



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU VÝROBNÍHO PODNIKU

FINANCIAL PLAN OF A MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Preisová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Simona Preisová
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
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 finančního plánu výrobního podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce a metody použité při vypracování diplomové práce

Teoretická východiska práce: Finanční plánování podniku

Charakteristika podniku a analýza stávajícího systému finančního řízení

Strategická analýza podniku a formulace předpokladů jeho budoucího vývoje

Návrh variant finančního plánu a jejich vyhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti zabývající se výrobou, instalací a opravami elektrických strojů a přístrojů, formulovat silné a slabé stránky společnosti. Na základě získaných poznatků vypracovat návrh finančního plánu ve dvou variantách a tyto vyhodnotit. Součástí návrhů budou i doporučení k dosažení plánovaných záměrů.

Základní literární prameny:

FOTR, J. et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2. vyd. Praha: Grada. 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

MAŘÍK, M. et al. Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy. 4. upravené a rozšířené vydání, Praha: Ekopress. 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

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

VEBER, J. et al. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha, Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

KOLLER, T., GOEDHART, M. a D. WESSELS. Valuation: measuring and managing the value of companies. 5th ed. Hoboken: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-42465-0.

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

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení finančního plánu pro vybranou společnost, jež působí v oboru elektroinstalací. První část práce se zabývá teoretickými východisky představující stěžejní informace pro sestavení finančního plánu. Druhou částí je představení společnosti a sestavení strategické a finanční analýzy, jejichž výsledky a závěry vcházejí do třetí části. Tato část zahrnuje podrobné sestavení finančního plánu podniku pro nadcházející roky. Finanční plán je sestaven ve dvou variantách a na závěr je zhodnocen a jsou shrnuty doporučení pro podnik, které vycházejí z výsledků obou variant plánů.

Klíčová slova

finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný výkaz cash-flow

Abstract

The thesis focuses on the preparation of a financial plan for a selected company operating in the field of electrical installation. The first part of the thesis deals with the theoretical background presenting the key information for the preparation of a financial plan. The second part is the introduction of the company and the preparation of a strategic and financial analysis, the results and conclusions of which enter the third part. This part includes the detailed preparation of the company's financial plan for the coming years. The financial plan is drawn up in two variants and finally it is evaluated and recommendations for the company are summarised based on the results of both variants of the plans.

Keywords

financial plan, strategic analysis, financial analysis, projected balance sheet, projected profit and loss statement, projected cash flow statement

Bibliografická citace

PREISOVÁ, Simona. *Návrh finančního plánu výrobního podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/165367>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. 5. 2025

Bc. Simona Preisová

autor

Poděkování

Tímto bych chtěla moc poděkovat paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za ochotu vedení mojí diplomové práce a za poskytnutí odborných a cenných rad, kterými přispěla k jejímu zpracování. Také bych chtěla poděkovat společnosti ABC, a.s. za možnost s nimi spolupracovat a za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	12
2.1 Finanční řízení.....	12
2.2 Plánování.....	12
2.2.1 Členění plánů	12
2.3 Finanční plánování	14
2.3.1 Obsah strategického finančního plánu	14
2.3.2 Metody finančního plánování	15
2.3.3 Vyhodnocení finančního plánu	18
2.4 Strategická analýza.....	18
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE analýza.....	18
2.4.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti sil	19
2.4.3 Analýza vnitřního prostředí – 7S analýza.....	20
2.4.4 SWOT analýza.....	21
2.5 Finanční analýza.....	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	25
3.1 Charakteristika podniku	25
3.1.1 Vývoj a struktura tržeb	26
3.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	29
3.1.3 Vývoj produktivity práce dle přidané hodnoty na zaměstnance.....	30
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	31
3.2.1 Sociální faktor.....	31
3.2.2 Legislativní faktory.....	33
3.2.3 Ekonomické faktory.....	34
3.2.4 Politické faktory.....	37
3.2.5 Technologické faktory	38
3.2.6 Ekologické faktory.....	39
3.3 Analýza konkurenčního prostředí	40
3.3.1 Současná konkurence v odvětví.....	40
3.3.2 Potenciální konkurence	42
3.3.3 Vliv zákazníků	43
3.3.4 Vliv dodavatelů.....	44
3.3.5 Hrozba substitutů	44
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	45
3.4.1 Strategie	45
3.4.2 Struktura organizace	46
3.4.3 Systémy.....	47
3.4.4 Styl řízení.....	48
3.4.5 Spolupracovníci	49
3.4.6 Sdílené hodnoty	49
3.4.7 Schopnosti.....	50
3.5 Finanční analýza.....	50

3.5.1	Analýza rozvahy	51
3.5.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	54
3.5.3	Výběr hlavních konkurentů pro srovnání	56
3.5.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	58
3.5.5	Vyhodnocení finanční analýzy	64
3.6	SWOT analýza	66
3.6.1	Silné stránky (Strengths).....	66
3.6.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	67
3.6.3	Příležitosti (Opportunities)	67
3.6.4	Hrozby (Threats).....	68
3.6.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	69
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	70
4.1	Prognóza vývoje budoucích tržeb podniku ABC, a.s.	70
4.1.1	Regresní analýza	70
4.2	Předpoklady tvorby plánu – varianta I.	75
4.2.1	Plánovaná rozvaha	86
4.2.2	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	88
4.2.3	Plánovaný výkaz Cash-Flow	89
4.2.4	Finanční výsledky plánu I.	90
4.3	Předpoklady tvorby plánu – varianta II.....	92
4.3.1	Předmět zakázky	92
4.3.2	Průběh realizace	92
4.3.3	Finanční struktura modelové zakázky	93
4.3.4	Vliv realizace na finanční výkazy.....	95
4.3.5	Plánovaná rozvaha	97
4.3.6	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	100
4.3.7	Plánovaný výkaz Cash-Flow	101
4.3.8	Finanční výsledky plánu II.	102
4.4	Zhodnocení.....	105
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK	112
	SEZNAM GRAFŮ	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114
	PŘÍLOHY	115

ÚVOD

Finanční plánování je základem a klíčem perspektivního chodu společnosti. Pomocí finančního plánu na příští léta může podnik nasměrovat své podnikové aktivity ke splnění svých cílů, které vyplývají z firemní strategie. Společnosti mají pod kontrolou všechny části chodu podniku, které spadají do strategie a také celkové finanční řízení dané společnost. Pro sestavení kvalitního finančního plánu je však potřeba nejprve důkladně zanalyzovat externí a interní prostředí podniku a případná rizika, kterým podnik musí čelit, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost.

Tato práce je strukturována do dvou hlavních částí. První část vykládá teoretická východiska pro zpracování finančního plánu. K tomu je nutná znalost teorie pro strategickou analýzu, jež se zaměřuje jak na vnitřní, tak vnější prostředí. Ta poté vchází do výsledků finanční analýzy, která popisuje finanční řízení podniku.

Druhá a stěžejní část je věnována praktickému provedení cíle této práce a tím je sestavení samotného finančního plánu podniku a jeho vyhodnocení. V úvodu praktické části je popsán vybraný podnik pro tuto diplomovou práci. Poté je prezentována strategická a finanční analýza. Na základě analýz a historických dat z posledních deseti let činnosti podniku ABC, a.s. je navržen finanční plán ve dvou variantách. V závěru jsou oba plány zhodnoceny pomocí finančních ukazatelů a doporučen atraktivnější scénář pro budoucí vývoj podniku.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení návrhu dvou variant finančního plánu na následující období pro roky 2024 – 2026, který odráží potenciální budoucí vývoj společnosti ABC, a.s. a jejich následné zhodnocení a doporučení pro podnik.

Při tvorbě této práce byla shrnuta nejprve teoretická východiska pro strategickou a finanční analýzu spolu se způsoby tvoření plánu. Teorie poté slouží jako opora pro samotnou tvorbu praktické části.

V úvodu praktické části je podrobněji popsána vybraná společnost pro diplomovou práci, jež se zabývá poskytováním elektroinstalačních služeb. Následuje sestavení strategické analýzy, která se zaměřuje jak na vnější, tak i vnitřní prostředí podniku. K určení faktorů ve vnějším prostředí je využita metoda SLEPTE. Konkurenční prostředí analyzuje Porterův model konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je zkoumáno pomocí metody 7S. Po této části je v diplomové práci sestavena finanční analýza podniku, která vychází z výsledků finančních ukazatelů a finančních výkazů podniku. Ekonomická činnost je shrnuta a vyhodnocena na základě minulých dat z finančních výkazů pomocí vertikální a horizontální analýzy a poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele představují základ pro srovnání výsledků s konkurenčními společnostmi na trhu. Slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku, jež vycházejí ze strategické a finanční analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze.

V poslední části je základem k sestavení finančních plánů vytvořit predikci tržeb, které tvoří stěžejní podklad pro predikci dalších položek výkazů. Tržby jsou predikovány pomocí tržeb z odvětví pomocí statistických metod, jako je regresní analýza a analýza časových řad. Finanční plán je sestaven ve dvou variantách. První varianta plynule navazuje na chod společnosti bez jiných velikých vlivů na podnik. Druhá varianta sleduje vývoj finanční situace podniku při obdržení rozsáhlé zakázky od odběratele. Jsou sestaveny nové rozvahy, výkazy zisku a ztráty a výkaz cash-flow za roky 2024 - 2026. Plánované výkazy jsou na závěr použity jako podklad pro finanční analýzu a následné zhodnocení budoucího vývoje finanční stability podniku k dosažení cílů.

2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

První část zahrnuje teoretický základ pro řešení problematiky finančního plánování, které se týká praktické části diplomové práce. Vytváří tak stavební kámen pro tvorbu plánu, který se o teorii opírá. Věnuje se důkladně strategické a finanční analýze a predikci finančního plánu.

2.1 Finanční řízení

Finanční řízení představuje v podniku stěžejní aktivitu, která přispívá k finanční stabilitě podniku, jelikož se podílí na stavu podniku zjištěném pomocí finanční analýzy. Finanční řízení podniku čerpá z příčinných souvislostí mezi provozní, investiční a finanční činností. Jeho stěžejním úkolem je efektivně rozhodovat o získávání, alokaci a řízení externích a interních finančních zdrojů, jež mají vazbu na stanovené cíle společnosti. Součástí finančního řízení je také finanční plánování pro následující roky podnikatelské činnosti, bude vycházet z finanční analýzy a formovat budoucí finanční situaci podniku.

2.2 Plánování

Plánování a prognóza nastiňují budoucnost, kterou může aktuální rozhodování a jednání v podniku aktivně utvářet. Jde o využití nebo nevyužití příležitostí, které se naskytují. Důležitou součástí plánování je stanovení si nejen finančních, ale také strategických cílů a nastavení si cest a politiky, jak těchto cílů efektivně dosáhnout. Plánování omezuje rizika. Úspěšné výsledky plánování vychází primárně z důkladné analýzy historických dat společnosti spolu s úvahou budoucích příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí. Těžištěm řízení podniku je efektivní rozhodování ve chvílích nejistoty. (Grünwald, Holečková, 2009, s. 13, 231, 232)

2.2.1 Členění plánů

Podnikové plány v rámci firemního plánování lze členit dle určitých hledisek a těmi jsou dle (Fotr et al., 2012, s. 84–88):

- časové hledisko,

- členění dle věcné náplně,
- členění dle úrovně rozhodovacího procesu,
- členění dle účelu.

Členění dle **časového hlediska** má kaskádovitou podobu, tzn., že podnikatelské plánování vychází z dlouhodobých plánů, na něž navazují střednědobé plány a z nich vychází krátkodobé plány. Dlouhodobé plány jsou zpracovávány obvykle na období 5 – 10 let a jsou závislé na oboru podnikání a dynamice vývoje podnikatelského prostředí. Střednědobé plány představují pro společnosti nejvýznamnější plánovací nástroj, jelikož v rozmezí 3 – 5 let dokáže vedení podniku pracovat s poměrně vysokou mírou přesnosti plánu. Taktické plány se zpravidla sestavují na rok a pro podnik slouží jako řídicí dokument, dle kterého posuzuje schopnost naplňování firemní strategie. Taktické plány mohou být ještě rozpracovány na operativní plány, jež pokrývají kvartální, měsíční nebo týdenní časové období.

Plány členěné na základě jejich **věcné podstaty** vycházejí z funkčního a strategického členění plánů, tzn., že ve většině případů mohou být stejné s plány středisek podniku. Tyto plány mohou být marketingové a obchodní, jež zahrnují plán prodeje a nákladů, dále se jedná o plán výroby, řízení jakosti, plán údržby, výzkumu a vývoje, plán zásobování a logistiky, který řeší například stanovení optimální výši skladových zásob. Další plány se mohou týkat plánování lidských zdrojů, investic nebo peněžních prostředků.

Dalším členění plánů je **dle rozhodovacího procesu**. Tento způsob bere v úvahu hierarchickou strukturu společnosti a orientuje se většinou na základě jednotlivých úrovní pravomoci a odpovědnosti. Jedním z nich jsou plány na úrovni podniku jako celku, dalším jsou plány na úrovni divizí, do kterých je společnost rozdělena a další plány představují nejnižší plány na úrovni týmů a procesů. V praxi tímto způsobem vznikají výrobní plány, plán výzkumu a vývoje, investiční plány a další.

Členění plánů **dle účelu** vychází z informační potřeb příslušné zájmové skupiny a cílem je uspokojení potřeb jednotlivých stakeholders. Může se jednat o plány ohledně finančního zdraví podniku, o které si zažádá samotná banka jako podklad pro poskytnutí úvěru, nebo potenciální investoři požadují poskytnutí informací o budoucím vývoji podniku.

2.3 Finanční plánování

Finanční plán ověřuje reálnost podnikatelského záměru a stanovených cílů podniku a přesvědčuje investora o jeho výnosnosti. Vypracování finančního plánu ovšem vyžaduje schopnost modelovat několik různých variant budoucích plánů a vybrat nejvíce optimistický a zároveň proveditelný finanční plán. (Režňáková in Koráb et al., 2007, s. 127)

Náplň a jádro finančního plánování představují tři plánované finanční výkazy, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztráty a výkaz peněžních toků neboli výkaz cash-flow. Tyto prognózované výkazy stojí na výsledcích finanční analýzy z dat minulých let, plánu financování a dalších dokumentů a interních informací podniku. Finanční plán je sestaven na zvolený časový horizont a dle toho podnik volí metodické postupy řízení potřebných zdrojů a eliminaci rizik. (Fotr et al., 2012, s. 166)

2.3.1 Obsah strategického finančního plánu

Finanční plán zahrnuje hlavně finanční výkazy, což je rozvaha, výkaz zisků a ztráty a výkaz cash-flow. Tyto dokumenty poskytují informace o finanční stabilitě podniku a schopnosti řídit zdroje. Aby byla predikce finančních výkazů co nejpřesnější, je nutno vycházet z minulých dat podniku spolu se strategií a cíli, kterých chce společnost dosáhnout. Obsahem strategického finančního plánu je dle (Režňáková in Koráb et al., 2007, s. 142):

- **Definování finančních cílů pro zvolený časový horizont** – Samotná volba finančního cíle je považována za jedno z nejdůležitějších strategických rozhodnutí, jelikož cíl podniku je značně ovlivněn stádiem životního cyklu společnosti, ve kterém se zrovna nachází. Obecně lze říci, že základním cílem každého podnikání je růst hodnoty vlastníků.
- **Stanovení finančních politik podniku** – Dle plánovaného a předpokládaného vývoje prodeje spolu s nastavenými cíli je důležité, aby si podnik sestavil pro daný časový horizont například cenovou politiku, úvěrovou politiku, zásobovací nebo investiční politiku. Smyslem je zabezpečit realizovatelnost plánů a cílů, aby nevznikly příliš velké odchylky.

- **Prognóza vývoje prodeje** – Prognóza budoucího vývoje prodeje je nejdůležitějším krokem pro tvorbu finančního plánu. Pro jeho vypracování lze použít různé metody, jako jsou např. ekonomické modely, statistická analýza časových řad nebo korelační analýza. Při samotném sestavování je důležité brát v úvahu schopnost prosadit se vůči konkurenci a její budoucí vývoj.
- **Plán investiční činnosti** – Jelikož budoucí příjmy podniku jsou závislé na dnešních investičních rozhodnutích, je pro podnik plán investic velmi důležitou částí. Při plánování je potřeba vycházet z hodnocení efektivnosti investic a jejich investiční návratnosti a také dle vývoje potenciální poptávky a technologických změn.
- **Plán dlouhodobého financování** – Finanční plán má za cíl získávání finančních zdrojů a následné řízení. Nejdůležitějším zdrojem financování jsou vlastní zdroje, jako je zisk. Tento způsob financování může být doplnit také dlouhodobými externími zdroji financování a úkolem je oba způsoby financování sladit.

2.3.2 Metody finančního plánování

Pro vytvoření strategického finančního plánu je nutné mít k dispozici informační vstupy. Mezi ty nejdůležitější patří veličiny makroekonomického okolí, kde je sledováno např. tempo růstu nominálního a reálného HDP, vývoj inflace nebo příjmů obyvatelstva a další. Dalším vstupem jsou finanční výkazy podniku, dle kterých lze identifikovat slabé a silné stránky samotné společnosti. A poslední představují veličiny z ostatních strategických plánů, jako je např. plán výroby, investic či obchodní plán.

Plán tržeb

Klíčem k tvorbě prognózy finančního plánu je plánovaná velikost tržeb podniku. Při plánování je potřeba respektovat fázi podniku v závislosti na cyklický vývoj na určitých trzích, který může ovlivňovat plánované prodeje a ceny. Existuje mnoho externích faktorů, které mohou představovat riziko.

Tržby lze naplánovat pomocí dvou skupin metod. Jednou z nich jsou **kvantitativní metody**. Mezi ně patří prognózování dle extrapolace časových řad a regresní analýza. Extrapolace časových řad využívá vývoj dat v minulosti s využitím trendové křivky,

kteřá prodlouží časovou řadu tržeb nejvhodnějším typem křivky. Regresní analýza stanoví plánované tržby na základě závislosti tržeb na jiné nezávisle proměnné veličině, kterou může být například HDP nebo příjmy domácnosti aj.

Druhou skupinou plánování tržeb jsou **kvalitativní metody**. Tyto metody jsou založeny z největší části na názorech a výpovědích expertů. Dále se prognóza může opírat například o vyhodnocení informací z marketingových průzkumů, které se mohou týkat vývoje poptávky po určitém zboží a službách v závislosti na vývoji faktorů, které mohou poptávku ovlivňovat. Další podklad pro prognózu může být vývoj cen na jednotlivých trzích. (Fotr et al., 2012, s. 181, 184; Grünwald, Holečková, 2009, s. 246-249)

Plán nákladů

Náklady lze v rámci plánování rozdělit na náklady přímé tj. variabilní, závislé náklady na jiných položkách finančního plánu a závislé na jiných faktorech, tj. nejčastěji režie.

Variabilní náklady tvoří spotřeba materiálu, surovin, energií nebo přímé mzdy. Tyto náklady se mění v závislosti na změně objemu prodejů. To znamená, že jejich výše je plánována na základě tržeb.

Mezi náklady závislé na jiné položce ve výkazech patří například odpisy nebo finanční náklady. Tyto náklady jsou vyvozeny z velikosti plánovaného dlouhodobého odpisovaného majetku v případě odpisů, anebo v případě finančních nákladů například z velikosti úvěrové položky.

Náklady režijního charakteru zahrnují například služby, do kterých se řadí opravy, udržování, cestovné, reklamu, pojistné, nájemné aj. Tyto náklady jsou nejčastěji plánované dle jednotlivých funkčních plánů, které si podnik stanovuje. Jde například o plán prodeje, marketingový plán, plán oprav a další. (Fotr et al., 2012, s. 185, 186)

Plán hospodářského výsledků a daně z příjmů

Hospodářský výsledek a výše daně z příjmů jsou silně závislé na predikce nákladových a výnosových položek. Po provedení rozdílu výnosů a nákladů je výsledek hospodaření zvýšen o přičitatelné položky tzn. třeba o daňově neuznatelné náklady, dále je snížen o odčitatelné položky, například o kladný rozdíl účetních a daňových odpisů, a na závěr lze snížit o odečty tj. daňová ztráta minulých let a náklady na výzkum a vývoj.

Zjednodušeně jde o tzv. efektivní sazbu daně, která říká, jaké je skutečné daňové zatížení podniku. (Fotr et al., 2012, s. 186, 187)

Plán aktiv

V rámci aktiv plánujeme dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek a jeho výše do budoucna je vyčíslen na základě investičních plánů podniku, odkud vyplývají přírůstky majetku a naopak také úbytky majetku z důvodu odprodeje nebo odstavení určitého výrobního zařízení.

K plánování oběžného majetku lze použít dvě metody. Jednou z nich je procentní metoda, jež je založena na relaci položek oběžných aktiv k tržbám z minulých let. Prognóza poté vychází z procentního poměru, který je v jednotlivých letech konstantní. Druhá metoda vychází z ukazatelů doby obratu jednotlivých položek zásob a pohledávek vyjádřených ve dnech.

Plán pasiv

Zdroje financování podniku úzce souvisí s plánem aktiv a peněžních toků. Při plánování velikosti pasiv je důležitá také jejich struktura a poměr vlastního a cizího kapitálu. Jestliže podnik plánuje v dalších letech růst, je potřeba získat dodatečné zdroje financování a to buď v podobě zisku po zdanění, který nebyl použit k výplatě dividend, anebo v podobě cizího úročeného kapitálu. K plánování pasiv patří také prognóza závazků z obchodních vztahů. Ty vychází, obdobně jako prognóza oběžných aktiv, z výpočtu doby obratu závazků. (Fotr et al., 2012, s. 189, 191)

Plán peněžních toků

Výkaz cash-flow zobrazuje peněžní toky. Na jedné straně příjmy, které navyšují peněžní prostředky podniku a na druhé straně výdaje snižující peněžní fondy. Ke stanovení výše peněžních prostředků ke konci roku lze použít dvě metody – přímá a nepřímá.

Přímá metoda sleduje skutečné peněžní transakce, které nastanou během roku. Mezi příjmy se řadí peněžní toky, které podnik obdržel hotově nebo na bankovní účet jako úhradu pohledávek od odběratelů. Výdaje podniku mohou být všechny faktické úhrady přijatých faktur nebo výplaty mezd.

Nepřímá metoda sledování cash-flow vychází z hospodářského výsledku a z dalších položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V tomto případě je potřeba transformovat výnosy a náklady na příjmy a výdaje a zahrnout do CF také operace, které mohou představovat příjmy a výdaje. V rámci rozvahy musí být provedeny také úpravy. Jestliže se aktiva zvýší nebo u pasiv dojde ke snížení, ve výkazu CF se tato změna projeví jako odliv peněžních prostředků. Naopak při snížení aktiv a zvýšení pasiv dochází k navýšení peněžních prostředků. Plánovaný výkaz CF vychází z plánové rozvahy a výkazu zisků a ztráty. (Fotr et al., 2012, s. 194; Maříková in Mařík a kol., 2018, s. 120, 121)

2.3.3 Vyhodnocení finančního plánu

Tvorba finančního plánu je poměrně náročný proces vzhledem k iteračnímu charakteru, který vyžaduje zpracování a hodnocení více variant plánu. Při plánování je potřeba nahlížet do blízké budoucnosti tak, aby plán spolehlivě odrážel finanční situaci podniku, a zároveň musí počítat se všemi potenciálními riziky a příležitostmi jednotlivých variant plánu s odlišnou významností. K vyhodnocení plánů jsou podstatné reálné vstupní předpoklady, od kterých se predikce odráží. Podnik má možnost na základě optimistických či pesimistických scénářů plánů do budoucna nahlédnout, jakým rizikům může čelit a vyvarovat se jim již ze začátku nebo naopak při vyhodnocení finančních plánů se chopit příležitosti k růstu podniku.

2.4 Strategická analýza

Strategické řízení podniku je souborem manažerských rozhodnutí a jejich realizace a implementace ovlivňuje budoucí pozici podniku na trhu a její výkonnost. Díky strategické analýze lze lépe pochopit a popsat okolí podniku a jaké vlivy na něj dopadají, dále vnitřní faktory, které v podniku vládou a také definovat konkurenční prostředí.

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE analýza

V rámci analýzy vnějšího prostředí bude popsána SLEPTE analýza, při níž organizace posuzuje faktory z okolí a identifikuje dopady.

- **Sociální faktory** se týkají demografického vývoje, vývoje životní úrovně obyvatelstva, míry vzdělanosti nebo například zdravotního stavu populace.
- **Legislativní faktory** sledují právní předpisy a platnou legislativu, které ovlivňují podnikové prostředí a jednotlivé obory. Tato legislativa zejména reguluje a omezuje podnikatelskou činnost ze strany státu, resp. Evropské unie. Lze do těchto faktorů zařadit také investiční pobídky, obchodní právo nebo zákon o veřejných zakázkách. (Svobodová in Srpová et al. 2011, s. 165; Fotr et al., 2012, s. 305)
- **Ekonomické faktory** se zaměřují na makroekonomické ukazatele, které nepřímo mohou ovlivňovat strategii podniku. Patří mezi ně například vývoj a predikce reálného a nominálního HDP, vývoj inflace, úrokových sazeb, míry nezaměstnanosti nebo ceny energií a zemního plynu.
- **Politické faktory** ovlivňují podnik hlavně nastavením daňové politiky a její soustavy. Dále se může jednat o zahraniční vztahy, jestliže by podnik řešil například smlouvy o zamezení dvojího zdanění nebo společnosti také ovlivňuje politická orientace vládní prezentace. (Veber a kol., 2009, s. 537)
- **Technologické faktory** si nyní z veliké části zakládají na automatizaci a digitalizaci, které patří mezi trend ve vývoji technologií a produktů. Souvisí také s vládní podporou v oboru vědy a výzkumu.
- **Ekologické faktory** se zaměřují na působení společnosti na životní prostředí a jeho ochranu.

2.4.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí lze použít Porterův model pěti sil, které na společnosti působí a mohou pro ni představovat určitou hrozbu nebo také příležitost. Jedná se o následující síly dle (Hanzelková et al., 2013, s. 68–75):

- **Stávající konkurence** představuje jakousi rivalitu mezi společnostmi ve stejném nebo podobném oboru podnikání. Podniky srovnávají svůj tržní podíl a kvalitu jejich výrobků a služeb. Lze zde klást otázku: Jak zlepšit pozici podniku vůči konkurenci?
- **Potenciální konkurence** jsou společnosti, které dosud nejsou součástí konkurenčního prostředí daného podniku, ale existuje zde hrozba, že do něj

mohou vstoupit. Tím se sníží tržní podíl každému podniku v daném oboru. Regulace nové konkurence je dána bariérami vstupu na trh a rizikem úspěšnosti. (Svobodová in Srpová et al, 2011, s. 166) Proto zde lze použít otázku: Čím lze zvýšit bariéry vstupu?

- **Vliv zákazníků** má rozhodující vliv na podnik a jeho ziskovost, protože právě zákazník je hlavním pramenem přísunu peněžních prostředků. Proto je pro podnik důležité porozumět jejich potřebám a jejich vliv snižovat a udržet si jejich věrnost.
- **Vliv dodavatelů** představuje sílu dodavatele ovlivnit cenu a kvalitu výrobků a služeb, jež pro zákazníka hrají velikou roli. Podnik může být mnohem menší organizací, než je jeho dodavatel a tím se mu snižuje vliv na dodavatele a dodavatel má tak větší vyjednávací sílu. Zde se nabízí popřemýšlet nad otázkou, která zní: Čím lze zlepšit pozici vůči dodavatelům?
- **Hrozba substitutů** vytváří nejčastěji cenovou konkurenci na trhu, protože pro podnik to může znamenat nabídku konkurence, jež bude mít substituční efekt za nižší cenu. Tím se stane dostupnějším. Podniky, které se bojí těchto alternativních produktů, by si měli umět odpovědět na otázku: Čím lze snížit hrozbu substitutů?

2.4.3 Analýza vnitřního prostředí – 7S analýza

Jedním z hlavních cílů strategické analýzy je odhalení rozhodujících faktorů, jež mají dopad na úspěch podniku při tvorbě a realizaci strategie. K identifikaci lze použít metodu 7S od McKinseyho, která zjišťuje vzájemnou propojenost sedmi faktorů vnitřního prostředí podniku. Tyto faktory se podle (Hanzelková et al., 2013, s. 115–117) navzájem podmiňují, ovlivňují a naplňují cíle strategie.

- **Strategie** má za úkol zcelit cíle a formy jejich dosažení. Kroky, které podnik dělá v návaznosti na stanovené cíle, by měly být v souladu s vnější analýzou podniku a s jejími schopnostmi.
- **Struktura** organizace představuje její obsahovou a funkční náplň. Jde o organizační uspořádání, kde podnik vytyčí pracovníky na rozhodující úrovni a na podřízené.

- **Systémy** jsou stanovené cesty, jak dosáhnout cíle. Může se jednat o komunikační systém řízení, nebo o logistiku, kontrolu, použité procedury a další.
- **Styl řízení** stanovuje management podniku. Jedná se o postupy řízení podniku, jak management přistupuje k řešení problémů nebo zda chce přijímat rady od zaměstnanců a popřípadě si umět vyslechnout jejich názor a úhel pohledu.
- **Spolupracovníci** představují systém řízení lidských zdrojů. Rozumí se tím, jak jsou nastavené vztahy na pracovišti, jakými způsoby jsou zaměstnanci podniku motivováni, jak jsou rozdělené funkce mezi pracovníky nebo například pohlíží na loajalitu zaměstnance vůči podniku.
- **Schopnosti** je profesionální zdatnost zaměstnanců a kolektivu jako celku. Společnosti dbají na pravidelná školení. Důležitou roli hraje také schopnost práce v týmu nebo práce pod tlakem, tedy vlastnosti chování zaměstnanců a nadřízených.
- **Sdílené hodnoty** odrážejí ideje a principy, jež by měly být všemi pracovníky respektované. Na vytyčených a sdílených hodnotách podnik zakládá fungující společnost a firemní kulturu.

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému shrnutí všech zpracovaných strategických i finančních analýz. Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro společnost představují silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího okolí podniku, z očekávání investorů a také z vnitřního prostředí podniku. Zásadou při sestavování SWOT analýzy je využití pouze podstatných a ověřených faktů a jevů, které jsou relevantní pro účel zpracování. Tuto analýzu je doporučeno zpracovávat formou tabulky, jež je rozčleněná do čtyř kvadrantů, a těmi jsou:

- Strengths – silné stránky podniku
- Weaknesses – slabé stránky podniku
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Příležitosti a hrozby pro podnik vycházejí především z výsledků analýz, které se zaměřují na vnější okolí – tedy Porterova analýza pěti sil a SLEPTE analýza. Příležitosti pro podnik mohou znamenat příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat případné hrozby, ale mohou být také vnímány jako příležitosti pro růst a rozvoj společnosti. Silné a slabé stránky podniku vycházejí z analýzy vnitřního prostředí a tím je analýza 7S.

Na základě SWOT analýzy lze určit tzv. ideální podnikatelskou jednotku, která má velké příležitosti a malé hrozby, dále spekulativní podnikatelskou jednotku, jež má velké příležitosti, ale také velká ohrožení. Dále lze určit vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a i hrozbami a znepokojující podnikatelskou jednotku, která musí čelit malým příležitostem a velkým hrozbám. (Hanzelková et al., 2013, s. 125–129; Veber a kol., 2009, s. 533-535)

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza podniku poskytuje širokou řadu informací vycházejících z finančních výkazů podniku, které si dovolují posoudit jejich finanční zdraví. Finanční analýza probíhá na základě minulých dat a dle nich lze odvodit jejich budoucí ekonomický vývoj. Podstatou analýzy je zaměření se na finanční ukazatele, které mají logickou vypovídací schopnost o podniku a řízení jeho financí. Mezi nejběžnější analýzy patří:

- vertikální analýza,
- horizontální analýza,
- analýza poměrových ukazatelů.

Vertikální analýza se soustředí na analýzu vnitřní struktury rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Zpravidla je založena na procentuální bázi každé položky vzhledem k celkové bilanční sumě, jestliže jde o rozvahu. V případě výkazu zisku a ztráty se položky výkazu nejčastěji vztahují k tržbám. Pomocí této analýzy lze sledovat vývojové trendy ve struktuře jednotlivých položek rozvahy či VZZ.

Horizontální analýza slouží k porovnávání jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v čase, tedy porovnání současného roku s rokem předešlým. Tuto analýzu lze provádět v absolutních hodnotách nebo změny položek vykazovat v procentech. (Veber a kol., 2009, s. 543, 544, 546)

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami z účetních výkazů podniku. Umožňují získat rychlý a výstižný obraz o finanční struktuře podniku a těmito ukazateli jsou podle (Růčková, 2021, s. 58 – 76):

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita 1. stupně. Do tohoto výpočtu vstupují pouze ty nejlikvidnější položky rozvahy. Nejčastěji se jedná o peněžní prostředky na účtech a v pokladně.

