strategii. Silné stránky v kvadrantu s hrozbami pak ústí ve strategii minimalizaci rizika a maximalizace silných stránek. Této strategii se říká diverzifikační. [26]
- **Slabé stránky** - Interní oblasti podniku, ve kterých mu chybí určité schopnosti nebo zdroje, což způsobuje, že není schopen tak dobře konkurovat ostatním hráčům na trhu. Slabé stránky, pokud jsou v kvadrantu s příležitostmi tvoří strategii podobnou diverzifikační, kdy se podnik soustředí na příležitosti a snaží se překonat své slabé stránky. Tato strategie se nazývá turnaround strategie. Pokud se podnik nachází v kvadrantu, kde se setkávají slabé stránky s hrozbami, musí se snažit o eliminaci hrozeb a zároveň minimalizaci slabých stránek. [26]

Pro lepší porozumění SWOT analýze a její konkrétnější zhodnocení je dobré doplnit klasifikaci jednotlivých faktorů o bodové hodnocení, které umožňuje kvantifikované porovnání

silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tento přístup poskytuje podniku lepší přehled o tom, jaká je jeho strategická pozice, a napomáhá při volbě vhodné strategie dalšího rozvoje.

Při bodovém zhodnocení SWOT analýzy se postupuje následujícím způsobem - každý faktor v rámci SWOT analýzy je hodnocen na základě dvou kritérií:

1. **Důležitost faktoru (váha)** – vyjadřuje relativní význam a, jak ostatně název napovídá, důležitost dané položky v rámci skupiny. Hodnotí se číslem od 0 do 1, přičemž součet všech vah v jedné skupině (S, W, O, T) musí být roven 1.
2. **Hodnocení faktoru (skóre)** – uděluje hodnocení podle toho, jak příznivě nebo negativně faktor na podnik působí. Silné stránky a příležitosti - hodnocení v rozmezí 1 až 5, kde 5 značí maximální pozitivní dopad. Slabé stránky a hrozby - hodnocení v rozmezí -1 až -5, kde -5 značí nejvíce negativní dopad.

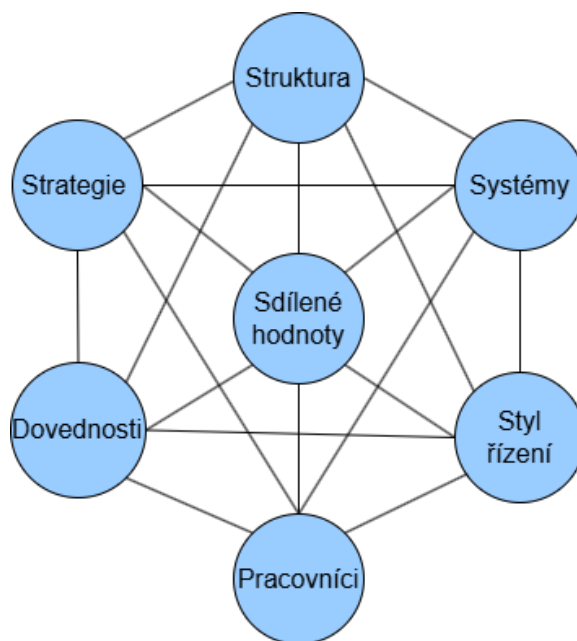
Každému faktoru je přiřazeno vážené skóre, které vznikne vynásobením váhy a hodnocení. Následně se vypočítají součty vážených skóre pro každou část SWOT analýzy dle SWOT kvadrantu. Tedy zvláště součet interní části SWOT analýzy a jejích faktorů (silné a slabé stránky), a zvláště součet externí části SWOT analýzy (faktorem zde jsou příležitosti a hrozby). Výsledkem je pak celková bilance, kterou lze chápat jako vyjádření výsledné strategické pozice podniku na trhu. Celková bilance je rozdíl mezi interními a externími faktory. Tento přístup nejen kvantifikuje kvalitativní informace, ale rovněž umožňuje lépe prioriti- zovat strategické aktivity a identifikovat oblasti s největším potenciálem či rizikem. [29]

### 3.3.2 Analýza 7S (Mc Kinsey)

Tato analýza byla vyvinuta v 80 letech konzultanty společnosti McKinsey jako silný nástroj nástroj pro monitorování interní situace v podniku. Známý název „7S“ tohoto frameworku symbolizuje 7 interních aspektů, které společně musí být v harmonii, aby bylo ve společnosti dosaženo úspěšného fungování. Těchto 7 aspektů je strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), sdílené hodnoty (shared values), dovednosti (skills), styl řízení (style) a zaměstnanci (staff). Východiskem analýzy je lepší představa o tom, jaké budou mít případné změny dopad na fungování společnosti a také jak co nejlépe implementovat plánovanou strategii. Tento model se využívá také ve chvíli, kdy společnost prochází akvizicí nebo fúzí a je třeba analyzovat vnitřní prostředí před dalšími zásahy.

V této analýze funguje určitá hierarchie hodnot (viz diagram), ve které jsou všechny elementy vzájemně propojené. **Sdílená hodnota** je centrálním elementem, který je to soubor hodnot, na kterých je podnik postaven a které jsou společné pro všechny součásti podniku bez ohledu na jejich specializaci. V horní části je element strategie, struktura a systémy, přičemž **strategie** vyjadřuje způsoby, jakými je plánováno dosáhnout uvažované změny. **Struktura** popisuje řetězec vztahů mezi jednotlivými pozicemi v podniku, tj. popis kompetencí v rámci jednotlivých rolí. Element **systém** zahrnuje pravidla a systémy řízení, která jsou v podniku dodržována a celkovou infrastrukturu podniku. Je tedy doplňkem struktury. Spodní část diagramu zahrnuje elementy dovednosti, pracovníci a styl řízení. Pokračujeme-li

**stylem řízení**, je to způsob, jakým management vede podnik. Následuje element **pracovníci**, který popisuje, jaké druhy zaměstnanců jsou potřebné, jak mají být proškoleni, adekvátně rozvíjeni a rozebírá současnou zaměstnaneckou situaci. Posledním elementem jsou **dovednosti**, které mají zaměstnanci v současnosti a které jsou potřebné pro uskutečnění plánovaných změn a zamezení nerovnoměrného zatížení jednotlivých pracovníků. [2]



Obrázek 3.6: **Diagram hierarchie jednotlivých elementů 7S analýzy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model pomáhá strategickému manažerovi vytvořit si obraz o odvětví a o tom, jaké jsou případné strategické skupiny, se kterými podnik soupeří v konkurenčním boji. Vítěz tohoto konkurenčního boje je zpravidla ten podnik, který dosáhl konkurenční výhody nad soupeři lepší konkurenční strategií, získal lepší tržní pozici.

Zda podnik uspěje je ovlivněno také odpovědí soupeřů na strategii, kterou podnik zvolil a v neposlední řadě také tržními událostmi. Je proto nezbytné pochopit konkurenční pravidla, která v daném odvětví fungují a odhadnout, jak intenzivní zde bude konkurenční boj. K tomu se často používá jako analytický nástroj právě Porterův model konkurenčního prostředí (někdy také nazývaný jako Porterův model pěti sil, model pěti sil aj.) [26]

Porterův model pomáhá podnikům s lepším porozuměním struktury a konkurence v odvětví, ve kterém působí. Tento model byl poprvé publikován v knize Michaela E. Portera „Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“. Je využitelný i při rozhodování o použití strategie, lze jím zhodnotit, jak nová strategie ovlivní jednotlivé faktory. Model předpokládá, že pozice podniku v tržním prostředí je ovlivněna působením 5 základních faktorů [16]:

1. **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (threat of new entrants)** – vychází z předpokladu, že čím méně nákladný je vstup do odvětví pro konkurenty, tím více je analyzovaná firma ohrožena. Tato hrozba může být limitována existujícími vysokými překážkami vstupu do odvětví. Zavedené podniky mají nákladovou výhodu a také mají již etablované vztahy s dodavateli (distribuční kanály). [16]

Vstupní bariéry vstupu do odvětví mohou představovat například úspory z rozsahu, speciální know-how nebo technologie nutné k zahájení podnikání, zákaznická oddanost a neochota opouštět známou značku, kapitálová náročnost vstupu na trh, přístup k distribučním kanálům nebo různá legislativní opatření jako jsou licence nebo cla). Bariéry však nejsou jedinou věcí, kterou potencionální nový konkurent v odvětví musí před svým vstupem na nový trh zvážit, protože je zde ještě faktor předpokládané reakce stávajících konkurentů. Je tedy vhodné odhadnout předem, jaké a jak agresivní kroky v hájení svého tržního podílu podniknou. Zde je možné se například inspirovat u podniků, které již na zamýšlený trh vstoupily a vysledovat, jaká byla tehdy reakce konkurentů. [26]

2. **Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers)** – dodavatelé mají největší vyjednávací sílu proti podniku ve chvíli, kdy existují pro dodavatele významné překážky, jako například znalost místního trhu v případě relokace podnikání (netransparentnost trhu), pokud je dodavatel velkým podnikem a odběratel malým, v tu chvíli vznikají problémy ve vyjednávání podmínek dodávek apod. Roli v hodnocení tohoto faktoru hraje také nákladnost přechodu k jinému dodavateli. [16]

Je vhodné podotknout, že dodavateli se zde nemyslí pouze dodavatelé různých vstupů, ale také dodavatelé služeb nebo jiných kvalifikovaných prací. [26]

3. **Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers)** – zákazník má velkou vyjednávací sílu zejména v případě, že jsou nízké náklady na přechod k jinému dodavateli (tzv. Switching costs), zejména, pokud na trhu existuje velký počet konkurenčních podniků. Vyjednávací sílu zákazníka posiluje také pokud má všechny informace o trhu (dobrý přehled o jiné konkurenci v dané oblasti), nebo je produkt cenově vysoce elastický. Zákazníci s velkou vyjednávací silou mohou působit tlaky na ceny. [16]

Vyjednávací síla zákazníků má, pokud jsou kupující v silné pozici, potenciál ovlivňovat ceny, za které podniky prodávají a marži, která podniku zůstane, tedy mohou i způsobit ztrátu, případně vyvolat intenzivnější konkurenční boj. Silní kupující navíc mohou požadovat lepší podmínky a podobně. [26]

4. **Hrozba substitutů (threat of substitutes)** – substituty výrobku jsou hrozbou ve chvíli, kdy je konkurent schopný nabízet stejný nebo velmi podobný výrobek za nižší cenu, naopak výhodou pro již fungující podnik v odvětví může být situace, kdy je produkt na trhu značně diferencován, existuje zde přirozený monopol nebo je překážkou vstupu do odvětví velká potřeba kapitálu. [16]

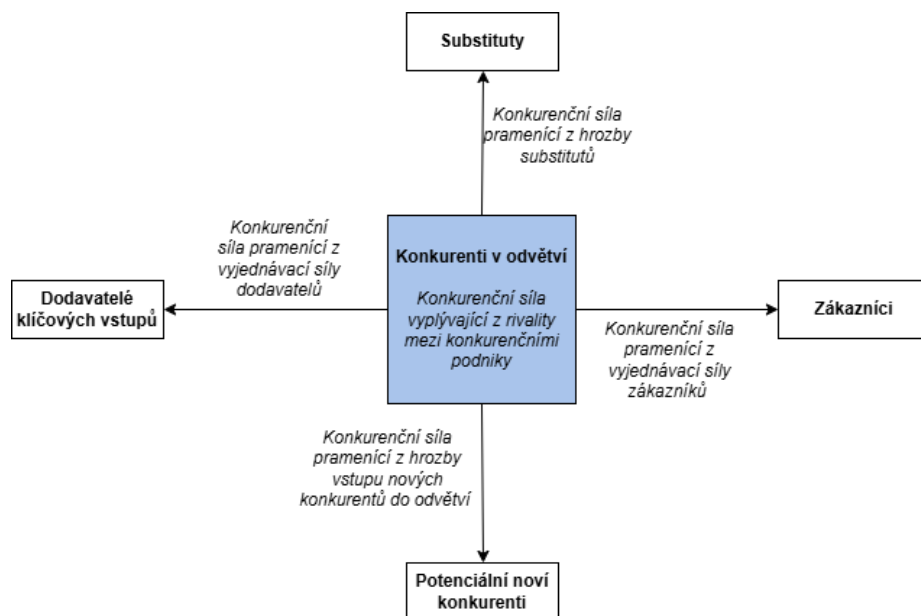
Na faktor hrozby substitutů je vhodné se dívat více zeširoka, analyzovat a pochopit pravý účel a potřebu zákazníka kupovat si výrobek, kdy některé statky uspokojí více

potřeb nebo dokonce substituty existují i v jiném odvětví, než je odvětví podniku (dobrým příkladem jsou třeba výrobci brýlí a výrobci kontaktních čoček, kdy tyto dva statky jsou substituty, ačkoliv se jedná o odlišná odvětví). Je nutné brát při analýze hrozby substitutů v úvahu několik položek, jako je výše cen substitutů, kdy nízké ceny substitutů mohou vytvářet tlaky na snižování cen podniků, aby zákazníci nepřešli k podnikům vyrábějícím substituty.

Další položkou, ke které je nutno být obezřetný je diferenciacie substitutů, podniky by se měly diferenciovat od konkurence a přesvědčit zákazníky, že jejich produkty jsou kvalitnější, cenově výhodnější a podobně oproti substitutu. Jako poslední je nutno zmínit také výši nákladů na změnu (přechod k substitutu) pro zákazníka, které představují potenciální náklady, jak finanční tak například logistické nebo jiné, které by byly spojeny s přechodem ke konkurentovi, který nabízí substitut (jako přirovnání se zde nabízí třeba přechod z Android na systém iOS). Substituty fungují, podobně jako je tomu u vyjednávací síly kupujících, jako „cenový strop“, při určité výši ceny původního výrobku přechází zákazníci zpravidla na substituty. [26]

- Rivalita konkurenčního prostředí (competitive rivalry)** – konkurence mezi podniky může být intenzivní ve chvíli, kdy se jedná o odvětví s nízkou ziskovostí, působí zde velký počet konkurentů, výrobek je stejný a zákazník nemá možnost rozlišit jej (např. Chléb Šumava). [16]

Více konkurentů v daném odvětví znamená větší ohrožení pro stávající podniky. Pokud spolu soupeří více malých podniků, bývá zpravidla konkurenční boj mnohem agresivnější, než v případě, že ve skupině existuje jeden dominantní podnik a více malých, které nemohou jeho postavení změnit. [26]

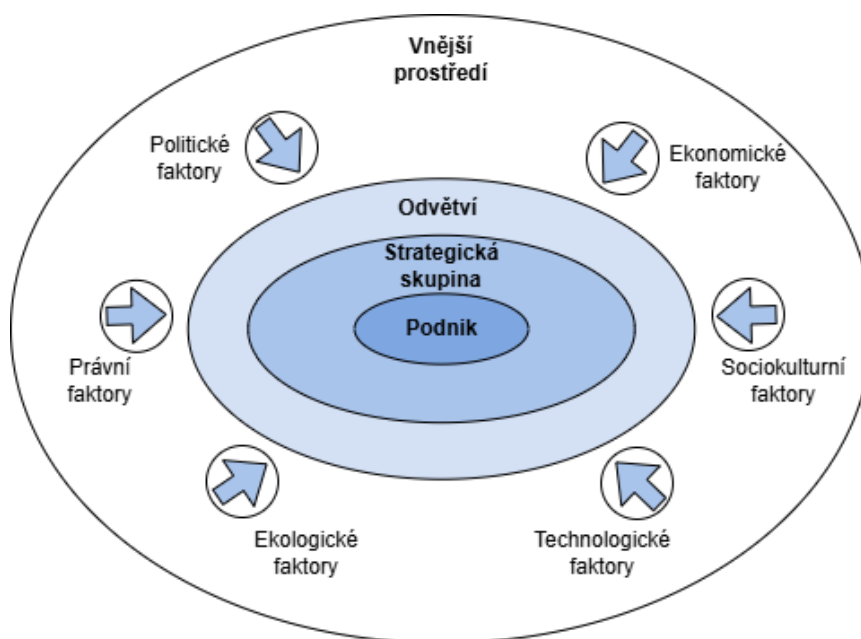


Obrázek 3.7: Pět sil Porterova modelu konkurenčního prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

Intenzita těchto pěti faktorů se neustále mění s tím, jak se odvětví vyvíjí, poměr sil je také jiný v každém odvětví, stejně jako se liší v každém odvětví důležitost jednotlivých faktorů. Je potřeba při tvorbě strategické analýzy a při použití tohoto modelu brát na zřetel, že všechny síly v modelu jsou propojeny a proto změna jedné bude mít vliv i na zbývající 4 a podobně. Těchto pět sil však může v určitých případech podnik ovlivnit volbou vhodné strategie a dokonce tím pozměnit konkurenční pravidla ve svém odvětví. [26]

### 3.3.4 PESTLE model

Vnější prostředí podniku sestává ze všech faktorů „zvenku“, které mohou ovlivnit schopnost podniku získávat konkurenční převahu. Tyto hrozby, které se vyskytují ve vnějším prostředí mohou být odhaleny a zmírněny nebo přetaveny v příležitosti včas, pokud má vedení podniku dobře zmapováno své okolní prostředí a faktory, které se zde vyskytují. Častým způsobem, jak porozumět jak vnější faktory ovlivňují podnik je zkoumat zdroj těchto faktorů. Ačkoliv nelze ovlivnit všechny faktory, které se ve vnějším prostředí podniku objevují, jako jsou například makroekonomické ukazatele, lze ovlivnit některé jiné faktory, které ve vnějším prostředí existují a které jsou graficky znázorněny také na obrázku 3.8 níže. [24]



Obrázek 3.8: Podnik uvnitř svého okolí a síly PESTLE modelu, které na něj působí z vnějšku

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [24])

**PESTLE** model (v modernější a zahraniční literatuře označováno jako framework) se používá k zkoumání vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci nebo celé odvětví. Tento model poskytuje relativně jasný způsob, jak monitorovat a hodnotit nejdůležitější vnější faktory podniku ovlivňující výkonnost podniku. V této práci je použita, protože její aplikace může poskytnout podniku dobrý přehled o možných rizicích napříč širokým spektrem vnějších faktorů. Akronym PESTLE označuje politické faktory (**P**olitical factors),

ekonomické faktory (**E**conomic factors), sociokulturní faktory (**S**ociocultural factors), technologické faktory (**T**echnological factors), právní faktory (**L**egal factors) a environmentální faktory (**E**nvironmental factors). Existuje několik variant tohoto modelu a jeho historie není jasná, protože se vyvíjela během posledních 50 let.[21] Každá skupina faktorů je podrobněji popsána v následujícím seznamu:

- **Politické faktory**

Politickými faktory rozumíme výsledky tlaků, které vyvíjejí nejrůznější organizace jako vládní orgány, nevládní organizace a různá sociální hnutí k ovlivnění chování firem. Zásahy vládních orgánů a vlád si lze představit jako různé regulace a politiky vlád týkající se dovozu a vývozu, Riziko politické nestability a války v zahraniční zemi, vládní zásahy do obchodu (cla, kvóty). Nevládní organizace, které zasahují do rozhodování a života firem mohou být například v zahraničí dobře známé a i u nás operující organizace jako Amnesty international, Greenpeace aj. Ze sociálních hnutí je pro Evropany nejznámější například celosvětové hnutí #MeToo.

Politickým tlakem lze chápat také úsilí výše zmíněných skupin pro změnu vyvíjené ještě předtím, než daný problém vstoupí do platnosti ve formě nějakého zákona. Pro společnosti je důležité sledovat i tato očekávání a změny, protože jim může zajistit větší přízeň zákazníků. Politickými faktory tudíž nejsou jen vládní zásahy do chodu společnosti, jak by se mohlo zprvu zdát. [24]

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ve vnějším prostředí podniku jsou nejčastěji makroekonomické, patří sem hlavně pět nejdůležitějších faktorů: tempo ekonomického růstu, úroveň nezaměstnanosti, úrokové sazby, cenová stabilita a kolísání směnných kurzů zahraničních měn.

Tempo ekonomického růstu měří změnu reálného HDP, která indikuje, ve které fázi hospodářského cyklu se ekonomika zrovna nachází, čemuž může podnik přizpůsobit svou strategii, pokud zvolí vhodný přístup pro danou fázi. Nízká úroveň nezaměstnanosti značí, že lidské zdroje jsou v danou chvíli vzácnější a tudíž dražší. Pokud stoupá cena lidských zdrojů, jsou podniky nuceny investovat více do zařízení, které nevyžaduje tolik lidských zdrojů, jako například stroje vybavené AI a podobně. V období větší nezaměstnanosti lze pozorovat opačný trend. Dalším důležitým ukazatelem, jak již bylo zmíněno jsou změny úrokových sazeb, nízké úrokové sazby vytvářejí pobídku pro investování pro podniky, vlivem levného cizího kapitálu a také pobídku ke zvýšení spotřeby pro spotřebitele, s nízkou úrokovou sazbou lépe dosáhnou na spotřebitelské úvěry.

Ukazatel cenové stability se potom úzce váže na míru inflace, která, pokud je vysoká, snižuje kupní sílu spotřebitelů a má největší vliv na ty spotřebitele, kteří vydělávají nejméně a vlivem vysoké inflace musí omezit svou spotřebu pouze na nejnnutnější zboží a služby (bydlení, jídlo). Kolísání směnných kurzů zahraničních měn je kriticky důležitým ukazatelem pro každou společnost, která obchoduje se zbožím nebo službami se zahraničními obchodními partnery. Je proto nezbytné, aby byl tomuto faktoru přikládán náležitý důraz. [24]

- **Sociokulturní faktory**

Sociokulturní faktory zachycují rozdíly ve spotřebitelském chování, preferencích a hodnotách v zahraniční zemi, jazykové bariéry a nutnost lokalizace produktů a služeb, rozdíly v obchodní etiketě a komunikačních stylech.[21] Netýkají se ale jen zahraničního obchodu a zahraničních spotřebitelů, sociokulturní faktory se mohou měnit i v průběhu času a nebo napříč danou zemí, kde se podnik nachází. Je proto nezbytné je monitorovat a zachycené změny náležitě aplikovat ve firemní strategii.

Důležitým sociokulturním faktorem, který by měl sledovat každý podnik jsou například demografické trendy, kdy jsou rozdílné charakteristiky spotřebitelů na základě jejich věku, genderu, rodinného stavu, etnicity, náboženství a podobně. Toto je naprosto zásadní faktor ve velkých zemích, kde je velmi rozmanitá struktura obyvatelstva. [24]

- **Technologické faktory**

Technologické faktory zachycují aplikaci nejnovějších znalostí a vědomostí k vývoji nových produktů a procesů v podniku. U výrobních podniků se jedná nejčastěji o změny v procesu výroby, v kvalitě metodiky Six sigma<sup>3</sup>. Pokračující vývoj AI a strojového učení postupně mění to, jak člověk funguje a stejně tak jak fungují podniky. Podniková inovační strategie je tedy klíčovým faktorem pro získávání a udržování konkurenční výhody. [24]

- **Právní faktory**

Právní faktory nejčastěji zahrnují regulace a právní rámce týkající se dovozu a vývozu v cizí zemi, místní obchodní zákony a předpisy, jako jsou daňové zákony, pracovní právo, zákony o duševním vlastnictví. [21] Právní faktory však také zahrnují všechny výsledky politických rozhodnutí, která jsou promítnuta do zákonů, regulací, soudních rozhodnutí, která mají přímý dopad na potenciální příjmy podniku. Vláda a vládní rozhodnutí tak mohou mít přímý vliv na výkonnost podniku, pokud ustanoví nové sankce, nebo zákony.

Příkladem toho, jak právní faktory ovlivňují podnik může být zavedení GDPR v EU, což způsobilo, že i velké americké společnosti podnikající v Evropské unii jako například Alphabet (Google) a Meta musely změnit podmínky používání tak, aby byly v souladu s nařízeními Evropské unie ohledně ochrany osobních údajů, jinak by nemohly na tomto území dále podnikat nebo by čelily vysokým sankcím. [24]

- **Environmentální faktory**

Environmentální faktory<sup>4</sup> zahrnují množství environmentálních otázek a problémů jako například životní prostředí, klimatickou změnu a udržitelný ekonomický růst. Environmentální faktory jsou charakteristické vznikem externalit, které lze chápat jako stav, kdy produkce podniku nebo spotřeba zboží a služeb vytváří náklady, nebo výhody také pro další osoby. Tyto náklady nebo výhody (výnosy) však nejsou zahrnuty v ceně daného zboží nebo služeb. Mnoho podniků přispívá k znečištění ovzduší,

---

<sup>3</sup>Six sigma je statistický koncept, jehož myšlenkou je, že výskyt defektní položky ve výrobě (zboží, služeb) může být minimalizována monitoringem 6 odchylek, čímž efektivně pomáhá podniku zvyšovat příjmy, ale i zákaznickou spokojenost.[15]

<sup>4</sup>Někdy také nazývané ekologické faktory.

vody nebo půdy, čímž ničí životní prostředí a život v něm, to jsou negativní externality podniku. Pozitivní externality pak jsou například budovy šetrné k životnímu prostředí, regulace uhlíkové stopy podnikání a další. [24]

## Kapitola 4

# Strategická a finanční analýza

Kapitola seznamuje čtenáře v první části se zkoumanou společností Valašská pražírna a s její stručnou historií a předmětem činnosti. V dalších částech je provedena strategická a finanční analýza společnosti, představující základní zdroj informací pro představu o současném stavu podniku. Tyto analýzy jsou výchozím vstupem pro sestavení finančního plánu.

### 4.1 Představení společnosti

Tato část seznamuje čtenáře se společností Valašská pražírna a s její stručnou historií.

#### 4.1.1 Základní informace o společnosti

V této podkapitole je uveden seznam základních informací o společnosti Valašská pražírna, které jsou relevantní. Tyto informace jsou převzaty z registru ekonomických subjektů Českého statistického úřadu. [35]

- **Obchodní firma:** Valašská pražírna s.r.o.
- **Sídlo:** Hranická 404/14, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
- **IČO:** 09396527
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Základní kapitál:** 10 000,-Kč
- **Hlavní ekonomická činnost dle CZ-NACE:** 106 - Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků (C -Zpracovatelský průmysl)

#### 4.1.2 Stručná historie

Majitel podniku, pan Býma byl původně novinář, od roku 2012 pracoval v Austrálii v oblasti gastronomie a restaurací nabízejících německé pivo, kde šířil know-how, jak tento typ piv čepovat. Z Austrálie pochází různé druhy přípravy kávy, včetně velmi oblíbeného flat white. Zde se pan Býma naučil, jak s kávou pracovat a jak připravovat různé druhy kávy, jaké jsou nejlepší postupy šlehání kávy a začal se o kávu a její druhy intenzivně zajímat. Když se vrátil z Austrálie, bylo to v první vlně covidové pandemie. Rozhodl se, že uplatní vše, co se v Austrálii naučil a zkusí to převést do mini konceptu pražírny ve Valašském Meziříčí.

K nastartování projektu pražírny bylo nutné jako první vymyslet, jaká bude technologie výroby, zajistit dodavatele, a v neposlední řadě pořídit spolehlivou pražičku. Pražička, která je ve Valašské pražírně je od firmy Giesen z Holandska. Tato fáze plánování trvala půl roku a v průběhu ní byli do pražírny přizváni i dva čeští přední experti na pražení, kteří panu Býmovi předali své know-how, aby byly výsledné produkty Valašské pražírny ve špičkové kvalitě. V současné době se stala pražírna oblíbeným a zavedeným podnikem ve Valašském Meziříčí.

### **4.1.3 Popis činnosti společnosti**

Nejdůležitější činností pražírny je samozřejmě pražení kávy a následný prodej balíčků zrnkové kávy. Sortiment kávy sestává z několika druhů kávy, které jsou zavedené a těší se oblíbenosti, pražírna ale nabízí také tematické limitované edice. Zákazníci z řad firem si často nechávají míchat směs zrn na přání. Tento druh zákazníků si nechává často vyrábět také balení kávy na přání - zejména to bývají obce nebo větší firmy, které tuto kávu pak používají jako propagační materiál a samozřejmě do svých kávovarů. Prodej pražené zrnkové kávy ve veselých obalech ale není vše, co tento podnik zákazníkům nabízí.

Kromě toho, že si zákazníci mohou všechny druhy zrn ochutnat přímo v pražírně v různých způsobech přípravy, Valašská pražírna se profiluje také jako vzdělávací místo pro kávové nadšence a nabízí i služby. Zejména kurzy pražení pro rodiny, firmy. Tuto službu vnímá majitel jako důležitou, protože účastníci se často po takovém zážitku, kdy vidí, jak je káva připravována, stanou pravidelnými zákazníky pražírny. Pražírna organizuje také baristické kurzy a propaguje svou činnost nejrůznějšími marketingovými akcemi, například Dnem otevřených dveří, který probíhá pravidelně. Všechny kurzy je možné zakoupit i jako voucher, Ceny kurzů jsou nastaveny nízko, majitel se snaží přilákat tímto nové zákazníky i z jiných měst. Do budoucna je v plánu rozšířit Valašskou pražírnu o pojízdný stánek s kávou, který bude prezentovat pražírnu na různých eventech nebo kávových festivalech.

## **4.2 Strategická analýza podniku**

Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí společnosti pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu konkurenčního prostředí. Vnitřní prostředí podniku bude zkoumáno pomocí analýzy 7S a na závěr, po provedení finanční analýzy je celkový výchozí stav zhodnocen provedením SWOT analýzy.

### **4.2.1 PESTLE model**

Tato část analyzuje vnější faktory, které mohou ovlivnit fungování analyzované společnosti a vychází z PESTLE modelu popsaného v teoretické části práce. Cílem je identifikovat a popsat jednotlivé faktory tohoto modelu tak, jak je vnímá ve svém prostředí Valašská pražírna a pochopit, na co by se měla firma při svém strategickém plánování zaměřit.

