



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Vostrovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Karolína Vostrovská
Vedoucí práce:	doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.
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 sestavení finančního plánu pro fiktivní společnost KLM s.r.o. Práce je rozdělena do několika částí, v úvodu jsou definována teoretická východiska, která zahrnují základní pojmy a metody finančního plánování, následně je provedena strategická a finanční analýza společnosti pro rok 2019-2023, která poskytuje přehled o její současné finanční situaci. Na základě těchto výsledků je zpracován finanční plán, který je sestaven pro rok 2024-2027. Závěrem je finančním plánem zhodnocen.

Abstract

This diploma thesis is focused on the preparation of a financial plan for a fictitious company KLM s.r.o. The work is divided into several sections. The introduction defines the theoretical background, including basic concepts and methods of financial planning. Subsequently, a strategic and financial analysis of the company for the period 2019–2023 is carried out, providing an overview of its current financial situation. Based on these results, a financial plan is developed for the period 2024–2027. Finally, the financial plan is evaluated.

Klíčová slova

Finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow, metody finanční analýzy, návrh finančního plánu, hodnocení ukazatelů, analýza citlivosti

Keywords

Financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, cash flow, methods of financial analysis, financial plan design, indicator evaluation, sensitivity analysis

Bibliografická citace

VOSTROVSKÁ, Karolína. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168575>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2025

Bc. Karolína Vostrovská

autor

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, vstřícnost a cenné rady, které mi pomohli při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Melnarové, za její laskavost, pomoc při získávání podkladů a poskytnutí potřebných informací k vybrané společnosti. Zároveň tímto děkuji svým rodičům za jejich neustálou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	- 13 -
1.1. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	- 13 -
1.1.1. Zásady finančního plánování	- 14 -
1.1.2. Principy finančního řízení.....	- 15 -
1.2. STRATEGICKÁ ANALÝZA	- 16 -
1.2.1. Vliv makrookolí.....	- 16 -
1.2.2. Vliv mikrookolí.....	- 18 -
1.3. FINANČNÍ ANALÝZA	- 22 -
1.3.1. Absolutní ukazatele.....	- 22 -
1.3.2. Rozdílové a tokové ukazatele	- 23 -
1.3.3. Poměrové ukazatele	- 24 -
1.3.4. Ukazatele likvidity	- 28 -
1.3.5. Ukazatele zadluženosti	- 30 -
1.3.6. Ukazatele aktivity	- 33 -
1.3.7. Analýza soustavy ukazatelů.....	- 34 -
1.4. SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	- 36 -
1.4.1. Vstupy pro finanční analýzu	- 38 -
1.4.2. Rozvaha	- 38 -
1.4.3. Pasiva.....	- 39 -
1.4.4. Výkaz zisku a ztrát.....	- 39 -
1.4.5. Výkaz peněžních toků.....	- 41 -
2 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FIRMY.....	- 43 -
2.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	- 43 -
2.1.1. Organizační struktura.....	- 44 -

2.1.2.	Hlavní trhy a zákazníci	- 44 -
2.2.	STRATEGICKÁ ANALÝZA	- 45 -
2.2.1.	PESTLE	- 45 -
2.2.2.	Analýza 7S McKinsey	- 51 -
2.2.3.	Porterova analýza.....	- 53 -
2.3.	Hodnocení finanční situace firmy	- 55 -
2.3.1.	Analýza absolutních ukazatelů	- 56 -
2.3.2.	Analýza rozdílových ukazatelů.....	- 61 -
2.3.3.	Analýza poměrových ukazatelů.....	- 64 -
2.3.4.	Analýza soustavy ukazatelů.....	- 70 -
2.3.5.	SWOT analýza.....	- 73 -
3	NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	- 75 -
3.1.	Stanovení cílů pro finanční plán	- 75 -
3.2.	Prognóza tržeb.....	- 76 -
3.3.	Východiska pro sestavení finančního plánu	- 79 -
3.3.1.	Stanovení položek výkazu zisků a ztráty	- 79 -
3.3.2.	Stanovení položek rozvahy	- 80 -
3.3.3.	Plán dlouhodobého majetku a investic	- 81 -
3.4.	Plánovaný finanční plán	- 84 -
3.4.1.	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	- 85 -
3.4.2.	Plánovaná rozvaha	- 87 -
3.4.3.	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	- 91 -
3.5.	Zhodnocení finančního plánu	- 93 -
3.5.1.	Ukazatele rentability	- 93 -
3.5.2.	Ukazatele aktivity	- 94 -
3.5.3.	Ukazatele likvidity	- 94 -

3.5.4. Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....	- 95 -
3.5.5. Altmanův index.....	- 95 -
3.5.6. Analýza citlivosti	- 97 -
ZÁVĚR	- 100 -
ZDROJE	- 101 -
SEZNAM GRAFŮ	- 104 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 105 -
SEZNAM TABULEK	- 106 -
SEZNAM ROVNIC	- 108 -
SEZNAM VZORCŮ	- 109 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 110 -

ÚVOD

Finanční plánování je nezbytným nástrojem řízení každého podniku, bez ohledu na jeho velikost či zaměření, umožňuje podniku předvídat budoucí vývoj, efektivně alokovat zdroje a čelit potenciálním rizikům. Přesná predikce budoucího vývoje financí je klíčová pro udržení stability a zajištění růstu společnosti, a právě proto je finanční plán jedním z klíčových dokumentů každé firmy, který poskytuje managementu přehled o očekávaných příjmech, nákladech, ziscích a finanční situaci.

Diplomová práce se v úvodních kapitolách věnuje teoretickému vymezení finančního plánování a metodám strategické a finanční analýzy, které jsou klíčové pro správné nastavení plánu. Následuje analýza současného stavu společnosti, která zkoumá její postavení na trhu, finanční stabilitu a výkonnost. Na základě těchto zjištění je zpracován finanční plán, který obsahuje výkaz zisku a ztráty, rozvahu a přehled peněžních toků.

Cílem této práce je nejen sestavení finančního plánu, ale i jeho vyhodnocení pomocí klíčových ukazatelů a citlivostní analýzy. Tento přístup umožňuje posoudit, jak změny klíčových faktorů ovlivní hospodářský výsledek společnosti a přispívá k efektivnímu řízení její finanční stability.

CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu na následující čtyři roky pro společnost, která si přeje zůstat v anonymitě a bude proto označována jako KLM s.r.o. Tento finanční plán je vytvořen na základě důkladné analýzy historických dat společnosti a zahrnuje všechny účetní výkazy, které jsou důležité pro jeho sestavení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se bude věnovat teoretickým východiskům finančního plánování, kde budou vysvětleny klíčové pojmy a principy finančního řízení, budou zde uvedeny metody strategické a finanční analýzy, které budou využity v analytické části práce.

Druhá část práce se bude zaměřovat na hodnocení současného stavu společnosti KLM s.r.o., která bude lépe představena. Pomocí strategické analýzy bude zkoumáno vnější a vnitřní prostředí společnosti za využití metod PESTLE, Porterova modelu a McKinseyho modelu „7S“ a na strategickou analýzu bude navazovat finanční analýza, která zhodnotí vývoj klíčových finančních ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Výsledky těchto analýz pak budou následně shrnuty ve SWOT analýze.

Třetí část práce se bude zaměřovat na sestavení finančního plánu společnosti KLM s.r.o. pro období let 2024 až 2027. V rámci této části bude nejprve provedena prognóza generátorů hodnoty, která tvoří základní zdroj dat pro vytvoření finančního plánu, a poté budou na jejich základě sestaveny účetní výkazy, tedy výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled peněžních toků. Po sestavení finančního plánu bude tento plán vyhodnocen pomocí klíčových finančních ukazatelů, pro lepší posouzení finanční stability bude využit Altmanův index, který poskytuje komplexní hodnocení finančního zdraví společnosti, a nakonec bude finanční plán podroben citlivostní analýze, která sleduje, jak by změny klíčových proměnných, jako jsou tržby nebo výkonová spotřeba, ovlivnily výsledek hospodaření.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce se zaměřuje na úvod do řešené problematiky a obsahuje literární přehled z odborných zdrojů. Kapitola poskytuje nezbytný teoretický základ pro finanční plánování, včetně jeho zásad, principů a metodických postupů, které jsou klíčové pro provedení vybraných strategických a finančních analýz nezbytných k sestavení finančního plánu.

1.1. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je základní a nepostradatelnou součástí finančního řízení každé organizace. Tento proces spočívá ve formulaci cílů a hledání efektivních způsobů jejich dosažení. Nezbytně zahrnuje analýzu vnitřních a vnějších podmínek, prognózu jejich vývoje a hodnocení rizik. Bez důkladné analýzy podniku a jeho okolí nelze vytvořit kvalitní plán, který by realisticky reflektoval aktuální situaci. Plán, který by nezahrnul dosavadní vývoj, by spíše představoval přání vedení než reálný a proveditelný dokument (RŮČKOVÁ 2021).

Finanční analýza je klíčovým nástrojem nejen pro tvorbu podnikatelského plánu, ale také pro komunikaci s externími partnery, jako jsou banky, investoři nebo obchodní partneři, a zároveň slouží interním uživatelům, zejména manažerům. Kvalitně provedená analýza snižuje potřebu následných úprav plánu a výrazně podporuje jeho úspěšnou a efektivní realizaci (RŮČKOVÁ 2021).

Finanční plán představuje soubor činností směřujících k predikci budoucích finančních efektů a investičních rozhodnutí. Jeho účelem je zajištění likvidity a udržení finanční stability organizace, přičemž slouží jako nástroj pro srovnání plánovaných a skutečně dosažených výsledků (RŮČKOVÁ 2021).

Hlavními kroky finančního plánování jsou:

- **Stanovení finančních cílů**, které zahrnuje i analýzu proveditelnosti strategických záměrů.

- **Analýza rozdílů mezi aktuálním a požadovaným stavem**, včetně identifikace vzájemných vztahů mezi klíčovými prvky podniku.
- **Návrh opatření k dosažení cílů**, přičemž se hledají efektivní cesty ke zvýšení hodnoty podniku (RŮČKOVÁ 2021).

Plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola jsou navzájem provázané činnosti, přičemž plánování tvoří základ, na němž ostatní procesy staví. Rozhodující roli při plánování hraje časový horizont – plány mohou být krátkodobé (operativní, roční) nebo dlouhodobé (strategické, podnikatelské). Důležitým aspektem je jejich časová koordinace, kdy krátkodobé plány vycházejí z dlouhodobých, a klouzavé plánování umožňuje zachování kontinuity i flexibility v měnících se podmínkách (RŮČKOVÁ 2021).

Efektivní finanční plán by měl být přehledný, systematický, flexibilní a přizpůsobený organizační struktuře podniku. Měl by také splňovat zásadu SMART – být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný a časově ohraničený. Takto sestavený plán podporuje finanční stabilitu podniku a usnadňuje jeho řízení i rozvoj (ŽŮRKOVÁ 2007).

1.1.1. Zásady finančního plánování

Pro dosažení reálných hodnot v plánu je nutné dodržet několik zásad finančního plánování, mezi které patří systematicčnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost (MAREK 2009).

Zásada systematicčnosti

Tato zásada spočívá v tom, že základní cíl plánu, například maximalizace tržní hodnoty podniku, určuje i další dílčí cíle, jako je maximalizace zisku a udržování likvidity (MAREK 2009).

Zásada přehlednosti

Zásada přehlednosti umožňuje snadnou operativnost a kontrolu pro všechny účastníky (MAREK 2009).

Zásada periodičnosti

Plán by měl být sestavován v pravidelných obdobích, což usnadňuje jeho kontrolu a aktualizaci (MAREK 2009).

Zásada pružnosti a klouzavosti

Plán by měl být aktualizován v průběhu plánovaného období a nová verze by měla částečně překrývat předchozí plán (MAREK 2009).

1.1.2. Principy finančního řízení

Princip preference peněžních toků

Tento princip zdůrazňuje, že v dlouhodobém i krátkodobém horizontu by celkové peněžní příjmy měly převyšovat výdaje. Cílem je oddělit příjmy od výnosů a výdaje od nákladů, protože ziskový podnik nemusí být vždy finančně zdravý (LANDA 2007).

Princip respektování faktoru času

Dřívější finanční příjmy by měly mít přednost před pozdějšími, pokud mají stejnou nominální hodnotu. Tento princip je užitečný při hodnocení efektivity investic, například pomocí čisté současné hodnoty (LANDA 2007).

Princip respektování a minimalizace rizika

Princip respektování a minimalizace rizika říká, že podnik by měl dávat přednost získávání stejného množství peněz s nižším rizikem než s vyšším. Cílem je minimalizovat riziko, protože i když mohou existovat příležitosti s vyšším rizikem, jsou méně výhodné ve srovnání s těmi, které nesou nižší riziko (LANDA 2007).

Princip optimalizace kapitálové struktury

Je důležité najít optimální složení podnikového kapitálu, což znamená kombinaci vlastního a cizího kapitálu, která zajistí finanční stabilitu s co nejnižšími náklady (LANDA 2007).

1.2. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Důležitým úkolem manažera je provedení analýzy okolí podniku. Tento proces je klíčový pro pochopení pozice podniku v jeho prostředí a pro efektivní reakci na jeho neustálé změny. Manažer by měl posoudit potenciál pro další rozvoj podniku, předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovat rizikové faktory relevantní k podnikovému strategickému záměru (FOTR et al. 2012).

Kroky analýzy podnikového prostředí jsou založeny na zásadě MAP:

- **monitoruj,**
- **analyzuj,**
- **predikuj** (FOTR et al. 2012).

Při analýze je důležité prvně zjistit, jestli došlo ke změně předpokladů, které byly použity při sestavování strategie. Pokud se tyto předpoklady změnily, je nutné strategii upravit (FOTR et al. 2012).

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části:

- **externí prostředí,** které zahrnuje makrookolí, jenž podnik nemůže ovlivnit,
- **interní prostředí,** tedy mikrookolí, které je ovlivňováno činností podniku (FOTR et al. 2012).

1.2.1. Vliv makrookolí

Strategická analýza hodnotí makrookolí podniku, tedy faktory jako politické, ekonomické, sociální nebo technologické aspekty, které mohou ovlivnit jeho fungování. V tomto kontextu je vnější prostředí úzce spojeno s analýzou SWOT, kde příležitosti a hrozby, vycházející z makroprostředí, představují jednu z klíčových částí celkové analýzy podniku (KALOUDA 2016).

PESTLE analýza

Pro efektivní analýzu vnějšího podnikatelského prostředí je jednou z nejlepších metod PESTLE analýza. Tento nástroj se využívá k identifikaci hlavních faktorů, které mohou

ovlivnit fungování podniku. Je kladeno důraz na faktory, které mohou přinést jak příležitosti, tak hrozby, jež podnik nemůže přímo ovlivnit. PESTLE analýza je obzvláště důležitá pro začínající firmy, které často podceňují její hodnotu, přestože je nezbytná pro vytvoření efektivní strategické orientace (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012).

PESTLE analýza je rozdělena do šesti hlavních kategorií:

- **Politické faktory**

Tento aspekt se zaměřuje na politickou stabilitu v dané zemi a regionu. Důležitým kritériem je forma vlády, její stabilita, přítomnost klíčových orgánů a politických rozhodnutí, které mohou ovlivnit podnikání. Také sem patří postoje vlády vůči zahraničním investicím, privatizaci či regulacím trhu. Politické faktory také zahrnují legislativní změny, veřejné politiky a zahraniční vztahy, např. stabilitu v sousedních státech nebo obchodní vztahy mezi zeměmi (GRASSEOVÁ et al. 2010).

- **Ekonomické faktory**

Tato část zahrnuje vše, co souvisí s celkovou ekonomikou, například inflaci, úrokové sazby, obchodní vztahy a stav veřejných financí. Je důležité sledovat i daňové změny, protože ty mohou ovlivnit náklady a ziskovost podniku (GRASSEOVÁ et al. 2010).

- **Sociální faktory**

Tyto faktory zahrnují demografické údaje, jako je velikost populace, věkové složení nebo pracovní preference lidí. Také se sleduje, jak je trh práce rozdělený, jaká je úroveň nezaměstnanosti nebo jaké jsou pracovní zvyklosti a schopnosti dostupných zaměstnanců (GRASSEOVÁ et al. 2010).

- **Technologické faktory**

V tomto bodě jde o vše, co souvisí s novými technologiemi, výzkumem a inovacemi. Jak rychle se nové technologie zavádějí do praxe? Jak rychle zastarávají starší technologie? a jaká je podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje? (GRASSEOVÁ et al. 2010)

- **Legislativní faktory**

Tyto faktory se týkají právních předpisů, které ovlivňují podnikání. Jaké jsou obchodní a daňové zákony, jak stabilní a efektivní je právní prostředí, a jaké další

právní normy musí podniky dodržovat? Zároveň je důležité věnovat pozornost tomu, zda existují mezery v legislativě, které by mohly ovlivnit podnikání (GRASSEOVÁ et al. 2010).

- **Ekologické faktory**

V tomto bodě se zohledňují přírodní faktory, jako je klimatické změny, ochrana životního prostředí nebo znečištění. Dále se zde sledují vlivy, jako je vyčerpávání přírodních zdrojů nebo legislativa týkající se ekologických předpisů, které mohou ovlivnit podniky (GRASSEOVÁ et al. 2010).

Tato analýza nám poskytuje ucelený přehled o externím prostředí podniku a pomáhá identifikovat oblasti, které mohou podnik ovlivnit – ať už pozitivně nebo negativně. Je to cenný nástroj pro každou firmu, která chce mít představu o tom, jak její podnikání ovlivňují vnější faktory (GRASSEOVÁ et al. 2010).

1.2.2. Vliv mikrookolí

Analýza vnitřního prostředí podniku se zaměřuje na posouzení jeho silných a slabých stránek. Klíčové je mít dobrý přehled o dostupných zdrojích a schopnostech společnosti, což se nejlépe dosahuje týmovou prací, kdy se zapojí zástupci různých oddělení. Tato analýza pomáhá odhalit oblasti, které je třeba zlepšit a zdroje, které mohou přispět k růstu firmy (FOTR et al. 2012).

Metoda 7S (McKinsey)

Tato metoda pomáhá identifikovat faktory, které ovlivňují úspěch firmy při realizaci její strategie. Je důležité se zaměřit na vzájemné vztahy mezi těmito faktory a hodnotit je systematicky. Podnik je třeba posuzovat jako soubor sedmi faktorů:

- **Strategie**
- **Struktura:** Definuje funkční uspořádání firmy, rozdělení rolí, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, a spolupráci v kontrolních procesech (HANZELKOVÁ et al. 2017).
- **Systemy řízení:** Týká se procesů a nástrojů řízení, jako jsou kontrolní, komunikační a informační systémy (HANZELKOVÁ et al. 2017).

- **Spolupracovníci:** Zahrnuje vztahy mezi pracovníky, jejich motivaci a chování vůči podniku. Rozlišuje kvantifikovatelné faktory (např. motivace) a kvalitativní faktory (např. morální postoj) (HANZELKOVÁ et al. 2017).
- **Schopnosti:** Hodnotí kvalifikaci pracovníků a efektivitu organizace práce a jejího řízení (HANZELKOVÁ et al. 2017).
- **Sdílené hodnoty:** Odkazuje na principy a ideje, které jsou respektovány nejen zaměstnanci, ale i ostatními zainteresovanými stranami (HANZELKOVÁ et al. 2017).

Analýza 7S by měla být kritická a detailní, aby poskytla relevantní data pro zlepšení firmy. Používá se na základě historických a současných informací, ale pro komplexní posouzení interního prostředí je dobré ji kombinovat s jinými metodami (HANZELKOVÁ et al. 2017).

Porterův model pěti sil

Před zahájením podnikání by měla být provedena analýza pěti sil, která hodnotí přitažlivost odvětví. Tento model pomáhá identifikovat faktory ovlivňující konkurenceschopnost odvětví. Různá odvětví mají různé faktory, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost, a model umožňuje zjistit, jaká jsou specifika každého odvětví (GRASSEOVÁ et al. 2010).

Porterův model zahrnuje následující faktory:

- **Rivalita odvětví:** Závisí na síle konkurence mezi podniky. Důležitými faktory jsou počet konkurentů, jejich strategické přístupy a legislativní omezení. Vyšší fixní náklady mohou také zvýšit rivalitu, protože firmy se snaží naplnit svou kapacitu (GRASSEOVÁ et al. 2010).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Tato hrozba závisí na bariérách pro vstup a výstup z odvětví, jako jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, legislativa, vládní regulace a diferenciací výrobků. Vysoké bariéry znamenají vyšší ziskovost, ale také riziko, že podnik nebude moci opustit odvětví, pokud se mu nedaří. Nízké bariéry naopak umožňují snadný vstup nových konkurentů, což snižuje ziskovost. Nejhorší situace nastává, pokud jsou bariéry vstupu nízké, ale

výstupní bariéry vysoké, což vede k nízkým ziskům a nadbytku nabídky na trhu (GRASSEOVÁ et al. 2010).

- **Hrozba substituce produktů:** Substituty jsou produkty, které mohou nahradit stávající výrobky, což může vést k odchodu zákazníků ke konkurenci. Firmy se proto snaží své produkty neustále zlepšovat a udržet zákazníky (MALLYA 2007).
- **Vliv odběratelů:** Odvětví je méně atraktivní, pokud mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu. Mohou se pokusit snižovat ceny, požadovat lepší služby a kvalitnější produkty, což vede ke snižování ziskovosti pro prodejce. K tomu dochází, pokud výrobky nejsou diferencované a představují významnou část nákladů zákazníka. Pro výrobce je výhodné zaměřit se na zákazníky s nižší vyjednávací silou nebo na ty, kteří jsou ochotni změnit dodavatele. Prodejci se proto snaží nabídnout nabídky, které zákazníci neodmítnou (GRASSEOVÁ et al. 2010).
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Dodavatelé, kteří mají výjimečné produkty, mohou ovlivnit ceny nebo kvalitu. Důležité je vytvářet silné vztahy s dodavateli, aby se minimalizovalo riziko zvyšování nákladů nebo zhoršení kvality (GRASSEOVÁ et al. 2010).

Tento model je jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro analýzu mikrookolí, protože pomáhá pochopit, jak různé síly v odvětví ovlivňují konkurenceschopnost (GRASSEOVÁ et al. 2010).

SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro systematické posouzení faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zaměřuje se na identifikaci silných a slabých stránek podniku v kontextu vnějších příležitostí a hrozeb. Jejím cílem je podpořit strategické rozhodování (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

SWOT analýza zkoumá dva hlavní aspekty:

- Interní faktory: silné a slabé stránky,
- Externí faktory: příležitosti a hrozby.

Výzvou při použití SWOT analýzy je správné přiřazení faktorů. Například některé příležitosti mohou v určitých podmínkách představovat hrozby a naopak. Hlavním cílem je využít silné stránky, minimalizovat slabé stránky a připravit se na potenciální rizika a příležitosti (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

Aby byla SWOT analýza skutečně efektivní, je třeba se zaměřit na identifikaci klíčových trendů, odhad jejich vlivu na podnik a porozumění jejich propojení. Tím poskytuje užitečné informace pro tvorbu strategie podniku. Obvyklý postup při provádění SWOT analýzy zahrnuje:

- Identifikaci interních a externích faktorů,
- Hodnocení jejich významu a dopadu,
- Analýzu vzájemných souvislostí a vlivů na strategii podniku (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

Obrázek 1 Diagram analýzy SWOT (Zdroj: SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006)



V optimálním kvadrantu SWOT analýzy podnik využívá silné stránky k maximalizaci příležitostí, což podporuje růstovou strategii, známou jako „max-max“ (Strengths and Opportunities). Tento scénář je cílem mnoha podniků, protože propojení silných stránek s příležitostmi usnadňuje rozvoj (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

Ve druhém kvadrantu podnik čelí hrozbám, ale může je zmírnit pomocí svých silných stránek, což vede k strategii „min-max“ (Strengths and Threats). Tento přístup se zaměřuje na přetvoření hrozeb v příležitosti prostřednictvím silných stránek (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

Ve třetím kvadrantu podnik čelí příležitostem, ale slabé stránky mu brání je plně využít. Strategie „max-min“ (Opportunities and Weaknesses) se soustředí na využití příležitostí a současné zlepšení slabých stránek (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

Čtvrtý kvadrant představuje nejhorší situaci, kdy podnik čelí slabinám i hrozbám. Strategie „min-min“ (Weaknesses and Threats) se zaměřuje na minimalizaci těchto negativních vlivů, často pomocí defenzivních opatření (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

SWOT analýza pomáhá vytvořit strukturovaný přehled faktorů, které ovlivňují strategii. Je důležité si uvědomit, že faktory vnějšího prostředí nejsou fixní, jejich charakter se může měnit v kontextu analýzy podniku. Tento nástroj by měl být považován spíše za pomocný nástroj pro pochopení strategické pozice podniku než za finální fázi analýzy. Dynamický přístup, který zohledňuje budoucí vývoj, je klíčový pro odhalení skrytých příležitostí a posílení konkurenční výhody (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA 2006).