Pohotová likvidita označována jako likvidita 2. stupně, říká, že v případě, kdy je hodnota rovna 1, tak podnik je schopen vyrovnat se svým závazkům bez toho aniž by musel prodávat své zásoby.

Běžná likvidita, nebo také též likvidita 3. stupně, vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím vyšší je ukazatel, tím větší je pravděpodobnost, že podnik je finančně stabilní a dokáže si uchovat platební schopnost.

Ukazatele rentability

ROA neboli rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku neboli reprodukční sílu. Odráží výnosnost vloženého kapitálu a nepřihlíží na to, z jakých zdrojů byly činnosti vedoucí k dosažení zisku financovány.

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu odráží výnosnost vloženého kapitálu akcionáři či vlastníky podniku. Díky tomuto ukazateli mohou investoři zjistit, zda efektivně vložili peněžní prostředky do podniku a zda je tento kapitál zhodnocen dostatečně k poměru podstupovaného rizika.

ROS neboli rentabilita tržeb udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni generovaných tržeb. Tento ukazatel úzce souvisí s efektivním řízením nákladů. Pomocí něj dokážeme říci, kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti patří k jednomu z těch stěžejních. Vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Podnik je schopen zjistit, v jakém rozsahu jsou aktiva

financována cizími zdroji. Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů.

Ukazatel koeficientu samofinancování je pravý opak zadluženosti. Pomocí tohoto ukazatele podnik měří podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech, tzn. jaká část aktiv je financována peněžními prostředky akcionářů a vlastníků.

Ukazatel úrokového krytí podnik využívá ke zjištění, zda je pro něj jeho dluhové zatížení únosné a dokáže tyto nákladové úroky splatit pomocí zisku po zdanění.

Ukazatele aktivity

Ukazatel *doby obratu zásob* vyjadřuje počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy jak dlouho podniku položky oběžných aktiv leží na skladě, než je prodá a vymění za peněžní prostředky. Čím více dní jsou zásoby vázány v podniku, tím více nákladů podnik vynakládá na jejich uskladnění.

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouho v průměru trvá odběratelům zaplatit jejich dluhy. Doporučená hodnota je jednoznačně vázána na splatnost faktur podniku, kterou si každý podnik nastaví sám.

Naopak *doba obratu závazků* vypovídá o tom, jak rychle samotný podnik splácí své závazky vůči jeho dodavatelům. Vyjadřuje o podniku, jak má nastavenou obchodně-úvěrovou politiku a pro jeho potenciální věřitele by tento ukazatel mohl být užitečný. Obecně je doporučováno, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

3.1 Charakteristika podniku

Podnik ABC, a.s. poskytuje komplexní elektroinstalační a projekční služby a servis v oblastech silnoproud, slaboproud, měření a regulace (dále jen MaR) spolu s revizemi a servisem.

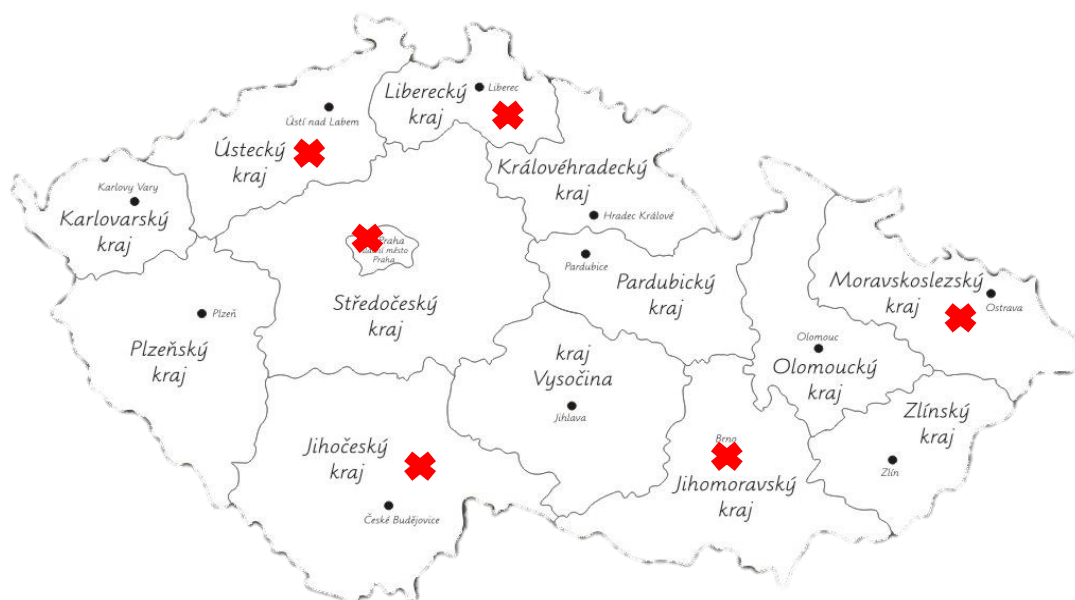
Jedná se o akciovou společnost, jež vznikla v roce 2003. V té době byl hlavní předmět podnikání oblast profesionálního bezpečnostního vybavení. V čele akciové společnosti je zřízen statutární orgán - představenstvo, jež má v současnosti dva členy – předseda a místopředseda. Kontrolním orgánem je dozorčí rada se dvěma členy a těmi jsou předseda a člen dozorčí rady. Základní kapitál společnosti činí 2 miliony Kč a má pouze jednoho akcionáře. Dle zákona č 563/1991 Sb., o účetnictví má společnost ABC, a.s. povinnost nechat účetní závěrku zkontrolovat auditorem. Důvodem je překročení limitu aktiv, ročního obratu i průměrného přepočteného stavu zaměstnanců ke konci rozvahového dne a účetního období bezprostředně předcházejícího.

Podnik sídlí v Brně, kde je i jeho centrála, jež zahrnuje kanceláře a sklady se stroji a náradím. Pro efektivnější řízení podniku společnost zřídila pět provozoven, které jsou rozmístěny po celé České republice. Každou provozovnu řídí management v čele s vedoucím divize a realizační oddělení.

Hlavním předmětem podnikání subjektu je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Mezi další předměty podnikání patří poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Úplný výpis z obchodního rejstříku ABC, a.s.)

Cílem všech poskytovaných projekčních prací je kvalita a úspora při realizaci a následném užívání. Silnoproud se týká rozvodů vysokého napětí, jako jsou energocentra, kabelové rozvody (dále jen VN), rozvody NN, kabelové rozvody a elektroinstalace (dále jen NN) a inženýrské sítě (venkovní rozvody VN a NN). Slaboproud představuje rozvody nízkého napětí a spadá do nich například elektrická

požární nebo zabezpečovací signalizace, evakuační rozhlas, přístupový systém, vnitřní kamerový systém, strukturovaná kabeláž a anténní rozvody. MaR zajišťují systémy k ovládání řídicích prvků a světelných soustav. Používají se ke zvýšení uživatelského komfortu a ke snížení nákladů na uživatelský provoz objektů. Mezi poskytovanými službami podniku ABC, a.s. jsou i revize a servis, které představují nadstavbu k již realizovaným projektům a zakázkám. Zaměřují se na obor stavebnictví, realizují velké a složité projekty pro průmysl, logistická centra či polyfunkční budovy primárně na domácím trhu. Mezi jejich úspěšné projekty patří například realizace ve Fakultní nemocnici v Praze, Obchodní centrum v Brně, Krajský úřad Hradec Králové, prodejny dm drogerie markt s.r.o. nebo Nemocnici Olomouc. (ABC, a.s.)



Obrázek 1: Rozložení provozoven v ČR podniku ABC, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.1 Vývoj a struktura tržeb

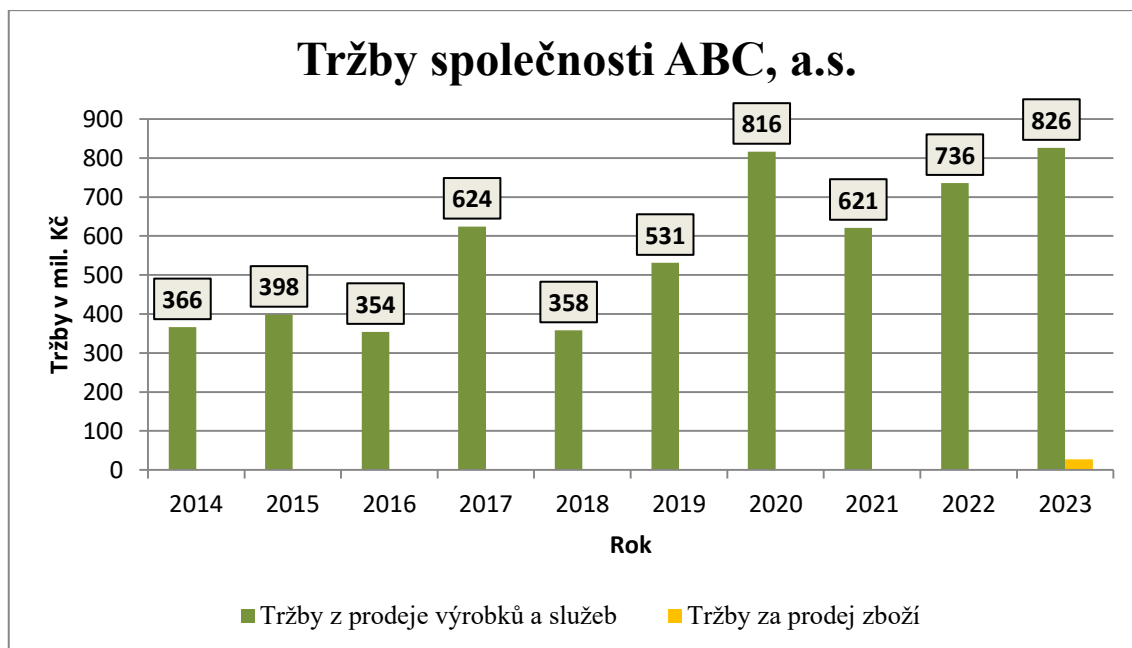
Absolutní tržní podíl firmy ABC, a.s. v roce 2023 na trhu elektroinstalačních služeb v České republice činí 2,7 %.

Tržby daného podniku budou analyzovány během let 2014 až 2023, což poskytuje příležitost nahlédnout do podnikání společnosti v oboru stavebnictví v poměrně dlouhém časovém období. V posledních letech podnikání nastaly kritické situace, které ovlivnily celý svět. Jednou z nich je pandemie Covid-19, jež vypukla v roce 2019

a utlumila se až v roce 2022. Na českém trhu byly pozastaveny vybrané obory podnikání, uzavřeny školy a sledovány hranice okresů, což mělo negativní vliv na ekonomiku celkově. Druhým největším dopadem na ekonomiku byla ruská invaze na Ukrajinu v roce 2022. V ekonomické sféře to znamenalo ukončit dodavatelsko-odběratelské vztahy, jež byly pro podniky důležité a stěžejní v jejich oboru podnikání.

Dle níže uvedeného grafu si lze všimnout, že tržby společnosti ABC, a.s. za posledních deset let vzrostly až o 55 %. Hlavní náplní činnosti podniku je poskytování služeb na zakázky, jež tvoří 100 % tržeb v letech 2014 – 2021. V následujících dvou letech se podnik rozhodl zvýšit tržby prodejem zboží, což byla pro podnik pouze jednorázová akce. Měli za cíl se více zabývat technologiemi budoucnosti, ale poté společnost usoudila, že toto pro ně není správná cesta a budou nadále hledat jiný způsob. V roce 2022 činily tržby za prodej zboží pouhé 0,27 % z celkových tržeb. Prodej zboží následující rok ovšem podnik zvýšil na 3,17 % z celkových tržeb.

Nejnižších tržeb podnik dosahoval v roce 2016. V tomto roce podnik investoval do budování výrobních kapacit v České republice. Za zmínku stojí i rok 2019, který byl pro podnik nejnáročnější rok v celé jejich dosavadní 17-ti leté historii. Navzdory pandemii Covid-19 se v roce 2020 podniku dařilo velice dobře. Společnost dokončila víceleté projekty, což se pozitivně projevilo na obratu a ziskovosti. Tyto ukazatele budou podrobněji vysvětleny v následující části práce. V roce 2020 tržby vzrostly, nicméně následující rok rapidně klesly o necelých 200 mil. Kč. Od roku 2021 se subjektu podařil udržet do roku 2023 růstový trend a v tomto posledním sledovaném roce dosáhl nejvyšších tržeb za posledních deset let. (ABC, a.s., Výroční zpráva, 2014-2023)



Graf 1: Tržby společnosti ABC, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2014-2023)

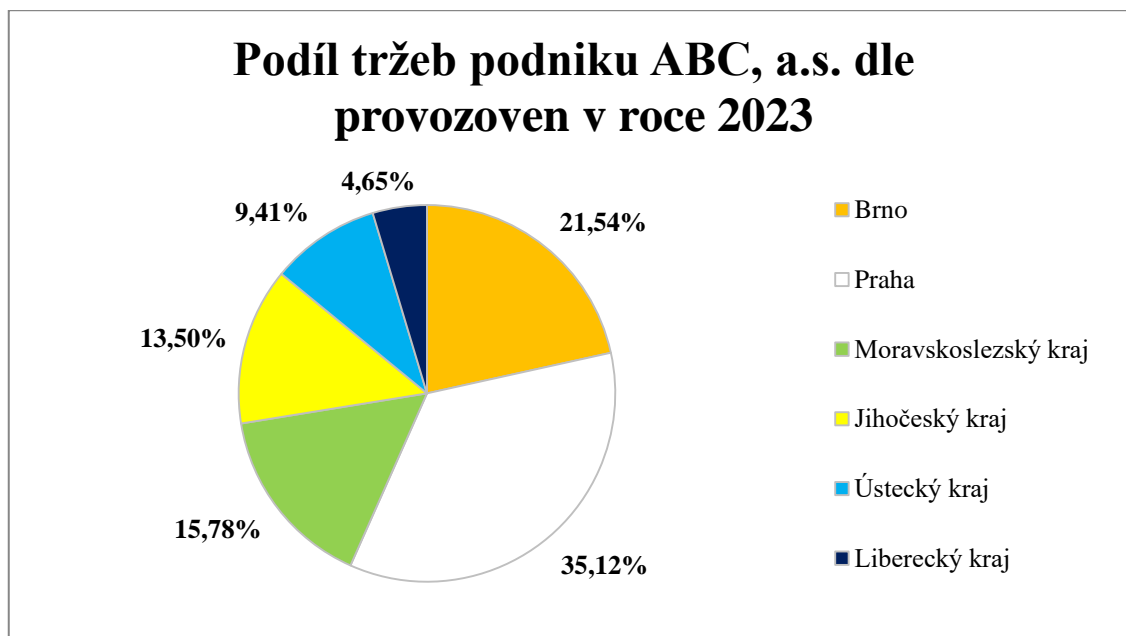
Společnost ABC, a.s. se snaží exportovat své služby do zahraničí subjektům, jež poptávají služby po elektroinstalacích. Dle níže uvedené tabulky lze vidět, že nějaké povědomí o firmě v zahraničí existuje, přesto ale v poměru k tuzemským tržbám se jedná o velice nízké číslo. Ovšem poslední rok zaznamenal stoupající trend v exportu, kdy tržby ze zahraničí stouply alespoň na 0,34 % celkových tržeb. Jedná se o marginální část tržeb, která není pro společnost podstatná. V tomto oboru je poměrně těžké se dostat na zahraniční trh, jelikož existuje v odvětví mnoho konkurentů. Při srovnání pouze se sousedními státy má Česká republika nejméně podnikajících subjektů v oblasti elektroinstalací. Subjekty se také musí řídit mnoha legislativními nařízeními a musí se umět vypořádat s technickými omezeními.

Tabulka 1: Podíl tržeb dle území (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2014-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby tuzemské	99,95%	99,84%	99,84%	99,86%	99,66%
Tržby do EU	0,05%	0,16%	0,16%	0,14%	0,34%

Tržby podniku lze také rozdělit dle provozoven, které má zřízeny v České republice. Nejvíce tržeb připadá na provozovnu v Praze. Druhým největším generátorem tržeb je

provozovna v Brně. Jedná se o dvě největší města v České republice, tudíž je pochopitelné, že tyto dvě provozovny jsou pro podnik stěžejní. Naopak nejméně výdělečná je provozovna v Libereckém kraji, které připadá pouze 4,65 % tržeb z celkových tržeb podniku ABC, a.s. Důvodem může být umístění provozovny, které je blízko hlavnímu městu Praha a tudíž zákazníci volí hlavní centrum.



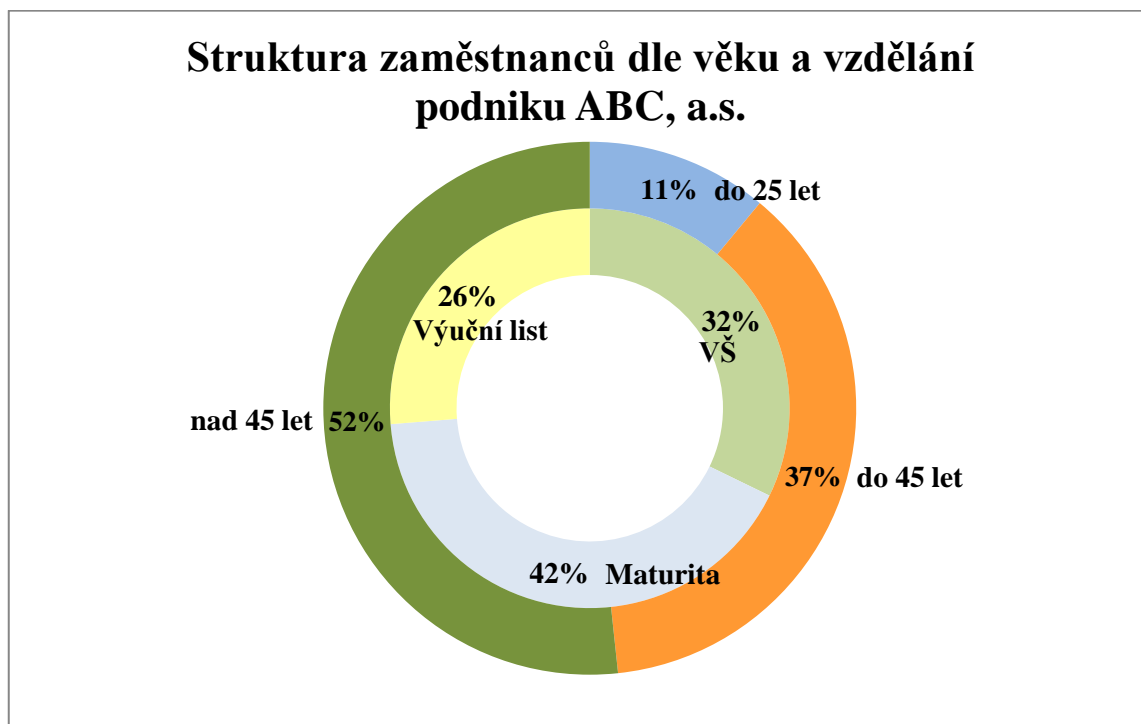
Graf 2: Podíl tržeb podniku ABC, a.s. dle provozoven v roce 2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokument ABC, a.s., 2023)

3.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Podnik v posledním sledovaném roce zaměstnává dle přepočteného počtu zaměstnanců 118 pracovníků. Z toho 2 zaměstnanci na řídicí pozici. Zbytek představují zaměstnanci na technickohospodářských pozicích a technické neboli manuální pozici. Průměrná meziroční změna stavu zaměstnanců je 2. Tedy každoročně průměrně podnik přijme dva nové zaměstnance. Na technickohospodářské pozici jsou zaměstnání pracovníci na pozicích, jako je ředitel divize v Praze a v Brně. Ostatní pobočky řídí vedoucí divize. Všechny pozice jsou rozděleny do všech provozoven zřízených v České republice tak, aby byly eliminovány přebytečné náklady a proces každé zakázky byl co nejefektivnější, co se týče nákladů a vynaloženého času na přípravu a samotnou realizaci projektu. Po konzultaci s podnikem se vedení nechystá k razantní změně ve struktuře zaměstnanců. (ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023)

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců dle pozice (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Řídící pozice	2	2	2	2	2
Technickohospodářská / technická pozice	108	115	115	113	116
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců celkem	110	117	117	115	118



Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věku a vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokument ABC, a.s., 2023)

3.1.3 Vývoj produktivity práce dle přidané hodnoty na zaměstnance

Pomocí poměru přidané hodnoty a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců jsou v níže uvedené tabulce uvedeny hodnoty produktivity na jednoho zaměstnance společnosti ABC, a.s. v letech 2019 - 2023. Jelikož nejsou veřejně dostupné statistické údaje pro jednotlivé finanční ukazatele pro obor 43210 – Elektrické instalace, do kterého podnik spadá, byly ke srovnání využity data oborového průměru z oboru 27 CZ-NACE, jež se jedná o výrobu elektrických zařízení. Produktivitu podniku ABC, a.s. lze hodnotit jako úspěšnou, jelikož dosažené hodnoty jsou vyšší než hodnoty oborového průměru. V roce 2020, kdy lze vidět poměrně vysokou hodnotu produktivity práce, bylo

zaměstnáno 117 zaměstnanců. V následujících letech 2021 a 2022 produktivita klesla. V těchto letech podnik zaměstnával 115 zaměstnanců. I přes klesající trend podnik v následující rok 2023 produktivitu dokázal navýšit až na 1,87 násobek předešlého roku, kdy v tomto roce zvýšil opět počet zaměstnanců na počet 118. Dle výsledků lze zhodnotit růst přidané hodnoty při zaměstnání více pracovníků. U oborových průměrů zaznamenává produktivita práce zaměstnance stagnaci okolo 850 tis.

Tabulka 3: Přidaná hodnota na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Český statistický úřad, 2024)

	2019	2020	2021	2022	2023
Přidaná hodnota na zaměstnance ABC, a.s. v tis. Kč	658	2113	987	948	1771
<i>Koeficient růstu</i>	–	3,21	0,47	0,96	1,87
Přidaná hodnota na zaměst. CZ-NACE 27 v tis. Kč	851	861	811	874	–
<i>Koeficient růstu</i>	–	1,01	0,94	1,08	–

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí bude využita analýza SLEPTE/PESTLE, která slouží ke zkoumání různých faktorů, jež mohou ovlivňovat podnik. Díky ní lze najít východiska pro budoucí příležitosti a hrozby organizace a mohou hrát důležitou roli v rozhodovacích procesech o budoucím rozvoji. Nyní blíže představíme šest faktorů, které mají na podnik vliv. (Grasseová et al, 2010, s. 178)

3.2.1 Sociální faktor

Problémem, s jakým se může podnik potýkat, je nedostatek kvalitních a kvalifikovaných odborníků, které společnost zaměstnává, anebo od nich poptává externí služby. Dle zveřejněných výsledků Českého statistického úřadu byly vybrány obory středních a vysokých škol, které by mohly být důležité pro podnik zabývající se komplexními elektroinstalacemi. Na vysokých školách je více zájem o obor Stavebnictví a stavební inženýrství než o Elektrotechniku a energetiku, což by mohlo vést v budoucnu k problému nedostatku vysoce kvalitních odborníků. Pozitivní zprávou pro společnost je, že oba tyto obory zaznamenávají nárůst návštěvnosti. V porovnání se středními školami je paradoxně největší zájem o obor Elektrotechniky. O obory jako je Elektrotechnika, Stavebnictví, Elektrikář a elektrotechnické práce nebo Instalátér

a instalatérské práce roste zájem, což je pozitivní pro společnosti v tomto oboru podnikání. Co se týče návštěvnosti vysokoškolských obor, obor Technika, výroba a stavebnictví je v České republice druhým nejvíce žádoucím oborem na vysokých školách. Tyto statistiky říkají, že v případě, že by podnik měl v budoucnu zájem o rozvoj podniku, má dobré podmínky a příležitosti při hledání nových kvalifikovaných pracovních sil. Velikou výhodou je možnost spojení se se studenty přímo na středních a vysokých školách, poskytnout jim praxi v oboru a v případě zájmu podniku si získat kvalifikovaného studenta v podniku i po studiu. (Český statistický úřad, 2024)

Jedním z dalších sociálních faktorů je míra nezaměstnanosti. Při vysoké míře nezaměstnanosti to pro subjekty znamená nedostatek pracovních sil, jež podnik poptává. Dle zpracované tabulky lze vidět, že míra nezaměstnanosti zaznamenává mírně rostoucí trend. Výjimkou je rok 2022, kdy vypukla válka na Ukrajině, zvýšila se migrace ukrajinských občanů do České republiky a tím se zvýšila i poptávka po práci. Míra nezaměstnanosti v České republice za roky 2019 – 2024 není příliš vysoká. V takovém případě je společnost ABC, a.s., při hledání nové pracovní síly, nucena zvýšit hrubé mzdy nebo nabízet různé benefity, pomocí kterých by dosáhli konkurenční výhody. I přesto, že podnik neplánuje velkou změnu ve struktuře zaměstnanců, je třeba zmínit, že i tento faktor pro něho znamená určitou hrozbu, například při odchodu zaměstnance za výhodnější pracovní nabídkou. Konkurenční výhodu lze ale v tomto případě zvýšit. Může se jednat například o stravenky a stravenkový paušál, finanční odměny, příspěvky na dopravu, dovolená nad rámec zákona, služební vozidlo, firemní mobilní telefon a notebook, školení, jazykové kurzy, sick days nebo třeba multisport karta a diety na služebních cestách.

Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti (Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2025)

v %	2019	2020	2021	2022	2023	1/2024
Obecná míra nezaměstnanosti	2,1	2,6	2,9	2,4	2,7	3,0

Do sociálních faktorů se řadí odborná kvalifikace pracovníků. V zájmu podniku je poskytnout zákazníkovi kvalitní služby, se kterými budou spokojeny obě smluvní strany. V současnosti jsou společnostmi kladeny čím dál tím větší nároky na digitalizaci

a automatizaci služeb, proto je důležitá průběžná kvalifikace a školení zaměstnanců, což se bude odrážet i v osobních nákladech firmy.

Jedním z posledních sociálních faktorů, které by mohl podnik zaznamenat, je nárůst urbanizace. Pojem urbanizace znamená přemísťování populace z venkova do měst. Z informací ČSÚ lze vyčíst, že největší počet přistěhovaných obyvatel zaznamenalo město Praha v porovnání s kraji ČR. (Český statistický úřad, 2025) Pro podnik ABC, a.s. by to mohla znamenat velká příležitost i do budoucna, jelikož roste zájem o budování moderních obytných staveb, jež zahrnují například i kavárny, odpočinková místa nebo také otevřené prostory pro práci a studium osob. Urbanizace povede také ke zvýšení poptávky po veřejných službách, infrastruktury, kulturních zařízeních nebo technických a zdravotnických službách.

3.2.2 Legislativní faktory

V rámci legislativy se podnik ABC, a.s. snaží svoje služby zdokonalovat díky různým certifikátům a osvědčením, které získal. Jedním z certifikátů je ČSN EN ISO 9001:2016 – Návrh a vývoj, montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení. Tato certifikace potvrzuje, že podnik má zavedené procesy pro řízení kvality při montážích a je velmi důležitá při výběrových řízeních, veřejných soutěžích nebo při zpracování velikých zakázek. Tato certifikace snižuje pravděpodobnost zmetkovosti výrobků a služeb, servisních nedostatků, zvyšuje produktivitu a zajišťuje důvěryhodnost nákupu u prodejce. (TÜV SÜD Czech, c2025) Dále získal osvědčení od Národního bezpečnostního úřadu České republiky a oprávnění od ČEZ, a.s., jež potvrzuje, že společnost ABC, a.s. splňuje specifikované požadavky zákazníka ohledně jaderné energetiky.

V roce 2023 a 2024 bylo zavedeno mnoho změn v rámci daňového konsolidačního balíčku. Právníkům osobám se zvýšila daň z příjmů právnických osob, jež vzrostla z 19 % na 21 %. Zvýšením korporátní daně na 21 % se dle Ministerstva financí České republiky blížíme k evropskému průměru. Další zásadní změna se týká prací mimo pracovní poměr, tedy dohody o provedení práce, které ale podnik využívá pouze ojediněle dle aktuálních potřeb. Musí se potýkat s mnohem větší administrativní zátěží, jelikož velikost hrubých příjmů z dohod o provedení práce má každý podnik povinnost měsíčně hlásit na Českou správu sociálního zabezpečení. Dále musí být před nástupem

do práce seznámen s rozvrhem pracovní doby a zaměstnanci na DPP mají nárok na placenou dovolenou, stejně jak zaměstnanci na pracovní poměr. Daň z přidané hodnoty byla změněna na 21 % a 12 %. Byly zrušeny sazby 15 % a 10 %. Zaměstnanci ve svých mzdách mohou také pocítit znovuzavedení nemocenského pojištění zaměstnanců ve snížené výši 0,6 %. Do roku 2023 platil za zaměstnance nemocenské pojištění zaměstnavatel. Od 1.1.2024 je z hrubé mzdy zaměstnance odvedeno 7,1 % na sociálním pojištění místo původních 6,5 %. (Ministerstvo financí ČR, 2023)

3.2.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory řadíme makroekonomické indikátory a jejich predikce od Ministerstva financí České republiky, dle kterých dokážeme posoudit ekonomickou situaci v České republice. V tabulce níže jsou uvedeny vybrané ukazatele za období 2019 - 2026, jež budou dále podrobněji popsány.

Tabulka 5: Ukazatele ekonomických faktorů 2019 – 2026 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Ministerstvo financí ČR, 2024)

Ukazatel	Skutečná data					Prognóza		Výchled
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Reál. HDP v ČR meziročně	3,6%	-5,3%	4,0%	2,8%	-0,1%	1,1%	2,7%	2,6%
Nominální HDP (v mld. Kč)	5 889	5 828	6 308	7 050	7 619	7 919	8 393	8 856
Průměrná míra inflace	2,8%	3,2%	3,8%	15,1%	10,7%	2,4%	2,3%	2,1%
Reálné mzdy v ČR meziročně	4,9%	1,3%	1,9%	-9,3%	-2,4%	4,7%	4%	3%
Průměrná hrubá měsíční mzda nominální (v Kč)	34 572	36 176	38 268	39 920	43 115	49 876	51 601	54 022
Úrokové sazby PRIBOR 3M	2,12%	0,86%	1,13%	6,29%	7,12%	5%	3,6%	-
Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	25,67	26,44	25,65	24,57	24,01	25,1	24,9	24,4

Pandemie korona viru, jež vypukla v roce 2019, zanechala za sebou v roce 2020 propad nejen české ekonomiky, ale i světové. Hospodářská politika přistoupila k masivním fiskálním a monetárním stimulům, aby pandemie měla do budoucna co nejmenší dopad.