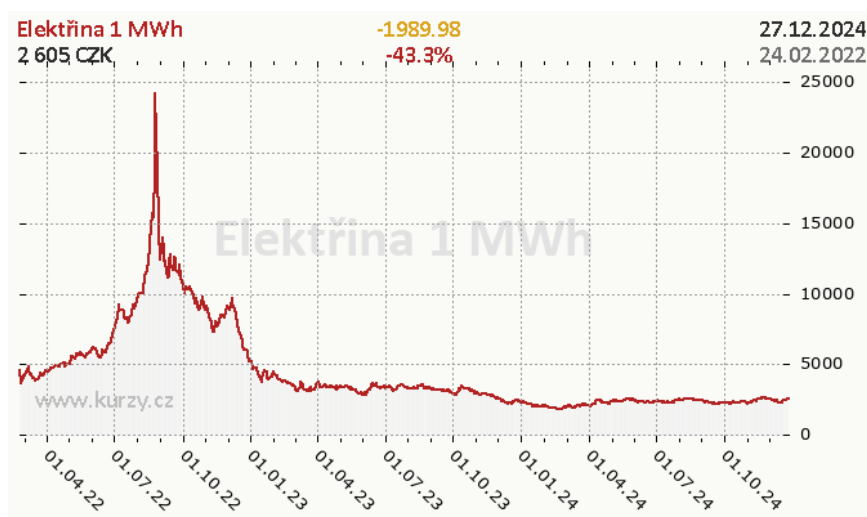
#### **Politické faktory**

Mezi hlavní politická a ekonomická témata posledních let bezesporu patří zásah pandemie

Covid-19 do životů firem i jednotlivců. S touto situací souvisela omezení mezinárodního obchodu, prudký růst inflace a celková nejistota na trzích i ve všech aspektech podnikání.

Po dvou letech pandemie přišla další rána - vypukla válka na Ukrajině, která do České republiky přinesla novou pracovní sílu v podobě Ukrajinců - válečných uprchlíků, ale i velkou míru další nejistoty a po více jak 3 letech, kdy je řešení situace stále v nedohlednu také nepředvídatelnou globální politickou situací. Válka jako taková nepostihla podniky v přímém důsledku, problematické byly nepřímé důsledky, které tato situace s sebou přinesla: skokové zvyšování cen energie a surovin. Právě tyto faktory, dle Svazu průmyslu a dopravy ČR negativně postihly 86 % podniků. Přímě ovlivnily podnikání u více, než 50 % českých firem, z toho 15 % likvidačně. [28]

Pro ilustraci situace je přiložen graf s vývojem cen elektřiny od vypuknutí války na Ukrajině (tj. 24.únor.2022) do konce roku 2024 (31.12.2024).



Obrázek 4.1: **Dramatický vývoj ceny elektřiny od vypuknutí války na Ukrajině do konce roku 2024**  
(Zdroj: [13])

Mezi faktory, které postihují Valašskou pražírnu nejvíce, patří zejména regulace dovozu zelené kávy, který podléhá celním a hygienickým normám Evropské unie, jakož i zákony České republiky (výčet základních norem, kterými se dovoz kávy v ČR řídí je podrobněji rozepsán v odstavci „Legislativní faktory“).

Cena zelené kávy a případné navýšení cel nebo další bariéry by mohly negativně ovlivnit fungování pražírny a nutit ji k markantnímu zvýšení cen za účelem zachování stálé kvality, kterou garantuje a která je jejím charakteristickým poznávacím znakem. Valašská pražírna je malým řemeslným podnikem zakládajícím si na kvalitě a v rámci EU a České republiky existuje množství dotačních programů, které mohou být využity k získání zdrojů financování a zlepšení kvality poskytovaných služeb v různých oblastech, například v současné době probíhá v ČR Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) [20], v jehož rámci je možné získat podporu z fondů EU pro malé podniky v rámci

rozvoje digitalizace. Konkrétně program Digitální podnik nabízí 20 - 60 % výši podpory<sup>1</sup> pro zavádění digitalizace a automatizace v podnicích a pořízení nových technologických zařízení a vybavení, což by mohlo být pro Valašskou pražírnu relevantní podporou.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ve spolupráci s Evropskou unií vypisuje pravidelně nové výzvy, do kterých se podniky mohou zapojit a získat tak podporu od Evropské unie. Z důvodu malé velikosti podniku je také důležité sledovat daňovou politiku České republiky, výši daně z příjmů právnických osob a dalších daní, jako je DPH, které mají přímý vliv na cenovou politiku pražírny. U politických faktorů je třeba dále zmínit fakt, že Českou republiku čekají na přelomu září a října 2025 parlamentní volby a je možné, že pokud se dramaticky změní politický směr vedení státu jako ukazují volební odhady, ovlivní to právě daňovou politiku státu a mohou vzniknout další bariéry v podnikání nebo nepříznivé daňové klima pro malé podniky jako je Valašská pražírna.

### Ekonomické faktory

Nejvýraznějším ekonomickým faktorem pro podnik jako je Valašská pražírna je cena kávy na světových trzích, která je do značné míry volatilní surovinou. Současné výkyvy cen kávy na burze (viz obrázek 4.2) vzbuzují obavy i u odborné veřejnosti, kdy se očekávalo, že ceny kávy budou stoupat z důvodu sucha v Brazílii (která je celosvětově největším vývozcem kávy), a začátkem roku 2025, v lednu, dle statistického reportu International Coffee Organisation [7] celosvětový export kávy klesl o 13,3 %. Majitel Valašské pražírny se však zmínil o tom, že jej znepokojuje i fakt, že v Číně začíná růst poptávka po kávě a stoupá obliba konzumace tohoto nápoje, proto se obává, že v budoucnosti se stane káva vlivem tohoto faktoru v kombinaci se změnou klimatu ještě vzácnější a dražší surovinou.

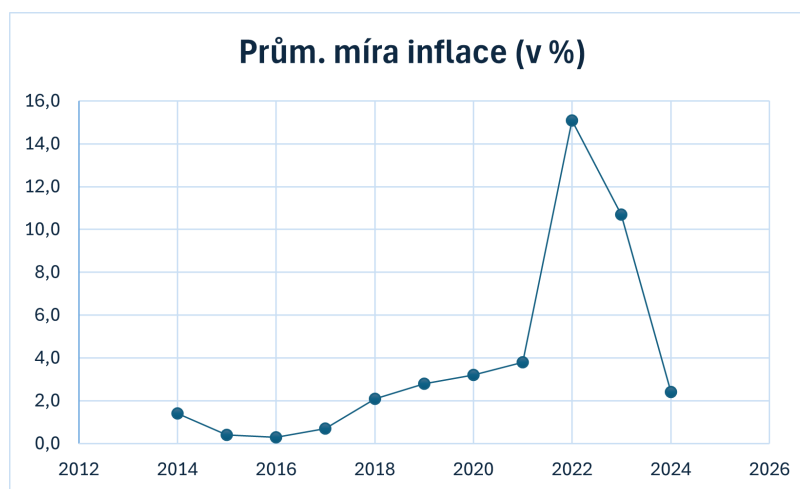


Obrázek 4.2: Vývoj ceny kávy na burze během posledních 10 let  
(Zdroj: [17])

Nejpalčivějším problémem souvisejícím se stoupající cenou kávy je neúroda v zemích, které jsou hlavními producenty kávy a tedy dodavateli i pro Valašskou pražírnu, jako je Brazílie,

<sup>1</sup>Data aktuální k 31.3.2025.

Kolumbie nebo Keňa. Nákup kávových zrn je nejvýraznějším nákladem Valašské pražírny, a proto cena kávy přímo ovlivňuje marži a cenotvorbu. Výrazným faktorem je pak také vliv sezónnosti na prodej kávy. Valašská pražírna je oblíbená pro svou schopnost přizpůsobit se zákazníkovi a tvorbou balení a mixů kávy „na míru“ a tedy například firmy s oblibou objednávají před Vánoci jako pozornost pro obchodní partnery právě tyto mixy na míru s vlastním logem. Tato situace vede ke zvýšeným tržbám před Vánoci a slabším tržbám v prvních měsících roku. V souvislosti s výše zmíněnou pandemií Covid-19 a situací na Ukrajině v minulých letech také výrazně vzrostla inflace, což snižovalo kupní sílu spotřebitelů a vedlo to tedy některé spotřebitele také k rozhodnutí začít nakupovat substituty namísto výběrové kávy z řemeslné pražírny. Graf vývoje inflace v těchto letech je zobrazen v grafu 4.1.



Graf 4.1: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2014 - 2024  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě [18])

Nezanedbatelným ekonomickým faktorem v případě Valašské pražírny je i kurzové riziko, které plyne z rozkolísanosti kurzu dolaru vůči koruně (ilustrováno obrázkem 4.3). Zelená káva se obchoduje v dolarech, proto zde vznikají kurzové rozdíly, které mohou nabývat značného významu u podniku, jehož předmětem činnosti je hlavně zpracování zelené kávy, jako je Valašská pražírna.

### Sociokulturní faktory

V rámci této oblasti, na základě z konzultace s vedením společnosti, jde jasně vidět, že spotřebitelské preference se posouvají směrem ke kvalitnějším, řemeslně vyráběným produktům. Spotřebitelé se stávají náročnějšími, roste jejich zájem o výběrovou kávu. Více spotřebitelů se také snaží žít udržitelným životem, kupovat lokální a eticky vyrobené a nakoupené produkty či potraviny, celkově zkvalitňovat svůj životní styl. Tato tendence může vést k tomu, že nahradí instantní kávu kávou zrnkovou apod. Typickými zákazníky pro Valašskou pražírnu jsou lidé ze střední a vyšší střední třídy, často mladí lidé a drobní i větší podnikatelé.

V posledních letech se také v mnoha firmách stává z kávy součástí firemní kultury a kávovar



Obrázek 4.3: Vývoj kurzu USD/CZK od 01.01.2015 do 31.12.2023  
(Zdroj: [34])

se zrnkovou kávou bývá v mnoha firmách již standardem a do jisté míry i firemním benefitem pro zaměstnance. Navíc Valašská pražírna zaznamenává zvláště u majitelů rodinných firem z Valašského Meziříčí a okolí velkou oblibu, podnikatelé si jezdí do prodejny pro zásobu kávy do svých kanceláří a firem. Na tuto skutečnost se právě Valašská pražírna zaměřuje a souvisí s tím její plány do budoucna, vnímá tuto firemní kulturu a potenciální pravidelné firemní odběry jako zajímavou příležitost pro stabilní příjem a z něj vyplývající rovnoměrnější rozložení svých tržeb v průběhu roku.

### Technologické faktory

Klíčový faktor, na který je nutné brát zřetel v technologické oblasti je důraz, který je v současné době kladen na e-commerce a online prodejní kanály i rychlost, s jakou se toto odvětví rozvíjí. S tím souvisí i určité vyšší nároky na firemní web spojený s e-shopem a na to, jak se Valašská pražírna prezentuje na sociálních sítích. To znamená, že je důležité mít uživatelsky přívětivý a intuitivně zařízený e-shop, který je optimalizovaný a řídí se nejmodernějšími trendy v oblasti webového prodeje, zapojení dalších sociálních médií a prodejních kanálů pro větší dosah, oslovení širšího publika a získání nových zákazníků z jiných regionů České republiky.

V současné době sice Valašská pražírna oslovuje zákazníky hlavně přes osobní setkání na kurzech, které organizuje a případně i na dnech otevřených dveří, nebo festivalech, které navštěvuje, nicméně se stále touto cestou jedná nejvíce o oslovování zákazníků v rámci regionu Valašska. I přes to, že ve svém fungování a přístupu k zákazníkům Valašská pražírna klade důraz na autentičnost a řemeslnost, bylo vedení podniku už na začátku jasné, že zapojení určitých technologických řešení bude přínosné a do budoucna pomůže rozšiřovat zákaznickou základnu, optimalizovat náklady a celkově lépe řídit podnik. Konkrétně se jedná o inovace, které by pomohly podniku inzerovat své výrobky i na internetu (e-shop), lépe automatizovat interní vyřizování objednávek nebo zefektivnit skladové hospodářství či fungování reklamy na internetu.

V tomto ohledu firma podnikla v roce 2022 a 2023 kroky, které se týkaly investice do vývoje modernější webové stránky a s ní souvisejícím e-shopem. V této inovaci byla zahrnuta také úprava dosahů informačních kanálů Valašské pražírny pomocí zásadní optimalizace

pro vyhledávače a integrace objednávkového systému. Pražírna si od tohoto kroku slibuje zlepšení svého dosahu a rozšíření zákaznické základny i mimo region Valašska.

### **Legislativní (právní) faktory**

Valašská pražírna musí dodržovat standardní legislativní rámec podnikání v ČR a EU, včetně zákonů o potravinách, hygieně a celním deklaracím a dalším požadavkům pro dovoz zelené kávy. Legislativa může ovlivnit daňové zatížení, a to má přímý dopad na cenotvorbu. Základní zákony, kterými se Valašská pražírna řídí, jsou v rámci České republiky obecná nařízení závazná pro všechny podniky vykonávající svou činnost na území republiky:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon o DPH (č. 235/2004 Sb.)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Valašská pražírna jako výrobce potravin musí dodržovat také nařízení týkající se výroby a nakládání s potravinami, které jsou stanoveny na místní i mezinárodní (Evropské) úrovni. Nejdůležitějším českým předpisem je *Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích*. Na Evropské úrovni se jedná hlavně o nařízení v rámci Evropského parlamentu a Evropské rady, a jde konkrétně o tato nařízení:

- Nařízení (ES) č. 178/2002 – obecné zásady potravinového práva
- Nařízení (ES) č. 852/2004 – hygiena potravin
- Nařízení (ES) č. 1169/2011 – informace pro spotřebitele (označování potravin)
- Nařízení (ES) č. 882/2004 – kontroly potravin
- Nařízení (ES) č. 396/2005 – rezidua pesticidů

Dovoz zelené kávy ze třetích zemí mimo Evropskou unii jako je například již zmíněná Brazílie pak podléhá celním a hygienickým pravidlům jako je například povinnost mít celní deklaraci provedenou přes systém Celní správy České republiky, zaplacení cla - obvykle 0 % pro Brazílii díky obchodní dohodě EU–Mercosur [3] (systém obchodu se třetími zeměmi GSP). Ke kávě musí být přiloženy také dokumenty jako je faktura, smlouva, prohlášení o původu nebo i laboratorní testy potvrzující nezávadnost.

Pro malý podnik to znamená zvýšenou administrativní zátěž spojenou s dodržováním těchto předpisů a také nutnost neustále sledovat změny v legislativě České republiky a zákonů, které se týkají výše uvedeného. Mohou se měnit rovněž daňové podmínky, například DPH na potraviny a nebo clo, proto je nutné, aby mělo vedení podniku o těchto předpisech důkladný přehled a mohlo pružně reagovat v souladu s těmito změnami. Riziko spočívá také v případných změnách obchodních dohod.

## **Environmentální faktory**

S rostoucím všeobecným důrazem na udržitelnost i vzhledem k zákaznické struktuře je pro podnik jako Valašská pražírna reálně očekávat tlak na přijetí různých ekologických řešení. V této oblasti se jedná především o téma udržitelnosti obalů a celkově objednávkového systému, kterými mohou být elektronické faktury, kompostovatelné, recyklovatelné, recyklované nebo jinak ekologicky řešené obaly. Tyto změny však Valašská pražírna plánuje implementovat až ve vzdálenější budoucnosti. V současné době totiž většina prodeje Valašské pražírny probíhá v kamenném obchodě, včetně většiny výdejů kávy objednané v e-shopu a není tedy zatím nutné řešit druhotné balení, další administrativu nebo přepravu balíčků kávy. Ekologičtější řešení plánuje Valašská pražírna implementovat až ve chvíli, kdy to bude logické z hlediska množství objednávek přes e-shop a je velmi pravděpodobné, že toto řešení v budoucnu jen posílí její konkurenceschopnost i vzhledem k hodnotovému nastavení již výše zmíněné nejsilnější skupiny zákazníků.

### **4.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí**

Tato podkapitola zasazuje Valašskou pražírnu do Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Cílem je zhodnotit konkurenční prostředí, ve kterém podnik působí, a identifikovat faktory, které ovlivňují jeho schopnost udržet si a posilovat svou pozici na trhu.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Vstup do odvětví pražení kávy je s relativně nízkými bariérami. K zahájení podnikání není potřeba velká investice, je však potřebné know-how, kvalitní suroviny a dobrý marketing. U řemeslných malých podniků jako je Valašská pražírna je kromě produktů pro zákazníky důležitý také brand podniku a jeho příběh. Vzhledem k poměrně nízkým bariérám je proto na trhu mnoho malých pražír a trh se stává nasycenějším. Potřeba know-how je však zásadní. Pro pražírnu, která nově vstupuje do tohoto odvětví je důležité, aby měla kvalitní síť dodavatelů, kvalifikovaný a zkušený personál pro vývoj, mixování a pražení směsí. V neposlední řadě je pro prosazení se na trhu nutná určitá znalost digitálního marketingu a e-commerce, bez které se dá provoz omezit pouze na regionální úroveň.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pražírna potřebuje odebírat ještě zelená kávová zrna přímo od zdroje - farmářů z různých zemí světa, což znamená určitou míru závislosti na zahraničních dodavatelích a jejich zvýšenou vyjednávací sílu. Cena zelené kávy se také odvíjí od globálního trhu (burzy) a její ceny se mohou prudce měnit podle změn, které se odehrávají v dodavatelských zemích a mohou být nepředvídatelné. Pro firmu jsou takové změny zcela neovlivnitelné a nekontrolovatelné (neúroda či nízká úroda způsobená počasím, povodněmi nebo jinými jevy).

Valašská pražírna se také orientuje na přímý kontakt s dodavatelem, který jí umožňuje mít jasný přehled o kvalitě kávy, kterou dováží, ale omezuje to flexibilitu ve výběru dodavatele (jsou požadovány různé certifikáty pro zabezpečení Fair trade obchodu a podobně). Případná změna dodavatele je potom velmi složitá z důvodu rozdílné kvality. Dlouhodobé smlouvy zajišťují stabilní ceny a lepší předvídatelnost pro finanční plánování.

## Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají silnou vyjednávací pozici, protože existuje spousta míst (zdrojů), kde lze koupit výběrovou kávu. Ať už jde o kamenné prodejny, přímo oblíbené kavárny nebo specializované e-shopy. Zákazníci - jednotlivci hledají nejlepší poměr ceny a kvality a ne vždy zůstávají loajální jedné značce - přechod ke konkurenci je snadný, často zkouší nové značky a druhy kávy podle doporučení okolí nebo recenzí na internetu. Pražírna na to reaguje vysokou kvalitou produktů, zákaznickou péčí a přidáním služeb jako jsou kurzy a dárková balení.

Naproti tomu zákazníci z řad B2B segmentu, kteří si platí předplatné a díky tomu získají i pronájem kávovaru představují dlouhodobý stabilní příjem zajišťující rovnoměrnější rozložení tržeb během celého roku a jejich přechod k jiné značce je mnohem komplikovanější. Z B2B segmentu se navíc mohou vyvinout i stálí zákazníci z řad jednotlivců - zaměstnanci firem, které dlouhodobě odebírají kávu z daného podniku.

## Hrozba substitutů

Zákazníci mohou nahradit výběrovou kávu jinými způsoby přípravy nebo jinými nápoji. Možný substitut představují kávy instantní, které představují levnou a rychlou alternativu, když není možné použít kávovar a zákazník se spokojí i s méně kvalitní kávou. Substitutem jsou i kávovary s kapslovým systémem, které představují pohodlnou alternativu ke klasickým kávovarům, ale jejich provoz bývá drahý a jednorázové kapsle jsou také pro silné pijáky kávy <sup>2</sup> hodnoceny jako nejhorší z hlediska poškození životního prostředí v delším časovém období (8 let). [36]

Kapslový kávovar však ne vždy musí být substitutem, v případě, že se spotřebitel rozhodne smýšlet více ekologicky a zakoupí si do svého kapslového kávovaru místo jednorázových kapslí kapsle opakovaně plnitelné, stává se kapslový kávovar ze substitutu opět produktem, kdy spotřebitel může opět začít kupovat mletou kávu od malé pražírny. Substitut představují ale i alternativní nekofeinové nápoje jako jsou například čekankové „kávy“, Caro apod., ale určitým substitutem mohou být také jiné stimulanty, jako různé čaje (matcha, maté) nebo energetické nápoje.

## Rivalita konkurenčního prostředí

Ve Valašském Meziříčí existuje několik konkurenčních řemeslných pražírén, například Analog, Tucan Café, ale v tomto prostředí nepanuje přímý konkurenční boj. obyvatelé, kteří jsou kávovými nadšenci mají obecně tendenci buď fluktuovat mezi všemi malými pražírny a nebýt loajální ani jednomu podniku, nebo naopak mají již svůj vyhraněný vkus a kávu si proto obstarávají jen z jediného osvědčeného zdroje. Vzhledem k tomu, že Valašské Meziříčí je poměrně malé město, může se na první pohled zdát, že je zde velký konkurenční tlak. Toto město je však historicky s kávou úzce spojeno, v roce 1905 zde vyrostla balárna a pražírna kávy (Dadáč). Balárna a pražírna funguje dodnes a je jedním z největších zaměstnavatelů ve městě. Pod hlavičkou nadnárodní společnosti Jacobs Douwe Egberts však v současné době

<sup>2</sup>Pro potřeby analýzy provedené D-testem je za silného pijáka kávy považován člověk, který vypije cca 8 šáleků kávy denně.

balírna a pražírna vyrábí kávu pro velkoobchodní prodej, není proto relevantním konkurentem pro tuto analýzu. Obyvatelé Valašského Meziříčí jsou však z tohoto důvodu s kávou silně spjati, konzumace kávy je v tomto městě tradicí. Toto historické hledisko a regionální specifikum vysvětluje, proč se zde malým pražírnam daří i přesto, že jsou koncentrované na poměrně malém městě.

Trh s výběrovou kávou a obliba malých pražírén v České republice představuje vysoce konkurenční prostředí pro Valašskou pražírnu. Malé řemeslné pražírny rostou v každém regionu a soupeří o zákazníky kvalitou, příběhem i marketingem. Ve Valašském Meziříčí je „Valašská pražírna“ již zavedenou značkou, ale pro její rozvoj je klíčové expandovat i za hranice tohoto regionu.

### 4.2.3 Analýza 7S McKinsey

Analýza 7S umožňuje posoudit vnitřní prvky podniku, byla do strategické analýzy Valašské pražírny zařazena pro lepší pochopení fungování interních procesů v podniku.

#### Strategie společnosti

Valašská pražírna vyrábí výběrovou praženou kávu, u které klade důraz na kvalitu, autenticitu, řemeslné zpracování a budování osobního vztahu se zákazníky. To jsou nejdůležitější charakteristiky tohoto podniku, který má v současné době nejsilnější zákaznickou základnu v regionu Valašska. Zákazníky představují obvykle mladí lidé a podnikatelé z Valašského Meziříčí i okolí. Podnik neplánuje zakládat další pobočky, ale chce rozšiřovat zákaznickou základnu pomocí e-shopu, který představuje možnost, jak získat zákazníky ze všech koutů České republiky.

Podnik se snaží marketingově působit na stávající i potenciální nové zákazníky také na sociálních sítích, což umožňuje zasáhnout opravdu potenciální cílovou skupinu z celé České republiky. Pro Valašskou pražírnu je důležité, aby do budoucna zesílila svůj on-line marketing a oslovila širší publikum. V rámci strategie by si chtěl podnik pořídět větší prostory, posílit nabídku e-shopu. Pro lepší plánování tržeb a stabilní tržby nevázané na sezónnost Valašská pražírna plánuje rozvinout službu pronájmu kávovarů do firem společně s kávou, jak již bylo zmíněno v předchozích částech kapitoly.

#### Organizační struktura

Organizační struktura je velmi jednoduchá, neformální, protože se jedná o rodinný podnik s několika málo zaměstnanci. Každý zaměstnanec tak zastává více rolí. Pražírna má momentálně 3 zaměstnance a majitele. Zaměstnanci jsou hlavní pražič, který má na starosti vedení celého pražičího procesu, degustaci a vývoj nových kávových mixů, spolupodílí se na rozhodování o dodavatelích kávy. Pražič také eviduje skladové zásoby, vede statistiky prodeje jednotlivých druhů kávy a vypomáhá s expedicí objednávek. Další je baristka, která funguje jako obsluha kamenné prodejny, kde má na starosti jak přípravu kávy, tak funkci odborného poradce při nákupu a také v mezech připravuje společně s pražičem objednávky a jejich odbavení.

V týmu je i obchodní zástupce, který zajišťuje komunikaci se zákazníky. Majitel je hlavním

manažerem, zajišťuje chod celého podniku, zprostředkovává podklady pro účetní, eviduje tržby a náklady, vede hlavní jednání s dodavateli. Pro zvýšení efektivity by se dalo doporučit externí spolupráci s marketingovou firmou nebo proškolení některého ze stávajících zaměstnanců v on-line marketingu a komunikaci na sociálních sítích.

## **Systemy**

Většina procesů ve Valašské pražírně je manuální, bez využití moderních technologií. Systémy řízení jsou tady tak spíš intuitivní, než formální. Plánování probíhá na základě zkušeností a sledování měsíčních tržeb majitelem. Objednávky jsou však přijímány a evidovány automatickým systémem na webových stránkách. Zvýšená pozornost a proměna by měla být věnována i sociálním sítím Valašské Pražírny, aby byli zákazníci více informováni o dění v pražírně.

## **Styl řízení**

Jak bylo uvedeno výše, Valašská pražírna je malý rodinný podnik, a tomu odpovídá i styl řízení v pražírně - neformální, přátelský a založený na důvěře. Majitel má osobní přístup ke všem zaměstnancům, role v podniku mohou být někdy nepřehledné až zmatené, protože se vzájemně prolínají. Komunikace v týmu je naopak díky těmto skutečnostem rychlá a přímá. Majitel firmy je vizionářský typ, aktivně se zapojuje do každodenního chodu firmy, to má dobrý vliv na klima v kolektivu firmy. Bylo by přesto vhodné zavést některé formálnější postupy řízení v oblastech jako je marketing a jasněji vymezit jednotlivé role v podniku. K naplnění tohoto cíle je vhodné zacílit na rozvoj manažerských dovedností majitele.

## **Pracovníci**

Zaměstnanci jsou multifunkční, jak bylo uvedeno výše, baristka a pražič se zároveň starají o přípravu objednávek, to může vést k jejich přetížení. Tým je obecně motivován nadšením pro kávu a přáním tvořit smysluplný produkt, který přináší radost zákazníkům. Nízké personální obsazení umožňuje na jedné straně nízké osobní náklady, zároveň však představuje riziko při možných personálních změnách nebo nárůstu poptávky. Vhodné by bylo spíše dále prohlubovat jejich specializace dalším vzděláváním v jejich konkrétním oboru a například přijmout brigádníka na zpracovávání objednávek a jejich přípravu nebo proškolit obchodního zástupce v některých dalších oblastech chodu pražírny.

## **Sdílené hodnoty**

Základními hodnotami firmy jsou kvalita, řemeslné zpracování, individuální přístup a udržitelnost. Valašská pražírna klade mimořádný důraz na služby zákazníkovi. Zákazník, jeho spokojenost je na prvním místě, důležitý je osobní kontakt se zákazníky. Stálí zákazníci chodí do pražírny osobně, majitel má přátelský přístup. Neméně důležitou hodnotou pro Valašskou pražírnu je také kvalita nabízené kávy a její původ, který je v souladu s etickými hodnotami majitele.

## **Schopnosti**

Klíčovými dovednostmi jsou odborné znalosti pražení, přípravy kávy, zákaznický servis

a obchodní komunikace. Nejvýraznější schopností ve Valašské pražírně disponuje majitel a hlavní pražič, kteří jsou experty v oboru a absolvují pravidelně různá školení a konference na mezinárodní úrovni ohledně pražení, sami se nadále vzdělávají po vlastní ose i v pražírně vývojem nových kávových směsí. Lze doporučit rozvoj obchodních dovedností formou školení v marketingu, prodeji a zákaznickém servisu pro zlepšení provozu a zjednodušení zavedení technologií a komunikace v rámci e-commerce.

## 4.3 Finanční analýza

Secke finanční analýzy seznámí čtenáře s finanční analýzou společnosti Valašská pražírna v letech 2021 - 2024, jejíž výsledky budou použity pro další zpracování v kapitole finančního plánu podniku. Pro jednotlivé ukazatele poskytne také srovnání s několika vybranými konkurenty v odvětví.

### 4.3.1 Horizontální a vertikální analýza

První analýzou v této sekci je horizontální analýza rozvahy, tj. aktiv a pasiv a výkazu zisku a ztráty, která čtenáři poskytne lepší představu o struktuře majetku a zdrojů podniku. Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty je pak provedena také vertikálně, a to vzhledem k celkovým pasivům, aktivům a k celkovým tržbám.

V tabulkách horizontální analýzy (tab. 4.1, 4.2 a 4.3) lze vidět srovnání jednotlivých položek ve sledovaném časovém období a její absolutní a relativní změna v tomto období. Absolutní změny jsou uvedeny v tis. Kč, relativní změny pak v procentech. Vertikální analýza pak ve svých tabulkách (tab. 4.4, 4.5 a 4.6) za toto období ukazuje podíl jednotlivých položek výkazů na jejich základnách.

#### Horizontální analýzy

Horizontální analýza funguje na principu porovnávání po sobě jdoucích časových období (zpravidla jeden rok), a rozdíl, který nastal ve sledovaných položkách v tomto mezidobí. Absolutní změna je změna, která nastala v hodnotě dané položky mezi rokem 1 a rokem 0. Položka relativní změny je procentuální vyjádření dané změny. Horizontální analýzy uvádí jako první analýza rozvahy. Nejprve je uvedena analýza aktiv, pasiv a jako poslední je zde zpracovaná i horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.

#### Horizontální analýza aktiv

První uvedená tabulka 4.1 zobrazuje horizontální analýzu aktiv, která zpracovává absolutní a relativní změny aktiv společnosti Valašská pražírna v letech 2021 - 2023.

V období 2021-2022 došlo k mírnému poklesu celkových aktiv o 45 tis. Kč (-4,16 %), přičemž hlavním důvodem byl pokles stálých aktiv, tedy dlouhodobého hmotného majetku (- 135 tis. Kč, -15 %). Pozitivní vývoj je zaznamenán v položce oběžných aktiv, která vzrostla o 86 tis. Kč (+64,66 %), zejména vlivem nárůstu zásob (+38 tis. Kč, +55,88 %) a peněžních prostředků (+78 tis. Kč, +325,00 %). Naopak pohledávky klesly o 30 tis. Kč, což představuje -73,17 %.