1.3. FINANČNÍ ANALÝZA

1.3.1. Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele slouží k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých komponent výkazů.

Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých položek v časových řadách. V rámci této analýzy se zjišťují absolutní změny a jejich procentuální vyjádření vůči předchozímu roku. Výpočet vypadá následovně:

$$\text{Absolutní změna} = \text{aktuální hodnota} - \text{hodnota v předchozím období}$$

Vzorec 1 Absolutní změna

Zdroj: (Knápková et al. 2017)

$Procentní\ změna = (absolutní\ změna \times 100) / hodnota\ v\ předchozím\ období$

Vzorec 2 Procentní změna

Zdroj: (Knápková et al. 2017)

Vertikální analýza neboli procentní rozbor, vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl od vybrané základny, která je nastavena na 100 %. U rozvahy bývá základnou výše aktiv nebo pasiv, u výkazu zisku a ztráty pak celkové výnosy nebo náklady (Knápková et al. 2017).

1.3.2. Rozdílové a tokové ukazatele

Do této kategorie spadá analýza fondů finančních prostředků, které se využívají zejména pro řízení finanční situace podniku, především pro udržení likvidity. Fondy finančních prostředků lze chápat jako souhrn daných položek krátkodobého majetku, přičemž se zohledňují i určité položky krátkodobých pasiv, tak vzniká tzv. čistý fond. Čistý fond znamená, že z finančního pohledu je kapitál očištěn od povinnosti okamžitého splacení krátkodobých cizích závazků, tedy od té části oběžných aktiv, která není využitelná jinak než na úhradu krátkodobých závazků. V praxi i v literatuře se často rozlišují tři základní formy finančních fondů:

- Čistý peněžní fond
- Čistý pohledávkový fond
- Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní (provozní) kapitál (Net working capital)

Jedná se o nejrozšířenější a nejkompexnější formu finančního fondu. Stanovuje se jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CKkr), zahrnující také bankovní úvěry. Oběžná aktiva, tedy krátkodobý majetek, mohou mít různou dobu splatnosti a to od 3 měsíců do 1 roku. z pohledu finančního manažera OA představují část oběžných aktiv, která nejsou určeny k úhradě krátkodobých závazků podniku. Jde tedy o finanční fond, který se může využít pro bezproblémové zajištění provozní činnosti.

Čistý pracovní kapitál lze stanovit dvěma způsoby, přičemž vymezení čistého pracovního kapitálu z hlediska aktiv označujeme jako pohled manažera a druhý způsob je pohled ze strany pasiv nazývána jako vlastnickým pohledem, který vymezuje, jaký podíl

z dlouhodobého vlastního i cizího kapitálu je využit k financování běžné činnosti, tedy OA.

Pohled manažera se zaměřuje na změny v samotné struktuře finančního fondu, zatímco ten druhý, vlastnický pohled, analyzuje příčiny těchto změn. Čistý pracovní kapitál je rovněž důležitým ukazatelem poměrových ukazatelů a vymezuje finanční sílu podniku, jelikož porovnává schopnost společnosti vytvářet finanční přebytky, které lze použít na úhradu závazků, výplatu dividend či financování investic. Jeho význam dokonce i dokazuje zahrnutí do Altmanovy formule bankrotu (Z-skóre). Výše čistého pracovního kapitálu ovlivňuje solventnost podniku.

Dostatečná výše ČPK zajišťuje podniku i jeho věřitelům, že firma disponuje finanční rezervou, a nebude mít pravděpodobně problémy s likviditou. Čistý pracovní kapitál lze rovněž vnímat jako část prostředků, které podniku umožňují v omezeném rozsahu pokračovat v činnosti podnikání i v případě nutnosti splatit většinu nebo veškerých svých krátkodobých závazků – jde tedy o jakýsi „finanční polštář“, který pomáhá oddělit část v oběžných aktivech peněžní prostředky, které jsou určeny k bezprostřední úhradě závazků, od prostředků, které lze považovat za volné a manažersky využitelné ve finanční strategii firmy.

Neutrální způsob financování spočívá v tom, že vyrovnává životnost aktiv a pasiv. Příkladem je, když se stroje s životností deset let financují desetiletými investičními úvěry. Tento přístup se zřídka označuje jako sebelikvidace, jelikož cash flow plynoucí z aktiv splácí nutné splátky samo (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012).

1.3.3. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele, známé také jako přímá analýza, představují nejčastěji používané hodnocení účetních výkazů, a to jak z hlediska jejich praktického využití, tak z pohledu dalších analytických úrovní, jako je například analýza v rámci odvětví. Hlavním důvodem jejich popularity je skutečnost, že tato metoda vychází výhradně z dat obsažených v základních účetních výkazech. Využívá tedy informace, které jsou veřejně dostupné, což umožňuje jejich využití i externím finančním analytikům.

Poměrové ukazatele se obvykle dělí na rentabilitu, likviditu, zadluženost, aktiva a na kapitálový trh. Konstruovat lze celou řadu ukazatelů, ale budou zde uvedeny jen ty nejběžnější a ty, které mají nejvyšší vypovídací hodnotu.

Ukazatel rentability, tedy výnosnost vloženého kapitálu, vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk z investovaného kapitálu. Tento ukazatel jednoznačně nejvíce zajímá akcionáře a investory, avšak přináší hodnotné informace i dalším skupinám

Ukazatel rentability nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a rozvahy, důraz je ale nejvíce kladen na výkaz zisku a ztráty, kde tyto ukazatelé vyjadřují poměr zisku k vloženému kapitálu nebo tržbám. V časové řadě by ukazatelé rentability měly mít obecně rostoucí tendenci.

Pro finanční analýzu jsou důležité 3 kategorie zisku, které lze vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. První kategorií je EBIT (zisk před úroky a daněmi), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Využíváný je pro srovnání mezi firmami, jelikož eliminuje vliv různých úrokových nákladů a daňového zatížení na výsledky hlavní činnosti podniku.

Druhou kategorií je EAT (zisk po zdanění nebo čistý zisk), což je část zisku, kterou můžeme rozdělit mezi akcionáře nebo ponechat na další rozvoj podniku. Tuto hodnotu nalezneme ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné účetní období a používá se k hodnocení celkové výkonnosti firmy.

Poslední, tedy třetí kategorií je EBT (zisk před zdaněním), tedy provozní zisk, který je snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně. Ukazatel je vhodný pro srovnání firem s rozdílným daňovým zatížením. K hodnocení rentability jsou používány v praxi nejvíce ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu, ukazatel rentability vlastního kapitálu, ukazatel rentability tržeb.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu ROA nebo také ROI měří efektivitu firmy a schopnost vytvářet zisk bez ohledu na zdroje financování. Výpočet zahrnuje poměr zisku k celkovým aktivům a poskytuje přehled o celkové výnosnosti.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Vzorec 3 Rentabilita aktiv

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Pokud do vzorce bude vstupovat EBIT (zisk před úroky a zdaněním), ukazatel poskytne přehled vhodný pro srovnání firem s různým daňovým a úrokovým zatížením, přičemž rozdíl úrokového zatížení, které ovlivňují finanční stabilitu, se běžně liší, Neboť každá firma má jinou úrokovou sazbu úvěru. Bude-li místo toho použit EAT (čistý zisk po zdanění) před vyplacením dividend, jedná se o klasický přístup k rentabilitě, který nezohledňuje strukturu financování. Ukazatel poměruje vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s výnosy pokrývajícími náklady na cizí kapitál.

Z rentability celkového kapitálu lze dále odvodit ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu ROCE.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál})}$$

Vzorec 4 Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Tento ukazatel zahrnuje dlouhodobé zdroje, tedy jak vlastní kapitál, tak dlouhodobé cizí zdroje, a tím vyjadřuje, jak efektivně společnost využívá dlouhodobě vložené zdroje k dosažení výnosu. ROCE tedy komplexně zhodnocuje efektivitu hospodaření firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE Je ukazatelem výnosnosti kapitál, kteří investovali akcionáři či vlastníci podniku.

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

Vzorec 5 Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Vyjadřuje, zda je tento kapitál využit odpovídající intenzitou odpovídající riziku investice, přičemž růst ROE může znamenat zlepšení hospodářských výsledků, snížení podílu vlastního kapitálu nebo pokles úrokových nákladů z cizích zdrojů. Co se týče vstupních údajů, vlastní kapitál představuje zcela jednoznačnou hodnotu a interpretace kategorie zisku zůstává stejná jako u rentability celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel by měl překonávat úrokovou míru bezrizikových cenných papírů, jelikož pokud by byl trvale nižší než výnos státem garantovaných cenných papírů, pak by byl podnik v dlouhodobém horizontu neudržitelný, protože investoři nebudou ochotni investovat do takto nízkovýnosné firmy. Rozdíl mezi ROE a úrokovou mírou bezrizikových cenných papírů se nazývá riziková prémie.

Dalším běžně využívaným ukazatelem rentability je **rentabilita tržeb ROS**, který představuje poměr, ve kterém čítec obsahuje výsledek hospodaření v různých podobách a jmenovatel tržby, které mohou být upravované podle účelu analýzy. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl zisku a tržeb.

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Vzorec 6 Rentabilita tržeb

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Obvykle se do položky tržeb zahrnují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření, ale můžeme tam zahrnout i čistý zisk. Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk přidané úrovni tržeb, tedy kolik je zisku připadám na každou korunu tržeb.

V praxi se ukazatel rentability tržeb označuje jako zisková marže a slouží ke stanovení výnosnosti, v tomto případě by se ve výpočtu měl použít EAT (čistý zisk po zdanění). Ziskovou marži lze porovnat oborovým průměrem a platí, že pokud jsou hodnoty nižší než tento průměr, tak má podnik relativně nízké ceny produktu nebo příliš vysoké náklady.

K rentabilitě tržeb se často vztahuje ukazatel obratu celkových aktiv, který vyjadřuje schopnost podniku financovat aktiva při určité úrovni tržeb. Kombinace těchto dvou

ukazatelů, jejichž součin tvoří tzv. Du pont rovnice, slouží k výpočtu rentability celkového vloženého kapitálu.

Obecně lze říci, že vyšší rentabilita tržeb je znakem zdravější produkce podniku, ale pokud zisková marže dlouhodobě klesá, je nutné provést analýzu nákladů, protože mají na ziskovou marži přímý vliv. Nejsou zde stanovené doporučené hodnoty, neboť zde existují rozdíly v rámci jednotlivých odvětví, například stavebnictví klade důraz spíše na rentabilitu tržeb, obchod upřednostňuje obrat celkových aktiv.

Za doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb bývá považována **rentabilita nákladů ROC**, která představuje poměr zisku k celkovým nákladům podniku.

$$ROC = \frac{zisk}{náklady}$$

Vzorec 7 Rentabilita tržeb

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na každou korunu vykázaných nákladů. Nejčastěji se do nákladu započítávají provozní náklady, které lze efektivním řízením podniku ovlivnit na rozdíl finančním nákladům.

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím efektivněji jsou využívány prostředky vložené do podnikatelské činnosti. S rentabilitou nákladů souvisí i **ukazatel nákladovosti**, který slouží jako doplňkový ukazatel.

$$Nákladovost = 1 - rentabilita tržeb.$$

Vzorec 8 Nákladovost

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Obecně platí, že nižší hodnota nákladovosti svědčí o lepších hospodářských výsledcích podniku, neboť firma dokázala dosáhnout vyšších tržeb při nižších nákladů (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012).

1.3.4. Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost hradit krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity srovnávají prostředky, které má podnik k dispozici, s tím, co musí zaplatit. Při jejich

výpočtu se zohledňuje, jak rychle mohou být jednotlivé položky majetku přeměněny na hotovost. Základními položkami likvidity jsou oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) ukazuje, jak oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Při výpočtu je důležité zvážit strukturu zásob a pohledávek, zejména jejich prodejnost a splatnost, protože do výpočtu by neměly vstupovat neprodejné zásoby a pohledávky po lhůtě splatnosti či nedobytných pohledávek. Pokud je hodnota tohoto ukazatele na úrovni 1, podnik čelí vyššímu riziku, zejména pokud obrat závazků převyšuje obrat oběžných aktiv. Příliš vysoká hodnota může znamenat neefektivní využívání prostředků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

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

Vzorec 9 Běžná likvidita

Zdroj: (Knápková et al. 2017)

Kromě běžné likvidity se používají i ukazatele pohotové a hotovostní likvidity. **Ukazatel pohotové likvidity** (likvidita II. Stupně) zohledňuje pouze likvidní aktiva, jako jsou peníze, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky.

Pohotová likvidita

$$= \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 10 Pohotová likvidita

Zdroj: (Knápková et al. 2017)

Hodnoty tohoto ukazatele by měly být mezi 1 a 1,5. Jestliže je nižší než 1, podnik musí spoléhat na prodej zásob, aby pokryl své závazky.

Hotovostní likvidita neboli likvidita I. stupně, nezohledňuje krátkodobé pohledávky. Doporučují se hodnoty v rozmezí 0,2 až 0,5. Příliš vysoká hodnota může znamenat neefektivní využívání finančních prostředků.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11 Hotovostní likvidita

Zdroj: (Knápková et al. 2017)

Pro posouzení likvidity podniku není důležité pouze hodnotit aktuální stav, ale i plánovat její budoucí vývoj. K tomu slouží prognóza cash flow, která vychází z odhadovaných příjmů a výdajů. Výkaz peněžních toků pak ukazuje skutečné změny v peněžních prostředcích podniku a je klíčovým nástrojem pro analýzu jeho likvidity.

Podnik může čelit problémům s cash flow například při růstu, kdy je potřeba financovat investice nebo navýšení pracovního kapitálu. Dále to mohou být problémy způsobené poklesem poptávky, růstem cen surovin nebo platební neschopností odběratelů. Když podnik nemá dostatek hotovosti, musí zvýšit příjmy nebo snížit výdaje v daném období. Finance lze získat ale i prostřednictvím rychlého inkasa pohledávek, prodeje majetku, bankovních úvěrů nebo využitím alternativních nástrojů, jako je faktoring.

Nedostatek peněz může zpomalit rozvoj podniku a ovlivnit jeho schopnost investovat. Naopak, když podnik má přebytečné peníze, ale nevyužívá je efektivně, může to znamenat ztrátu příležitostí. Je tedy důležité přebytečné peníze investovat, například do cenných papírů, majetkových podílů, na splacení úvěrů nebo rozvoje podniku. Pokud neexistují vhodné investiční příležitosti, je možné přebytečné prostředky uložit na termínovaný účet (Knápková et al. 2017).

1.3.5. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru, do jaké podnik využívá zdroje financování veškerých svých aktivit. V reálné ekonomice je u velkých podniků nereálné, aby financovaly veškerá aktiva pouze z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Pokud by podnik financoval výhradně vlastním kapitálem, vedlo by to ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, zatímco financování výhradně cizím kapitálem by bylo pravděpodobně obtížné z hlediska dostupnosti zdrojů a stability financování. Zákon navíc požaduje určitou minimální výše vlastního kapitálu, to znamená, že je tato situace nepřijatelná.

Analýza zadluženosti se zaměřuje na nalezení správné rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem, tzv. Kapitálové struktury. Kapitálová struktura bývá chápána jako podíl dlouhodobého kapitálu využívaného k financování dlouhodobého majetku, zahrnující vlastní kapitál i dlouhodobé závazky, jejíž nejdůležitější položkou jsou dlouhodobé bankovní úvěry, které poskytují relativně stabilní zdroj financování. Kapitálová struktura má zásadní vliv na stabilní a zdravý rozvoj podniku.

Při analýze kapitálové struktury je klíčový pohled jak věřitelů, tak akcionářů. Pro věřitele platí, že s rostoucím podílem cizího kapitálu narůstá riziko nesplácení závazků, a tudíž by měli požadovat vyšší úrokové sazby od takového podniku. z hlediska akcionářů, jež je také důležitý, a nesou riziko v rozsahu dluhového financování. Akcie jsou rizikovější, pokud je větší podíl dluhového financování, ale zároveň je možné dosáhnout vyšší výnosnosti při vhodné kapitálové struktuře, tedy vhodný poměr cizího a vlastního kapitálu.

Pro analýzu finanční struktury se používá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny zejména na základě údajů z rozvahy. Rozvahové položky odrážejí, do jaké míry jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Základním ukazatelem celkové zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, známý také jako **ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)**.

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Vzorec 12 Debt ratio

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Tento ukazatel vyjadřuje, jak velkou část aktiv podnik financuje prostřednictvím závazků. Obecně platí, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je riziko pro věřitele. Je nutné hodnotit tento ukazatel v souvislosti s celkovou výnosností podniku a strukturou cizího kapitálu. Pro akcionáře může být vysoká hodnota tohoto ukazatele příznivá, je-li podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než jsou úrokové sazby z cizího kapitálu, věřitele obvyklé preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele. Zároveň platí, že dočasné navýšení zadlužení u finančně stabilní ho podniku může zvýšit celkovou návratnost vloženého kapitálu. Důležitá je i struktura cizích zdrojů, kdy většina firem

dává přednost krátkodobým cizím zdrojům, které jsou s věřitelského hlediska méně rizikové, ale z pohledu politiky firmy mohou být problematické.

K měření zadluženosti slouží i poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům, známý jako **koeficient samofinancování (Equity ratio)**, což je doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a souhrnně by měli dávat cca hodnotu 1.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 13 Equity ratio

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Ukazatel určuje podíl, v jakém jsou aktiva společnosti financovaná penězi akcionářů. Jde o významný poměrový ukazatel zadluženosti pro posouzení finanční stability podniku, přičemž je potřeba sledovat jeho návaznost na ukazatele rentability.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje náklady nad úroky, a tedy jak velkou jistotu mají věřitelé. V zahraničí se za optimální hodnoty považují hodnoty, které jsou trojnásobné či vyšší, aby po úhradě úroků zůstalo dostatečné zhodnocení pro akcionáře. Tyto hodnoty jsou doporučovány, jelikož podniky s vyšším růstem tržeb mohou více využívat cizí kapitál, protože pak jsou schopny splácet fixní úrokové platby. Neschopnost pokrýt úrokové platby ze zisku může naznačovat riziko blížícího se úpadku.

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

Vzorec 14 Úrokové krytí

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Pro posouzení dalšího možného zadlužení lze použít další dva ukazatele, z nichž prvním je **maximální úroková míra**. Význam získává až při porovnání s rentabilitou vypočtenou poměrem mezi EBITem a celkovými aktivy.

$$\text{Maximální úroková míra} = \frac{\text{finanční náklady}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace})}$$

Vzorec 15 Maximální úroková míra

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Tímto porovnáním získáme druhý ukazatel pro posouzení podmínek zadlužení. V tomto případě platí, že pokud rentabilita převyšuje maximální úrokovou míru, je zde prostor pro další zadlužování firmy. Je-li rentabilita nižší, další zadlužení se nedoporučuje kvůli riziku zhoršení platební neschopnosti, tedy insolventnosti.

Pro zadluženost obecně platí, že s rostoucím objemem závazků roste potřeba v budoucnosti zajistit dostatečné prostředky na jejich splacení. Ukazatele zadluženosti umožňují firmám určit, jaký podíl aktiv je financován z cizích zdrojů společnosti. Nelze však jednoznačně stanovit optimální kritérium pro úroveň zadlužení, protože záleží na tom, kdo hodnotí tyto ukazatele a v jakém oboru podniká daná firma.

V rámci analýzy zadluženosti je zásadní také hodnocení rizika, kde je nejhodnější dělit je na provozní a finanční riziko. Provozní riziko, označované také jako podnikatelské, představuje možnost, že hospodářský výsledek se bude lišit od očekávaného hospodářského výsledku. Jde o jedinečné (nesystematické) riziko, jelikož jde o riziko typické pro daný podnik či odvětví. Zde platí, že čím vyšší je podíl stálých aktiv, tím vyšší je podíl fixních nákladů, tím vyšší je prahová hodnota rentability a citlivost zisku na změny v objemu výroby či odbytu, a tím se také vyjadřuje vyšší míra provozního rizika. Pro tuto závislost se nejtypičtěji vyznačuje analýza bodu zvratu.

Finanční riziko firmy se odvíjí od způsobu jejího financování. Platí, že vyšší zadlužení může přinést větší výhodu, pokud bude větší rozdíl mezi úroky z dluhů a rentability aktiv. Míru finančního rizika vyjadřuje koeficient finančního rizika, což je poměr změny EAT (zisk po zdanění) k změně EBITu (provozní výsledek hospodaření) (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012).

1.3.6. Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity hodnotí, jak efektivně společnost využívá investované finanční prostředky a jak jsou jednotlivé složky kapitálu vázány v jednotlivých typech aktiv a pasiv. Nejčastěji měří počet obrátek daných složek zdrojů či aktiv během období, nebo uvádí dobu obrátu, což je opačná hodnota k počtu obrátek. Jejich analýza slouží

zodpovědět, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, jejich jednotlivými složkami, a jaký dopad má toto hospodaření na ziskovost a likviditu.

Návaznost těchto ukazatelů na ukazatele rentability je patrné na **ukazateli obratovosti celkových aktiv**, někdy označován jako vázanost celkového kapitálu, který je součástí pyramidové struktury rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátek aktiv za účetní období a měří rychlost obratu majetku ve společnosti (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012).

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

Vzorec 16 Obratovost aktiv

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

Doba obratu pak tuto informaci vyjadřuje ve dnech a je odvozeným ukazatelem.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}}$$

Vzorec 17 Doba obratu aktiv

Zdroj: (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ 2012)

1.3.7. Analýza soustavy ukazatelů

Některé ukazatele finanční analýzy poskytují o podniku příznivé informace, zatímco jiné naopak upozorňují na jeho slabé stránky. Pro zjednodušení hodnocení finanční situace byly vytvořeny modely, které pomocí jednoho souhrnného indexu poskytují komplexní pohled na finanční zdraví podniku (SCHOLLEOVÁ 2017).

Finanční analýza využívá řadu indikátorů, které poskytují komplexní pohled na finanční zdraví podniku. Tyto indikátory lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- **Bankrotní indikátory:** slouží k identifikaci podniků, které jsou v blízké budoucnosti ohroženy bankrotem. Zaměřují se na rozpoznání varovných signálů, které předcházejí finančním problémům, jako jsou potíže s běžnou likviditou, nedostatečný čistý pracovní kapitál nebo nízká rentabilita vloženého kapitálu (RŮČKOVÁ 2021).

- **Bonitní indikátory:** hodnotí finanční zdraví podniku na základě jeho zařazení mezi „dobré“ nebo „špatné“ společnosti a jejich cílem je určit celkovou finanční kondici podniku porovnáním s výsledky ostatních firem (RŮČKOVÁ 2021).

Hlavní rozdíl mezi bankrotními a bonitními modely spočívá v jejich účelu, zatímco bankrotní modely identifikují riziko úpadku, bonitní modely se zaměřují na obecné hodnocení finančního zdraví podniku. V obou případech je však výsledkem jedno souhrnné číslo, které umožňuje rychlé posouzení finanční situace společnosti (RŮČKOVÁ 2021).

Altmanův model

Altmanův model je klasickým příkladem bankrotní analýzy, která využívá soubor vybraných ukazatelů k získání jediného souhrnného čísla, označovaného jako Z-skóre. Tento model vychází z výpočtu indexu celkového hodnocení a je široce používán především pro svou jednoduchost a přehlednost. Z-skóre je určeno jako součet hodnot pěti klíčových poměrových ukazatelů, přičemž každému z nich je přiřazena specifická váha, což umožňuje přesnější vyhodnocení finanční stability podniku (RŮČKOVÁ 2021).

$$Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$$

Vzorec 18 Výpočet Z-skór

(Zdroj: HRDÝ a KRECHOVSKÁ 2016)

- kde:
- X1 – pracovní kapitál / aktiva celkem,
 - X2 – nerozdělený zisk / aktiva celkem,
 - X3 – EBIT / aktiva celkem,
 - X4 – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhů,
 - X5 – tržby / aktiva celkem.

Interpretace výsledků:

- hodnota nižší než 1,2 pásmo bankrotu
- hodnota od 1,2 do 2,9 pásmo šedé zóny
- hodnota nad 2,9 pásmo prosperity (HRDÝ a KRECHOVSKÁ 2016).