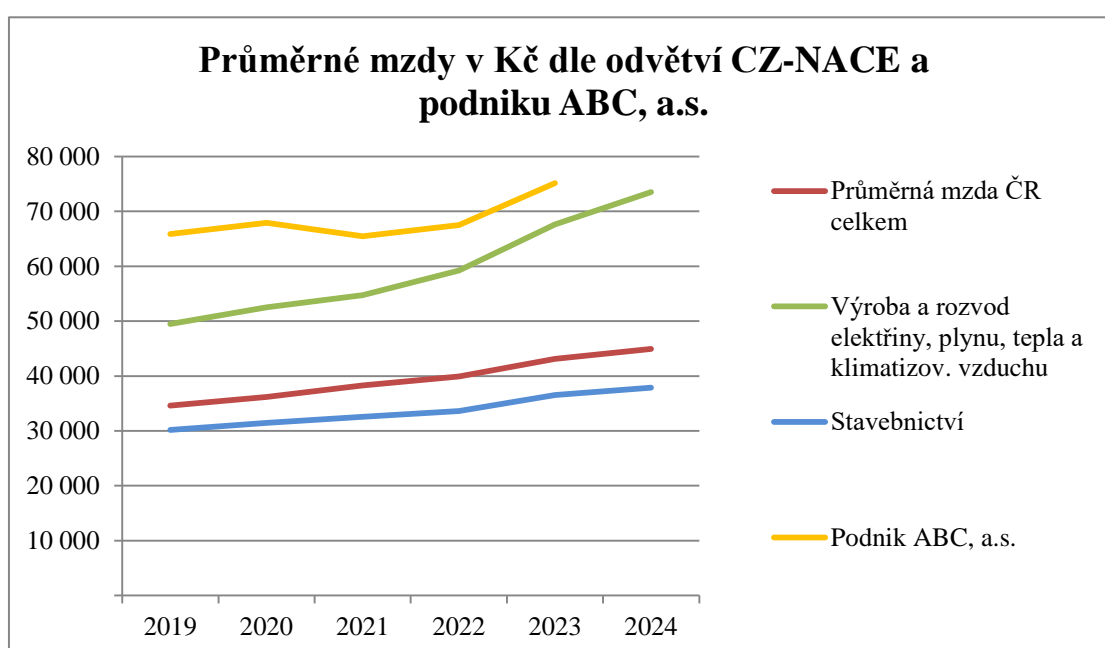
Odražilo se to hlavně v indikátoru reálného hrubého domácího produktu, který poklesl o 5,3 %. V porovnání s eurozónou, kde byl zaznamenán pokles HDP o 14 %, lze říci, že se jedná ještě o příznivý dopad. V následujícím roce, kdy se ekonomika zotavovala po pandemii, přišel další šok, kterým byla válka na Ukrajině. Ta snížila predikovaný hospodářský růst a následoval růst inflace na 3,8 %, následující rok dokonce na 15,1 %, což zapříčinilo vysoký nárůst cen zejména u potravin, pohonných hmot, kovů, elektřiny, zemního plynu a železné rudy. Na Ukrajinu se začaly dodávat diesellové agregáty a bateriové systémy, kterých v důsledku toho bylo nedostatek v České republice. Tato situace se dotkla samotné analyzované společnosti. Vznikly velké problémy v dodavatelsko-odběratelských řetězcích, dodávky zemního plynu a ropy z Ruska do Evropské unie byly omezeny. Pro podnik ABC, a.s. to znamenalo zvýšení cen vstupů o desítky procent, došlo k velkému nedostatku a nedostupnosti komponent a komodit a v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů docházelo ke zpoždění dodávek od subdodavatelů. Na výstupu došlo k prodloužení vlastních realizací a zhoršila se platební morálka.

Společnosti, podnikající v elektroinstalacích, se silně opírají o vývoj HDP, jelikož jejich zákazníci jsou domácnosti, stavební firmy a průmysl. Reálné HDP, které je očištěno o inflaci, znázorňuje reálný růst ekonomiky. Nominální HDP zahrnuje i inflaci. Při růstu HDP mají společnosti v oboru stavebnictví více zakázek, jelikož roste spotřebitelská poptávka po investicích například do budov nebo automatizace a poskytuje tak společností příležitost růstu. V případě, že roste nominální HDP, jsou v tomto růstu zahrnuty i rostoucí ceny materiálů, energií a provozních nákladů nebo vyšší mzdy. V roce 2022 reálné HDP vzrostlo o 2,8 % a následující rok došlo k poklesu pouze o 0,1 %, i přesto, že nominální HDP rostlo. Pokles reálného HDP byl způsoben vysokou mírou inflace. V následujících letech je prognóza nominálního i reálného HDP rostoucí, tudíž lze říci, že růst nominálního HDP neovlivňuje pouze inflace, ale díky růstu reálného HDP, poroste i poptávka a produkce stavebních služeb.

V roce 2023 klesla inflace oproti minulému roku, ale stále byla poměrně vysoká, a to 10,7 %. Lze očekávat zpomalení ekonomického růstu a tím i pokles životní úrovně obyvatel, jelikož reálná spotřeba domácností a investice se snižují. Meziroční změna inflace se v následujících letech se dle predikce bude přibližovat k inflačnímu cíli České národní banky a bude postupně klesat. To podpoří již zmíněnou spotřebu domácností

a povede k nárůstu hrubého domácího produktu. Kvůli vysoké inflaci se podnik musel potýkat se zvyšujícími cenami vstupů.

Ukazatel reálné mzdy se liší od ukazatele průměrné hrubé nominální mzdy. Reálná mzda je upravená o inflaci. Tudíž v níže uvedeném grafu s průměrnými mzdami lze vidět, že průměrné mzdy meziročně rostou. Ovšem díky rostoucí inflaci se reálné mzdy snižují a i na úkor zvyšujících se průměrných nominálních mezd klesá spotřeba obyvatel, jelikož si za danou reálnou mzdu koupí méně. Tento jev má dopad i na pokles HDP. Vývoj reálné mzdy v letech 2022 a 2023 klesl o 9,3 % a následující rok o 2,4 %, což bylo zapříčiněno vysokým nárůstem inflace. (Ministerstvo financí ČR, 2025)



Graf 4: Průměrné mzdy v Kč dle vybraných odvětví CZ-NACE a podniku ABC, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Český statistický úřad, 2025)

Průměrná mzda celkem v České republice v posledním analyzovaném roce 2023 dosahuje výše 43 115 Kč. Pro srovnání byly vybrány i průměrné mzdy ve dvou odvětvích CZ-NACE, jež by mohly být srovnatelné s hlavním předmětem podnikání podniku ABC, a.s. V odvětví rozvodu elektřiny se pohybujeme poměrně dost vysoce nad průměrnou mzdou v České republice. V roce 2023 se mzda pohybovala okolo 73 500 Kč. Naopak v odvětví stavebnictví jsou průměrné mzdy nižší než celková průměrná mzda v ČR. Zde se v roce 2023 průměrná mzda pohybovala okolo 37 879 Kč.

Z grafu lze vidět, že průměrné mzdy podniku ABC, a.s. se pohybují nad průměrnou mzdou v České republice a dokonce jsou vyšší než průměrná mzda v odvětví rozvodů elektřiny. V roce 2023 průměrná mzda podniku ABC, a.s. byla 75 162 Kč. Proto lze usoudit, že podnik si váží svých zaměstnanců a dokáže ocenit jejich vysoce kvalifikovanou práci, jež se odráží v ekonomické situaci společnosti. Je pravděpodobné, že tento jev se odráží i na zájmu studia o obor Elektrotechniky.

Úrokové sazby PRIBOR 3M dosahovaly nejvyšších hodnot v letech 2022 a 2023, kdy v České republice byla i nejvyšší inflace. Tyto dva indikátory spolu souvisí, jelikož centrální banka používá úrokové sazby jako nástroj pro regulaci inflace. Jestliže inflace roste, tak centrální banka navyšuje úrokové sazby. V důsledku toho se zvyšují náklady na investice. Z výše uvedených dat je ale pozitivní, že úrokové sazby by měly v následujících letech klesat, jelikož podnik ABC, a.s. spolu s ostatními podniky budou mít lepší příležitost popřemýšlet o případné investice financované cizím kapitálem, který pro ně bude levnější, než v předchozích letech.

Pandemie Covid-19 zapříčinila v roce 2020 oslabení koruny vůči Eura na 26,44 Kč, což byla ve sledovaných osmi letech nejvyšší hodnota měnového kurzu. Díky intervenci centrální banky na devizovém trhu česká koruna v následujících letech postupně posilovala. V roce 2024 se očekává mírné oslabení české koruny na 24,1 Kč za EUR. Důvodem jsou zvyšující se ceny energií v důsledku dražší ropy a zemního plynu. (kurzy.cz, 2025) Z pohledu exportu služeb není v tuto chvíli pro podnik ABC, a.s. tato skutečnost příliš zatěžující, jelikož tržby do zahraničí činí v roce 2023 pouze 0,34% celkových tržeb.

3.2.4 Politické faktory

Cílem společnosti ABC, a.s. je poskytování služeb, které jsou legální a nepřekračují meze právních předpisů a zákonů. Česká republika, jež je součástí Evropské unie, má povinnost dodržovat právní regulace EU. Ta klade důraz například na ekologické standardy, bezpečnost a kvalitu práce a společnost je proto povinna sledovat každé změny, které EU nařídí. Mohou se týkat například jak nových certifikací či norem, tak i dalších předpisů. Podnik ABC, a.s. se mimo jiné musí ve svém oboru podnikání řídit zvláštní legislativou, jež zastřešuje celou oblast elektroinstalačních služeb. V souvislosti s tím byly pro tuto práci doporučeny dvě nejdůležitější nařízení z oboru, kterými se

musí tyto společnosti řídit. Prvním z nich je *Zákon č. 250/2021 Sb. o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení a o změně souvisejících zákonů*. Cílem tohoto zákona je stanovit podmínky bezpečnosti práce při instalaci, provozu, údržbě a následných revizích vyhrazených technických zařízení (dále jen VTZ). Týkají se elektrických zařízení, plynových, zdvihacích nebo tlakových zařízení. K provádění těchto služeb je potřebná povinná certifikace, kterou tento zákon také stanovuje. Věnuje se oblasti školení a bezpečnosti a při porušení zákona vymezuje sankce. (Zákony pro lidi, 2022) Druhým nařízením je *Nařízení vlády č. 194/2022 Sb. o požadavcích na odbornou způsobilost k výkonu činnosti na elektrických zařízeních a na odbornou způsobilost v elektrotechnice*. Nařízení definuje různé kategorie odborné způsobilosti elektrotechnika, vedoucího elektrotechnika a revizního technika. Dále vykládá, co je předmětem školení a zkoušky z odborné způsobilosti k výkonu činností v elektrotechnice a jaký je jejich průběh, určuje podmínky školení a ověřování znalostí. (Zákony pro lidi, 2022)

Od 1.1.2024 nabyt účinnosti jeden z nejdůležitějších zákonů v oboru stavebnictví, a tím je Stavební zákon č. 283/2021 Sb. Změny v důsledky nového zákona budou mít nepřímý dopad na podnik ABC, a.s. Nový stavební zákon například upravuje konkrétní lhůty pro vydání povolení záměru. U jednoduchých staveb bude povolení vydáno do 30 dnů ode dne podání žádosti a u ostatních staveb do 60 dnů. Urychlení těchto procesů a zavedení elektronické administrativy může urychlit také zahájení elektroinstalačních a ostatních stavebních prací a lze předpokládat nárůst tržeb v důsledku provedení většího počtu zakázek, podnik by mohl mít také nižší náklady, které vzniknou v době čekání na stavební povolení tzv. prostoje. Organizace by mohla pružnost reakce na zkrácení doby obdržení stavebního povolení využít jako konkurenční výhodu. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, c2024; Frank bold advokáti, 2023) Naopak existují i případná rizika, jako je rychlé zajištění materiálů a externí práce od dodavatelů.

3.2.5 Technologické faktory

Obor elektroinstalací a stavebnictví čím dál tím více prochází fází digitalizace a automatizace. Jednou z nich jsou například softwarové programy, které pomáhají s plánováním a sledováním staveb. Ke každému projektu jsou zde všechny informace

na jednom místě. Podnik využívá také programy, které dokáží vymodelovat projekt stavby a elektroinstalací do virtuální podoby a pro projektanta je mnohem snazší projekt vybudovat. Snižuje to chybovost hned ze začátku plánování projektu. Subjekt využívá také standardní softwarové vybavení a kancelářský software. Nyní investují do nového zakázkového systému, jež propojí všechny dosavadní systémy a poslouží například i k online schvalovacím procesům účetních a interních dokumentů.

V rámci automatizace elektroinstalačních nástrojů se jedná například o dálkové ovládání různých strojů či rozvodových systémů, jež jsou poskytnuty zákazníkovi. Automatizace má za cíl snižovat spotřebu energie a cílem podniku je využívat úsporné produkty ohledně elektroinstalací.

Mezi další stroje, jež společnost vlastní, patří také standardní vybavení elektro dělníka, jako je výkopová technika, bourací kladiva, krimpovací kleště, měřicí přístroje pro vysoké napětí, zatahovací zařízení, elektroinstalační nástroje jako jsou například transformátory pro testování rozvodů, svařovací agregáty, tepelné smršťovací pistole, kabelové navijáky, optické svářečky a měřáky a další. Pro bezpečnostní montáž a demontáž elektrorozvodů mají k dispozici termokamery, detektory napětí, izolační nástroje pro práci na vysokém napětí a revizní měřicí přístroje. Tyto stavební nástroje jsou v rámci mechanizace a podnik nepředpokládá, že by u nich v nejbližší době došlo k automatizaci.

Podnik vlastní také svůj vozový park, kde jsou umístěny jeho osobní automobily, dodávky a vysokozdvizné plošiny pro práci ve výškách.

3.2.6 Ekologické faktory

V rámci životního prostředí se dle výroční zprávy společnost ABC, a.s. řídí normou ISO14001:2005. Jedná se o systém enviromentálního managementu, který zajišťuje požadavky na snižování negativních dopadů na životní prostředí, soustřeďuje se na odborné nakládání s odpadem, jeho znehodnocování a recyklace. Koriguje také vypouštění škodlivých emisí do ovzduší, vod a půd, snaží se o snižování energetické náročnosti, která šetří náklady podniku i konečnému odběrateli. (TSŮ CZ s.r.o., c2016)

Samotná společnost se drží dalších ekologických kroků, jako je například instalace bateriových systémů, které uchovávají energii pro pozdější využití. Díky těmto

systemům mohou subjekty využívat energii z obnovitelných zdrojů např. ze slunce i přesto, že třeba nesvítí. Tímto krokem se snižuje spotřeba fosilních paliv jako je ropa, zemní plyn a uhlí. Podnik se také podílí na instalaci fotovoltaických systémů, které se umisťují na střechy domů, hal nebo na volné prostranství. Ty také přeměňují slunečné energii na elektrickou energii a nevytváří škodlivé emise. V rámci ekologie se zaměřuje také na měření a regulaci spotřeby energie. Podnik instaluje ve výrobních halách a domech chytré centrální systémy, které sledují spotřebu energie a podle potřeby ji umí sám regulovat, na základě spotřebované energie upraví nastavení tepla a osvětlení. Využívá úsporné systémy, jako jsou tepelná čerpadla, termostaty nebo úsporné osvětlení. Snižuje spotřebu energie a šetří náklady hal.

3.3 Analýza konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí je vypracována na základě Porterova modelu pěti sil. Podrobněji je zanalyzováno pět oblastí - sil, které podnik ovlivňuje. Patří mezi ně stávající konkurence v odvětví (rivalita), potenciální nová konkurence (hrozba pohyblivosti), zákazníci (vyjednávací síla odběratelů), dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů) a substituty (hrozba zastupitelnosti). (Grasseová et al, 2010, s. 191)

3.3.1 Současná konkurence v odvětví

Samotný výběr konkurence byl poměrně náročný, protože na českém trhu není dost srovnatelných společností v oboru elektroinstalací. Po konzultaci s vedením podniku ABC, a.s. bylo vybráno několik podniků, které samotná společnost vnímá jako silné konkurenty. Zároveň musel být brán zřetel na velikost podniku, aby data mohla být srovnatelná a nevznikaly mezi nimi příliš velké odchylky.

Na trhu konkurence může hrát hlavní roli mnoho aspektů, které dělají tuto společnost silně konkurenceschopnou. Základním pilířem podniku ABC, a.s. je poskytnout co nejkvalitnější služby. K tomu jim pomáhají dobré pracovní a sociální podmínky pro zaměstnance, snaží se je motivovat k práci a tím i k větší produktivitě. Svým pracovníkům poskytuje pravidelné a cyklické školení BOZP, PO a řidičům referentských vozidel zajišťuje odborná přezkoušení. V rámci zkvalitnění služeb mají pracovníci povinně zajištěné školení a semináře. Dalším důležitým aspektem je finanční stabilita firmy, která bude blíže popsána v další části této diplomové práce. Svoji

konkurenceschopnost zaštiťují i různé certifikáty, doporučení mezi odběrateli nebo vytvoření dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Ovšem může zde pro podnik ABC, a.s. existovat horší obzornost na trhu, jestliže bude zákazník hledat komplexní dodávky služeb.

Všichni konkurenti v této diplomové práci nejsou nazýváni pod jejich skutečným názvem, z důvodu, že si to vedení podniku ABC, a.s. nepřeje. Mezi vybranými konkurenty jsou podniky, jež se naplno věnují pouze elektroinstalacím, ale jsou zde i společnosti, jež mají větší portfolio nabízených služeb. Jedná se spíše o stavební podniky, jež poskytují generální dodávky staveb včetně komplexního servisu souvisejících služeb. I přesto, že se jedná o jiný předmět podnikání, jsou elektroinstalace součástí stavebních prací a jednoduše bez společností, které poskytují dodávky staveb a souvisejících stavebních prací, by subjekty, jež poskytují elektrorozvody v oblasti slaboproud a silnoproud, neměly práci.

Konkurent 1

Prvním hlavním konkurentem 1 je podnik, jež poskytuje velmi podobné služby, jako společnost ABC, a.s. Jedná se o služby vysokého a nízkého napětí, slaboproud a bezpečnostní systémy, měření a regulace, zdravotně technické instalace a navíc také instalace ústředního topení. Na stavebním trhu působí 15 let a sídlí v Praze. Konkurent 1 začínal podnikat nejprve pouze v oblasti dodávek elektroinstalací a od roku 2020 rozšířila své služby o dodávky kompletní TZB, tzn. technické zařízení budov. Pro další nadcházející roky se podnik věnuje prohloubením odborností, kterou mají za cíl aktivně rozšířit o další části TZB, jako je doplnění služeb v oblasti topení, voda, plyn, chlazení a vzduchotechniky. Má za sebou mnoho úspěšných a velkých zrealizovaných zakázek. Jejich cíl je zrealizovat zdravé, chytré a efektivní budovy, jež budou představovat moderní budovu budoucnosti. (Konkurent 1, c2010)

Konkurent 2

Konkurent 2 je poměrně větší podnik, než je analyzovaná společnost. Poskytuje také širší portfolio služeb, mezi kterými jsou komplexní služby z oblasti silnoproudé a slaboproudé elektrotechniky. Dalšími nabízenými službami jsou dopravní systémy, kamerové systémy, osvětlení, technické zařízení budov, tzn. TZB a ICT systémy. Z důvodu široké nabídky představuje pro podnik ABC, a.s. silného konkurenta. V rámci

výběrového řízení na zakázky může mít velmi velkou výhodu, protože nabídnu klientovi široké spektrum služeb pod jednou střešou. Tento subjekt byl založen v roce 1991 a svoji budoucnost staví na vysoké odbornosti a profesionalitě zaměstnanců. Zakládá si na kombinaci českých průmyslových tradic s mezinárodními technologickými trendy. Hlavními trhy, na kterých Konkurent 2 působí, je Česká republika a Slovensko. (Konkurent 1, c1991)

Konkurent 3

Konkurentem 3 je subjekt, jež se pohybuje zejména v oboru stavebnictví a představuje generálního dodavatele staveb. Staví a poskytují sanace budov všech typů a velikosti už od roku 1990. Konkrétně se věnují pozemním stavbám, sanaci vlhkého zdiva, prováděním sádkokartonových prací a poskytnutím halových systémů. V rámci poskytnutí kompletní dodávky stavby je zákazníkovi zpracována i elektroinstalace stavby, což dělá z této společnosti silného konkurenta pro podnik ABC, a.s. Pro tuto společnost je důležitá odbornost i zájem pro své zaměstnance a techniku, flexibilita v případech změn v průběhu projektu, optimalizace, garance kvality a široká nabídka služeb od návrhu po sanaci. (Konkurent 3, c1990)

3.3.2 Potenciální konkurence

V oboru elektroinstalací je konkurence velká, jelikož jsou zde nízké bariéry vstupu do odvětví. Společnost působí na trhu již 21 let a do bodu kvalitní konkurence by se nově přichodící podnik dostával poměrně dlouho. Existuje ale mnoho malých firem s pár zaměstnanci nebo soukromníci v tomto oboru, ale ne každý z nich ustojí složité prostředí a podmínky na trhu.

Jednou z bariér vstupu do odvětví je legislativa, kdy elektroinstalační činnost, elektrorozvody, slaboproud a silnoproud vyžadují sledování novelizací právních předpisů, kterými se podnik musí řídit a při předání celého projektu musí splňovat. Dále organizace musí splňovat certifikace v této oblasti, jako je již zmiňovaná norma ISO14001:2016 a ISO9001:2016. Další oprávnění, které musí organizace mít, je oprávnění k montáži a servisu elektrické požární signalizaci (dále jen EPS) nebo norma ISO45001/2018, která zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (M Vision, 2021)

V zájmu samotného podniku pak musí být poskytnutí svým zaměstnancům dostatečnou odbornou rekvalifikaci, aby práci odváděla vysoce kvalitní pracovní síla.

3.3.3 Vliv zákazníků

U firmy ABC, a.s. se jedná o vztah se zákazníky ve formě B2B, tzn. business to business. Firma ABC, a.s. stojí většinou na pozici subdodavatele. V případě rozsáhlé zakázky odběratel poptává společnost, která poskytuje kompletní dodávky staveb a ta poté poptává elektroinstalační služby firmy ABC, a.s. Poskytované služby se sjednávají pomocí individuálních smluv, které zahrnují veškeré podmínky, jež musí být před podepsáním smlouvy konzultovány a obě strany s nimi musí být seznámeny. S těmito developerskými firmami má podnik ABC, a.s. již dlouhodobé vztahy.

Vyjednávací síla zákazníků se hodně liší v závislosti na velikost projektu a na technické náročnosti. Jestliže je zakázka rozsáhlá, zákazníci mohou mít větší vyjednávací sílu, odběratel tak může mít možnost vyjednat s dodavatelem lepší smluvní podmínky. Tento zákazník je pro podnik klíčový. V případě běžných menších elektroinstalačních služeb mají zákazníci možnost vybírat z více firem na trhu, pro podnik tak výběr její konkurence je významný, ale v mnohem menším měřítku, než kdyby se tak stalo u rozsáhlých projektů. Menší zákazníci by také v případě přechodu ke konkurenci museli čelit vysokým nákladům, tudíž zde mají odběratelé menší vyjednávací sílu.

Vliv zákazníků se odráží také v technické náročnosti zakázky. V případě konkrétních elektroinstalačních požadavků zákazníka, je vliv zákazníků poměrně nižší, protože takových dodavatelů je méně a odběratel tak nemá možnost si příliš vybírat mezi firmami.

Podnik pracuje na zakázkách od developerů průmyslových parků, office parků a skladovacích hal, od krajů a měst např. se jedná o úřady, školy, bazény, knihovny, anebo od průmyslových producentů například z oblasti energetiky. Velikou výhodou jsou i státní zakázky, na kterých má firma možnost pracovat. Státní zakázky poskytují dlouhodobý a spolehlivý přísun příjmů, avšak u společnosti ABC, a.s. jsou státní zakázky ojedinělé.

3.3.4 Vliv dodavatelů

Analyzovaný podnik ABC, a.s. má již stálé dodavatele, se kterými si za dobu jeho podnikání vytvořil dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Dva stálé a důležité dodavatele najdeme i mezi zmíněnými analyzovanými konkurenty. Dodavatele podniku můžeme rozdělit mezi dvě skupiny. První jsou dodavatele komodit a druhou jsou dodavatele služeb. U dodavatelů materiálů, komponent a dalších komodit se zpravidla jedná o velkoobchody, ale jsou mezi nimi i přímí výrobci. Co se týče dodavatelských služeb, jedná se o služby s přidanou hodnotou, zpravidla jde o inženýrské práce. Manuální práci podnik také najímá, v průběhu času se jedná až o stovky dodavatelů, kteří se mění dle výhodnosti a požadavků zákazníka. Síla dodavatelů je veliká, ale jelikož je podnik na trhu déle a snaží se udržovat dobré vztahy s okolím a budovat s nimi pracovní vztahy, tak lze tuto sílu snižovat a smluvit si s nimi různé podmínky, aby byly obě strany spokojené.

3.3.5 Hrozba substitutů

V odvětví elektroinstalací je poměrně nízká pravděpodobnost náhrady substituty. U služeb je to komplikovanější. Jedním ze substitutů by mohla být zvyšující se automatizace a robotizace pracovní síly. Stále existuje mnoho druhů manuální práce v oboru elektroinstalací, které roboti nezastanou, proto firma ABC, a.s. nepociťuje zatím příliš velkou hrozbu.

U čeho ale ví, že nesmí zůstat pozadu je proškolení a rekvalifikace zaměstnanců, kteří provádějí elektroinstalace na daných zakázkách. Staré stroje nahrazují nové, které mají nové funkce a při efektivním použití mohou šetřit náklady i čas. To ovšem znamená nahrazení některých činností robotem a vzniká hrozba zrušení některých pracovních míst. Jedním ze substitutů, které mohou v blízké době přijít, jsou například jednoduché systémy, ke kterým již člověk nebude potřebovat vyškoleného pracovníka, systémy ovládané na dálku bez potřeby dojet na dané místo nebo vytvoření soběstačných elektro systémů, které sníží poptávku po tradičních elektroinstalacích, které provádí právě podnik ABC, a.s. Subjekty mají možnost také investovat do softwarů, které umí sami diagnostikovat chyby a opravit je. Mezi jednoduché systémy lze zařadit také systémy

ovládané přes aplikace. Jedná se například o ovládání osvětlení, topení, klimatizací nebo bezpečnostních kamer.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí je využita McKinseyho analýza 7S, z níž lze odhalit slabé a silné stránky společnosti. Posuzuje interní faktory mající vliv na podnik. Mezi ty patří strategie podniku, organizační struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti. Hlavním cílem analýzy je najít slabá místa, které by mohl podnik zlepšit.

3.4.1 Strategie

Cílem společnosti ABC, a.s. je férový přístup jak k zákazníkům, dodavatelům a k dalším externím organizacím, se kterými chtějí utvářet bezproblémové a přátelské vztahy, tak i ke svým zaměstnancům. Dělají věci s pracovní zručností a dovedností a zakládají si na spolehlivosti. Samotná firma věří, že jejich úkolem je usnadnit svým lidem život, ať se jedná o zaměstnance při práci na projektech anebo o zákazníky při používání zhotovených děl.

Strategie podniku ABC, a.s. vychází z pravidelného investování prostředků do vlastních kapacit pro trvalý rozvoj dovedností a kvalifikace v nabízených službách. Společnost se stará již o více jak 100 kmenových zaměstnanců a dávají práci dalším 200 externím pracovníkům v oboru elektroinstalace a stavebnictví, s nimiž již dlouhodobě spolupracují. (ABC, a.s.)

V rámci strategie firmy podnik za dobu svého působení zřídil také 5 provozoven po České republice. Ty urychlují komunikaci, snižují nákladovost, realizace projektů je efektivnější, snižuje se počet reklamací a chyb, zaměstnanci rozdělení do divizí mají větší možnost se plně soustředit na méně projektů a o to více je práce odvedena kvalitněji.

3.4.2 Struktura organizace

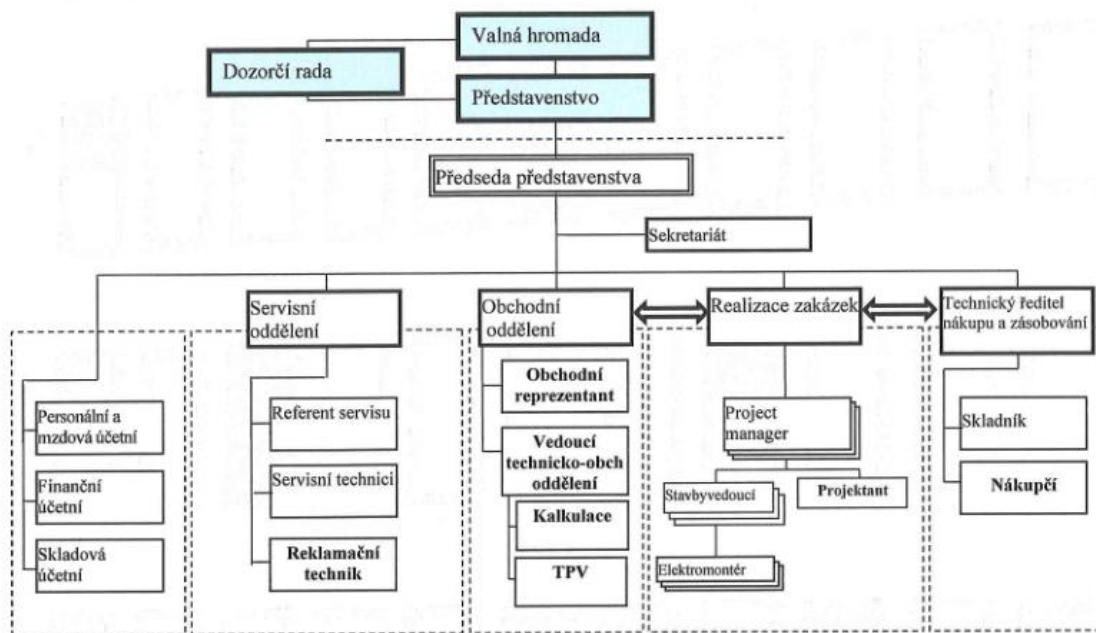
Struktura organizace podniku ABC, a.s. je rozdělena dle oblasti činností. Jedná se tedy o funkcionální organizační strukturu. Nadřizený je předseda představenstva, který má k dispozici sekretariát. Ten nese zodpovědnost za všechny oblasti činností.

Dále je organizace rozdělena do pěti útvarů podle podobnosti úkolů a aktivit pracovníků. První oddělení zahrnuje personální a mzdovou účetní, finanční účetní a skladovou účetní. Tyto tři pozice shromažďují dokumenty firmy a starají se o finance, účetnictví, mzdy, sklad, objednávky, faktury a další potřebné dokumenty.

Druhý útvar představuje servisní oddělení, které vede referent servisu a dohlíží na servisní techniky a v rámci reklamací na reklamačního technika.

Třetím útvarem je obchodní oddělení. V případě vyřizování zakázek s odběrateli je zde k dispozici obchodní reprezentant. Toto oddělení má na starost technicko-obchodní vedoucí, jež zaštiťuje počáteční a i konečnou kalkulaci projektu a s tím i související kompletní technickou přípravu výroby (TPV). (ABC, a.s. Výroční zprávy, 2019-2023) Technická příprava výroby zahrnuje všechny činnosti projektu, cílem je vypracování celého procesu výroby a zahrnuje zpracování materiálových norem a technologických postupů včetně grafických příloh a technických dokumentací jak v tištěné, tak v elektronické podobě. (Vision software s.r.o., 2023)

Dalším je oddělení věnující se realizaci zakázek. Ve vedení stojí Project manažer. Ten řídí pozici stavbyvedoucího a projektanta. Stavbyvedoucí má pod sebou elektromontéry, na které dohlíží. Toto oddělení je stěžejní pro samotnou výstavbu projektu. Posledním oddělením je technický ředitel nákupu a zásobování, který spolupracuje s oddělením realizace zakázek a s obchodním oddělením. Roli zde hraje skladník, který přijímá a vydává ze skladu materiály potřebné pro realizaci projektů a druhou rolí je nákupčí, který zajišťuje optimální množství materiálu na skladě tak, aby materiál nechyběl, aby ho nebyl přebytek a zároveň aby byl na skladě pro případ neplánované potřeby. V případě, že by materiálu nebylo dostatek, mohlo by hrozit posunutí data dokončení zakázky a to by sebou přineslo další náklady zatěžující podnik.



Obrázek 2: Funkcionální struktura organizace podniku ABC, a.s. (Zdroj: ABC, a.s., Výroční zpráva, 2023)

Dle poskytnutých informací podniku lze tuto společnost rozdělit i na divizní organizační strukturu. Divizní organizace společnosti je obvykle přirozená pro podniky poskytující služby a jedná se o rozdělení podniku dle geografického územního rozdělení. V případě podniku ABC, a.s. jde o již existujících šest poboček, včetně sídla společnosti v Brně, založených na území České republiky. Provozovny sídlí v Praze, v Moravskoslezském kraji, Ústeckém, Jihočeském a v Libereckém kraji. Všechny divize jsou řízeny svým managementem. Ten představuje buď ředitele divize, nebo vedoucího divize. Pouze hlavní pobočka, jež sídlí v Brně, má asistentku ředitele, jež představuje pozici v oddělení sekretariátu, a v Brně též sídlí finanční oddělení, servisní a obchodní oddělení. Zaměstnanci z oddělení realizace zakázek jsou rozděleni dle potřeb do divizí po celé České republice.

3.4.3 Systémy

Podnik využívá standardní softwarové vybavení a kancelářský software. Nově v dlouhodobém nehmotném majetku je zařazen vlastní systém vedení a kontroly zakázek, jež je propojený se stávajícím účetním systémem. Tento nový software umí strojově načíst nabídky, automaticky vytvořit objednávky z načtených nabídek, na základě toho páruje přijaté faktury, eviduje a vyhodnocuje termínové, ekonomické

a kapacitní dopady jako je evidence cash-flow, nedokončené výroby, dohady či plánování kapacit. Cílem je snížit lidský faktor s návazností na nižší chybovost. Personál se může věnovat složitějším úkolům a zvyšovat tak produktivitu práce.

Mezi již standardizované procesy patří také forma komunikace ve společnosti, která probíhá na základě telekonference, jsou zavedeny digitální podpisy a data jsou sdílená online.