V následujícím období 2022-2023 došlo k růstu aktiv o 322 tis. Kč (+31,02 %). Lze si povšimnout, že tento růst byl způsoben především zvýšenými stálými aktivy (+ 224 tis. Kč, +27,48 %), kde se opět zvyšoval dlouhodobý hmotný majetek, šlo nejpravděpodobněji o rozšíření činnosti podniku a s ní spojená nutnost pořizování dalšího majetku. Oběžná aktiva vykazovala rovněž růst (+98 tis. Kč, +44,75 %), a to zejména v kategorii zásob (+52 tis. Kč, +49,06%). Mírně vzrostly i pohledávky (+18 tis. Kč, 163,64 %), tento růst naznačuje, že pražírně se daří a má vyšší odbyt a poptávku. V tomto období rostly i peněžní prostředky (+28 tis. Kč, +62,22 %).

Tabulka 4.1: **Horizontální analýza aktiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv					
		2021-2022		2022-2023	
		Abs. změna	Rel. změna	Abs. změna	Rel. změna
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-45</b>	<b>-4,16</b>	<b>322</b>	<b>31,02</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>-135</b>	<b>-14,21</b>	<b>224</b>	<b>27,48</b>
B.I.	Dlouhodobý hmotný majetek	-135	-14,21	224	27,48
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>86</b>	<b>64,66</b>	<b>98</b>	<b>44,75</b>
C.I.	Zásoby	38	55,88	52	49,06
C.II.	Pohledávky	-30	-73,17	18	163,64
C.II.1.	Krátkodobé pohledávky	-30	-73,17	18	163,64
C.III.	Peněžní prostředky	78	325,00	28	27,45
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>4</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

### Horizontální analýza pasiv

Druhá tabulka 4.2 zobrazuje horizontální analýzu pasiv, reflektující absolutní a relativní změny pasiv společnosti Valašská pražírna v letech 2021 - 2023.

V prvním sledovaném období 2021–2022 došlo k výraznému poklesu vlastního kapitálu (- 261 tis. Kč, 44,77 %), zejména vlivem nízkého výsledku hospodaření minulých let (- 347 tis. Kč, 130,94 %). Tento pokles poukazuje na ztrátu z minulého roku, která negativně ovlivnila stabilitu společnosti, avšak v takto rané fázi vývoje podniku je tento vývoj očekávaný. Cizí zdroje vzrostly o 216 tis. Kč (+12,97 %), zejména z důvodu růstu dlouhodobých závazků (+151 tis. Kč, +9,20 %) a krátkodobých závazků (+65 tis. Kč, +260,00 %), což značí vyšší míru externího financování, a to především dlouhodobého charakteru.

V roce 2022–2023 vývoj pokračoval podobným směrem. Vlastní kapitál dál klesal (- 263 tis. Kč, 31,16 %) což je očekávaný vývoj, odrážející další záporné hospodářské výsledky v daném roce. Výsledek hospodaření daného roku byl v hlubší ztrátě (-14 tis. Kč, +5, 79 %), stejně tak se zvýšila ztráta z let minulých. Růst cizích zdrojů byl stále výrazný (+585 tis. Kč, 31,08 %), přičemž dominovaly dlouhodobé závazky (+487 tis. Kč, 27,19%), což s největší pravděpodobností souvisí s novým financováním, které společnost potřebovala k dalšímu rozvoji. Přírůstek krátkodobých závazků byl +98 tis. Kč (+108,89 %).

Tabulka 4.2: **Horizontální analýza pasiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv					
		2021-2022		2022-2023	
		Abs. změna	Rel. změna	Abs. změna	Rel. změna
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-45</b>	<b>-4,16</b>	<b>322</b>	<b>31,02</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-261</b>	<b>44,77</b>	<b>-263</b>	<b>31,16</b>
A.I.	Základní kapitál	0	0,00	0	0,00
A.II.	VH minulých let	-347	130,94	-249	40,69
A.III.	VH běžného úč. období	86	-26,22	-14	5,79
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>216</b>	<b>12,97</b>	<b>585</b>	<b>31,08</b>
C.	Závazky	216	12,97	585	31,08
C.I.	Dlouhodobé závazky	151	9,20	487	27,18
C.II.	Krátkodobé závazky	65	260,00	98	108,89

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Poslední tabulka horizontální analýzy (tab. 4.3) se zabývá rozborem výkazu zisku a ztráty a sleduje změny, které se v něm v tomto období odehrály.

V období 2021–2022 došlo k výraznému růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 779 tis. Kč, což představuje meziroční nárůst o 87,43 %. K nárůstu došlo také u tržeb z prodeje zboží (+15 tis. Kč, +750 %), i když zde se jedná o méně významnou položku. Tento pozitivní vývoj na straně výnosů byl však doprovázen i růstem nákladových položek. Výkonová spotřeba vzrostla o 666 tis. Kč (+72,23 %) a osobní náklady klesly o 205 tis. Kč (-91,52 %). Negativně se do výsledku hospodaření promítl pokles ostatních provozních výnosů o 152 tis. Kč (-100 %) a současně růst ostatních provozních nákladů (+67 tis. Kč, +80,72 %). Přesto se podařilo dosáhnout zlepšení provozního výsledku hospodaření o 102 tis. Kč (-33,33 %), což lze hodnotit pozitivně. Objevuje se zde také nárůst položek ostatní finanční výnosy (+3 tis. Kč, +300 %) a ostatní finanční náklady (+19 tis. Kč, +211,11 %), což lze vysvětlit zvýšeným nákupem zásob a z něj plynoucími kurzovými rozdíly.

V dalším období (2022–2023) pokračoval růst tržeb (+1 065 tis. Kč, +63,77 %) z prodeje výrobků a služeb, snížily se tržby za prodej zboží (-17 tis. Kč, +100 %). Výrazný nárůst byl zaznamenán u výkonové spotřeby (+1 125 tis. Kč, +70,84 %) a osobních nákladů (+23 tis. Kč, +127,78 %). Zvýšené nákladové zatížení se negativně projevilo na provozním výsledku hospodaření, který klesl o 18 tis. Kč (-8,82 %). Vývoj finanční oblasti byl rovněž nepříznivý – finanční výnosy poklesly o 1 tis. Kč (+25 %) a finanční náklady se

Tabulka 4.3: **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Valašské pražírny v letech 2021 - 2023**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty					
		2021-2022		2022-2023	
		Abs. změna	Rel. změna	Abs. změna	Rel. změna
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	779	87,43	1 065	63,77
II.	Tržby za prodej zboží	15	750,00	-17	-100
A.	Výkonová spotřeba	666	72,23	1 125	70,84
D.	Osobní náklady	-205	-91,93	23	127,78
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12	9,76	-16	-11,85
III.	Ostatní provozní výnosy	-152	-100,00	4	X
F.	Ostatní provozní náklady	67	80,72	-62	-41,33
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	102	-33,33	-18	8,82
J.	Nákladové úroky a pod. náklady	0	0,00	-13	-92,86
VII.	Ostatní finanční výnosy	3	300,00	1	25,00
K.	Ostatní finanční náklady	19	211,11	10	35,71
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-16	72,73	4	-10,53
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	86	-26,22	-14	5,79
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	86	-26,22	-14	5,79

zvýšily o 10 tis. Kč (+35,71 %). Výsledkem byl meziroční pokles výsledku hospodaření před zdaněním o 14 tis. Kč (-5,79 %).

### Vertikální analýzy

Vertikální analýza pracuje s jednotlivými účetními výkazy v rámci jednoho časového období a zaměřuje se na strukturu těchto výkazů. Jednotlivé položky výkazu jsou vyjádřeny jako podíl ke zvolené základně - v případě rozvahy se jedná o celková aktiva a celková pasiva. U výkazu zisku a ztráty jsou pak jednotlivé položky vztaženy k základně obrát celkem a náklady celkem. Výsledkem je vyjádření váhy jednotlivých položek, umožňující získat ucelený pohled na rozložení majetku, závazků, nákladů a výnosů v rámci podniku.

### Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv znázorňuje poměrové zastoupení jednotlivých složek majetku na celkových aktivech, poskytuje tedy ucelený pohled na vývoj struktury aktiv během sledovaného období.

Tabulka 4.4: **Vertikální analýza aktiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv				
		2021	2022	2023
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>87,72</b>	<b>78,52</b>	<b>76,40</b>
B.I.	Dlouhodobý hmotný majetek	87,72	78,52	76,40
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>12,28</b>	<b>21,10</b>	<b>23,31</b>
C.I.	Zásoby	6,28	10,21	11,62
C.II.	Pohledávky	3,79	1,06	2,13
C.II.1.	Krátkodobé Pohledávky	3,79	1,06	2,13
C.III.	Peněžní prostředky	2,22	9,83	9,56
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00</b>	<b>0,39</b>	<b>0,29</b>

V roce 2021 tvořila stálá aktiva 87,72 % celkových aktiv, stálá aktiva byla tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Tento vysoký podíl stálých aktiv je očekávaný vzhledem k charakteru podnikání a fázi životního cyklu podniku. Z oběžných aktiv měly nejvyšší zastoupení v tomto roce zásoby, tvořící 6,28 % podílu na celkových aktivech. Pohledávky a peněžní prostředky tvořily podíl mnohem menší (3,79 % a 2,22 %).

V následujících letech dochází k postupnému poklesu podílu stálých aktiv na celkových aktivech – na 78,52 % v roce 2022 a 76,40 % v roce 2023. Tento pokles je způsoben především růstem podílu oběžných aktiv, který se zvýšil z 12,28 % v roce 2021 až na 23,31 % v roce 2023. Zejména se opět zvyšoval podíl zásob držených podnikem (10,21 %, 11,62 %) a z malé části rostly také peněžní prostředky (9,83 %, 9,56 %). Růst zásob lze vysvětlit přípravou na růst výroby v dalších letech a počáteční nejistotou v systému plánování zásob. Zvýšený podíl růstu peněžních prostředků pozitivně působí na schopnost podniku okamžitě splácet své závazky. Povšimnout si lze také kolísání výše krátkodobých pohledávek (1,06 %, 2,13 %), které mohou být zapříčiněny prvotními turbulencemi při rozjezdu podnikání a v počáteční nejistotě ve zvládnutí řízení pohledávek.

### Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv podobně jako vertikální analýza aktiv zobrazuje poměrové zastoupení jednotlivých zdrojů financování podniku na celkových pasivech v jednotlivých sledovaných obdobích.

Budoucí stabilita společnosti bude dle všeho záviset zejména na její schopnosti začít generovat kladné hospodářské výsledky a postupně obnovit vlastní kapitál, přičemž současná struktura financování zatím nepředstavuje zásadní riziko díky specifickému charakteru poskytnutých závazků. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2021 byl záporný a činil -53,83 %.. Tento stav způsobily záporné hodnoty výsledku hospodaření minulých let (-24,47 %) a běžného účetního období (-30,29 %) a nízká hodnota základního kapitálu (0,92 %). Záporný vlastní kapitál značí, že většina majetku podniku je kryta cizími zdroji.

Tabulka 4.5: **Vertikální analýza pasiv Valašské pražírny v letech 2021 - 2023**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv				
		2021	2022	2023
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-53,83</b>	<b>-81,31</b>	<b>-81,40</b>
A.I.	Základní kapitál	0,92	0,96	0,74
A.II.	Výsledek hospodaření minulých let	-24,47	-58,96	-63,31
A.III.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-30,29	-23,31	-18,82
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>153,83</b>	<b>181,31</b>	<b>181,40</b>
C.	Závazky	153,83	181,31	181,40
C.I.	Dlouhodobé závazky	151,52	172,64	167,57
C.II.	Krátkodobé závazky	2,31	8,67	13,82

V následujících dvou letech se tento stav nadále zhoršoval a cizí zdroje měly stále velký podíl na celkových pasivech. Hlavním důvodem tohoto negativního trendu byl nadále záporný výsledek hospodaření - zisk se nepovedlo podniku vygenerovat ani v jednom z prvních 3 let podnikání. Vlastní kapitál zůstával nadále záporný. V roce 2022 činil podíl vlastního kapitálu -81,31 %, v roce 2023 -81,40 %. Z tohoto důvodu je v období let 2022 a 2023 výše podíl cizích zdrojů na celkových pasivech 181,31 % a 181,40 %. Jak bylo zmíněno výše, cizí zdroje zajišťují veškeré financování společnosti a jejich podíl roste. Rostou však i krátkodobé závazky, které jsou však většinou tvořeny dodavatelskými úvěry.

#### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty funguje na stejném principu, na kterém funguje vertikální analýza rozvahy. Rozdílem je však, že se zde sleduje struktura jednotlivých složek výnosů a nákladů samostatně, celkové výnosy a náklady představují dvě základny. Tj. zjišťuje se, jaký podíl mají jednotlivé složky na celkových nákladech nebo celkových výnosech.

První rozebíranou základnou jsou celkové výnosy (obrat celkem), kde jsou hlavním zdrojem tržby z prodeje výrobků a služeb, jejichž podíl v průběhu sledovaného období roku 2021 - 2023 roste. Z 85,18 % v roce 2021, 98,76 % v roce 2022 až na 99,67 % v roce 2023. Tento vývoj svědčí o zaměření společnosti na vlastní výrobu jako klíčový zdroj příjmů a tržby z prodeje zboží pro Valašskou pražírnu představují jen doplňkový zdroj příjmů. Ostatní provozní výnosy měly v roce 2021 poměrně významný podíl - 14,53 %, v dalších letech jejich význam výrazně poklesl na 0,00 % a 0,15 %. Ostatní finanční výnosy pak jsou tvořeny výnosy z kurzových rozdílů vytvořených při nákupu materiálu a tvoří 0,10 %, 0,24 % a 0,18 %.

Druhou základnou v rámci výkazu VZZ jsou náklady, největší podíl na nákladech zaujímá výkonová spotřeba, jejíž význam se v čase zvyšuje – z 67,10 % v roce 2021 a 82,15 % v roce 2022 až na 90,43 % v roce 2023. Značí to zvyšující se nákladnost výroby, což může ale znamenat i úspěšnou optimalizaci ostatních nákladů, jak ostatně naznačuje například pokles

Tabulka 4.6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty Valašské pražírny v letech 2021 - 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty				
		2021	2022	2023
<b>I. - VII.</b>	<b>Obrat celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	85,18	98,76	99,67
II.	Tržby za prodej zboží	0,19	1,01	0,00
III.	Ostatní provozní výnosy	14,53	0,00	0,15
V.II.	Ostatní finanční výnosy	0,10	0,24	0,18
<b>A. - K.</b>	<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A.	Výkonová spotřeba	67,10	82,15	90,43
D.	Osobní náklady	16,23	0,93	1,37
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	8,95	6,98	3,97
F.	Ostatní provozní náklady	6,04	7,76	2,93
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1,02	0,72	0,03
K.	Ostatní finanční náklady	0,66	1,45	1,27

podílu osobních nákladů na celkových nákladech (16,23 %, 0,93 % a 1,37 %) a také kolísání ostatních provozních nákladů v průběhu sledovaného období (6,04 %, 7,76 %, 2,93 %).

### 4.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro hodnocení likvidity a finanční stability podniku byly vybrány rozdílové ukazatele – čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP).

Tabulka 4.7: Vývoj hodnot ukazatelů ČPK a ČPP pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023 (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
ČPK	108	129	129
ČPP	-1	12	-58

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál, vypočítaný jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, signalizuje schopnost podniku krátkodobě financovat svůj provoz a pokrývat závazky. V roce 2021 činil ČPK 108 tis. Kč, což značí rezervu pro krytí krátkodobých závazků. V roce 2022 došlo k nárůstu na 129 tis. Kč, a tato úroveň zůstala stabilní i v roce 2023. Tato stabilita napovídá, že podnik je schopen dlouhodobě udržovat přiměřenou úroveň oběžných aktiv ve vztahu k závazkům. To svědčí o relativní finanční rovnováze a fungujícímu řízení jednotlivých položek pracovního kapitálu. Zároveň se ale nejedná o vysokou hodnotu, je tedy nezbytné, aby podnik nadále dbal na pečlivé řízení pracovního kapitálu a bedlivě jej sledoval.

#### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky a reflektují schopnost podniku okamžitě uhradit své závazky jen z disponibilní likvidity. V roce 2021 byl ukazatel na úrovni -1. V roce 2022 došlo k nárůstu tohoto ukazatele na 12 tis. Kč, a v roce 2023 byl ukazatel opět záporný na hodnotě -58 tis. Kč. Tento vývoj představuje potenciální riziko v oblasti likvidity, kdy podnik není schopen pokrýt své krátkodobé závazky z okamžitě dostupných peněžních prostředků. Ukazatel čisté pohotové prostředky tak vyžaduje zvýšenou pozornost ze strany vedení podniku, jeho trvalá záporná hodnota totiž může vést k narušení důvěry dodavatelů a je tedy nezbytné v dalších letech usilovat o jeho zlepšení.

### 4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů se porovnávají výsledky jednotlivých ukazatelů za sledované období (2021 - 2023) u Valašské pražírny a 3 vybraných konkurenčních podniků. Vybrané konkurenční podniky si přály zůstat anonymní, tj. nebude zde uveden jejich název. Proto byly označeny jako „Konkurent 1“, „Konkurent 2“, „Konkurent 3“. Kritéria pro výběr konkurenčních podniků byla stanovena tak, aby se jednalo o malé rodinné pražírny, které byly založeny v posledních 5 - 6 letech a soustředí se na výrobu a prodej vlastních služeb a výrobků, ne přeprdej zboží, pro zajištění co nejlepší srovnatelnosti se zkoumaným podnikem.

Vybrané podniky nejsou přímo z Valašského Meziříčí, ale z různých koutů České republiky. Nicméně se jedná o podniky z podobně velkých měst, jako je Valašské Meziříčí, aby bylo následné porovnání v rámci jednotlivých ukazatelů co nejobjektivnější. Vybrané poměrové ukazatele, které se v této analýze budou rozebírat, jsou: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity.

#### Ukazatele rentability

Pro hodnocení výnosnosti vloženého kapitálu podniku byly použity tři vybrané ukazatele: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatele byly sledovány u Valašské pražírny a pro objektivní posouzení výsledků analýzy byly výsledky u všech ukazatelů porovnány s hodnotami tří konkurenčních podniků ve srovnatelném období 2021–2023.

Tabulka 4.8: Vývoj ukazatelů rentability pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele rentability				
		2021	2022	2023
Rentabilita aktiv - ROA (v %)	Valašská pražírna	-28,25	-19,65	-16,32
	Konkurent č.1.	-15,54	-19,94	-21,32
	Konkurent č.2.	-1,52	-10,57	-20,50
	Konkurent č.3.	23,00	39,30	3,26
Rentabilita VK - ROE (v %)	Valašská pražírna	56,26	28,67	23,13
	Konkurent č.1.	48,29	41,42	27,23
	Konkurent č.2.	41,89	77,78	68,64
	Konkurent č.3.	141,67	128,57	9,33
Rentabilita tržeb - ROS (v %)	Valašská pražírna	-34,27	-12,09	-8,12
	Konkurent č.1.	-20,35	-18,06	-20,74
	Konkurent č.2.	-1,21	-4,42	-7,92
	Konkurent č.3.	34,97	46,94	2,98

#### Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel ROA vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svá aktiva k tvorbě zisku. U Valašské pražírny byly hodnoty ROA ve všech sledovaných letech záporné: -28,25 %, -19,65 %

a -16,32 %. Ačkoli v roce 2023 došlo ke zlepšení, podnik stále generuje ztrátu a podnikatelská činnost není zisková. Tyto hodnoty sice zůstávaly záporné napříč celým sledovaným obdobím, jejich hodnoty se však průběžně zlepšovaly jak podnik upevňoval svou pozici na trhu.

V porovnání s konkurencí dosahovaly ostatní podniky obdobných výsledků, i zde byly u dvou ze tří srovnávaných konkurentů hodnoty ukazatele po celé období záporné. Nejlépe si dlouhodobě vedl konkurent č. 3, který jako jediný vykazoval kladné ROA ve všech letech (23,00 %, 39,30 %, 35,36 %), tyto hodnoty značí velmi efektivní využívání aktiv podniku.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

ROE vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu a je důležitým ukazatelem hlavně pro vlastníky podniku. V roce 2021 činila hodnota u Valašské pražírny 56,26 %. V dalších letech pak klesala na hodnoty 28,67 % a 23,13 %. Tento vývoj ukazatele ROE je ovlivněn záporným vlastním kapitálem, zejména vysokou mírou dlouhodobých závazků a tím, že podnik byl po celé sledované období ve ztrátě.

Výchozí hodnoty ve výkazech byly záporné i u prvních dvou sledovaných konkurentů a kladné hodnoty VK a EAT se vyskytovaly v průběhu celého sledovaného období v podstatě jen u konkurenta č. 2. Proto lze jak u Valašské pražírny, tak také u konkurenta č. 1 a č. 3 sledovat postupný pokles tohoto ukazatele ve sledovaném období. Tato podobnost odráží víceméně stejnou fázi životního cyklu u všech sledovaných podniků, kdy jsou zatím mladé a hospodaří se ztrátou.

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel ROS sleduje, jaký zisk podnik vytvoří z každé koruny tržeb. U Valašské pražírny byly hodnoty po celé sledované období záporné, a to -34,27 % v roce 2021, -12,09 % v roce 2022 a -8,12 % v roce 2023. Situace se však v průběhu tohoto sledovaného období viditelně zlepšuje díky stabilně stoupajícím tržbám podniku a lze tedy říct, že se efektivita podniku zvyšuje, nicméně stále ještě nebylo dosaženo rentability v oblasti tržeb.

Z konkurentů vykazoval konkurent č. 3 nejlepší výsledky – jako jediný opět dosahuje kladných hodnot, ovšem jeho rentabilita postupně klesá. Ostatní konkurenti měli převážně záporné hodnoty, což opět reflektuje skutečnost, že se všichni nacházejí ve velmi rané fázi podnikání.

### **Shrnutí analýzy ukazatelů rentability**

Valašská pražírna se v hodnocených letech potýká s nízkou efektivitou hospodaření, jak lze vidět u všech ukazatelů, s výjimkou ROE, kde situaci zkreslují záporné hodnoty vlastního kapitálu i zisku. V porovnání s konkurencí, která je v podobné situaci - na začátku svého podnikání - je však patrné, že záporné hodnoty nejsou ničím neobvyklým. V kontextu s konkurencí tedy lze pozorovat, že Valašská pražírna si vede poměrně dobře, je zde patrný trend postupného zlepšování výsledků, který se nevyskytuje u všech ostatních konkurentů.

Lze tedy předpokládat, že má Valašská pražírna, pokud bude podobná situace pokračovat i v budoucích letech, dobrý základ pro budoucí růst svého podnikání.

## Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity slouží k hodnocení platební schopnosti podniku. Schopnost podniku hradit své závazky je jednou z klíčových podmínek úspěšné existence podniku, proto je tato analýza velmi důležitým zdrojem informací o aktuální situaci podniku. I na tuto analýzu však je třeba nahlížet optikou, která zohledňuje velmi ranou fázi existence všech 4 sledovaných podniků. V tabulce s jednotlivými ukazateli likvidity jsou sledovány tři úrovně likvidity: hotovostní (1. stupeň), pohotová (2. stupeň) a běžná likvidita (3. stupeň). Průměrné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity, na které se bude autorka v dalším textu odkazovat, byly sestaveny pro konkrétní odvětví „Výroba mlýnských a škrobárenských výrobků“ (viz podkapitola 4.1.1), ve kterém se Valašská pražírna pohybuje. Podrobnější informace, jak byly průměrné hodnoty likvidity v odvětví sestaveny může čtenář získat v podkapitole 3.2.5 v odstavci **Ukazatele likvidity**.

Tabulka 4.9: Vývoj ukazatelů likvidity pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity				
		2021	2022	2023
<b>Hotovostní (1. st.)</b>	Valašská pražírna	0,96	1,13	0,69
	Konkurent č.1.	0,37	0,82	0,21
	Konkurent č.2.	-13,48	3,29	4,35
	Konkurent č.3.	0,69	0,51	0,90
<b>Pohotová (2. st.)</b>	Valašská pražírna	2,60	1,26	0,85
	Konkurent č.1.	0,84	1,83	0,82
	Konkurent č.2.	-15,92	3,85	4,69
	Konkurent č.3.	0,84	0,68	1,08
<b>Běžná (3. st.)</b>	Valašská pražírna	5,32	2,43	1,69
	Konkurent č.1.	2,61	4,31	0,96
	Konkurent č.2.	-25,48	6,21	8,21
	Konkurent č.3.	0,91	1,25	1,31

### Hotovostní likvidita

Ukazatel hotovostní likvidity hodnotí schopnost podniku okamžitě uhradit závazky z finančního majetku podniku, představuje nejpřísnější z rozebíraných ukazatelů likvidity. U Valašské pražírny byl tento ukazatel v roce 2021 na velmi dobré úrovni, dokonce přesahoval průměrnou hodnotu ukazatele v odvětví. Průměrná hodnota hotovostní likvidity pro odvětví byla 0,26, lze tedy vyvodit, že si Valašská pražírna vedla co se týče hotovostní likvidity velmi dobře.

Ve srovnání s konkurencí pak Valašská pražírna vykazuje podobné hodnoty, jako konkurent č. 1 a konkurent č. 3, kteří se pohybují na podobných hodnotách hotovostní likvidity, také

nad rámec hodnot pro odvětví. Skokový vývoj tohoto ukazatele je zaznamenán u konkurenta č. 2, který se ze záporných hodnot dostává do velmi vysokých hodnot této likvidity.

### **Pohotová likvidita**

Tento ukazatel zahrnuje finanční majetek podniku a krátkodobé pohledávky a zde se autoři odborné literatury víceméně shodují na tom, že podnik je schopen hradit své krátkodobé závazky ve chvíli, kdy hodnota pohotové likvidity  $> 1$ . Průměrná hodnota pohotové likvidity v odvětví pak vychází shodně s tímto tvrzením 1,00. V prvním roce fungování u Valašské pražírny je tento ukazatel na velmi dobré úrovni - 2,60. Dobře si Valašská pražírna vedla i v dalším roce, kdy zaznamenala hodnotu 1,26 a v roce 2023 je zaznamenán mírný pokles tohoto ukazatele na 0,85, což představuje výrazné zhoršení krátkodobé likvidity a pokles pod průměrnou hodnotu v odvětví.

Při podrobnějším prozkoumání hodnot dosahovaných konkurenčními podniky čtenář zjišťuje, že někteří konkurenti dosahují podobných, spíše horších hodnot, než Valašská pražírna. nejlépe si vedl při řízení své likvidity konkurent č. 2, kterému se podařilo hodnoty pohotové likvidity ze záporných hodnot dostat do kladných čísel. Ostatní dva konkurenti fluktuují okolo doporučené hodnoty, většinu času spíš pod průměrnou úrovní tohoto ukazatele pro odvětví.

### **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity zahrnuje veškerá oběžná aktiva, je tedy nejméně přísným ukazatelem z rozebíraných. Odborná literatura se rozchází v doporučených hodnotách, avšak obecně lze opět stanovit, že optimální hodnota by se měla pohybovat v hodnotách  $> 1 - 1,5$ . Průměr běžné likvidity v odvětví je na hodnotě 1,53. Valašská pražírna dosáhla v roce 2021 velmi vysoké hodnoty 5,32, ale i zde následoval v dalších letech pokles (2,43, 1,69), ale hodnoty běžné likvidity jsou u Valašské pražírny stále v doporučených mezích, dokonce nad nimi a proto je lze považovat za uspokojivé, v prvních dvou letech dokonce nadstandardní.

Ve srovnání s konkurencí pak může být pozorován podobný vývoj, jako u předchozích dvou ukazatelů, tedy prudký růst u konkurenta č. 2 a kolísavé hodnoty u ostatních dvou konkurentů, kteří se udržují okolo doporučené hodnoty a mírně pod ní.

### **Shrnutí analýzy ukazatelů likvidity**

Celkově je možno usoudit, že v prvním sledovaném období (r. 2021) měla Valašská pražírna suverénně nejvyšší hodnoty ze všech podniků, avšak průběžně své postavení ztrácela a všechny ukazatele likvidity mírně klesaly. Poměrně dramatický vývoj zaznamenával konkurent č. 2 a ostatní dva konkurenti se průběžně pohybovali okolo doporučených hodnot, avšak spíše pod nimi. Obecně hodnoty ukazatele likvidity u všech podniků nezaznamenávaly stabilní vývoj, což lze vysvětlit ranou fází životního cyklu všech sledovaných podniků.

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují přehled o míře využití cizích zdrojů při financování podnikatelské činnosti. V této části byly sledovány tři ukazatele: celková zadluženost, míra zadluženosti a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Tyto ukazatele byly opět vypočítány pro Valašskou pražírnu i její 3 vybrané konkurenty.

Tabulka 4.10: **Vývoj ukazatelů zadluženosti pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti				
		2021	2022	2023
Celková zadluženost (v %)	Valašská pražírna	153,83	181,31	181,40
	Konkurent č.1.	124,08	138,63	155,23
	Konkurent č.2.	103,64	113,59	129,83
	Konkurent č.3.	86,31	74,34	70,08
Míra zadluženosti (poměr)	Valašská pražírna	-2,86	-2,23	-2,23
	Konkurent č.1.	-3,86	-2,88	-1,98
	Konkurent č.2.	-28,49	-8,36	-4,35
	Konkurent č.3.	6,31	2,90	2,34
Krytí DM dl. zdroji (poměr)	Valašská pražírna	1,11	1,16	1,13
	Konkurent č.1.	1,00	1,08	0,75
	Konkurent č.2.	12,54	3,19	5,05
	Konkurent č.3.	0,70	2,20	3,33

### Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti udává, jaký podíl na celkových pasivech tvoří cizí kapitál. V případě Valašské pražírny se hodnota pohybovala na velmi vysoké úrovni: 153,83 % (v r. 2021), 181,31 % (v r. 2022) a 181,40 % (v r. 2023). Ve srovnání s konkurencí byla hodnota ukazatele celkové zadluženosti Valašské pražírny trvale nejvyšší. Např. konkurent č. 3 si udržoval hodnoty výrazně nižší, což znamená zdravější kapitálovou strukturu. Všechny analyzované podniky vykazují vyšší míru zadluženosti, než je horní hranice doporučené hodnoty, až na konkurenta č. 3. Tato situace je s největší pravděpodobností dána skutečností, že podniky jsou ve velmi rané fázi svého vývoje a životního cyklu, proto vyžadují vyšší míru financování vyššími zdroji, jako mohou být úvěry využité pro financování startu podnikání a podobně.