Index IN05

Indexy IN jsou vytvořeny na základě matematicko-statistických metod a slouží k hodnocení finančního zdraví podniku. Některé z těchto indexů jsou zaměřeny na bonitní hodnocení, zatímco jiné se soustředí na identifikaci rizika bankrotu. Index IN 05 vychází z modelu IN01, přičemž se liší zejména úpravou hraničních hodnot pro zařazení podniku do příslušné kategorie. Tento model je navržen specificky pro podmínky českého podnikatelského prostředí (VOCHOZKA 2011).

$$IN\ 05 = 0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$$

Vzorec 19 Výpočet indexu IN 05

(Zdroj: FOTR et al. 2012)

Kde: X1 celková aktiva/celkové cizí zdroje
X2 zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky
X3 zisk před úroky a zdaněním/aktiva celkem
X4 tržby/celková aktiva
X5 oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci) (FOTR et al. 2012)

Interpretace výsledku:

- $IN\ 05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu,
- $0,9 < IN\ 05 < 1,6$ pásmo šedé zóny,
- $IN\ 05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu, (SCHOLLEOVÁ 2017).

1.4. SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Pod tímto pojmem můžeme nalézt v literatuře mnoho definic. Mezi klíčové funkce finanční analýzy patří hodnocení finančního zdraví společnosti a poskytování podkladů pro finanční plánování. První funkce se zaměřuje na analýzu aktuální finanční situace k určitému datu a na předpoklady pro krátkodobou budoucnost. Druhá funkce slouží jako nástroj pro získání informací nezbytných k plánování finančních ukazatelů a veličin (MAŘÍK et al. 2011).

Finanční analýza hodnotí finanční situaci podniku na základě údajů z účetních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Pomáhá posoudit finanční zdraví podniku a jeho schopnost plnit závazky a dosahovat ziskovosti (RŮČKOVÁ 2021).

Finanční analýza přináší informace o finančním stavu podniku, které jsou důležité nejen pro manažery, ale také pro široké spektrum dalších subjektů, a to jak interních, tak externích (KISLINGEROVÁ 2007).

Externí uživatelé: Patří mezi ně investoři, banky a další věřitelé, státní orgány, obchodní partneři, ale také konkurence. Tito uživatelé využívají finanční analýzu především k posouzení finanční stability, výkonnosti a budoucích vyhlídek podniku.

- **Investoři** sledují výkonnost podniku, aby mohli rozhodovat o investicích a zhodnocení svého kapitálu. Zajímají se o rizika, výnosnost a efektivní využití vložených zdrojů, přičemž kontrolují, jak management nakládá s jejich kapitálem.
- **Banky a věřitelé** posuzují finanční zdraví podniku, což jim pomáhá rozhodnout o poskytnutí úvěru, jeho výši a podmínkách. Finanční zprávy podniků jsou často součástí úvěrových smluv.
- **Stát a jeho orgány** využívají data finanční analýzy pro kontrolu daní, statistická šetření nebo rozdělování dotací a veřejných zakázek. Sledují také finanční stav podniků se státní účastí.
- **Obchodní partneři (dodavatelé a odběratelé)** zkoumají schopnost podniku plnit své závazky. Dodavatelé sledují likviditu a solventnost, zatímco odběratelé mají zájem na stabilitě dodavatelů kvůli zajištění plynulosti výroby a služeb (KISLINGEROVÁ 2007).

Interní uživatelé:

Interní uživatelé zahrnují manažery, zaměstnance a někdy také odbory. Tito uživatelé mají větší přístup k detailním informacím a využívají je pro řízení a plánování.

- **Manažeři** se opírají o finanční analýzu při strategickém a operativním řízení podniku. Mají přístup i k neveřejným informacím a mohou lépe analyzovat finanční situaci podniku, což jim pomáhá při rozhodování a řízení aktivit.

- **Zaměstnanci** sledují finanční situaci podniku zejména kvůli jistotě zaměstnání, výši mezd a dalším sociálním výhodám. Prosperita podniku je pro ně klíčová z hlediska jejich osobní stability (KISLINGEROVÁ 2007).

Kromě uvedených kategorií lze mezi uživatele finanční analýzy zahrnout také odbory, jako jsou daňoví poradci, makléři, analytici a veřejnost. Každý z těchto subjektů má specifický důvod ke zkoumání finančních údajů a jejich interpretaci (KISLINGEROVÁ 2007).

Z uvedeného vyplývá, že finanční analýza je zásadním nástrojem pro zajištění informací pro široké spektrum uživatelů, a tím i pro správné fungování a řízení podniku. Pro manažery je její zvládnutí jednou z klíčových dovedností (KISLINGEROVÁ 2007).

1.4.1. Vstupy pro finanční analýzu

Vstupy zahrnují reálné údaje o společnosti, které slouží jako základ pro její vypracování. Klíčovým zdrojem těchto informací je účetní uzávěrka. Nejčastěji se při vytváření finanční analýzy využívá řádná účetní uzávěrka, která obsahuje standardní účetní výkazy, mezi něž patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash flow) (KISLINGEROVÁ 2007).

1.4.2. Rozvaha

Rozvaha představuje přehled o majetku (aktiva) a zdrojích financování (pasiva) podniku k určitému datu. Jedná se o okamžikový ukazatel, který poskytuje detailní pohled na ekonomickou situaci podniku. Klíčovým pravidlem je princip bilanční rovnosti, podle kterého platí, že hodnota aktiv se vždy rovná hodnotě pasiv (KISLINGEROVÁ 2007).

Aktiva zahrnují majetek podniku a jsou výsledkem předchozích investic. Dělí se na:

- **Dlouhodobý majetek**
 - hmotný: Budovy, pozemky, stroje, zařízení nebo movité věci s dobou užívání delší než jeden rok,
 - Nehmotný: Software, patenty, výsledky výzkumu a vývoje nebo goodwill,

- **Finanční:** Cenné papíry a podíly s dobou držení delší než 12 měsíců (KISLINGEROVÁ 2007).

Dlouhodobý majetek je odepisován – odpisy vyjadřují postupné opotřebenění. Rozlišujeme účetní odpisy (pro potřeby podniku) a daňové odpisy (pro daňové účely) (KISLINGEROVÁ 2007).

- **Oběžná aktiva**

- **Věcná aktiva:** Zásoby materiálu, nedokončené výroby, polotovary a hotových výrobků,
- **Peněžní aktiva:** Pohledávky, hotovost, krátkodobé cenné papíry (KISLINGEROVÁ 2007).

Oběžná aktiva slouží k zajištění plynulosti provozu podniku a jsou seřazena podle likvidity.

- **Časové rozlišení**

Tato položka zahrnuje náklady příštích období (např. předem zaplacené nájemné) nebo výnosy příštích období (např. očekávané příjmy z plnění pojistných smluv) a v některých podnicích hraje časové rozlišení podstatnou roli (KISLINGEROVÁ 2007).

1.4.3. Pasiva

Pasiva vyjadřují zdroje financování aktiv a dělí se na:

- **Vlastní kapitál:** Vklady vlastníků, vytvořený zisk nebo rezervní fondy,
- **Cizí zdroje:** Úvěry, závazky vůči dodavatelům a ostatní krátkodobé či dlouhodobé dluhy (MARŠÍK et al. 2011).

Rozvaha poskytuje důležitý přehled pro hodnocení finanční stability podniku, jeho majetkové struktury a způsobů financování. Umožňuje také sledovat, jak efektivně podnik využívá své prostředky (KISLINGEROVÁ 2007).

1.4.4. Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát poskytuje informace o hospodářském výsledku podniku za určité období. Zachycuje vztah mezi výnosy, které podnik dosáhl, a náklady, které vynaložil na jejich vytvoření. Dle aktuálního principu účetnictví výnosy představují částky získané

z činností podniku bez ohledu na jejich inkaso, zatímco náklady zahrnují výdaje potřebné k dosažení výnosů, bez ohledu na jejich skutečnou úhradu. Výsledný čistý zisk proto neodráží skutečný hotovostní příjem podniku. Výkaz zisků a ztrát má stupňovité uspořádání s provozní, finanční a mimořádnou částí (KISLINGEROVÁ 2007).

Provozní hospodářský výsledek je rozdílem mezi provozními výnosy a náklady. Hlavními složkami provozních výnosů jsou tržby za prodej zboží, výrobků a služeb. Kromě toho mohou zahrnovat i výnosy z prodeje dlouhodobého majetku nebo materiálu, které sice nesouvisí s běžnou provozní kapacitou, ale mohou významně ovlivnit celkovou výkonnost podniku. Na straně nákladů je zásadní například položka odpisů. Přestože odpisy nejsou hotovostním výdajem, mají významný vliv na výpočet hospodářského výsledku (KISLINGEROVÁ 2007).

Finanční část výkazu zahrnuje výnosy a náklady spojené s financováním, například příjmy z úroků nebo nákladové úroky. Mimořádná část se týká položek, které jsou jednorázové nebo nesouvisejí s běžnou činností podniku. z nákladů je nejdůležitější položka odpisů, která je sice nákladem, ale ne výdajem (KISLINGEROVÁ 2007).

Formy zisku používané ve finanční analýze:

- **Čistý zisk k rozdělení akcionářům (EAC):** Zisk po zdanění, snížený o rezervní fondy a dividendy pro prioritní akcie. Tento zisk je určen k dividendám nebo reinvesticím.
- **Čistý zisk (EAT):** Zisk po zdanění, který zahrnuje podíl všech akcionářů i reinvestovaný zisk.
- **Čistý zisk plus úroky po zdanění :** $EAT + \text{Nákladové úroky} \cdot (1 - \text{daňová sazba})$. Zohledňuje efekt úroků jako tzv. daňového štítu.
- **Zisk před zdaněním (EBT):** EAT zvýšený o daň z příjmu. Vhodný pro mezipodniková srovnání.
- **Zisk před zdaněním a úroky (EBIT):** $EBT + \text{nákladové úroky}$. Ukazuje efekt podnikatelské činnosti nezávisle na financování a zdanění.
- **EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy):** $EBIT + \text{odpisy}$. Vhodný k hodnocení produkční síly aktiv.

- **NOPAT (čistý provozní zisk po zdanění):** Provozní zisk očištěný o vliv mimořádných a finančních položek, zaměřený na výkonnost aktiv.
- **Účetní a ekonomický zisk:** Účetní zisk se vypočítává jako rozdíl mezi výnosy a účetními náklady. Na rozdíl od něj ekonomický zisk zohledňuje také náklady ušlých příležitostí, tedy výnosy, které podnik mohl získat, kdyby své zdroje využil jinak. Tyto oportunitní náklady mohou zahrnovat například úroky z vlastního kapitálu nebo ušlou mzdu podnikatele (KISLINGEROVÁ 2007).

$$\text{Účetní zisk} = \text{výnosy} - \text{účetní náklady}$$

Rovnice 1 Účetní zisk

Zdroj: (KISLINGEROVÁ 2007)

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady na kapitál}$$

Rovnice 2 Ekonomický zisk

Zdroj: (KISLINGEROVÁ 2007)

1.4.5. Výkaz peněžních toků

Přehled o peněžních tocích (cash flow) je účetní výkaz, který poskytuje informace o příjmech a výdajích peněžních prostředků a jejich ekvivalentů během účetního období. Tento přehled je zásadním nástrojem pro hodnocení platební schopnosti účetní jednotky, řízení její likvidity, analýzu investic, finanční analýzu i krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování (ŠTEKER a OTRUSINOVÁ 2021).

Peněžní prostředky zahrnují hotovost, ceniny, prostředky na běžných účtech (včetně možnosti přečerpání) a peníze na cestě. Peněžní ekvivalenty představují krátkodobý likvidní finanční majetek, který lze snadno směnit za předem známou částku peněžních prostředků, přičemž se nepředpokládají významné změny jeho hodnoty. Mezi peněžní ekvivalenty patří například vklady s výpovědní lhůtou do tří měsíců nebo cenné papíry určené k obchodování na veřejném trhu (ŠTEKER a OTRUSINOVÁ 2021).

Peněžní toky jsou rozděleny podle tří činností:

- **Provozní činnost** zahrnuje hlavní výdělečné aktivity účetní jednotky a ostatní činnosti, které nelze zařadit mezi investiční nebo finanční.
- **Investiční činnost** se týká pořízení a prodeje dlouhodobého majetku nebo poskytování úvěrů, zápůjček a výpomocí, pokud tyto aktivity nespádají mezi provozní činnosti.
- **Finanční činnost** zahrnuje změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých nebo krátkodobých závazků (ŠTEKER a OTRUSINOVÁ 2021).

Peněžní toky z provozní činnosti lze vykázat dvěma metodami:

- **Přímá metoda** vychází z reálného pohybu peněžních prostředků, tedy příjmů a výdajů. Jelikož účetnictví obvykle nevede záznamy podle požadavků tohoto výkazu, je nutné jednotlivé peněžní transakce dohledat, specifikovat a rozdělit, případně pracovat s touto strukturou průběžně během účetního období.
- **Nepřímá metoda** vychází z výsledku hospodaření účetní jednotky, který je následně upravován na tok peněžních prostředků. Výsledek hospodaření je dán rozdílem mezi výnosy a náklady, které však nemusí vždy odpovídat skutečnému pohybu peněžních prostředků. Například náklady nemusí znamenat výdaj (např. tvorba opravné položky k zásobám), výdaje nemusí být současně náklady (např. nákup dlouhodobého majetku), výnosy nemusí být spojeny s příjmem (např. prodej zboží na fakturu) a příjmy nemusí znamenat výnosy (např. přijatá záloha od zákazníka). z tohoto důvodu je nutné výsledek hospodaření upravit, aby bylo možné získat přesný přehled o peněžních tocích za dané období (ŠTEKER a OTRUSINOVÁ 2021).

2 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

V následující části diplomové práce bude analyzován aktuální stav vybraného podnikatelského subjektu. Vzhledem k neustálé konkurenci si společnost, kterou jsem oslovila, nepřála být v práci identifikována. z tohoto důvodu bude v celém textu místo jejího názvu používáno označení KLM s.r.o.

2.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma:	KLM s.r.o.
Sídlo:	Jihomoravský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	únor 1993
Základní kapitál:	400 000,- Kč
Statutární orgán:	jednatelé
Předmět podnikání:	

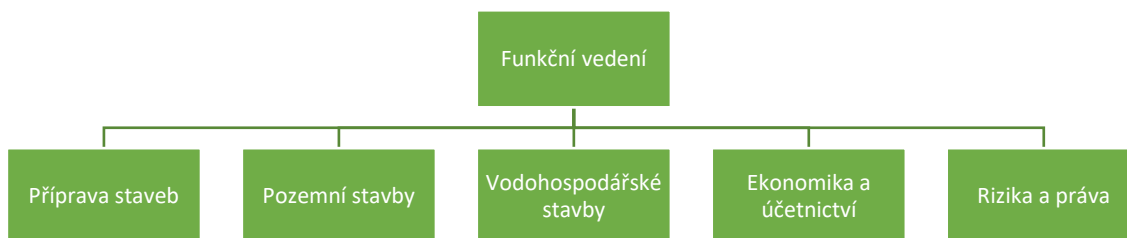
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Společnost KLM s.r.o. je na trhu od 19. září 2017, zaměřuje na výstavbu kvalitních a cenově dostupných objektů a realizaci veřejných zakázek, především v oblasti inženýrských a pozemních staveb v Brně a jeho okolí. Jejím hlavním cílem je využívat moderní technologie, které zajišťují efektivitu a konkurenceschopnost na trhu. V samotném jádru společnosti stojí tým lidí, kteří sdílejí společnou vizi a hodnoty. Veškeré montáže, dodávky a další stavební práce jsou realizovány prostřednictvím subdodavatelských firem, přičemž společnost KLM s.r.o. přímo nezaměstnává žádné zaměstnance s řemeslnou odporností. Kromě technických dovedností se firma zaměřuje na transparentnost a férovost ve všech svých projektech a klade důraz na jasně stanovený směr a dlouhodobý rozvoj, což se projevuje i v přístupu k řízení projektů.

2.1.1. Organizační struktura

Obrázek 2 Organizační schéma

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Tato organizační struktura zobrazuje hierarchii řízení ve společnosti. Na nejvyšší úrovni se nachází funkční vedení, které tvoří jednatel, ředitel společnosti, ten odpovídá za strategické řízení a celkové fungování firmy. Pod funkční vedení spadají jednotlivé oblasti, přičemž každou z nich řídí vedoucí projektu, který je zodpovědný za koordinaci a řízení pracovníků ve své sekci.

Společnost se dělí na několik hlavních oblastí, kterými jsou příprava staveb zaměřující se na plánování a přípravu stavebních projektů, pozemní stavby řeší realizaci budov a dalších pozemních objektů. Vodohospodářské stavby se věnují budování kanalizací a čistíren odpadních vod, ekonomika a účetnictví zajišťují finanční řízení a správu společnosti. Rizika a práva se soustředí na právní aspekty a řízení rizik v rámci stavebních projektů a vedoucí projektu má pod sebou pracovníky, kteří vykonávají konkrétní úkoly v rámci svého oddělení.

2.1.2. Hlavní trhy a zákazníci

Společnost KLM s.r.o. působí na českém trhu, kdy se specializuje se na inženýrské, dopravní a pozemní stavby. Jejich služby zahrnují výstavbu a rekonstrukci kanalizací, vodovodů, čistíren odpadních vod, komunikací a různých typů budov, včetně památkově chráněných objektů.

Mezi zákazníky společnosti patří jak veřejný sektor, tak soukromí investoři. Společnost KLM s.r.o. klade důraz na proaktivní komunikaci se svými klienty s cílem navrhnout optimální řešení a zajistit vysokou přidanou hodnotu realizovaných staveb při přijatelných nákladech.

2.2. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza slouží k posouzení prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti na trhu. V této části je provedena tato analýza za pomoci PESTLE, 7S McKinsey, Porterovy analýzy.

2.2.1. PESTLE

Pomocí pěti klíčových faktorů je provedena analýza vnějšího prostředí, ve kterém se společnost KLM s.r.o. nachází. Ukazatel hodnotí faktory mající vliv na společnost a faktory, které jsou pro společnost nejvýznamnější a mohou mít dopad na její činnost.

Politické faktory

Politická situace v České republice a Evropské unii hraje klíčovou roli v podnikatelském prostředí, ve kterém společnost KLM s.r.o. působí. Vláda a politické strany přijímají zákony a opatření, která ovlivňují fungování firem.

V roce 2024 proběhly volby do Evropského parlamentu, které ovlivní legislativní vývoj na úrovni celé Evropské unie. V České republice získalo nejvíce mandátů hnutí ANO, následované koalicí SPOLU (ODS, KDU-ČSL, TOP 09) a Českou pirátskou stranou (Český statistický úřad 2024).

V Jihomoravském kraji, kde firma sídlí, se v roce 2024 konaly krajské volby. Koalice SPOLU získala nejvíce mandátů, avšak po volbách byla vytvořena koalice zahrnující hnutí ANO a další politické subjekty. Nové vedení kraje může ovlivnit rozvoj regionální infrastruktury, přerozdělování veřejných zakázek i další investice do stavebního sektoru, což je pro společnost klíčové (Český statistický úřad, 2024c).

Další, kdo ovlivňuje politické prostředí je prezident České republiky. V roce 2023 proběhly prezidentské volby, které přinesly vítězství Petra Pavla. Ten se probíjaval do druhého kola spolu s protivníkem Andrejem Babišem. Petr Pavel se ujal funkce v březnu 2023 (Český statistický úřad, 2023).

Válka na Ukrajině je faktor, který ovlivňuje podnikatelské prostředí. Konflikt, který začal v roce 2022, způsobil dramatický nárůst cen energií, paliv a stavebních materiálů, což má přímý dopad na stavební sektor a společnost se musí vypořádat s vyššími náklady na suroviny, problémy s dodávkami některých materiálů a hledáním alternativních dodavatelů. Na druhou stranu příchod ukrajinských pracovníků může částečně pomoci řešit dlouhodobý nedostatek zaměstnanců ve stavebnictví (Deník Vektor, 2024).

Ekonomické faktory

Globální růst podporuje klesající inflace, což zvyšuje spotřební výdaje domácností. Přestože spotřebitelská důvěra ještě nedosáhla předpandemické úrovně, její obnova probíhá postupně. Investiční aktivitu však nadále brzdí vysoké reálné úrokové sazby (Ministerstvo financí České republiky 2025).

V Číně se situace v realitním sektoru mírně zlepšila, stále ale představuje riziko, které tlumí tamní fiskální a monetární opatření. V eurozóně se letos očekává pouze mírné oživení ekonomiky. Budoucí ekonomický vývoj je nejistý kvůli geopolitickému a obchodnímu napětí. Nelze přesně odhadnout, zda Spojené státy přistoupí ke zvýšení cel na dovoz z EU nebo k dalším protekcionistickým opatřením. Hlavní scénář ekonomické predikce nepočítá s významnou eskalací obchodních sporů, přesto je součástí analýza dopadů potenciálního zavedení cel ve výši 10 % na zboží dovážené z Evropské unie do Spojených států amerických na českou ekonomiku. (Ministerstvo financí České republiky 2025).

- **Míra inflace**

Jedním z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů sledovaných v ekonomice je inflace. Inflace v roce 2024 dosáhla 2,4 %, to je oproti předchozích dvou let výrazně nižší hodnota. Nižší cenové tlaky byly důsledkem slabší zahraniční poptávky a restriktivní

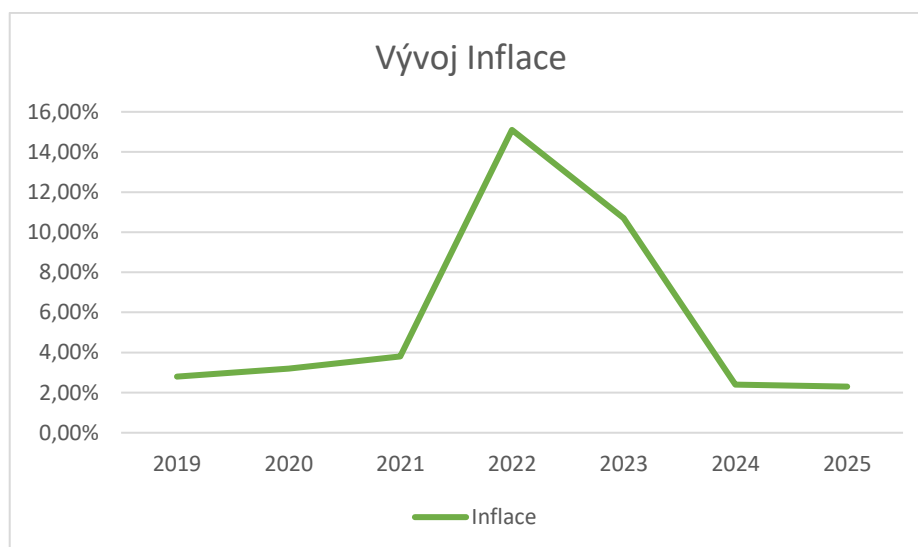
měnové politiky. Pro rok 2025 se očekává další mírný pokles inflace na 2,3 %, přičemž stabilizační roli sehraje i mírné posílení koruny vůči euru a klesající ceny ropy. Riziko inflace představuje růst mezd a cen služeb. Vývoj inflace je zaznamenán v následující tabulce (Ministerstvo financí České republiky 2025).

Tabulka 1 Vývoj inflace v ČR

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky 2025)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inflace	2,8 %	3,2 %	3,8 %	15,1 %	10,7 %	2,4 %	2,3 %

Pro lepší představu jsem uvedla i graf znázorňující inflaci od roku 2019–2025.



Graf 1 Vývoj inflace 2019-2025

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky 2025)

- **Hrubý domácí produkt**

Tento ukazatel měří výkonnost ekonomiky a vyjadřuje hodnotu zboží a služeb vytvořených za určité období. Zároveň odráží, do jaké míry byla tato hodnota v ekonomice realizována a převedena na finanční prostředky (Ministerstvo financí České republiky 2025).

Tabulka 2 Vývoj HDP České republiky 2019 -2025

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky 2025)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nominální HDP (v mld. Kč)	5 889	5 828	6 308	7 050	7 619	8 007	8 431
Reálné HDP (růst v %, s.c.)	3,6	-5,3	4,0	2,8	-0,1	1,1	2,3
Deflátor HDP (růst v %)	3,8	4,5	4,0	8,7	8,1	4,0	3,0

Český HDP ve třetím čtvrtletí 2024 mezičtvrtletně vzrostl o 0,5 % a meziročně o 1,4 %. Za celý rok 2024 se očekává růst o 1,1 %, přičemž ústup vysoké inflace podpořily spotřební výdaje domácností. Investiční aktivita mírně oslabila a pokles zásob zpomalil tempo dovozu, což pozitivně ovlivnilo obchodní bilanci (Ministerstvo financí České republiky 2025).