Mezi další systémy patří technologie spojené s měřením a regulací jako jsou například řídicí systémy AMIT a Schneider Electric, CAD systémy pro vizualizace a BIM systémy pro 3D projektování.

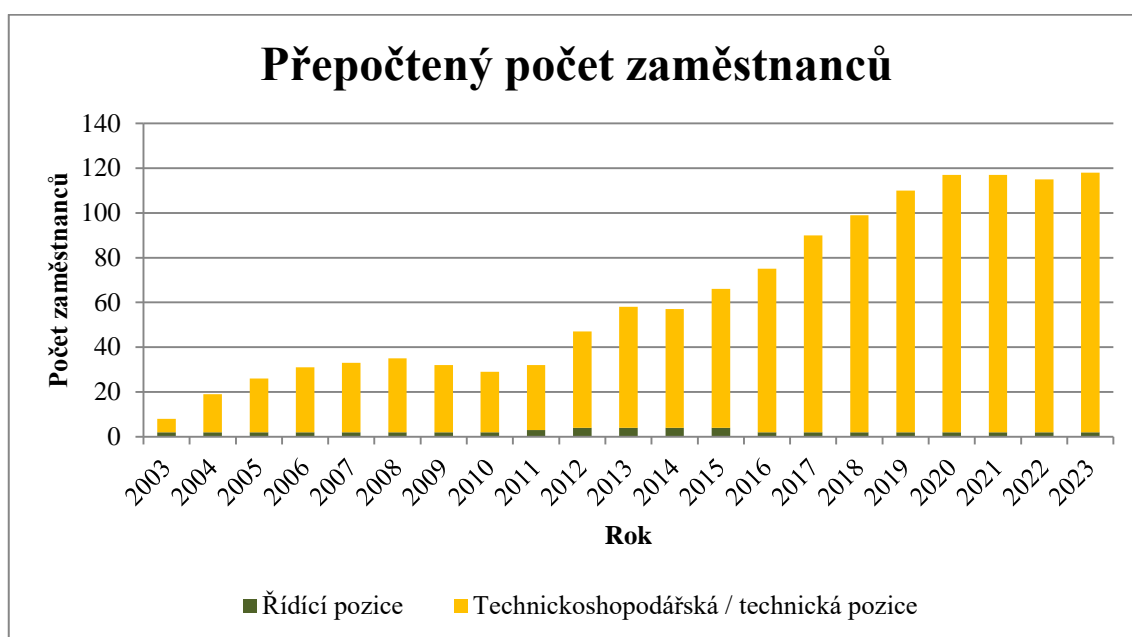
Systémy AMIT a Schneider Electric automatizují, řídí a monitorují spotřebu energie v budovách, halách nebo továrnách, regulují osvětlení nebo topení. CAD systém (Computer-Aided Design) pomáhá vytvářet schémata rozvodů, umístění kabelů a zařízení v budovách nebo také ve fotovoltaických elektrárnách, aby celá instalace byla bezpečná a efektivní. V programu lze také simulovat a testovat návrh ještě předtím, než se začne s realizací zakázky. A BIM systémy pro 3D projektování slouží k plánování staveb ve 3D formě včetně elektroinstalací, vzduchotechniky či vodovodů. Lze v tomto systému naplánovat, kde budou umístěny rozvaděče, spotřebiče, kabely či trubky, aby nedocházelo k případně demontáži a rekonstrukci plánu při samotné realizaci. (AMiT Automation s.r.o., c2025; Schneider Electric, 2025)

3.4.4 Styl řízení

Styl řízení v podniku ABC, a.s. je spíše autoritativní, kdy rozhodování je v rukou ředitele a vedoucích zodpovědných za oddělení. Jsou jasně stanoveny úkoly na základě smluv projektů a na vytvoření technické přípravy výroby a procesů s tím spojené. Komunikace probíhá primárně shora dolů. V oboru stavebnictví a elektroinstalací spíše ani nelze nechávat volnou ruku svým podřízeným, jelikož každý krok musí být kontrolován, musí být kvalitně zpracován, aby nedošlo k bezpečnostním problémům. Jsou obecně jasně stanoveny postupy dle předpisů při instalacích, které musí být dodrženy. O kontrolu se na závěr postará kolaudační řízení.

3.4.5 Spolupracovníci

Podnik ABC, a.s. si uvědomuje, jak moc je důležitá atmosféra na pracovišti. Na druhou stranu se ale jedná o náročnou a důležitou práci pro okolí podniku, tudíž se musí věnovat svým zaměstnancům i z pohledu spravedlivého a férového řízení lidských zdrojů. Když vidí dobře odvedenou práci projevující se také na finančních výsledcích společnosti, náležitě odmění i zaměstnance. Věnuje se jim i z pohledu školení a vzdělávání jak dělníků, tak například i vedoucích nebo účetních. Důkazem kvalitních vztahů na pracovišti je i stálý či zvyšující se počet zaměstnanců v podniku, což lze vidět z níže uvedeného grafu.



Graf 5: Přepočtený počet zaměstnanců podniku ABC, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, Výroční zprávy, 2003-2023)

3.4.6 Sdílené hodnoty

V oboru elektroinstalací a stavebnictví představuje základní hodnotu bezpečnost práce a kvalita prováděných služeb. Podnik se snaží udržovat svou profesionalitu a spolehlivost, mají zájem o to jít s dobou jako je zájem o instalace fotovoltaických systémů, zajímat se o technologický pokrok, ale zachovat i tradiční spolehlivé způsoby, které budou sloužit zákazníkům. Moderní technologie využívá podnik nyní v administrativní oblasti, kde investovali do vlastního zakázkového systému, nebo se podílí na instalaci bateriových systémů, jež slouží k akumulaci přebytků energie

z fotovoltaických systémů. Cílem je vybrat vždy takové prostředky, které budou vhodné pro daný projekt, budou spolehlivé, jednoduché na ovládání, efektivní co se týče nákladovost, výkonné a nebudou poruchové. Záleží jim na spokojenosti dodavatelů, odběratelů i zaměstnanců. Důležité je pro podnik vnímání jejich jména, aby bylo dobré a důvěrné. Zajímá se také o udržitelnost, a aby jejich služby byly v souladu s normami ohledně životního prostředí.

3.4.7 Schopnosti

Společnost vkládá velikou část důvěry do svých zaměstnanců, věří, že jejich zaměstnanci jsou oddaní svému oboru a sami chtějí svoji práci odvádět, jak nejlépe umí. Společnost motivuje své zaměstnance jak finančně, což vychází i z výše uvedených dat, tak také motivuje k dobře vykonané práci a k rozvoji svých dovedností.

Zaměstnancům, hlavně v oddělení realizace zakázek, jsou pravidelně ročně poskytována školení v oboru bezpečnosti práce. V oboru elektroinstalací a stavebnictví jsou pracovníci školení dle jejich specializace, obvykle v průměru jednou za dva roky. Specializované školení se týká například zabezpečovacích systémů a fotovoltaik. Dále probíhají školení v oboru účetnictví a mezd v případě aktualizací využívaných programů pro ostatní pozice. Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou základ pro úspěšnou firmu, neboť bez nich by o jejich služby nebyl zájem.

Pro rozvoj a expanzi do zahraničí je důležitá i znalost cizích jazyků. Na vyšších pozicích je schopnost dorozumět se anglickým či německým jazykem základ, proto na toto kritérium firma klade důraz.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza zahrnuje souhrn finančních ukazatelů podniku ABC, a.s. společně s porovnáním jejich největších konkurentů a s oborovými hodnoty. Do analýzy patří horizontální a vertikální analýza majetkové, kapitálové struktury a výkazu zisku a ztrát podniku ABC, a.s. a analýza poměrových ukazatelů, jež budou komparovány s konkurenty. Na závěr bude shrnuto, jak si společnost ABC, a.s. vede po finanční stránce.

3.5.1 Analýza rozvahy

Pro analýzu majetkové a finanční struktury podniku je níže zpracována vertikální a horizontální analýza. Z jednotlivých položek aktiv jsou sledovány položky stálých aktiv, mezi které patří dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek a položky oběžných aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. Na straně pasiv sledujeme položky vlastního kapitálu. Ten zahrnuje základní kapitál, fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období. Druhou skupinou pasiv jsou cizí zdroje, které představují rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky.

Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023)

<i>Položky rozvahy v %</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Bilanční suma v tis. Kč	331 492	375 942	337 494	501 198	462 321
	100	100	100	100	100
Stálá aktiva	5,34	3,07	3,85	2,95	5,18
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,02	0,05	0,04	0,57	1,49
Dlouhodobý hmotný majetek	4,89	3,02	3,82	2,39	3,69
Dlouhodobý finanční majetek	0,42	0	0	0	0
Oběžná aktiva	94,45	96,75	95,93	96,18	94,67
Zásoby	11,61	4,56	8,57	10,20	4,02
Pohledávky	78,67	68,36	69,76	77,31	72,42
Peněžní prostředky	4,18	23,84	17,59	8,66	18,24
Časové rozlišení aktiv	0,21	0,17	0,22	0,87	0,15
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	42,26	57,40	63,37	45,83	62,63
Základní kapitál	0,60	0,53	0,59	0,40	0,43
Fondy ze zisku	0,18	0,16	0,18	0,12	0,13
VH minulých let (+/-)	32,06	35,25	55,17	42,15	49,12
VH běžného účetního období (+/-)	9,42	21,47	7,43	3,16	12,95
Cizí zdroje	56,53	41,92	35,96	53,74	35,56
Rezervy	0	0	0	0	0,35
Dlouhodobé závazky	4,15	3,22	3,33	1,92	1,40
Krátkodobé závazky	52,39	38,69	32,64	51,82	33,81
Časové rozlišení pasiv	1,20	0,68	0,67	0,44	1,81

V rámci stálých aktiv podnik investuje převážně do hmotných movitých věcí v podobě automobilů, elektromontážního nářadí a strojů. Do pozemků a staveb neinvestují téměř vůbec, veškeré prostory, které využívají k podnikání, mají v rámci nájemních smluv.

V rámci staveb ale vykazují položku v hodnotě 672 tis. Kč. Jedná se pouze o technické zhodnocení pronajatých prostor.

Z tabulky uvedené výše je patrné, že největší položkou aktiv jsou oběžná aktiva, konkrétně pohledávky, jež kolísají okolo 70 – 80 % z celkových aktiv za sledovaná období. Jedná se z největší části o krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, přesněji o 67,59 % celkových aktiv v roce 2023. Je to způsobeno nastavením obchodních podmínek s odběrateli. Jelikož podnik poskytuje rozsáhlé služby na stavbách, jedná se o vysoké částky. Splatnosti jsou nastaveny individuálně podle smluv o dílo, a z důvodu delších dob zpracování mají odběratelé povinnost platit průběžně v zálohách. Druhou největší položkou z celkových aktiv jsou zásoby, jedná se především o nedokončenou výrobu a materiál. V oboru elektroinstalací je to pochopitelné, jelikož na konci roku musí podnik nedokončené zakázky vykazovat právě na tomto řádku v rozvaze. Podnik také drží docela vysoký stav peněžních prostředků.

Na straně pasiv na první pohled lze vidět, že společnost ABC, a.s. se snaží udržet financování relativně napůl pomocí vlastních zdrojů a napůl pomocí cizích zdrojů. Největší část vlastních zdrojů tvoří zisk společnosti. V cizích zdrojích převažují krátkodobé závazky z obchodních vztahů, jež podnik ke konci roku nezaplatil. Avšak v roce 2023 podnik zaznamenal jejich pokles, tudíž lze vidět, že se snaží o včasné splácení svých závazků.

Horizontální analýza rozvahy firmy ABC, a.s. je zpracována jak v absolutních hodnotách pro objektivnější posouzení změn oproti předchozímu období, tak také v relativních hodnotách, které nám pomohou se lépe orientovat v číslech. Horizontální analýza rozvahy v absolutních hodnotách je přílohou této práce.

Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy v relativních hodnotách 2018 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2018-2023)

<i>Položky rozvahy v %</i>	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
AKTIVA CELKEM	42,64	13,41	-10,23	48,51	-7,76
<i>Stálá aktiva</i>	42,71	-34,73	12,52	13,96	61,56
Dlouhodobý nehmotný majetek	-18,52	207,58	-40,89	2265,00	141,97
Dlouhodobý hmotný majetek	44,03	-30,05	13,47	-7,02	42,50
Dlouhodobý finanční majetek	33,33	-100,00	0,00	0,00	0,00
<i>Oběžná aktiva</i>	42,77	16,17	-11,00	48,90	-9,20
Zásoby	409,09	-55,46	68,88	76,74	-63,70
Pohledávky	62,32	-1,46	-8,38	64,58	-13,60

Peněžní prostředky	-72,90	547,10	-33,76	-26,88	94,27
Časové rozlišení aktiv	1,47	-5,66	16,31	473,81	-83,75
PASIVA CELKEM	42,64	13,41	-10,23	48,51	-7,76
Vlastní kapitál	28,68	54,03	-0,89	7,40	26,06
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
VH minulých let (+/-)	3,58	24,68	40,53	13,46	7,49
VH běžného účetního období (+/-)	749,25	158,42	-68,93	-36,92	278,46
Cizí zdroje	54,69	-15,91	-22,98	121,90	-38,95
Rezervy	0	0	0	0	100,00
Dlouhodobé závazky	-54,66	-11,84	-7,34	-14,36	-32,63
Krátkodobé závazky	91,19	-16,24	-24,28	135,80	-39,82
Časové rozlišení pasiv	68,50	-35,73	-12,03	-3,06	282,46

V letech 2021 a 2023 poklesla bilanční suma. V roce 2023 je to v aktivech zapříčiněno snížením pohledávek a zásob, naopak se zvýšily peněžní prostředky na účtech. Důvodem je prodej zboží za téměř 20 mil. Kč a dokončené projekty za 12,5 mil Kč, tedy pokles nedokončené výroby a polotovarů. Na straně pasiv poklesly dlouhodobé závazky, kdy podnik splatil část dlouhodobého úvěru. Úvěry jsou čerpány pouze na automobily. Společnost také splatila velikou část krátkodobých závazků z obchodních vztahů. To je pozitivní indikátor klesající zadluženosti společnosti. Rok 2021 byl dle samotného podniku těžší a stěžejní rok, kdy se subjekt vypořádával s následky, které přinesla pandemie Covid-19 a zároveň došlo ke změně vlastnické struktury. To se také odrazilo na klesajícím výsledku hospodaření za běžné účetní období. I přesto je firma přesvědčena, že dosáhla svých vytyčených cílů, podařilo se jí získat důležité zakázky a zajistila materiálové krytí pro rozjíždějící se projekty.

Horizontální analýza v relativních hodnotách nám poskytuje příležitost se zaměřit na stěžejní položky rozvahy, které zaznamenávají buď enormní růst, nebo enormní pokles oproti minulému účetnímu období. Nejvyšší nárůst lze vidět v roce 2019 u výsledku hospodaření běžného účetního období, kdy se hodnota zvýšila až téměř 750x oproti roku 2018. Bylo to způsobeno velkým poklesem výsledku hospodaření v roce 2018, kdy dosahoval pouze 3 677 tis. Kč. Další rok se vyhoupl na částku 31 227 tis. Kč. V roce 2018 byla tato situace zapříčiněna nízkými tržby z prodeje výrobků a služeb a výkonová spotřeba se nesnížila přímo úměrně k vygenerovaným tržbám. Hlavním důvodem, proč tržby klesly o polovinu oproti předchozímu období, byl ten fakt, že společnosti se nepodařilo získat takové zakázky, u kterých by mohl realizovat vyšší

marže. V roce 2022 jí narostly oproti roku 2021 krátkodobé závazky z obchodních vztahů. V ten stejný rok podnik investoval také do dlouhodobého nehmotného majetku, vykazováno k 31.12.2022 jako nedokončený nehmotný majetek. Ten se zvýšil na 2 265 násobek oproti roku 2021. Důvodem je již výše zmíněná investice do vlastního informačního zakázkového systému, který je propojen se stávajícím účetním systémem.

3.5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Pro analýzu výkazu zisku a ztráty je taktéž využita vertikální a horizontální analýza. Byly vybrány stěžejní položky výkazu zisku a ztráty, které zahrnují zejména tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží a další výnosové položky. Nákladové položky zaznamenávají výkonovou spotřebu, úpravy hodnot v provozní činnosti tj. nejčastěji odpisy, nákladové úroky či daň z příjmů spolu s dalšími položkami nákladů.

Tabulka 8: Vertikální analýza VZZ 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023)

<i>Položky VZZ v %</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby celkem	531468	815505	621034	737961	852990
	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	99,79	96,83
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0,21	3,17
Výkonová spotřeba	80,81	72,34	80,17	84,67	76,88
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-5,58	2,66	-1,23	-0,55	1,38
Osobní náklady	16,36	11,69	14,80	12,62	12,48
Úprava hodnot v provozní oblasti	1,05	0,70	0,85	0,75	0,69
Ostatní provozní výnosy	1,77	0,57	0,90	1,58	1,13
Ostatní provozní náklady	1,64	0,75	1,09	1,41	1,17
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	7,48	12,43	5,23	2,68	8,54
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0,17	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0,02	0,36
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-0,07	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0,10	0,07	0,07	0,06	0,06
Ostatní finanční výnosy	0	0,03	0,03	0,31	0,37
Ostatní finanční náklady	0,19	0,35	0,23	0,30	0,50
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-0,22	-0,22	-0,26	-0,03	0,16
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	7,26	12,21	4,97	2,65	8,70
Daň z příjmů	1,38	2,32	0,93	0,50	1,68
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5,88	9,90	4,04	2,14	7,02
Čistý obrat za účetní období	101,77	100,77	100,93	101,90	101,85

Z výše uvedené tabulky je patrný zvyšující se podíl tržeb za prodej zboží. Do roku 2022 podnik inkasoval pouze za prodej výrobků a služeb. Lze si také povšimnout, že průměrně výkonová spotřeba tvoří 78,97 % z celkových tržeb. Je to způsobeno vysokým podílem spotřeby energie, materiálu a služeb, jež je stěžejní k fungování celého procesu.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty firmy ABC, a.s. je taktéž níže zpracována jak v absolutních hodnotách pro objektivnější posouzení změn oproti předchozímu období, tak také v relativních hodnotách, které nám pomohou se lépe orientovat v číslech. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v absolutních hodnotách je přílohou této práce.

Tabulka 9: Horizontální analýza VZZ v relativních hodnotách 2018 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2018-2023)

<i>Položky VZZ v %</i>	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Tržby celkem	48,24	53,44	-23,85	18,83	15,59
Tržby z prodeje výrobků a služeb	48,24	53,44	-23,85	18,58	12,16
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	1624,23
Výkonová spotřeba	58,01	37,37	-15,60	25,49	4,95
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	2179,63	-173,11	-135,35	-46,80	-387,79
Osobní náklady	14,87	9,64	-3,61	1,35	14,26
Úprava hodnot v provozní oblasti	-35,26	1,48	-7,38	5,76	5,45
Ostatní provozní výnosy	-29,51	-50,90	20,77	108,72	-16,99
Ostatní provozní náklady	-2,62	-30,39	10,97	53,73	-3,48
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	395,48	154,97	-67,97	-39,14	268,61
Výnosy z ostatního dlouh. finančního majetku	0	0	-100,00	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	2600,00	500,00	1772,84
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	-100,00	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	-62,99	5,12	-28,70	13,66	17,17
Ostatní finanční výnosy	-95,71	2755,56	-39,30	1348,08	37,94
Ostatní finanční náklady	-18,42	184,16	-51,22	56,79	94,40
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-52,47	51,21	-9,96	-85,25	-657,08
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	599,78	158,18	-69,02	-36,70	279,99
Daň z příjmů	300,27	157,17	-69,41	-35,79	286,50
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	749,25	158,42	-68,93	-36,92	278,46
Čistý obrat za účetní období	45,37	51,93	-23,73	19,98	15,53

Tržby podniku se zpravidla zvyšují, kromě roku 2021, kdy klesly o 194,5 mil. Kč, což je téměř o 24 % předešlého roku. Důvod poklesu byla situace za pandemii a sezónnost, kdy se prodloužilo dokončování zakázek, které jsou vykazovány jako nedokončená výroba. S poklesem tržeb klesla i výkonová spotřeba a mzdové náklady. V roce 2021 podnik zaměstnával 117 zaměstnanců, tak jak v roce 2020. Pokles mzdových nákladů způsobil pokles výše mezd a odměn zaměstnancům. Důvodem bylo čerpání státní podpory v rámci programu Antivirus. Následující rok výše mzdových nákladů vzrostla, i přes to, že firma zaměstnávala 115 zaměstnanců. Samozřejmě za to může i zvýšení průměrné mzdy, ale také zlepšení finanční situace podniku a snaha motivovat své pracovníky. Naopak nejvyšší nárůst tržeb zaznamenává rok 2020, kdy podnik ABC, a.s. dokončil mnoho významných a velikých zakázek. Jedná se tak o nejúspěšnější rok za celou osmnácti letou historii podniku.

Za zmínku stojí také položka výnosových úroků a podobné výnosy. Příčinou jsou výnosové úroky za zhodnocení investovaných prostředků do overnight vkladů. Jedná se o bankovní rezervy, kdy jsou peněžní prostředky uloženy v bance přes noc a úročeny.

Lze si povšimnout položky ostatní finanční výnosy, které kolísají a v roce 2020 a 2022 zaznamenávají vysoký nárůst. Tato položka výkazu se týká zase kurzových zisků z převodu cizích měn na českou korunu.

3.5.3 Výběr hlavních konkurentů pro srovnání

Snaha porovnat analyzovanou společnost s její konkurencí lze pouze na základě podkladů, které jsou veřejně dostupné, tj. ve veřejných rejstřících. Účetní jednotka má povinnost zveřejňovat rozsah účetní závěrky podle Zákona o účetnictví 563/1991 Sb. dle své velikosti. Osoba mimo soud či finanční úřad nemůže ovlivnit, zda účetní jednotka účetní závěrku doloží nebo nedoloží.

Po spolupráci se samotným subjektem a zjištění, kdo je největším konkurentem analyzované společnosti, zde byla snaha získat co nejvíce informací k porovnání údajů. Po analýze dostupných zdrojů bylo zjištěno, že není možné porovnat všechny společnosti stejnoměrně ve stejném roce, neboť účetní jednotky svoje povinnosti dané zákonem neplní nebo je neplní v plné míře, např. některé nezveřejňují všechny výstupy dle požadavků zákona. Proto v další tabulce a analýze poměrových ukazatelů

pro porovnání nebylo možné provést kompletní analýzu v případě Konkurenta 3, ale pouze za roky 2019 – 2022. Na žádost analyzované firmy jsou pak uvedena i anonymizovaná jména jeho hlavních konkurentů, stejně tak i dodavatelů. Pro hrubé porovnání velikosti společností je níže uvedená tabulka se stěžejními ukazateli, pomocí kterých dokážeme na první pohled říci, jak velké společnosti jsou. Byli vybráni dva konkurenti z oboru elektroinstalace a jeden konkurent z oboru stavebních prací.

Tabulka 10: Stěžejní ukazatele společnosti ABC, a.s. a konkurentů 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2019-2023)

Ukazatel	Společnost	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby (v tis. Kč)	<i>ABC, a.s.</i>	531 468	815 505	621 034	737 961	852 990
	Konkurent 1	792 169	627 712	963 678	1 075 260	1 214 863
	Konkurent 2	1 426 937	1 469 666	1 272 563	1 160 814	1 141 910
	Konkurent 3	499 359	735 193	826 209	1 249 622	-
Bilanční suma (v tis. Kč)	<i>ABC, a.s.</i>	331 492	375 942	337 494	501 198	462 321
	Konkurent 1	337 045	305 337	463 832	431 992	486 165
	Konkurent 2	1 631 337	1 489 370	1 447 538	1 189 732	1 228 962
	Konkurent 3	204 618	303 195	375 969	440 600	-
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	<i>ABC, a.s.</i>	110	117	117	115	118
	Konkurent 1	56	61	67	63	57
	Konkurent 2	541	520	503	407	358
	Konkurent 3	72	80	94	100	-

Co se týče vybraných ukazatelů Konkurenta 1 ve výše uvedené tabulce, tak bilanční suma je téměř srovnatelná s podnikem ABC, a.s., tržby a čistý obrat v roce 2023 vykazuje o cca 40 % vyšší. Co se týče počtu zaměstnanců, Konkurent 1 má o polovinu méně, než organizace ABC, a.s. Ukazatele zaznamenávají stoupající trend, což je pozitivní indikátor, výjimkou je pouze rok 2020, kdy vybrané ukazatele společnosti mírně poklesly.

V porovnání pomocí stěžejních ukazatelů lze vidět, že Konkurent 2 má v roce 2023 2,6x větší celková aktiva než podnik ABC, a.s., ale tržby má vyšší pouze o cca 34 %, které zaznamenávají i klesající trend. I přesto zaměstnává téměř 3x více zaměstnanců než analyzovaný podnik.

I přesto, že Konkurent 3 poskytuje větší portfolio nabízených služeb, vybrané stěžejní ukazatele jsou srovnatelné se společností ABC, a.s. Bilanční suma je v roce 2022

o 12 % nižší a celkové tržby jsou naopak o cca 70 % větší. Počet pracovníků v roce 2022 zaměstnává Konkurent 3 jen o 5 zaměstnanců méně, než podnik ABC, a.s.

3.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této analýze budou srovnány čtyři kategorie poměrových ukazatelů firmy ABC, a.s. se třemi konkurenčními podniky. Ve snaze porovnat výsledky ukazatelů i s oborovými hodnotami bylo zjištěno, že na Českém statistickém úřadě nejsou k dispozici vybrané ekonomické ukazatele pro sekci F Stavebnictví, přesněji elektrické instalace. Z toho důvodu byly využity hodnoty pro elektroinstalační služby v České republice ze systému Orbis, který shromažďuje informace o podnikajících jednotkách.

Likvidita

V České republice bylo v tomto odvětví nalezeno 10 321 společností a z jejich výkazů byly provedeny následující průměry, dle kterých budou nadále srovnávány vybrané společnosti v této diplomové práci. V rámci likvidity jsou k dispozici výsledky běžné likvidity, které jsou uvedeny níže. Dle nich lze zhodnotit, zda je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Výsledky okamžité a pohotové likvidity jsou srovnány alespoň s doporučenými hodnotami.

Tabulka 11: Doporučené hodnoty likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle: Růčková, 2021, s. 60-62)

Doporučené hodnoty	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita
	0,6 - 1,1	1 - 1,5	1,5 - 2,5

Tabulka 12: Ukazatele likvidity 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2019-2023)

Ukazatel	Společnost	2019	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	ABC, a.s.	0,08	0,62	0,54	0,17	0,54
<i>peněžní prostředky</i> <i>krátkodobé závazky</i>	Konkurent 1	0,34	0,26	0,17	0,07	0,13
	Konkurent 2	0,05	0,05	0,02	0,04	0,31
	Konkurent 3	0,28	0,62	0,09	0,23	
Pohotová likvidita	ABC, a.s.	1,42	2,02	2,31	1,56	2,49
<i>(oběžná aktiva – zásoby)</i> <i>krátkodobé závazky</i>	Konkurent 1	1,75	2,15	2,04	1,64	1,70
	Konkurent 2	1,06	1,15	1,01	1,31	1,78
	Konkurent 3	1,28	1,31	1,11	1,27	
Běžná likvidita	ABC, a.s.	1,80	2,50	2,94	1,86	2,80
<i>oběžná aktiva</i> <i>krátkodobé závazky</i>	Konkurent 1	1,82	2,41	2,13	1,69	1,77
	Konkurent 2	1,24	1,33	1,31	1,67	2,08
	Konkurent 3	1,51	1,45	1,56	1,59	
Oborový průměr		7,34	8,37	8,08	8,14	7,73

Běžná likvidita účetní jednotky ABC, a.s. vykazuje opět oproti konkurenci nejvyšší výsledky. Srovnáme-li všechny čtyři podniky, lze říci, že jsou platebně schopni v případě, kdyby proměnili veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Ovšem v porovnání s oborovými hodnotami se společnost ABC, a.s. spolu s konkurenty pohybují pod průměrem, který je ale docela vysoký a v tomto případě se již jedná o nevyužitá peněžní prostředky, které by mohly být zhodnoceny efektivněji.

Nejnižší likviditu měl podnik ABC, a.s. v roce 2019 a v roce 2022, kdy podnik měl dost vysoké krátkodobé závazky z obchodních vztahů. V ostatních letech se běžná likvidita přibližuje k hodnotě 3.

Celkově lze říci, že spolu s konkurenty se pohybují v podobné míře likvidity, tudíž mezi sebou nevykazují příliš velké rozdíly, na které by společnost měla brát zřetel. Ovšem i přesto podnik vykazuje poměrně vysoké hodnoty. Vysoká hodnota ukazatele ale může znamenat určité riziko pro akcionáře a vedení podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neefektivnímu využívání vložených prostředků a ke snížení jejich výnosnosti. (Růčková, 2021, s. 62)

Pohotová likvidita podniku ABC, a.s. vykazuje také nejvyšší hodnoty v porovnání s konkurencí. Ukazatel se drží i nad doporučenými hodnotami, což vypovídá o dobré likvidnosti společnosti. Jelikož podnik má vyšší úroveň dlouhodobých pohledávek, byly tyto pohledávky ve výpočtu vyloučeny, aby bylo zabráněno zkreslení ukazatele a ponechala pouze krátkodobá vybraná oběžná aktiva. Tyto dlouhodobé pohledávky se týkají tzv. pozastávek, které bývají stanoveny po dobu záruční doby, nejčastěji po dobu 5 let ve výši cca 10 % fakturované částky. Po předání díla odběratel zaplatí 5 % (neboli polovinu částky zmíněné pozastávky) a po skončení záruční doby doplatí zbývajících 5 %. Z toho důvodu bývá těch druhých 5 % účtováno jako dlouhodobá pohledávka. Pozastávka slouží jako záruka za řádné splnění závazků dodavatele.

Hodnoty **okamžité likvidity** analyzovaných společností jsou poměrně také podobné. Nejvyšší hodnotu peněžních prostředků vykazuje opět společnost ABC, a.s., ale tady lze říci, že podnik vzhledem k výši jeho krátkodobých závazků nemá příliš vysoké nevyužité peněžní prostředky. Nejnižší hodnoty má ovšem Konkurent 2, který vykazuje vysoké množství krátkodobých závazků.

Zadluženost

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2019-2023)

Ukazatel	Společnost	2019	2020	2021	2022	2023
Zadluženost	ABC, a.s.	56,53%	41,92%	35,96%	53,74%	35,56%
$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$	Konkurent 1	55,94%	49,35%	59,16%	69,59%	61,01%
	Konkurent 2	49,05%	44,68%	48,20%	65,43%	60,62%
	Konkurent 3	69,00%	76,04%	79,28%	80,30%	
Koeficient samofin.	ABC, a.s.	42,26%	57,40%	63,37%	45,83%	62,63%
$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$	Konkurent 1	43,16%	49,89%	39,50%	30,36%	38,95%
	Konkurent 2	44,52%	51,44%	51,22%	34,33%	39,26%
	Konkurent 3	30,90%	22,82%	20,72%	19,70%	
Ukazatel úrok. krytí	ABC, a.s.	72,70	176,34	79,21	42,42	133,44
$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$	Konkurent 1	67,48	62,64	79,74	16,21	65,38
	Konkurent 2	12,93	11,25	2,32	0,66	2,14
	Konkurent 3		31,99	13,43	3,67	
Oborový průměr		34,38%	32,08%	34,48%	40,81%	40,08%

Primární ukazatel **zadluženosti** je ukazatel věřitelského rizika, který dle níže uvedené tabulky podnik ABC, a.s. udržuje spíše v konzervativní strategii financování. Snaží se držet zadluženost okolo 50 % a do roku 2023 lze pozorovat klesající trend využití cizího kapitálu. Pouze v roce 2022 se zadluženost opět zvýšila. Důvodem byl nárůst krátkodobých závazků z obchodních vztahů na straně pasiv a neúměrný nárůst krátkodobých pohledávek také z obchodních vztahů. I přesto ale můžeme vidět, že podnik udržuje míru zadlužení přibližně na stejné rovině jako ostatní společnosti v oboru. Zadluženost Konkurenta 1 a 2 se také pohybuje okolo 50 – 60 %. Nejvyšší zadluženost vykazuje Konkurent 3. Stejně jak u podniku ABC, a.s., největší část krátkodobých závazků i u konkurentů představují závazky z obchodních vztahů. Při srovnání s oborovými hodnotami jsou konkurenti zadluženi více, než je v tomto oboru obvyklé.

Koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. V součtu by měl dát hodnotu 1, mírný rozdíl může být způsoben časovým rozlišením.