Hodnoty celkové zadluženosti u Valašské pražírny ukazují na vážné finanční riziko a na to, že podnik je velmi předlužený. Je však nezbytné si tento ukazatel vysvětlit s ohledem na skutečnou strukturu položky cizího kapitálu. Prakticky celé dlouhodobé závazky podniku totiž tvoří bezúročná zápůjčka od společníka, která byla v minulých letech využita k pokrytí provozních ztrát a financování rozvoje. Tato půjčka nemá stanovenou splatnost a z hlediska hospodaření se o ní uvažuje více jako o budoucí složce vlastního kapitálu, než jako o zápůjčce. Majitel v rozhovoru navíc potvrdil, že prostředky hodlá ponechat v podniku a případnou kapitalizaci této zápůjčky v budoucnu nevylučuje.

## **Míra zadluženosti**

Tento ukazatel měří poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. U Valašské pražírny byly hodnoty v celém sledovaném období záporné, což je způsobeno záporným vlastním kapitálem s vysokým podílem cizích zdrojů. Vzhledem ke struktuře dlouhodobých závazků společnosti, které tvoří bezúročná půjčka od společníka, nepředstavuje tento stav bezprostřední ohrožení finanční stability podniku, pokud se jí podaří v dalších letech tvořit kladné hodnoty vlastního kapitálu.

Z konkurence byly některé podniky v podobné situaci jako Valašská pražírna, nicméně např. konkurent č. 3 měl pozitivní hodnoty ve všech letech, což odráží zdravější strukturu kapitálu a vyšší důvěryhodnost podniku.

## **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji posuzuje, zda je dlouhodobý majetek financován stabilními prostředky. Valašská pražírna si v tomto směru vedla poměrně dobře – s hodnotami kolem 1,1 – 1,13 pokrývala dlouhodobý majetek z dlouhodobých zdrojů dostatečně. To je pozitivní zjištění i přes jinak celkově vysokou zadluženost.

V porovnání s konkurencí si Valašská pražírna vedla srovnatelně s konkurentem č. 1 a konkurentem č. 3. Konkurent č. 2 vykazoval poměrně volatilní výsledky.

## **Shrnutí analýzy ukazatelů zadluženosti**

Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti Valašská pražírna s.r.o. prokazuje značnou závislost na externích zdrojích financování, přičemž celková zadluženost se v průběhu sledovaného období pohybovala na úrovni nad 1,5, což by za běžných okolností naznačovalo vysoké finanční riziko. Tento stav je však zmírněn skutečností, že většinu cizích zdrojů tvoří bezúročná půjčka od společníka, díky čemuž stav těchto ukazatelů není velmi alarmující.

## **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity (nebo také ukazatele obratu) sledují efektivitu využívání majetku a řízení zásob, pohledávek a závazků a rychlost nebo dobu jejich obratu. Vybranými sledovanými ukazateli pro tuto analýzu byly obrat aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Výsledky jsou opět zařazeny do porovnávací tabulky s konkurenty Valašské pražírny.

## **Obrat aktiv**

Podíl tržeb dosažených za daný rok vůči aktivům v tomto ukazateli vyjadřuje, kolikrát se za rok aktiva v podniku obrátí. Obrat aktiv Valašské pražírny vykazuje postupný růst – z 0,82 v roce 2021 na 2,01 v roce 2023. To je pozitivní vývoj značící zvyšující se efektivitu využívání celkového majetku k tvorbě tržeb. Ve srovnání s konkurencí si podnik vedl velmi dobře, překonal konkurenty č. 1 a č. 3, a přiblížil se neefektivnějšímu konkurentu č. 2. U všech konkurentů se tento ukazatel v průběhu let zvyšoval.

Tabulka 4.11: Vývoj ukazatelů aktivity pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023, v porovnání s konkurencí  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity				
		2021	2022	2023
Obrat aktiv (počet obrátek)	Valašská pražírna	0,82	1,63	2,01
	Konkurent č.1.	0,76	1,10	1,03
	Konkurent č.2.	1,26	2,39	2,59
	Konkurent č.3.	0,66	0,84	1,09
Obrat stálých aktiv (počet obrátek)	Valašská pražírna	0,94	2,07	2,63
	Konkurent č.1.	0,87	1,39	1,05
	Konkurent č.2.	38,33	9,59	16,04
	Konkurent č.3.	3,12	7,61	18,53
Obrat zásob (počet obrátek)	Valašská pražírna	13,13	15,92	17,31
	Konkurent č.1.	10,42	9,61	186,80
	Konkurent č.2.	3,68	8,71	8,29
	Konkurent č.3.	11,93	2,15	6,70
Doba obratu zásob (dny)	Valašská pražírna	27,79	22,93	21,09
	Konkurent č.1.	35,03	37,98	1,95
	Konkurent č.2.	99,21	41,91	44,05
	Konkurent č.3.	30,59	169,40	54,44
Doba obratu pohledávek (dny)	Valašská pražírna	16,76	2,38	3,87
	Konkurent č.1.	9,22	15,48	8,86
	Konkurent č.2.	15,35	6,85	4,73
	Konkurent č.3.	70,68	50,50	41,48
Doba obratu závazků (dny)	Valašská pražírna	10,22	19,47	25,09
	Konkurent č.1.	19,75	15,32	14,59
	Konkurent č.2.	-10,38	17,75	14,12
	Konkurent č.3.	456,78	299,80	230,72

### Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv ukazuje na efektivitu využívání stálých aktiv k tvorbě tržeb v daném roce. U Valašské pražírny lze opět pozorovat postupný růst tohoto ukazatele, který je způsoben růstem tržeb bez výraznějšího rozšiřování dlouhodobého majetku a naznačuje efektivní využívání stávajícího vybavení, které má podnik k dispozici. To samé platí také pro konkurenta č. 1 a č. 3. Konkurent č. 3 zaznamenal nejvyšší růst za celé sledované období ze všech podniků. V případě konkurenta č. 2 je obrat stálých aktiv rozkolísaný, což je způsobeno patrně vyšší investicí do stálých aktiv v roce 2022.

### Obrat zásob

Ukazatel zobrazuje počet obrátek zásob ve sledovaném období. Obrat zásob se v průběhu let vyvíjel u Valašské pražírny z 13,13 v roce 2021, 15,92 v roce 2022 na 17,31 v roce 2023, což značí, že pohyb zásob setrval po celou dobu poměrně stabilní a hodnoty jsou

podobné. Lze z toho vyčíst dobré hospodaření pražírny se zásobami. U konkurenta č. 1 se vyskytuje v posledním roce velký nárůst obrátkovosti, který je způsoben malým objemem zásob v tomto roce. U konkurenta č. 2 se pozoruje velký nárůst mezi lety 2021 - 2022 ale další období je obrátkovost podobná, naznačuje to stabilizaci situace. Velmi rozdílná napříč obdobími je pak situace u konkurenta č. 3.

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob uvádí, jak dlouho (ve dnech) jsou zásoby v podniku vázány. Obecně se doporučuje směřovat ke klesajícímu trendu ukazatele. V případě Valašské pražírny je vidět, že se doba obratu zásob v průběhu let proměňovala a zdárně se držela tohoto doporučení. Oproti svým konkurentům si Valašská pražírna vedla poměrně dobře, dařilo se jí její hodnoty doby obratu zásob držet ze všech sledovaných podniků na nejstabilnější úrovni a v jednotlivých letech jsou také až na výjimku u (konkurenta č. 1 v roce 2023) nejnižší.

### **Doba obratu pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek je možno interpretovat jako dobu, která uplyne, než je pohledávka přeměněna v peněžní prostředky (doba inkasa). Obecně platí, že je to podíl stavu pohledávek a denních tržeb a i zde platí, že čím kratší doba uplyne od vzniku pohledávky do jejího inkasa, tím lépe. V případě Valašské pražírny si čtenář může všimnout, že doba obratu pohledávek je výrazně kratší, než je tomu u konkurentů, snad jen s výjimkou konkurenta č. 2.

Tyto krátké doby obratu pohledávek se dají přisuzovat tomu, že většina prodejů Valašské pražírny probíhá v kamenném obchodě přímo koncovým zákazníkům, což výrazně snižuje dobu obratu pohledávek. U konkurenta č. 1 a 2 lze pozorovat, že doby obratu pohledávek jsou také v nižších hodnotách, zatímco u konkurenta č. 3 jsou hodnoty opravdu vysoké, navzdory tomu, že se postupně snižují.

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků je posledním ukazatelem aktivity a posledním ukazatelem ze skupiny poměrových ukazatelů. Tento ukazatel je podobný jako doba obratu pohledávek, vyjadřuje, jak dlouho (kolik dní) podniku zůstávají závazky neuhrazené. Zde se dá říct, že čím delší doba uplyne, tím lépe. Je vidět, že u Valašské pražírny postupně stoupá doba obratu závazků z 10,22 na 25,09 dní, což odpovídá tomu, že platební politika u většiny firem stanovuje lhůtu splatnosti okolo 30 dnů. Valašská pražírna se vchází do tohoto limitu a může tak představovat spolehlivého obchodního partnera.

Konkurent č. 1. vykazuje klesající trend doby obratu závazků, což může snižovat flexibilitu podniku v oblasti cash flow. U konkurenta č. 2 pak v prvním roce existuje dokonce záporná doba obratu závazků, která je způsobena zápornou hodnotou závazků v roce 2021. V dalších letech lze pozorovat pokles doby obratu závazků. U konkurenta č. 3 se vyskytují neobvykle vysoké hodnoty. Tento vývoj, i když je klesající, ukazuje na to, že konkurent č. 3 nejspíš nebude spolehlivý ve splácení svých závazků a může to být odrazující faktor pro jeho budoucí obchodní partnery, signalizující nespolehlivost a rizikovost.

## Shrnutí analýzy ukazatelů aktivity

Celkově ukazatele aktivity potvrzují, že Valašská pražírna efektivně hospodaří se svým majetkem, zásobami i pohledávkami. Ačkoli některé ukazatele ukazují mírné zhoršení, trendy jsou převážně stabilní nebo zlepšující se, což je vzhledem k fázi rozvoje podniku velmi pozitivní zjištění.

### 4.3.4 Soustava ukazatelů

Jako soustava ukazatelů byl vybrán Altmanův index (Altmanovo Z-Skóre). Altmanův index je jedním z nástrojů pro hodnocení finančního zdraví podniku a jeho schopnosti vyhnout se platební neschopnosti. V případě rozvíjejícího se podniku jako je Valašská pražírna, který zahájil svou činnost v roce 2021, je však nutné k interpretaci výsledků přistupovat obezřetně a přizpůsobit ji situaci, ve které se podnik nachází. Jak známo, u začínajících firem bývají první roky provozu spojeny s vyššími náklady, nižší ziskovostí a intenzivními investicemi, což se negativně odráží ve vypočtených hodnotách indexu.

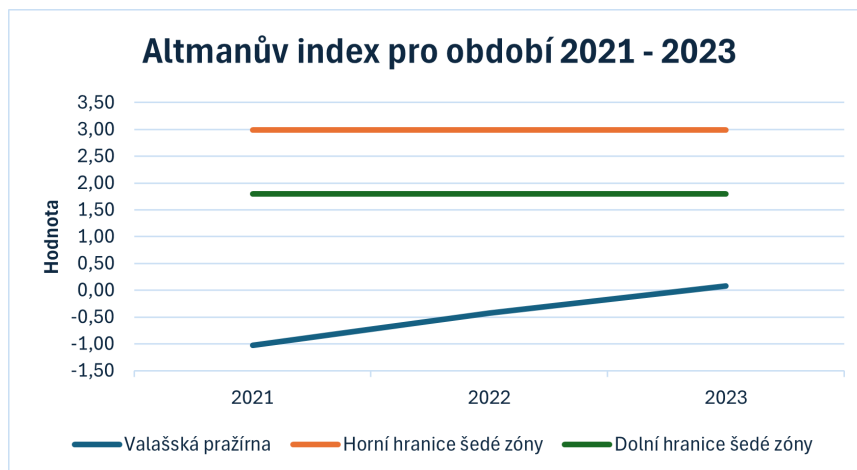
Tabulka 4.12: Vývoj Altmanova indexu pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Index	Koeficient	2021	2022	2023
X1	3,3	-0,30	-0,23	-0,19
X2	1	0,82	1,61	2,01
X3	0,6	-0,35	-0,45	-0,45
X4	1,4	-0,55	-0,82	-0,82
X5	1,2	-0,10	-0,12	-0,09
<b>Celkem</b>		<b>-1,03</b>	<b>-0,43</b>	<b>0,08</b>

V roce 2021 dosáhl Altmanův index hodnoty -1,03, což by za standardních podmínek naznačovalo hlubokou finanční nestabilitu a vysoké riziko bankrotu. V kontextu rozběhu nového podniku však tato hodnota reflektuje počáteční investiční fázi a skutečnost, že firma teprve buduje své postavení na trhu. Negativní výsledek je tedy v této fázi očekávaný a nepředstavuje zatím varovný signál, zejména v kontextu dalších let. V následujícím roce 2022 totiž došlo ke znatelnému zlepšení – Z-skóre vzrostlo na -0,43. Firma stabilizovala provozní činnost a částečně omezila ztráty.

I když hodnota zůstává v rizikovém pásmu, zlepšující se trend je pozitivním signálem o postupující finanční situaci. Rok 2023 pak vykázal další posun směrem k finanční stabilitě, kdy index dosáhl hodnoty 0,08. Tato hodnota sice stále nespĺňuje kritéria pro označení firmy za finančně zdravou, avšak představuje výrazný pokrok od začátku měření. Firma zlepšila efektivitu hospodaření a v dalších letech lze očekávat další růst tohoto skóre.



Graf 4.2: Hodnoty Altmanova indexu ve srovnání s hraničními hladinami Z faktoru v období 2021 - 2023  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrnné hodnocení strategické pozice podniku, zohledňuje vnitřní charakteristiky podniku (silné a slabé stránky) i vnější faktory (příležitosti a hrozby). Níže uvedená analýza vychází ze souhrnu výsledků strategické i finanční analýzy Valašské pražírny.

##### Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky Valašské pražírny patří jednoznačné zaměření na kvalitu a etický původ nabízených produktů. Podnik se profiluje jako řemeslná pražírna, která se odlišuje důrazem na odborné zpracování suroviny, což odpovídá rostoucím požadavkům spotřebitelů na prémiové produkty a také osobním přístupem. Významnou výhodou je také flexibilita vyplývající z malé organizační struktury, která umožňuje rychlou reakci na změny poptávky nebo zákaznické preference.

##### Slabé stránky

Slabinou společnosti je především její omezený dosah a slabší marketingová síla, která se projevuje v nižším povědomí o značce mimo okruh stálých zákazníků a regionálního trhu. Dalším problémem je nedostatečná diverzifikace příjmů – podnik je pravděpodobně závislý na menším množství odběratelů nebo distribučních kanálů, což zvyšuje riziko výkyvů v tržbách. Společnost také zaznamenává velkou sezónnost tržeb, což znesnadňuje plánování do budoucna a vede k určité míře nejistoty pro majitele i zaměstnance.

##### Příležitosti

Externí prostředí nabízí Valašské pražírně řadu příležitostí. Spotřebitelské preference se dlouhodobě posouvají směrem k vyšší kvalitě, etickému původu a lokálním značkám, což výrazně nahrává právě malým podnikům s osobním přístupem k zákazníkovi. Další příleži-

tostí je rozšíření prodejních a distribučních kanálů, zejména prostřednictvím online prodeje, rozšíření působnosti na sociálních sítích. Příležitostí je také rozšíření povědomí zákazníků ve stávajícím regionu prostřednictvím spolupráce s lokálním gastro segmentem (kavárny, restaurace) nebo s lokálními firmami formou dodávek kávy do kanceláří. Taková expanze by mohla přinést vyšší obrát i vyšší jistotu příjmů. Podnik by tak mohl lépe plánovat.

## Hrozby

Podnikání společnosti ohrožuje vysoká konkurence v segmentu pražené kávy, a to jak ze strany velkých nadnárodních firem, tak i dalších menších lokálních pražičen, které v posledních letech výrazně přibýly a to jak v celorepublikovém měřítku, tak také v samotném Valašském Meziříčí. Konkurence vede k tlaku na ceny, což může negativně ovlivnit marže. Další riziko představují nestabilní ceny komodit a kurzové výkyvy, jelikož nákup zelené kávy probíhá na světových trzích, to může nepříznivě ovlivnit nákladovost. Problém mohou představovat také legislativní změny (např. v oblasti hygieny, daní či životního prostředí) a růst nákladů na mzdy či dopravu, což v kombinaci s obecnou ekonomickou nejistotou může komplikovat plánování a rozvoj.

## Bodové hodnocení SWOT analýzy

V rámci SWOT analýzy Valašské pražírny bylo provedeno také bodové hodnocení jednotlivých faktorů vyplývajících ze SWOT analýzy. Položky k bodování byly rozděleny tak, jako je tomu v samotné SWOT analýze - vnitřní a vnější prostředí tvoří dvě části, které jsou dále rozděleny na silné a slabé stránky u vnitřního prostředí a na příležitosti a hrozby u vnějšího prostředí. U nich jsou zařazeny faktory, které vyplynuly ze SWOT analýzy v každém kvadrantu SWOT. Tyto faktory jsou potom bodovány dle významnosti, kterou mají pro podnik. Každému faktoru je přiřazena také váha a podle metodiky bodového hodnocení je vypočteno celkové bodové hodnocení. Podrobný rozpis tak, jak byl popsán v tomto odstavci je zobrazen v tabulce 4.13. Souhrnné hodnoty jsou zobrazeny v další tabulce (tabulka 4.14).

Interní část SWOT analýzy dosáhla celkového skóre +1,00, což naznačuje, že vnitřní potenciál společnosti je pozitivní. To je důležité, obzvláště nyní, v počáteční fázi životního cyklu podniku, kdy některé slabé stránky (např. nízká kapitálová síla nebo omezená diverzifikace příjmů) vznikají hlavně kvůli tomu, že podnik je stále na začátku svého životního cyklu. Převaha silných stránek, jako je zaměření na kvalitu, etický původ produktů a flexibilita ukazuje na dobrý základ pro budoucí růst a rozvoj.

Externí část SWOT analýzy dosáhla celkového skóre +0,40. I když pro Valašskou pražírnu existují značné příležitosti, hlavně v oblasti změny spotřebitelských preferencí a možnosti rozšíření prodejních kanálů, je nutno brát v úvahu i nemalá rizika, která představuje vysoká konkurence, cenové a kurzové výkyvy a legislativní změny. Převaha příležitostí nad hrozbami však ujišťuje, že tržní prostředí je v současnosti pro Valašskou pražírnu příznivé.

Bodové hodnocení SWOT analýzy Valašské pražírny ukázalo, že podnik má v současnosti mírnou převahu silných stránek nad slabými stránkami a zároveň více příležitostí než hrozeb. Bodové hodnocení bylo, stejně jako samotná SWOT analýza, probráno s majitelem společnosti, aby bylo zajištěno, že rozdělení bodů a sestavení budou zohledněny všechny skutečnosti, které do této oblasti vstupují.

Tabulka 4.13: **Dílčí bodové hodnocení SWOT analýzy Valašské pražírny**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí			
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součet
Důraz na kvalitu a etický původ kávy	0,4	5	2,00
Řemeslné zpracování produktu	0,3	5	1,50
Flexibilita díky malé org. struktuře	0,3	4	1,20
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součet
Omezený marketing	0,4	-4	- 1,60
Nestabilní příjmy	0,3	-3	-0,90
Nízký kapitál	0,3	-4	-1,20
Vnější prostředí			
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součet
Preference lokálních produktů zákazníky	0,4	5	2,00
Rozšíření e-shopu, marketing přes sociální sítě	0,3	4	1,20
Spolupráce s kavárnami, restauracemi	0,3	5	1,50
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součet
Silná konkurence v odvětví	0,4	-4	-1,60
Nestabilní ceny kávy	0,3	-4	-1,20
Legislativní změny	0,3	-5	-1,50

Tabulka 4.14: **Souhrnné bodové hodnocení SWOT analýzy Valašské pražírny**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Hodnota
Silné stránky	4,70
Slabé stránky	-3,70
<b>Interní faktory celkem</b>	<b>1,00</b>
Příležitosti	4,70
Hrozby	-4,30
<b>Externí faktory celkem</b>	<b>0,40</b>
<b>SWOT analýza celkem</b>	<b>1,40</b>

#### 4.3.6 Shrnutí

Celková bilance bodového hodnocení SWOT analýzy je +1,40, tento výsledek představuje pozitivní strategickou výchozí pozici pro budoucí rozvoj podniku. Valašská pražírna tak má reálnou šanci nadále posilovat své postavení na trhu. To vše za předpokladu, že náležitě využije příležitostí, které byly ve SWOT analýze nastíněny, udrží si své silné stránky a bude cíleně pracovat na eliminaci slabých stránek a případných dopadů hrozeb, které z analýzy vyplynuly.

Výsledky bodového hodnocení tedy podporují závěr celkové strategické i finanční analýzy o tom, že Valašská pražírna má dobré předpoklady pro další růst, zejména pokud se zaměří na posílení marketingu, rozšíření distribučních kanálů a aktivní řízení rizik spojených s vnějším prostředím.

## Kapitola 5

# Návrh finančního plánu

V této části bude sestaven návrh finančního plánu pro společnost Valašská pražírna pro období od roku 2024 do roku 2027. Pro rok 2024 nebyla dosud dostupná data, proto bude do finančního plánu zahrnut i tento rok. Výhodiskem pro sestavení finančního plánu byly závěry, které vyplynuly z předchozích kapitol strategická analýza a finanční analýza. Cíle Valašské pražírny a záměry, které jsou v návrhu finančního plánu použity vyplynuly z několika setkání, která proběhla s majitelem podniku, na kterých byly diskutovány vize a cíle podniku Valašská pražírna.

Kapitola „Návrh finančního plánu“ sestává z několika částí, sestavení finančního plánu předchází prognóza vývoje tržeb v odvětví a s ní provázaná prognóza tržeb pro samotnou Valašskou pražírnu. Následuje prognóza ziskové marže a prognóza pracovního kapitálu, které budou coby generátory hodnoty použity jako výchozí bod plánování. Další částí je plán investic. Jako předposlední část kapitoly je pak už konečné sestavení finančního plánu. Závěr kapitoly Návrh finančního plánu je věnován shrnutí a zhodnocení finančního plánu pomocí finanční analýzy.

### 5.1 Stanovení cílů společnosti pro plánované období

Pro efektivní sestavení finančního plánu, které bude provedeno v následujících sekcích této kapitoly je nezbytné definovat klíčové cíle, kterých chce společnost v období 2024–2027 dosáhnout. Hlavním cílem společnosti pro plánované období je zachovat stabilní růst tržeb, majitel Valašské pražírny si klade za cíl dosahovat každoročního růstu tržeb, přičemž hlavní hybnou silou růstu tržeb bude snaha o rozšiřování povědomí zákazníků o Valašské pražírně a s tím související rozšíření zákaznické základny, které bude spojené s plánovaným zvýšením on-line prodeje a zlepšením digitálního marketingu podniku. Úzce spojený je s hlavním cílem záměr vedení podniku na posílení obchodní značky „Valašská pražírna“ a její rozšíření mimo regionální trh, kde momentálně působí. Klíčové je pro splnění tohoto cíle propagovat podnik pomocí marketingových kampaní a pravidelném působení na sociálních sítích.

Dalším cílem, na který se chce vedení společnosti zaměřit je efektivnější využití stávajících kapacit a optimalizace některých nákladových položek, zejména v oblasti některých provozních nákladů, za účelem zvýšení provozní marže. S tímto cílem se váže také přání majitele podniku udržet i v dalších letech finanční stabilitu - zdravou úroveň likvidity a schopnost podniku plnit své závazky včas. V plánu jsou i investice do modernizace zařízení a vybavení

Valašské pražírny, které zlepší kapacitu výroby. Některé plánované investice budou použity jako prostředek k diverzifikaci příjmů a zajištění stabilních příjmů z B2B konceptu, který má majitel v plánu a který je podrobněji rozveden v sekci investic.

Tyto cíle budou sloužit jako základní rámec při tvorbě finančního plánu a budou průběžně monitorovány a vyhodnocovány tak, aby bylo možné včas reagovat na případné odchylky od plánovaného vývoje.

## 5.2 Prognóza generátorů hodnoty

Pro kvalitní sestavení finančního plánu je nezbytné stanovit klíčové ekonomické faktory, které mají zásadní vliv na hospodářské výsledky podniku. Tyto faktory, označované jako generátory hodnoty, slouží jako východisko pro predikci budoucího vývoje tržeb, provozní ziskovosti, pracovního kapitálu a investičních potřeb společnosti.

V rámci této části diplomové práce budou na základě výsledků strategické a finanční analýzy formulovány hlavní předpoklady, ze kterých bude vycházet prognóza generátorů hodnoty pro plánované období 2024–2027. Prognóza jednotlivých generátorů bude provedena s využitím vhodných statistických metod a odhadů, přičemž budou zohledněny jak vnitřní faktory vyplývající z dosavadního vývoje společnosti, tak i relevantní trendy v odvětví a makroekonomické ukazatele. Výsledkem této části tak bude vytvoření reálného a konzistentního základu, na němž bude postaven následný návrh finančního plánu.

### 5.2.1 Prognóza tržeb

Tržby jsou pro podnik hlavním zdrojem jeho hospodářských výsledků a jejich prognóza tvoří základní stavební prvek finančního plánu. Před samotným odhadem budoucího vývoje tržeb je nezbytné analyzovat jejich historický vývoj a posoudit závislost na vybraných makroekonomických ukazatelích, které mohou mít na jejich úroveň vliv.

Pro účely této práce byl proveden výpočet Pearsonova korelačního koeficientu mezi tržbami v odvětví a vybranými makroekonomickými ukazateli, a to HDP v běžných cenách, reálným meziročním růstem HDP, mírou nezaměstnanosti, průměrnou mírou inflace a výdaji domácností na spotřebu. Výsledky tohoto výpočtu jsou shrnuty v tabulce 5.1. Tato tabulka ukazuje vztah mezi tržbami v odvětví a vybranými makroekonomickými ukazateli za období 2014–2023 a prognózované hodnoty pro období 2024–2027 u hodnot, ke kterým byly zveřejněny oficiální odhady hodnot pro budoucnost. Pearsonův korelační koeficient ukazuje na velmi silnou pozitivní korelaci tržeb v odvětví s průměrnou mírou inflace (0,9672). Výsoká míra korelace je také mezi tržbami v odvětví a ukazatelem HDP v běžných cenách (0,9137). Pozitivní míra korelace je také u ukazatele výdajů domácností na spotřebu. Tento stav naznačuje, že s růstem těchto makroekonomických veličin lze očekávat i růst tržeb v odvětví.

Negativní korelace se ukázala mezi tržbami v odvětví a ukazateli a reálný meziroční růst HDP (-0,2092) a mírou nezaměstnanosti (-0,4985). Tyto vztahy tedy dle Pearsonova korelačního koeficientu nebyly brány jako relevantní a v dalších krocích se s nimi vůbec neuvažuje. Také korelace mezi tržbami v odvětví a výdaji domácností na spotřebu byla zhodnocena jako nedostatečná pro další výpočty.

Tabulka 5.1: Pearsonův korelační koeficient pro tržby v odvětví a vybrané makroekonomické veličiny

(Zdroj: vlastní zpracování na základě [18] a [30])

Rok	Tržby z vl. výrobků a služeb v odvětví (v mil. Kč)	HDP v běžných cenách (v mil. Kč)	HDP reálný meziroční (v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	Prům. míra inflace (v %)	Výdaje domácností na spotřebu (v mil. Kč)
2014	9 636	4 345 766	2,3	6,1	1,4	2 100 000
2015	9 887	4 625 378	5,4	5,0	0,4	2 181 000
2016	10 143	4 796 873	2,5	4,0	0,3	2 273 000
2017	10 267	5 110 743	5,2	2,9	0,7	2 420 000
2018	10 540	4 409 665	2,8	2,2	2,1	2 685 000
2019	10 666	5 790 348	3,6	2,0	2,8	2 848 000
2020	10 809	5 694 623	-5,3	2,6	3,2	2 745 000
2021	11 567	6 307 755	4,0	2,8	3,8	2 859 000
2022	15 037	6 786 742	2,8	2,2	15,1	2 874 000
2023	15 037	7 332 987	-0,1	2,6	10,7	2 795 000
2024	X	8 010 659	1,1	2,6	2,4	3 779 000
2025	X	8 431 000	2,3	2,5	2,3	4 007 000
2026	X	8 431 000	2,6	2,4	2,1	4 219 000
2027	X	9 269 000	-0,12	2,4	2,0	4 411 000
<b>Pearsonův k. koef.</b>		<b>0,9137</b>	<b>-0,2092</b>	<b>-0,4985</b>	<b>0,9672</b>	<b>0,6425</b>

Přestože průměrná míra inflace vykazovala s tržbami v odvětví nejvyšší korelaci, vyšší než HDP v běžných cenách, nebyla nakonec zvolena jako hlavní prediktor. Důvodem je skutečnost, že v letech 2022 - 2023 došlo v důsledku koronavirové pandemie, energetické krize a jejích důsledků k mimořádnému nárůstu inflace. Pokud by byla použita jako ukazatel inflace, která skokově vzrostla v letech 2022 - 2023 a následně prudce klesla v roce 2024, mohla by tato skutečnost vést ke zkreslení vztahu mezi tržbami a tímto ukazatelem. Vzhledem k této mimořádné události a obavám z toho vycházející nepřesné predikce bude v další části prognóza tržeb vycházet z vývoje HDP v běžných cenách jako hlavního prediktoru. Je to z důvodu, že lépe odráží celkový vývoj ekonomiky.