- **Míra nezaměstnanosti**

Hlavní sídlo společnosti KLM s.r.o. se nachází v Jihomoravském kraji, který se řadí mezi regiony s vyšší mírou nezaměstnanosti. V roce 2020 se meziročně snížila na hodnotu 3,72 %. Následující tabulka udává nezaměstnanost v kraji za období 2019-2024 (Český statistický úřad, 2024).

Tabulka 3 Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji ve srovnání s Českou republikou

Zdroj: (Český statistický úřad, 2024).

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Česká republika	2,0 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %	2,6 %	2,6 %
Jihomoravský kraj	4,7 %	3,72 %	4,79 %	4,21 %	4,57 %	4,74 %

Zatímco nezaměstnanost v celé ČR se pohybovala relativně stabilně kolem 2–3 %, v Jihomoravském kraji byla dlouhodobě vyšší, s mírnými výkyvy mezi 3,72 % a 4,79 % (Český statistický úřad, 2024).

Sociální faktory

Společnost ovlivňují také sociální faktory, jako je počet obyvatel v oblasti jejího působení. Dalším faktorem jsou průměrné hrubé mzdy v daném regionu.

- **Počet obyvatel**

Ve městě Brno, kde má společnost sídlo, žije přibližně 400 566 obyvatel k roku 2023, což je o 4500 obyvatel více než v předchozím roce 2022. Město Brno se nachází v Jihomoravském kraji s počtem obyvatel 1 226 749 k datu 31. 12. 2023 (Valaškovčák 2024).

- **Průměrná měsíční mzda**

V Jihomoravském kraji vzrostla průměrná měsíční mzda ve 2. čtvrtletí 2024 na částku 44 534 Kč, což je oproti předchozímu období o 6,5 % více. V mezikrajském srovnání se Jihomoravský kraj řadí mezi první tři kraje, které mají v České republice nejvyšší hrubé mzdy (Český statistický úřad, 2024b).

Technické faktory

Pro společnost KLM s.r.o. je důležité, aby nezaostávala za svými konkurenty a držela s nimi krok, proto cílí na modernizaci a efektivitu stavebních procesů prostřednictvím technologických inovací. V rámci svých projektů zahrnuje pokročilé metody, které umožňují rychlejší realizaci staveb, snižují náklady a zároveň mají co nejmenší dopad na životní prostředí.

Jednou z klíčových technologií, kterou společnost využívá, je technologie pluhování s kontinuálním GPS řízením, tato technologie umožňuje efektivní pokládku vodovodních řadů bez nutnosti rozsáhlých výkopových prací. Tento přístup nejen zrychluje proces výstavby, ale také snižuje zásah do krajiny, což je obzvláště důležité u liniových staveb nacházejících se v zemědělských oblastech. Další významnou inovací je technologie spouštěné studny, kterou společnost poprvé použila při realizaci podzemních kruhových

čerpacích stanic. Tato metoda byla zvolena s cílem minimalizovat ekologické a estetické dopady stavby.

Společnost také zavádí digitalizaci stavebního řízení, například prostřednictvím software MS Project pro plánování termínů staveb. Tak se snižují rizika termínových prodlení a zvyšuje se efektivita projektového managementu. Společnost investuje do technologií, které umožňují vyšší efektivitu, nižší náklady a větší ohleduplnost k životnímu prostředí, což jí poskytuje konkurenční výhodu na trhu.

Legislativní faktory

Firmy působící v sektoru stavebnictví musí dodržovat platné normy, regulace a zákony, které se vztahují k veřejným zakázkám, ochraně životního prostředí a bezpečnosti práce.

Společnost se musí řídit základními zákony, kterými jsou Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb., Vyhláškou Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., Občanským zákoníkem 89/2012 Sb., Zákoníkem o obchodních korporacích 90/2012 Sb., Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., Zákonem o daních z příjmů 586/1992 Sb., a dalšími zákony.

Jedním z důležitých zákonů, který je specifický pro tento druh podnikání, je stavební zákon č. 283/2021 Sb. Jeho poslední novela platná k 1.1.2024 se zaměřuje na zjednodušení a zrychlení povolovacích procesů. Nové postupy mají za cíl snížit administrativní zátěž a umožnit efektivnější plánování projektů (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024).

Pro rok 2024 byl schválen daňový balíček, který přinesl mnoho změn. Daň z příjmu právnických osob se zvýšila z 19 % na 21 %, sazby sociálního pojištění zaměstnance činí 7,1 %, u zaměstnavatele 24,8 %, celkem tedy 31,9 % z hrubé mzdy. Nově má také daň z přidané hodnoty pouze dvě základní sazby a to 12% a 21% (Ministerstvo financí České republiky, 2024).

Ekologické faktory

Společnost KLM s.r.o. si klade za cíl realizovat své projekty s co nejmenším dopadem na životní prostředí. Snaží se k ekologii přistupovat nejen při vlastním stavebním procesu, ale i ve spolupráci se svými dodavateli. Jedním z hlavních opatření je minimalizovat zásahy do krajiny při výstavbě kanalizací a vodovodních systémů, pokud to podmínky dovolují, společnost využívá technologii řízeného pluhování, která významně zkracuje dobu pokládky potrubí a zároveň se snaží nenarušovat okolní prostředí.

Důraz je kladen také na evidenci a správu odpadů. Při realizaci staveb společnost pečlivě eviduje veškeré vzniklé odpady a snaží se je co nejvíce recyklovat nebo ekologicky likvidovat. Firma také dbá na odpovědné hospodaření s vodními zdroji a budování čistíren odpadních vod. To je klíčové pro ochranu vodních ekosystémů

V roce 2023 společnost začala s měřením uhlíkové stopy, přičemž její výsledky ukázaly, že produkované emise jsou až o 97,5 % nižší než průměr v odvětví. Tento krok ukazuje závazek firmy k environmentálně šetrné výstavbě a hledání způsobů, jak dále snižovat dopady stavební činnosti na klima.

2.2.2. Analýza 7S McKinsey

Model 7S je využit pro analýzu vnitřního prostředí společnosti. Cílem je poskytnout pohled na vnitřní prostředí z hlediska strategie, struktury, používaných systémů, spolupracovníků, schopností, sdílených hodnot a stylu vedení. To nám pomůže lépe porozumět celkovému fungování společnosti.

Strategie

Společnost KLM s.r.o. dlouhodobě usiluje o inovativní přístup ve stavebnictví a inženýrským projektům. Hlavním cílem je zefektivnění stavebních postupů, což vede k rychlejší realizaci zakázek, snížení nákladů a minimalizaci dopadu na životní prostředí. Důležitou součástí strategie je využívání technologie řízeného pluhování, která umožňuje pokládku vodovodních řadů s minimálním narušením krajiny. Společnost také implementovala technologii spouštěné studny, která se osvědčila při budování podzemních čerpacích stanic.

Společnost se zaměřuje na veřejné zakázky v oblasti dopravních a vodohospodářských staveb. Důležitým aspektem jejího růstu je udržitelnost a ekologické technologie.

Struktura

Organizační struktura společnosti je jasně daná. Vedení společnosti tvoří jednatel a ředitel v jednom, který určuje strategii a klíčová rozhodnutí. Pod nimi působí vedoucí jednotlivých projektů, kteří koordinují konkrétní stavební zakázky. Společnost má několik klíčových oddělení, včetně ekonomického, účetního, právního a technického, která zajišťují administrativní podporu a odborné poradenství. Každý zaměstnanec má jasně vymezené role a odpovědnosti, což umožňuje efektivní řízení projektů a hladký chod společnosti.

Systémy

Společnost využívá moderní softwarové nástroje, které jí pomáhají lépe organizovat práci a sledovat průběh staveb. Mezi nejdůležitější patří software MS Project, který pomáhá v detailním plánování termínů a kontrolu nad realizací zakázek. Tento systém minimalizuje riziko zpoždění a pomáhá efektivně uspořádat jednotlivé fáze projektů. Společnost také zavedla interní systém BOZP a odpadového hospodářství, který umožňuje sledovat dodržování bezpečnostních pravidel a ekologických opatření.

Styl vedení

Vedení společnosti klade důraz na výkonnost, dodržování termínů a efektivní řízení nákladů. I když převládá autoritativní styl řízení, vedení je pro otevřenou komunikaci a naslouchá podnětům zaměstnanců, které mohou vést ke zlepšení procesů. Tento přístup vytváří lepší pracovní prostředí, kde mají zaměstnanci možnost aktivně se podílet na růstu a směřování společnosti.

Spolupracovníci

Společnost si zakládá na stabilním týmu kvalifikovaných odborníků. V roce 2023 firma reagovala na rostoucí objem zakázek tím, že rozšířila počet stavebních techniků a pracovníků na dělnických pozicích. Společnost zaměstnává zkušené odborníky i studenty, kteří do firmy přicházejí díky spolupráci s technickými školami

a univerzitami. Výběr zaměstnanců se neřídí jen odbornou kvalifikací, ale také spolehlivostí, týmovým duchem a ochotou učit se novým věcem.

Schopnosti

Společnost klade velký důraz na odborné znalosti svých zaměstnanců a jejich další vzdělávání. Dlouhodobě spolupracuje s Fakultou stavební VUT v Brně, kde studentům nabízí praxi a stáže, aby si zajistila budoucí kvalifikované pracovníky. Klíčovou dovedností zaměstnanců patří znalost inženýrských a dopravních staveb, práce s moderní stavební technikou a uplatňování ekologických postupů. Pravidelná školení v oblasti bezpečnosti práce a nových technologií přispívají k vyšší efektivitě a kvalitě projektů.

Sdílené hodnoty

Společnost si zakládá na kvalitě, spolehlivosti a inovacích. Usiluje o dlouhodobou stabilitu a udržitelnost nejen v podnikání, ale i ve vztahu k zaměstnancům a obchodním partnerům. Důležitým aspektem je ekologická odpovědnost, kterou společnost promítá do svých projektů. Snahou je realizovat stavební práce s minimálním dopadem na životní prostředí a využívat moderní technologie snižující ekologickou zátěž.

2.2.3. Porterova analýza

Tato analýza umožňuje detailní pohled na pět klíčových faktorů, které ovlivňují její postavení na trhu a strategické směřování.

Nebezpečí vstupu nových firem na trh

Vstoupit na trh v oblasti projektového řízení a realizace zakázek je náročné. Nové firmy čelí vysokým nákladům spojeným s pořízením potřebného technického zázemí, složitým legislativním požadavkům a obtížnému získávání kvalifikovaných pracovníků. Bez zkušeností, referencí a stabilní dodavatelské sítě je pro začínající podniky složité uspět, zvláště při účasti ve výběrových řízeních na veřejné zakázky.

Společnost KLM s.r.o. si je této situace vědoma a dlouhodobě buduje svou pozici na trhu prostřednictvím zkušeností a stabilních vztahů s partnery. To vytváří přirozenou ochranu

před novou konkurencí, která se může pokusit vstoupit na trh například s modernějšími technologiemi nebo nízkými cenami, avšak bez garance stability nebo kvality.

Konkurenční rivalita

Oblast realizace stavebních zakázek v České republice je silně konkurenční, a to zejména v segmentu malých a středně velkých projektů, kde působí množství stabilních firem s regionální nebo celostátní působností. Mezi relevantní konkurenty lze zařadit například společnosti jako LIKO-S, VPP Group, Keller speciální zakládání nebo TOMERIKO, které se profilují v podobném rozsahu a typu zakázek. PS BRNO má silnou pozici především v oblasti pozemního stavitelství a je aktivní i v regionu jižní Moravy.

Konkurence v tomto odvětví se neodehrává pouze na úrovni cen, ale také v kvalitě provedení, flexibilitě a schopnosti dodržet termíny i specifické požadavky zadavatelů. Pro udržení své pozice se společnost soustředí na efektivní řízení projektů, technologické zázemí a důraz na kvalitu výstupu. Klíčovou výhodou je schopnost kombinovat odborné know-how s přístupem založeným na spolehlivosti a přizpůsobivosti klientským potřebám.

Hrozba substitutů

V oblasti realizace zakázek a technicko-projektových řešení není nahrazení tradičních přístupů jednoduché, přesto se v posledních letech objevují nové technologie, které mohou měnit zavedené postupy. Patří sem například modulární stavby, 3D tisk konstrukčních prvků nebo využívání ekologických a recyklovaných materiálů, které mohou ovlivnit nároky na realizaci i technologii provedení.

Společnost KLM s.r.o. aktivně sleduje vývoj v oboru a reaguje na aktuální trendy zaváděním moderních metod, jako je využívání prefabrikovaných prvků, digitální řízení zakázek nebo začleňování udržitelných řešení do praxe. Díky této otevřenosti vůči inovacím snižuje riziko, že by ji konkurence s pokročilejšími technologiemi mohla v budoucnu ohrozit.

Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti projektového řízení a zakázkové realizace sehrávají dodavatelé významnou roli, a to zejména pokud jde o materiály, odborné profese či technologické komponenty. Společnost KLM s.r.o. staví na dlouhodobých vztazích s prověřenými partnery, což jí umožňuje vyjednávat výhodné podmínky a zajistit spolehlivé dodávky bez zásadních výkyvů.

Navzdory těmto vztahům zůstává trh vstupů velmi proměnlivý – ceny materiálů a služeb kolísají pod vlivem globálních událostí i lokálních kapacit. KLM s.r.o. na tuto situaci reaguje diverzifikací dodavatelů a rozvojem vlastních kapacit, čímž snižuje závislost na externích vlivech. Tento přístup jí pomáhá lépe plánovat a stabilizovat průběh zakázek i v nejistém tržním prostředí.

Vyjednávací síla odběratelů

Hlavními zákazníky společnosti KLM s.r.o. jsou města, obce a státní instituce, které vypisují veřejné zakázky na stavební projekty. Tyto zakázky se řídí přísnými pravidly výběrových řízení, což znamená, že společnost musí neustále soutěžit s konkurencí a přizpůsobovat se požadavkům trhu. Cena je sice důležitým faktorem, ale rozhodují i další aspekty, jako jsou reference, kvalita provedení nebo technologické zázemí firmy.

Pro společnost je klíčové udržet si dobré jméno a schopnost realizovat zakázky v požadované kvalitě a termínech. Pokud společnost dokáže nabídnout konkurenceschopnou cenu a zároveň splnit technické a ekologické standardy, má velkou šanci uspět i v dalších tendrech.

2.3. Hodnocení finanční situace firmy

Další část diplomové práce se zabývá provedením finanční analýzy vybrané společnosti, ve které zhodnotím finanční zdraví. Pro vstupní data jsou použity účetní výkazy společnosti za posledních pět let, tedy 2019-2023.

2.3.1. Analýza absolutních ukazatelů

Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza vybraných aktiv, pasiv a položek výkazu zisku a ztráty která bude zahrnovat meziroční srovnání a podíl jednotlivých složek na celkové struktuře.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka 4 Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

AKTIVA	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Aktiva celkem	19 363	48,78	63 906	108,21	33 110	26,93	36 146	23,16
Dl. Hmotný majetek	1 996	129,95	1 377	38,99	-830	-16,91	1 733	42,49
Oběžná aktiva	17 517	46,13	62 421	112,50	33 541	28,45	34 395	22,71
Zásoby	0	X	0	X	84	X	115	136,90
Materiál	0	X	0	X	0	X	87	X
Ned. Výroba a polotovary	0	X	0	X	84	X	28	33,33
Pohledávky	15 144	226,60	-5 816	-26,65	6 100	38,10	30 440	137,67
Peněžní prostředky	2 373	7,58	68 237	202,72	27 357	26,85	3 840	2,97
Časové rozlišení aktiv	-150	-79,79	108	284,21	399	273,29	18	3,30

Během sledovaného období bylo možné pozorovat růst celkových aktiv. Největší skok nastal mezi lety 2020 a 2021, kdy došlo k výraznému nárůstu o 63 906 tis. Kč, což představovalo více než dvojnásobné zvýšení až na 108,21 %. Tento trend pokračoval i v následujících letech, i když tempo růstu postupně zpomalovalo. V roce 2022 se aktiva zvýšila o 33 110 tis. Kč a v roce 2023 vzrostla o dalších 36 146 tis. Kč.

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku se mezi lety 2019 a 2020 zvýšila o 1 996 tis. Kč, což je o 129,95 %, jelikož společnost investovala do nových služebních vozidel. Růst pokračoval i v dalším roce, ale už mírnějším tempem a to o 38,99 %. V roce 2022 se projevil pokles o 830 tis. Kč, protože část majetku se už odepsala. V roce 2023 společnost investovala do dlouhodobého hmotného majetku a nakoupila bagr, vibrační desky, a tak majetek stoupl o 1 733 tis. Kč.

Oběžná aktiva vykazovala obdobný vývoj jako celková aktiva, největší růst byl mezi lety 2020 a 2021, kdy jejich hodnota vzrostla o 62 421 tis. Kč, což je o 112,50 %. Následující rok pokračoval v pozitivním vývoji s nárůstem o 33 541 tis. Kč a v roce 2023 se oběžná

aktiva zvýšila o dalších 34 395 tis. Kč. Společnost účtuje materiál přímo do spotřeby, proto se jeho hodnota mezi lety 2021 a 2022 zvýšila na 84 tis. Kč kvůli zbylému materiálu z projektu, zařazenému jako nedokončená výroba. Stejná situace nastala i v roce 2023, kdy zásoby vzrostly o dalších 115 tis. Kč, což představovalo nárůst o 136,90 %.

Vývoj pohledávek byl značně proměnlivý. Mezi lety 2019 a 2020 vzrostly o 226,60 %, což souviselo s dokončením komplexního simulačního centra MU II pro Masarykovu univerzitu. Po ukončení této zakázky došlo v roce 2021 k poklesu pohledávek o 5 816 tis. Kč, pravděpodobně vlivem úhrad přijatých po dokončení projektu. Od roku 2022 začala jejich hodnota opět narůstat, nejprve o 6 100 tis. Kč, a v roce 2023 zaznamenala výrazný nárůst o 30 440 tis. Kč, tedy o 137,67 %, což mohlo být důsledkem nově získaných zakázek a související fakturace.

Peněžní prostředky se vyvíjely dynamicky. V roce 2020 vzrostly jen o 7,58 %, avšak mezi lety 2020 a 2021 došlo k prudkému nárůstu o 202,72 %. Tento skok byl způsoben příjmy z dokončené zakázky. V roce 2022 peněžní prostředky rostly stále výrazně, ale pomalejším tempem, v roce 2023 se růst výrazně zpomalil na pouhých 2,97 %, což naznačuje stabilizaci finanční situace.

Horizontální analýza pasiv

Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

PASIVA	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Pasiva celkem	19 363	48,78	63 906	108,21	33 110	26,93	36 146	23,16
Vlastní kapitál	17 584	184,74	7 217	26,63	5 579	16,26	23 150	58,02
Základní kapitál	0	X	0	X	0	X	0	X
Fondy ze zisku	0	X	0	X	0	X	0	X
VH minulých let (+/-)	7 605	516,29	17 583	193,69	7 218	27,07	5 432	16,03
VH běžného účetního období	9 979	131,22	-10 366	-58,95	-1 639	-22,71	17 718	317,58
Cizí zdroje	-2 339	-7,75	60 807	218,44	27 531	31,06	12 996	11,19
Rezervy	475	176,58	1 183	159,01	819	42,50	9 493	345,70
Závazky	-2 814	-9,41	59 624	220,07	26 712	30,80	3 503	3,09
Dlouhodobé závazky	-4 454	-40,37	-795	-12,08	3 213	55,54	2 335	25,95
Krátkodobé závazky	1 640	8,69	60 419	294,54	23 499	29,04	1 168	1,12
Časové rozlišení pasiv	4 118	X	-4 118	-100,00	0	X	0	X

V průběhu sledovaného období docházelo k výrazným výkyvům pasiv, přičemž stabilní zůstávaly pouze základní kapitál a fondy ze zisku. Nejvýznamnější nárůst pasiv zaznamenala společnost mezi lety 2020 a 2021, kdy vzrostly o 108,21 %, zejména kvůli výraznému nárůstu cizích zdrojů o 218,44 %. Vlastní kapitál v letech 2019 a 2020 vzrostl skokově o 184,74 %, což bylo ovlivněno zejména ziskem z minulých let a vysokým výsledkem hospodaření za daný rok. V následujících letech tempo růstu zpomalilo na 26,63 %. V letech 2022 a 2023 se růst opět zrychlil a vlastní kapitál vzrostl o 58,02 %.

Cizí zdroje měly proměnlivý vývoj, mezi lety 2019 a 2020 došlo k jejich poklesu o 7,75 %, zatímco v roce 2020 a 2021 vzrostly o 218,44 %, což bylo zapříčiněno především vysokým nárůstem krátkodobých závazků, a to o 294,54 %. Krátkodobé závazky za sledované období procházely značnými výkyvy, nejvýraznější nárůst nastal mezi lety 2020 a 2021, kdy vzrostly téměř třikrát o 294,54 %. Dlouhodobé závazky naopak v prvních dvou letech klesaly, ale v letech 2021 a 2022 došlo k jejich výraznému nárůstu o 55,54 %, což naznačuje možnou snahu o stabilnější financování prostřednictvím dlouhodobých zdrojů.

Významnou položkou v posledním sledovaném období se staly rezervy, které se v porovnání s předchozím rokem zvýšily o 345,70 %, což naznačuje opatrnější přístup společnosti k budoucím závazkům a rizikům. Rezervy společnost tvoří na pozdější reklamace a na mzdy vč. sociálního a zdravotního pojištění, které se pak vyplácí po dokončení zakázky svým pracovníkům jako prémie.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka 6 Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Podíl uveden v %	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý Hmotný majetek	3,87	5,98	3,99	2,61	3,02
Dlouhodobý nehmotný majetek	X	X	X	X	X
Dlouhodobý hmotný majetek	3,87	5,98	3,99	2,61	3,02
Dlouhodobý finanční majetek	X	X	X	X	X
Oběžná aktiva	95,66	93,95	95,89	97,04	96,68
Zásoby	X	X	X	0,06	0,10
Materiál	X	X	X	X	0,05
Ned. Výroba a polotovary	X	X	X	0,06	0,06
Dlouhodobé pohledávky	X	X	X	X	0,36
Krátkodobé pohledávky	16,84	36,96	13,02	14,17	26,98
Peněžní prostředky	78,82	57,00	82,87	82,82	69,24
Časové rozlišení aktiv	0,47	0,06	0,12	0,35	0,29

Aktiva společnosti jsou převážně tvořena oběžnými aktivy, které tvoří po celé sledované období dominantní složku celkových aktiv, jejich podíl se pohyboval mezi 93,95 % a 97,04 %. Společnost eviduje materiál přímo do spotřeby, tudíž nejvýznamnější položkou byly peněžní prostředky, které v roce 2019 představovaly 78,82 %, v roce 2021 vzrostly na 82,87 % a v roce 2023 se stabilizovaly na 69,24 %.

Krátkodobé pohledávky vykazují značné výkyvy, zatímco v roce 2021 činily pouze 13,02 %, v roce 2023 jejich podíl vzrostl na 26,98 %, což naznačuje změny v obchodních vztazích. Dlouhodobý hmotný majetek měl nízký a klesající podíl, od 5,98 % v roce 2020 po 2,61 % v roce 2022, což je způsobeno tím, že společnost tolik neinvestuje do dlouhodobého majetku.

Zásoby se začaly objevovat až v roce 2022 (0,06 %) a v roce 2023 vzrostly na 0,10 %, což potvrzuje, že společnost funguje s nízkými skladovými zásobami a jak už bylo zmíněno, tak jde materiál přímo do spotřeby.

Vertikální analýza pasiv

Tabulka 7 Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Podíl uveden v %	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	23,98	45,89	27,91	25,56	32,80
Základní kapitál	1,01	0,68	0,33	0,26	0,21
Fondy ze zisku	0,10	0,07	0,03	0,03	0,02
VH minulých let (+/-)	3,71	15,37	21,68	21,71	20,45
VH běžného účetního období	19,16	29,77	5,87	3,57	12,12
Cizí zdroje	76,02	47,14	72,09	74,44	67,20
Rezervy	0,68	1,26	1,57	1,76	6,37
Závazky	75,34	45,88	70,52	72,68	60,83
Dlouhodobé závazky	27,80	11,14	4,70	5,77	5,90
Krátkodobé závazky	47,55	34,73	65,82	66,91	54,94
Časové rozlišení pasiv	X	6,97	X	X	X

Z vertikální analýzy pasiv vyplývá, že společnost je z větší části financována cizími zdroji, jejichž podíl se pohyboval mezi 47,14 % a 76,02 %. Nejnižší hodnota byla v roce 2020, kdy cizí zdroje tvořily 47,14 %, což souviselo s poklesem krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které se pak v dalších letech navýšily a v roce 2023 byl podíl 74,44 %, což naznačuje větší závislost na externím financování.