Ukazatel úrokového krytí u podniku ABC, a.s. vykazuje nejvyšší hodnoty. Společnost je schopna své nákladové úroky pokrýt v roce 2023 až 133x svým ziskem. Důvodem je klesající zadluženost s využitím úročeného úvěru. Pro akcionáře to znamená pozitivní indikátor, jelikož společnosti po zaplacení úroků zůstane dostatečný podíl zisku pro investory.

Rentabilita

Tabulka 14: Ukazatele rentability 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2019-2023)

Ukazatele v %	Společnost	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv	ABC, a.s.	12,00	26,97	9,62	3,94	15,76
$\frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$	Konkurent 1	24,85	16,49	19,12	14,15	31,42
	Konkurent 2	7,01	3,88	0,91	1,13	7,68
	Konkurent 3	7,40	3,37	4,06	4,14	
Rentabilita VK	ABC, a.s.	22,29	37,39	11,72	6,89	20,67
$\frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$	Konkurent 1	45,94	26,71	38,77	35,37	64,01
	Konkurent 2	14,96	7,02	1,75	-19,98	15,00
	Konkurent 3	16,40	10,55	12,98	11,89	
Rentabilita tržeb	ABC, a.s.	7,48	12,43	5,23	2,68	8,54
$\frac{EBIT}{\text{tržby}}$	Konkurent 1	10,57	8,02	9,20	5,68	12,57
	Konkurent 2	8,01	3,93	1,03	1,15	8,26
	Konkurent 3	3,03	1,39	1,85	1,46	

Jak lze poznat z tabulky, **rentabilita aktiv (ROA)** je u všech společností poměrně vysoká. Nejvyšší ziskovost aktiv dosahuje také Konkurent 1, který využívá svá aktiva ke generování provozního výsledku hospodaření nejefektivněji, a to v roce 2023 z 32 %. U podniku ABC, a.s. jsou nižší hodnoty, ale stále svá aktiva využívá efektivně. Hlavní položkou dlouhodobých aktiv jsou osobní automobily a dodávky s vozovým parkem, jež podnik využívá k podnikání a poté se jedná také především o movitý majetek, který využívají na stavbách při elektroinstalacích. Stěžejní část celkových aktiv tvoří pohledávky z obchodních vztahů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje důležitý ukazatel pro akcionáře a vlastníky společnosti. Nejnižší výnosnost zaznamenala v roce 2023, ale následující rok se jí podařilo opět zvýšit. Rentabilita vlastního kapitálu Konkurenta 1 je nejvyšší, v roce 2023 dosahuje až 64 %. Naopak nejhorší hodnoty rentability vlastního kapitálu vykazuje Konkurent 2 v roce 2022. Nízká rentabilita vlastního kapitálu může být důvodem pro navýšení marže, aby došlo ke zvýšení tržeb nebo také k optimalizaci kapitálové struktury, kdy využití cizího kapitálu zvyšuje finanční páku a tím roste

i rentabilita vlastního kapitálu. V případě, kdy je vlastní kapitál příliš vysoký, podnik může zvažovat i výplatu dividend a tím sníží také ukazatel ROE.

Výsledné hodnoty **rentability tržeb (ROS)** poměrně kolísaly u všech čtyř společností. Nejlépe se podniku ABC, a.s. podařilo zhodnotit kapitál v roce 2020, kdy na 1 Kč tržeb dokázala utržit 12,43 haléřů zisku. Rentabilita tržeb podniku ABC, a.s. zaznamenává nejnižší hodnotu v roce 2022. Bylo to zapříčiněno nízkým provozním výsledkem hospodaření. Nejnižší výsledky v čase má Konkurent 3, jež vykazuje nejnižší ziskové rozpětí a téměř to vypadá, že následuje klesající trend. Nevíme ovšem, jaká by byla hodnota v roce 2023.

Celkově nejvíce rentabilní je Konkurent 2. Rentabilita je v podniku ABC, a.s. slabým místem, na kterém by mělo vedení a zaměstnanci zapracovat, zejména na rentabilitě tržeb.

Doby obratu

Tabulka 15: Ukazatele doby obrátů aktiv 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2019-2023; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2019-2023)

Ukazatel ve dnech	Společnost	2019	2020	2021	2022	2023
Doba obratu zásob	ABC, a.s.	26,06	7,56	16,77	24,95	7,84
$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$	Konkurent 1	5,65	18,57	7,19	3,81	5,32
	Konkurent 2	32,51	27,40	54,10	42,08	29,36
	Konkurent 3	16,17	11,20	39,69	22,41	
Doba obratu závazků	ABC, a.s.	117,63	64,21	63,85	126,69	65,97
$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$	Konkurent 1	81,21	69,95	79,45	82,82	78,07
	Konkurent 2	181,45	148,67	184,37	115,33	97,93
	Konkurent 3	69,79	82,95	87,30	70,35	
Doba obratu pohledávek	ABC, a.s.	157,31	90,36	112,90	176,12	131,87
$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}/360}$	Konkurent 1	88,83	100,17	117,23	96,80	92,45
	Konkurent 2	136,12	125,53	155,78	119,98	118,93
	Konkurent 3	42,41	34,89	67,47	60,85	

Doba obratu zásob je ve společnosti ABC, a.s. v průměru 17 dní za posledních 5 let, tedy 17 dní průměrně trvá podniku, než zásoby spotřebuje nebo prodá. Důvodem je zakázkovost podniku, jelikož nakupuje součástky a potřebný materiál k realizaci

zakázek na základě smluvených prací dle potřeb, tudíž se snaží na skladě nedržet nepotřebný materiál. Zásoby také obsahují položku nedokončené výroby, což je důvod kolísavých hodnot doby obratu zásob. Nejdelší dobu obratu zásob má Konkurence 2, která v roce 2021 držela zásoby na skladě 55 dní. Tento konkurent ovšem nabízí širší portfolio služeb, proto se může stát, že bude mít na skladě větší objem zásob, stejně tak i Konkurent 3. Výsledky u subjektů se v čase mění, ale u každé lze zaznamenat klesající trend, který je pro dobu obratu zásob pozitivní.

Doba obratu závazků odpovídá průměrné době splácení dluhů společnosti ABC, a.s. Zde záleží na smluvních podmínkách ohledně doby splatnosti, které společnosti uzavírají mezi sebou. U dodavatelů materiálů má analyzovaný podnik nejčastěji nastavenou dobu splatnosti 90 dní a u dodavatelů služeb je délka splatnosti 30 dní. V průměru se jim doba splácení závazků daří dodržet, jak lze vidět za roky 2020, 2021 a 2023. Výjimkou je rok 2022, kdy doba obratu závazků je 123 dní. V tomto roce podnik vykazoval poměrně vysoký nárůst závazků z obchodních vztahů. V porovnání s konkurenty lze vidět, že společnost ABC, a.s. nepostrádá peněžní prostředky na včasnou úhradu závazků a dobu splatnosti dodržuje. Tento ukazatel je ale v porovnání s ostatními podniky na trhu zkreslený, jelikož každá společnost může mít stanovené jiné platební podmínky, tudíž nelze říci, že ostatní společnosti splácejí závazky po splatnosti.

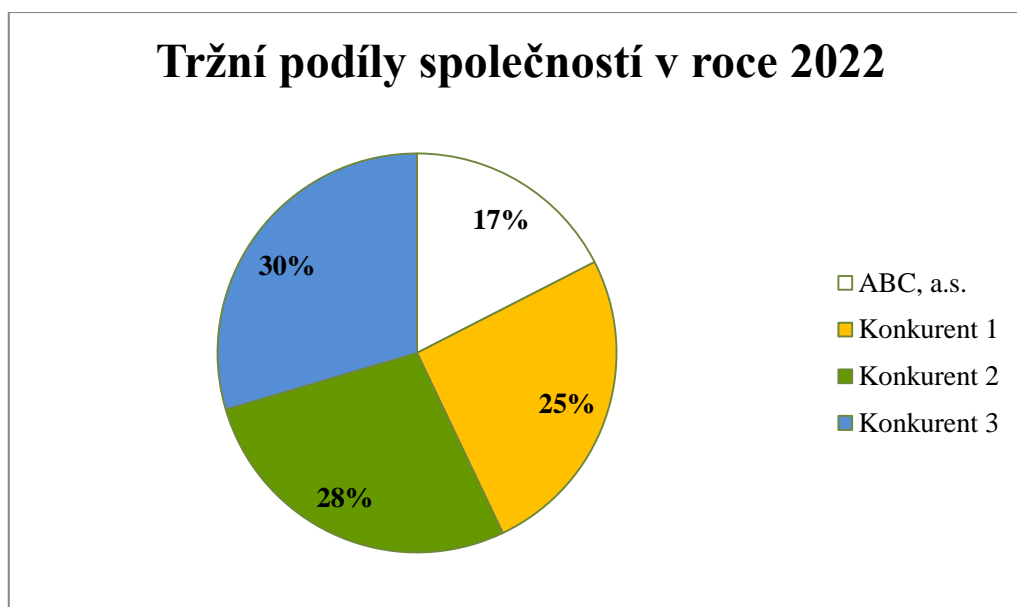
Doba obratu pohledávek je v tomto oboru také proměnlivá, jelikož podnik zpracovává velké zakázky, které jsou celkově vyfakturovány až při předání díla, ale placeny průběžně. Tudíž zde může vznikat mírná kolísavost ve výsledcích. Nejdelší dobu obratu pohledávek měla společnost ABC, a.s. v roce 2022 a to přesněji 177 dní. V porovnání s Konkurentem 1 a 2, jež mají podobnou velikost podniku, se doby obratu pohledávek příliš neliší. Naopak nejnižší dobu splatnosti faktur vykazuje Konkurent 3. Tato hodnota se může odvíjet i od velikosti podniku. Pro menší společnosti, jako je právě Konkurent 3, by mohla dlouhá doba splatnosti znamenat riziko a mohla by mít značné finanční problémy s platební schopností.

3.5.5 Vyhodnocení finanční analýzy

I přes nepříznivé a těžké období, kterému musely čelit v posledních letech ekonomické subjekty, si společnost ABC, a.s. udržela svoje postavení na trhu. Tyto slabší situace

byly zapříčiněny nejen vnějšími vlivy, jako byla pandemie Covid-19 nebo válka na Ukrajině, ale také se v nich odrážela podnikatelská činnost. Ta je totiž specifická svou zakázkovostí, jež souvisí i s náhlými výkyvy hospodářského výsledku, například při dokončení veliké zakázky, viz rok 2020. Lze vidět, že podnik si drží své pevné místo v tomto podnikatelském oboru i napříč silné konkurencí, což lze vidět z níže uvedeného grafu. Ten vyobrazuje tržní podíly společnosti ABC, a.s. a její konkurence v roce 2022, z důvodu chybějících informací u Konkurenta 3 v roce 2023. V méně úspěšných letech podnikání podnik dokáže dobře strategicky a pružně reagovat na okolní vlivy, kterými se nenechá smést.

Pevná finanční základna, jež tvoří podnik svým řízením finančních prostředků a cizích zdrojů, vytváří společnosti prostor pro její rozvoj a budování příležitostí na nových trzích. Z finanční analýzy zadluženosti lze poznat, že podnik ví, jaké strategické kroky si v různých finančních situacích může dovolit. Podnik by se měl ale také zaměřit na zvýšení ziskovosti podniku v porovnání s konkurenty a v případě vysoké likvidity lépe využít a zhodnotit oběžná aktiva. Vzhledem k tomu, že podnik má mezi svými konkurenty i subjekty, jež mají širší nabídku služeb na trhu, nadále si dokáže udržet svoji profesionalitu, konkurenceschopnost a svůj podíl na trhu stavebnictví dokáže udržet díky vysoké kvalitě poskytovaných služeb a spolehlivosti.



Graf 6: Tržní podíl podniku ABC, a.s. vs konkurence v roce 2022 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2022; Konkurent 1, Výroční zprávy, 2022; Konkurent 2, Výroční zprávy, 2022; Konkurent 3, Výroční zprávy, 2022)

3.6 SWOT analýza

Na základě shrnutí ze strategické a finanční analýzy, bude provedena SWOT analýza, která představuje jejich shrnutí a vyhodnocení slabých stránek (weaknesses) a silných stránek (strengths) podniku, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Analýza spočívá v rozboru vnějšího prostředí společnosti, jež se odráží v příležitostech a hrozbách, a vnitřního prostředí, které je promítnuto v silných a slabých stránkách. SWOT analýza nám tak poslouží jako podklad pro zformulování strategických cílů podniku, odкрыtí možných hrozeb, jež by mohly potenciálně ohrozit chod společnosti a zároveň odhalit příležitosti, díky kterým by účetní jednotka mohla růst.

3.6.1 Silné stránky (Strengths)

Kvalita poskytovaných komplexních služeb

Společnost ABC, a.s. si zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb při dodávce zakázky. Kvalitu poskytovaných služeb lze změřit na základě počtu reklamací, které dosahovaly nejvyšší hodnoty v roce 2017 hodnoty 1,1 % z tržeb. Tím získává dobrou reputaci na trhu stavebních prací a upevňuje tak své místo. Zákazníci si mohou být jisti, že při vzniku problému se mohou na podnik obrátit, ten je připraven poskytnout efektivní řešení, které povede ke spokojenosti obou stran.

Kvalifikace zaměstnanců

V oboru elektroinstalací a stavebních prací je základem zaměstnávat pracovníky s vysokou odborností, kvalifikací a praxí. Od spolehlivosti a kvalifikace zaměstnanců se dále odvíjí kvalita poskytovaných služeb, za kterými si podnik ABC, a.s. stojí. O kvalifikaci a školení pracovníků se stará samotná společnost, aby byla schopna odvedenou práci spolehlivě doložit.

Finanční stabilita a konkurenceschopnost

Dle finanční analýzy lze usoudit, že podnik je finančně stabilní. Peněžní prostředky se snaží držet v přiměřené míře, aby podnik měl přiměřený finanční polštář. Vlastní a cizí kapitál se snaží udržovat dle zlatého bilančního pravidla. I přesto, že mezi své konkurenty řadí také firmy, jež nabízejí širší škálu služeb, podnik ABC, a.s. má na trhu elektroinstalací a stavebnictví své pevné místo, které budují jeho věrní zákazníci.

Dobré vztahy s dodavateli

Základem v podnikání jsou také dobré vztahy s dodavateli, které zákazníka dokáží utvrdit v tom, že firma jedná férově a může se na ni spolehnout. Jedná se jak o dodavatele, jež poskytují materiál, ale jde také o subdodavatele služeb v oblasti elektroinstalací. I za tyto služby podnik nese zodpovědnost u svého zákazníka. Velkou část dodavatelů má společnost již stálou a je si jista jejich vysoké odbornosti.

Dobré vztahy se zákazníky

Jednou ze silných stránek jsou také dobré vztahy se zákazníky, které podnik buduje svými kvalitními službami doprovázenými i doplňkovými službami. Snaží se v případě reklamací vrátit situaci co nejefektivněji do původního stavu a tím dává najevo, že žádný zákazník není firmě lhostejný. Za své služby ručí a tím buduje i nové vztahy se zákazníky na základě referencí a doporučení.

3.6.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Zakázkovost, sezónnost, dlouhá doba realizace

Podnik se liší od výrobních podniků tím, že se vyznačuje svou zakázkovostí neboli sezónností. Realizace velikých zakázek může trvat i pár let, a proto podnik vykazuje ve výkazu položku nedokončené výroby. V případě, že podnik vykazuje nižší hospodářský výsledek, má na to dopad právě nedokončená výroba, jelikož v ní není zahrnut zisk, např. rok 2021 a 2022.

Dlouhá doba realizace

V rámci dlouhé doby realizace zakázky se také může stát, že podniku během pár let narostou ceny vstupů nebo je zde větší pravděpodobnost vzniku rizika, že se během zakázky něco nepovede, nebude díky okolních vlivů dodržena doba realizace a podniku tak porostou náklady na zakázku.

3.6.3 Příležitosti (Opportunities)

Ekologie a technologický pokrok

Zájem společnosti o ekologii a technologický pokrok roste. To se stává pro podnik příležitostí zapracovat i na svých strategických cílech a posunout tak své poskytované

služby na další úroveň. Pro zákazníky je to pozitivní indikátor toho, že jejich vybraný podnik na sobě pracuje, jde s dobou a snaží se vyjít vstříc i těm nejnáročnějším zákazníkům.

Urbanizace

Pro podnik ABC, a.s. by mohla urbanizace znamenat velikou příležitost do budoucna, jelikož roste zájem o budování moderních obytných staveb, jež zahrnují například i kavárny, odpočinková místa nebo také otevřené prostory pro práci a studium osob.

Rostoucí zájem studentů o obory typu elektroinstalací a stavebnictví

Na základě průzkumu statistických dat je pro podnik velmi pozitivní, že zájem o obory typu elektroinstalací a stavebnictví roste. Proto by podnik v budoucnu nemusel mít obavy o nedostatek kvalifikované práce v případě dalšího rozvoje nebo expanze a potřeby zaměstnat více zaměstnanců nebo subdodavatelů služeb.

3.6.4 Hrozby (Threats)

Zvyšující se ceny vstupů

V důsledku vnějších vlivů na ekonomiku, jež nastaly v posledních letech, se zvýšily ceny vstupů podniků. Taková situace může vést ke snížení počtu zakázek a ztrátě zákazníků. Zároveň k nedostupnosti některých komponent a komodit na trhu, čímž se zpomaluje realizace projektu a návaznosti se zvyšují provozní rizika. Ty se mohou týkat například poklesu produktivity práce v případě, kdy podnik nemá k dispozici komponenty, a zaměstnanci nemohou pracovat na zakázce, tím může dojít k nesplnění smluvních podmínek a k vzniku případných pokut. Existuje zde také riziko při zvýšení cen vstupů v průběhu zakázky, kdy podnik nemůže zpětně navýšit cenu projektu, jestliže byla cena ujednána a podepsána ve smlouvě o dílo. Společnost se tak musí vypořádat s vyššími náklady na zakázku a tudíž s nižším ziskem ze zakázky.

Změny v legislativě

Jednou z hrozeb mohou být změny v legislativě, jelikož obory elektroinstalací a stavebnictví mají povinnost se řídit mnoha nařízeními, zákony a vyhláškami, které musí být dodrženy, aby majitelé budov dostali povolení k užívání tzv. kolaudace. Jedná se ale také o legislativu v ekonomické sféře, kterou jaké každý podnikatelský subjekt

musí sledovat a dodržovat. Veliká část této legislativy byla popsána v rámci legislativních faktorů v analýze vnějšího prostředí.

Konkurence

Konkurenti podniku ABC, a.s. mohou také tvořit z části hrozbu, jelikož většina sledovaných konkurentů nabízí větší portfolio služeb včetně například kompletní dodávky budov, a proto by potenciální zákazník mohl volit firmu takovou, jež zabezpečí co nejvíce jeho požadovaných potřeb.

Nesplacení pohledávek

V rámci evidence pozastávek, o kterých podnik účtuje v záruční době, existuje také hrozba nesplacení této pohledávky zákazníkem a poté je společnost nucena odepsat výši pohledávky. V průměru za posledních 10 let každoročně podnik odepsal 558 tis. Kč pohledávek.

3.6.5 Shrnutí SWOT analýzy

Na základě silných stránek podniku lze vyvodit závěr, že zaměstnává poměrně dobře kvalifikované zaměstnance a za dobu činnosti navázal dlouholeté vztahy jak s dodavateli, tak odběrateli. Podnik ABC, a.s. vykazuje také poměrně stabilní finanční hodnoty, ovšem drží poměrně vysoké likvidní aktiva, která i přes to, že se snaží zhodnocovat peněžní prostředky na základě overnight vkladů, jsou docela vysoké a na bankovním účtu nevyužité. Jelikož podnik v posledních letech dosahuje stabilizační fáze, existuje zde příležitost dalšího růstu. Ovšem samotný podnik v následujících letech neplánuje žádné velké investice, které by změnily finanční strukturu podniku a jeho politiku. Nabízí se tedy možnost zpracování finančního plánu dle požadavků podniku, který by neobsahoval žádné investice a na jeho základě by se mohla zhodnotit pokračující finanční situace podniku tak, jak plánuje do budoucna. Ovšem vzhledem k existujícím příležitostem na trhu by pro podnik byla nevyužitá příležitost poměrně škoda, a proto by se podnik mohl zaměřit alespoň na příležitost zpracování například státní zakázky, jež by zajistila dlouhodobý a stabilní příjem nebo na jinou objemnou zakázku, jež by pro podnik byla vhodnou příležitostí, jak posunout jeho činnost kupředu.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V závěrečné části diplomové práce jsou sestaveny dvě varianty finančního plánu pro společnost ABC, a.s. na následující období – roky 2024, 2025 a 2026. První finanční plán bude prodloužení stávající situace podniku. Budou zde vyobrazeny předpoklady, jak si podnik povede se současnými zakázkami, aniž by se mu naskytl nový zákazník. Druhý finanční plán bude zahrnovat obdržení modelové zakázky jménem Městská nemocnice Ostrava a na základě vzniklých situací, které s novou zakázkou souvisejí, budou sestaveny predikce jednotlivých položek výkazů. Finanční plány jsou založeny na výsledcích strategické a finanční analýzy, jež byly prezentovány v předchozí části diplomové práce. V poslední fázi budou oba finanční plány srovnány a zhodnoceny pomocí vybraných finančních ukazatelů.

4.1 Prognóza vývoje budoucích tržeb podniku ABC, a.s.

Pro sestavení finančních plánů je stěžejní provedení prognózy tržeb. Pro provedení odhadu tržeb společnosti je potřeba nejprve předpovědět budoucí vývoj tržeb v rámci konkrétního odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Společnost ABC, a.s. spadá do odvětvové kategorie CZ-NACE 4321 – Elektrické instalace, ale pro predikci tržeb je potřeba se zaměřit na celé odvětví stavebnictví. Podnik ABC, a.s. je závislý na společnostech, které poskytují stavební dodávky a právě od nich obdrží většinu část zakázek. Proto v této části budeme počítat predikci tržeb na základě sumy tržeb z oboru stavebnictví. V následující části bude stanoven tržní podíl společnosti a pro vývoj tržeb v následujícím období bude v tomto odvětví použita regresní analýza a analýza časových řad.

4.1.1 Regresní analýza

Prognóza tržeb bude stanovena na základě regresní analýzy, jež vychází z výsledků tržeb z minulého období v oboru stavebnictví a makroekonomických ukazatelů. V následující tabulce jsou vybrané ukazatele z makroekonomického prostředí, které mají vliv na vývoj tržeb právě v daném odvětví. Jednotlivá data jsou uvedena za posledních deset, které zveřejňuje Český statistický úřad a Ministerstvo financí ČR.

Tabulka 16: Makroekonomické ukazatele 2014 – 2026 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017, 2025)

Rok	Reálné HDP (v %, r/r)	Nominální HDP (v mld. Kč)	Průměrná roční míra inflace (v %)	Průměrná hrubá měsíční mzda (nominální)	Ceny stavebních prací (v %, r/r)	Meziroční změna index stavební produkce celkem (v %)
2014	2,7	4 378	0,4	25 760	0,5	2,3
2015	5,3	4 652	0,3	26 582	1,2	5,5
2016	2,5	4 843	0,7	27 756	1,1	-7,6
2017	4,4	5 179	2,5	29 626	1,7	2,9
2018	2,8	5 476	2,1	32 043	3,2	9,2
2019	3,6	5 889	2,8	34 572	4,6	2,7
2020	-5,3	5 828	3,2	36 176	3,6	-7,0
2021	4,0	6 308	3,8	38 268	5,1	2,3
2022	2,8	7 050	15,1	39 920	12,4	3,3
2023	-0,1	7 619	10,7	43 115	5,9	-2,4
2024	1,1	7 960	2,4	49 876	/	/
2025	2,3	8 393	2,4	51 601	/	/
2026	2,6	8 856	2,1	54 022	/	/

Abychom byli schopni co nejpřesněji predikovat tržby na následující roky 2024 – 2026, je potřeba pomocí Pearsonova korelačního koeficientu zjistit nejsilnější závislost makroekonomického ukazatele na vývoj tržeb v odvětví.

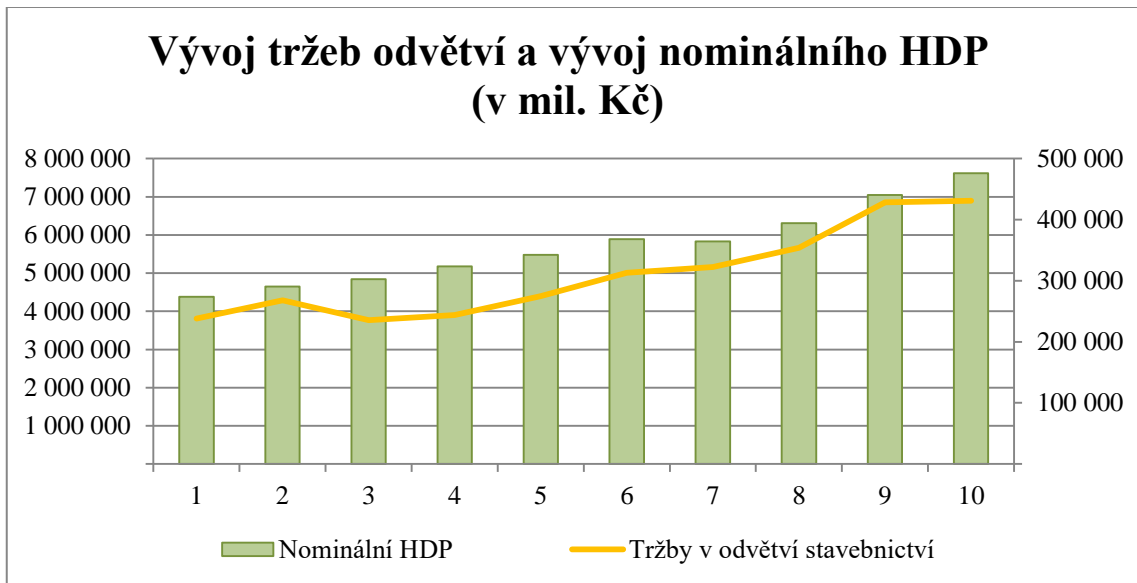
Tabulka 17: Korelační koeficient makroekonomických ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Makroekonomické ukazatele	Korelace
Reálné HDP	-0,29
Nominální HDP	0,96
Průměrná roční míra inflace	0,91
Průměrná hrubá měsíční mzda (nominální)	0,95
Cena stavebních prací	0,88
Stavební produkce	-0,32

Pro posouzení silné závislosti by data měla dosahovat buď hodnoty 1, nebo naopak -1. Silnou závislost dosahuje ukazatel průměrné hrubé měsíční nominální mzdy, průměrné roční míry inflace a výše tržeb je také z velké části závislá na cenách stavebních prací.

Ovšem z výpočtů korelací lze usoudit, že nejsilnější vztah s tržbami z odvětví představuje nominální HDP a to ve výši 0,96129. Tento vztah je opodstatněný, jelikož

HDP a stavebnictví jsou silně propojeny. Z toho důvodu je pro predikci tržeb použita funkce, jež je odvozená na základě tohoto makroekonomického ukazatele. V níže uvedeném grafu lze vidět, jak se se tržby v odvětví stavebnictví vyvíjí stejným směrem jako nominální HDP.



Graf 7: Vývoj tržeb odvětví a vývoj nominálního HDP (Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2024)

Aby mohla být dále určena predikce tržeb, je potřeba určit spojnicí trendu minulých dat, která bude nejspolehlivěji vystihovat vývoj tržeb. Míra spolehlivosti je interpretována pomocí koeficientu determinace, jež bude vyčíslen v níže uvedené tabulce.

Tabulka 18: Rovnice spojnic a jejich koeficienty determinace (Zdroj: vlastní zpracování)

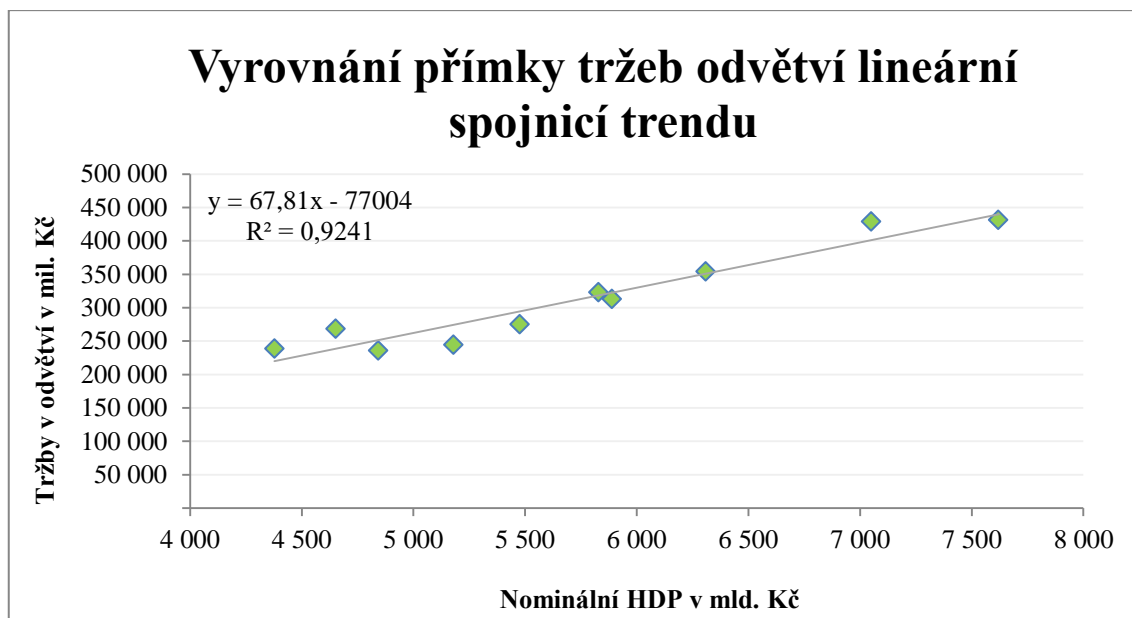
Trend	Rovnice	Koeficient determinace
Exponenciální	$y = y = 92028e^{0,0002x}$	0,9171
Lineární	$y = 67,8104x - 77004,35$	0,9241
Logaritmický	$y = 390612\ln(x) - 3E+06$	0,8999
Polynomický 2. stupně	$y = 160\,183,41 - 14,05x + 0,00685639x^2$	0,9331

Nejvyšší hodnotu spolehlivosti vykazuje polynomický trend 2. stupně s koeficientem determinace ve výši 0,93. Druhým nejvyšším trendem je exponenciální a hned za ním lineární. Z důvodu vysokých výsledků spolehlivosti u všech čtyř trendů budou vypracovány predikce tržeb odvětví, aby následující vývoj byl co nejvíce přesný.

Tabulka 19: Predikce tržeb na základě trendových spojníc (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby v tis. Kč	2023	2024	2025	2026
Exponenciální	431 235	452 186	493 091	540 932
Meziroční změna	/	1,049	1,090	1,097
Lineární	431 235	462 766	492 128	523 525
Meziroční změna	/	1,073	1,063	1,064
Logaritmický	431 235	505 471	527 452	548 183
Meziroční změna	/	1,172	1,043	1,039
Polynomický 2. stupně	431 235	482 777	525 243	573 495
Meziroční změna	/	1,120	1,088	1,092

Z výše uvedené tabulky budoucích tržeb v odvětví lze vidět, že všechny trendy zaznamenávají rostoucí trend, což také odpovídá koeficientům determinace. Ovšem u logaritmického trendu lze pozorovat, že růst tržeb se v čase zpomaluje. Dle koeficientu spolehlivosti, by se nabízelo využití spojnice polynomického trendu 2. stupně. Ovšem tento výsledek pro podnik značí prudký nárůst tržeb, což by pro něj nemuselo být reálné a predikce by se příliš neopírala o proveditelnost plánu. Jelikož předpokládáme, že ekonomika státu poroste, bude pro odhad tržeb pro roky 2024 - 2026 využít dle porovnání meziročních změn tržeb lineární trend, u kterého je zaznamenán stálý růst, který není příliš markantní.



Graf 8: Vyrovnání přímky tržeb odvětví lineární spojnici trendu (Zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce je prezentován vývoj tržeb podniku ABC, a.s., jak minulého období, tak na následující tři roky 2024 – 2026. Pro výpočet predikce tržeb podniku byl stanoven průměrný index tržního podílu z minulých let, který dosahuje hodnoty 1,0127. Aby byl zachován konzistentní vývoj tržeb, byla pro stanovení průměru vynechána hodnota indexu tržního podílu pro rok 2017, která zaznamená příliš vysoký výkyv, a tudíž by mohla predikci mírně zkreslit. V roce 2017 podnik dokončil a předal rozsáhlou zakázku, zároveň se mu dařilo a tím se mu výrazně zvýšily tržby. I přesto, že podnik předpokládá růst tržeb, musí stále předpokládat s potenciálními riziky, které mohou nastat v celém odvětví. V případě, kdyby byl průměr indexu tržního podílu stanoven na základě všech deseti let, dosahoval by hodnoty 1,089. Tržby vypočítané na základě takového průměru by dosahovaly příliš vysokých hodnot a to by znamenalo vysoké nároky na chod společnosti, které by mohly být v tak krátkém období nedosažitelné. V takovém případě, při odstranění vysokých výkyvů vlivem velikých zakázek, podnik chce tento základní objem zakázek udržovat i nadále pro růst společnosti.