Po zjištění závislosti tržeb na vybraných makroekonomických ukazatelích bylo přistoupeno k sestavení predikčního modelu, který bude využit pro prognózu tržeb v plánovaném období. V rámci analýzy byly testovány čtyři různé typy trendů – lineární, exponenciální, polynomiální druhého stupně a logaritmický.

Tabulka 5.2: **Koeficienty determinace a rovnice jednotlivých trendů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Trend	Koeficient determinace R	Rovnice trendu
Lineární	0,8348	$y = 0,0019x + 669,93$
Exponenciální	0,8669	$y = 4654,1e^{2E-07x}$
Polynomický 2. stupně	0,9164	$y = 7E-10x^2 - 0,0059x + 22772$
Logaritmický	0,7900	$y = 10541\ln(x) - 152337$

Dosažené hodnoty koeficientu determinace R a rovnice jednotlivých trendů si lze prohlédnout v tabulce 5.2, hodnoty byly koeficientu a rovnice byly vypočítány s pomocí tržeb v odvětví a historickými a predikovanými hodnotami ukazatele HDP v běžných cenách. Nejvyšší hodnoty koeficientu determinace dosáhl polynomický trend druhého stupně (0,9164). Tato hodnota představuje nejpřesnější vypovídací schopnost modelu ve vztahu k historickým datům. Tento trend byl proto zvolen jako základ pro predikci tržeb v dalším období. Křivka polynomiálního trendu je graficky znázorněna v grafu 5.1.

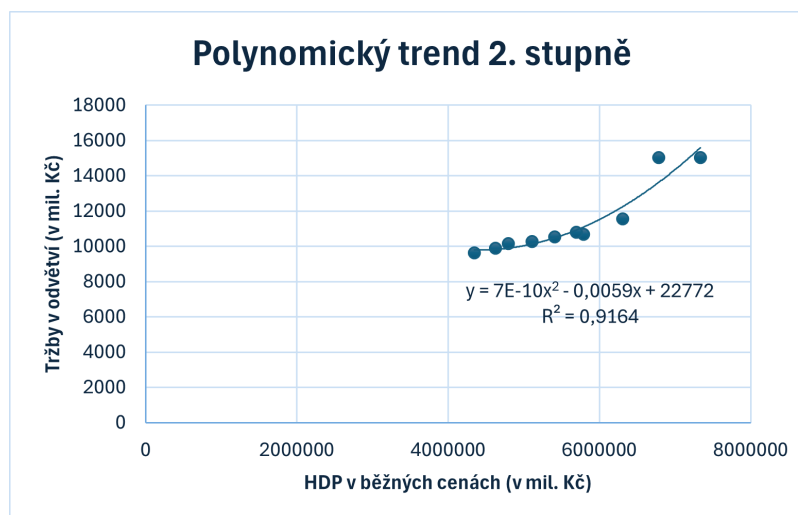
Vybraná rovnice trendu, se kterou se pracuje v dalších výpočtech je tedy:

$$Y = 7 \cdot 10^{-6} - 10X^2 - 0,0059X + 22772,$$

kde:

**X** = HDP v běžných cenách (v mil. Kč),

**Y** = Tržby v odvětví (v mil. Kč).



Graf 5.1: **Korelační diagram polynomu 2. stupně**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání prognóz tržeb je vidět v tabulce 5.3 podle jednotlivých typů trendů. V tabulce jsou zobrazeny i meziroční procentuální změny jak položky predikce HDP, tak i procentuální meziroční změny u predikovaných tržeb v odvětví v rámci jednotlivých trendů. Výsledky ukazují, že predikce založená na polynomiálním trendu zachycuje dynamiku růstu tržeb

nejvyváženěji, bez extrémních výkyvů a zároveň reflektuje postupný pomalý růst HDP v běžných cenách ve sledovaném období.

Na základě polynomiálního trendu byl tedy proveden odhad tržeb odvětví pro období 2024–2027. Aby však bylo možné sestavit predikci tržeb konkrétně pro společnost Valašská pražírna, bylo zapotřebí analyzovat její dosavadní tržní postavení a odhadnout její budoucí vývoj.

**Tabulka 5.3: Srovnání výsledků prognózy tržeb v odvětví a prognózy HDP v letech 2024 - 2027 za použití jednotlivých trendů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2024	2025	2026	2027
<b>Predikce HDP (v mil. Kč)</b>	8 010 659	8 431 000	8 844 000	9 269 000
<i>Změna (%)</i>	9,24	5,25	4,90	4,81
<b>Tržby odvětví (v mil. Kč)</b>				
<b>Lineární trend</b>	15 890	16 689	17 474	18 281
<i>Změna (%)</i>	5,65	5,03	4,70	4,62
<b>Exponenciální trend</b>	23 101	25 127	27 291	29 712
<i>Změna (%)</i>	53,59	8,77	8,61	8,87
<b>Polynomický trend</b>	20 429	22 786	25 344	28 225
<i>Změna (%)</i>	35,82	11,54	11,22	11,37
<b>Logaritmický trend</b>	15 226	15 765	16 269	16 764
<i>Změna (%)</i>	1,23	3,54	3,20	3,04

Tabulka 5.4 shrnuje historický a plánovaný vývoj tržeb společnosti ve vztahu k celkovým tržbám v odvětví a z tohoto vztahu plynoucí další ukazatele. Mezi ně patří výpočet tržního podílu Valašské pražírny, index růstu tržního podílu, index růstu tržeb společnosti a tempo růstu tržeb v jednotlivých letech. Tyto hodnoty sloužily jako podklad pro stanovení prognózy tržeb společnosti Valašská pražírna.

Hodnoty těchto ukazatelů byly vypočteny následujícím způsobem:

$$\text{Index růstu trhu} = \frac{\text{Tržby odvětví } (t)}{\text{Tržby odvětví } (t-1)},$$

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{Tržby podniku}}{\text{Tržby odvětví}} * 100,$$

$$\text{Index růstu tržního podílu} = \frac{\text{Tržní podíl společnosti } (t)}{\text{Tržní podíl společnosti } (t-1)},$$

$$\text{Tempo růstu tržeb} = (\text{Index růstu tržního podílu} * \text{Index růstu trhu}) - 1.$$

Kde:

**t** = hodnota pro daný rok

Pro výpočet výše tržeb společnosti Valašská pražírna v plánovaném období byly jako základ

použity tržby z vlastních výrobků a služeb v odvětví [30], které slouží jako reprezentativní veličina pro velikost trhu a jeho růstový potenciál a dále predikovaný vývoj tržního podílu podniku. Použit pro výpočet predikce tržeb společnosti očekávaný tržní podíl bylo rozhodnuto s přihlédnutím ke skutečnosti, že společnost cílí na růst tržeb prostřednictvím posílení své pozice na trhu. Vývoj predikovaných tržeb je zachycen ve třetím sloupci tabulky 5.4.

V roce 2024 jsou plánované tržby společnosti ve výši 5 710 tis. Kč, což představuje výrazný nárůst oproti předchozím rokům. V roce 2025 se očekává další růst tržeb na 9 788 tis. Kč a v roce 2026 na 16 733 tis. Kč. Pro rok 2027 je predikováno dosažení tržeb ve výši 28 642 tis. Kč.

Tabulka 5.4: Historický vývoj a prognóza vývoje tržeb v odvětví a vývoje tržeb Valašské pražírny v letech 2021 - 2027

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby z vlastních výr. a sl. v odvětví (v tis. Kč)	Tržby z vlastních výr. a sl. - Valašská pražírna (v tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl - Valašská pražírna (v %)	Index růstu tržního podílu - Valašská pražírna	Index růstu tržeb - Valašská pražírna	Tempo růstu tržeb - Valašská pražírna (v %)
2021	11 566 816	893	1,0701	0,0077	X	X	X
2022	15 036 869	1 687	1,3000	0,0112	1,4532	1,4532	88,91
2023	15 040 738	2 735	1,0003	0,0182	1,6208	1,1153	62,12
2024	20 428 572	<b>5 710</b>	1,3582	0,0279	1,5370	0,9483	13,16
2025	22 786 333	<b>9 788</b>	1,1154	0,0430	1,5370	1,0000	37,80
2026	25 343 835	<b>16 733</b>	1,1122	0,0660	1,5370	1,0000	38,19
2027	28 224 953	<b>28 642</b>	1,1137	0,1015	1,5370	1,0000	38,01

Tržní podíl Valašské pražírny v roce 2021 činil 0,0077 %, v roce 2022 došlo k jeho nárůstu na 0,0112 % a v roce 2023 na 0,0125 %. Pro plánované období bylo v predikci uvažováno s mírným nárůstem tržního podílu, který je dán indexem růstu tržeb předchozích let a také odpovídá očekávanému růstu tržeb v odvětví, se kterým má tento ukazatel úzký vztah. Index růstu tržního podílu společnosti ukazuje, že historické hodnoty jsou k dispozici pouze pro rok 2022 a 2023, kdy se podnik teprve etabloval. V dalších letech je proto pro predikci indexu růstu tržního podílu použit průměr hodnot.

Tempo růstu tržeb Valašské pražírny bylo v počátečních letech vysoké – v roce 2022 činilo 88,91 %, což bylo dáno nízkou výchozí základnou - podnik začal fungovat teprve v roce 2021. V roce 2023 činilo tempo růstu tržeb 62,12 %, v dalších letech se proto očekává postupné zpomalování tempa růstu tržeb, jak bude společnost budovat a upevňovat své postavení na trhu. Tempo růstu tržeb vychází z predikovaného indexu růstu tržního podílu podniku a predikovaného indexu růstu trhu. Výše uvedené predikované hodnoty vycházejí z předpokladu, že po rychlém růstu v prvních letech podnik stabilizuje své působení a bude

dále růst tempem odpovídajícím celkovému vývoji v odvětví i specifickým podmínkám malých a středních firem v oblasti výroby a prodeje výběrové kávy.

### 5.2.2 Prognóza ziskové marže

Po odhadu budoucího vývoje tržeb je pro sestavení kompletního finančního plánu nezbytné predikovat i vývoj ziskové marže společnosti. Prognóza provozní ziskové marže umožňuje odhadnout budoucí rentabilitu podniku a slouží jako hlavní vstup pro sestavení výkazu zisku a ztráty. Prognóza ziskové marže v této diplomové práci vychází z analýzy historických hodnot hlavních nákladových a výnosových položek společnosti v období 2021–2023, jejichž podíly na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb pro jednotlivé roky jsou uvedeny v následující tabulce (tabulka 5.5).

Na první pohled je z tabulky patrné, že nejvýznamnější položkou nákladů je výkonná spotřeba, která dlouhodobě přesahuje 99 % hodnoty tržeb, což zásadním způsobem ovlivňuje tvorbu provozního zisku. Tomuto problému se podrobněji věnují další odstavce této práce. Osobní náklady se v průměru pohybují na úrovni kolem 9,2 %, zatímco ostatní provozní náklady dosahují průměrné hodnoty 7,2 %. Ostatní provozní výnosy se pohybují pouze na úrovni okolo 6 % a ostatní provozní náklady představují v průměru 7 % podíl na tržbách.

Tabulka 5.5: Provozní zisková marže a její průměr pro Valašskou pražírnu v letech 2021 - 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Podíl na tržbách z prodeje vl. výr. a služ. (v %)			
	2021	2022	2023	Průměr
Tržby za prodej zboží	0,23	1,02	0,00	0,41
Výkonová spotřeba	103,45	95,09	99,20	99,26
Osobní náklady	25,03	1,08	1,50	9,20
Ostatní provozní výnosy	17,06	0,00	0,15	5,74
Ostatní provozní náklady	9,32	8,98	3,22	7,17
<b>Provozní zisková marže</b>	<b>-55,11</b>	<b>-6,17</b>	<b>-4,06</b>	<b>-21,78</b>

Výsledkem tohoto strukturování nákladů a výnosů je záporná průměrná provozní zisková marže ve výši -21,78 %. Tento stav indikuje, že podnik v daném období nebyl schopen pokrýt své provozní náklady výnosy z vlastní hlavní činnosti. Tato zjištění budou v dalších krocích reflektována při tvorbě predikce budoucího vývoje provozní marže, přičemž bude zohledněn jednak historický vývoj, jednak plánovaná opatření ke zlepšení efektivity hospodaření podniku.

Pro hlubší pochopení příčin vysoké úrovně výkonové spotřeby byla provedena její detailní analýza, která je shrnuta v tabulce 5.6. Tato tabulka zobrazuje složení výkonové spotřeby dle jednotlivých skupin nákladů za roky 2021–2023, včetně jejich podílů na výkonové spotřebě a na celkových tržbách. Zároveň je proveden i výpočet průměrného podílu pro všechny položky na tržbách a na výkonové spotřebě. Náklady byly počítány jako podíl na tržbách za vlastní výrobky a služby podniku, avšak u nákladů na prodané zboží byl použit podíl na tržbách za zboží v jednotlivých letech, aby zůstala zachována spojitost těchto dvou položek. Z provedené analýzy tedy vyplývá, že největší část výkonové spotřeby tvoří náklady na

Tabulka 5.6: Analýza podílů jednotlivých složek výkonové spotřeby na tržbách a výkonové spotřebě

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2021	2022	2023	Prům. podíl
<b>Výkonová spotřeba (v tis. Kč)</b>	<b>922</b>	<b>1 588</b>	<b>2 713</b>	<b>X</b>
<b>Náklady na prodané zboží (v tis. Kč)</b>	1	1	0	X
<i>Podíl na výk. spotřebě</i>	0,0011	0,0006	0,0000	0,0006
<i>Podíl na tržbách za zboží</i>	0,5000	0,0588	0,0000	0,1863
<b>Spotřeba materiálu (v tis. Kč)</b>	656	897	1 257	X
<i>Podíl na výk. spotřebě</i>	0,7115	0,5649	0,4633	0,5799
<i>Podíl na tržbách</i>	0,7363	0,5371	0,4596	0,5777
<b>Energie (v tis. Kč)</b>	60	60	60	X
<i>Podíl na výk. spotřebě</i>	0,0651	0,0378	0,0221	0,0417
<i>Podíl na tržbách</i>	0,0673	0,0359	0,0219	0,0417
<b>Služby (v tis. Kč)</b>	205	630	1 396	X
<i>Podíl na výk. spotřebě</i>	0,2223	0,3967	0,5146	<b>0,3779</b>
<i>Podíl na tržbách</i>	0,2301	0,3772	0,5104	0,3726

spotřebu materiálu, které v průměru představují přibližně 58 % výkonové spotřeby a stejnou měrou se podílejí také na tržbách. Druhou nejvýznamnější položkou jsou náklady na služby, jejichž průměrný podíl činí přibližně 38 % výkonové spotřeby. Ostatní složky, jako náklady na prodané zboží a energie, mají v rámci výkonové spotřeby pouze marginální význam.

Na základě konzultací s vedením společnosti bylo zjištěno, že právě náklady na služby (zahrnující výdaje na servis, IT služby, marketingové aktivity, účetní služby, obchodní podporu a organizaci eventů, na kterých se podnik snaží promovat své výrobky) vykazují potenciál pro optimalizaci. Majitel společnosti odhaduje, že podíl nákladů na služby na výkonové spotřebě lze snížit nejméně o 15 %, a to na základě identifikace jednorázových nákladů z předchozích období a optimalizací některých externě zajišťovaných služeb.

V roce 2022 a 2023 totiž náklady na služby tvořily z velké části výdaje vynaložené na IT služby jako vývoj nového e-shopu a firemního webu, IT solution pro pražírnu (program umožňující detailněji sledovat proces pražení). V rámci vývoje webu a e-shopu bylo také řešení pro rozšíření dosahu reklamy Valašské pražírny, implementoval se nástroj pro SEO (optimalizace pro vyhledávače), díky kterému bude Valašská pražírna viditelnější pro potenciální nové zákazníky a zahrnuje kromě klasických SEO nástrojů také marketingové analýzy. V minulosti neměla Pražírna možnost vyhodnocování svých marketingových aktivit na pravidelné bázi či profesionální úrovni a vyhodnocování efektivity marketingu tak probíhalo spíše nahodile. Na e-shopu byl také vyvinut objednávkový systém, který umožňuje rychlejší a jednodušší vyřizování vytvořených objednávek. Poklesla také potřeba lidské práce na webu, jelikož jsou nyní texty tvořeny strojově umělou inteligencí. Tyto náklady měly jednorázový charakter, v budoucích letech bude nutná již pouze údržba, která je řádově levnější.

Celkově tak dojde k poklesu výkonové spotřeby o 15 %, náklady na služby budou v následu-

jících letech tvořit 23 % výkonové spotřeby. Ačkoliv jde o výraznou úsporu, je vyhodnocena jako realistická na základě komunikace s majitelem, který vysvětlil prudký nárůst nákladů na služby v roce 2022 a 2023 a objasnil, že došlo k výše zmíněným změnám a že šlo o jednorázové výdaje, které se nebudou v nejbližších letech opakovat. Plán tedy nepočítá s plošným jednorázovým škrtem, ale představuje spíš standardní strukturu provozních nákladů pro další roky, nezkrácenou ojedinělými náklady na finančně náročné projekty.

Tento předpoklad bude dále reflektován při sestavování plánu výkonové spotřeby, kde bude uvažováno s poklesem podílu nákladů na služby na výkonové spotřebě. Plán výkonové spotřeby pro jednotlivé roky plánovaného období shrnuje následující tabulka 5.7.

**Tabulka 5.7: Plán položek výkonové spotřeby pro roky 2024 - 2027**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba - plán (v tis. Kč)	2024	2025	2026	2027
Náklady na prodané zboží	4	8	13	22
Spotřeba materiálu	3 298	5 654	9 666	16 546
Energie	60	60	60	60
Služby	1 301	2 231	3 813	6 527
<b>Výkonová spotřeba - celkem</b>	<b>4 664</b>	<b>7 952</b>	<b>13 552</b>	<b>23 155</b>

Při sestavování plánu výkonové spotřeby se vycházelo z následujících předpokladů, které byly zjištěny během pohovorů s majitelem společnosti Valašská pražírna a které vycházejí z jeho vlastních propočtů a odhadů:

- Náklady na energie byly stanoveny jako fixní částka ve výši 60 tis. Kč ročně. Tento předpoklad vychází z odhadů majitele společnosti, který nepředpokládá zvýšení plateb za energie ani při plánovaném růstu produkce, a to díky dostatečné rezervě v platbách záloh na energie, které jsou nastaveny s dodavatelem elektrické energie.
- Spotřeba materiálu byla predikována v závislosti na očekávaném růstu tržeb, přičemž byla zachována historická struktura podílu materiálových nákladů na tržbách. S rostoucí výrobou tak dochází k úměrnému nárůstu spotřeby materiálu.
- Náklady na služby byly upraveny na standardní hodnotu, vycházející z odhadu snížení těchto nákladů o 15 %. Tato úprava reflektuje vysoké jednorázové vynaložené náklady na služby v letech 2022 a 2023.

Výsledná predikce ukazuje postupný nárůst výkonové spotřeby v souladu s růstem objemu výroby a tržeb společnosti. Výraznější dynamika růstu je patrná zejména ve druhé polovině plánovaného období, což odpovídá očekávanému rozvoji podniku. Tento plán představuje klíčový podklad pro tvorbu prognózy provozního hospodářského výsledku společnosti.

Před sestavením samotného plánu hospodářského výsledku společnosti před odpisy bylo nezbytné zohlednit i ostatní finanční náklady a výnosy, které sice představují relativně malou část celkového hospodaření společnosti, nicméně jejich vliv není zanedbatelný a tyto

položky nebylo pro přesnost výpočtů vhodné odvozovat přímo jako podíl na tržbách, jelikož dle informací majitele společnosti se jedná v naprosté většině o kurzové rozdíly vznikající při nákupu kávy na zahraničních trzích. Proto byla jako výchozí plánovací základna zvolena položka materiálu.

**Tabulka 5.8: Podíl ostatních finančních nákladů a výnosů Valašské pražírny na materiálu v letech 2021 - 2023**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2021	2022	2023	Prům. podíl
Materiál (v tis. Kč)	656	897	1 257	X
Ostatní fin. náklady (v tis. Kč)	9	28	38	X
Ostatní fin. výnosy (v tis. Kč)	1	4	5	X
Podíl f. nákladů na mat.	0,0137	0,0312	0,0302	0,0251
Podíl f. výnosů na mat.	0,0015	0,0045	0,0040	0,0033

Jako první je v tabulce 5.8 zobrazen historický vývoj ostatních finančních nákladů a výnosů za roky 2021–2023 a jejich vztah k hodnotě spotřebovaného materiálu za stejné období. Z tabulky je patrné, že ostatní finanční náklady v průměru představují 2,51 % hodnoty spotřeby materiálu a ostatní finanční výnosy dosahují v průměru 0,33 %. Tento poměr byl následně využit jako základní předpoklad pro odhad budoucího vývoje těchto položek ve vztahu k predikovaným hodnotám materiálu.

Následující tabulka (tab. 5.9) pak prezentuje plán ostatních finančních nákladů a výnosů na období 2024–2027 včetně plánované spotřeby materiálu. Výsledné hodnoty zachovávají jak očekávaný růst objemu výroby, tak stabilitu historických poměrů mezi materiálovými náklady a finančními položkami. Plán ostatních finančních nákladů a výnosů bude použit jako položka do plánovaného výsledku hospodaření před odpisy, ke kterému je přikročeno v další části této práce.

**Tabulka 5.9: Plán ostatních finančních nákladů a výnosů v letech 2024 - 2027**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2024	2025	2026	2027
Materiál (v tis. Kč)	3 298	5 654	9 666	16 546
Ostatní fin. náklady (v tis. Kč)	83	142	242	415
Ostatní fin. výnosy (v tis. Kč)	11	19	32	55

Na základě predikce tržeb, výkonové spotřeby, osobních nákladů, ostatních provozních nákladů a finančních nákladů a výnosů je v této části práce konečně sestavena prognóza výsledku hospodaření společnosti Valašská pražírna před odpisy. Prognóza výsledku hospodaření představuje velmi důležitý podklad pro sestavení finančního plánu podniku, nabízí totiž předběžný pohled na schopnost podniku generovat provozní zisk před zohledněním vlivu investiční činnosti a amortizace dlouhodobého majetku. Sestavený plán vychází z předpokladů o budoucím vývoji nákladových a výnosových položek a zohledňuje také plánované změny v oblasti optimalizace nákladů tak, jak již bylo zmíněno v předchozích částech této kapitoly.

Z predikce vyplývá, že společnost by měla v průběhu plánovaného období dosahovat rostoucího provozního výsledku hospodaření. V roce 2024 je očekáván kladný provozní VH ve výši 462 tis. Kč, který by měl v následujících letech dále růst až na 2 559 tis. Kč v roce 2027. Tento vývoj odráží jednak postupný růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, ale také pozitivní dopad optimalizačních opatření na straně nákladů. Výsledky predikce, shrnuté v tabulce 5.10 tedy naznačují, že Valašská pražírna by mohla v plánovaném období pokračovat ve svém rozvoji s kladným provozním výsledkem hospodaření. Pro sestavení konečné podoby plánovaného výsledku hospodaření podniku je však nutné přidat ještě několik dalších položek, kterými se budou zabývat následující podkapitoly.

Tabulka 5.10: **Prognóza výsledku hospodaření před odpisy pro plánované období** (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Prognóza (v tis. Kč)			
	2024	2025	2026	2027
<b>Tržby z prodeje vl. výr. a služ.</b>	<b>5 710</b>	<b>9 788</b>	<b>16 733</b>	<b>28 642</b>
Tržby za prodej zboží	24	41	69	119
Výkonová spotřeba	4 664	7 952	13 552	23 155
Osobní náklady	525	901	1 540	2 636
Ostatní provozní výnosy	327	561	960	1 643
Ostatní provozní náklady	409	702	1 200	2 054
<b>Provozní VH</b>	<b>462</b>	<b>835</b>	<b>1 470</b>	<b>2 559</b>

## Shrnutí

V této části práce byla provedena detailní analýza a prognóza položek generátorů hodnoty, které tvoří základní vstupy pro návrh finančního plánu Valašské pražírny. Na základě korelační analýzy a trendového modelování byla vytvořena predikce budoucího vývoje tržeb. Pro predikci byl využit polynomiální trend druhého stupně, který nejlépe vystihuje dynamiku růstu tržeb v odvětví. Růst tržeb v odvětví byl odhadnut na základě korelace s predikcí vývoje ukazatele HDP v běžných cenách, kterou (společně s predikcí dalších ukazatelů) zveřejňuje Ministerstvo financí ČR pro nadcházející období několika let [18]. Dále byla metodou podílu na tržbách provedena prognóza hlavních nákladových položek, přičemž byl zohledněn plánovaný růst společnosti i identifikované možnosti optimalizace, zejména v oblasti výkonové spotřeby a služeb.

Prognóza ostatních nákladů a výnosů, včetně ostatních finančních položek, byla provedena na základě historických podílů a v návaznosti na plánovaný růst objemu výroby. Výsledkem je sestavení predikce provozního výsledku hospodaření před odpisy na období 2024–2027, která ukazuje na pozitivní trend a schopnost společnosti dosahovat kladného provozního hospodářského výsledku. Tyto získané výsledky tvoří podklad pro sestavení finančního plánu, jehož tvorbou se podrobně zabývá kapitola 5.4.

### 5.2.3 Prognóza pracovního kapitálu

Pro účely sestavení predikce rozvahy společnosti bylo zapotřebí odhadnout vývoj vybraných položek pracovního kapitálu, konkrétně zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Predikce těchto položek byla provedena na základě jejich doby obratu v předchozích letech fungování podniku. Je předpokládána stabilita průměrné doby obratu jednotlivých položek v návaznosti na historické hodnoty. Použití této metody výpočtu umožňuje respektovat dosavadní způsob hospodaření podniku.

Tabulka 5.11: Průměrné doby obratu položek ČPK Valašské pražírny za minulé období

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Doba obratu položky ve dnech			
	2021	2022	2023	Průměr
Zásoby	27,79	22,93	21,09	23,94
Krátkodobé pohledávky	16,76	2,38	3,87	7,67
Krátkodobé závazky	10,22	19,47	25,09	18,26

Tabulka 5.11 shrnuje průměrné doby obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků dosažené v letech 2021–2023 a jejich průměrů, jak bylo uvedeno v předchozím odstavci. Průměrná doba obratu zásob činí 23,94 dne, u krátkodobých pohledávek je to 7,67 dne a u krátkodobých závazků 18,26 dne. Tyto průměrné hodnoty budou dále využity pro predikci příslušných položek rozvahy s pomocí již vypočtených hodnot plánovaných tržeb.

Tabulka 5.12: Prognóza jednotlivých položek ČPK pro plánované období

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka ČPK	2024	2025	2026	2027
Zásoby (v tis. Kč)	380	651	1 113	1 904
Kr. pohledávky (v tis. Kč)	122	209	357	610
Kr. závazky (v tis. Kč)	290	496	849	1 453

Hodnoty z tabulky 5.12 budou použity jako predikované hodnoty daných položek ČPK v rozvaze finančního plánu podniku pro období 2024-2027. Rostoucí vývoj těchto položek v tomto období odpovídá předpokládanému vývoji tržeb ve společnosti.

## 5.2.4 Investice

Součástí finančního plánování je také zohlednění plánovaných investic, které mají významný vliv na rozvahu společnosti, potřebu financování i budoucí schopnost generovat zisk. V této části bude provedena predikce investiční činnosti Valašské pražírny na plánované období 2024–2027 na základě informací, které byly získány od majitele společnosti.

Predikce investic vychází jednak z historického vývoje investiční aktivity (majetek, který již ve společnosti existuje) a jednak z konkrétních plánů společnosti na rozvoj výrobních kapacit a technologického vybavení v reakci na očekávaný růst tržeb a rozšiřování zákaznické základny. V rámci této predikce budou představeny všechny investice, se kterými podnik počítá pro plánované období, budou stanoveny roční investiční výdaje a odpisy nového majetku, které budou zohledněny při sestavování finančního plánu a plánovaného výkazu cashflow společnosti. Ve svém závěru tato sekce seznamuje čtenáře také se souhrnným plánem investic včetně odpisů.

Tabulka 5.13: Přehled plánovaných investic Valašské pražírny v období 2024 - 2027

(Zdroj: vlastní zpracování)

Plánované investice	Pořizovací cena (v tis. Kč, bez DPH)
<b>2024</b>	
Foodtruck	220
<b>2025</b>	
Kávovar Futurmat	45
Kávovar Futurmat	45
Kávovar Futurmat	45
<b>2026</b>	
Pražička Giesen	440
<b>2027</b>	
Výrobní budova	6 000

První částí této sekce je plán investic na období 2024–2027. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, tento plán vychází z konzultací s vedením společnosti a reflektuje potřeby Valašské pražírny v souvislosti s plánovaným růstem objemu výroby, rozšiřováním obchodních aktivit a modernizací výrobních kapacit. Jednotlivé investice jsou blíže popsány v následujících odstavcích.

V tabulce 5.15 je prezentován výčet majetku, do kterého podnik plánuje investovat v kontextu jednotlivých let včetně pořizovací ceny investice (bez DPH). V roce 2024 je plánováno pořízení foodtrucku. Foodtruckem se zde myslí mobilní prodejna kávy a kavárna, koncipovaná podobně jako mobilní kavárny Kofí Kofí<sup>1</sup> fungující na mnoha místech v Brně ale i v jiných městech. Tato mobilní prodejna bude využívána zejména pro zvýšení povědomí o značce a přilákání nových zákazníků pomocí přímého prodeje produktů na eventech a trzích, s pořizovací cenou 220 tis. Kč. Vozidlo bude typu Ape Piaggio, očekává se, že bude pořízeno již vybavené a tak nebude potřeba dalších investic souvisejících s tímto majetkem.

<sup>1</sup>Více o společnosti na: <https://kofikofi.cz>

V roce 2025 společnost plánuje rozšíření své provozní kapacity investicí do tří nových kávovarů Futurmat, každý v hodnotě 45 tis. Kč, které budou sloužit pro rozšíření maloobchodního prodeje a podporu marketingových aktivit. Podnik chce spustit testovací verzi svého nového projektu B2B pronájmu kávovarů do firem, spojených s povinností odběru kávy od pronajímatele (Valašská pražírna). Od této investice si podnik slibuje jak rozšíření povědomí o značce a získání nových zákazníků z řad zaměstnanců daných firem, tak také větší předvídatelnost tržeb za praženou kávu. Bonusem budou dodatečné dodatečné tržby z pronájmu kávovarů. Pro tyto kávovary se podnik rozhodl z toho důvodu, že jimi disponuje ve své kamenné prodejně, jedná se o kvalitní, spolehlivou značku s dlouhou životností. Tyto kvality odpovídají filosofii společnosti a proto je chce Valašská pražírna zachovat i v tomto novém konceptu.