Vývoj vlastního kapitálu byl poměrně nestabilní. V roce 2019 činil 23,98 %, ale v roce 2020 prudce vzrostl na 45,89 %, což bylo způsobeno dokončením významné zakázky. Tento trend ale nebyl dlouhodobě udržitelný a v roce 2022 se vlastní kapitál snížil na 25,56 %. V roce 2023 opět vzrostl na 32,80 %.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Na závěr je provedena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Tabulka znázorňuje, jaký podíl mají jednotlivé položky výkazu na celkových výnosech. Výsledky jsou vyjádřeny v procentech a vztahují se k období 2019-2023.

Tabulka 8 Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Podíl uveden v %	2019	2020	2021	2022	2023
Čistý obrat za účetní období	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	37,23	47,35	125,97	134,09	76,57
Výkonová spotřeba	32,18	35,56	103,06	116,59	67,24
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00
Osobní náklady	4,33	6,10	11,55	8,55	6,90
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,09	0,28	0,68	0,53	0,37
Ostatní provozní výnosy	62,77	52,65	-26,11	-34,21	22,90
Ostatní provozní náklady	58,84	48,28	-21,07	-28,46	18,90
Provozní VH (+/-)	4,57	9,78	5,64	2,69	6,06
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,11	0,46
Nákladové úroky a podobné náklady	0,14	0,07	0,04	0,02	0,03
Finanční VH (+/-)	-0,18	-0,56	-0,12	-0,17	0,37
VH před zdaněním (+/-)	4,39	9,22	5,53	2,52	6,43
Daň z příjmů	0,87	1,80	1,18	0,52	1,61
VH za účetní období (+/-)	3,52	7,43	4,35	2,00	4,81

Největší podíl na čistém obratu tvoří tržby za poskytnuté služby a realizované zakázky. V letech 2021 a 2022 jejich podíl dokonce přesáhl 100 %, což bylo způsobeno zápornými ostatními provozními výnosy. Tento vývoj však potvrzuje, že hlavním zdrojem příjmů je přímá realizace zakázek.

Na straně nákladů převažuje výkonová spotřeba, která v roce 2022 dosáhla nejvyšší hodnoty 116,59 %. V roce 2023 však výrazně klesla na 67,24 %, což může naznačovat efektivnější řízení nákladů nebo úpravu struktury zakázek. Osobní náklady se v průběhu sledovaného období pohybovaly mezi 4 a 12 % obratu. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2021, poté klesly z důvodu vyššího zapojení externích dodavatelů.

Provozní výsledek hospodaření zůstal po celé období kladný. Finanční výsledek hospodaření byl v letech 2019 až 2022 záporný. V roce 2023 se poprvé dostal do kladných hodnot, pravděpodobně díky nižším nákladům na financování.

2.3.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Pro výpočet rozdílových ukazatelů je zvolen ukazatel čistého pracovního kapitálu. Tento ukazatel je možné určit dvěma základními způsoby – manažerským přístupem

a investorským přístupem. V rámci této analýzy jsou uplatněny oba postupy, aby bylo možné komplexněji zhodnotit finanční situaci společnosti KLM s.r.o.

Výsledky dosažené společností jsou dále porovnány s konkurenční firmou PS BRNO, s.r.o., která působí ve stejném odvětví a má srovnatelnou strukturu zakázek. Srovnání poskytuje lepší představu o pozici analyzované společnosti v rámci trhu a přináší hlubší vhled do její finanční stability. Hodnoty uvedené v tabulkách jsou vyjádřeny v tisících korun.

Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Tento ukazatel vyjadřuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Vyšší hodnota značí větší finanční stabilitu a schopnost podniku samostatně pokrýt provozní potřeby.

Tabulka 9 Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Manažerský přístup	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	37 970	55 487	117 908	151 449	185 844
Krátkodobý cizí kapitál	18 873	21 167	80 932	104 431	105 599
Čistý pracovní kapitál	19 097	34 320	36 976	47 018	80 245
ČPK PS BRNO, s.r.o.	212 435	206 585	362 006	351 260	325 422

Společnost KLM s.r.o. si během sledovaného období udržovala kladný čistý pracovní kapitál, což značí, že oběžná aktiva vždy převyšovala krátkodobé závazky. V roce 2019 činil přebytek 19 097 tisíc Kč a do roku 2023 narostl na 80 245 tisíc Kč. Tento růst potvrzuje stabilní finanční pozici a schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Ve srovnání s konkurenční společností PS BRNO s.r.o., která vykazovala hodnoty v rozmezí 206 až 362 milionů Kč, je však rozdíl výrazný. Důvodem je rozsah a objem realizovaných projektů, jelikož PS BRNO s.r.o. působí na trhu jako větší podnik s vyššími tržbami a širší strukturou zakázek, což se promítá i do výše oběžných aktiv a závazků.

Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

Tabulka 10 Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Investorský přístup	2019	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobá pasiva	20 552	33 028	40 104	48 896	74 381
Dlouhodobý majetek	1 536	3 532	4 909	4 079	5 812
Čistý pracovní kapitál	19 016	29 496	35 195	44 817	68 569
ČPK PS BRNO, s.r.o.	212 163	206 282	287 363	352 174	320 419

Při využití investorského přístupu k výpočtu čistého pracovního kapitálu je patrné, že společnost KLM s.r.o. si v průběhu let budovala stabilní finanční základnu. Zatímco v roce 2019 je hodnota 19 016 tis. Kč, do roku 2023 vzrostla na 68 569 tis. Kč. Růst byl plynulý a bez výrazných výkyvů, což ukazuje na konzistentní rozvoj společnosti a schopnost udržovat si rezervu nad dlouhodobými závazky a investicemi do majetku.

Na druhé straně PS BRNO s.r.o. operovalo s násobně vyššími hodnotami čistého pracovního kapitálu, čímž potvrzuje své postavení výrazně většího podniku. U této společnosti však hodnoty vykazují kolísavý vývoj, zejména v posledním sledovaném roce, kdy došlo k poklesu oproti roku předchozímu. KLM s.r.o. tak i přes menší rozsah dokazuje pozitivní vývoj finanční stability, který může být základem pro další růst.

Tabulka 11 Čistý pracovní kapitál na aktivech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Čistý pracovní kapitál na aktivech	2019	2020	2021	2022	2023
Čistý pracovní kapitál	19 016	29 496	35 195	44 817	68 569
Celková aktiva	39 694	59 057	122 963	156 073	192 219
Čistý pracovní kapitál / Celková A	0,48	0,50	0,29	0,29	0,36
ČPK/A – PS BRNO, s.r.o.	0,31	0,26	0,34	0,28	0,24

Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech společnosti KLM s.r.o. dosahoval v roce 2019 hodnoty 0,48 a v následujících letech se poměr snížil na 0,29, kde se držel dva roky po sobě. V roce 2023 se ukazatel zvýšil na 0,36, což může naznačovat efektivnější využití oběžných aktiv vůči celkovým zdrojům.

Ve srovnání s konkurenční společností PS BRNO, s.r.o. dosahovala KLM s.r.o. ve všech letech vyšších hodnot. PS BRNO, s.r.o. mělo v roce 2019 ukazatel na úrovni 0,31, ale do roku 2023 postupně klesl na 0,24. Na základě těchto výsledků lze říct, že KLM s.r.o. drží dlouhodobě vyšší podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech, což může svědčit o lepší kapitálové struktuře a větší provozní pružnosti.

2.3.3. Analýza poměrových ukazatelů

Tato část se zaměřuje na hodnocení společnosti KLM s.r.o. prostřednictvím poměrových ukazatelů, které vyjadřují vztah mezi dvěma vzájemně propojenými hodnotami. Analýza těchto ukazatelů se neomezuje pouze na zkoumanou společnost, ale zahrnuje také konkurenci, přičemž získané výsledky jsou porovnány s průměrnými hodnotami v daném odvětví.

Ukazatelé likvidity

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost společnosti pokrýt své závazky v momentě jejich splatnosti.

Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Ukazatele zadluženosti	2019	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita KLM s.r.o.	1,66	1,59	1,26	1,24	1,26
Okamžitá likvidita PS BRNO, s.r.o.	0,42	0,23	0,50	0,29	0,08
Okamžitá likvidita TOMIreko a.s.	0,44	0,69	0,22	0,77	0,78
Okamžitá likvidita – odvětví					
Pohotová likvidita KLM s.r.o.	2,01	2,62	1,46	1,45	1,75
Pohotová likvidita PS BRNO, s.r.o.	1,19	1,22	1,78	1,47	1,37
Pohotová likvidita TOMIreko a.s.	1,68	2,00	1,36	1,89	1,63
Pohotová likvidita – odvětví					
Běžná likvidita KLM s.r.o.	2,01	2,62	1,46	1,45	1,75
Běžná likvidita PS BRNO, s.r.o.	1,36	1,27	1,85	1,52	1,38
Běžná likvidita TOMIreko a.s.	1,73	2,06	1,52	1,94	1,69
Běžná likvidita – odvětví					

- **Okamžitá likvidita**

Z dosažených výsledků vyplývá, že společnost KLM s.r.o. vykazovala v celém sledovaném období nejvyšší hodnoty okamžité likvidity ze všech srovnávaných podniků. Hodnoty se dlouhodobě pohybují nad úrovní 1,20, což značí, že společnost disponuje dostatečným objemem vysoce likvidních prostředků k úhradě svých krátkodobých závazků. Oproti tomu hodnoty u společností PS BRNO, s.r.o. a TOMIreko a.s. zůstávají na podstatně nižší úrovni, v některých letech i pod obecně doporučeným minimem, což může signalizovat nižší míru finanční flexibility.

- **Pohotová likvidita**

V případě pohotové likvidity dosahovala KLM s.r.o. po většinu období nadprůměrných hodnot. Nejvyšší byla v roce 2020, následně došlo k mírnému poklesu, který se však stabilizovala hodnoty zůstávají v rámci doporučeného rozpětí. Ve srovnání s ostatními podniky dosahovala KLM s.r.o. konzistentně lepších výsledků. Společnost TOMIreko a.s. se v daném ukazateli pohybovala na srovnatelné úrovni, zatímco PS BRNO, s.r.o. vykazovala nižší hodnoty ve všech letech sledovaného období.

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita KLM s.r.o. dosahuje shodných hodnot jako pohotová likvidita, což odráží nízký podíl zásob v rámci oběžných aktiv. Tento vývoj odpovídá charakteru činnosti společnosti, kde zásoby nepředstavují významnou položku. Hodnoty běžné likvidity zůstávají stabilní a v průběhu celého sledovaného období se pohybují na úrovni, která je v souladu s běžnými doporučeními pro tento ukazatel.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že společnost KLM s.r.o. vykazuje z pohledu likvidity vyvážené a dlouhodobě udržitelné výsledky. Ve všech třech ukazatelích se pohybuje v příznivém rozmezí a ve většině případů dosahuje vyšších hodnot než porovnávané subjekty.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří efektivitu využití vloženého kapitálu a jeho schopnost generovat zisk. Posuzují, jak dobře společnost dokáže přeměnit investovaný kapitál na výnosy. U analyzované společnosti se hodnotí rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tabulka 13 Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Ukazatele rentability	2019	2020	2021	2022	2023
ROA – KLM s.r.o.	24,91 %	39,22 %	7,62 %	4,81 %	15,25 %
ROA – TOMIreko a.s.	25,30 %	14,12 %	6,33 %	23,86 %	12,86 %
ROA – PS BRNO, s.r.o.	21,14 %	15,99 %	25,57 %	14,86 %	10,49 %
ROA – odvětví					
ROE – KLM s.r.o.	79,90 %	64,88 %	21,03 %	13,98 %	36,95 %
ROE – TOMIreko a.s.	33,54 %	15,50 %	8,33 %	33,69 %	20,98 %
ROE – PS BRNO, s.r.o.	46,68 %	40,56 %	46,24 %	33,60 %	26,07 %
ROE – odvětví					
ROS – KLM s.r.o.	12,29 %	20,65 %	4,48 %	2,01 %	7,91 %
ROS – TOMIreko a.s.	8,21 %	3,94 %	2,44 %	9,71 %	5,48 %
ROS – PS BRNO, s.r.o.	10,40 %	7,00 %	12,66 %	9,58 %	5,56 %
ROS – odvětví					

- **Rentabilita celkových aktiv – ROA**

Společnost KLM s.r.o. dosahovala nejvyšší hodnoty rentability aktiv v letech 2019 a 2020, kdy činila 24,91 % a 39,22 %. Výsledky těchto let naznačují efektivní využití majetku v návaznosti na dosažený hospodářský výsledek. Od roku 2021 hodnota ukazatele postupně klesala, přičemž nejnižší byla v roce 2022. Tento vývoj lze částečně spojit s poklesem ziskovosti a současným růstem celkových aktiv. V roce 2023 však došlo ke zlepšení, které signalizuje opětovné zvýšení efektivity hospodaření. V porovnání s konkurenčními firmami měla KLM s.r.o. výrazně lepší výsledky ve dvou úvodních letech, zatímco ve druhé části sledovaného období dosahovala lepších hodnot zejména TOMIreko a.s.

- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu byla nejvyšší rovněž v roce 2019, kdy činila 79,90 %. V následujících letech ukazatel kolísal, avšak i přes poklesy si udržoval ekonomicky uspokojivou úroveň. Pokles v roce 2022 souvisel s nižším výsledkem hospodaření, naopak v roce 2023 došlo ke zlepšení, které může souviset s vyšším ziskem při stabilní výši vlastního kapitálu. Ve srovnání s ostatními firmami měla KLM s.r.o. nejvyšší hodnoty ve dvou sledovaných letech, zatímco PS BRNO, s.r.o. dosahovala stabilních a konkurenceschopných výsledků po celé období. Je patrné, že právě PS BRNO, s.r.o. se

v tomto ukazateli vyznačovalo nejvyrovnanějším vývojem a představovalo tak určitou referenční úroveň.

- **Rentabilita tržeb – ROS**

Rentabilita tržeb u KLM s.r.o. rovněž vykazovala kolísavý vývoj. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2020, kdy činil ukazatel 20,65 %, nejnižší pak v roce 2022. Pokles v tomto roce byl pravděpodobně způsoben nárůstem nákladů při nižší intenzitě realizovaných zakázek. V roce 2023 rentabilita tržeb vzrostla na 7,91 %. Oproti tomu PS BRNO, s.r.o. dosáhlo nejvyšší hodnoty v roce 2021, zatímco TOMIreko a.s. v roce 2022. KLM s.r.o. měla v prvních dvou letech výrazně lepší výsledky než konkurence, ale v závěru období byly rozdíly mezi podniky méně výrazné.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak účinně podnik nakládá se svými aktivy v rámci provozní činnosti. Vyjadřují, jak rychle se jednotlivé složky majetku proměňují v tržby a jak dlouho zůstávají prostředky vázané v oběžném majetku. Vyšší obrat aktiv zpravidla značí efektivnější využití podnikových zdrojů, naopak pomalejší obrat může naznačovat nevyužitý potenciál, nadměrné zásoby nebo neefektivní řízení pohledávek, což se může negativně odrazit v celkové finanční výkonnosti podniku.

Tabulka 14 Ukazatele aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Ukazatele aktivity	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv KLM s.r.o.	2,03	1,90	1,70	2,39	1,93
Obrat celkových aktiv TOMIreko a.s.	3,08	3,58	2,59	2,46	2,35
Obrat celkových aktiv PS BRNO, s.r.o.	2,03	2,28	2,02	1,55	1,89
Obrat stálých aktiv KLM s.r.o.	52,41	31,75	42,59	91,62	63,74
Obrat stálých aktiv TOMIreko a.s.	10,61	12,23	10,11	13,43	10,15
Obrat stálých aktiv PS BRNO, s.r.o.	18,81	23,39	17,12	8,75	6,79
Doba obratu zásob KLM s.r.o.	0	0	0	0,08	0,19
Doba obratu zásob TOMIreko a.s.	2,29	1,91	10,73	3,08	3,84
Doba obratu zásob PS BRNO, s.r.o.	2,61	5,30	5,35	6,65	1,24
Doba obratu pohledávek KLM s.r.o.	18,62	33,35	23,50	7,67	5,75
Doba obratu pohledávek TOMIreko a.s.	59,37	44,52	76,92	68,91	58,93
Doba obratu pohledávek PS BRNO, s.r.o.	78,14	99,32	95,29	146,69	116,67
Doba obratu závazků KLM s.r.o.	73,75	53,75	89,04	59,54	40,63
Doba obratu závazků TOMIreko a.s.	50,94	44,52	72,94	61,43	53,05
Doba obratu závazků PS BRNO, s.r.o.	85,84	80,07	90,22	77,85	75,75

- **Obrat celkových aktiv**

Společnost KLM s.r.o. se v průběhu sledovaného období pohyboval v rozmezí 1,70 až 2,39. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2022. Ve srovnání s konkurencí měla KLM s.r.o. po většinu období nižší obrat aktiv než TOMIreko a.s., která dosahovala nejvyšších hodnot v letech 2019 a 2020. Společnost PS BRNO, s.r.o. měla výsledky kolísavé a v některých letech se přiblížila hodnotám KLM s.r.o. Obrat celkových aktiv nad hodnotu 1 je považován za základní předpoklad efektivního využívání majetku, což KLM s.r.o. ve všech letech splnila.

- **Obrat stálých aktiv**

V případě stálých aktiv vykazovala KLM s.r.o. výrazně vyšší obrat než obě porovnávané společnosti. Nejvýraznější hodnota byla zaznamenána v roce 2022, kdy činila 91,62. Tyto výsledky mohou být důsledkem nižší hodnoty dlouhodobého majetku ve vztahu k výši tržeb, což odpovídá charakteru činnosti podniku. Oproti tomu TOMIreko a.s. I PS BRNO, s.r.o. vykazovaly hodnoty řádově nižší, a to po celé sledované období.

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob u KLM s.r.o. nebyla v letech 2019 až 2021 evidována, neboť společnost v těchto letech zásoby nevykazovala. Hodnoty se objevují až od roku 2022, kdy činila 0,08 dne, a v roce 2023 vzrostla na 0,19 dne. Ve srovnání s konkurenčními podniky, u nichž se doba obratu zásob pohybovala mezi 1 a 11 dny, je patrné, že zásoby u KLM s.r.o. tvoří pouze okrajovou část majetku.

- **Doba obratu pohledávek**

Průměrná doba inkasa pohledávek u KLM s.r.o. dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2020, a to 33,35 dne. Od roku 2021 však vykazovala klesající tendenci, přičemž v roce 2023 došlo ke zkrácení až na 5,75 dne. Oproti tomu PS BRNO, s.r.o. mělo dobu inkasa výrazně delší po celé sledované období, s maximem 146,69 dne v roce 2022. TOMIreko a.s. se pohybovalo mezi těmito dvěma extrémy.

- **Doba obratu závazků**

V rámci doby obratu závazků dosáhla KLM s.r.o. nejvyšší hodnoty v roce 2021, kdy činila 89,04 dne. Od té doby docházelo ke zkracování, přičemž v roce 2023 činila doba splatnosti 40,63 dne. V porovnání s PS BRNO, s.r.o., které se po celé období pohybovalo kolem hodnoty 75, lze říct, že KLM s.r.o. postupně urychluje úhradu svých závazků. TOMIreko a.s. vykazovalo stabilnější hodnoty, bez výraznějších výkyvů.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. společnost nemůže spoléhat pouze na vlastní zdroje, a tak využívá i cizí zdroje.

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Ukazatele zadluženosti	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost KLM s.r.o.	76,02 %	47,14 %	72,09 %	74,44 %	67,20 %
Celková zadluženost TOMIreko a.s.	42,25 %	34,28 %	50,68 %	42,95 %	45,42 %
Celková zadluženost PS BRNO, s.r.o.	64,20 %	67,19 %	52,63 %	65,85 %	65,43 %
Celková zadluženost – odvětví					
Koeficient samofinancování KLM s.r.o.	23,98 %	45,89 %	27,91 %	25,56 %	32,80 %
Koeficient samofinancování TOMIreko a.s.	57,75 %	65,72 %	49,32 %	57,05 %	54,58 %
Koeficient samofinancování PS BRNO, s.r.o.	35,80 %	32,81 %	43,83 %	34,13 %	34,57 %
Koeficient samofinancování – odvětví					
Ukazatel úrok. Krytí KLM s.r.o.	33	140	140	123	216
Ukazatel úrok. Krytí TOMIreko a.s.	49	52	59	259	214
Ukazatel úrok. Krytí PS BRNO, s.r.o.	93	63	274	76	23
Ukazatel úrok. Krytí – odvětví					

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost společnosti KLM s.r.o. se v průběhu sledovaného období pohybovala v širokém rozmezí. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2019, kdy ukazatel činil 76,02 %. Následně došlo k výraznému poklesu na 47,14 % v roce 2020, což souviselo s posílením vlastního kapitálu. V dalších letech se zadluženost zvyšovala, přičemž v roce 2023 dosáhla 67,20 %. V porovnání s konkurencí měla KLM s.r.o. vyšší zadluženost než TOMIreko a.s., která se v celém období držela pod hranicí 51 %. PS BRNO, s.r.o. vykazovala hodnoty zadluženosti blízké KLM s.r.o., a to zejména v letech 2022 a 2023.

- **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování, který vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na krytí aktiv, u společnosti KLM s.r.o. nejvýše vystoupal v roce 2020, kdy činil 45,89 %. V ostatních letech se pohyboval mezi 23,98 % a 32,80 %. TOMIreko a.s. dosahovala po celé sledované období výrazně vyšších hodnot, což ukazuje na stabilnější kapitálovou strukturu. Společnost PS BRNO, s.r.o. se pohybovala v rozmezí 32,81 % až 43,83 %.

z pohledu samofinancování byla KLM s.r.o. ve srovnání s oběma konkurenty více závislá na cizích zdrojích.

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je společnost schopna uhradit své nákladové úroky ze zisku před úroky a zdaněním. U společnosti KLM s.r.o. dosahoval tento ukazatel po celé sledované období velmi vysokých hodnot. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2019, kdy činila 33, a nejvyšší v roce 2023 s výsledkem 216. Tyto hodnoty svědčí o dostatečné finanční rezervě při splácení úrokových nákladů. TOMIreko a.s. dosahovala stabilně vysokých hodnot, přičemž nejvyšší byla v roce 2022, kdy činila 259. PS BRNO, s.r.o. vykazovalo příznivý vývoj až do roku 2023, kdy hodnota výrazně poklesla na 23. I přes tento pokles všechny tři společnosti po celé sledované období splňovaly doporučené trojnásobné krytí úrokových nákladů.

2.3.4. Analýza soustavy ukazatelů

Pro celkové zhodnocení finanční stability podniku je vhodné doplnit dílčí ukazatele o souhrnný model, který vyjádří stav společnosti jedním komplexním výsledkem. Tento přístup umožňuje rychlé a přehledné posouzení, zda je podnik ve finančně stabilní situaci, nebo zda se u něj objevují známky rizika. V této části bude použit Altmanův model, známý také jako Z-skóre, který patří mezi nepoužívanější nástroje pro předběžné odhadnutí finanční tísně

- **Altmanův model (Z – skóre)**

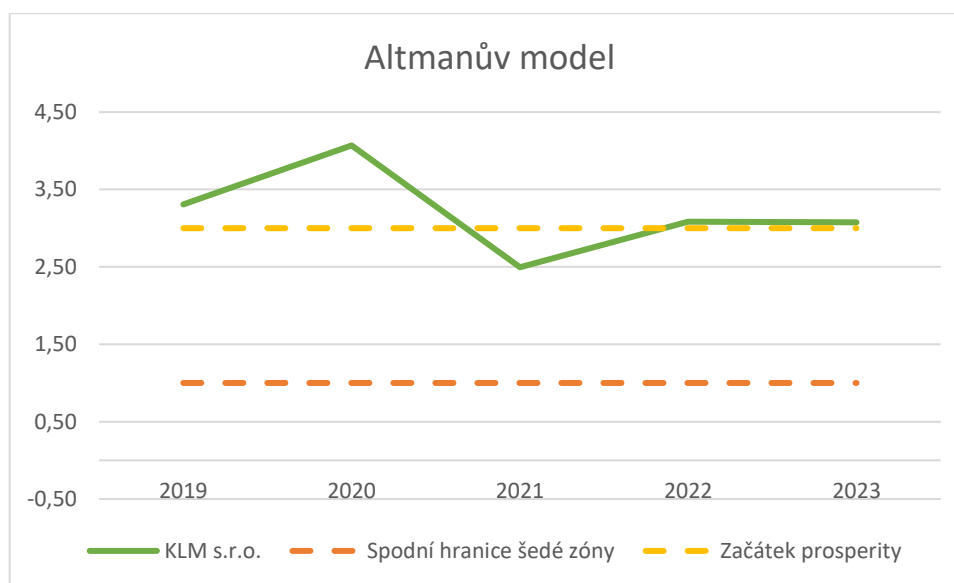
Model pracuje s vybranými poměrovými ukazateli a jejich váhovým přiřazením, na jejichž základě je možné predikovat pravděpodobnost budoucí platební neschopnosti podniku.

