

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Návrh controllingových ukazatelů výkonnosti
podnikatelského plánu**

**Controlling tools design for business plan
performance fulfilling**

Bc. Zlata Černá

..

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh controllingových ukazatelů výkonnosti podnikatelského plánu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 28. 01. 2024

v. r. *Bc. Zlata Černá*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte společnost v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí
2. Proved'te analýzu stávající výkonnosti firmy
3. Uved'te hlavní charakteristiky plánované rozvojové investice
4. Formulujte hlavní strategické priority rozvoje organizace ve střednědobém horizontu
5. V návaznosti na formulované strategické priority stanovte očekávané scénáře podnikatelského plánu na toto období
6. Navrhněte potřebné controllingové ukazatele a proved'te jejich parametrizaci včetně strukturovaného reportingu

Poděkování

Děkuji panu Prof. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za možnost pracovat pod jeho vedením při vypracování diplomové práce, za odborné vedení, odborné připomínky, cenné rady a doporučení. Zároveň bych velmi ráda poděkovala za trpělivost a čas, které mi věnoval při osobních konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat generálními řediteli a jednateli společnosti BRUDER CZ, spol. s r. o. panu Ing. Pavlu Wagnerovi za poskytnutí potřebných informací a dat pro vypracování diplomové práce a také za čas, který mi ochotně věnoval na zodpovězení mých dotazů.

Obsah

Úvod	9
1 Společnost BRUDER CZ s. r. o.	10
1.1 Základní údaje	10
1.2 Profil společnosti BRUDER	11
1.3 Představení společnosti BRUDER CZ.....	12
2 Analýza podnikatelského prostředí.....	14
2.1 Makroprostředí	14
2.1.1 Politické faktory.....	14
2.1.2 Ekonomické faktory	15
2.1.3 Technologické faktory	19
2.1.4 Legislativní faktory	19
2.2 Mezoprostředí	19
2.2.1 Konkurence	19
2.2.2 Substituty	20
2.2.3 Dodavatelé	20
2.2.4 Odběratelé	21
2.3 Mikroprostředí.....	22
2.3.1 Manažerské faktory.....	22
2.3.2 Finanční faktory	23
2.3.3 Výrobní faktory.....	24
2.3.4 Faktory vědecko-technického rozvoje	25
2.3.5 Faktor lidských zdrojů	26
2.3.6 Ostatní faktory	26
3 Analýza stavových a tokových ukazatelů	28

3.1	Analýza majetkové struktury rozvahy	28
3.1.1	Oběžná aktiva	29
3.2	Analýza finanční struktury	30
3.3	Analýza výnosů	30
3.4	Analýza nákladů	31
3.5	Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření	32
3.6	Analýza Cash flow	33
3.7	Čistý pracovní kapitál (ČPK)	35
3.7.1	Čistý pracovní kapitál	35
4	Poměrové ukazatele finanční analýzy	37
4.1	Ukazatel zadluženosti	37
4.1.1	Celková zadluženost	38
4.1.2	Míra zadluženosti	38
4.2	Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	39
4.3	Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	40
5	Ukazatele likvidity	41
5.1	Běžná likvidita	41
5.2	Okamžitá likvidita	42
5.3	Pohotová likvidita	42
6	Ukazatele aktivity	44
6.1	Doba obratu pohledávek	44
6.2	Doba obratu závazků	44
6.3	Doba obratu zásob	45
6.4	Obratový cyklus peněz	46
6.5	Kapitálová potřeba	46
7	Ukazatele rentability	48