Rok 2026 je potom spojen s významnou technologickou inovací, konkrétně pořízením nové pražičky značky Giesen v hodnotě 440 tis. Kč, která umožní navýšení kapacity výroby a zajištění vyšší kvality pražení. Tato pražička je stejným modelem od stejné značky jako pražička, která je v Pražírně doposud. Majitel se rozhodl učinit tuto investici z důvodu, že je spokojen s kvalitou stávající pražičky a nechce příliš měnit zaběhnutou a dobře fungující technologii výroby.

Nejvýznamnější investice je plánována na rok 2027, kdy společnost zamýšlí pořídit si vlastní, rozšířené výrobní prostory v hodnotě 6 milionů Kč, což zásadně zlepší možnosti, které pražírna má v současné době. Větší prostory umožní pořádat více akcí pro veřejnost, ve kterých společnost plánuje nadále pokračovat a které vnímá jako velmi důležitou součást svého firemního image.

V návaznosti na plán investic byl sestaven plán odepisování dlouhodobého majetku, který je znázorněn v tabulce 5.14. Odpisy představují významnou nákladovou položku, která ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti. Plán odpisů proto shrnuje způsob, dobu a výši odepisování jednotlivých investic. U foodtrucku a nové pražičky Giesen je odepisová doba stanovena na 5 let v souladu se zákonnými pravidly pro odepisování hmotného majetku. U kávovarů Futurmat bylo s ohledem na interní pravidla odepisování<sup>2</sup> rozhodnuto o jejich odepisování po dobu 2 let. U budovy určené pro výrobu byla plánovaná doba odepisování nastavena na 30 let, v souladu se zákonnou dobou odepisování staveb.

Tabulka 5.14: **Plán odpisů investic**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Vstupní cena	Doba odepisování	Odpis
Foodtruck	220 000 Kč	5 let	44 000 Kč
Kávovar	45 000 Kč	2 roky	22 500 Kč
Kávovar	45 000 Kč	2 roky	22 500 Kč
Kávovar	45 000 Kč	2 roky	22 500 Kč
Pražička	440 000	5 let	88 000 Kč
Budova	6 000 000 Kč	30 let	200 000 Kč

<sup>2</sup>Dle interních předpisů a pravidel odepisování, které jsou uvedeny i ve výročních zprávách společnosti je drobný dlouhodobý hmotný majetek do 80 tisíc s dobou použitelnosti delší než 1 rok odepisován dva roky. 1. rok 50 % a 2. rok 50 %.

Výše ročního odpisu jednotlivých položek byla určena standardním způsobem jako podíl pořizovací ceny a doby odepisování. Výsledné odpisy budou dále zohledněny při sestavování prognózy hospodářského výsledku společnosti po odpisech. Z plánu odepisování jednotlivých položek byl sestaven plán investic do dlouhodobého majetku včetně odpisů, který blíže zobrazuje tabulka 5.13. Při sestavení plánu bylo postupováno následovně: Pro investice realizované v letech 2024–2027 byly stanoveny odpisy na základě plánované pořizovací ceny a zvolené doby odepisování, reflektující buď zákonnou dobu odepisování, nebo interní předpisy.

V případě stávajícího dlouhodobého majetku evidovaného k 31. 12. 2023 nebylo možné dohledat konkrétní informace o odpisových skupinách ani přesnou strukturu majetku. Proto byl odhad budoucích odpisů proveden na základě průměrného procenta odepisování z historických let 2021–2023, které činilo přibližně 13,66 % z hodnoty dlouhodobého majetku. Tento přístup umožnil metodicky konzistentní zachycení a rozložení odpisových nákladů v období plánování.

Tabulka 5.15: **Plán investic do dlouhodobého majetku včetně odpisů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2024	2025	2026	2027
<b>Hodnota majetku k 1.1.</b>	1 039	1 073	956	1 053
Účetní odpis zůst. majetku	142	186	255	274
Nová investice	220	135	440	6 000
Účetní odpis nové investice	44	66	88	200
<b>Hodnota majetku k 31.12.</b>	1 073	956	1 053	6 579
<b>Celkový odpis</b>	186	252	343	474

Plán investic zachycuje hodnotu dlouhodobého majetku na počátku každého roku, účetní odpis původního majetku (součet odpisů majetku evidovaného k 31.12.2023 a odpisu investice předchozího roku). Další položkou plánu je součet pořizovacích cen nových investic v daném roce, účetní odpis této nové investice a konečná hodnota majetku k 31.12. příslušného roku. Pro lepší orientaci ve finančním plánu a jeho výkazech je zde připojena pro každý rok i hodnota celkového odpisu.

### Shrnutí investic

Plán investic a na něj navazující přehled o majetku společnosti tvoří důležitý vstup pro sestavení plánované struktury rozvahy společnosti. V rámci této části práce byl sestaven plán investiční činnosti společnosti Valašská pražírna na období 2024–2027. Plán investic reflektuje potřebu posílení výrobních kapacit a podpory plánovaných marketingových aktivit.

Součástí plánu bylo rovněž stanovení způsobu odepisování nově pořizovaného majetku a odhad odpisů stávajícího dlouhodobého majetku. Tyto odpisy budou použity dále ve finančním plánu pro sestavení plánovaného výkazu o peněžních tocích podniku a plánovaného výkazu zisku a ztráty.

### 5.3 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Před přistoupením k finálnímu sestavení finančního plánu společnosti Valašská pražírna bude nezbytné stanovit předpoklady, které budou přímo ovlivňovat následující prognózy a výpočty. Tyto předpoklady vycházejí ze strategické a finanční analýzy podniku provedené v předchozích kapitolách, jakož i ze znalosti aktuálního tržního prostředí a přáním majitele podniku.

- Plán předpokládá, že společnost bude v celém plánovaném období **pokračovat ve své podnikatelské činnosti** bez zásadních organizačních změn.
- Očekává se pokračující **stabilní růst v odvětví** a pokračující rostoucí poptávka po kvalitní a eticky pěstované i obchodované pražené kávě.
- Společnost bude i v plánovaném období pokračovat s důrazem na své **hodnoty** - výrobu kvalitních produktů s důrazem na prémiový charakter, etický původ surovin a osobní přístup k zákazníkovi.
- **Struktura financování** společnosti zůstane po většinu plánovaného období zachována, tj. dlouhodobé závazky budou tvořeny především bezúročnými půjčkami od společníka. Na konci období je však v rámci investice počítáno s využitím financování bankovním úvěrem.
- Očekává se **stabilita provozních nákladů**, tj. že většina provozních nákladů nebude v relativním poměru k tržbám výrazně měnit svou výši.
- Finanční plán vychází z předpokladu, že **kurzové změny** nebudou v plánovaném období dramatické a výrazně neovlivní nákladovost.
- V plánovaném období se počítá s realizací **investic** dle přání a plánů majitele, zejména do výrobního zařízení, rozšíření portfolia poskytovaných služeb a zefektivnění vnitřních procesů.
- Plán bude sestaven s předpokladem, že v letech 2024 - 2027 nedojde k **legislativním změnám**, které by zásadně ovlivnily podnikání společnosti, například v oblasti zdanění, hygienických norem či ekologických regulací.
- V rámci finančního plánu je nastavena **sazba daně** z právnických osob tak, jak ji stanovuje zákon pro rok 2024, tj. 21 %. Efektivní sazba daně nemohla být použita z důvodu, že po dosavadní 3 zdaňovací období, které Valašská pražírna fungovala, vykazoval podnik záporný výsledek hospodaření. Kvůli zápornému základu daně tedy zatím neodváděl daň z příjmů právnických osob.
- Ve sledovaném období se nepředpokládá výplata **podílů na zisku** společníkům.

Výše uvedené předpoklady byly stanoveny tak, aby co nejvěrněji odrážely současné podmínky, ve kterých podnik operuje.

## 5.4 Finanční plán

Tato kapitola navazuje na předchozí strategickou a finanční analýzu a kapitoly zabývající se predikcí dalších vstupů jako vývoj tržeb, provozní marže, investice a změny pracovního kapitálu. Cílem této kapitoly je sestavení návrhu finančního plánu pro vybraný podnik na plánované období 2024 - 2027. Výsledkem finančního plánu jsou plánované účetní výkazy – výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích.

Na základě těchto výkazů bude dále provedena finanční analýza za pomoci vybraných ukazatelů, která prověří udržitelnost vývoje navrženého ve finančním plánu a umožní zachytit případná rizika v těchto oblastech. Poslední část kapitoly se věnuje citlivostní analýze, která ilustruje různé scénáře vývoje tržeb a jejich dopad na hospodářský výsledek a další vybrané položky. Tím poskytuje lepší představu o proveditelnosti celého plánu a zakončuje tak finanční plán.

### 5.4.1 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha představuje jeden ze 3 hlavních výstupů finančního plánu. Zachycuje očekávaný vývoj majetkové a kapitálové struktury podniku v plánovaném období. Výchozím bodem pro tvorbu rozvahy byla struktura aktiv a pasiv v roce 2023, jejíž podobu a strukturu ovlivňuje v dalších letech očekávaný růst podnikatelské činnosti, investiční aktivita a další položky. Celý plán a všechny jeho výkazy vychází z predikcí vývoje tržeb, provozní ziskovosti a investic, které byly podrobně popsány v předchozích částech práce.

Z rozvahy, která je uvedena v tabulce 5.16 je patrný postupný nárůst celkových aktiv, který reflektuje jak plánovaný růst tržeb, tak i investice do dlouhodobého majetku a navyšování oběžných aktiv. Na straně pasiv lze sledovat především nárůst cizích zdrojů, které se podílí na financování investičního záměru v roce 2027 pro rozšíření provozní činnosti. V následujících odstavcích jsou detailně rozebrány hlavní položky rozvahy, a to jak na straně aktiv, tak pasiv.

#### Aktiva

První část komentáře k rozvaze se věnuje majetkové části plánované rozvahy.

#### Stálá aktiva

Jedinou složku stálých aktiv Valašské pražírny tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota v plánovaném období postupně roste – z 1 073 tis. Kč v roce 2024 na 6 579 tis. Kč v roce 2027. Tento vývoj reflektuje plánované investice podniku, tak, jak byly nastíněny v tabulce 5.13. Tyto investice mají společnosti umožnit rozšíření výrobních kapacit a zajištění efektivnějšího provozu v dalších letech.

K nejvýznamnějším investicím v průběhu let bude patřit nákup foodtrucku, nové pražičky a nové budovy, což souvisí s ambicemi společnosti zvýšit postupně objem výroby a rozšířit zákaznickou základnu. Tato rozhodnutí povedou také ke zkvalitnění vyráběných produktů a poskytovaných služeb.

Tabulka 5.16: **Plánovaná rozvaha**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha společnosti Valašská pražírna, s. r. o. (v tis. Kč)					
		2024	2025	2026	2027
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 623	2 194	3 271	10 367
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>1 073</b>	<b>956</b>	<b>1 053</b>	<b>6 579</b>
B.1.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 073	956	1 053	6 579
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>546</b>	<b>1 233</b>	<b>2 213</b>	<b>3 784</b>
C.1.	Zásoby	380	651	1 113	1 904
C.2.	Pohledávky	122	209	357	610
C.2.1.	Krátkodobé Pohledávky	122	209	357	610
C.3.	Peněžní prostředky	45	374	745	1 269
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 623	2 194	3 271	10 367
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-945</b>	<b>-582</b>	<b>143</b>	<b>1 240</b>
A.1.	Základní kapitál	10	10	10	10
A.2.	Výsledek hospodaření minulých let	-1 117	-955	-592	133
A.3.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	162	364	725	1 097
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 569</b>	<b>2 775</b>	<b>3 128</b>	<b>9 127</b>
C.	Závazky	2 569	2 775	3 128	9 127
C.1.	Dlouhodobé závazky	2 279	2 279	2 279	7 675
C.2.	Krátkodobé závazky	290	496	849	1 452

### Oběžná aktiva

Strukturu oběžných aktiv tvoří zásoby, krátkodobé pohledávky (které jsou jedinou podskupinou položky pohledávek) a peněžní prostředky. Vývoj zásob a krátkodobých pohledávek úzce souvisí s plánovaným růstem tržeb. Metoda stanovení jejich predikce je vysvětlena v plánu pracovního kapitálu. Hodnota zásob se zvyšuje z 380 tis. Kč v roce 2024 na 1 904 tis. Kč v roce 2027. Tento vývoj odráží vyšší spotřebu surovin a zboží k zajištění plynulé výroby, kterou společnost plánuje v období 2024 - 2027 rozšiřovat. Krátkodobé pohledávky se pohybují od 122 tis. Kč v roce 2024 do 610 tis. Kč v roce 2027.

Peněžní prostředky vycházejí z plánu peněžních toků. Tato položka se v průběhu plánovaného období drží na relativně vysoké úrovni, což je dáno strategií podniku, kdy i v předchozích letech držela Valašská pražírna poměrně velké množství peněžních prostředků. Peněžní prostředky stoupají z 45 tis. Kč v roce 2024 na 1 269 tis. Kč v roce 2027. Společnost chce vytvářet větší rezervu likvidních prostředků, protože preferuje konzervativní přístup k hospodaření a i v průběhu předchozích let 2021 - 2023 preferovala financování nebankovními úvěry, což majitel považuje za méně rizikový přístup.

## Časové rozlišení aktiv

Položka časového rozlišení aktiv zůstává v průběhu celého plánovaného období konstantní ve výši. Tento údaj odráží skutečnost, že podnik předpokládá obdobnou strukturu a výši nákladů a výnosů, které je nutné časově rozlišit. Jelikož se v této oblasti nepředpokládají zásadní změny ve fungování podniku, nebylo do finančního plánu zahrnuto žádné navýšení nebo pokles této položky.

## Pasiva

Druhá část komentáře k rozvaze se věnuje části pasiv plánované rozvahy.

### Vlastní kapitál

Vlastní kapitál společnosti v průběhu plánovaného období roste. Ze záporných -945 tis. Kč v roce 2024 se položka vlastního kapitálu dostala na kladných 1 240 tis. Kč v roce 2027. Tento růst je primárně výsledkem postupného zvyšování výsledku hospodaření běžného období, který každoročně navyšuje hodnotu nerozděleného zisku a také se dostává ze záporných hodnot do hodnot kladných. Základní kapitál zůstává po celé období fixní ve výši 10 tis. Kč, což odpovídá vkladu, který byl učiněn do podniku při jeho založení a nepředpokládá se majitelem žádná změna navýšení této položky.

Položka výsledek hospodaření minulých let se v letech 2024 a 2025 nachází v záporných hodnotách, což je způsobeno ztrátou, která vznikla v prvních letech podnikání. Tato ztráta se však s rostoucími výsledky hospodaření postupně snižuje a v roce 2027 díky tomu podnik vykazuje kladnou hodnotu této položky. Stejně tak výsledek hospodaření běžného účetního období se dostal v roce 2024 do kladných hodnot a nadále roste. Vývoj vlastního kapitálu ukazuje na pozitivní směřování podniku k větší finanční stabilitě.

### Cizí zdroje

Cizí zdroje představují v plánovaném období dominantní složku pasiv, jejich podíl na celkové struktuře financování v průběhu let roste. Společnost plánuje financovat svůj růst z vlastních zdrojů, avšak pořízení budovy, které je plánováno na rok 2027 bude financovat pomocí bankovního úvěru. V cizích zdrojích figurují závazky, a to dlouhodobé a krátkodobé. V dlouhodobých závazcích představuje největší složku dlouhodobý bankovní úvěr, který se zde objevuje v roce 2027. Do té doby jsou dlouhodobé závazky tvořeny bezúročnou půjčkou od společníka, která pomáhala v předchozích letech překonat ztrátu spojenou se začátkem podnikání. Později získaný bankovní úvěr je zdrojem financování plánované investice do pořízení nové budovy. Podrobnosti o bankovním úvěru byly rozebrány podrobně v kapitole 5.3. Krátkodobé závazky mají po celé období finančního plánu stabilní růst, který je založen na předpokládaném vývoji tržeb. Jejich hodnoty vycházejí, stejně jako zásoby a krátkodobé pohledávky z predikce položek pracovního kapitálu.

Z plánované rozvahy je patrné, že společnost v následujících letech počítá s intenzivním rozvojem, který odpovídá predikovanému vývoji tržeb a reflektuje plánované rozšíření vý-

robní a prodejní činnosti podniku. Celkově však plánovaná rozvaha navazuje na předpoklady definované v předchozích částech práce.

#### 5.4.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zachycuje očekávaný vývoj výnosů, nákladů a celkového hospodářského výsledku společnosti v letech 2024 až 2027. Tento výkaz vychází z predikovaných vstupních hodnot, především z odhadu vývoje tržeb a plánovaného výsledku hospodaření, do kterého jsou už nyní zahrnuty také položky odpisů a další. Cílem této části je poskytnout přehled o tom, jakým způsobem se bude měnit provozní efektivita společnosti a ukazuje očekávané výsledky v plánovaném období. Výkaz je úzce provázán s výkazem peněžních toků a s rozvahou, představuje tak důležitý nástroj pro posouzení ekonomické udržitelnosti zvoleného rozvojového plánu. V následujícím textu jsou jednotlivé části výkazu zisku a ztráty okomentovány podrobně.

Tabulka 5.17: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty společnosti Valašská pražírna, s. r. o. (v tis. Kč)					
		2024	2025	2026	2027
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 710	9 788	16 733	28 642
II.	Tržby za prodej zboží	24	41	69	119
A.	Výkonová spotřeba	4 664	7 952	13 552	23 155
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	8	13	22
A.2	Spotřeba materiálu a energie	3 358	5 714	9 726	16 606
A.3	Služby	1 301	2 231	3 813	6 527
D.	Osobní náklady	525	901	1 540	2 636
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	186	252	343	474
III.	Ostatní provozní výnosy	327	561	960	1 643
III.3.	Jiné provozní výnosy	327	561	960	1 643
F.	Ostatní provozní náklady	409	702	1 200	2 054
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (±)</b>	<b>276</b>	<b>583</b>	<b>1 127</b>	<b>2 085</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	337
V.II.	Ostatní finanční výnosy	11	19	32	55
K.	Ostatní finanční náklady	83	142	242	415
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (±)</b>	<b>-72</b>	<b>-123</b>	<b>-210</b>	<b>-697</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (±)</b>	<b>205</b>	<b>460</b>	<b>917</b>	<b>1 389</b>
L.	<b>Daň z příjmů</b>	<b>43</b>	<b>97</b>	<b>193</b>	<b>292</b>
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (±)</b>	<b>162</b>	<b>364</b>	<b>725</b>	<b>1 097</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>162</b>	<b>364</b>	<b>725</b>	<b>1 097</b>

## **Provozní výsledek hospodaření**

Tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří hlavní výnosovou složku společnosti a v průběhu plánovaného období dle predikce rostou z 5 710 tis. Kč na 28 642 tis. Kč. S vývojem tržeb úzce souvisí téměř všechny ostatní nákladové a výnosové položky provozního výsledku hospodaření, jelikož byly stanoveny metodou podílu na tržbách, jak bylo objasněno u sekce plánovaného výsledku hospodaření před odpisy. Tržby z prodeje zboží a z nich se odvíjející náklady představují jen okrajovou položku, což potvrzuje zaměření podniku na vlastní produkci, obchodní činnost je spíše doplňková.

Na straně nákladů je ve všech letech dominantní výkonová spotřeba, osobní náklady zůstávají méně významné, stejně jako položka ostatních provozních nákladů. Tyto položky kopírují předpokládaný vývoj tržeb a s ním související rozšiřování výroby a s tím souvisejících nákladů, ale zohledňují optimalizaci některých nákladů. Do provozního výsledku hospodaření patří také odpisy dlouhodobého majetku, které se zvyšují v průběhu sledovaného období v souvislosti s plánovanými investicemi do dlouhodobého hmotného majetku.

Na základě vývoje výše uvedených položek roste v období 2024 - 2027 provozní výsledek hospodaření. Již v roce 2024 se podařilo díky optimalizaci nákladů dosáhnout kladného provozního výsledku hospodaření, což je výrazné zlepšení oproti předchozím letem, kdy byl provozní výsledek hospodaření zatím vždy záporný. Tento předpokládaný vývoj potvrzuje, že společnost je schopna generovat provozní zisk při rostoucím objemu výroby.

## **Finanční výsledek hospodaření**

Ve sledovaném období finanční výnosy a náklady vycházejí z již dříve uvedeného plánu těchto nákladů. Jedná se o položky související s pořízovaným materiálem (zelená káva). Jsou tak spíše vedlejší položkou, která nemá velký vliv na celkový výsledek hospodaření a jsou do jisté míry závislé i na vývoji kurzů měn, ve kterých se obchoduje.

Finanční náklady hrají v celkovém výsledku podstatnější roli hlavně v posledním sledovaném roce, kdy se zde objevují nákladové úroky plynoucí z čerpaného bankovního úvěru. Rostoucí úrokové zatížení je přirozeným důsledkem zvolené strategie expanze s využitím cizích zdrojů. Finanční výsledek hospodaření vychází ve všech predikovaných letech záporně.

## **Výsledek hospodaření za účetní období**

Výsledek hospodaření před zdaněním vykazuje již v prvním roce plánovaného období kladnou hodnotu, 205 tis. Kč, čímž se podnik dostává do ziskového pásma, ve kterém by měl setrvat po celou dobu predikovaného období a postupně dokonce narůstá až na 1 389 tis. Kč v roce 2027.

Z predikovaného výsledku hospodaření před zdaněním je odváděna daň z příjmů, která se ve sledovaném období pohybuje ve standardní sazbě daně z příjmů právnických osob, stanovené v rámci předpokladů pro sestavení finančního plánu (viz kapitola 5.3). Ve sledovaném období se nepředpokládá změna výše sazby. Celkem se tedy výsledek hospodaření po zdanění se v jednotlivých letech pohybuje od 162 tis. Kč v roce 2024 až po 1 097 tis. Kč v roce 2027.

Vývoj hospodářského výsledku naznačuje, že podnik má v následujících letech velkou šanci na dosažení finanční stability a to dokonce i v kontrastu s provedenými investicemi.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty ukazuje na pozitivní trend ve vývoji hospodaření Valašské pražírny v průběhu plánovaného období. Podnik počítá s růstem tržeb a s tímto predikovaným vývojem souvisejícím navyšováním dalších výnosů a nákladů. Jsou zde zahrnuty také odpisy vycházející z plánovaných investic a další finanční výnosy a náklady, včetně těch spojených s plánovaným bankovním úvěrem. Výsledky z plánovaného výkazu zisku a ztráty budou dále v této kapitole využity při sestavování plánované rozvahy. Některé položky (EAT, EBIT) tohoto výkazu budou použity ve finanční analýze v rámci kapitoly 5.5 Zhodnocení finančního plánu a budou podrobněji zkoumány i v rámci kapitoly 5.6 Analýza citlivosti finančního plánu.

### 5.4.3 Plánovaný výkaz o peněžních tocích

Výkaz peněžních toků představuje důležitý nástroj pro sledování pohybu peněz v podniku. Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty se zaměřuje na reálné toky hotovosti a na schopnost podniku hradit své závazky, financovat investice a udržet provozní stabilitu. V této podkapitole je zachycen očekávaný vývoj cash flow v provozní, investiční a finanční činnosti pro plánované období.

V následující části budou postupně okomentovány tyto jednotlivé složky výkazu o peněžních tocích a jejich návaznost na rozvalu i výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 5.18: **Plánovaný výkaz peněžních toků**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz cash flow společnosti Valašská pražírna, s. r. o. (v tis. Kč)				
	2024	2025	2026	2027
<b>Stav PP na začátku období</b>	<b>130</b>	<b>45</b>	<b>374</b>	<b>745</b>
VH běžného účetního období	162	364	725	1 097
Úprava hodnot v provozní oblasti	186	252	343	474
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-222	-271	-462	-792
Změna stavu kr. pohledávek	-93	-87	-148	-254
Změna stavu krátkodobých závazků	102	207	352	604
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>135</b>	<b>465</b>	<b>810</b>	<b>1 129</b>
Změna dlouhodobého majetku	-34	117	-97	-5 526
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-186	-252	-343	-474
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-220</b>	<b>-135</b>	<b>-440</b>	<b>-6 000</b>
Splátka úvěru	0	0	0	-605
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0	6 000
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 395</b>
<b>Peněžní tok celkem</b>	<b>-85</b>	<b>330</b>	<b>370</b>	<b>524</b>
<b>Stav PP na konci období</b>	<b>45</b>	<b>374</b>	<b>745</b>	<b>1 269</b>

### **Peněžní tok z provozní činnosti**

Provozní činnost je zásadním zdrojem peněžních prostředků podniku, a její vývoj v plánovaném období vykazuje zlepšující se schopnost podniku generovat peněžní prostředky z provozní činnosti. V plánovaném období roste peněžní tok z provozní činnosti ze 135 tis. Kč až na 1 129 tis. Kč. Tento vývoj je dán hlavně každoročně stoupajícím výsledkem hospodaření za účetní období, který je upraven o odpisy. Do této části cash flow se promítají také změny pracovního kapitálu. Nepředpokládá se, že se v daném období bude měnit stav položky rezerv ani časové rozlišení aktiv.

### **Peněžní tok z investiční činnosti**

Peněžní toky z investiční činnosti jsou v celém plánovaném období záporné, což odpovídá investicím, které společnost plánuje realizovat. Největší objem investic je očekáván v roce 2027, kdy se podnik chystá pořídit nové výrobní prostory. V ostatních letech jsou investice menší a opatrnější.

### **Peněžní tok z finanční činnosti**

Peněžní toky z finanční činnosti reflektují plánované čerpání bankovního úvěru, který slouží jako hlavní zdroj financování investičních aktivit podniku v roce 2027. Je zde zaznamenána splátka úvěru a čerpání úvěru. Podnik v plánovaném období nepočítá s výplatou dividend ani se splácením dlouhodobých závazků.

### **Peněžní prostředky**

Celkový peněžní tok se v průběhu plánovaného období postupně zvyšuje. Zatímco v roce 2024 je celkové cash flow záporné, v následujících letech výrazně roste. V roce 2027 dosahuje čistý peněžní tok hodnoty 552 tis. Kč. Stav peněžních prostředků se z počátečních 130 tis. Kč v roce 2024 navyšuje na 1 269 tis. Kč v roce 2027.

Závěrem lze říci, že podnik si i přes vysoké investiční výdaje zachovává pozitivní cash flow a dostatečný objem peněžních prostředků. To potvrzuje, že finanční plán je sestaven konzervativně a že podnik má v posledním roce období vytvořenou dostatečnou rezervu finančních prostředků.

## 5.5 Zhodnocení finančního plánu

V této kapitole je proveden přepoččet vybraných finančních ukazatelů na základě výstupů finančního plánu podniku. Cílem je ověřit, zda je plánovaný vývoj v souladu s finanční stabilitou a dlouhodobou udržitelností podniku. Na základě rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, a také pomocí modelu Altmanova indexu, je vyhodnocena výkonnost společnosti v kontextu finančního plánu pro dané období a její finanční zdraví.

### 5.5.1 Rozdílové ukazatele

Podobně jako v kapitole věnované finanční analýze historických hodnot byly i pro zhodnocení a finanční analýzu finančního plánu vybrány jako rozdílové ukazatele čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

Tabulka 5.19: **Rozdílové ukazatele pro zhodnocení finančního plánu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)				
	2024	2025	2026	2027
Čistý pracovní kapitál	256	737	1 364	2 332
Čisté pohotové prostředky	-245	-122	-105	-183

#### Čistý pracovní kapitál

Z hodnot čistého pracovního kapitálu (ČPK) vyplývá, že podnik během plánovaného období postupně posiluje svou krátkodobou finanční stabilitu. Zatímco v roce 2024 činí ČPK 256 tis. Kč, v roce 2027 již dosahuje 2 332 tis. Kč. Podnik se tak podle všeho postupně dostává z hraniční situace, ve které se nacházel v roce 2023 do pozice, kdy disponuje dostatečnou rezervou k pokrytí svých krátkodobých závazků.

#### Čisté pohotové prostředky

Hodnoty tohoto ukazatele jsou v letech 2024 až 2026 záporné, což znamená, že krátkodobé závazky převyšují nejlikvidnější formy oběžných aktiv. Tato situace je typická pro podnik ve fázi růstu, který financuje provoz i investice s využitím cizích zdrojů. V roce 2027 dochází k prohloubení záporného čísla tohoto ukazatele, jelikož došlo v podniku k výrazné investici. Celková tendence tohoto ukazatele je však pozitivní a potvrzuje to zlepšení likvidity podniku, jak ostatně potvrzují i v dalších sekcích této podkapitoly prezentované výsledky analýzy ukazatelů likvidity. Tento posun je způsoben hlavně pozitivními výsledky hospodaření.

V porovnání s posledním sledovaným rokem předcházejícím finančnímu plánu je patrné zlepšení provozní stability a schopnosti podniku generovat vlastní zdroje pro financování jeho krátkodobých potřeb.