Tabulka 16 Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Altmanův model	VÁHA	2019	2020	2021	2022	2023
X1 (ČPK/A)	0,717	0,4811	0,5811	0,3007	0,3013	0,4175
X2 (NZ/A)	0,847	0,04	0,15	0,22	0,22	0,21
X3 (EBIT/A)	3,107	0,25	0,39	0,08	0,05	0,15
X4 (VK/CZ)	0,42	0,32	0,97	0,39	0,34	0,49
X5 (TRŽBY/A)	0,998	2,03	1,90	1,70	2,39	1,93
Z-Score		3,31	4,07	2,50	3,08	3,08

Výsledky Altmanova modelu aplikovaného na společnost KLM s.r.o. V období 2019 až 2023 ukazují, že se podnik po většinu let nacházel v pásmu finanční jistoty. Ve všech sledovaných letech kromě roku 2021 přesáhla výsledná hodnota modelu hranici 2,9, která dle metodiky představuje hranici prosperity a signalizuje velmi nízkou pravděpodobnost bankrotu. Nejvyššího skóre bylo dosaženo v roce 2020 s hodnotou 4,07. Nejslabší výsledek byl zaznamenán v roce 2021, kdy hodnota klesla na 2,50, což odpovídá tzv. šedé zóně, tedy přechodnému stavu, ve kterém nelze s jistotou předpovědět další vývoj.

Na pokles v roce 2021 měl vliv zejména nižší poměr rentability aktiv (X3) a kapitálové soběstačnosti (X4). Přesto i v tomto období společnost nevykazovala známky akutní finanční tísně. Od následujícího roku se hodnota Z-scóre opět zvýšila a v letech 2022 a 2023 dosáhla hodnoty 3,08. Na tomto vývoji se pozitivně podílela stabilní úroveň tržeb vůči aktivům (X5), stejně jako postupné zlepšení poměru vlastního kapitálu k cizím zdrojům.



Graf 2 Altmanův model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Z grafu je patrné, že se společnost KLM s.r.o. ve sledovaném období pohybovala převážně nad hranicí tzv. šedé zóny, tedy v oblasti, která dle metodiky Altmanova modelu označuje finančně stabilní podniky s nízkým rizikem úpadku. Výjimkou byl rok 2021, kdy hodnota Z-skóre mírně poklesla, avšak i v tomto období se společnost nepřiblížila

kritické hranici ohrožení. Celkový vývoj ukazatele tak potvrzuje stabilní finanční pozici společnosti bez výraznějších výkyvů.

- **Index IN05**

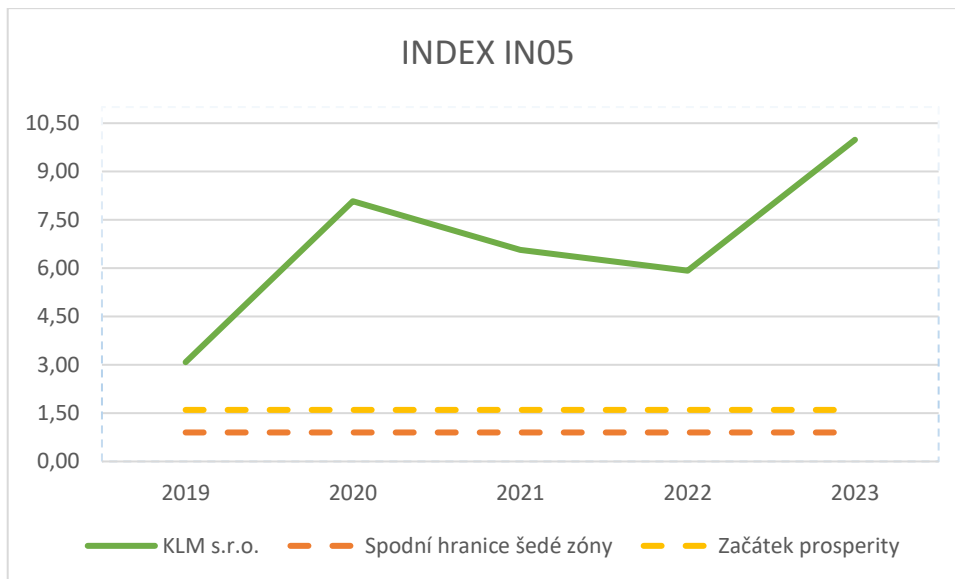
I tento model slouží k identifikaci možných finančních problémů, které mohou ohrozit budoucí stabilitu podniku. Na rozdíl od Altmanova modelu byl však vytvořen s ohledem na specifika podnikatelského prostředí České republiky. Hodnocení je založeno na pěti základních ukazatelích, přičemž každému z nich je přiřazena odpovídající váha. Na základě jejich kombinace je pak možné stanovit celkové skóre, které odráží míru finančního zdraví hodnocené společnosti.

Tabulka 17 Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Index IN05	VÁHA	2019	2020	2021	2022	2023
X1 (A/CZ)	0,13	1,32	2,12	1,39	1,34	1,49
X2 (EBIT/ NÁKL. ÚROKY)	0,04	32,85	140,36	139,81	123,07	215,59
X3 (EBIT/A)	3,97	0,25	0,39	0,08	0,05	0,15
X4 (TRŽBY/A)	0,21	2,03	1,90	1,70	2,39	1,93
X5(OA/KR. ZÁVAZKY)	0,09	2,01	2,62	1,46	1,45	1,76
IN05		3,08	8,08	6,56	5,92	9,99

Hodnoty indexu IN05 vypočtené pro společnost KLM s.r.o. V období 2019 až 2023 jednoznačně potvrzují její stabilní finanční situaci. V žádném sledovaném období hodnota neklesla pod hranici 1,6, která by signalizovala riziko finanční nestability. Naopak již v roce 2019, kdy byla hodnota nejnižší 3,08. V dalších letech došlo k výraznému posílení celkového skóre, a to zejména v roce 2020, kdy hodnota indexu vzrostla na 8,08, a dále pak v roce 2023, kdy dosáhla nejvyšší úrovně 9,99.

Z celkového pohledu lze říct, že společnost KLM s.r.o. vykazovala v průběhu sledovaného období velmi příznivou finanční výkonnost. Hodnoty modelu IN05 potvrzují nejen absenci jakýchkoli známek finanční tísně, ale zároveň i rostoucí schopnost vytvářet hodnotu a udržet si silnou pozici z hlediska kapitálové i provozní stability.



Graf 3 INDEX IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Z grafického znázornění je zřejmé, že se společnost KLM s.r.o. ve všech sledovaných letech nacházela nad hranicí 1,6, která podle metodiky modelu IN05 představuje úroveň finančně zdravého podniku. Nejvýraznější nárůst hodnoty nastal v roce 2023, kdy index dosáhl svého maxima. Vývoj potvrzuje stabilní a postupně se zlepšující ekonomickou situaci podniku.

2.3.5. SWOT analýza

Na základě předchozích finančních analýz byla sestavena SWOT analýza, která přehledně shrnuje poznatky o vnitřním stavu společnosti a jejím postavení v rámci trhu.

Silné stránky

- Stabilní finanční situace potvrzená Z-Scóre a IN05
- Nadprůměrná likvidita ve srovnání s konkurencí
- Implementace moderních technologií a důraz na ekologická řešení
- Podílejí se na digitalizaci řízení projektů a efektivní plánování (např. MS Project)
- Flexibilní struktura bez zásob, odpovídající charakteru podnikání

Slabé stránky

- Nízký podíl vlastního kapitálu, vyšší závislost na cizích zdrojích
- Kolísavá rentabilita ve vybraných letech

- Minimální investice do dlouhodobého majetku
- Vysoká závislost na subdodavatelích, nižší přímá kontrola nad realizací
- Kratší historie společnosti, nižší počet referencí oproti zavedenějším firmám

Příležitosti

- Rostoucí důraz na ekologické stavebnictví a udržitelnost
- Digitalizace ve veřejných zakázkách jako konkurenční výhoda
- Spolupráce se školami a přístup k mladým odborníkům
- Potenciál pro rozšíření působnosti do dalších regionů a oblastí

Hrozby

- Výkyvy cen stavebních materiálů a energií
- Silná konkurence v segmentu veřejných zakázek snižující marže
- Riziko změn legislativy a dotační politiky
- Vysoká závislost na veřejných investicích a vývoji veřejného rozpočtu

SWOT analýza ukázala, že společnost KLM s.r.o. má silnou pozici zejména díky stabilnímu zázemí, důrazu na kvalitu realizovaných staveb a využívání moderních technologií. Dlouhodobě budované vztahy s dodavateli i důraz na spolehlivost a transparentnost patří mezi klíčové konkurenční výhody. Určité slabší stránky se objevují v oblasti finančních ukazatelů, zejména v proměnlivosti rentability a mírně nižší likviditě v porovnání s vybranými konkurenty. Přesto výsledky nenaznačují žádné závažné ohrožení finanční stability. Výzvou pro další vývoj zůstává udržení výkonnosti i v podmínkách rostoucí konkurence a ekonomických výkyvů.

3 NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Tato část práce se zaměřuje na sestavení finančního plánu společnosti KLM s. r. o. na období let 2024 až 2027. Plán vychází z poznatků získaných ze strategické a finanční analýzy uvedené v předchozích kapitolách.

Finanční plán je zpracován jako jediná, komplexní varianta, která odráží aktuální situaci podniku, jeho plány, investiční aktivity a očekávané trendy v odvětví. Výsledky jsou prezentovány prostřednictvím plánovaných účetních výkazů.

3.1. Stanovení cílů pro finanční plán

Tato část práce se zaměřuje na predikci budoucího finančního vývoje společnosti KLM s.r.o. V období 2024–2027. Východiskem jsou výsledky strategické a finanční analýzy, které ukázaly stabilní růst a odpovědný přístup k řízení podnikových procesů. Předpoklady vycházejí jak z historických dat, tak z plánovaných kroků vedení společnosti.

Vývoj tržeb

Vedení společnosti plánuje v následujících letech růst tržeb zejména díky úspěšné účasti ve veřejných zakázkách a rozšiřování projektových kapacit. V roce 2023 se KLM s.r.o. podařilo získat nové rámcové smlouvy s několika městy a obcemi v Jihomoravském kraji, což výrazně přispělo k růstu tržeb a otevřelo prostor pro další expanzi. V roce 2024 byla podána nabídka do tendru na revitalizaci vodohospodářských objektů a podle dosavadních výsledků výběrových řízení lze očekávat, že KLM s.r.o. uspěje v minimálně třech větších zakázkách.

Investice

Společnost již v roce 2023 realizovala investice do nového softwarového vybavení pro plánování staveb a implementovala cloudové řešení pro řízení projektů. V následujících letech plánuje pokračovat v technickém zázemí – například nákupem menší mechanizace, rozšířením mobilních kancelářských kontejnerů a modernizací IT infrastruktury. Z výroční zprávy za rok 2023 také vyplývá zájem o vybudování vlastního menšího

logistického centra v blízkosti Brna, které by mělo přispět ke snížení závislosti na externích skladech a zefektivnění provozních procesů, přičemž tato investice je plánována na rok 2025.

Veřejné zakázky

KLM s.r.o. se dlouhodobě orientuje na veřejný sektor a v tomto trendu plánuje pokračovat. V roce 2023 tvořily veřejné zakázky více než 80 % celkového objemu tržeb. Díky referencím a certifikacím očekává vedení další rozšíření portfolia klientů, a to nejen na úrovni obcí, ale i u státních institucí. Očekává se, že v následujících letech bude společnost i nadále úspěšně získávat nové projekty, především v oblasti vodohospodářské infrastruktury a pozemního stavitelství. Digitalizace zadávacích procesů zjednodušila přístup k veřejným soutěžím, což firmě poskytuje větší prostor pro rozšiřování svého působení.

3.2. Prognóza tržeb

Základem pro sestavení finančního plánu je realistická prognóza tržeb, která vychází z dosavadního vývoje hospodaření společnosti a očekávaného vývoje v příslušném odvětví. Společnost KLM s.r.o. působí v oblasti stavebnictví, přičemž dle klasifikace CZ-NACE spadá do kategorie F – Stavebnictví, konkrétně do skupiny 412 - Výstavba bytových a nebytových budov.

V následující tabulce bude zobrazen vývoj tržeb v celém odvětví inženýrského stavitelství dle dostupných údajů Ministerstva financí ČR a ČSÚ, spolu s makroekonomickými ukazateli, které mají na vývoj tržeb největší vliv – zejména HDP, veřejné investice a inflace. Na základě historických dat a tempa růstu v oboru bude následně vytvořena prognóza tržeb pro společnost KLM s.r.o. na roky 2024 až 2027.

Tabulka 18 Vývoj makroekonomických ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2025 a ČSU.CZ 2025)

Rok	Tržby za prodej zboží [mil. Kč]	HDP v běžných cenách [mil. Kč]	Růst reálného HDP [%]	Míra nezaměstnanosti [%]	Míra inflace [%]	Deflátor HDP [růst v %]
2013	245 343	4 169 011	-0,5	7,0	1,4	1,27
2014	249 248	4 377 991	2,7	6,1	0,4	2,71
2015	256 102	4 651 813	5,4	5,0	0,3	1,23
2016	227 640	4 843 030	2,5	4,0	0,7	1,49
2017	257 678	5 179 344	5,2	2,9	2,5	1,68
2018	282 960	5 475 773	3,2	2,2	2,1	2,81
2019	307 036	5 888 869	3,0	2,0	2,8	3,84
2020	311 810	5 828 318	-5,5	2,6	3,2	4,52
2021	339 178	6 307 755	3,6	2,8	3,8	4,03
2022	398 945	7 049 872	2,4	2,2	15,1	8,67
2023	431 224	7 618 557	-0,5	2,6	10,7	8,10
2024	-	8 016 800	0,9	2,6	2,4	4,1
2025	-	8 396 200	2,0	2,5	2,4	2,7
2026	-	8 762 600	2,4	2,4	2,1	2,2
2027	-	8 900 000	2,3	2,4	2,1	2,2
Pearsonův korelační koeficient	0,9643861	-0,267069	-0,594066	0,8958367	0,9591289	

Pro sestavení co nejpřesnější prognózy tržeb společnosti byla provedena analýza závislosti tržeb v odvětví na vybraných makroekonomických ukazatelích. Jednotlivé ukazatele byly posouzeny pomocí Pearsonova korelačního koeficientu.

Z následující tabulky je patrné, že nejsilnější pozitivní korelace byla zjištěna mezi tržbami v odvětví a HDP v běžných cenách, kde korelační koeficient dosáhl vysoké hodnoty 0,96. Silná vazba byla zaznamenána i s deflátozem HDP a mírou inflace, což potvrzuje citlivost oboru na cenovou úroveň. Naopak slabší nebo záporná závislost byla zjištěna s mírou nezaměstnanosti a růstem reálného HDP.

Následně byla vytvořena predikce tržeb v odvětví pomocí několika trendových funkcí, které jsou uvedeny v příloze č. 1. Nejvyšší koeficient determinace byl zaznamenán u polynomického trendu, což byl $R^2 = 0,9668$, nicméně výsledné hodnoty predikce

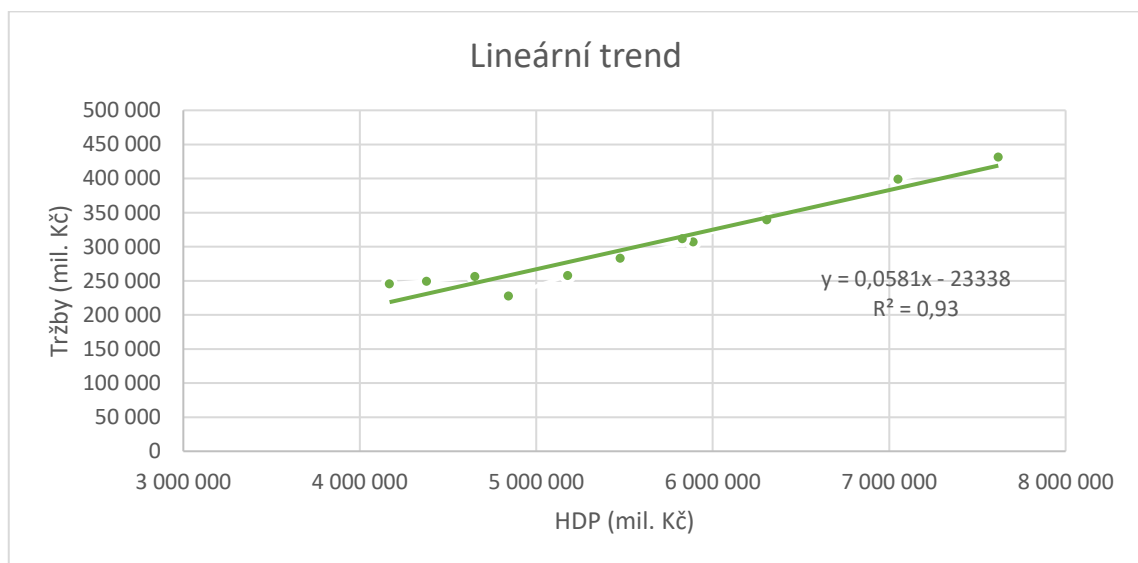
vykazovaly značnou volatilitu. Z tohoto důvodu byl zvolen lineární trend, jenž dosáhl rovněž vysokého koeficientu determinace ($R^2 = 0,9300$) a předpokládá vyrovnaný růst tržeb v následujících letech.

Výsledná funkce pro lineární trend:

$$y = 0,308229x + 686\,118,642375$$

Kde: y = predikce tržeb v odvětví (v mil. Kč),

x = HDP v běžných cenách (v mil. Kč).



Graf 4 Lineární trend regresní analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2025 a ČSU.CZ 2025)

Na základě zvoleného lineárního trendu byla sestavena prognóza vývoje tržeb v celém odvětví i konkrétně pro společnost KLM s.r.o. Přehled očekávaného vývoje je uveden v následující tabulce.

Tabulka 19 : Prognóza tržeb společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2025 a ČSU.CZ 2025)

Rok	Tržby odvětví [v tis. Kč]	Index růstu trhu	Tržby KLM, s.r.o. [v tis. Kč]	Tržní podíl [%]	Index změny
2013	245 343 000	X	1	0,000 %	X
2014	249 248 000	1,016	100	0,004 %	98,433
2015	256 102 000	1,027	X	X	X
2016	227 640 000	0,889	X	X	X
2017	257 678 000	1,132	1 340	0,052 %	X
2018	282 960 000	1,098	35 410	1,251 %	24,064
2019	307 036 000	1,085	80 495	2,622 %	2,095
2020	311 810 000	1,016	112 130	3,596 %	1,372
2021	339 178 000	1,088	209 086	6,164 %	1,714
2022	398 945 000	1,176	373 699	9,367 %	1,520
2023	431 224 000	1,081	370 485	8,591 %	0,917
2024	442 438 080	1,026	380 120	8,591 %	1,270
2025	464 481 220	1,050	399 058	8,591 %	1,270
2026	485 769 060	1,046	417 347	8,591 %	1,270
2027	493 752 000	1,016	424 206	8,591 %	1,270

Počítá se zde se zachováním tržního podílu společnosti KLM s.r.o. na úrovni roku 2023, tedy ve výši 8,59 %. Tato hodnota vychází z předpokladu, že se společnosti podaří udržet svou stávající pozici na trhu, avšak bez výraznějšího rozšiřování zákaznického portfolia nebo získávání větších projektů. Tržby společnosti budou v této variantě nadále růst, avšak pomalejším tempem.

3.3. Východiska pro sestavení finančního plánu

3.3.1. Stanovení položek výkazu zisků a ztráty

Jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty budou určeny pomocí procentuálního podílu na tržbách. Následující tabulka zachycuje tyto položky a umožňuje sledovat, jakou část tržeb jednotlivé náklady a výnosy představují.

Tabulka 20 Podíl nákladových položek na tržbách za minulost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Položky [%]	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	86,44	75,09	81,81	86,95	87,81
Osobní náklady	11,62	12,88	9,17	6,38	9,01
Ostatní provozní výnosy	168,63	111,18	-20,73	-25,51	29,91
Ostatní provozní náklady	158,05	101,95	-16,73	-21,22	24,69
Daň z příjmů	2,34	3,80	0,94	0,39	2,10

Tabulka č. 21 obsahuje přehled výnosových a nákladových položek pro plánované období 2024–2027. Tyto hodnoty jsou určeny na základě procentuálního podílu na tržbách. Podíly byly vypočteny jako aritmetický průměr z minulých období.

Tabulka 21 Podíl nákladových položek na tržbách za plán

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Položky [%]	2024	2025	2026	2027
Výkonová spotřeba	83,62	83,62	83,62	83,62
Osobní náklady	9,81	9,81	9,81	9,81
Ostatní provozní výnosy	52,70	52,70	52,70	52,70
Ostatní provozní náklady	49,35	49,35	49,35	49,35
Daň z příjmů	1,91	1,91	1,91	1,91

3.3.2. Stanovení položek rozvahy

Položky rozvahy byly sestaveny na základě doby obratu jednotlivých složek pracovního kapitálu. Tento přístup byl použit zejména u zásob, pohledávek a krátkodobých i dlouhodobých závazků, kde je rychlost obratu klíčová pro predikci.

V tabulce č. 22 jsou uvedeny průměrné doby obratu těchto položek vycházející z historických dat. Tyto hodnoty slouží jako výchozí základ pro plánování budoucího vývoje rozvahy.

Tabulka 22 Doba obratu položek pracovního kapitálu za minulost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Doba obratu [dny]	2019	2020	2021	2022	2023
Zásoby	0,00	0,00	0,00	0,08	0,19
Krátkodobé pohledávky	29,89	70,08	27,57	21,30	50,39
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,68
Krátkodobé závazky	84,41	67,96	139,35	100,60	102,61
Dlouhodobé závazky	49,35	19,03	9,96	8,67	11,01

V některých případech však byly hodnoty upraveny s ohledem na očekávané změny ve fungování podniku. Například u krátkodobých pohledávek došlo od roku 2024 k navýšení předpokládané doby obratu, a to v souvislosti s plánovaným růstem firmy a předpokládaným nárůstem objemu obchodních zakázek.

Tabulka 23 Plánovaná doba obratu položek pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Doba obratu [dny]	2024	2025	2026	2027
Zásoby	0,05	0,05	0,05	0,05
Krátkodobé pohledávky	39,84	39,84	39,84	39,84
Dlouhodobé pohledávky	0,14	0,14	0,14	0,14
Krátkodobé závazky	98,98	98,98	98,98	98,98
Dlouhodobé závazky	12,17	12,17	12,17	12,17

3.3.3. Plán dlouhodobého majetku a investic

Společnost KLM s.r.o. klade důraz na stabilizaci a rozvoj výrobních kapacit, zvýšení efektivity při realizaci zakázek a modernizaci technického i digitálního zázemí. Na základě těchto strategických priorit se vedení společnosti rozhodlo pro dvě klíčové investice, které budou realizovány v roce 2025.

První z těchto investic směřuje do oblasti digitalizace – konkrétně do pořízení nového softwaru na komplexní řízení stavebních projektů. Cílem je vyřešit dlouhodobý nedostatek v oblasti správy zakázek, kde doposud společnost spoléhá pouze na MS Project, který ovšem neumožňuje například sledování faktur, termínů dodávek, kontrolu

čerpání rozpočtu nebo sledování průběhu fakturace. Zavedení tohoto softwarového řešení má za cíl omezit finanční ztráty způsobené neefektivním plánováním a zvýšit kontrolu nad průběhem zakázek.

Druhá investice pak cílí na modernizaci strojního vybavení. Pořízení pásového rypadla Caterpillar 336 G-F je reakcí na potřebu zefektivnění zemních a demoličních prací, které tvoří nedílnou součást většiny projektů. Nový stroj přináší vyšší výkon, nižší provozní náklady a možnost nasazení v náročnějším terénu, čímž se zvyšuje konkurenceschopnost společnosti při výběrových řízeních. Obě investice jsou uvedeny v následující tabulce, kde je vyčíslená pořizovací cena.