Na základě indexu tržního podílu byl stanoven tržní podíl společnosti, jež byl vynásoben predikovanými tržbami v odvětví. Pomocí nich byly dopočítány plánované tržby podniku ABC, a.s. pro roky 2024 – 2026.

Tabulka 20: Predikce tržeb podniku na základě tržního podílu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby v odvětví v mil. Kč	Index tempa růstu trhu	Tržby ABC, a.s. v mil. Kč	Index růstu tržeb ABC, a.s.	Tržní podíl	Index tržního podílu
2014	238 262	/	366,407	/	0,00154	/
2015	268 136	1,125	397,681	1,085	0,00148	0,9644
2016	235 728	0,879	354,016	0,890	0,00150	1,0126
2017	244 026	1,035	623,749	1,762	0,00256	1,7020
2018	274 680	1,126	358,516	0,575	0,00131	0,5106
2019	312 851	1,139	531,468	1,482	0,00170	1,3015
2020	322 563	1,031	815,505	1,534	0,00253	1,4882
2021	354 107	1,098	621,034	0,762	0,00175	0,6937
2022	428 617	1,210	737,961	1,188	0,00172	0,9817
2023	431 235	1,006	852,990	1,156	0,00198	1,1489
2024	462 766	1,073	926,995	1,087	0,00200	1,0127
2025	492 128	1,063	985,812	1,063	0,00200	1,0127
2026	523 525	1,064	1048,703	1,064	0,00200	1,0127

4.2 Předpoklady tvorby plánu – varianta I.

V rámci finančního plánu varianta I. bude časová řada jednotlivých položek výkazů prodloužena o tři roky do budoucnosti, jedná se o roky 2024, 2025 a 2026. Jejich výše bude predikována na základě dat z minulých let a na základě výsledků ze strategické a finanční analýzy. Tudíž v první variantě bude modelován finanční plán společnosti tak, jak by si finančně vedl bez nových investic a větších vlivů, které by vytvořili ve výkazech výrazné změny. V tomto plánu bude podnik ABC, a.s. počítat se stejným průměrným objemem přijatých i dokončených zakázek, jako měl v minulých letech. Dle indexu růstu tržeb podniku ABC, a.s. lze ale vidět, že budoucí index růstu tržeb je nastaven na nižší hodnotu než, než byly indexy v minulosti. Tento krok je opodstatněn opatrností, na kterou se v predikci přihlíží.

Tržby za prodané zboží

Tržby za prodané zboží podnik evidoval pouze poslední dva sledované roky, a jak již bylo uvedeno, byla to snaha podniku, začít prodávat baterie do fotovoltaik. Společnost posléze usoudila, že to není správná cesta. Lze to vidět i z níže uvedeného podílu nákladů na prodané zboží na tržbách za prodej zboží. Náklady se téměř rovnají tržbám a pro podnik tato strategie není příliš zisková. Na základě rozvahy, kde stav zboží k 31. 12. 2023 je nulový, je zřejmé, že společnost celou výši zboží prodala a v dalších letech s touto položkou nebude počítáno.

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Z důvodu doprodeje zboží v roce 2023 je další roky 2024 až 2026 tedy tento podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových tržbách stoprocentní, jako tomu bylo i všechny roky od začátku vzniku činnosti do roku 2022. Celkové tržby jsou predikovány dle výše tržeb v odvětví stavebnictví.

Tabulka 21: Tržby z prodeje výrobků a služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč	531 468	815 505	621 034	736 393	825 954	926 995	985 812	1 048 703
Podíl na tržbách	100%	100%	100%	99,79%	96,83%	100%	100%	100%

Osobní náklady

Při použití podílu osobních nákladů na tržbách za roky 2014 – 2023 byly výsledky zkreslené, protože v roce 2014 měl podnik 57 zaměstnanců. Další roky položka osobních nákladů zaznamenala vysoké hodnoty tempa růstu, jelikož podnik se až do roku 2019 rozvíjel a nabíral nové zaměstnance. Až od roku 2020 pozorujeme stabilizaci společnosti a počet zaměstnanců se pohybuje okolo 115 – 118. Z toho důvodu nelze predikovat osobní náklady na základě průměrného podílu na tržbách za posledních deset let. Aby se uchovala konzistentnost, byly osobní náklady odvozeny dle posledního známého podílu na tržbách, který značí jistou stabilní fázi po růstu společnosti a po době covidové. Jelikož tržby podniku budou růst, společnost dosáhne více finančních zdrojů k navýšení mezd. Nárůst výše mezd úzce souvisí také s nárůstem nominálních průměrných mezd. Zde je důvodem konkurenční prostředí, kde může nastat riziko, že podnik zaměstnance ztratí v důsledku přechodu ke konkurenci.

Mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady byly rozděleny v poměru 74,5 % a 25,5 %. Tento poměr byl stanoven na základě průměru z poměrů minulých let.

Tabulka 22: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Položky v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Osobní náklady	86 968	95 348	91 903	93 148	106 430	115 689	123 029	130 878
- Mzdové náklady	64 662	71 182	68 617	69 512	78 813	86 153	91 619	97 464
- Náklady na soc. zabezp., ZP a ostatní N	22 306	24 166	23 286	23 636	27 617	29 536	31 410	33 414
Tempo růstu	14,87%	9,64%	-3,61%	1,35%	14,26%	8,70%	6,34%	6,38%
Podíl na tržbách	16,36%	11,69%	14,80%	12,62%	12,48%	12,48%	12,48%	12,48%

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energie zaznamenává v posledních pěti letech poměrně klesající trend, viz tabulka níže. Lze vidět, že podnik usiluje o snižování nákladů na materiál na energie. Z důvodu, že podnik pracuje v odvětví elektromontáží, jsou pro něj ceny energií důležité. Další nákladovou položkou je i materiál, který podnik spotřebuje. Zde hraje roli inflace, která se má v letech 2024 – 2026 pohybovat okolo 2%. Z toho

důvodu je predikce těchto nákladů odvozena od posledního známého podílu nákladů na tržbách. Náklady tedy v predikci rostou úměrně s tržbami.

Tabulka 23: Spotřeba materiálu a energie (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč	217 910	283 658	254 730	292 100	316 415	343 867	365 685	389 014
Podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách	41,00	34,78	41,02	39,58	37,09	37,09	37,09	37,09

U nákladů za služby nelze jednoznačně říci, zda zaznamenávají klesající nebo rostoucí trend. Z toho důvodu byl stanoven průměr podílů těchto nákladů na tržbách s výjimkou roku 2022, kdy podíl dosahoval nadstandardní vysoké hodnoty, která by predikci zkreslila. Tento průměr činí 37,82 %. Jelikož zde existuje předpoklad zvyšujících se cen dodavatelů poskytující externí služby a za nájem prostor k podnikání, je podíl mírně navyšován. Ceny dodavatelů mohou růst z důvodu vyšších mezd a vyšších cen materiálu a náradí, tedy díky inflaci.

Tabulka 24: Náklady na služby (Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Služby v tis. Kč	232 718	130 635	211 544	306 275	243 154	331 196	312 759	350 607	377 782	407 127
Podíl služeb na tržbách v %	37,31	36,44	39,80	37,56	39,15	44,88	36,67	37,82	38,32	38,82
Průměr podílu	37,82%						37,82%			
Tempo růstu v %	49,00	-43,87	61,94	44,78	-20,61	36,21	-5,57	12,10	7,75	7,77

Ostatní provozní výnosy a náklady

Pro plánované ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady byl použit průměrný podíl na tržbách za roky 2020 - 2023. Ostatní provozní výnosy představují průměrný podíl 1,04 % a u ostatních provozních nákladů je stanoven podíl na tržbách 1,10 %. Pomocí těchto čísel a plánovaných tržeb jsou položky dopočteny pro následující tři roky.

Tabulka 25: Ostatní provozní výnosy a náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ostatní provozní výnosy v tis. Kč	9 395	4 613	5 571	11 628	9 652	9 664	10 277	10 933
Podíl na tržbách	1,77%	0,57%	0,90%	1,58%	1,13%	1,04%	1,04%	1,04%
Ostatní provozní náklady v tis. Kč	8 735	6 080	6 747	10 372	10 011	10 223	10 871	11 565
Podíl na tržbách	1,64%	0,75%	1,09%	1,41%	1,17%	1,10%	1,10%	1,10%

Finanční výnosy a náklady

Pro výpočet výnosových úroků a podobných výnosů byl použit podíl na peněžních prostředcích. Tyto výnosové úroky má podnik ze zhodnocení investovaných prostředků do overnight vkladů. Jelikož se předpokládá snížení diskontní sazby, je i podíl predikován s klesajícím trendem.(Česká národní banka, 2025) Finanční výnosy a náklady představují kurzové zisky a ztráty, proto jsou predikovány dle průměrného podílu na tržbách. U finančních výnosů byla stanovena predikce podílu na 0,365 % a u finančních nákladů na 0,38 %. Nákladové úroky a podobné náklady byly doloženy na základě průměrné úrokové sazby pro nefinanční podniky. Výše sazeb pro krátkodobé a dlouhodobé úvěry jsou uvedeny níže v tabulce. Poslední zveřejněná sazba dle ČNB je za období 1/2025, tudíž s touto sazbou bude počítáno i pro rok 2026.

Tabulka 26: Výnosové a nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a náklady (Zdroj: vlastní zpracování; Česká národní banka, 2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Peněžní prostředky	13 850	89 623	59 364	43 409	84 332	119 770	162 906	205 273
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	27	162	3 034	4 072	5 213	6 158
Podíl na peněžních prostředcích	0,01%	0,00%	0,05%	0,37%	3,60%	3,40%	3,20%	3,00%
Ostatní finanční výnosy	9	257	156	2 259	3 116	3 386	3 598	3 828
Podíl na tržbách	0,00%	0,03%	0,03%	0,31%	0,365%	0,365%	0,365%	0,365%
Ostatní finanční náklady	1 010	2 870	1 400	2 195	4 267	3 552	3 778	4 019
Podíl na tržbách	0,19%	0,35%	0,23%	0,30%	0,50%	0,38%	0,38%	0,38%
Nákladové úroky a podobné náklady	547	575	410	466	546	395	356	327
Úrokové sazby pro nefinanční instituce pro krátkodobý úvěr	/	/	/	/	/	5,83%	5,80%	5,80%
Úrokové sazby pro nefinanční instituce pro dlouhodobý úvěr	/	/	/	/	/	5,65%	5,42%	5,42%

Prognóza pohledávek, závazků a zásob

Zásoby

Doba obratu zásob zahrnuje dobu obratu materiálu a dobu obratu nedokončené výroby. V jednom roce podnik eviduje také dobu obratu výrobků a zboží. S touto položkou již však není počítáno. Doba obratu zásob byla stanovena na základě průměru z let 2020, 2021 a 2023. Roky 2019 a 2022 byly vynechány kvůli vysokým hodnotám. Na stejném principu byly stanoveny jednotlivé položky zásob.

Tabulka 27: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel ve dnech	2019	2020	2021	2022	2023	Průměr	2024	2025	2026
Doba obratu zásob	26,1	7,6	16,8	24,9	7,8	10,7	10,7	10,7	10,7
- Materiál	2,9	2,0	5,0	3,4	2,5	3,2	3,2	3,2	3,2
- Nedokončená výroba a polotovary	23,2	5,6	11,8	11,9	5,3	7,5	7,5	7,5	7,5
- Výrobky a zboží	/	/	/	9,6	/	/	/	/	/

Celkové zásoby budou růst úměrně k růstu tržeb a snahou je zásoby při průměrném objemu zakázek stabilizovat.

Tabulka 28: Zásoby (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Zásoby v tis. Kč	38 472	17 135	28 937	51 143	18 567	27 662	29 417	31 293
- Materiál v tis. Kč	4 222	4 569	8 659	7 030	5 947	8 194	8 714	9 270
- Nedokončená výroba a polotovary v tis. Kč	34 250	12 566	20 278	24 356	12 620	19 468	20 703	22 024

Krátkodobé závazky

Průměrná doba obratu krátkodobých závazků celkem je 64,7 dní. Pro výpočet průměru byly opět vynechány roky 2019 a 2022. Tato hodnota souhlasí i s nastavením doby splatnosti přijatých faktur od dodavatelů materiálu a služeb. Jelikož má podnik i nadále v predikci poměrně veliký objem peněžních prostředků, je v rámci predikce závazků naplánována snižující se hodnota závazků. Podnik má peněžní prostředky na jejich úhradu, tudíž i doba obratu se snižuje.

Stejným způsobem je zamýšleno i u doby obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Doba obratu krátkodobých závazků k úvěrovým institucím byla nastavena dle posledního známého roku.

Tabulka 29: Doba obratu krátkodobých závazků (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel ve dnech	2019	2020	2021	2022	2023	Průměr	2024	2025	2026
Doba obratu krátkodobých závazků	117,6	64,2	63,8	126,7	66,0	64,7	59,2	54,0	48,2
DO krátkodobých závazků k úvěru	3,4	1,9	2,5	2,1	1,4	/	1,4	1,4	1,4
DO krátkodobých závazků z obch. vztahů	104,6	47,0	51,9	80,9	54,9	51,2	50,0	45,0	40,0

V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny hodnoty celkových krátkodobých závazků na plánované roky 2024 – 2026 s jejími podrobnými položkami.

Krátkodobé přijaté zálohy jsou predikovány ve výši posledního roku, aby nedošlo k příliš velké odchylce. Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou predikovány jako jedna dvanáctina nesplacených osobních nákladů za měsíc prosinec každého roku, jež jsou ve výkazu zisku a ztráty. Daňové závazky vyjadřují průměr za každých posledních 5 let.

Tabulka 30: Krátkodobé závazky (Zdroj: vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Krátkodobé závazky	173 558	145 462	110 142	259 711	156 305	152 526	147 958	140 410
- Závazky k úvěrovým institucím	5 018	4 410	4 352	4 402	3 291	3 605	3 834	4 078
- Krátkodobé přijaté zálohy	104	0	0	78 627	1 188	1 188	1 188	1 188
- Závazky z obchodních vztahů	154 460	106 469	89 460	165 736	129 968	128 749	123 226	116 523
- Závazky k zaměstnancům	4 462	6 049	5 055	4 913	5 858	7 179	7 635	8 122
- Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	2 483	3 525	2 634	2 564	3 146	2 461	2 618	2 785
- Stát - daňové závazky a dotace	6 275	15 671	583	1 395	10 303	6 845	6 959	5 217
- Dohadné účty pasivní	576	9 145	7 876	1 891	2 300	2 300	2 300	2 300
- Jiné závazky	180	193	182	183	251	198	198	198

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím zaznamenávají v letech 2014 – 2018 každoroční mírný nárůst. Z toho důvodu nelze jednoznačně vypočítat splátkový

kalendář úvěru. Avšak od roku 2019 podnik nečerpá nové úvěry, ale pouze je splácí. Z důvodu klesající částky úvěru a zvyšujících se volných peněžních prostředků na jejich úhradu a chod společnosti nebudou další úvěry čerpány, ale pouze hrazeny splátky, jež jsou nastaveny dle platebních schopností podniku. Z důvodu volných peněžních prostředků budou snižovány i závazky z obchodních vztahů, které podnik může pozvolna splácet.

Tabulka 31: Dlouhodobé závazky (Zdroj: vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Dlouhodobé závazky celkem	13746	12119	11229	9617	6479	5279	4079	2879
Závazky k úvěrovým institucím	11575	8545	8111	7446	4073	3273	2473	1673
Meziroční změna	/	-3030	-434	-665	-3373	-800	-800	-800
Závazky z obchodních vztahů	2171	3574	3118	2171	2406	2006	1606	1206
Meziroční změna	/	1403	-456	-947	235	-400	-400	-400

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky zahrnují z největší části krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Proto byly nejdříve predikovány ty, dle průměrné doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Průměr dosahuje hodnoty 117,6 dní. S tímto počtem dní doby obratu bylo počítáno první rok plánu a následující roky je snaha dobu obratu mírně snižovat. Snížení dochází z důvodu dat minulých let, kdy se doba obratu pohledávek pohybovala i okolo 85 – 95 dní.

Tabulka 32: Doba obratu krátkodobých pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel ve dnech	2019	2020	2021	2022	2023	Průměr	2024	2025	2026
Doba obratu krátkodobých pohledávek	157,3	90,4	112,9	176,1	131,9	133,7	126,4	124,3	121,8
DO pohledávek z obchodních vztahů	144,9	84,6	94,9	141,6	122,2	117,6	117,6	116,0	114,0

Poté byly predikovány další položky krátkodobých pohledávek. Daňové pohledávky a jiné pohledávky jsou predikovány na základě průměru dat minulých let. U krátkodobých poskytnutých záloh a dohadných účtů aktivních je předpokládána jejich výše ve stejné výši posledního známého roku 2023.

Z celkové sumy krátkodobých pohledávek byla dopočtena doba obratu krátkodobých pohledávek, která se pohybuje okolo 121,8 – 126,4 dní.

Tabulka 33: Krátkodobé pohledávky (Zdroj: vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Krátkodobé pohledávky	232 243	204 688	194 771	361 028	312 465	325 466	340 298	354 737
- Pohledávky z obchodních vztahů	213 980	191 628	163 637	290307	289 513	302 818	317 650	332 089
- Stát - daňové pohledávky	15 300	10 883	10 877	22922	11 272	11 011	11 011	11 011
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 099	2 017	11 218	41993	10 017	10 017	10 017	10 017
- Dohadné účty aktivní	844	49	8 496	2352	577	577	577	577
- Jiné pohledávky	20	111	543	3454	1 086	1 043	1 043	1 043

Dlouhodobé pohledávky

V rámci dlouhodobých pohledávek podnik eviduje pouze pozastávky neboli zádržné, které je v hodnotě 5%. Dle průměrného podílu dlouhodobých pohledávek za posledních pět let podnik drží část pohledávek ve výši 4,91 %, což se silně přibližuje dané hodnotě ve smlouvách o dílo. Z toho důvodu bylo v predikci počítáno s 5 % z plánovaných tržeb.

Tabulka 34: Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů v tis. Kč	28 543	52 296	40 670	26 470	22 325	46 350	49 291	52 435
Podíl dlouhodobých pohledávek na tržbách	5,37%	6,41%	6,55%	3,59%	2,62%	5,00%	5,00%	5,00%
Průměr	4,91%							

Dlouhodobý nehmotný majetek

Software

V rámci dlouhodobého nehmotného majetku podnik vykazuje majetek v podobě softwaru a ostatního dlouhodobého nehmotného majetku. Ostatní dlouhodobý majetek představují webové stránky, které podnik spravuje. Dále v roce 2022 začal podnik pracovat na již zmíněném novém softwaru, který má být kompatibilní se stávajícím účetním programem. Ten se dle informací z podniku dokončil v roce 2024 a k 1.1.2025 je převeden z nedokončeného majetku do položky dlouhodobý nehmotný majetek. Hodnota nového softwaru je tak 7 542 tis. Kč. Tento majetek se odepisuje pouze účetně a tyto účetní odpisy jsou zároveň daňovými. Doba odepisování je nastavena na 36 měsíců. Roční odpis činí 2 514 tis. Kč.

Podnik do konce roku 2024 používal dosavadní starý software. Z toho důvodu ho ponechal v majetku a vedl ho jako odepsaný majetek. K 31.12.2024 ho zcela vyřadil z majetku na základě protokolu o vyřazení a nahradil ho nový software v hodnotě 7 542 tis. Kč.

Tabulka 35: Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek a software (Zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nedokončený DNM	/	/	/	2802	6863	7542	0	0
SOFTWARE								
Brutto hodnota	130	334	334	334	334	334	7 542	7 542
Korekce	-130	-181	-149	-317	-334	-334	-2 514	-5 028
Netto	0	153	85	17	0	0	5 028	2 514

Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek

Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek, který představuje webové stránky, podnik stále využívá ke své činnosti, i přesto, že je v roce 2024 zcela odespaný. Proto je ponechán v majetku.

Dlouhodobý hmotný majetek

Stavby – technické zhodnocení pronajatých prostor

Položka staveb v brutto hodnotě 672 tis. Kč je odepisována lineárně, každoročně o 67 – 68 tis. Kč. Jedná se o technické zhodnocení pronajatých nebytových prostor. V roce

2024 je tento majetek odepsán, ale díky stálému využívání je tento majetek ponechán a veden stále v položce staveb.

Tabulka 36: Dlouhodobý hmotný majetek: Stavby (Zdroj: vlastní zpracování)

STAVBY v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Brutto hodnota	672	672	672	672	672	672	672	672
Korekce	-335	-402	-470	-537	-604	-672	-672	-672
Netto hodnota	337	270	202	135	68	0	0	0

Hmotné movité věci a jejich soubory

Vzhledem k činnosti podnikání eviduje společnost v rámci hmotných movitých věcí převážně automobily a elektromontážní techniku. Dle výše tohoto majetku v minulých letech je zřejmé, že podnik každý rok majetek navyšuje, ale nelze jasně určit pravidelnost nárůstu. Podnik počítá s tím, že investice do majetku budou růst díky obnovovacím investicím na elektromontážní stroje a nářadí, dále z důvodu růstu cen tohoto majetku a také z důvodu užívání automobilů a provedených investic právě na nové nebo již užívané automobilové prostředky. V roce 2023 se koeficient investiční náročnosti tržeb oproti roku 2022 zvýšil. Důvodem je investice do obnovovacího majetku, který bude v dalších letech využívat. Proto byla predikce v letech 2024 – 2026 mírně snížena a odvozena dle průměrného koeficientu náročnosti tržeb na brutto investice v hodnotě 0,007 dle následujícího vzorce:

$$\text{Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto} = \frac{\text{Investice brutto}}{\text{Tržby}}$$

Obrázek 3: Vzorec koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto (Zdroj: Maříková in Mařík a kol., 2018, s. 162)

V roce 2024 byl také navýšen majetek o 544 tis. Kč, které byly k 31. 12. 2023 účtovány jako poskytnutá záloha na dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se o peněžní prostředky, které společnost zaplatila předem dodavateli za nákup nového automobilu. V následujícím roce byl automobil dodán a převeden tak do majetku.

Tabulka 37: Dlouhodobý hmotný majetek: Hmotné movité věci a jejich soubory a odpisy (Zdroj: vlastní zpracování)

HMV a JEJICH SOUBORY v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Brutto hodnota	43 731	43 366	48 236	51 304	59 227	66 286	73 214	80 585
- investice brutto	7 600	- 365	4 870	3 068	7 923	6 515	6 928	7 370
Korekce	27 847	32 289	35 562	39 467	42 779	47 567	52 856	58 677
Netto hodnota	15 884	11 077	12 674	11 837	16 448	18 719	20 358	21 908
Koeficient náročnosti tržeb	0,0143	-0,0004	0,0078	0,0042	0,0093	0,007	0,007	0,007
Průměr koeficientu náročnosti tržeb	0,007							

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Odpisy v tis. Kč	2 574	4 442	3 273	3 905	3 312	4788	5289	5821
HMV a jejich soubory brutto v tis. Kč	43 731	43 366	48 236	51 304	59 227	66 286	73 214	80 585
Podíl odpisů na HMV	6%	10%	7%	8%	6%	7%	7%	7%
Průměr odpisů	7%					7%	7%	7%

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Celkové odpisy v tis. Kč	5 927	6 020	5 614	5 564	4 876	4 860	7 469	8 335

V tabulce jsou uvedeny také odpisy hmotného movitého majetku a jeho brutto hodnota. Jejich podílem je zjištěno procento odpisů, které za roky 2019 – 2023 činilo v průměru 7%. Tato výše odpisu byla tedy použita pro následující tři roky a přičtena ke korekci oprávkám minulého roku v tabulce, jež je uvedena výše.

Celkové odpisy znázorňují součet odpisů softwaru, ostatního dlouhodobého nehmotného majetku, staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů. Tato částka je použita i do řádku Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé ve výkazu zisku a ztráty.

Dlouhodobý finanční majetek

V posledních čtyřech letech společnost tuto položku nevykazuje v rozvaze, tudíž i nadále nebudeme s dlouhodobým finančním majetkem v plánu počítat a jeho výše bude nulová.

Časové rozlišení aktiv

V rámci časového rozlišení aktiv podnik eviduje náklady příštích období a příjmy příštích období, kdy náklady příštích období mají větší nebo úplnou převahu. Z níže

uvedené tabulky lze zaznamenat trend, který se pohybuje okolo 700 tis. Kč. Výjimkou je rok 2022, kdy náklady příštích období vzrostly na 4 338 tis. Kč. Jelikož je tato částka pouze jednorázová, pro prognózu byla vynechána a byl stanoven průměr z posledních čtyř let, který vyšel přesně na částku 700 tis. Kč. S touto částkou se bude počítat ve finančním plánu na další tři roky.

Tabulka 38: Časové rozlišení aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Časové rozlišení aktiv	689	650	756	4 338	705	700	700	700
Průměr	700							

Časové rozlišení pasiv

V časovém rozlišení pasiv podnik vykazuje pouze položku výdaje příštích období. Z níže uvedené tabulky lze vidět, že hodnoty se nejčastěji pohybují okolo 2 500 tis. Kč. Výjimkou je rok 2019 s hodnotou 3 985 tis. Kč a hlavně rok 2023, kdy podnik dosahoval hodnoty výdajů příštích období 8 353 tis. Kč. Jelikož se ale také jedná o jednorázovou událost, byla hodnota z roku 2023 vynechána. Průměr byl vypočten z let 2019 – 2022, jež vyšel na 2 746 tis. Kč a s touto hodnotou bude dále počítáno ve finančním plánu.

Tabulka 39: Časové rozlišení pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Časové rozlišení pasiv	3 985	2 561	2 253	2 184	8 353	2 746	2 746	2 746
Průměr	2 746							

4.2.1 Plánovaná rozvaha

Rozvahové položky, které byly predikovány výše, byly doplněny do rozvahy. Jedná se o položky netto za poslední známý rok 2023 a plánované roky 2024, 2025 a 2026. První tabulka znázorňuje aktiva podniku. Výše peněžních prostředků za jednotlivé roky jsou převzaty z výkazu cash-flow, který je uveden níže.

Tabulka 40: Plánovaná aktiva (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
AKTIVA CELKEM	462 321	546 295	608 087	668 885
Stálá aktiva	23 927	26 261	25 386	24 422
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 867	7 542	5 028	2 514
- Software	0	0	5 028	2 514
- Ostatní DNM	4	0	0	0
- Nedokončený DNM	6 863	7 542	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	17 060	18 719	20 358	21 908
- Stavby	68	0	0	0
- Hmotné movité věci a jejich soubory	16 448	18 719	20 358	21 908
- Poskytnuté zálohy na DHM	544	0	0	0
Oběžná aktiva	437 689	519 335	582 001	643 763
Zásoby	18 567	27 662	29 417	31 293
- Materiál	5 947	8 194	8 714	9 270
- Nedokončená výroba a polotovary	12 620	19 468	20 703	22 024
Pohledávky	334 790	371 816	389 589	407 172
- Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	22 325	46 350	49 291	52 435
- Krátkodobé pohledávky	312 465	325 466	340 298	354 737
- Pohledávky z obchodních vztahů	289 513	302 818	317 650	332 089
- Stát - daňové pohledávky	11 272	11 011	11 011	11 011
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 017	10 017	10 017	10 017
- Dohadné účty aktivní	577	577	577	577
- Jiné pohledávky	1 086	1 043	1 043	1 043
Peněžní prostředky	84 332	119 857	162 996	205 298
Časové rozlišení aktiv	705	700	700	700

Další tabulkou jsou položky pasiv a jejich suma. Základní kapitál a fondy ze zisku zůstávají neměnné. Výsledek hospodaření minulých let je kumulován. Pouze v roce 2025 a 2026 jsou z výsledku hospodaření vyplaceny dividendy ve výši 25 mil. Kč. V minulosti podnik vyplácel dividendy v roce 2020 ve výši 5 mil. Kč a v roce 2021 ve výši 27 mil. Kč. V plánovaném období se očekává stabilní finanční situace firmy, která jí umožní vytvářet dostatečnou hotovostní rezervu pro výplatu podílů na zisku společníkům. Ostatní rezervy v roce 2023 představují rezervy na odměny řídicím pracovníkům a členům orgánů společnosti. Tuto rezervu společnost nebude tvořit v dalších letech.

Tabulka 41: Plánovaná pasiva (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
PASIVA CELKEM	462 321	546 295	608 087	668 885
<i>Vlastní kapitál</i>	289 545	385 744	453 304	522 849
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Fondy ze zisku	600	600	600	600
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	227 087	286 945	358 144	425 704
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	59 858	96 199	92 560	94 545
<i>Cizí zdroje</i>	164 423	157 805	152 037	143 289
Ostatní rezervy	1 639	0	0	0
Dlouhodobé závazky	6 479	5 279	4 079	2 879
- Závazky k úvěrovým institucím	4 073	3 273	2 473	1 673
- Závazky z obchodních vztahů	2 406	2 006	1 606	1 206
Krátkodobé závazky	156 305	152 526	147 958	140 410
- Závazky k úvěrovým institucím	3 291	3 605	3 834	4 078
- Krátkodobé přijaté zálohy	1 188	1 188	1 188	1 188
- Závazky z obchodních vztahů	129 968	128 749	123 226	116 523
- Závazky k zaměstnancům	5 858	7 179	7 635	8 122
- Závazky ze sociálního zabezpeč. a ZP	3 146	2 461	2 618	2 785
- Stát - daňové závazky a dotace	10 303	6 845	6 959	5 217
- Dohadné účty pasivní	2 300	2 300	2 300	2 300
- Jiné závazky	251	198	198	198
Časové rozlišení pasiv	8 353	2 746	2 746	2 746

4.2.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Do výkazu zisku a ztráty byly doplněny naplánované položky tržeb a jednotlivých provozních nákladů. Z toho byl vypočten provozní výsledek hospodaření. Dále byl upraven o finanční výnosy a náklady, čímž byl vyčíslen výsledek hospodaření před zdaněním. Daň z příjmů je 21 %. Po jejím odečtení lze vidět výsledek hospodaření za účetní období po dani.

Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
Tržby celkem	852 990	926 995	985 812	1 048 703
- Tržby z prodeje výrobků a služeb	825 954	926 995	985 812	1 048 703
- Tržby za prodej zboží	27 036	0	0	0
Výkonová spotřeba	655 738	694 475	743 467	796 141
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	11 736	- 6 848	- 1 235	- 1 321
Osobní náklady	106 430	115 689	123 029	130 878

- Mzdové náklady	78 813	86 153	91 619	97 464
- Náklady na sociál. zabezpečení, ZP. a ostatní N	27 617	29 536	31 410	33 414
Úprava hodnot v provozní oblasti	5 867	4 860	7 469	8 335
- Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	4 876	4 860	7 469	8 335
- Úpravy hodnot pohledávek	991	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	9 652	9 664	10 277	10 933
Ostatní provozní náklady	10 011	10 223	10 871	11 565
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	72 860	118 260	112 488	114 037
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	3 034	4 072	5 213	6 158
Nákladové úroky a podobné náklady	546	395	356	327
Ostatní finanční výnosy	3 116	3 386	3 598	3 828
Ostatní finanční náklady	4 267	3 552	3 778	4 019
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1 337	3 511	4 677	5 640
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	74 197	121 771	117 165	119 677
Daň z příjmů	14 339	25 572	24 605	25 132
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	59 858	96 199	92 560	94 545
Čistý obrat za účetní období	868 792	944 117	1 004 900	1 069 622

4.2.3 Plánovaný výkaz Cash-Flow

Plánovaný výkaz cash-flow byl pro tuto diplomovou práci použit originální výkaz společnosti, ve kterém je účetní zisk před zdanění upraven nejdříve o nepeněžní operace a je vyčíslen čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu. V další části je vyčíslen čistý peněžní tok z provozní činnosti, z investiční a finanční činnosti. Investiční cash-flow vykazuje záporné hodnoty, jelikož podnik bude v následujících letech pouze vynakládat peněžní prostředky na investice a nebude žádné prodávat. Finanční cash-flow je také záporné. Důvodem jsou úročené závazky a výplata dividend. Součet těchto tří peněžních toků vyjadřuje čisté zvýšení peněžních prostředků. Z výsledných hodnot ve výkazu lze vidět, že podnik dosahuje poměrně dobrého finančního zdraví, kdy je schopen generovat finanční rezervu.