7.1	ROA – rentabilita aktiv	48
7.2	ROE – rentabilita vlastního kapitálu	49
7.3	ROS – rentabilita tržeb	50
8	Závěr finanční analýzy	51
9	Strategické priority společnosti BRUDER CZ.....	53
9.1	Mise.....	53
9.2	Vize	53
9.2.1	Formulace vize.....	53
9.3	Strategické cíle	54
9.3.1	Formulace strategických cílů do roku 2025.....	54
10	Finanční plán.....	56
10.1	Plánování výkazu zisku a ztráty	57
10.1.1	Plánování výnosů	57
10.1.2	Plánování nákladů.....	58
10.1.3	Plánování investic a úpravy hodnoty	61
10.1.4	Plánování nákladových úroků.....	61
10.1.5	Plánování zisku a daně z příjmu	62
10.2	Plánovaná rozvaha.....	63
10.2.1	Plánování aktiv	63
10.2.2	Plánování pasiv	64
10.3	Plánované cash flow (peněžní toky).....	66
10.4	Zhodnocení finančního plánu	68
11	Nástroje controllingu	70
11.1	Kontrola, vyhodnocování a reporting.....	71
12	Návrh předstižných a zpožděných controllingových ukazatelů	72
12.1	Investice – nová hala a výrobní technologie	72

12.1.1	Výstavba nové haly – zpožděný ukazatel	73
12.1.2	Výstavba nové haly – předstižný ukazatel.....	73
12.2	Plán náboru a zaškolení nových zaměstnanců.....	75
12.2.1	Plán náboru – zpožděný ukazatel.....	75
12.2.2	Vývoj náboru – předstižný ukazatel	76
12.3	Vývoj splátek úvěru a vyhodnocení zadluženosti	77
12.3.1	Splátka úvěrů, zadluženost – zpožděný ukazatel.....	78
12.3.2	Vývoj úhrady úroků a úvěrů – předstižný ukazatel	79
12.4	Vývoj výnosů, nákladů a vyhodnocení zisku	80
12.4.1	Plán nákladů, výnosů a zisku – zpožděný ukazatel	80
12.4.2	Hodnocení vývoje nákladů, výnosů a zisku – předstižný ukazatel.....	81
12.5	Vývoj a hodnocení zmetkovitosti při výrobě	83
12.5.1	Plán zmetkovitosti na jednotlivé zakázky – zpožděný ukazatel.....	84
12.5.2	Hodnocení vývoje plánu zmetkovitosti dle skutečnosti – předstižný ukazatel	84
12.6	Reporting	85
12.7	Přínos controllingu pro společnost BRUDER CZ.....	86
13	Analýza rizik	87
13.1	Kurzové riziko	87
13.2	Náklady na energie	88
13.3	Zaměstnanci.....	88
13.4	Zpožděný rozběh investice	89
	Závěr	90
	Seznam použitých zdrojů	92
	Seznam tabulek	93
	Seznam obrázků.....	96

Seznam příloh..... 97

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Pro řízení výrobní společnosti je klíčové disponovat komplexním přehledem o jejím stavu s cílem dosáhnout stability a rozvoje. Z tohoto důvodu se využívá controlling, který nejen kontroluje výkonnost, ale slouží také jako prostředek ke zvyšování efektivity s pomocí vhodně vybraných nástrojů. Controllingové ukazatele pravidelně měří a vyhodnocují podnikatelský plán. Cílem této práce je definovat adekvátní controllingové ukazatele, které umožní včasné identifikování případných odchylek od stanovených cílů a umožní přijetí korektivních opatření pro dosažení zamýšlených výsledků společnosti.

Společnost BRUDER CZ, začleněná do koncernu BRUDER, se specializuje na výrobu plastových hraček, které jsou realistickými replikami skutečných modelů. V reakci na rostoucí poptávku po těchto hračkách a ocenění ze strany odborné veřejnosti, rozhodli se majitelé rozšířit výrobní kapacity o novou výrobní halu v Plzni-Křimicích. Tato investice přináší finanční zátěž v podobě investičního úvěru, využitého na výstavbu, a zároveň s sebou nese zvýšené náklady na energie, zaměstnance a údržbu. Rozšíření výrobní kapacity povede ke zvýšení produkce a tím k růstu tržeb a zisku společnosti.