Tabulka 24 Plánované investice

(Zdroj: Informace od společnosti KLM s. r. o.)

Plánované investice	Pořizovací cena (Kč)
Software na komplexní řízení stavebních projektů	3 000 000 Kč
Pásové rypadlo Caterpillar 336 G-F	4 100 000 Kč
Celkem	7 100 000 Kč

Software na řízení projektů bude pořízen v roce 2025 v částce 3 mil. Kč a zařazen do 3leté odpisové skupiny. Investice je reakcí na potřebu efektivnější správy zakázek, včetně plánování, fakturace, sledování dodávek materiálu a kontroly termínů. Roční odpis činí rovnoměrně 1 mil. Kč, přičemž zůstatková hodnota bude po třech letech nulová.

Tabulka 25 Plán investice – Software na komplexní řízení stavebních projektů

(Zdroj: Informace od společnosti KLM s. r. o.)

Software na komplexní řízení stavebních projektů (hodnoty v Kč)			
Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
2024	0	0	0
2025	3 000 000	1 000 000	2 000 000
2026	2 000 000	1 000 000	1 000 000
2027	1 000 000	1 000 000	0

Pásové rypadlo Caterpillar 336 G-F bude pořízeno v roce 2025 za částku 4,1 mil. Kč a zařazeno do 5leté odpisové skupiny. Investice reaguje na potřebu rozšíření kapacit při realizaci větších stavebních zakázek a zvýšení samostatnosti při zemních pracích bez závislosti na externích subdodavatelích. Roční účetní odpis činí 820 000 Kč, přičemž po pěti letech bude zůstatková hodnota stroje nulová.

Tabulka 26 Plán investice – Pásové rypadlo Caterpillar 336 G-F

(Zdroj: Informace od společnosti KLM s. r. o.)

Pásové rypadlo Caterpillar 336 G-F (hodnoty v Kč)			
Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
2024	0	0	0
2025	4 100 000	820 000	3 280 000
2026	3 280 000	820 000	2 460 000
2027	2 460 000	820 000	1 640 000

Způsob financování

Na základě analýzy finanční situace společnosti KLM s. r. o., nebyla identifikována nutnost financování investice pomocí externích zdrojů. Společnost má dostatečnou tvorbu vlastních zdrojů a vykazuje stabilní hodnoty čistého pracovního kapitálu i ziskovosti, což jí umožňuje pokrýt plánované investice do softwarového systému i pásového rypadla z vlastních prostředků.

Financování investic tedy proběhne z vlastního kapitálu, což přispívá k udržení nízké zadluženosti a eliminuje úrokové náklady spojené s případným úvěrem. Tento způsob financování zároveň potvrzuje zdravou finanční strategii společnosti a její dlouhodobou stabilitu.

V tabulce č. 27 je uveden souhrnný přehled základních parametrů plánovaných investic do hmotného majetku, konkrétně pořízení pásového rypadla. Tabulka obsahuje vstupní cenu, roční odpisy a vývoj zůstatkové hodnoty v jednotlivých letech. Tyto údaje slouží jako podklad pro finanční plán a budou zapracovány do plánovaných výkazů v letech 2025–2027.

Tabulka 27 Investice do hmotných movitých věcí

(Zdroj: Informace od společnosti KLM s. r. o.)

Hmotné movité věci (v tis. Kč)	2023	2024	2025	2026	2027
Původní – odpisy	1 786	1 786	1 786	1 786	454
zůstatková hodnota	5 812	4 026	2 240	454	-
ZC prodaného DM	150	-	-	-	-
Nová – pořizovací hodnota	-	-	4 100	4 100	4 100
odpisy (1/5 z pořizovací hodnoty)	-	-	820	820	820
kumulované odpisy	-	-	820	1 640	2 460
zůstatková hodnota	-	-	3 280	2 460	1 640
Celkem – odpisy	1 786	1 786	2 606	2 606	1 274
Celkem – kumulované odpisy (oprávky)	-	-	820	1 640	2 460
Celkem – zůstatková hodnota	5 812	4 026	5 520	2 914	1 640

Tabulka níže zachycuje plánované náklady spojené s pořízením a odepisováním softwaru na řízení stavebních projektů. Tento přehled bude následně využit jako podklad pro tvorbu finančního plánu společnosti.

Tabulka 28 Investice do dlouhodobého nehmotného majetku

(Zdroj: Informace od společnosti KLM s. r. o.)

Nehmotný majetek (v tis. Kč)	2023	2024	2025	2026	2027
Nová – pořizovací hodnota	-	-	3 000	3 000	3 000
odpisy (1/3 z pořizovací hodnoty)	-	-	1 000	1 000	1 000
kumulované odpisy	-	-	1 000	2 000	3 000
zůstatková hodnota	-	-	2 000	1 000	0
Celkem – odpisy	-	-	1 000	1 000	1 000
Celkem – kumulované odpisy (oprávky)	-	-	1 000	2 000	3 000
Celkem – zůstatková hodnota	-	-	2 000	1 000	0

3.4. Plánovaný finanční plán

Finanční plán je sestaven pro společnost KLM s. r. o. na období 2024–2027 a zahrnuje plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash flow. Tento plán vychází z dříve provedených strategických a finančních analýz.

3.4.1. Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty vychází z dříve vytvořené prognózy tržeb a analýzy nákladových a výnosových položek společnosti KLM s. r. o.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vycházejí z detailně zpracované prognózy tržeb uvedené v předchozích kapitolách této práce. Jejich vývoj reflektuje očekávaný růst trhu, posílení postavení firmy v oblasti veřejných zakázek i dopady plánovaných investic, které mají přispět k efektivnějšímu řízení zakázek a vyšší konkurenceschopnosti. V roce 2024 se předpokládá jejich výše 380,1 mil. Kč s následným každoročním nárůstem.

Výkonová spotřeba zahrnuje především subdodavatelské služby, nákup materiálu a energie. Vychází z historicky průměrného podílu na tržbách, který se pohyboval kolem 83–85 %. Tento podíl byl aplikován i na plánované období, přičemž byla zohledněna očekávaná stabilita cenových hladin a mírný růst objemu realizovaných zakázek.

Osobní náklady byly plánovány s předpokládaným každoročním nárůstem odpovídajícím růstu zaměstnaneckých kapacit, očekávané inflaci a úpravám mezd v důsledku zvýšených požadavků na kvalifikaci pracovníků. Od roku 2024 tak náklady postupně rostou z 36,2 mil. Kč na 40,5 mil. Kč v roce 2027.

Úpravy hodnot v provozní oblasti odpovídají plánovaným odpisům z investic. Největší nárůst této položky nastává v roce 2025 v souvislosti s aktivací softwaru na řízení stavebních projektů a pásového rypadla. Následující roky reflektují systematické odepisování podle příslušných skupin dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Ostatní provozní výnosy se skládají zejména z výnosů plynoucích z veřejných zakázek mimo hlavní produkci (např. vícenáklady, plnění z pojistek, příležitostné služby), jejichž výše byla stanovena procentuálním podílem na tržbách s mírným růstem.

Ostatní provozní náklady zahrnují zejména náklady na vícenáklady, daně a poplatky, rezervy a další běžné provozní výdaje. Vývoj kopíruje trend tržeb a je nastaven tak, aby reflektoval i možná inflační rizika.

Finanční výnosy a náklady zůstávají stabilní, neboť společnost neplánuje čerpat bankovní úvěr a bude nové investice financovat z vlastních zdrojů. Výnosové úroky vychází z předpokládaného zůstatku peněžních prostředků, nákladové úroky jsou minimální.

Daň z příjmů je od roku 2024 plánována ve výši 21 % ze zisku před zdaněním. Výpočet reflektuje aktuální legislativní úpravu daňových sazeb a předpokládanou rentabilitu podniku.

Výsledek hospodaření po zdanění Výsledek hospodaření je stanoven jako součet provozního a finančního výsledku, od kterého je následně odečtena daň z příjmů. Z předloženého výkazu je patrné, že společnost se ve všech letech drží v kladných hodnotách a signalizuje zdravý vývoj společnosti. Díky vyvážené nákladové struktuře a promyšleným investicím se daří zajišťovat stabilní růst ziskovosti z 31,3 mil. Kč v roce 2024 na 34,4 mil. Kč v roce 2027.

Tabulka 29 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Plánovaný výkaz zisku a ztráty [tis. Kč]	2024	2025	2026	2027
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	380 120	399 058	417 347	424 206
A.	Výkonová spotřeba	317 329	333 139	348 407	354 133
2.	Spotřeba materiálu a energie	16 549	17 374	18 170	18 469
3.	Služby	300 779	315 765	330 237	335 664
D.	Osobní náklady	36 245	38 051	39 795	40 449
1.	Mzdové náklady	27 234	28 591	29 901	30 392
2.	Náklady na SP, ZP	9 011	9 460	9 894	10 056
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 786	3 606	3 606	2 274
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 786	3 606	3 606	2 274
III.	Ostatní provozní výnosy	200 306	210 286	219 924	223 538
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	200 306	210 286	219 924	223 538
F.	Ostatní provozní náklady	187 586	196 932	205 958	209 342
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
1.3.	Daně a poplatky	6	6	7	7
1.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	18 609	19 536	20 432	20 767
1.5.	Jiné provozní náklady	168 663	177 066	185 182	188 225
*	Provozní výsledek hospodaření	37 480	37 616	39 506	41 546
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	136	136	136	136
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2 245	2 245	2 245	2 245
VII.	Ostatní finanční výnosy	342	359	376	382
K.	Ostatní finanční náklady	637	668	699	710
*	Finanční výsledek hospodaření	2 087	2 072	2 058	2 052
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	39 566	39 688	41 563	43 598
L.	Daň z příjmů	8 309	8 335	8 728	9 156
**	Výsledek hospodaření po zdanění	31 258	31 354	32 835	34 443

3.4.2. Plánovaná rozvaha

Tato část se zaměřuje na plánování jednotlivých položek rozvahy. U každé položky bude uvedeno, podle jakých předpokladů či propočtů byla její hodnota stanovena. Následující tabulka obsahuje přehled plánované rozvahy společnosti KLM s. r. o. pro období let

2024–2027, přičemž předpoklady vycházejí ze strategických cílů firmy, plánovaných investic a předchozích výsledků.

Plánovaná aktiva

V této části se zaměříme na položky aktiv, které jsou dále podrobně popsány

Stálá aktiva zahrnují dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý hmotný majetek. Obě tyto kategorie reflektují plánované investice společnosti, které byly popsány v předchozí kapitole. Nejvyšší hodnoty stálých aktiv jsou evidovány v roce 2025, a to v návaznosti na pořízení softwaru pro komplexní řízení stavebních zakázek a pásového rypadla. Software je zařazen do odpisové skupiny 1 na 3 roky odepisování, rypadlo do odpisové skupin 2 na 5 let odepisování.

- **Dlouhodobý nehmotný majetek** tvoří výhradně pořízený software. V roce 2025 dosahuje hodnoty 2 mil. Kč a postupně je odepisován, až v roce 2027 klesá na nulovou hodnotu.
- **Dlouhodobý hmotný majetek** je tvořen zejména samostatnými movitými věcmi, především zmíněným pásovým rypadlem Caterpillar 336 G-F, které společnost plánuje využívat k efektivnějšímu zvládnutí zemních prací. Pořizovací cena a plánované odpisy se odrážejí v postupném snižování zůstatkové hodnoty v jednotlivých letech.
- **Dlouhodobý finanční majetek** není ve společnosti evidován, a proto má nulovou hodnotu ve všech sledovaných obdobích.

Oběžná aktiva tvoří největší část celkových aktiv a každoročně rostou v návaznosti na rozšiřující se činnost společnosti a očekávaný růst tržeb. Do této skupiny spadají zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.

- **Zásoby** jsou plánovány jako stabilní položka, tvořená zejména materiálem a výrobky. Jejich výše byla stanovena pomocí metody průměrné doby obratu z předchozích let.
- **Dlouhodobé pohledávky** mají nízký, ale konstantní charakter a nejsou pro strukturu aktiv významné. Naproti tomu **krátkodobé pohledávky** představují pohledávky z obchodních vztahů, poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Jejich

hodnota se navyšuje v návaznosti na růst společnosti a plánované navýšení zakázkové činnosti.

- **Peněžní prostředky** jsou převzaty z plánovaného výkazu cash-flow a každoročně rostou díky očekávanému zisku a absenci externího financování. V roce 2024 dosahují 172,3 mil. Kč a do roku 2027 vzrostou na 282,2 mil. Kč.

Časové rozlišení aktiv, tato položka byla převzata z posledního známého období a je zachována v konstantní výši 296 tis. Kč v celém plánovaném období. Obsahuje náklady a výnosy příštích období, jejichž výše nebyla plánována samostatně.

Tabulka 30 Plánovaná aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva		2024	2025	2026	2027
	Aktiva celkem	218 891	255 784	293 966	330 347
B.	Stálá aktiva	4 026	7 520	3 914	1 640
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	2 000	1 000	0
B. I. 2. 1.	Software	0	2 000	1 000	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 026	5 520	2 914	1 640
2.	Hmotné movité věci	4 026	5 520	2 914	1 640
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	214 569	247 968	289 756	328 411
C.I.	Zásoby	58	61	64	65
1.	Dlouhodobé pohledávky	143	150	157	159
2.	Krátkodobé pohledávky	42 071	44 167	46 191	46 950
C.IV.	Peněžní prostředky	172 297	203 591	243 345	281 237
D.	Časové rozlišení aktiv	296	296	296	296

Plánovaná pasiva

Následující část finančního plánu rozvahy se zaměřuje na položky pasiv, které jsou dále podrobně popsány.

Vlastní kapitál tvoří podstatnou část pasiv a roste v souladu s kladnými výsledky hospodaření z let 2024 až 2027. Do této skupiny patří základní kapitál, nerozdělený zisk minulých let a zisk běžného období.

- **Základní kapitál** je považován za konstantní a v průběhu plánovaného období se nemění.
- **Základní kapitál** je po celé plánované období zachován ve výši 400 tis. Kč, stejně jako **fondy ze zisku** ve výši 40 tis. Kč, jelikož společnost v nejbližších letech neuvažuje o jejich navýšení.
- **VH minulých let** se každoročně navyšuje o výsledek hospodaření běžného účetního období z předchozího roku. Tento postup vede k plynulému růstu celkového vlastního kapitálu
- **VH běžného účetního období** každoročně navyšuje vlastní kapitál. Ten v roce 2024 činí 31,2 mil. Kč a do roku 2027 vzroste na více než 34,3 mil. Kč. Hodnoty byly převzaty z výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Tato část zahrnuje rezervy a závazky dlouhodobé a krátkodobé.

- **Rezervy** byla převzaty z posledního známého období a jsou zachovány v konstantní výši a odpovídají předpokládaným potřebám na krytí potenciálních budoucích závazků.
- **Dlouhodobé závazky** jsou plánovány ve stálé výši 11,3 mil. Kč, a to s ohledem na absenci dalších investic financovaných z úvěrů, jelikož společnost neplánuje čerpání bankovních úvěrů.
- **Krátkodobé závazky** byly vypočítány pomocí průměrné doby obratu závazků v předchozích letech. Vzhledem k plánovanému růstu tržeb a objemu realizovaných zakázek se tato položka postupně zvyšuje.

Časové rozlišení pasiv

Tato položka nebyla v minulosti evidována a její vývoj nelze přesně predikovat. Vzhledem k tomu je plánována na nulové hodnotě ve všech letech plánovaného období.

Tabulka 31 Plánovaná pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva		2024	2025	2026	2027
	PASIVA CELKEM	218 891	255 784	293 966	330 347
A.	Vlastní kapitál	94 198	125 444	158 172	192 507
A.I.	Základní kapitál	400	400	400	400
A.III.	Fondy ze zisku	40	40	40	40
A.IV.	VH minulých let	62 608	93 758	125 004	157 732
A.V.	VH běžného účetního období	31 150	31 246	32 727	34 335
B. +C.	Cizí zdroje	124 692	130 340	135 795	137 840
B.	Rezervy	8 843	9 283	9 709	9 868
C.	Závazky	115 850	121 057	126 086	127 972
C.I.	Dlouhodobé závazky	11 333	11 333	11 333	11 333
C.II.	Krátkodobé závazky	104 517	109 724	114 753	116 639
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

3.4.3. Plánovaný výkaz peněžních toků

Tato část práce se věnuje plánovanému výkazu peněžních toků (cash-flow) Výkaz zachycuje nejen vybrané položky z výkazu zisku a ztráty, ale také meziroční změny vybraných položek z rozvahy. Je strukturován do tří oblastí – peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti.

Peněžní tok z provozní činnosti

Provozní část vychází primárně z výsledku hospodaření běžného období, ke kterému se přičítají nepeněžní položky, především odpisy. Dále jsou zde zohledněny změny pracovního kapitálu, tj. změny stavu zásob, pohledávek, závazků a časového rozlišení. Tyto změny vycházejí z rozdílů plánovaných hodnot v jednotlivých letech, jak jsou uvedeny v plánované rozvaze.

Peněžní tok z investiční činnosti

V investiční části je uvedena změna dlouhodobého majetku, a to konkrétně investice do softwarového řešení pro řízení projektů a pořízení pásového rypadla. Hodnoty odpisů z této investice jsou promítnuty zpět i do části provozní činnosti, jelikož se jedná

o nepeněžní náklad. Vzhledem k tomu, že investice probíhají jednorázově v roce 2025, je peněžní tok z investiční činnosti záporný pouze v tomto roce.

Peněžní tok z finanční činnosti

Finanční část zůstává ve všech letech nulová, neboť společnost KLM s. r. o. nepředpokládá čerpání nových bankovních úvěrů ani jiné externí formy financování. Pořízení dlouhodobého majetku je plně hrazeno z vlastních zdrojů.

Výsledkem je **celkový peněžní tok** za dané období, který se přičítá ke stavu peněžních prostředků na začátku účetního období. Takto vypočtený konečný stav peněžních prostředků je dále promítnut do plánované rozvahy. Tabulka tedy zachycuje nejen vliv hospodaření na hotovostní tok, ale i dopad investic a změn v oběžných aktivech a závazcích.

Tabulka 32 Plánovaný výkaz cash flow

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz cash flow	2024	2025	2026	2027
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	133 094	172 297	203 591	243 345
VH běžného účetního období	31 150	31 246	32 727	34 335
Odpisy (+/-)	1 786	3 606	3 606	2 274
Změna zásob (+/-)	141	-3	-3	-1
Změna dlouhodobých pohledávek (+/-)	553	-7	-7	-3
Změna krátkodobých pohledávek (+/-)	9 784	-2 096	-2 024	-759
Změna krátkodobých závazků (+/-)	-1 082	5 207	5 029	1 886
Změna rezerv (+/-)	-3 396	441	425	160
Časové rozlišení aktiv (+/-)	267	0	0	0
Časové rozlišení pasiv (+/-)	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	39 203	38 394	39 754	37 892
Změna dlouhodobého majetku (+/-)	1 786	-3 494	3 606	2 274
Odpisy (+/-)	1 786	3 606	3 606	2 274
Peněžní tok z investiční činnosti	0	-7 100	0	0
Změna dlouhodobých závazků (+/-)	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0
Celkový peněžní tok	39 203	31 294	39 754	37 892
Stav peněžních prostředků na konci	172 297	203 591	243 345	281 237

3.5. Zhodnocení finančního plánu

Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení prognózovaného finančního plánu společnosti pro období 2024 až 2027. Jejím cílem je posoudit očekávanou výkonnost firmy a její odolnost vůči možným výkyvům v klíčových ukazatelích. K tomuto zhodnocení byly využity vybrané poměrové ukazatele, které poskytují přehled o finanční stabilitě podniku, jeho likviditě, rentabilitě a zadluženosti. Kromě těchto ukazatelů byl použit také souhrnný Altmanův index, který umožňuje komplexně zhodnotit finanční zdraví společnosti a identifikovat případná rizika. Důležitou součástí hodnocení je také citlivostní analýza, která zkoumá, jak změny ve dvou klíčových proměnných, tedy tržbách a výkonové spotřebě, ovlivní výsledek hospodaření před zdaněním. Tato metoda poskytuje jasný pohled na to, jak citlivý je finanční plán na změny v příjmech a provozních nákladech.

Vzhledem k tomu, že některé poměrové ukazatele mohly být ovlivněny specifickými charakteristikami společnosti nebo jednorázovými vlivy, nebyly do této kapitoly zahrnuty všechny původně zvažované ukazatele. Vybrány byly pouze ty, které nejlépe odrážejí skutečný ekonomický stav a potenciál společnosti.

3.5.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poskytují přehled o ziskovosti společnosti a umožňují zhodnotit, jak efektivně podnik využívá své zdroje k dosažení zisku. V této analýze byly sledovány tři základní ukazatele, které jsou uvedeny v tabulce 33. V průběhu sledovaného období lze pozorovat postupný pokles ukazatele ROA z 17,11 % v roce 2024 na 12,56 % v roce 2027, což naznačuje, že ziskovost ve vztahu k celkovým aktivům se postupně snižuje. Podobný trend je patrný také u ukazatele ROE, kde hodnota klesá z 33,14 % na 17,85 %. Tento pokles je způsoben růstem vlastního kapitálu, který snižuje relativní výnosnost. Naopak ukazatel ROS zůstává po celé sledované období poměrně stabilní, pohybující se v rozmezí od 9,43 % do 9,79 %. To svědčí o relativně stálé ziskové marži podniku. Tento vývoj naznačuje, že přestože společnost dosahuje zisku, jeho relativní výnosnost v čase mírně klesá.

Tabulka 33 Ukazatele rentability – finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2024	2025	2026	2027
Rentabilita aktiv	17,11 %	14,69 %	13,42 %	12,56 %
Rentabilita vlastního kapitálu	33,14 %	24,95 %	20,72 %	17,85 %
Rentabilita tržeb	9,86 %	9,43 %	9,47 %	9,79 %

3.5.2. Ukazatele aktivity

V predikovaném období 2024–2027 se očekává, že doba obratu zásob zůstane na stabilní a velmi nízké úrovni 0,05 dne. Obrat celkových aktiv vykazuje postupný pokles z 1,74 v roce 2024 na 1,28 v roce 2027, tento vývoj může být způsoben růstem hodnoty aktiv v důsledku investic, které se do výnosů promítají jen postupně. Doba obratu pohledávek je plánována na 39,84 dne, což je mírně nad hodnotami z předchozích let, a naznačuje, že společnost počítá s delšími splatnostmi od svých odběratelů. Naopak doba obratu závazků je v plánu nastavena na 98,98 dne, kdy společnost bude mít dostatek času na úhradu svých závazků, než obdrží platby od odběratelů. Stabilní doba obratu pohledávek a závazků zároveň ukazuje, že firma plánuje udržet svůj provozní cyklus pod kontrolou, aniž by výrazně měnila platební podmínky se svými obchodními partnery.

Tabulka 34 Ukazatele aktivity – finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2024	2025	2026	2027
Obrat celkových aktiv	1,74	1,56	1,42	1,28
Doba obratu zásob	0,05	0,05	0,05	0,05
Doba obratu pohledávek	39,84	39,84	39,84	39,84
Doba obratu závazků	98,98	98,98	98,98	98,98

3.5.3. Ukazatele likvidity

Predikované hodnoty ukazatelů likvidity naznačují pozitivní vývoj. Okamžitá likvidita roste z 1,65 v roce 2024 na 2,41 v roce 2027, což znamená, že společnost plánuje udržovat dostatek peněžních prostředků na pokrytí svých závazků. Pohotová a běžná likvidita vykazují podobný vzestupný trend, kdy v roce 2027 dosahují hodnoty 2,82. Tento růst

ukazuje na zlepšení schopnosti společnosti hradit své krátkodobé závazky. V minulých letech byla likvidita výrazně nižší, zejména u okamžité likvidity, kde v roce 2023 dosáhla pouze 1,26.

Tabulka 35 Ukazatele aktivity – finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2024	2025	2026	2027
Okamžitá likvidita	1,65	1,86	2,12	2,41
Pohotová likvidita	2,05	2,26	2,53	2,82
Běžná likvidita	2,05	2,26	2,53	2,82

3.5.4. Ukazatele finanční stability a zadluženosti

V rámci zadluženosti lze pozorovat postupný pokles celkové zadluženosti z 67,20 % v roce 2023 na 41,67 % v roce 2027, to svědčí o záměru společnosti snižovat své závazky a více se opírat o vlastní kapitál. Koeficient samofinancování potvrzuje vyšší stabilitu financování z vlastních zdrojů, jelikož vzrostl z 32,80 % na 58,33 %. Ukazatel úrokového krytí má rostoucí trend a roste z hodnoty 216 v roce 2023 na 305,49 v roce 2027, to dokládá výbornou schopnost společnosti pokrýt úrokové náklady z dosaženého zisku.