Tabulka 43: Plánovaný výkaz Cash-Flow (Zdroj: vlastní zpracování)

	<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
P.	Stav peněžních prostředků na začátku úč. období	43 409	84 332	119 857	162 996
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	74 197	121 771	117 165	119 677
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	4884	-1447	2612	2504
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	4 876	4 860	7 469	8 335
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	2 630	-2630	0	0

A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	-134	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) Vyúčtované výnosové úroky (-)	- 2 488	- 3 677	- 4 857	- 5 831
A*	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami prac. kapitálu (Z + A.1.)	79 081	120 324	119 777	122 181
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	- 16 900	- 51 367	- 24 439	- 25 510
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů ČR a dohadných účtů aktivních	55 350	- 36 030	- 17 773	- 17 584
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů ČR a dlouhodobých účtů pasivních	-104 826	- 6 242	- 4 911	- 6 050
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	32 576	- 9 095	- 1 755	- 1 877
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A*+ A.2.)	62 181	68 958	95 338	96 671
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	- 546	- 395	- 356	- 327
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	3 034	4 072	5 213	6 158
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	- 5 638	- 29 030	- 24 490	- 26 875
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A**+ A.3.+ A.4.+ A.5.+ A.7.)	59 031	43 605	75 704	75 628
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-13 993	- 7 194	- 6 594	- 7 370
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	134	0	0	0
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1.+ B.2.+ B.3)	-13859	-7194	-6594	-7370
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti na PP	- 4 249	- 886	- 971	- 955
C.2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům (-)			-25 000	-25 000
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	- 4 249	- 886	- 25 971	- 25 955
F.	Čisté zvýšení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	40 923	35 525	43 138	42 302
R.	Stav peněžních prostředků na konci období (P+F)	84 332	119 857	162 996	205 298

4.2.4 Finanční výsledky plánu I.

Všechny ukazatele likvidity zaznamenávají v následujících letech rostoucí trend. Okamžitá likvidita se v roce 2025 dostane nad hranici 1, tudíž všechny krátkodobé závazky bude schopna ihned splatit z dostupných peněžních prostředků. Pohotová i běžná likvidita jsou na velmi dobré úrovni. Tato situace značí, že podnik ABC, a.s. bude tvořit poměrně vysokou finanční rezervu na výplatu dividend a k pokrytí svých závazků. Z toho důvodu nebude mít společnost potřebu v nejbližších letech žádat o úvěr a její zadluženost bude pomalu klesat. S tím roste koeficient financování a možnost

výplaty podílů na zisku společníkům, aniž by byla stabilita podniku ohrožena. Ovšem vysoká hodnota peněžních prostředků znamená jejich neefektivní využití a podnik tak má možnost dále zhodnotit část těchto prostředků lépe a to například vložení prostředků do případných investic nebo se zaměřit na nové větší zakázky.

I přesto, že ukazatele rentability v následujících letech klesají, dosahují velice dobré úrovně a podnik je stále ziskový. I v posledním roce, kdy rentabilita vlastního kapitálu dosahuje hodnoty 17,05 %, pro společníky to znamená nadstandardní výnos z vloženého kapitálu. Rentabilita tržeb podniku v posledním roce klesla na hodnotu 10,87 %. Může to být způsobeno růstem nákladů, který není dostatečně kompenzován růstem tržeb. V tomto případě by podnik měl zvážit buď navýšení prodejních cen poskytovaných služeb, zaměřit se na možné snížení nákladů nebo se snažit o získání nových zakázek. Přidaná hodnota na zaměstnance byla v roce 2023 ve výši 1 771 tis. Kč a dle koeficientu růstu lze vidět, že produktivita zaměstnanců roste. Ovšem na růst produktivity práce by podnik měl být opatrný, protože při vysoké produktivitě by mohlo dojít k přetížení zaměstnanců.

Tabulka 44: Finanční ukazatele plánu I. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2024	2025	2026
Okamžitá likvidita	0,786	1,102	1,462
Pohotová likvidita	3,224	3,735	4,362
Běžná likvidita	3,405	3,934	4,585
Zadluženost	28,89%	25,00%	21,42%
Koeficient samofinancování	70,61%	74,55%	78,17%
Ukazatel úrokového krytí	299,32	315,63	348,51
Rentabilita aktiv	21,65%	18,50%	17,05%
Rentabilita VK	24,94%	20,42%	18,08%
Rentabilita tržeb	12,76%	11,41%	10,87%
Doba obratu zásob ve dnech	10,7	10,7	10,7
Doba obratu krátkodobých pohledávek ve dnech	126,4	124,3	121,8
Doba obratu krátkodobých závazků ve dnech	59,2	54,0	48,2
Přidaná hodnota 1 zaměstnance v tis. Kč	1 912	2 043	2 129
Koeficient růstu přidané hodnoty na 1 zaměstnance	1,22	1,07	1,04

4.3 Předpoklady tvorby plánu – varianta II.

Druhá varianta finančního plánu podniku ABC, a.s. vychází z příležitosti obdržení poměrně rozsáhlé zakázky, která se týká Městské nemocnice v Ostravě. Výhodou podniku je blízkost jeho provozovny, tudíž komunikace obou stran bude mnohem efektivnější. Budoucí zakázce se podnik musí vždy přizpůsobit. Délka zpracování této modelové investiční zakázky je naplánovaná na tři roky v hodnotě 120 mil Kč. Jelikož se jedná o již stávající budovu, která není novostavbou a musí nadále udržet plynulý a nepřetržitý provoz, musí podnik jednat velmi opatrně a profesionálně. I malá chyba by mohla mít veliký dopad.

4.3.1 Předmět zakázky

V této komplexní zakázce bude společnost v Městské nemocnici provádět nové rozvody nízkého a silného napětí, což zahrnuje výměnu starých vodičů, jističů a rozvaděčů. V návaznosti na to se vymění také staré rozvodové skříně. Dále je potřeba v nemocnici vyměnit zastaralé elektrické rozvody na operačních sálech a JIP a bezpečně připojit přístroje, bez nichž se nemocnice neobejde. Dále se společnost zaměří na kontrolu a případnou obnovu elektrické požární signalizace (dále jen EPS), jež pomocí hlásičů zajišťuje včasnou signalizaci požáru, s propojením evakuačního rozhlasu. A v neposlední řadě se postará také o automatizaci řízení spotřeby energie, díky kterému bude monitorován odběr energie a zároveň regulován dle potřeb budovy.

4.3.2 Průběh realizace

První fází projektu představuje samotná příprava na jeho realizaci. Jedním z prvních kroků je určení odpovědných osob k zakázce, jako je projektový manažer, stavbyvedoucí, přípravař, tým odborných pracovníků, kteří budou práci odvádět a osoby zodpovědné za BOZP. V této fázi také dochází k přetendrování cost driverů tzn. k opakované optimalizaci nákladových položek, jako jsou materiály, práce externích pracovníků, doprava a logistika. Podnik se snaží aktualizovat dodavatele tak, aby náklady byly co nejnižší a materiál a práce co v nejlepší kvalitě. Tím podnik sestaví nákladový rozpočet.

Poté následuje projekční fáze, která zahrnuje přípravu realizační dokumentace celé zakázky. Tu zpracovává projektový manažer, jež spadá pod divizi v Moravskoslezském kraji.

V rámci realizační fáze začínají probíhat objednávky komponent, které mají dlouhou dodací lhůtu. Dochází k převzetí montážního pracoviště a k zajištění zařízení jako jsou stavební buňky, oplocenky, sklady a dílny. Pověřený tým kontroluje stavební připravenost. Dochází k prvním dodávkám transformátorů, které se využívají ke snížení nebo zvýšení napětí na požadovanou výstupní hodnotu, dále přípojnícových systémů a páteřní kabeláže. V tuto chvíli podnik přijímá první přijaté faktury. Fakturace vůči odběrateli probíhá zpravidla ročně na základě zjišťovacího protokolu a dle položkového rozpočtu, vyfakturovat lze pouze komponenty, které jsou zabudované.

V poslední závěrečné fázi by se již celá zakázka měla dostat do plánovaných hodnot a řeší se již závěrečné práce. Závěrem je předání a převzetí díla, které následuje finální fakturace a začíná běžet záruční doba, která zpravidla trvá 60 měsíců. Definují se případně vady nebo nedodělky, které nebrání plynulému a bezpečnému provozu. Z toho důvodu je z každé faktury zadržena pozastávka v hodnotě 10 %. Po odstranění vad a nedodělků odběratel zaplatí společnosti 5 % pozastávky (tzn. ½ z 10 %) a dalších 5 % je zapláceno po uplynutí záruční doby. Pozastávka je evidována v dlouhodobých pohledávkách. Následuje jen vyhodnocení zakázky, kdy se srovnává plán zakázky vs skutečnost.

4.3.3 Finanční struktura modelové zakázky

Finanční struktura zakázky se odvíjí dle nákladových položek a dle marže. Celková zakázka je v hodnotě 120 mil. Kč. Náklady zakázky jsou rozděleny mezi tři podstatné skupiny. První skupinu tvoří náklady na materiál, které představují největší nákladovou položku projektu. Materiál, který bude pořizován, se týká vybavení pro slaboproudé a silnoproudé rozvody, jako jsou různé elektrické kabely, vodiče, pojistky, proudové chrániče a jističe, rozvaděče, kanály, lišty a svorkovnice, rozvodové skříně. Pro kontrolu a případnou obnovu elektrické požární signalizace je potřeba zajistit nové hlásiče kouře, plamene a teploty spolu s ústřednou elektrické požární signalizace, která zajišťuje základní komunikaci s obsluhou, umožňuje programování a ovládání systému a signalizaci stavů, případné přivolání i jednotky požární ochrany. Pro zajištění

evakuačního rozhlasu také zesilovače, reproduktory, rozhlasová ústředna a kabely s požární odolností. Co se týče automatizace a řízení spotřeby energie bude podnik pořizovat materiál, jako jsou různé senzory a měřiče odběru energie, dále řídicí jednotky pro sběr a řízení dat a ovládací panely, které poslouží pro řízení celého systému. Tento pořízený materiál představuje zhruba 42% hodnoty zakázky, což je vyčísleno na 50 400 tis. Kč.

Druhou skupinou nákladů jsou náklady na služby a VRN neboli vedlejší rozpočtové náklady, které celkem dohromady činí 28 % hodnoty zakázky, tedy cca 33 600 tis. Kč. VRN zahrnují náklady na zařízení staveniště jako je zajištění lešení, kontejnerů, WC, dále materiál na zabezpečení stavby – ochranné pásy, pojištění stavby po dobu realizace, zajištění oddělovacích transformátorů, dále náklady na provozní vlivy jako je dopravní značení nebo vyblokování stání pro vjezd techniky. Náklady na VRN jsou obvykle stanoveny procentuálně k základně rozpočtu dle náročnosti zakázky. V této zakázce jsou stanoveny na 13%. Jedná se o vyšší hodnotu z důvodu místa realizace projektu, kde bude potřeba vysoce dbát na zajištění stálého chodu nemocnice bez jakéhokoliv přerušení. Dalších 15 % zahrnují náklady na služby, které podnik externě poptává dle potřeb zakázky.

Poslední náklady představují režijní náklady, mezi které podnik řadí mzdové náklady zaměstnanců, nemoci, dovolené, pojištění podniku, certifikace a případné reklamace. Na této zakázce bude pracovat projektový manažer, který nese odpovědnost za celkovou realizaci zakázky. Dohlíží na ostatní pracovníky a zpracovává reporty k zakázce. Komunikuje s dodavateli, investory a s úřady, snaží se identifikovat rizika a předcházet jejich vzniku. Dalším zaměstnancem je stavbyvedoucí, který řídí všechny práce přímo na stavbě. Dozoruje na elektro montážníky a dodavatele dalších služeb. Má na starosti přesný chod realizace a správnost provedených prací. Práce připraváře zahrnuje vytvoření rozpočtu a kalkulace zakázky. Zajišťuje výběr, objednávky a dodávky materiálů, služeb a jejich evidenci. Poté se stará o fakturaci zakázky. Částečně jsou s každou zakázkou spojeny také pozice hlavní účetní, finanční a skladová účetní, které provádí interní práce spojené s účetnictvím. Dalším pracovníkem je projektant podniku, který navrhuje kompletní dokumentaci řešení stavby po technické stránce, provádí autorský dozor na stavbě a spolupracuje také s externími pracovníky, jako je například statik. Denně je potřeba na stavbě zhruba 8-14 elektromontážních

pracovníků, kteří zastávají z části slaboproudé práce a z druhé části silnoproudé práce. Ovšem podnik v prvním roce uvolní pro tuto zakázku 5 elektromontážních dělníků, v druhém a třetím roce navýší počet na 7 svých kmenových zaměstnanců, kteří provádějí elektromontážní práce. Další potřebné elektromontážní práce bude pokrývat externími dodavateli služeb. V posledním roce realizace jsou mzdové náklady vyšší než v roce 2025, i přesto, že je zachován stejný počet zaměstnanců. Důvodem je potřeba zahrnutí pracovníka, jež se stará o měření a regulaci. Na konci realizace projektu zajišťuje správnost a spolehlivost měření, programuje řídicí systémy, diagnostikuje možné poruchy a hledá možné chyby v zapojení. Také pracuje se zaznamenáváním a analýzou naměřených dat.

Super hrubou marži má podnik nastavenou na přibližně 30 % hodnoty zakázky, kde ale 18 % pozřou právě režijní náklady. Tudíž po odečtení je zisk ke zdanění ve výši 12 %, tedy 14 400 tis. Kč.

Splatnost vydaných faktur je 90 dní od doručení faktury, u přijatých faktur na materiál má podnik smlouvenou splatnost také na 90 dní od doručení faktury a u dodavatelů služeb je splatnost zpravidla 30 dní od doručení faktury.

Tabulka 45: Rozdělení nákladů a výnosů na zakázku (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Částka v tis. Kč	Podíl na tržbách
Celkové tržby	120 000	100%
Celkové náklady	84 000	70%
- N na materiál	50 400	42%
- N na služby a VRN	33 600	28%
Super hrubá marže	36 000	30%
- Režijní náklady	21 600	18%
Zisk před zdaněním	14 400	12%

4.3.4 Vliv realizace na finanční výkazy

Rok 2024 – příprava a počáteční práce realizace zakázky

V rozvaze dochází z důvodu nákupu komponent a zajištění pracovního prostředí ke zvýšení závazků z obchodního styku, na druhé straně ke zvýšení zásob, kde podnik

eviduje vyšší materiál na skladě a nedokončenou výrobu. Společnost fakturuje pouze komponenty, které jsou zabudované, a fakturuje na konci každého roku.

Ve výkazu zisku a ztráty jsou evidovány tržby, které jsou nižší než náklady na zakázku. Výsledek hospodaření je mírně v zisku.

Rok 2025 – stěžejní fáze realizace a její vrchol

V druhém roce se průběh celé zakázky začíná rozvíjet a dochází k těm nejvíce důležitým a rozsáhlým pracím.

V rozvaze se snižuje množství materiálu na skladě, které je spotřebováváno. Ke konci roku je evidován materiál ve výši 1 % z tržeb. Nedokončená výroba se zvyšuje. Pohledávky z obchodních vztahů rostou. Dlouhodobé pohledávky se také zvyšují o již zmíněné pozastávky, které v tuto chvíli tvoří 10 % z tržeb. Dále společnost eviduje závazky z obchodního styku, které se mírně zvyšují. Ty jsou dopočteny pomocí splatností závazků na materiál a na služby. Výsledek hospodaření se na konci roku 2025 mírně zvyšuje.

Ve VZZ se zvyšují tržby z prodeje služeb na základě vydané faktury. Zvyšují se také náklady na materiál a služby. Režijní náklady jsou vyšší z důvodu navýšení počtu elektromontážních pracovníků.

Rok 2026 – dokončovací práce na zakázce a konečná fakturace

V posledním roce celý tým čekají dokončovací práce na zakázce a kontrola prací. Společnost vyfakturuje zakázku. Po dokončení díla je zakázka předána městu Ostrava.

Po případném odstranění vad je polovina pozastávky splacena odběratelem a v dlouhodobých pohledávkách je po dobu následujících 60 měsíců vedena dlouhodobá pohledávka ve výši druhé poloviny pozastávky, tedy 5 % z tržeb. Odstranění vad probíhá nejčastěji až v následujících letech, proto na konci roku 2026 jsou dlouhodobé pohledávky stále ve výši 10 % z tržeb. Na konci účetního období podnik eviduje vysoké pohledávky z obchodních vztahů na základě závěrečné fakturaci. Závazky z obchodních vztahů klesají z důvodu úhrad. Zásoby u této zakázky jsou téměř nulové, jelikož je spotřebován materiál a nedokončená výroba se již u této zakázky neeviduje. Výsledek hospodaření je v kladných hodnotách, výnosy převyšují náklady.

Tržby z prodeje služeb se zvyšují z důvodu konečné fakturace a náklady na materiál a služby jsou klesající. Režijní náklady se mírně zvýšily, jelikož v rámci dokončovacích prací byl potřeba zaměstnanec z oddělení měření a regulace.

Tabulky níže představují položky výkazu zisku a ztráty a výkazu rozvaha, které tato zakázka ovlivňuje. Tyto hodnoty jsou dále doplněny do kompletních finančních výkazů a jsou zhodnoceny jejich dopady.

Tabulka 46: Položky VZZ ovlivněny zakázkou (Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč k 31.12.	2024	2025	2026
Tržby z prodeje služeb	26 000	43 000	51 000
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 000	13 300	- 19 300
Náklady celkem	28 880	51 140	25 580
- Náklady na materiál	7 810	30 680	11 910
- Náklady na služby a VRN	14 200	13 290	6 100
- Režijní náklady	6 870	7 170	7 570
- Osobní náklady	5 933	6 309	6 712
- Reklamace, certifikace, pojistky	937	861	858
Zisk před zdaněním	3 120	5 160	6 120

Tabulka 47: Položky rozvahy ovlivněny zakázkou (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha v tis. Kč k 31.12.	2024	2025	2026
AKTIVA			
Materiál	260	430	/
Nedokončená výroba	6 000	19 300	/
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	2 600	6 900	12 000
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	23 400	38 700	45 900
PASIVA			
VH min. let	/	3 120	8 280
VH běžného účetního období	3 120	5 160	6 120
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	3 136	8 778	3 486

4.3.5 Plánovaná rozvaha

Po doplnění změn do rozvahy, které nastaly z důvodu přijetí a zpracování objemné zakázky, se celková aktiva a pasiva změnila. Ve všech predikovaných letech došlo ke zvýšení bilanční sumy. Na stálá aktiva tato zakázka příliš veliký vliv nemá.

Dlouhodobý hmotný majetek i dlouhodobý nehmotný majetek bude podnik využívat ve stejné výši, jakoby tuto zakázku neobdržel.

Za to v rámci oběžných aktiv dopad zakázky lze vidět a to nejvíce u zásob a pohledávek. Materiál podniku se mírně zvýšil o 1 % z tržeb zakázky, jak již bylo výše uvedeno. Ovšem nedokončená výroba a polotovary se v roce 2024 a 2025 změnily, jelikož podnik zde musel evidovat nedokončenou zakázku, která nebyla stále předána. V roce 2026 byla položka nedokončené výroby rozpuštěna z důvodu dokončení elektromontážních prací v nemocnici. Dlouhodobé pohledávky jsou vedeny ve výši 10 % z tržeb, které představují již zmíněné pozastávky. Krátkodobé pohledávky jsou zvýšeny o částku fakturace ke konci každého roku. Samozřejmě také došlo ke změně peněžních prostředků na základě výpočtu cash-flow, které se oproti variantě I. snížili a podnik tak díky zakázce drží méně neefektivně využitých likvidních aktiv.

Tabulka 48: Plánovaná aktiva (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
AKTIVA CELKEM	462 321	552 391	623 932	684 306
Stálá aktiva	23 927	26 261	25 386	24 422
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 867	7 542	5 028	2 514
- Software	0	0	5 028	2 514
- Ostatní DNM	4	0	0	0
- Nedokončený DNM	6 863	7 542	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	17 060	18 719	20 358	21 908
- Stavby	68	0	0	0
- Hmotné movité věci a jejich soubory	16 448	18 719	20 358	21 908
- Poskytnuté zálohy na DHM	544	0	0	0
Oběžná aktiva	437 689	525 430	597 845	659 184
Zásoby	18 567	33 922	49 147	31 293
- Materiál	5 947	8 454	9 144	9 270
- Nedokončená výroba a polotovary	12 620	25 468	40 003	22 024
Pohledávky	334 790	397 816	435 188	465 072
- Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	22 325	48 950	56 191	64 435
- Krátkodobé pohledávky	312 465	348 866	378 998	400 637
- Pohledávky z obchodních vztahů	289 513	326 218	356 350	377 989
- Stát - daňové pohledávky	11 272	11 011	11 011	11 011
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 017	10 017	10 017	10 017
- Dohadné účty aktivní	577	577	577	577
- Jiné pohledávky	1 086	1 043	1 043	1 043
Peněžní prostředky	84 332	93 693	113 510	162 819
Časové rozlišení aktiv	705	700	700	700

V rámci pasiv zde dochází především ke změně krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Ty byly dopočteny na základě splatnosti přijatých faktur na materiál, kde doba splatnosti trvá 90 dní a na základě splatnosti přijatých faktur na služby se splatností 30 dní.

Závazky k zaměstnancům a na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se zvýšily o jednu dvanáctinu mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tato částka zahrnuje nesplacené mzdy za měsíc prosinec každého roku. Z důvodu dostupných peněžních prostředků podnik nebude žádat o žádné nové úvěry, tudíž ty zůstávají neměnné a podnik je každoročně splácí. Důkazem dostupných peněžních prostředků je také kladné cash-flow, které je uvedeno níže. Pozitivním indikátorem je kladný zisk ze zakázky. Lze to poznat z výsledku hospodaření běžného účetního období, které se v predikovaných letech zvýšilo.

Tabulka 49: Plánovaná pasiva (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
PASIVA CELKEM	462 321	552 391	623 932	684 306
<i>Vlastní kapitál</i>	289 545	388 209	459 846	534 226
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Fondy ze zisku	600	600	600	600
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	227 087	286 945	360 609	432 246
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	59 858	98 664	96 636	99 380
<i>Cizí zdroje</i>	164 423	161 435	161 340	147 335
Ostatní rezervy	1 639	0	0	0
Dlouhodobé závazky	6 479	5 279	4 079	2 879
- Závazky k úvěrovým institucím	4 073	3 273	2 473	1 673
- Závazky z obchodních vztahů	2 406	2 006	1 606	1 206
Krátkodobé závazky	156 305	156 156	157 261	144 456
- Závazky k úvěrovým institucím	3 291	3 605	3 834	4 078
- Krátkodobé přijaté zálohy	1 188	1 188	1 188	1 188
- Závazky z obchodních vztahů	129 968	131 885	132 004	120 008
- Závazky k zaměstnancům	5 858	7 548	8 026	8 538
- Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	3 146	2 588	2 752	2 927
- Stát - daňové závazky a dotace	10 303	6 845	6 959	5 217
- Dohadné účty pasivní	2 300	2 300	2 300	2 300
- Jiné závazky	251	198	198	198
Časové rozlišení pasiv	8 353	2 746	2 746	2 746

4.3.6 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Vliv má zakázka i na některé položky výkazu zisku a ztráty. Především se jedná o výnosy v podobě tržeb z prodeje výrobků a služeb, které se v jednotlivých letech zvýšily na základě vydané fakturaci. S tím došlo i ke zvýšení nákladů na spotřebu materiálu, služeb a VRN, náklady na reklamaci, certifikaci a pojistky. Tyto náklady jsou zahrnuty v položce výkonové spotřeby. U změny stavu zásob vlastní činnosti došlo také ke změnám. Tato položka je totiž dopočtena jako změna nedokončené výroby. Mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady jsou zvýšeny o osobní náklady, které zahrnují mzdu a odměny pracovníků přiřazených k této zakázce. Potřební zaměstnanci ke zpracování tohoto projektu byly již výše popsáni.

Na základě těchto změn došlo ke změně také provozního výsledku hospodaření a následně ke změně výsledku hospodaření před zdaněním. Při srovnání hospodářského výsledku před zdaněním Finančního plánu II. a Finančního plánu I. lze vidět, že zisk ze zakázky je dohromady 14 400 tis. Kč.

Tabulka 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
Tržby celkem	852 990	952 995	1 028 812	1 099 703
- Tržby z prodeje výrobků a služeb	825 954	952 995	1 028 812	1 099 703
- Tržby za prodej zboží	27 036	0	0	0
Výkonová spotřeba	655 738	717 422	788 298	815 009
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	11 736	- 12 848	- 14 535	17 979
Osobní náklady	106 430	121 622	129 338	137 590
- Mzdové náklady	78 813	90 571	96 317	102 462
- Náklady na sociální zabezpečení, ZP a ostatní N	27 617	31 051	33 021	35 128
Úprava hodnot v provozní oblasti	5 867	4 860	7 469	8 335
- Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	4 876	4 860	7 469	8 335
- Úpravy hodnot pohledávek	991	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	9 652	9 664	10 277	10 933
Ostatní provozní náklady	10 011	10 223	10 871	11 565
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	72 860	121 380	117 647	120 157
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	3 034	4 072	5 213	6 158
Nákladové úroky a podobné náklady	546	395	356	327
Ostatní finanční výnosy	3 116	3 386	3 598	3 828
Ostatní finanční náklady	4 267	3 552	3 778	4 019
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1 337	3 511	4 677	5 640
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	74 197	124 892	122 324	125 798

Daň z příjmů	14 339	26 227	25 688	26 417
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	59 858	98 664	96 636	99 380
Čistý obrat za účetní období	868 792	970 117	1 047 900	1 120 622

4.3.7 Plánovaný výkaz Cash-Flow

Výsledný výkaz cash-flow byl upraven na čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním. Zde došlo ke změnám stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu dle položek rozvahy a ke změně zaplacené daně. Poté již bylo standardně dopočteno čisté zvýšení peněžních prostředků. V roce 2024, kdy byly započaty práce na zakázce, peněžní prostředky rostou, ale ne tak rychlým tempem, jako tomu bylo u varianty I. Důvodem je růst pohledávek, růst zásob díky růstu nedokončené výroby a také zvýšenou daní z příjmů, jelikož se podniku zvýšil i výsledek hospodaření. I přesto je ale cash-flow v kladných číslech. V roce 2025 se změna peněžních prostředků zvyšuje a v roce 2026 se peněžní prostředky na konci zakázky zvýšily na částku 162 819 tis. Kč.

Tabulka 51: Plánovaný výkaz Casf-Flow (Zdroj: vlastní zpracování)

	<i>hodnoty v tis. Kč</i>	2023	2024	2025	2026
P.	Stav peněžních prostředků na začátku úč. období	43409	84 332	93 693	113 510
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	74 197	124 892	122 324	125 798
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	4884	-1447	2612	2504
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	4 876	4 860	7 469	8 335
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	2 630	-2630	0	0
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	-134	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) Vyúčtované výnosové úroky (-)	- 2 488	- 3 677	- 4 857	- 5 831
A*	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami pracov. kapitálu (Z + A.1.)	79 081	123 445	124 937	128 302
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	- 16 900	- 79 996	- 51 836	- 23 338
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů ČR a dohadných účtů aktivních	55 350	- 62 030	- 37 373	- 29 884
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů ČR a dlouhodobých účtů pasivních	-104 826	- 2 612	762	- 11 308
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	32 576	- 15 355	- 15 225	17 853
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A*+ A.2.)	62 181	43 448	73 100	104 964
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	- 546	- 395	- 356	- 327
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	3 034	4 072	5 213	6 158
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za minulá období (-)	- 5 638	- 29 685	- 25 574	- 28 160

A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A***+ A.3.+ A.4.+ A.5.+ A.7.)	59 031	17 441	52 383	82 635
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-13993	- 7 194	- 6 594	- 7 370
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	134	0	0	0
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1.+ B.2.+ B.3)	-13859	-7194	-6594	-7370
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti na PP	- 4 249	- 886	- 971	- 955
C.2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům (-)			-25 000	-25 000
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	- 4 249	- 886	- 25 971	- 25 955
F.	Čisté zvýšení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	40 923	9 361	19 817	49 309
R.	Stav peněžních prostředků na konci období (P+F)	84 332	93 693	113 510	162 819

4.3.8 Finanční výsledky plánu II.

Pro zhodnocení finančních ukazatelů varianty II. jsou pro srovnání uvedeny také finanční ukazatele varianty I.

Jak lze z níže uvedené tabulky pro likviditu vidět, platební schopnosti podniku tato zakázka příliš nezměnila. Podnik je stále docela dobře platebně schopný a má stále poměrně vysokou likviditu. Ovšem pozitivním indikátorem je mírné snížení všech tří ukazatelů likvidity, což pro podnik může znamenat efektivnější využití likvidních aktiv a k jejich zhodnocení, než se stále držet při stejném objemu zakázek, jak tomu bylo ve variantě I. Nabízí se zde i návrh možného rozšíření podniku, například v nové investice, nebo nabírání většího počtu objemných zakázek, jako tomu byla právě modelová zakázka nemocnice Ostrava.

Tabulka 52: Ukazatele likvidity finančních plánů I. a II. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta II.			Varianta I.		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Roky						
Okamžitá likvidita	0,60	0,72	1,13	0,79	1,10	1,46
Pohotová likvidita	3,15	3,49	4,35	3,22	3,73	4,36
Běžná likvidita	3,36	3,80	4,56	3,40	3,93	4,58

Co se týče zadluženosti, zde se ukazatele z finančního plánu II. změnilo pouze nepatrně. Důvodem je podobná struktura vlastních a cizích zdrojů. Podnik hospodaří s vysokými

peněžními prostředky, proto nemá důvod k čerpání nových cizích zdrojů. K mírnému navýšení zadluženosti v rámci varianty II. došlo z důvodu zvýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů a k závazkům k zaměstnancům.

Tabulka 53: Ukazatele zadluženosti finančních plánů I. a II. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta II.			Varianta I.		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Zadluženost	29,22%	25,86%	21,53%	28,89%	25,00%	21,42%

U ukazatelů rentability podniku ABC, a.s. došlo v druhém finančním plánu ke zvýšení. Je evidentní, že podnik efektivně využívá svá aktiva ke generování provozního zisku. Ve variantě II. došlo ke zlepšení z důvodu většího růstu provozního výsledku hospodaření při mírném růstu celkových aktiv. Dlouhodobý majetek totiž podnik s novou zakázkou nemá potřebu dokupovat. Zde tedy dochází pouze ke zvýšení oběžných aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu se také zlepšila. Návratnost vlastního kapitálu je v obou variantách na velmi dobré úrovni. Tento ukazatel je vhodný pro vlastníky, kteří sledují, zda se jim vložený kapitál do podniku zhodnotí, a v tomto případě o tom není pochyb.

Ukazatel rentability tržeb vykazuje také hodnoty na velmi dobré úrovni. Je to indikátor toho, že podnik umí dobře řídit náklady podniku a nezlevňuje pod hranici zisku.

Celkově lze říci, že realizace větší zakázky má na podnik v rámci ziskovosti velice pozitivní dopad.

Tabulka 54: Ukazatele rentability finančních plánů I. a II. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta II.			Varianta I.		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Rentabilita aktiv	21,97%	18,86%	17,56%	21,65%	18,50%	17,05%
Rentabilita VK	25,42%	21,01%	18,60%	24,94%	20,42%	18,08%
Rentabilita tržeb	12,74%	11,44%	10,93%	12,76%	11,41%	10,87%

Vlivem zakázky dochází ke zvýšení doby obratu zásob v roce 2024 a 2025. Důvodem je hlavně zvýšení nedokončené výroby, jež podnik musí evidovat ke konci roku v případě, když zakázka je rozpracovaná. Nemusí to tedy ihned znamenat, že podnik drží veliké množství materiálu na skladě a mohou mu tak vznikat dodatečné náklady na uskladnění.

V tomto případě je na skladě materiál pouze ve výši 1 %, což je výše z minulých let. Podnik materiál nakoupí dle potřeb zakázky a poté je v průběhu zabudován a využit. Dochází také ke zvýšení doby obratu pohledávek. Důvodem je roční fakturace, kdy podnik na konci roku vyfakturuje část zakázky, která je již zabudovaná a zaplacená až v dalším roce. Tudíž rostou pohledávky koncem každého roku. Naopak doba obratu krátkodobých závazků se mírně snížila ve srovnání s variantou I. a v průběhu času vykazuje klesající trend.