### 5.5.2 Ukazatele rentability

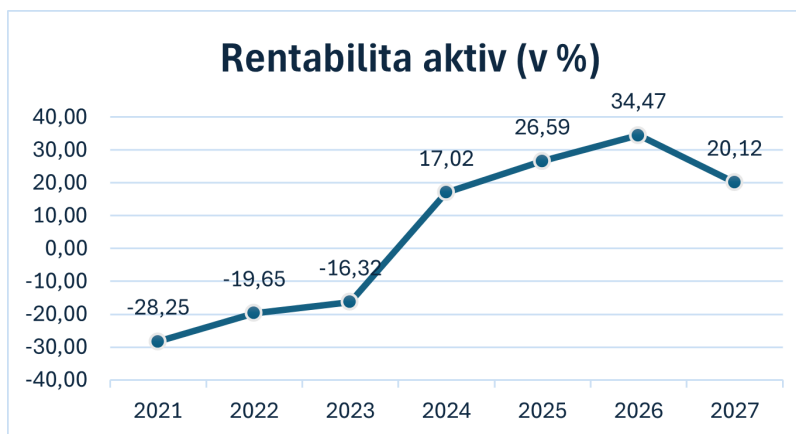
Pro zhodnocení vývoje ukazatelů rentability se opět analyzovaly ukazatele, které se již objevily v části finanční analýzy při srovnání s konkurencí, tedy rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 5.20: **Ukazatele rentability pro zhodnocení finančního plánu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele rentability				
	2024	2025	2026	2027
Rentabilita aktiv (ROA)	17,02	26,59	34,47	20,12
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	-17,10	-62,51	507,13	88,48
Rentabilita tržeb (ROS)	2,82	3,70	4,31	3,81

#### Rentabilita aktiv (ROA)

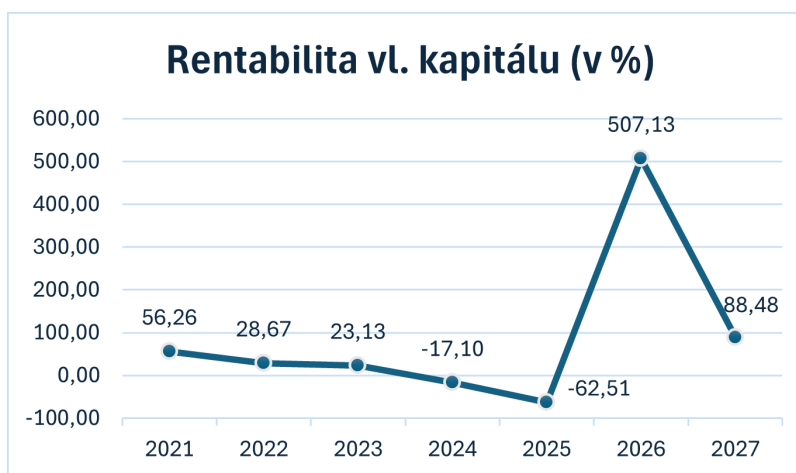
Rentabilita aktiv společnosti v plánovaném období vykazuje pozitivní růst z 17,02 v roce 2024 přes vysoké hodnoty roku 2025 a 2026 až na 20,12 v roce 2027, což značí, že se podniku daří efektivně využívat svůj majetek k tvorbě zisku. Pokles ukazatele v roce 2027 byl zapříčiněn vysokou investicí do majetku v daném roce. V porovnání s obdobím 2021 - 2023 se hodnota ukazatele výrazně zlepšila a dostala se ze záporných hodnot díky skutečnosti, že podnik začal generovat kladný zisk. Celkový historický a plánovaný vývoj ukazatele ROA je znázorněn v grafu 5.2.



Graf 5.2: **Předpokládaný vývoj ukazatele ROA v období 2021 - 2027**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Pozoruhodný vývoj vykazuje ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), který z počáteční záporné hodnoty v roce 2024 dál klesal v roce 2025 a pak prudce stoupl v roce 2026, aby pak v roce 2027 opět klesl, ale zůstal v kladných a vysokých hodnotách. Oproti minulému sledovanému období 2021 - 2023, kdy se hodnota ROE pohybovala i v záporných hodnotách se jedná o poměrně dynamický vývoj. Lze si jej však vysvětlit při bližším prozkoumání rozvahy, kdy podnik od roku 2024 generoval kladný EAT a teprve v roce 2026 také konečně dosáhl kladné hodnoty položky vlastního kapitálu, což vysvětluje tuto vysokou hodnotu v roce 2026. Celkový historický a plánovaný vývoj ukazatele ROE je znázorněn v grafu 5.3.

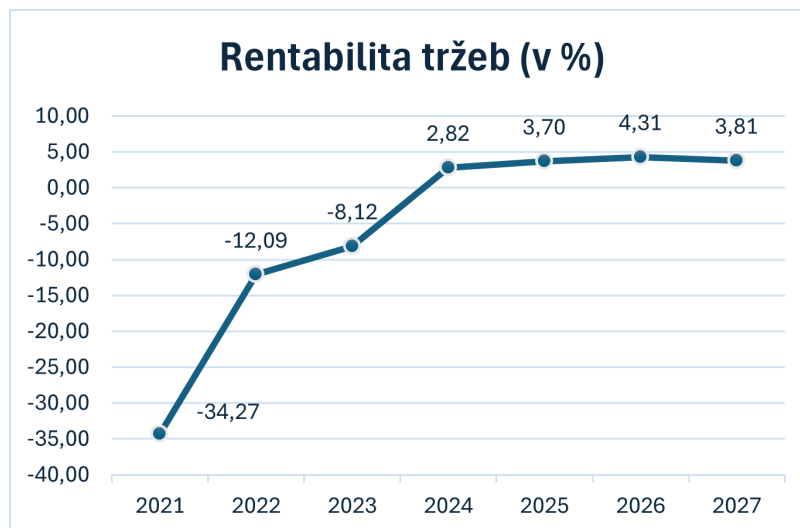


Graf 5.3: Předpokládaný vývoj ukazatele ROE v období 2021 - 2027  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (ROS) si po celé období udržuje stabilní úroveň s mírným růstem. Takovýto vývoj odpovídá zlepšujícím se výsledkům hospodaření a růstu tržeb během sledovaného období. Valašská pražírna se oproti období 2021 - 2023 dostala s tímto ukazatelem do kladných hodnot a dá se předpokládat, že si bude udržovat poměrně stabilní hodnoty. Celkový historický a plánovaný vývoj ukazatele ROS je znázorněn v grafu 5.4.

Výsledky analýzy ukazatelů rentability ukazují na trend zlepšující se rentability a výkonnosti podniku, což je z hlediska záměru finančního plánu uspokojivým závěrem této části zhodnocení finančního plánu.



Graf 5.4: Předpokládaný vývoj ukazatele ROS v období 2021 - 2027  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 5.5.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vybrané pro zhodnocení finančního plánu opět kopírují ukazatele pro finanční analýzu minulého období, tj. bude použita likvidita 1., 2. a 3. stupně. Pro přehlednou interpretaci celého sledovaného období jsou v tabulce i grafech zahrnuty také průměrné hodnoty ukazatele v odvětví.

Tabulka 5.21: Ukazatele likvidity pro zhodnocení finančního plánu  
(Zdroj: vlastní zpracování)

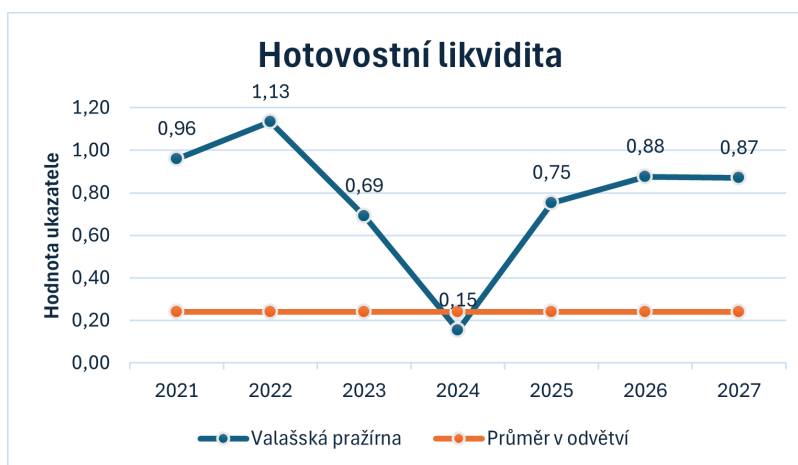
Ukazatele likvidity					
	2024	2025	2026	2027	Průměr odvětví
Hotovostní likvidita (1. st.)	0,15	0,75	0,88	0,87	0,26
Pohotová likvidita (2. st.)	0,57	1,17	1,30	1,29	1,00
Běžná likvidita (3. st.)	1,89	2,48	2,61	2,61	1,53

#### Hotovostní likvidita

1. stupeň likvidity se z velmi nízké výchozí hodnoty 0,1537 v roce 2024 postupně zvyšuje až na 0,87 v roce 2027. To značí, že podnik bude na konci období disponovat dostatečným objemem i těch nejlikvidnějších aktiv k okamžitému pokrytí krátkodobých závazků. Výrazný nárůst ve čtvrtém roce je výsledkem vysokého stavu peněžních prostředků, které byly nakumulovány v průběhu plánovaného období díky kladným výsledkům hospodaření a silnému cash flow.

Co se týče srovnání s průměrem v odvětví a celkového vývoje tohoto ukazatele za celé období hospodaření Valašské pražírny (znázorněno v grafu 5.5), lze si všimnout kolísání ukazatele

okolo průměru. Z velmi vysoké hodnoty, která byla dosažena v roce 2021 se v roce 2024 dostal až pod úroveň průměru v odvětví, ale předpokládaný vývoj tohoto ukazatele v dalších letech značí, že bude opět stoupat.



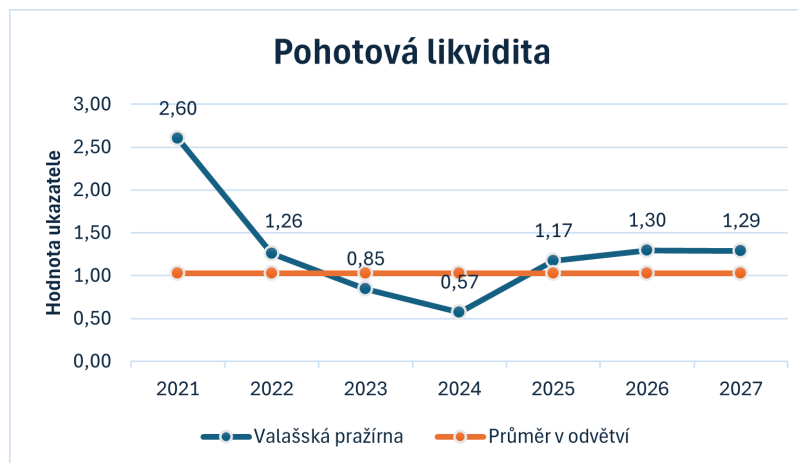
Graf 5.5: **Hotovostní likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou hotovostní likvidity v odvětví**

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Pohotová likvidita

Druhý nejpřísnější ukazatel likvidity v období 2024 - 2027 rovněž roste, a postupně se dostává na hodnoty nad průměrem v odvětví, což lze považovat za uspokojivý stav. Již v roce 2025 se tak dá předpokládat, že by podnik měl být schopen i bez započtení zásob včas uhradit všechny své krátkodobé závazky.

Z historického hlediska pak tento ukazatel až do roku 2024 klesal, v roce 2023 a 2024 se dokonce dostal pod úroveň průměru v odvětví. Celkový vývoj tohoto ukazatele ilustruje graf 5.6.



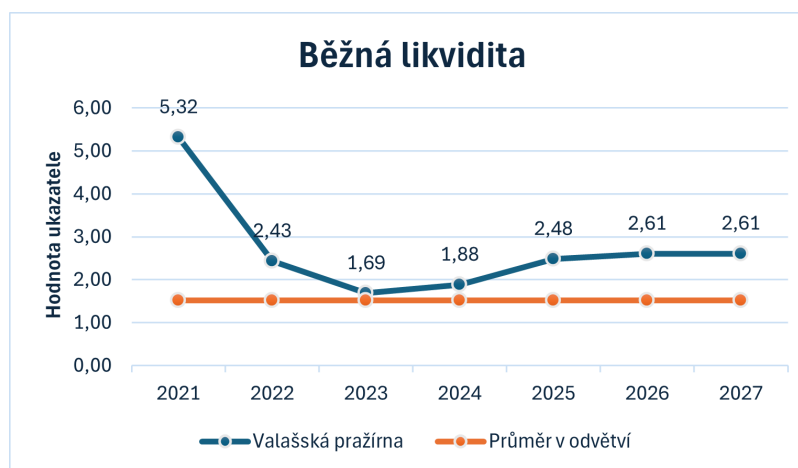
Graf 5.6: Pohotová likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou pohotové likvidity v odvětví

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Běžná likvidita

3. stupeň likvidity, běžná likvidita, která zohledňuje i zásoby, zůstává během období, pro které je tvořen finanční plán, v kladných a v odvětví dokonce nadprůměrných hodnotách. V roce 2021 byla vysoce nad průměrem v odvětví a pak postupně klesala, jak je vidět v grafu 5.7, který srovnává běžnou likviditu Valašské pražírny s průměrnou likviditou v odvětví. Od roku 2024 je v rámci finančního plánu snaha o zvýšení likvidity v podniku a hodnota tohoto ukazatele proto v celém plánovaném období stoupá až do výše 2,61. Dá se tedy předpokládat, že podnik nebude v plánovaném období čelit problémům s platební schopností.

Likvidita podniku se v období, pro které byl tvořen finanční plán postupně zlepšuje ve všech třech stupních a její hodnoty jsou na konci tohoto období velmi uspokojivé. Lze tedy čekat, že pokud vývoj Valašské pražírny půjde směrem, který je nastaven finančním plánem, nebude mít podnik do budoucna problémy s hrazením svých závazků na kterémkoliv stupni likvidity. Nadprůměrná úroveň likvidity v rámci odvětví pak značí, že Valašská pražírna bude bezpečným a spolehlivým potenciálním obchodním partnerem.



Graf 5.7: Běžná likvidita v průběhu celého sledovaného období společnosti Valašská pražírna a její srovnání s průměrnou hodnotou běžné likvidity v odvětví

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 5.5.4 Ukazatele zadluženosti

Plánovaný vývoj ukazatelů zadluženosti ukazuje tabulka 5.22, která pracuje s ukazateli, které již byly zmíněny v kapitole finanční analýzy. Pro ukazatel celková zadluženost je pak v grafu 5.8 zachycen i jeho vývoj po celé období sledované v této práci, potažmo celou dobu existence podniku.

Celkově se lze k vývoji ukazatelů zadluženosti hodit poznamenat, že podnik disponuje poměrně vysokou finanční pákou, která je však ve fázi rozvoje podnikání nezbytná. Ve výhledu do budoucna je vidět diverzifikace zdrojů financování a také větší využití vlastních zdrojů, které již bude mít podnik k dispozici.

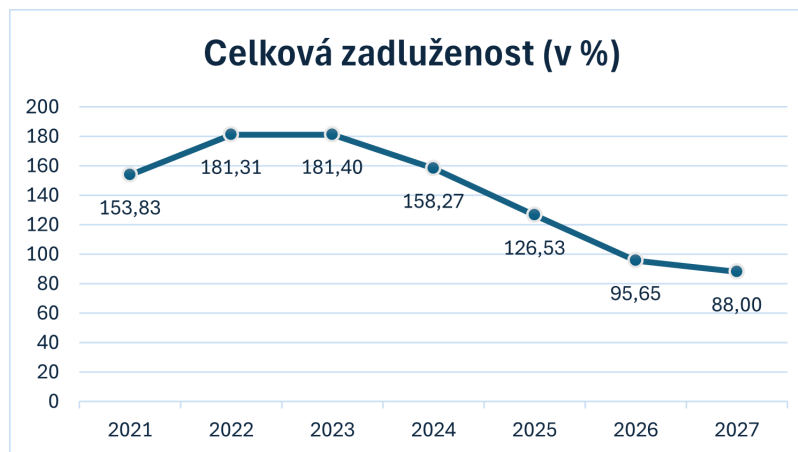
Tabulka 5.22: Ukazatele zadluženosti pro zhodnocení finančního plánu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti				
	2024	2025	2026	2027
Celková zadluženost (v %)	158,27	126,53	95,65	88,00
Míra zadluženosti (poměr)	-2,72	-4,77	21,89	7,36
Krytí DM dlouhodobými zdroji (poměr)	1,24	1,78	2,30	1,36

#### Celková zadluženost

Celková zadluženost v období, pro které je finanční plán stanoven, ukazuje na vysokou zadluženost podniku, protože její úroveň je ve všech sledovaných obdobích vysoce nad úrovní doporučených hodnot (tj. 60 %) a signalizuje předluženost. Do jisté míry je to způsobeno i tím, že ve výchozím roce 2024 podnik disponoval pouze minimálním vlastním kapitálem, v dalších letech však dochází k jeho postupnému navyšování vytvořeným ziskem, výsledek



**Graf 5.8: Předpokládaný vývoj ukazatele celková zadluženost v průběhu celého sledovaného období**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

hospodaření minulých let se také dostává ze záporných hodnot. To přispívá k poklesu podílu závazků na celkových pasivech.

Celková zadluženost je však do jisté míry zkreslena, jak již bylo zmíněno ve finanční analýze. Majitel podnik dofinancoval pomocí bezúročně zápůjčky od společníka a i přesto, že majitel hodlá peníze v Pražírně ponechat i v budoucnu a transformovat tuto částku na vlastní kapitál, ke kapitalizaci však zatím nedošlo a zápůjčka zůstala v dlouhodobých závazcích, i přesto, že bude v budoucnu plnit jinou roli. Podnik až do roku 2027 nedisponuje žádným bankovním úvěrem, jediný bankovní úvěr je plánován v roce 2027 v rámci investice do nové budovy.

[ht!]

### Míra zadluženosti

Míra zadluženosti se v prvních dvou plánovaných letech pohybuje v záporných hodnotách. Tento stav souvisí se zápornými hodnotami vlastního kapitálu v prvních dvou letech. Od roku 2026, kdy je vlastní kapitál již kladný a situace podniku se stabilizuje, hodnota ukazatele stoupá na hodnotu 21,89. V dalším roce je však plánována významná investice spojená se zvýšením dlouhodobých závazků bankovním úvěrem a ukazatel proto v tomto roce mírně klesá.

### Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Tento ukazatel, zobrazující vztah vlastního kapitálu, cizích zdrojů a dlouhodobého majetku se po celé období pohybuje nad hodnotou 1,0, což značí, že podnik disponuje dostatečnou výší kapitálu na financování jak dlouhodobého majetku, tak také pro tvorbu pracovního kapitálu. Jeho hodnota do roku 2026 roste vlivem růstu vlastního kapitálu a stagnace položky dlouhodobých závazků. V roce 2027 však opět klesá když dojde k pořízení nového majetku a jeho financování bankovním úvěrem.

### 5.5.5 Ukazatele aktivity

Pro podkapitolu věnující se hodnocení ukazatelů aktivity Valašské pražírny v období let 2024 - 2027, pro které byl tvořen finanční plán byly vybrány ukazatele obratu a doby obratu pro položky aktiv a položky podílející se na tvorbě pracovního kapitálu. Podrobně jsou tyto ukazatele rozebrány v dalších částech této podkapitoly jako komentář k tabulce 5.23. Pro ucelenější pohled na vývoj byly relevantní ukazatele rozšířeny i o grafy shrnující historický vývoj ukazatele v letech 2021 - 2023 doplněný o prognózované hodnoty ukazatele v letech 2024 - 2027.

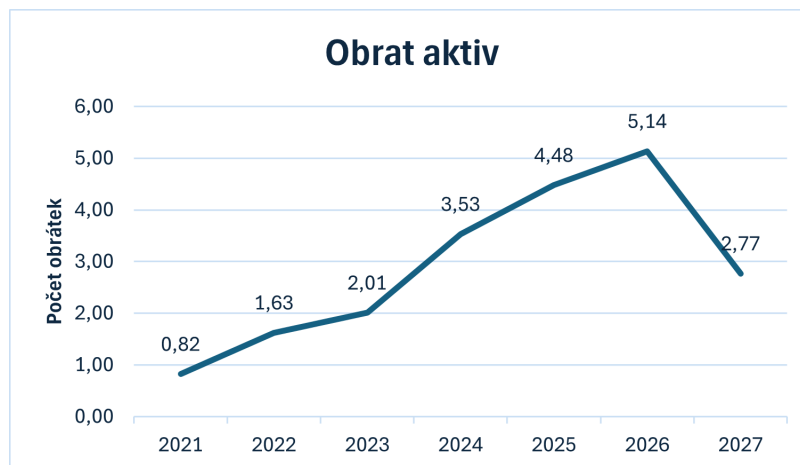
Tabulka 5.23: Ukazatele aktivity pro zhodnocení finančního plánu  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity				
	2024	2025	2026	2027
<b>Obrat aktiv</b> (počet obrátek)	3,53	4,49	5,14	2,77
<b>Obrat stálých aktiv</b> (počet obrátek)	5,34	10,28	15,96	4,37
<b>Obrat zásob</b> (počet obrátek)	15,10	15,10	15,10	15,10
<b>Doba obratu zásob</b> (ve dnech)	24,17	24,17	24,17	24,17
<b>Doba obratu pohledávek</b> (ve dnech)	7,75	7,75	7,75	7,75
<b>Doba obratu závazků</b> (ve dnech)	18,44	18,44	18,44	18,44

#### Obrat aktiv

Tento ukazatel má v prvních třech letech plánovaného období nejprve rostoucí tendenci, což má spojitost jak s investicemi do dlouhodobého majetku, tak s rostoucími tržbami. V roce 2027 však přichází změna a výrazný pokles ukazatele v důsledku vysokého nárůstu celkových aktiv investic do nové budovy pro výrobu.

I přes plánovaný pokles v roce 2027 je výše tohoto ukazatele v tomto roce ve srovnání s historickými hodnotami stále vyšší, jak ukazuje graf 5.9. Toto porovnání s roky předcházejícími finančnímu plánu svědčí o příznivém vývoji tohoto ukazatele.



Graf 5.9: Předpokládaný vývoj ukazatele obratu aktiv v průběhu sledovaného období

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálých aktiv se vyvíjí podobně jako je tomu u obratu celkových aktiv, protože spolu v případě Valašské pražírny tyto dva ukazatele velmi úzce souvisí a v jejich grafu se vyskytuje výkyv ovlivněný vývojem stejné položky - stálých aktiv. Stálá aktiva jsou v případě Valašské pražírny tvořena pouze dlouhodobým majetkem a proto lze pokles, pozorovaný u předchozího ukazatele v roce 2027, pozorovat v tomto roce i u obratu stálých aktiv.

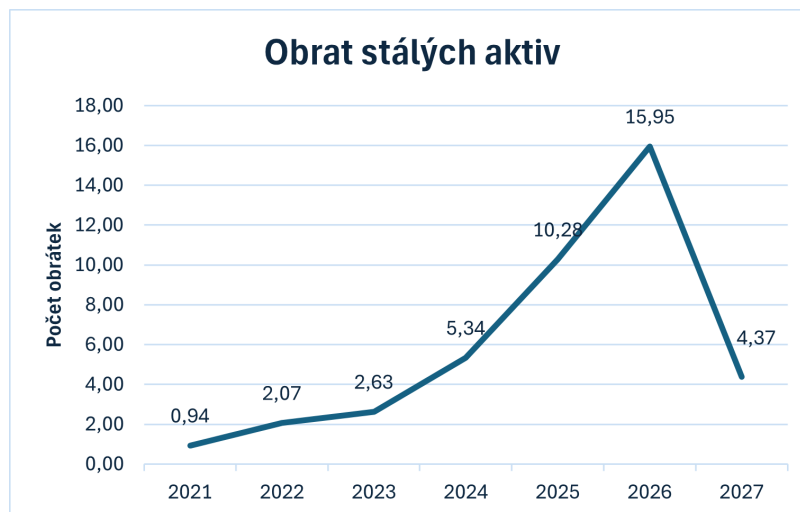
V letech 2024 - 2026 je tedy ukazatel obratu stálých aktiv rostoucí a v závěru plánovaného období klesá z hodnoty 15,96 na hodnotu 4,37. V grafu 5.10 je zobrazen i vývoj tohoto ukazatele už roku 2021, kde byl růst ukazatele do roku 2024 pomalejší a se zvýšením predikovaných tržeb v rámci finančního plánu pak rychle stoupá.

### Obrat zásob

Obrat zásob vykazuje po celé období konstantní hodnotu, což odpovídá použité metodě predikce položky zásob v plánovaném období podílem na tržbách.

### Doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků

Ukazatele doby obratu pro položky pracovního kapitálu zůstávají analogicky s obratem zásob konstantní po celé období 2024 - 2027. Je tomu tak z důvodu použité metody stanovení položek pracovního kapitálu, jak již bylo zmíněno v kapitole věnující se prognóze generátorů hodnoty. Doba obratu zásob činí 24,17 dní, pohledávek přibližně 7,75 dní a závazků 18,44 dní. Všechny hodnoty lze považovat za příznivé, neboť signalizují rychlý obrat pohledávek i zásob a dostatečně dlouhé období mezi nákupem a úhradou závazků.



Graf 5.10: Předpokládaný vývoj ukazatele obratu stálých aktiv v průběhu sledovaného období  
(Zdroj: vlastní zpracování)

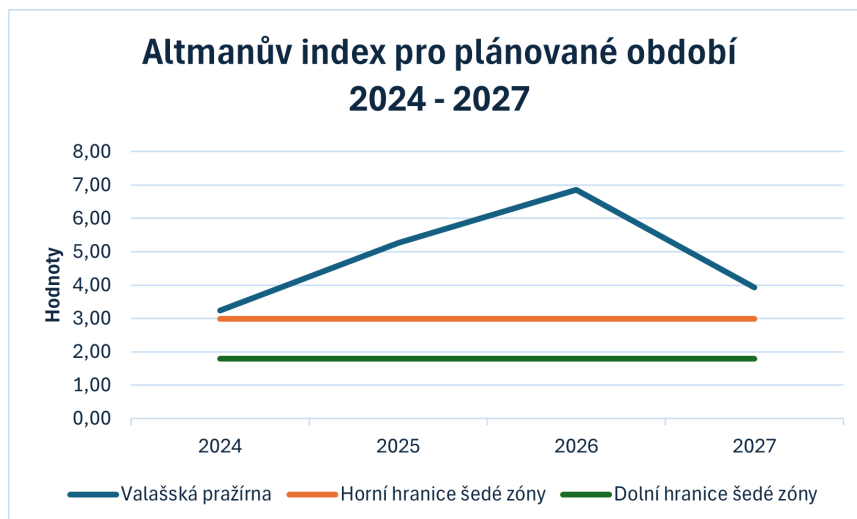
### 5.5.6 Altmanův index

Hodnoty Altmanova indexu se ve všech analyzovaných letech pohybují nad hranicí 2,99, což je obecně považováno za signál dobré finanční kondice podniku. Index se vyvíjí příznivě, v plánovaném období se pohybuje vysoko nad šedou zónou a tuto bezpečnou pozici významně neohrozí ani objemná investice plánovaná v roce 2027. Tento vývoj představuje výrazné zlepšení oproti období předchozích let, kdy se Valašská pražírna pohybovala dokonce až pod dolní hranicí šedé zóny a byla tak v rizikovém pásmu, ačkoliv meziročně index stoupal i v tomto období. výsledek hodnocení tohoto indexu tak potvrzuje, že podnik bude v období realizace finančního plánu v pozici, kdy by neměl být ohrožen rizikem úpadku.

Tabulka 5.24: Altmanův index pro zhodnocení finančního plánu  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Index	Koeficient	2024	2025	2026	2027
X1	3,3	0,17	0,27	0,34	0,20
X2	1	3,53	4,48	5,14	2,77
X3	0,6	-0,37	-0,21	0,05	0,14
X4	1,4	-0,59	-0,27	0,04	0,12
X5	1,2	0,16	0,34	0,42	0,22
<b>Celkem</b>		<b>3,24</b>	<b>5,26</b>	<b>6,86</b>	<b>3,96</b>

Pozici Altmanova indexu Valašské pražírny v plánovaném období v kontextu horní a dolní hranice šedé zóny lépe ilustruje graf 5.11, který hodnoty z tabulky převádí do přehlednější formy.



Graf 5.11: Předpokládané hodnoty Altmanova indexu v letech 2024 - 2027 ve srovnání s hraničními hladinami Z faktoru  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Shrnutí hodnocení finančního plánu

Z provedeného přepočtu finančních ukazatelů vyplývá, že plánovaný rozvoj společnosti Valašská pražírna by měl vést k postupnému zlepšení její finanční situace. Rentabilita i likvidita podniku vykazují pozitivní trend, přičemž provozní činnost začíná generovat dostatečné zdroje pro pokrytí krátkodobých závazků, ukazatele zadluženosti zůstávají v přijatelných mezích a dlouhodobý majetek je financován odpovídající strukturou zdrojů.

Celkovou důvěryhodnost finančního plánu podporují i výsledky Altmanova indexu, který se po celé plánované období pohybuje nad hranicí finanční stability. Prognóza hospodaření tak potvrzuje ekonomickou udržitelnost plánovaného rozvoje a dostatečnou životaschopnost podniku.

## 5.6 Analýza citlivosti pro finanční plán

V této kapitole je provedena analýza citlivosti vybraných položek z finančního plánu s cílem ověřit jeho odolnost vůči změnám klíčových předpokladů. Cílem je identifikovat ty položky, které jsou nejcitlivější na změnu klíčových předpokladů, a současně vyhodnotit, zda by případné potenciální odchylky od předpokládaného vývoje mohly ohrozit finanční stabilitu podniku. Pro potřeby analýzy citlivosti tedy bylo stanoveno několik scénářů vývoje tržeb, od jejichž výše se odvíjejí ostatní položky. Výsledky jsou vyhodnoceny pro jednotlivé položky v návaznosti na scénáře vývoje. Pro tuto analýzu byly zvoleny ty položky, které nejlépe vystihují výkonnost, provozní efektivitu a finanční stabilitu podniku.

Čistý zisk po zdanění (EAT) byl vybrán jako základní ukazatel celkové ziskovosti podniku. Provozní výsledek hospodaření (EBIT) byl do analýzy zařazen kvůli své schopnosti odrážet vývoj provozní výkonnosti bez vlivu na financování a daňové zatížení. Celkový peněžní tok byl zvolen jako ukazatel schopnosti podniku generovat hotovost z jeho činností, včetně investičních a finančních aktivit. Stav peněžních prostředků pak doplňuje pohled na likviditu v konkrétním okamžiku a umožňuje posoudit, zda podnik disponuje dostatečnou finanční rezervou pro pokrytí výdajů i za neočekávaných situací. Výběr těchto čtyř položek umožňuje komplexní zhodnocení dopadů změn v tržbách na celkový stav podniku.