První část této diplomové práce bude věnována popisu společnosti BRUDER CZ a analýze podnikatelského prostředí, které ovlivňuje její činnost. Následně bude provedena finanční analýza, na základě které bude hodnocena finanční situace a výkonnost společnosti.

Dále budou vymezeny strategické priority sledované společností, bude určena mise, vize a strategické cíle na období 2023-2025. Na základě vytyčených strategických cílů bude sestaven finanční plán pro zmiňované období.

Pro monitorování finančního plánu budou navrženy předstižné a zpožděné controllingové ukazatele. Předstižné ukazatele mají za úkol odhalit včas odchylky od plánu a případně na ně včas reagovat, aby byly naplněny cíle.

Nakonec bude provedena analýza rizik, která mohou ohrozit společnost BRUDER CZ, včetně návrhu na eliminování jejich dopadu.

1 Společnost BRUDER CZ s. r. o.

1.1 Základní údaje

Obchodní firma: BRUDER CZ s. r. o.

Datum vzniku a zápisu: 5. srpna 2014

Sídlo: Chebská 513/39, Křimice, 322 00 Plzeň

Identifikační číslo: 03268501

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět činnosti: pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

Jednatel: PAUL HEINZ BRUDER, dat. nar. 24. října 1959

Jednatel: Dr. MATTHIAS WEIGAND, dat. nar. 6. července 1964

Jednatel: Ing. PAVEL WAGNER, dat. nar. 10. srpna 1966

Společníci:

PHB Beteiligungen GmbH

90768 Fürth, Bernbacher Str. 94-98, Spolková republika Německo

Registrační číslo: HRB 14466

Obchodní podíl: 100 %

Vklad: 200 000 Kč

1.2 Profil společnosti BRUDER

Společnost BRUDER se řadí mezi přední výrobce plastových hraček v Evropě díky vysoké kvalitě a trvanlivosti modelů, která je zaručena špičkovou znalostí technologie výroby zpracování plastů. Samotné zpracování plastů je v souladu s životním prostředím a udržitelností planety. Při výrobě se se maximálně využívá recyklace plastů. Předností hraček zn. BRUDER je jejich snadné ovládání a dokonalá replika skutečných modelů, což při hraní podněcuje simulaci reálného prostředí a usnadňuje pochopení souvislostí.

Společnost BRUDER získala TÜV certifikáty pro bezpečnost hraček jejich mechanické a fyzikální vlastnosti a bezpečnost hraček při hoření. Dalším TÜV certifikátem je bezpečnost chemického složení základního materiálu. Tento certifikát zaručuje, že hračky mohou být bezpečně používány dětmi, včetně možnosti, že je děti vezmou do úst, aniž by vylučovaly nebezpečné chemické prvky.

Všechny hračky zn. BRUDER obdržely ocenění „Spiel gut eV“. Toto ocenění značí, že hračky prošly testováním dětmi i odborníky, včetně psychologů, zdravotníků, techniků, designových specialistů, chemiků, rodičů. Ti, kteří provádějí testování a hodnocení, jsou dobrovolníci, kteří jsou nezávislí na hračkářském průmyslu a obchodu. Všechny hračky byly testovány s doporučením „Spiel gut“, což znamená, že hračky, které prošly testováním dětmi i odborníky, byly hodnoceny s pozitivním výsledkem. Kritéria tohoto testování zahrnují herní možnosti, zpracování, materiál, design, strukturu, odolnost, velikost, dostupnost herního a provozního návodu, vhodnost ke hraní v závislosti na věku dítěte.

Hračky zn. BRUDER jsou řazeny mezi vzdělávací hračky, protože učení je nejefektivnější v dětství. Během hraní se může rozvíjet řada dovedností, včetně logického myšlení, představivosti, schopnosti koncentrace a obratnosti, které zůstanou s dítětem po celý život a jsou dále efektivně využívány.