Tabulka 36 Ukazatele finanční stability – finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2024	2025	2026	2027
Celková zadluženost	56,94 %	50,91 %	46,14 %	41,67 %
Koeficient samofinancování	43,06 %	49,09 %	53,86 %	58,33 %
Ukazatel úrok. Krytí	275,59	276,59	290,48	305,49

3.5.5. Altmanův index

Dále je provedena analýza pomocí Altmanova indexu, nástroje pro hodnocení finanční stability společnosti a jejího rizika úpadku. V tabulce č. 37 byly vypočteny hodnoty jednotlivých ukazatelů X1 až X5, které byly následně použity k určení celkového Z-skóre. Hodnoty Z-skóre se v predikovaném období pohybují mezi 2,84 v roce 2024 a 2,64 v roce

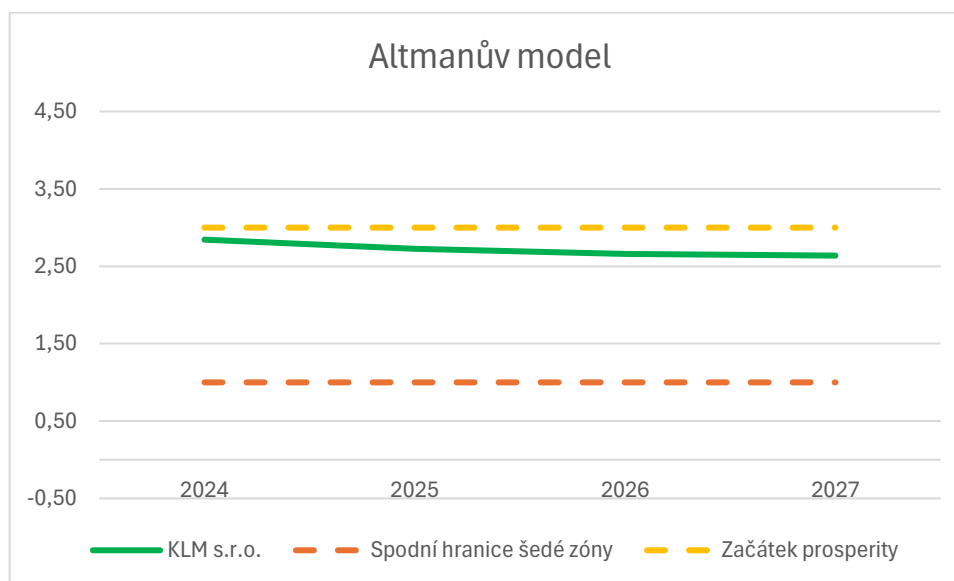
2027. Tyto výsledky ukazují na postupný pokles Z-skóre, který signalizuje mírné zhoršení finanční stability společnosti, přestože se hodnota Z-skóre v roce 2027 přibližuje spodní hranici šedé zóny (2,60), stále se nachází nad kritickou hodnotou 1,80, která by znamenala zvýšené riziko úpadku. Tento pokles je způsoben především snížením hodnoty ukazatele X3 (EBIT/A), což naznačuje nižší provozní ziskovost ve vztahu k celkovým aktivům.

Tabulka 37 Altmanův index pro prognózovaný finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	VÁHA	2024	2025	2026	2027
X1 (ČPK/A)	0,717	0,366	0,430	0,470	0,530
X2 (NZ/A)	0,847	0,00	0,00	0,00	0,00
X3 (EBIT/A)	3,107	0,17	0,15	0,13	0,13
X4 (VK/CZ)	0,42	0,76	0,96	1,17	1,40
X5 (TRŽBY/A)	0,998	1,74	1,56	1,42	1,28
Z-Score		2,84	2,73	2,66	2,64

Grafické znázornění výsledků je zobrazeno v grafu číslo 5.



Graf 5 Altmanův index pro prognózovaný finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.6. Analýza citlivosti

V rámci této analýzy byly sledovány dvě hlavní proměnné, a to tržby z prodeje výrobků a služeb a výkonová spotřeba, které patří mezi nejdůležitější položky výkazu zisku a ztráty. Tržby představují klíčový příjem firmy, zatímco výkonová spotřeba zahrnuje především náklady na materiál, energie a služby, které tvoří podstatnou část provozních výdajů. Analýza vychází z předpokladu, že ostatní proměnné zůstávají neměnné, a sleduje, jak i malé změny ve vývoji tržeb či nákladů mohou ovlivnit konečný výsledek hospodaření. Tento přístup pomáhá lépe pochopit citlivost celého finančního plánu na vnější a provozní vlivy.

V případě výkonové spotřeby je patrná výrazná citlivost výsledku hospodaření. Zvýšení výkonové spotřeby o 5 %, 10 % a 15 % vede k poklesu zisku před zdaněním o přibližně 40 %, 80 % a 120 %. Naopak při snížení výkonové spotřeby o stejné procentní hodnoty se zisk výrazně zvyšuje, přičemž při 15% poklesu výkonové spotřeby se zisk téměř ztrojnásobí. Tento vývoj ukazuje, že výkonová spotřeba představuje klíčový nákladový faktor, jehož změny mají zásadní dopad na ziskovost společnosti.

Tabulka 38 Výpočet citlivostí v závislosti na změně výkonové spotřeby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procentuální odchylna	Položka	Hodnota			
		2024	2025	2026	2027
0 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	317 329	333 139	348 407	354 133
	VH před zdaněním [tis. Kč]	39 566	39 688	41 563	43 598
5 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	333 195	349 796	365 827	371 839
	VH před zdaněním [tis. Kč]	23 700	23 031	24 143	25 892
	Odchylka VH [%]	-40,10	-41,97	-41,91	-40,61
10 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	349 062	366 453	383 248	389 546
	VH před zdaněním [tis. Kč]	7 834	6 374	6 723	8 185
	Odchylka VH [%]	-80,20	-83,94	-83,83	-81,23
15 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	364 928	383 109	400 668	407 252
	VH před zdaněním [tis. Kč]	-8 033	-10 283	-10 698	-9 522
	Odchylka VH [%]	-120,30	-125,91	-125,74	-121,84
-5 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	301 462	316 482	330 987	336 426
	VH před zdaněním [tis. Kč]	55 433	56 345	58 984	61 305
	Odchylka VH [%]	40,10	41,97	41,91	40,61
-10 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	285 596	299 825	313 566	318 719
	VH před zdaněním [tis. Kč]	71 299	73 002	76 404	79 012
	Odchylka VH [%]	80,20	83,94	83,83	81,23
-15 %	Výkonová spotřeba [tis. Kč]	269 729	283 168	296 146	301 013
	VH před zdaněním [tis. Kč]	87 166	89 659	93 824	96 718
	Odchylka VH [%]	120,30	125,91	125,74	121,84

Analýza citlivosti tržeb vykazuje podstatně nižší citlivost, změna tržeb o $\pm 5\%$, $\pm 10\%$ a $\pm 15\%$ vede k přibližně proporcionálnímu dopadu na výsledek hospodaření. Výsledek naznačuje, že zisk společnosti je méně citlivý na změny tržeb než na změny ve výkonové spotřebě, což odpovídá struktuře nákladů, kde právě výkonová spotřeba tvoří podstatnou část celkových výdajů.

Tabulka 39 Výpočet citlivostí v závislosti na změně tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procentuální odchylka	Položka	Hodnota			
		2024	2025	2026	2027
0 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	380 120	399 058	417 347	424 206
	VH před zdaněním [tis. Kč]	39 566	39 688	41 563	43 598
5 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	399 126	419 011	438 215	445 416
	VH před zdaněním [tis. Kč]	41 515	41 734	43 703	45 773
	Odchylka VH [%]	4,92	5,15	5,15	4,99
10 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	418 132	438 964	459 082	466 626
	VH před zdaněním [tis. Kč]	43 464	43 779	45 842	47 948
	Odchylka VH [%]	9,85	10,31	10,29	9,98
15 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	437 137	458 917	479 949	487 837
	VH před zdaněním [tis. Kč]	45 412	45 825	47 981	50 122
	Odchylka VH [%]	14,77	15,46	15,44	14,96
-5 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	361 114	379 105	396 480	402 995
	VH před zdaněním [tis. Kč]	37 618	37 642	39 424	41 424
	Odchylka VH [%]	-4,92	-5,15	-5,15	-4,99
-10 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	342 108	359 152	375 613	381 785
	VH před zdaněním [tis. Kč]	35 669	35 597	37 284	39 249
	Odchylka VH [%]	-9,85	-10,31	-10,29	-9,98
-15 %	Tržby za prodeje služeb [tis. Kč]	323 102	339 199	354 745	360 575
	VH před zdaněním [tis. Kč]	33 721	33 551	35 145	37 075
	Odchylka VH [%]	-14,77	-15,46	-15,44	-14,96

V celkovém porovnání analýza ukazuje, že by firma měla věnovat zvýšenou pozornost řízení výkonové spotřeby, protože její výkyvy mají mnohem větší dopad na zisk než změny tržeb.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala sestavením finančního plánu pro společnost KLM s.r.o. na období let 2024 až 2027. Hlavním cílem bylo navrhnout finanční plán, který bude sloužit jako nástroj pro strategické řízení společnosti a přispěje k její finanční stabilitě a růstu. Pro dosažení tohoto cíle byla nejprve provedena strategická a finanční analýza, které poskytly přehled o současném stavu společnosti a identifikovaly klíčové faktory ovlivňující její činnost.

Na základě výsledků strategické analýzy bylo zjištěno, že společnost KLM s.r.o. má stabilní pozici na trhu, což vytváří dobré předpoklady pro budoucí růst a finanční analýza potvrdila její stabilní vývoj s dobrými výsledky v oblasti rentability. SWOT analýza dále odhalila silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby, které ji mohou ovlivnit.

Finanční plán společnosti byl zpracován jako komplexní dokument zahrnující plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz peněžních toků. Výsledky finančního plánu byly následně podrobeny hodnocení pomocí klíčových finančních ukazatelů a Altmanova indexu, který ukázal stabilní finanční situaci společnosti. Kromě toho byla provedena i citlivostní analýza, která potvrdila, že změny klíčových parametrů, jako jsou tržby a výkonová spotřeba, mají významný dopad na hospodářský výsledek společnosti.

Na základě výsledků této práce lze doporučit společnosti KLM s.r.o., aby nadále sledovala klíčové ukazatele své finanční výkonnosti a pravidelně aktualizovala svůj finanční plán s ohledem na změny v tržním prostředí. Finanční plán by měl sloužit jako flexibilní nástroj, který bude reagovat na aktuální podmínky a pomůže společnosti dosahovat jejích strategických cílů.

ZDROJE

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Volba prezidenta republiky | volby.cz* [online] [vid. 2025-02-18]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/prez2023nss/pe?xjazyk=CZ>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2024. *Rychlé informace* [online] [vid. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2024 a v 1. až 2. čtvrtletí 2024. *Jihomoravský kraj* [online] [vid. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/jhm/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2024-a-v-1-az-2-ctvrtleti-2024>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Volby do Evropského parlamentu | volby.cz* [online] [vid. 2025-02-18]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ep2024/ep?xjazyk=CZ>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024c. *Výsledky voleb | volby.cz* [online] [vid. 2025-02-18]. Dostupné z: https://www.volby.cz/app/kz2024/cs/results/!_1__6200
- DENÍK VEKTOR, 2024. *Cihly o 50 %, dřevo o 500 %: růst cen stavebního materiálu | Deník VEKTOR* [online] [vid. 2025-02-18]. Dostupné z: <https://www.denikvektor.cz/ekonomika/rust-cen-stavebniho-materialu-cr-3150.html>
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování – teorie a praxe*. 2012. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. 2017. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání*. Praha: Wolters Kluwer.
- KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku, 2. vydání*. 2016. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. ISBN 978-80-7380-591-3.

- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2007. *Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání.* 2007. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Šteker ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita.* 2007. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 2007. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku, 2. vydání.* 2009. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MAŘÍK, Miloš, Karel ČADA, David DUŠEK, Pavla MAŘÍKOVÁ, Josef RAJDL a Barbora RÝDLOVÁ, 2011. *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy.* 3. vyd. 2011. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Ozdravný balíček | Ministerstvo financí ČR* [online] [vid. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Makroekonomická predikce - leden 2025. Ministerstvo financí ČR* [online] [vid. 2025-02-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025/makroekonomicka-predikce-leden-2025-58624>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2024. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Nový stavební zákon* [online] [vid. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/novy-stavebni-zakon>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7., aktualiz. vyd.* 2021. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management.* 2012. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání.* 2006. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-251-3386-6.

- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0413-0.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2021. *Jak číst účetní výkazy — Základy českého účetnictví a výkaznictví - 3., aktualizované vyd.* 2021. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-4438-9.
- VALAŠKOVČÁK, Tomáš, 2024. Čtyřsettisícové Brno. Město překonalo milník a má nejvíc obyvatel v historii. *Brněnský deník* [online]. [vid. 2025-02-19]. Dostupné z: https://brnensky.denik.cz/zpravy_region/brno-obyvatele-pocet-400-tisic-rekord-historie-nejvic.html
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.
- ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola : klíč k úspěchu.* 2007. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj inflace 2019-2025	- 47 -
Graf 2 Altmanův model	- 71 -
Graf 3 INDEX IN05	- 73 -
Graf 4 Lineární trend regresní analýzy	- 78 -
Graf 5 Altmanův index pro prognózovaný finanční plán	- 96 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Diagram analýzy SWOT	- 21 -
Obrázek 2 Organizační schéma	- 44 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj inflace v ČR	- 47 -
Tabulka 2 Vývoj HDP České republiky 2019 -2025	- 48 -
Tabulka 3 Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji ve srovnání s ČR.....	- 48 -
Tabulka 4 Horizontální analýza aktiv	- 56 -
Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv	- 57 -
Tabulka 6 Vertikální analýza aktiv	- 59 -
Tabulka 7 Vertikální analýza pasiv	- 60 -
Tabulka 8 Vertikální analýza VZZ	- 61 -
Tabulka 9 Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup	- 62 -
Tabulka 10 Čistý pracovní kapitál – investorský přístup	- 63 -
Tabulka 11 Čistý pracovní kapitál na aktivech.....	- 63 -
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti	- 64 -
Tabulka 13 Ukazatele rentability	- 66 -
Tabulka 14 Ukazatele aktivit	- 67 -
Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti	- 69 -
Tabulka 16 Altmanův model	- 70 -
Tabulka 18 Vývoj makroekonomických ukazatelů	- 77 -
Tabulka 19 : Prognóza tržeb společnosti	- 79 -
Tabulka 20 Podíl nákladových položek na tržbách za minulost.....	- 80 -
Tabulka 21 Podíl nákladových položek na tržbách za plán.....	- 80 -
Tabulka 22 Doba obratu položek pracovního kapitálu za minulost	- 81 -
Tabulka 23 Plánovaná doba obratu položek pracovního kapitálu	- 81 -
Tabulka 24 Plánované investice	- 82 -
Tabulka 25 Plán investice – Software na komplexní řízení stavebních projektů	- 82 -
Tabulka 26 Plán investice – Pásové rypadlo Caterpillar 336 G-F.....	- 83 -
Tabulka 27 Investice do hmotných movitých věcí	- 84 -
Tabulka 28 Investice do dlouhodobého nehmotného majetku	- 84 -
Tabulka 29 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	- 87 -
Tabulka 30 Plánovaná aktiva.....	- 89 -
Tabulka 31 Plánovaná pasiva	- 91 -

Tabulka 32 Plánovaný výkaz cash flow	- 92 -
Tabulka 33 Ukazatele rentability – finanční plán.....	- 94 -
Tabulka 34 Ukazatele aktivity – finanční plán	- 94 -
Tabulka 35 Ukazatele aktivity – finanční plán	- 95 -
Tabulka 36 Ukazatele finanční stability – finanční plán	- 95 -
Tabulka 37 Altmanův index pro prognózovaný finanční plán	- 96 -
Tabulka 38 Výpočet citlivostí v závislosti na změně výkonové spotřeby	- 98 -
Tabulka 39 Výpočet citlivostí v závislosti na změně tržeb	- 99 -

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Účetní zisk	- 41 -
Rovnice 2 Ekonomický zisk	- 41 -

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Absolutní změna.....	- 22 -
Vzorec 2 Procentní změna	- 23 -
Vzorec 3 Rentabilita aktiv	- 26 -
Vzorec 4 Rentabilita celkového investovaného kapitálu	- 26 -
Vzorec 5 Rentabilita vlastního kapitálu.....	- 26 -
Vzorec 6 Rentabilita tržeb	- 27 -
Vzorec 7 Rentabilita tržeb	- 28 -
Vzorec 8 Nákladovost.....	- 28 -
Vzorec 9 Běžná likvidita.....	- 29 -
Vzorec 10 Pohotová likvidita	- 29 -
Vzorec 11 Hotovostní likvidita.....	- 30 -
Vzorec 12 Debt ratio.....	- 31 -
Vzorec 13 Equity ratio	- 32 -
Vzorec 14 Úrokové krytí	- 32 -
Vzorec 15 Maximální úroková míra	- 32 -
Vzorec 16 Obratovost aktiv	- 34 -
Vzorec 17 Doba obratu aktiv	- 34 -
Vzorec 18 Výpočet Z-skór.....	- 35 -
Vzorec 19 Výpočet indexu IN 05	- 36 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Aktiva rozvahy	I
Příloha 2 Pasiva rozvahy	II
Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát	III
Příloha 4 Predikční test	V

Příloha 1 Aktiva rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA		Účetní období					
		č.ř.	2019	2020	2021	2022	2023
	Aktiva celkem	1	39 694	59 057	122 963	156 073	192 219
B.	Stálá aktiva	3	1 536	3 532	4 909	4 079	5 812
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	1 536	3 532	4 909	4 079	5 812
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	1 536	3 532	4 909	4 079	5 812
C.	Oběžná aktiva	37	37 970	55 487	117 908	151 449	185 844
C.I.	Zásoby	38			0	84	199
1.	Materiál	39					87
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				84	112
C.II.	Pohledávky	46	6 683	21 827	16 011	22 111	52 551
1.	Dlouhodobé pohledávky	47					696
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48					696
2.	Krátkodobé pohledávky	57	6 683	21 827	16 011	22 111	51 855
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	4 164	10 389	13 648	7 959	5 921
2.4.	Pohledávky – ostatní	61	2 519	11 438	2 363	14 152	45 934
2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	791	9 631	130	6 535	29 790
2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	638	746	2 071	1 651	2 303
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65		154	162	1 417	8 193
2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	1 090	907		4 534	5 648
2.4.6.	Jiné pohledávky	67				15	
C.IV.	Peněžní prostředky	71	31 287	33 660	101 897	129 254	133 094
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	30	42	26	1	2
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	31 257	33 618	101 871	129 253	133 092
D.	Časové rozlišení aktiv	74	188	38	146	545	563
1.	Náklady příštích období	75	188	38	146	371	563
3.	Příjmy příštích období	77				174	

Příloha 2 Pasiva rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA		Účetní období					
		č.ř.	2019	2020	2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	1	39 694	59 057	122 963	156 073	192 219
A.	Vlastní kapitál	2	9 518	27 102	34 319	39 898	63 048
A.I.	Základní kapitál	3	400	400	400	400	400
A.III.	Fondy ze zisku	15	40	40	40	40	40
1.	Ostatní rezervní fondy	16	40	40	40	40	40
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	1 473	9 078	26 661	33 879	39 311
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	1 473	9 078	26 661	33 879	39 458
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20					-147
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	7 605	17 584	7 218	5 579	23 297
B. +C.	Cizí zdroje	23	30 176	27 837	88 644	116 175	129 171
B.	Rezervy	24	269	744	1 927	2 746	12 239
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	269	744	1 927	2 746	12 239
C.	Závazky	29	29 907	27 093	86 717	113 429	116 932
C.I.	Dlouhodobé závazky	30	11 034	5 926	5 785	8 998	11 333
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	3 418	2 545	1 211	821	2 052
4.	Závazky obchodních vztahů	36	2 964	1 034	4 554	8 085	9 203
8.	Odložený daňový závazek	40			20	27	46
9.	Závazky – ostatní	41				65	32
9.1.	Závazky ke společníkům	42	10	213			
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	1 518	1 941			
9.3.	Jiné závazky	44	3 124	193		65	32
C.II.	Krátkodobé závazky	45	18 873	21 167	80 932	104 431	105 599
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49			1 673	329	805
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50				8 265	
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	16 490	16 743	51 716	61 809	41 811
8.	Závazky ostatní	55	2 383	4 424	27 543	34 028	62 983
8.1.	Závazky ke společníkům	56			6 685	13 417	12 408
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	531	739	973	1 216	1 313
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	271	375	485	635	621
8.5.	Stát — daňové závazky	60	1 581	3 310	84	1 000	6 200
8.6.	Dohadné účty pasivní	61			19 316	17 760	42 441
D.	Časové rozlišení pasiv	63		4 118			

Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

		č.ř.	Účetní období				
			2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	80 495	112 130	209 086	373 699	370 485
II.	Tržby za prodej zboží	2					
A.	Výkonová spotřeba	3	69 578	84 202	171 058	324 927	325 335
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4					
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	9 975	6 242	16 579	29 816	16 967
3.	Služby	6	59 603	77 960	154 479	295 111	308 368
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7				-84	
C.	Aktivace (-)	8					
D.	Osobní náklady	9	9 354	14 440	19 163	23 835	33 381
1.	Mzdové náklady	10	6 964	11 198	14 223	17 632	25 082
2.	Náklady na SZ,ZP a ostatní náklady	11	2 390	3 242	4 940	6 203	8 299
2.1.	Náklady na SZ,ZP a ostatní náklady	12	2 248	3 043	4 667	5 845	7 860
2.2.	Ostatní náklady	13	142	199	273	358	439
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	190	672	1 130	1 482	1 786
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	190	672	1 130	1 482	1 786
III.	Ostatní provozní výnosy	20	135 742	124 663	-43 339	-95 335	110 796
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		163	300	120	291
2.	Tržby z prodaného materiálu	22					46
3.	Jiné provozní výnosy	23	135 742	124 500	-43 639	-95 455	110 459
F.	Ostatní provozní náklady	24	127 226	114 319	-34 971	-79 303	91 459
1.	ZC prodaného dlouhodobého majetku	25		159	288	101	150
1.2.	Prodaný materiál	26					
1.3.	Daně a poplatky	27	16	39	53	2	3
1.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-58	475	1 023	286	9 073
1.5.	Jiné provozní náklady	29	127 268	113 646	-36 335	-79 692	82 233
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	9 889	23 160	9 367	7 507	29 320
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		3	4	312	2 245
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy — ovládaná nebo ovládající osoba	40		3			
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41			4	312	2 245
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	301	165	67	61	136
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	301	165			

2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45			67	61	136
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	1	230	15	323
K.	Ostatní finanční náklady	47	98	1 156	359	739	662
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-397	-1 317	-192	-473	1 770
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	9 492	21 843	9 175	7 034	31 090
L.	Daň z příjmů	50	1 887	4 259	1 957	1 455	7 793
1.	Daň z příjmů splatná	51	1 887	4 259	1 937	1 448	7 774
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52			20	7	19
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	7 605	17 584	7 218	5 579	23 297
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	7 605	17 584	7 218	5 579	23 297
	Čistý obrat za účetní období = (I.+II.+III.+IV.+V.+VII.)	56	216 239	236 797	165 981	278 691	483 849

Příloha 4 Predikční test

Prognóza tržeb v odvětví [mil. Kč]	koeficient determinace	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Lineární trend	0,9300	398 945	431 224	442 438	464 481	485 769	493 752
růst v %	X	X	8,09 %	2,60 %	4,98 %	4,58 %	1,64 %
Logaritmický trend	0,8876	398 945	431 224	128 929	143 847	157 628	162 648
růst v %	X	X	8,09 %	-70,10 %	11,57 %	9,58 %	3,18 %
Polynomický trend	0,9668	398 945	431 224	410 636	445 704	482 303	496 720
růst v %	X	X	8,09 %	-4,77 %	8,54 %	8,21 %	2,99 %
Mocninný trend	0,9307	398 945	431 224	110 079	115 389	120 520	122 446
růst v %	X	X	8,09 %	-74,47 %	4,82 %	4,45 %	1,60 %