### 5.6.1 Scénáře vývoje pro analýzu citlivosti

Pro účely analýzy citlivosti byl vytvořen soubor scénářů, které pracují s odchylkami tržeb od základního plánu v rozmezí  $\pm 15\%$ . Změny jsou aplikovány na každé sledované období samostatně a vycházejí z předpokladu, že všechny ostatní proměnné zůstávají ve vztahu k tržbám v konstantní výši. Výše tržeb změněných dle scénářů pro plánované období jsou zobrazeny v tabulce 5.25.

Tabulka 5.25: Scénáře vývoje tržeb použité pro analýzu citlivosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota (v tis. Kč)				
Změna tržeb	2024	2025	2026	2027
-15%	4 853	8 320	14 223	24 346
-10%	5 139	8 809	15 060	25 778
-5%	5 424	9 299	15 896	27 210
0%	<b>5 710</b>	<b>9 788</b>	<b>16 733</b>	<b>28 642</b>
5%	5 995	10 278	17 570	30 074
10%	6 280	10 767	18 406	31 507
15%	6 566	11 257	19 243	32 939

Scénář s 0 % změnou tržeb představuje výchozí stav finančního plánu, od jehož jednotlivých predikovaných hodnot se odvíjely všechny modelované scénáře. Rozpětí mezi pesimistickým (tedy záporné změny tržeb) a optimistickým (kladné změny tržeb) scénářem pro jednotlivé roky činí až cca. 8 600 tis. Kč, přičemž největší rozdíl je logicky patrný v roce 2027, kdy je základní objem tržeb nejvyšší.

## 5.6.2 Analýza citlivosti

V rámci této podkapitoly byla provedena analýza citlivosti na základě představených možných scénářů vývoje tržeb v rozmezí  $\pm 15\%$  oproti základní variantě s cílem ověřit schopnost finančního plánu odolat případným změnám.

Tabulka 5.26: **Citlivostní analýza pro finanční plán Valašské pražírny**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

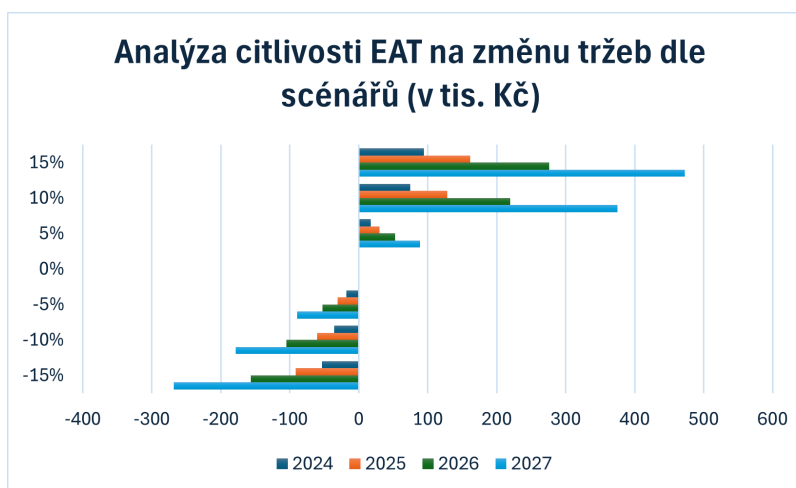
	2024		2025		2026		2027	
	Tis. Kč.	%	Tis. Kč.	%	Tis. Kč.	%	Tis. Kč.	%
<b>Změna EAT</b>								
15%	94	58,38	161	44,38	276	38,14	473	43,09
10%	74	46,01	128	35,30	219	30,28	375	34,16
5%	17	10,74	30	8,35	52	7,23	89	8,09
0%	<b>162</b>	<b>X</b>	<b>364</b>	<b>X</b>	<b>725</b>	<b>X</b>	<b>1 097</b>	<b>X</b>
-5%	-18	-10,91	-31	-8,42	-53	-7,26	-89	-8,13
-10%	-36	-22,05	-61	-16,67	-105	-14,44	-178	-16,24
-15%	-54	-33,18	-92	-25,20	-157	-21,61	-268	-24,45
<b>Změna EBIT</b>								
15%	139	50,21	237	40,61	406	28,53	695	33,30
10%	110	39,71	188	32,20	322	28,53	551	26,40
5%	26	9,31	45	7,68	77	6,80	131	6,26
0%	<b>276</b>	<b>X</b>	<b>583</b>	<b>X</b>	<b>1 127</b>	<b>X</b>	<b>2 085</b>	<b>X</b>
-5%	-26	-9,51	-45	7,75	-76	-6,77	-131	-6,31
-10%	-52	-18,92	-89	-15,29	-153	-13,60	-261	-12,54
-15%	-78	-28,34	-134	-23,01	-229	-20,34	-392	-18,82
<b>Změna celkového CF</b>								
15%	62	-72,98	162	49,14	279	75,28	477	90,93
10%	31	-36,56	95	28,83	166	44,76	283	53,93
5%	6	-7,19	22	6,70	40	10,73	69	13,11
0%	<b>-85</b>	<b>X</b>	<b>330</b>	<b>X</b>	<b>370</b>	<b>X</b>	<b>524</b>	<b>X</b>
-5%	-8	9,25	-24	-7,24	-40	-10,87	-66	-12,64
-10%	-14	16,30	-46	-13,91	-79	-21,41	-134	-25,61
-15%	-22	25,70	-70	-21,18	-117	-31,67	-201	-38,39
<b>Změna peněžních prostředků</b>								
15%	62	138,44	224	59,84	502	67,38	979	77,11
10%	31	69,36	126	33,69	292	39,19	575	45,28
5%	6	13,65	28	7,54	68	9,13	137	10,77
0%	<b>45</b>	<b>X</b>	<b>375</b>	<b>X</b>	<b>745</b>	<b>X</b>	<b>1 269</b>	<b>X</b>
-5%	-8	-17,55	-33	-8,74	-73	-9,80	-139	-10,97
-10%	-14	-30,92	-60	-15,95	-139	-18,66	-273	-21,53
-15%	-22	-48,75	-92	-24,49	-209	-28,06	-410	-32,32

Na základě těchto scénářů byly vyčísleny dopady na čistý zisk po zdanění (EAT), provozní zisk (EBIT), celkové peněžní toky a stav peněžních prostředků. Výsledky pro jednotlivé položky a jejich scénáře jsou zobrazeny jako rozdíl dané položky a základního scénáře (0%)

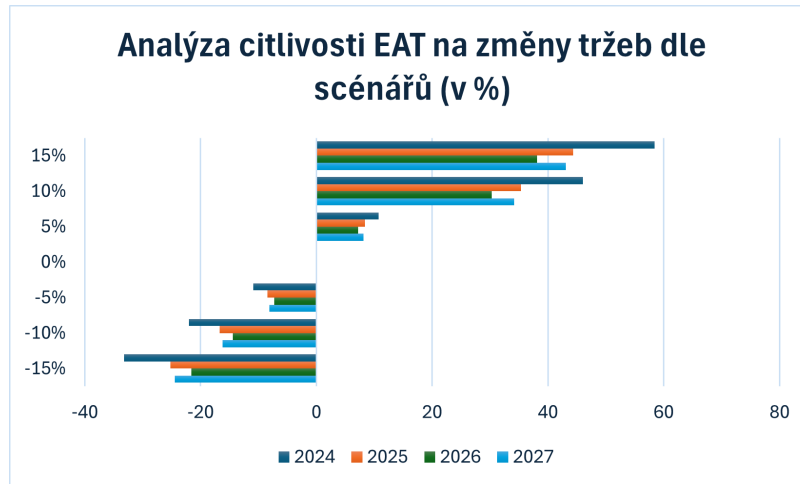
při použití modelového scénáře tržeb a druhá položka pak zobrazuje relativní rozdíl této hodnoty oproti základní variantě nezměněných tržeb (0%). Výsledky této analýzy jsou zachyceny v tabulce 5.26. Každá položka je vyhodnocena samostatně na základě hodnot z tabulky 5.25.

### Dopady změn tržeb v rámci scénářů na EAT

Citlivost čistého zisku (EAT) na vývoj tržeb je patrná zejména v případě scénářů, kdy tržby rostou o 10 a 15 %. Zde se jedná ve všech letech o změnu přes 30 %. U pesimistických scénářů jsou změny EAT mnohem méně dramatické napříč scénáři. V případě 15% poklesu tržeb klesá zisk v roce 2024 o 108 tis. Kč, tedy o 33,18 %. Lze tedy usoudit, že EAT je nejcitlivější na změny tržeb vyšší, než 10 %, kdy se bude pravděpodobně jakákoliv změna zisku nad tuto hodnotu promítat velmi výrazně do zisku. Stejně tak se bude silně promítat i snížení tržeb o více jak 15 %. Fluktuace tržeb okolo  $\pm 5\%$  by však neměla představovat kritické změny v čistém zisku. Graficky jsou tyto reakce EAT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích zobrazeny v grafech 5.12 a 5.13 jak v absolutních, tak v relativních hodnotách.



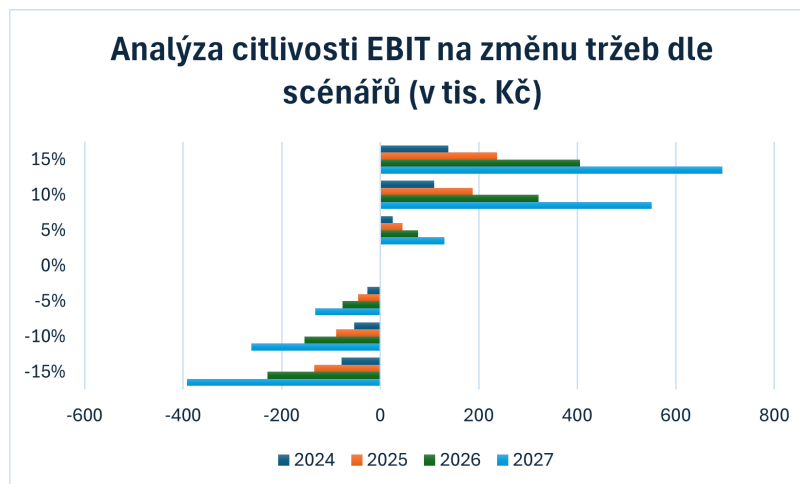
Graf 5.12: Citlivost EAT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)



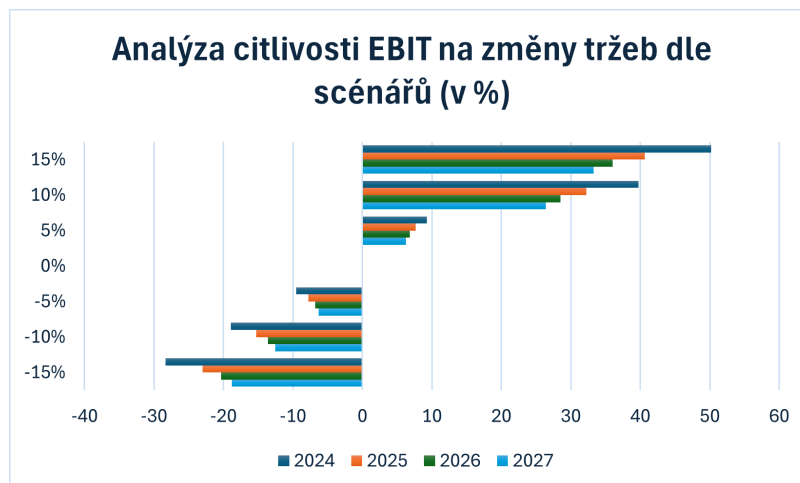
Graf 5.13: Citlivost EAT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Dopady změn tržeb v rámci scénářů na EBIT

Citlivost EBIT (zisku před úroky a zdaněním) vykazuje podobnou dynamiku jako EAT. Při poklesu tržeb o 15 % klesá EBIT napříč období o 18,82 až 28,34 %. Naopak při nárůstu tržeb o 15 % se pohybuje tato změna v rozmezí od 28,53 až po 50,21 %. Stejně tak jsou podobně jako u EAT i u EBIT při zvýšení tržeb o 10 % patrné změny o více jak 30 %. Při změnách o  $\pm 5\%$  opět nenastává nijak dramatická změna - v jednotkách procent. Tyto absolutní i relativní změny jsou znázorněny v grafech 5.14 a 5.15.



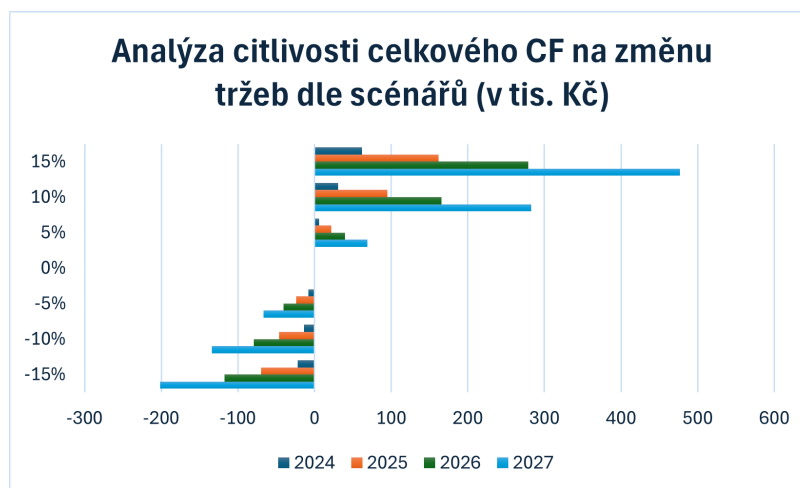
Graf 5.14: Citlivost EBIT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)



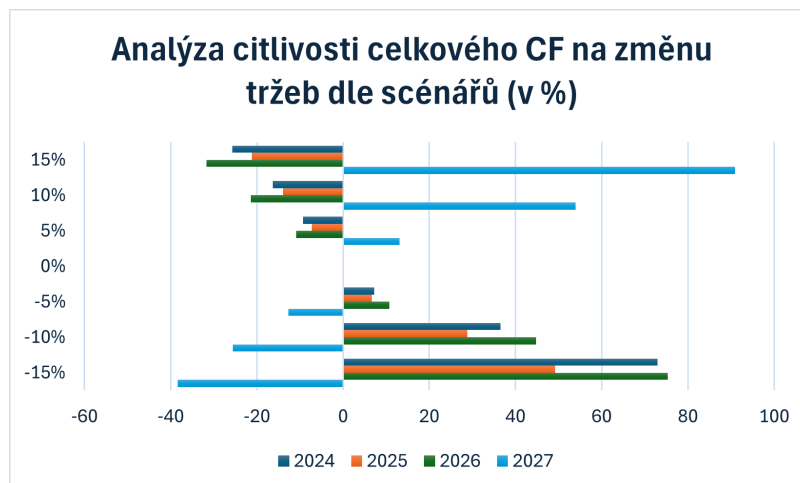
Graf 5.15: Citlivost EBIT na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Dopady změn tržeb v rámci scénářů na celkové CF

Cash flow má poměrně výraznou citlivost na změny tržeb, i když není nejcitlivější položkou. V roce 2024 je celkové plánované cash flow záporné a dokonce i při zvýšení tržeb dle scénáře o 15 % by celkové cash flow bylo stále záporné. Nicméně v téměř všech letech a téměř ve všech scénářích vykazuje CF velmi vysoké hodnoty změn, a to zejména u variant scénářů, kdy se tržby změní o  $\pm 15\%$ . Detailní znázornění těchto změn je viditelné na grafech 5.16 a 5.17.



Graf 5.16: Citlivost celkového CF na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)

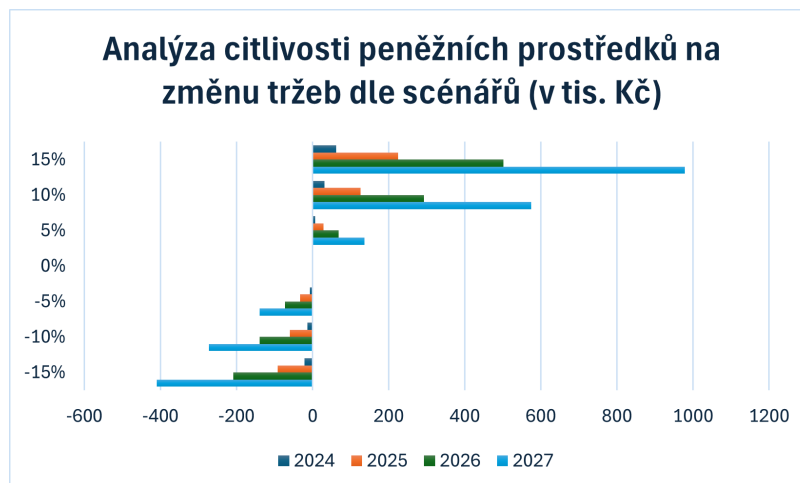


Graf 5.17: Citlivost celkového CF na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)

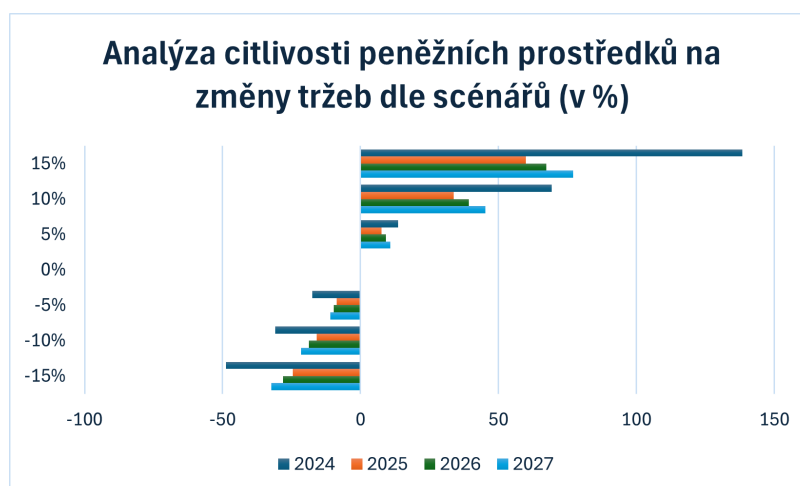
### Dopady změn tržeb v rámci scénářů na peněžní prostředky

Citlivost peněžních prostředků na změny tržeb celkově vykazuje nejvyšší citlivost na změny v tržbách ze všech sledovaných ukazatelů. Zejména silná je tato relativní citlivost podobně jako u EAT a EBIT u zvýšení tržeb o více jak 10 %, ale zde lze pozorovat, že citlivost je silná také u snížení tržeb o více jak 10 %, kdy u EAT a EBIT takto silná citlivost není.

Klíčový je fakt, že u peněžních prostředků je citlivost na změnu silná už u změny o  $\pm 5\%$ , markantní je tento fakt zejména v porovnání s ostatními ukazateli. Tento výsledek, ilustrovaný také graficky (viz graf 5.18 a 5.19), odhaluje, že Valašská pražírna silně spoléhá na očekávané příjmy z provozní činnosti. Jakákoli odchylka od předpokladů by měla přímý dopad na jeho schopnost udržet si rezervu peněžních prostředků.



Graf 5.18: Citlivost peněžních prostředků na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v absolutních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5.19: Citlivost peněžních prostředků na změnu tržeb v jednotlivých scénářích v relativních hodnotách  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Shrnutí analýzy citlivosti

Celkově analýza citlivosti potvrzuje, že tržby jsou pro Valašskou pražírnu kritickou veličinou s přímým a významným dopadem na provozní výkonnost, ziskovost i cash flow a peněžní prostředky společnosti.

Výsledky ukazují, že nejvyšší míru citlivosti na změny tržeb vykazuje položka stav peněžních prostředků a hned za ním celkové cash flow. Zatímco výsledky u čistého zisku (EAT) a provozního výsledku hospodaření (EBIT) se začínají výrazně měnit až od zhruba 10 %

změny tržeb, peněžní prostředky a do jisté míry i cash flow začínají reagovat již při změnách v jednotkách procent (respektive u nejnižšího sledovaného scénáře  $\pm 5\%$ ).

# Kapitola 6

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout finanční plán pro společnost Valašská pražírna, s. r. o. pro období let 2024 – 2027. Finanční plán byl navrhnout na základě předchozí strategické a finanční analýzy. Tento návrh finančního plánu byl doplněn o citlivostní analýzu, která ověřila dopady různých scénářů vývoje tržeb na vybrané položky výkazů podniku.

Strategická analýza ukázala, že podnik má stabilní vnitřní prostředí, jasně definované procesy a potenciál k růstu, zejména v oblasti rozšíření distribučních kanálů a zlepšení svého online marketingu. Z hlediska vnějších faktorů bylo identifikováno riziko vývoje cen vstupů, zejména zelené kávy, a silná závislost na spotřebitelské poptávce. Finanční analýza potvrdila celkově zdravou finanční situaci podniku, s přihlédnutím k jeho aktuální vývojové fázi. Ukazatele finanční analýzy vykazovaly pozitivní vývojový trend jak v období předcházejícím sestavení finančního plánu, tak také v období plánovaném.

Finanční plán vycházel z realistických předpokladů týkajících se tržeb, ziskové marže, investic a pracovního kapitálu. Výsledky ukázaly, že podnik bude i pesimističtějších scénářích schopný generovat provozní zisk. Citlivostní analýza však zároveň upozornila na vysokou závislost výkonnosti podniku na vývoji tržeb. Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že hlavní cíl práce byl splněn. Navržený finanční plán poskytuje vedení společnosti nástroj pro lepší rozhodování, plánování budoucího rozvoje a řízení rizik. Podniku se doporučuje:

- pravidelně aktualizovat finanční plán na základě skutečného vývoje tržeb a nákladů,
- sledovat vývoj trhu s kávou a přizpůsobovat mu cenovou strategii a nákupní politiku,
- rozšířit distribuční síť a aktivně využívat sociální síť pro marketing s cílem zvýšení tržního podílu.

V konečném důsledku je předkládaný finanční plán nástrojem, který umožní podniku lépe čelit nejistotě a dlouhodobě udržet finanční stabilitu a konkurenceschopnost.

## Kapitola 7

# Přílohy

### 7.1 Rozvaha společnosti Valašská pražírna s. r. o.

Tabulka 7.1: Rozvaha (aktiva) společnosti Valašská pražírna, s r.o. [8]

ROZVAHA - AKTIVA (v tis. Kč)				
		2021	2022	2023
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 083	1 038	1 360
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>950</b>	<b>815</b>	<b>1 039</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	950	815	1 039
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>133</b>	<b>219</b>	<b>317</b>
C.I.	Zásoby	68	106	158
C.II.	Pohledávky	41	11	29
C.II.2	Krátkodobé Pohledávky	41	11	29
C.IV.	Peněžní prostředky	24	102	130
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabulka 7.2: Rozvaha (pasiva) společnosti Valašská pražírna, s r.o. [8]

ROZVAHA - PASIVA (v tis. Kč)				
		2021	2022	2023
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 083	1 038	1 360
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-583</b>	<b>-844</b>	<b>-1 107</b>
A.I.	Základní kapitál	10	10	10
A.II.	Výsledek hospodaření minulých let	-265	-612	-861
A.III.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-328	-242	-256
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 666</b>	<b>1 882</b>	<b>2 467</b>
C.	Závazky	1 666	1 882	2 467
C.I.	Dlouhodobé závazky	1 641	1 792	2 279
C.II.	Krátkodobé závazky	25	90	188

## 7.2 Výkaz zisku a ztráty společnosti Valašská pražírna s. r. o.

Tabulka 7.3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Valašská pražírna, s. r. o. [8]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)				
		2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	891	1 670	2 735
II.	Tržby za prodej zboží	2	17	0
A.	Výkonová spotřeba	922	1 588	2 713
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1	1	0
A.2	Spotřeba materiálu a energie	716	957	1 317
A.3	Služby	205	630	1 396
D.	Osobní náklady	223	18	41
D.1.	Mzdové náklady	179	18	35
D.2	Náklady na soc. zab., zdrav. poj.	44	0	6
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	123	135	119
E.	Úpravy hodnot dl. n. a h. majetku	123	135	119
III.	Ostatní provozní výnosy	152	0	4
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	4
III.3.	Jiné provozní výnosy	152	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	83	150	88
F.3.	Daně a poplatky	1	2	2
F.5.	Jiné provozní náklady	82	148	86
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (±)</b>	<b>-306</b>	<b>-204</b>	<b>-222</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	14	14	1
V.II.	Ostatní finanční výnosy	1	4	5
K.	Ostatní finanční náklady	9	28	38
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (±)</b>	<b>-22</b>	<b>-38</b>	<b>-34</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (±)</b>	<b>-328</b>	<b>-242</b>	<b>-256</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (±)</b>	<b>-328</b>	<b>-242</b>	<b>-256</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-328</b>	<b>-242</b>	<b>-256</b>

## Kapitola 8

# Seznam použitých zkratek

<b>CF</b>	cash flow, peněžní tok
<b>ČPK</b>	čistý pracovní kapitál
<b>ČPP</b>	čisté pohotové prostředky
<b>DM</b>	dlouhodobý majetek
<b>EAT</b>	earnings after taxes, čistý zisk po zdanění
<b>EBIT</b>	earnings before interest and taxes, zisk před úroky a zdaněním
<b>EBT</b>	earnings before taxes, zisk před zdaněním
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>NWC</b>	net working capital, čistý pracovní kapitál
<b>OA</b>	oběžná aktiva
<b>ROA</b>	rentability of assets, rentabilita aktiv
<b>ROE</b>	rentability of equity, rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	rentability of sales, rentabilita tržeb
<b>ÚJ</b>	účetní jednotka
<b>VH</b>	výsledek hospodaření
<b>VK</b>	vlastní kapitál
<b>VZZ</b>	výkaz zisku a ztráty

# Literatura

- [1] ATRILL, P. *Financial management for Non-specialists*. 3rd. Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65749-6.
- [2] BAISHYA, B. McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, [online]. 01/2015, [cit. 2025-04-25].
- [3] EUROPEAN COMMISSION. *EU-Mercosur agreement*. 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mercosur/eu-mercosur-agreement\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mercosur/eu-mercosur-agreement_en).
- [4] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- [5] GRÜN WALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] HRDÝ, M. a HOROVÁ, M. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [7] INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. *Coffee Market Report – Statistics Section*. 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://ico.org/resources/coffee-market-report-statistics-section/>.
- [8] JUSTICE.CZ. *Účetní výkazy - Valašská pražírna, s. r. o.* [online]. 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1092517>.
- [9] KISLINGEROVÁ, E., BOUKAL, P., ČEPELKA, V., HNILICA, J. a NOVOTNÝ, J. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-71-79-802-9.
- [10] KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [11] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [12] KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví*. 2. vyd. Praha: POLYGON, 1995. ISBN 80-85967-88-X.

- [13] KURZY.CZ. *Cena elektřiny - graf vývoje ceny 1 kWh v CZK za 3 roky* [online]. Kurzy.cz, 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/1kWh-czk-3-roky>.
- [14] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [15] LEAN SIX SIGMA. *Six Sigma* [online]. 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/six-sigma/>.
- [16] LHOTSKÝ, J. *Strategický management*. Praha: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [17] MACROTRENDS. *Coffee Prices – 45 Year Historical Chart*. 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/2535/coffee-prices-historical-chart-data>.
- [18] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce – leden 2025*. 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025/makroekonomicka-predikce-leden-2025-58624>.
- [19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Metodika výpočtu*. 2016 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>.
- [20] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Digitální podnik – digitální podnik – výzva I*. 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: <https://optak.gov.cz/digitalni-podnik-digitalni-podnik-vyzva-i/a-356/>.
- [21] RASTOGI, N. a TRIVEDI, M. K. PESTLE TECHNIQUE – A TOOL TO IDENTIFY EXTERNAL RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS. *International Research Journal of Engineering and Technology* [online]. 01/2016, [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Manoj-Trivedi-2/publication/363640549\\_PESTLE\\_TECHNIQUE\\_-\\_A\\_TOOL\\_TO\\_IDENTIFY\\_EXTERNAL\\_RISKS\\_IN\\_CONSTRUCTION\\_PROJECTS/links/6326de560a70852150026dfc/PESTLE-TECHNIQUE-A-TOOL-TO-IDENTIFY-EXTERNAL-RISKS-IN-CONSTRUCTION-PROJECTS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manoj-Trivedi-2/publication/363640549_PESTLE_TECHNIQUE_-_A_TOOL_TO_IDENTIFY_EXTERNAL_RISKS_IN_CONSTRUCTION_PROJECTS/links/6326de560a70852150026dfc/PESTLE-TECHNIQUE-A-TOOL-TO-IDENTIFY-EXTERNAL-RISKS-IN-CONSTRUCTION-PROJECTS.pdf).
- [22] REŽŇÁKOVÁ, M., NÝVLTOVÁ, R., POLÁK, D. a ŠUNKA, J. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: GRADA publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [23] ROSS, S., WESTERFIELD, R. a JORDAN, B. *Fundamentals of corporate finance*. 8th. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. ISBN 978-0-07-353062-8.
- [24] ROTHAERMEL, F. *Strategic management*. 6th. New York: McGrawHill, 2024. ISBN 978-1-266-19186-2.
- [25] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA publishing, a. s., 2021. ISBN 978-80-271-3124.
- [26] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [27] SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2003. ISBN 978-80-21433-25-0.
- [28] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *České firmy čelí rostoucím problémům, ale Ukrajině pomáhají*. 2022 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/15215-ceske-firmy-celi-rostoucim-problemum-ale-ukrajine-pomahaji>.
- [29] DĚDKOVÁ, J. *Analýza SWOT* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: [http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf).
- [30] PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU. *Tržby odvětví* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://portal-statistik.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.
- [31] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [32] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
- [33] ČESKO. *Zákony pro lidi- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - znění od 1. 1. 2025* [online]. © AION CS, 2010–2025 [cit. 2025-03-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>.
- [34] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy devizového trhu – graf USD* [online]. Praha: Česká národní banka, 2025 [cit. 2025-03-31]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy\\_form.html?mena=USD](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=USD).
- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Valašská pražírna s.r.o. – IČO 09396527* [online]. 2025 [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=09396527>.
- [36] ŠTĚPÁNKOVÁ, V. *Jaká příprava kávy je nejekologičtější? D-test* [online]. 08/2024, [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-11032/jaka-priprava-kavy-je-nejekologictejsi>.