Obr. 1: Logo společnosti BRUDER



Zdroj: <https://www.bruder.de> (2023)

1.3 Představení společnosti BRUDER CZ

Jediným společníkem firmy BRUDER CZ s. r. o. je společnost PHB Beteiligungen GmbH se sídlem ve Spolkové republice Německo, jejíž obchodní podíl činí 100 %. Řízením firmy je pověřen jednatel p. Ing. Pavel Wagner, který je zároveň zastává pozici výkonný ředitel společnosti. Společnost se dále rozšiřuje a vedle stávajících výrobních kapacit je stavěna nová výrobní hala, tak aby mohl být splněn plán dvojnásobné navýšení výrobní kapacity v horizontu čtyř let. Společnost BRUDER CZ zaměstnává celkem 250 pracovníků ve dvou provozech a zabývá se výrobou jednotlivých komponentů pro montáž hraček i samotnou montáží. Organizačními částmi společnosti jsou správa majetku, finance, administrativa, výroba a logistika. Jediným odběratelem a zároveň zákazníkem je sesterská společnost BRUDER Spielwaren se sídlem ve Fürth v SRN a ta zajišťuje odbyt k jednotlivým zákazníkům.

Výroba ve společnosti BRUDER CZ byla zahájena v listopadu 2014. Výroba byla započata na jedné montážní lince, na které se sestavovaly traktory značky John Deere z dodávaných dílů ze sesterské společnosti BRUDER Spielwaren. Pro větší nezávislost na sesterské společnosti v Německu byla vybudována lisovna, ve které se lisují plastové díly, ze kterých jsou následně smontovány hračky.

Obr. 2: První výrobek vyrobený ve společnosti BRUDER CZ



Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

V současné době výroba probíhá ve dvou provozech:

1. Vstřikolisovna – zde se vyrábějí vstřikováním plastové díly z granulátu, které se používají pro finální montáž hraček. Tento provoz je třísměnný. Výroba jednotlivých komponentů probíhá na základě interních předpisů sesterské společnosti, včetně dodržování důsledné recyklace materiálů a zákonných norem v oblasti životního prostředí, jelikož společnosti usiluje o snížení její ekologické stopy.

2. Montáž – zde se kompletují hračky z dílů, které byly vyrobené v lisovně. Výroba probíhá na montážních linkách, kde se sestavují hračky. Každá hračka podléhá 100 % kontrole jakosti, kde probíhá vizuální kontrola a kontrola funkčnosti. Po této kontrole se hračky balí do krabiček.

2 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je bráno jako soubor faktorů, sil a vlivů, které ovlivňují podnikatelský subjekt. Analýza zjišťuje, které vlivy z makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí působí na společnost BRUDER CZ.

2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je soubor neovlivnitelných vlivů, které působí na formování trhu, konkurenčního prostředí, zdrojů firmy a mohou být zdrojem změn a příležitostí a zároveň mají přímý vliv na úspěch či selhání firmy jako celku. V analýze makroprostředí budeme zkoumat tyto faktory – politické faktory, ekonomické faktory, technologické faktory, legislativní faktory.

2.1.1 Politické faktory

Subjekty, které se vyskytují anebo podnikají na území státu jsou ovlivňované politickou situací. Neustále měnící se legislativa, předpisy a složitá administrativa spojená s různými úkony znamenají pro podniky hlavní nesnáze, protože management musí sledovat změny, které musí být implementovány při řízení společnosti. V případě uvalení regulací v některých odvětví mohou politické faktory znamenat hrozbu. Mezi hlavní politické faktory, které ovlivňují společnost BRUDER CZ se řadí regulace zahraničního obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí. Jelikož společnost sídlí v České republice, která je členem EU, proto regulace zahraničního obchodu je na základě nařízení Rady Evropského společenství, která upravují problematiku vývozu, dovozu a dalších aspektů. Regulace zahraničního obchodu je zásadním faktorem ovlivňující společnost BRUDER.

Daňová politika významným způsobem ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti, a to především daň z příjmu právnických osob. V současné době je 19 %, avšak pro příští rok je plánované její navýšení na 21 %, což bude znamenat snížení hospodářského výsledku firmy.