Tabulka 55: Ukazatele aktivity finančních plánů I. a II. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta II.			Varianta I.		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Roky						
Doba obratu zásob ve dnech	12,8	17,2	10,2	10,7	10,7	10,7
Doba obratu krátkodobých pohledávek ve dnech	131,8	132,6	131,2	126,4	124,3	121,8
Doba obratu krátkodobých závazků ve dnech	59,0	55,0	47,3	59,2	54,0	48,2

Posledním ukazatelem je produktivita práce zaměstnance dle přidané hodnoty. Skutečnost v roce 2024 byla ve výši 1 771 tis. Kč na zaměstnance. Ovšem predikce následujících let vykazuje zvýšení produktivity práce i nad 2 500 tis. Kč. Vysoká produktivita práce je pozitivní ukazatel, že podnik využívá pracovní sílu zaměstnanců efektivně. Ovšem dlouhodobě může dojít k přetížení pracovníků, ke snížení výkonnosti a motivace. Jelikož již v minulosti si společnost ABC, a.s. ověřila, že mírné zvýšení počtu zaměstnanců se zvýší produktivita práce na jednoho zaměstnance, mohl by podnik popřemýšlet o investici do nové pracovní síly s příležitostmi růstu podniku.

Tabulka 56: Produktivita práce zaměstnance dle přidané hodnoty plánů I. a II. (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta II.			Varianta I.		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Roky						
Přidaná hodnota 1 zaměstnance v tis. Kč	1 888	1 915	2 565	1 912	2 043	2 129
Koeficient růstu přidané hodnoty na 1 zaměstnance	1,07	1,01	1,34	1,22	1,07	1,04

4.4 Zhodnocení

Na základě finanční analýzy podniku v porovnání s výsledky za minulá období s budoucími výsledky obou finančních plánů lze říci, že podnik se po letech podnikání v tomto oboru začíná stabilizovat na poměrně dobré úrovni. Z finanční analýzy za minulé roky lze vidět, že podnik si prošel i slabšími roky, ovšem toto období bylo provázáno i s velikými okolními vlivy. Ovšem vedení a řízení podniku má stabilní základ. To dokazuje i finanční analýza následujících let, kdy podnik je soběstačný. Ať již mluvíme i finančním plánem I. nebo II., zadluženost podniku klesá. Důvodem jsou vysoké peněžní prostředky, které podnik efektivně řídí, a proto podnik nemá potřebu žádat o cizí kapitál.

Při srovnání obou finančních plánů je pro podnik efektivnější varianta II., v rámci které podnik zpracovává objemnou zakázku. Ziskovostí této zakázky se podniku zvýší výsledek hospodaření a podnik má tak větší příležitost k růstu. I přesto, že musí společnost na zakázku vynaložit vysoké náklady, zisk z této zakázky zlepšuje rentabilitu podniku. Efektivněji využívá ke své činnosti aktiva, vlastní kapitál vložený akcionáři je lépe zhodnocen a vykazuje také vyšší zisk z tržeb. Oblast, která v tomto případě zaznamená pokles, je okamžitá likvidita, která klesla z důvodu vysokých počátečních výdajů na zajištění průběhu prací na začínající zakázce. Ovšem v roce 2026 již vykazuje hodnotu vyšší 1. To, že podnik nemusí žádat o žádné úvěry, dokazuje, jak dost je stabilní. Dokonce v letech 2025 a 2026 má možnost vedení podniku vyplatit dividendy vlastníkům v celkové hodnotě 25 mil. Kč v každém roce. Podnik má volné peněžní prostředky k jejich výplatě. Jak již bylo i výše zmíněno, společnost ani v minulosti nenechává své finance ležet na účtech, ale snaží se o jejich zhodnocení u bankovních společnostech. V predikovaných letech bude mít možnost díky vyšším volným peněžním prostředkům v této činnosti pokračovat. Rozdíl plánů lze vidět hlavně ve výkazu cash-flow, kdy v roce 2024 u varianty II. se zvýšily peněžní prostředky pouze o 9 mil. Kč. Ve variantě I. došlo ke změně o 35 mil. Kč. Důvodem jsou právě počáteční náklady na zakázku. Ovšem v dalších letech peněžní prostředky opět rostou. V rámci varianty I. dojde ke zvýšení peněžních prostředků od roku 2024 do roku 2026 o 121 mil. Kč a v rámci varianty II. o 78 mil. Kč. Je zde vidět patrný rozdíl, ovšem nejde jen o peněžní prostředky, ale také o ziskovost, zadluženost a likviditu celého podniku a to celkové

finanční zdraví se v rámci varianty II. podařilo podniku ještě zlepšit a navíc i uspokojit věřitele pomocí výplaty podílů na zisku.

Ať již tedy podnik obdrží v rámci výběrového řízení tuto zakázku nebo bude pokračovat v obdobném objemu zakázek, jak v minulých letech, v obou případech bude podnik vykazovat poměrně dobrou finanční kondici. Obdržením zakázky se zlepší reputace podniku a může přivést další navazující zakázky, zároveň zajišťuje vyšší ziskovost bez zásadního zhoršení finanční stability. V případě existence příležitosti dalšího rozvoje, má podnik ABC, a.s. vhodné a dostatečné zázemí a prostředky.

Na základě zlepšujících se finančních ukazatelů má podnik také příležitost přemýšlet o dalším možném rozvoji podniku, aby nezůstal stagnovat. Společnost dosahuje vysokých volných peněžních prostředků a zároveň velmi nízké úrovně zadluženosti. Taková situace by v případě žádosti o úvěr u bankovní společnosti byla atraktivní. Podnik by mohl v takovém případě popřemýšlet o investici do nové divize či o rozvoji již stávající pobočky, například v hlavním městě Praha, která podniku přináší největší podíl tržeb nebo se zaměřit i na další velké zakázky.

V rámci investice a investičního koeficientu náročnosti tržeb podnik od roku 2019 do roku 2023 snižuje nové investice a i přesto generuje vysoký objem tržeb. Nízký koeficient investiční náročnosti značí vyšší efektivitu využití dlouhodobého majetku a nízkou investiční náročnost podnikání. Otázkou je, zda by podnik mohl ještě navýšit své tržby bez potřeby investování nebo právě naopak.

V níže uvedené tabulce jsou dle obratu aktiv v posledním známém roce 2023 dopočteny potenciální maximální tržby. To znamená, že pokud by podnik generoval z 1 Kč vloženého majetku alespoň 51,86 Kč tržeb, jak tomu bylo v roce 2023, podnik by mohl v následujícím roce dosáhnout výše tržeb až 970 749 tis. Kč. V porovnání s tržbami varianty I. je zde poměrně vysoká volná kapacita k nabírání nových zakázek. U varianty II. lze vidět, že díky nové zakázce, podnik svá aktiva využívá efektivněji a volná kapacita tržeb se snížila. S maximálními potenciálními tržbami byl dopočítán také koeficient náročnosti tržeb na celkové investice brutto. V porovnání s koeficienty náročnosti tržeb finančního plánu varianty I. a II. by podnik při stejném objemu investic byl schopen generovat vyšší hodnotu tržeb a tak by svá aktiva využíval efektivněji.

Tabulka 57: Volná kapacita tržeb dle obratu aktiv a investiční náročnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby Varianta I. v tis. Kč	737 961	852 990	926 995	985 812	1 048 703
Tržby Varianta II. v tis. Kč	737 961	852 990	952 995	1 028 812	1 099 703
Netto majetek v tis. Kč	11 837	17 060	18 719	20 358	21 908
Obrat aktiv	62,34	51,86	/	/	/
Max. tržby na základě obratu aktiv v roce 2023 v tis. Kč	/	/	970 749	1 055 779	1 136 120
Volná kapacita tržeb Varianty I. v tis. Kč	/	/	43 754	69 967	87 417
Volná kapacita tržeb Varianty II. v tis. Kč	/	/	17 754	26 967	36 417
Koeficient náročnosti tržeb na investice Varianta I.		0,0147	0,0078	0,0067	0,0070
Koeficient náročnosti tržeb na investice Varianta II.		0,0147	0,0075	0,0064	0,0067
Koeficient náročnosti max. tržeb na investice dle obratu aktiv		0,0147	0,0074	0,0062	0,0065

Lze tedy říci, že podnik by mohl dosahovat i vyšších tržeb bez potřeby dalších investic do majetku.

Vzhledem ke změnám v rámci nového Stavebního zákon č. 283/2021 Sb. bude lhůta pro vydávání stavebního povolení zkrácena, podnik bude mít méně času na přípravu a je otázka, zda stávající zaměstnanci budou stíhat, aby nedocházelo k nedodržení termínů. V takovém případě by mohl podnik pracovat právě i na větším objemu zakázek a také na velikých zakázkách, které dle varianty II. mají na podnik pozitivní vliv. Nabízí se tedy možnost investice pouze do nové pracovní síly, aby podnik využil tuto příležitost. Již z finančního plánu varianty II. lze vidět růst produktivity práce na jednoho zaměstnance, kdy podnik v roce 2026 překračuje hodnotu 2 500 tis. Kč. Aby nedocházelo k přetížení zaměstnanců z důvodů přesčasů, vedení by mělo zvažovat nábor nových zaměstnanců. Mohl by také popřemýšlet o obsazení nových pozic a rozšířit tak nabídku služeb, aby se společnost nemusela opírat o externí dodavatele některých služeb.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnuje sestavení návrhu finančního plánu pro roky 2024, 2025 a 2026 pro společnost ABC, a.s., která se pohybuje v odvětví elektroinstalačních služeb. Na úvod práce je shrnuta teorie finančního plánování a strategie podniku, o kterou se poté opírá praktická část.

Praktická část začínám představením společnosti, která byla ochotna se podílet na této diplomové práci a poskytnout potřebné výkazy a informace pro její zpracování. Poté byla provedena strategická analýza podniku. Ta shrnuje klíčové vlivy na podnik jak z vnějšího prostředí, tak také z vnitřního. Byly použity analýzy SLEPTE, Porterův model pěti sil a analýza 7S. Finanční stránka podniku byla popsána a následně zhodnocena pomocí finančních ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability. Byly také podrobněji zanalyzovány výkazy podniku vertikální a horizontální analýzou. Zjištěné výsledky společnosti byly následně shrnuty ve SWOT analýze.

Další částí práce byla samotná predikce tržeb podniku, která představuje zásadní krok finančního plánu. K predikci byla využita regresní analýza a z aplikovaných funkcí nejlépe vystihoval budoucí tržby lineární trend dle budoucího vývoje nominálního HDP v České republice. Za pomoci predikovaných tržeb byly určeny ostatní nákladové a výnosové položky podniku. Dále dle vývoje z minulých let byly predikovány také položky aktiv a pasiv.

Finanční plán byl sestaven ve dvou variantách. První varianta je založena na neměnném a stálém objemu zakázek. V druhém finančním plánu lze vidět dopady poměrně rozsáhlé zakázky na finanční stabilitu a finanční výkazy.

Z plánovaných výsledkových a rozvahových položek byl sestaven výkaz zisku a ztráty a výkaz rozvaha varianty I. a II. Následně byly tyto položky přeneseny do výkazu peněžních toků.

Závěrem byly oba finanční plány a finanční ukazatele obou plánů porovnány a zhodnoceny. Lze říci, že podnik již stojí na pevném a stabilním finančním základu. Proto oba finanční plány mu zajišťují dobrou finanční pozici na trhu, vysokou ziskovost a likviditu a zároveň snižující se zadluženost, avšak výsledky finančního plánu varianty II. měly na podnik pozitivnější dopad.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-86929-26-2.
- [2] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2018, ISBN 978-80-87865-38-5.
- [5] SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel a ORLÍK Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-4103-1.
- [6] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7261-274-1.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; MATHAUSER, Milan a VALSA, Ondřej. *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, ISBN 978-80-7400-455-1.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2021, ISBN 978-80-271-3124-2.
- [9] ABC, a.s. *O nás* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.abc-as.cz/index.php#onas>
- [10] ABC, a.s., *Sbírka listin ABC, a. s.: Výroční zprávy 2014–2023*. Online. 2023. Dostupný na WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [11] ABC, a.s., Interní dokumenty, 2014 – 2023
- [12] MINISTERSVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průmysl - časové řady* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: https://csu.gov.cz/produkty/pru_cr
- [14] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, s.r.o., ISBN 978-80-251-2621-9.

- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Studenti a absolventi vysokých škol v České republice - 2001–2023* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://csu.gov.cz/produkty/studenti-a-absolventi-vysokych-skol-v-ceske-republice-2001-2023>
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: https://csu.gov.cz/produkty/hmu_cr
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stěhování* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://csu.gov.cz/stehovani?pocet=10&start=0&podskupiny=136&razeni=-datumVydani>
- [18] TÜV SÜD CZECH. *Co je ISO 9001?* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-9001-certifikace-systemu-managementu-kvality>
- [19] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Ozdravný balíček* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>
- [20] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - srpen 2024* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-srpen-2024-56806>
- [21] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomické predikce a průzkumy* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: https://csu.gov.cz/produkty/pmz_cr
- [23] KURZY.CZ. *Oslabení české koruny - důvody oslabení, výhled koruny* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.kurzy.cz/koruna/oslabeni/>
- [24] ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 250/2021 Sb.* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-250>
- [25] ZÁKONY PRO LIDI. *Narizení vlády č. 194/2022 Sb.* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-194>
- [26] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Nový stavební zákon* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/novy-stavebni-zakon>

- [27] ČERNÝ, Pavel. *10 změn, které přináší nový stavební zákon* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/9110-10-zmen-ktere-prinasi-novy-stavebni-zakon>
- [28] TSÜ CZ S.R.O.. *Certifikát ISO 14001* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.tsu.cz/sluzby/certifikat-iso-14001>
- [29] KONKURENT 1. *Naše služby* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.konkurent1.cz/>
- [30] KONKURENT 1, *Sbírka listin Konkurent 1.: Výroční zprávy 2014–2023*. Online. 2023. Dostupný na WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [31] KONKURENT 2. *Produkty a služby* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.konkurent2.cz/produkty-a-sluzby/>
- [32] KONKURENT 2, *Sbírka listin Konkurent 2.: Výroční zprávy 2014–2023*. Online. 2023. Dostupný na WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [33] KONKURENT 3. *Služby* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.konkurent3/sluzby/>
- [34] KONKURENT 3, *Sbírka listin Konkurent 3.: Výroční zprávy 2014–2022*. Online. 2023. Dostupný na WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [35] M VISION. *Zvýšení bezpečnosti práce ISO 45001* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.9001.cz/iso-45001>
- [36] VISION SOFTWARE. *Technická příprava výroby (TPV)* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.vision.cz/moduly/vyroba/technicka-priprava-vyroby>
- [37] AMIT. *Řídící systémy* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://amitotation.cz/produkt/ridici-system>
- [38] CHNEIDER ELECTRIC. *Řídící systémy budov* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.se.com/cz/cs/product-category/1200-řidící-systémy-budov/>
- [39] FIREMNÍ SOCIOLOG. *Styly vedení* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>
- [40] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stavebnictví* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/stavebnictvi-prosinec-2016>
- [41] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Jak se vyvíjela diskontní sazba ČNB?* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-yyvijela-diskontni-sazba-CNB>
- [42] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Harmonizovaná měnová statistika - data* [online]. [cit. 4.5.2025]. Dostupný na WWW: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozložení provozoven v ČR podniku ABC, a.s.	26
Obrázek 2: Funkcionální struktura organizace podniku ABC, a.s.	47
Obrázek 3: Vzorec koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Podíl tržeb dle území	28
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců dle pozice	30
Tabulka 3: Přidaná hodnota na zaměstnance	31
Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti	32
Tabulka 5: Ukazatele ekonomických faktorů 2019 – 2026	34
Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy 2029 – 2023	51
Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy v relativních hodnotách 2018 – 2023	52
Tabulka 8: Vertikální analýza VZZ 2019 – 2023	54
Tabulka 9: Horizontální analýza VZZ v relativních hodnotách 2018 – 2023	55
Tabulka 10: Stěžejní ukazatele společnosti ABC, a.s. a konkurentů 2019 – 2023.....	57
Tabulka 11: Doporučené hodnoty likvidity	58
Tabulka 12: Ukazatele likvidity 2019 – 2023	59
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti 2019 – 2023	60
Tabulka 14: Ukazatele rentability 2019 – 2023	62
Tabulka 15: Ukazatele doby obrátů aktiv 2019 – 2023	63
Tabulka 16: Makroekonomické ukazatele 2014 – 2026	71
Tabulka 17: Korelační koeficient makroekonomických ukazatelů	71
Tabulka 18: Rovnice spojnic a jejich koeficienty determinace	72
Tabulka 19: Predikce tržeb na základě trendových spojnic.....	73
Tabulka 20: Predikce tržeb podniku na základě tržního podílu.....	74
Tabulka 21: Tržby z prodeje výrobků a služeb.....	75
Tabulka 22: Osobní náklady	76
Tabulka 23: Spotřeba materiálu a energie	77

Tabulka 24: Náklady na služby	77
Tabulka 25: Ostatní provozní výnosy a náklady	78
Tabulka 26: Výnosové a nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a náklady.....	78
Tabulka 27: Doba obratu zásob	79
Tabulka 28: Zásoby	79
Tabulka 29: Doba obratu krátkodobých závazků	80
Tabulka 30: Krátkodobé závazky	80
Tabulka 31: Dlouhodobé závazky	81
Tabulka 32: Doba obratu krátkodobých pohledávek.....	81
Tabulka 33: Krátkodobé pohledávky.....	82
Tabulka 34: Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů.....	82
Tabulka 35: Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek a software.....	83
Tabulka 36: Dlouhodobý hmotný majetek: Stavby	84
Tabulka 37: Dlouhodobý hmotný majetek: Hmotné movité věci a jejich soubory a odpisy.....	85
Tabulka 38: Časové rozlišení aktiv	86
Tabulka 39: Časové rozlišení pasiv	86
Tabulka 40: Plánovaná aktiva.....	87
Tabulka 41: Plánovaná pasiva	88
Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	88
Tabulka 43: Plánovaný výkaz Cash-Flow	89
Tabulka 44: Finanční ukazatele plánu I.	91
Tabulka 45: Rozdělení nákladů a výnosů na zakázku	95
Tabulka 46: Položky VZZ ovlivněny zakázkou	97
Tabulka 47: Položky rozvahy ovlivněny zakázkou	97
Tabulka 48: Plánovaná aktiva.....	98
Tabulka 49: Plánovaná pasiva	99
Tabulka 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	100
Tabulka 51: Plánovaný výkaz Casf-Flow	101
Tabulka 52: Ukazatele likvidity finančních plánů I. a II.	102
Tabulka 53: Ukazatele zadluženosti finančních plánů I. a II.....	103
Tabulka 54: Ukazatele rentability finančních plánů I. a II.	103

Tabulka 55: Ukazatele aktivity finančních plánů I. a II.	104
Tabulka 56: Produktivita práce zaměstnance dle přidané hodnoty plánů I. a II.....	104
Tabulka 58: Volná kapacita tržeb dle obratu aktiv a investiční náročnosti.....	107

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby společnosti ABC, a.s.	28
Graf 2: Podíl tržeb podniku ABC, a.s. dle provozoven v roce 2023	29
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věku a vzdělání	30
Graf 4: Průměrné mzdy v Kč dle vybraných odvětví CZ-NACE a podniku ABC, a.s. .	36
Graf 5: Přepočtený počet zaměstnanců podniku ABC, a.s.	49
Graf 6: Tržní podíl podniku ABC, a.s. vs konkurence v roce 2022	65
Graf 7: Vývoj tržeb odvětví na vývoj nominálního HDP	72
Graf 8: Vyrovnání přímky tržeb odvětví lineární spojnicí trendu	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty ABC, a.s. za roky 2019 – 2021	115
Příloha č. 2: Aktiva ABC, a.s. za roky 2019 – 2021	116
Příloha č. 3: Pasiva ABC, a.s. za roky 2019 – 2021	117
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty ABC, a.s. za roky 2022 a 2023	118
Příloha č. 5: Aktiva ABC, a.s. za roky 2022 a 2023	119
Příloha č. 6: Pasiva ABC, a.s. za roky 2022 a 2023	120
Příloha č. 7: Horizontální analýza rozvahy v absolutních hodnotách 2018 – 2023.....	121
Příloha č. 8: Horizontální analýza VZZ v absolutních hodnotách 2018 – 2023.....	122

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty ABC, a.s. za roky 2019 – 2021, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2021)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období		
		2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	531468	815505	621034
II.	Tržby za prodej zboží			
A.	Výkonová spotřeba	429454	589933	497884
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	217910	283658	254730
A.3.	Služby	211544	306275	243154
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-29658	21683	-7666
C.	Aktivace (-)			
D.	Osobní náklady	86968	95348	91903
D.1.	Mzdové náklady	64662	71182	68617
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	22306	24166	23286
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21546	23465	22658
D.2.2.	Ostatní náklady	760	701	628
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	5597	5680	5261
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5927	6020	5614
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5927	6020	5614
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-330	-340	-353
III.	Ostatní provozní výnosy	9395	4613	5571
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	671	1560	404
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	7193	1640	3785
III.3.	Jiné provozní výnosy	1531	1413	1382
F.	Ostatní provozní náklady	8735	6080	6747
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	335	1282	0
F.2.	Prodaný materiál	5025	1225	3158
F.3.	Daně a poplatky	344	342	360
F.5.	Jiné provozní náklady	3031	3231	3229
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	39767	101394	32476
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		1380	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		1380	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	27
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	27
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-352	0	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	547	575	410
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	96	0	
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	451	575	410
VII.	Ostatní finanční výnosy	9	257	156
K.	Ostatní finanční náklady	1010	2870	1400
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1195	-1807	-1627
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	38572	99587	30849
L.	Daň z příjmů	7345	18889	5778
L.1.	Daň z příjmů splatná	7345	18889	5778
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	31227	80698	25071
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	31227	80698	25071
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	540873	821756	626788

Příloha č. 2: Aktiva ABC, a.s. za roky 2019 – 2021, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2021)

Označ.	A K T I V A	2019			2020			2021		
		Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto
	AKTIVA CELKEM	364697	-33205	331492	413383	-37441	375942	378006	-40512	337494
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál									
B.	Stálá aktiva	46087	-28392	17695	44518	-32968	11550	49388	-36392	12996
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	276	-210	66	480	-277	203	480	-360	120
B.I.2.	Ocenitelná práva	130	-130	0	334	-181	153	334	-249	85
B.I.2.1.	Software	130	-130	0	334	-181	153	334	-249	85
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	146	-80	66	146	-96	50	146	-111	35
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44403	-28182	16221	44038	-32691	11347	48908	-36032	12876
B.II.1.	Pozemky a stavby	672	-335	337	672	-402	270	672	-470	202
B.II.1.1.	Pozemky									
B.II.1.2.	Stavby	672	-335	337	672	-402	270	672	-470	202
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	43731	-27847	15884	43366	-32289	11077	48236	-35562	12674
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1408		1408	0		0			
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	1408		1408	0		0			
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	1408		1408	0		0			
C.	Oběžná aktiva	317921	-4813	313108	368215	-4473	363742	327862	-4120	323742
C.I.	Zásoby	38472		38472	17135		17135	28937		28937
C.I.1.	Materiál	4222		4222	4569		4569	8659		8659
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	34250		34250	12566		12566	20278		20278
C.II.	Pohledávky	265599	-4813	260786	261457	-4473	256984	239561	-4120	235441
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	29835	-1292	28543	52296		52296	40670		40670
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	29835	-1292	28543	52296		52296	39370		39370
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	0		0				1300		1300
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	235764	-3521	232243	209161	-4473	204688	198891	-4120	194771
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	217280	-3300	213980	195880	-4252	191628	167536	-3899	163637
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	18484	-221	18263	13281	-221	13060	31355	-221	31134
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	15300		15300	10883		10883	10877		10877
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2320	-221	2099	2238	-221	2017	11439	-221	11218
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	844		844	49		49	8496		8496
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	20		20	111		111	543		543
C.IV.	Peněžní prostředky	13850		13850	89623		89623	59364		59364
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	798		798	450		450	234		234
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	13052		13052	89173		89173	59130		59130
D.	Časové rozlišení aktiv	689		689	650		650	756		756
D.1.	Náklady příštích období	689		689	650		650	756		756

Příloha č. 3: Pasiva ABC, a.s. za roky 2019 – 2021, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2019-2021)

Označ.	P A S I V A	2019	2020	2021
		Netto	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	331492	375942	337494
A.	Vlastní kapitál	140103	215800	213870
A.I.	Základní kapitál	2000	2000	2000
A.I.1.	Základní kapitál	2000	2000	2000
A.III.	Fondy ze zisku	600	600	600
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	400	400	400
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	200	200	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	106276	132502	186199
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	106276	132502	186199
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	31227	80698	25071
B.+C.	Cizí zdroje	187404	157581	121371
B.	Rezervy			
C.	Závazky	187404	157581	121371
C.I.	Dlouhodobé závazky	13746	12119	11229
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	11575	8545	8111
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	2171	3574	3118
C.II.	Krátkodobé závazky	173658	145462	110142
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	5018	4410	4352
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	104	0	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	154460	106469	89460
C.II.8.	Závazky ostatní	14076	34583	16330
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	4562	6049	5055
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2483	3525	2634
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	6275	15671	583
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	576	9145	7876
C.II.8.7.	Jiné závazky	180	193	182
D.	Časové rozlišení pasiv	3985	2561	2253
D.1.	Výdaje příštích období	3985	2561	2253

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty ABC, a.s. za roky 2022 a 2023, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2022, 2023)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	736393	825954
II.	Tržby za prodej zboží	1568	27036
A.	Výkonová spotřeba	624817	655738
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1521	26564
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	292100	316415
A.3.	Služby	331196	312759
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-4078	11736
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	93148	106430
D.1.	Mzdové náklady	69512	78813
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	23636	27617
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22780	26152
D.2.2.	Ostatní náklady	856	1465
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	5564	5867
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5564	4876
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5564	4876
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	991
III.	Ostatní provozní výnosy	11628	9652
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	493	134
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	9026	5979
III.3.	Jiné provozní výnosy	2109	3539
F.	Ostatní provozní náklady	10372	10011
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	113	0
F.2.	Prodaný materiál	6749	3813
F.3.	Daně a poplatky	187	254
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		1639
F.5.	Jiné provozní náklady	3323	4305
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	19766	72860
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	162	3034
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	162	3034
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	466	546
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	466	546
VII.	Ostatní finanční výnosy	2259	3116
K.	Ostatní finanční náklady	2195	4267
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-240	1337
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	19526	74197
L.	Daň z příjmů	3710	14339
L.1.	Daň z příjmů splatná	3710	14339
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	15816	59858
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	15816	59858
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	752010	868792

Příloha č. 5: Aktiva ABC, a.s. za roky 2022 a 2023, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2022, 2023)

Označ.	A K T I V A	2022			2023		
		Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto
	AKTIVA CELKEM	545766	-44568	501198	511291	-48970	462321
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál						
B.	Stálá aktiva	55258	-40448	14810	67786	-43859	23927
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3282	-444	2838	7343	-476	6867
B.I.2.	Ocenitelná práva	334	-317	17	334	-334	0
B.I.2.1.	Software	334	-317	17	334	-334	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	146	-127	19	146	-142	4
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený DNM	2802		2802	6863		6863
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2802		2802	6863		6863
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	51976	-40004	11972	60443	-43383	17060
B.II.1.	Pozemky a stavby	672	-537	135	672	-604	68
B.II.1.2.	Stavby	672	-537	135	672	-604	68
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	51304	-39467	11837	59227	-42779	16448
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený DHM				544		544
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				544		544
C.	Oběžná aktiva	486170	-4120	482050	442800	-5111	437689
C.I.	Zásoby	51143		51143	18567		18567
C.I.1.	Materiál	7030		7030	5947		5947
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	24356		24356	12620		12620
C.I.3.	Výrobky a zboží	19757		19757	0		0
C.I.3.2.	Zboží	19757		19757	0		0
C.II.	Pohledávky	391618	-4120	387498	339901	-5111	334790
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	26470		26470	22325		22325
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	26470		26470	22325		22325
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	365148	-4120	361028	317576	-5111	312465
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	294206	-3899	290307	294624	-5111	289513
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	70942	-221	70721	22952		22952
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	22922		22922	11272		11272
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	42214	-221	41993	10017		10017
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	2352		2352	577		577
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	3454		3454	1086		1086
C.IV.	Peněžní prostředky	43409		43409	84332		84332
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	25		25	64		64
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	43384		43384	84268		84268
D.	Časové rozlišení aktiv	4338		4338	705		705
D.1.	Náklady příštích období	4338		4338	671		671
D.3.	Příjmy příštích období				34		34

Příloha č. 6: Pasiva ABC, a.s. za roky 2022 a 2023, v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2022, 2023)

Označ.	P A S I V A	2022	2023
		Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	501198	462321
A.	Vlastní kapitál	229686	289545
A.I.	Základní kapitál	2000	2000
A.I.1.	Základní kapitál	2000	2000
A.III.	Fondy ze zisku	600	600
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	400	400
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	200	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	211270	227087
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	211270	227087
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	15816	59858
B.+C.	Cizí zdroje	269328	164423
B.	Rezervy		1639
B.4.	Ostatní rezervy		1639
C.	Závazky	269328	162784
C.I.	Dlouhodobé závazky	9617	6479
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	7446	4073
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	2171	2406
C.II.	Krátkodobé závazky	259711	156305
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	4402	3291
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	78627	1188
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	165736	129968
C.II.8.	Závazky ostatní	10946	21858
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	4913	5858
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2564	3146
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	1395	10303
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1891	2300
C.II.8.7.	Jiné závazky	183	251
D.	Časové rozlišení pasiv	2184	8353
D.1.	Výdaje příštích období	2184	8353

Příloha č. 7: Horizontální analýza rozvahy v absolutních hodnotách 2018 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2018-2023)

<i>Položky rozvahy v tis. Kč</i>	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
AKTIVA CELKEM	99 100	44 450	-38 448	163 704	-38 877
<i>Stálá aktiva</i>	5 296	-6 145	1 446	1 814	9 117
Dlouhodobý nehmotný majetek	-15	137	-83	2 718	4 029
Dlouhodobý hmotný majetek	4 959	- 4 874	1 529	-904	5 088
Dlouhodobý finanční majetek	352	- 1 408	0	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	93 794	50 634	-40 000	158 308	-44 361
Zásoby	30 915	-21 337	11 802	22 206	-32 576
Pohledávky	100 127	-3 802	-21 543	152 057	-52 708
Peněžní prostředky	-37 248	75 773	-30 259	- 15 955	40 923
<i>Časové rozlišení aktiv</i>	10	-39	106	3 582	-3 633
PASIVA CELKEM	99 100	44 450	-38 448	163 704	-38 877
<i>Vlastní kapitál</i>	31 227	75 697	-1 930	15 816	59 859
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
VH minulých let (+/-)	3 677	26 226	53 697	25 071	15 817
VH běžného účetního období (+/-)	27 550	49 471	-55 627	-9 255	44 042
<i>Cizí zdroje</i>	66 253	-29 823	-36 210	147 957	-104 905
Rezervy	0	0	0	0	1 639
Dlouhodobé závazky	-16 573	-1 627	-890	-1 612	-3 138
Krátkodobé závazky	82 826	-28 196	-35 320	149 569	-103 406
<i>Časové rozlišení pasiv</i>	1 620	-1 424	-308	-69	6 169

Příloha č. 8: Horizontální analýza VZZ v absolutních hodnotách 2018 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ABC, a.s., Výroční zprávy, 2018-2023)

<i>Položky VZZ v tis. Kč</i>	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Tržby celkem	172 952	284 037	-194 471	116 927	115 029
Tržby z prodeje výrobků a služeb	172 952	284 037	-194 471	115 359	89 561
Tržby za prodej zboží	0	0	0	1 568	25 468
Výkonová spotřeba	157 661	160 479	-92 049	126 933	30 921
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-28 357	51 341	-29 349	3 588	15 814
Osobní náklady	11 256	8 380	-3 445	1 245	13 282
Úprava hodnot v provozní oblasti	-3 048	83	-419	303	303
Ostatní provozní výnosy	-3 934	-4 782	958	6 057	-1 976
Ostatní provozní náklady	-235	-2 655	667	3 625	-361
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	31 741	61 627	-68 918	-12 710	53 094
Výnosy z ostatního dlouh. finančního majetku	0	1 380	-1 380	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	26	135	2872
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-352	352	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	-931	28	-165	56	80
Ostatní finanční výnosy	-201	248	-101	2 103	857
Ostatní finanční náklady	-228	1 860	-1 470	795	2 072
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1 319	-612	180	1 387	1 577
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	33 060	61 015	-68 738	-11 323	54 671
Daň z příjmů	5 510	11 544	-13 111	-2 068	10 629
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	27 550	49 471	-55 627	-9 255	44 042
Čistý obrat za účetní období	168 817	280 883	-194 968	125 222	116 782