Předpisy týkající se ochrany životního prostředí ovlivňují společnost výrazným způsobem, jelikož je kladen velký důraz na výrobu z recyklovaných materiálů. Z tohoto důvodu jsou veškeré obaly, které se používají k balení jednotlivých hraček vyrobeny z recyklovaného materiálu a zároveň je používán recyklovatelný plast, ze kterého jsou hračky vyráběné.

2.1.2 Ekonomické faktory

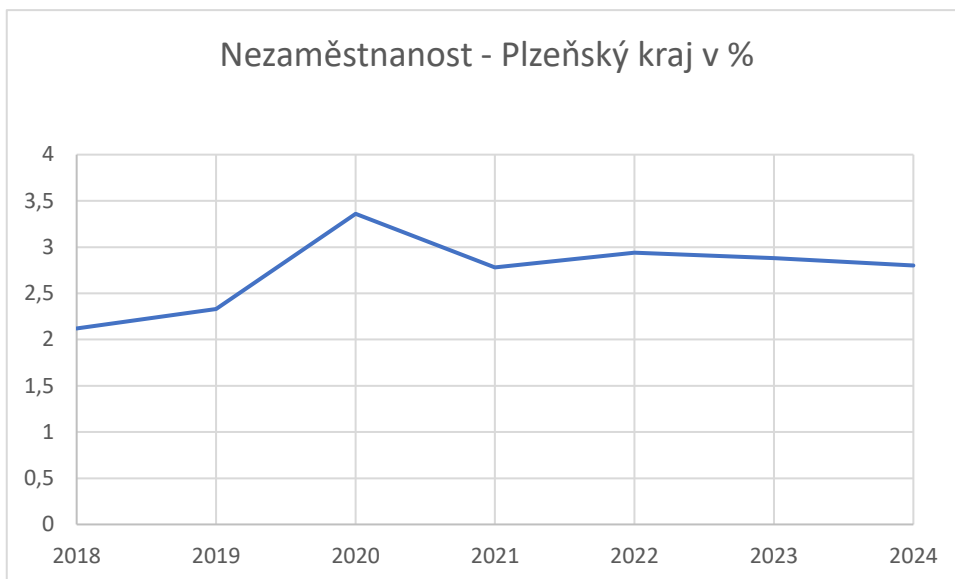
Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující podnikatelskou činnost společnosti BRUDER CZ jsou řazeny:

Míra nezaměstnanosti – míra nezaměstnanosti ovlivňuje počet volných pracovníků na trhu práce. Při vysoké míře nezaměstnanosti bude větší počet potenciálních pracovníků, kteří budou schopni v krátké době nastoupit do zaměstnání. V brzké budoucnosti bude potřebovat společnost BRUDER CZ více zaměstnanců z důvodu výstavby nové výrobní haly, na základě této skutečnosti bude poptávka po zaměstnancích pro montáž, logistiku, lisovnu, administrativu i vedoucí pozice jako jsou mistr výroby či vedoucí linky.

V Plzeňském kraji je míra nezaměstnanosti 2,88 % a je pod celorepublikovým průměrem. Tato skutečnost znamená nedostatek pracovníků pro nabízená pracovní místa. Podíváme-li se na pracovní místa z hlediska vzdělání v Plzeňském kraji, tak nejvíce volných pracovních míst je pro uchazeče se základním vzděláním. Převážně jsou hledáni zaměstnanci na pozice montážní a manipulační dělníci. Tato skutečnost znamená nedostatek volných potenciálních pracovníků. Pokud by tento nedostatek nastal, společnost by musela uvažovat o zaměstnávání agenturních pracovníků, což samozřejmě nese rizika. Mezi hlavní rizika řadíme nestálost pracovníků, kteří mají smlouvu s pracovní agenturou a zaměstnavateli tito pracovníci jsou přiděleny dočasně. Pracovník uzavírá pracovní smlouvu s agenturou nikoliv se společností, ve které pracuje. Společnost BRUDER CZ neplánuje zaměstnávat agenturní pracovníky, jelikož jedním z rizik by mohla být snížená kvalita vyráběných hraček z důvodu častého střídání těchto pracovníků, což by mohlo vést ke ztrátě dobrého jména celé společnosti BRUDER.

Společnost bude poptávat nové pracovníky z důvodu plánované investice, kterou má být výstavba nové haly pro výrobu a montáž hraček. Volná pracovní místa jsou nabízena prostřednictvím úřadu práce, různých internetových pracovních portálech. Zároveň se osvědčilo doporučení pracovních pozic stávajícími zaměstnanci. Montáž hraček je především vhodná pro ženy.

Obr. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji

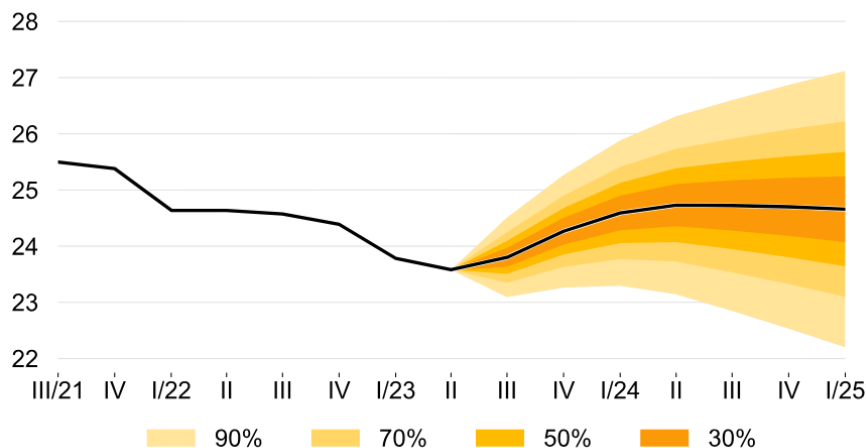


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Měnový kurz – vývoj měnového kurzu je klíčovým faktorem, který ovlivňuje výkonnost společnosti, jelikož platby za práci, která je fakturovaná sesterské společnosti BRUDER Spielwaren probíhá v EUR, avšak zaměstnancům je vyplácena mzda v českých korunách, proto musí být platby v EUR směněny na domácí měnu. Pokud dochází k oslabení české koruny, tak vlivem směnného kurzu společnost BRUDER CZ obdrží více peněžních prostředků než při zhodnocení domácí měny, což má významný vliv na celkový hospodářský výsledek.

Dle prognózy měnového kurzu (Kč/EUR), kterou vydala ČNB, je zřejmé, že koruna bude oslabovat z počátečních posílených hodnot 23,50 Kč/EUR k hodnotám nad 24 Kč/EUR. Tato skutečnost bude mít přímý vliv na hospodářský výsledek firmy BRUDER CZ.

Obr. 4: Vývoj měnového kurzu (CZK/EUR)



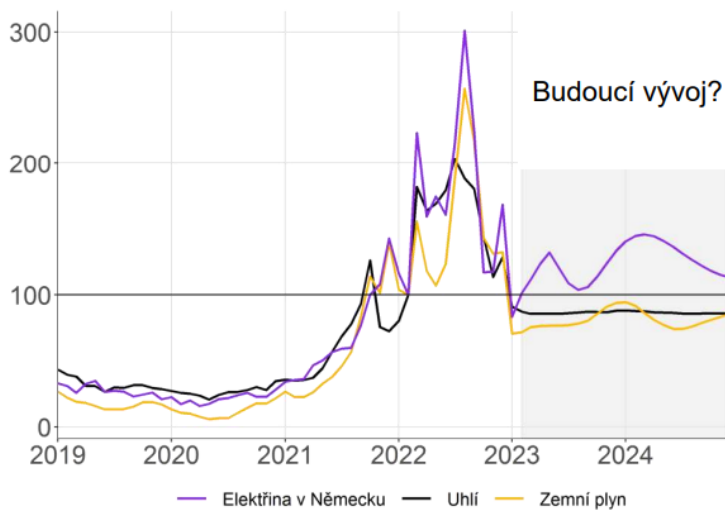
Zdroj: (ČNB, 2023)

Ceny energií – cena energií je veličina, která má významný podíl na velikosti nákladů. V případě vysokých cen energií, vzroste výrobní režie, která se promítne do ceny výrobků. V současné době ceny energií na burzách klesají, avšak pokles cen energií se očekává až v roce 2024. Avšak nárůst cen energií můžeme řadit mezi inflační faktory, jelikož platby za energie představují významnou část výdajů firem i domácností. Z grafu vývoje cen elektřiny a plynu je patrný sestupný trend, čímž by se ceny mohly dostat pod vládní strop. Vládní cenový strop pro energie zamezuje zdražení energií nejenom pro domácnosti, ale také především pro průmysl.

Pro rok 2024 vláda nebude přispívat na náklady na energie a znovu se začne platit poplatek za PoZE (podporované zdroje energie) a náklady spojené s provozem a s rozvojem distribuční sítě elektřiny spotřebitelům. Předpoklad je zvednutí distribučních poplatků o 20 % v lepším případě, v horším případě je předpokládán nárůst o 30 %. Pokud by se ceny energií dostaly nad evropský průměr, tak by mohla být ohrožena konkurenceschopnost firem.

Pro společnost BRUDER CZ znamená nárůst cen riziko zvýšených nákladů na výrobu hraček. V roce 2023 vzrostly náklady za energie dvakrát oproti roku 2022. Pro rok se předpokládá nárůst nákladů za energie o 80 %.

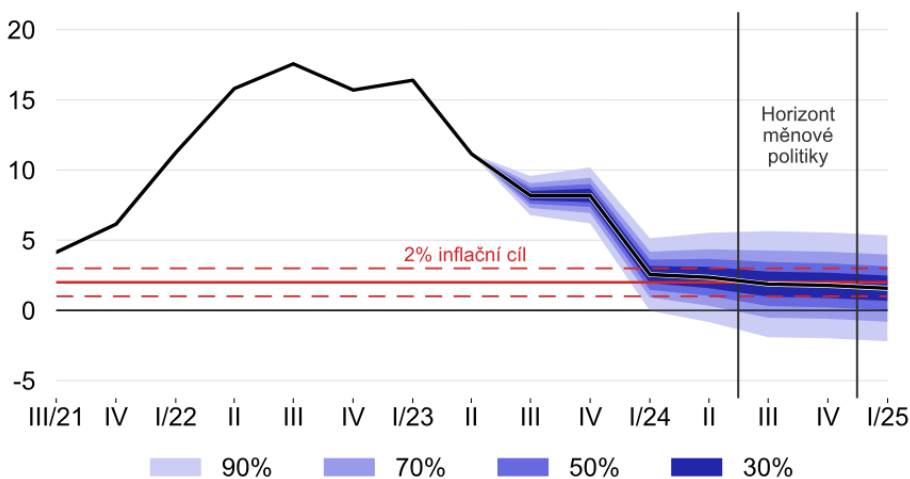
Obr. 5: Ceny vybraných komodit (únor 2022 = 100)



Zdroj: (ČNB, 2023)

Inflace – míra inflace se řadí mezi základní ukazatele charakterizující stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace je limitující pro ekonomický rozvoj a negativně ovlivní intenzitu investiční činnosti. V současné době je míra inflace kolem 9 %. V grafu je vidět prognóza inflace ČNB. Dle ČNB by se inflace měla vrátit ke 2 % v roce 2025, avšak jak rychlý návrat k této hodnotě bude ovlivní řada faktorů zejména inflační očekávání domácností, firem a analytiků, expanzivní fiskální politiky, držba peněz domácností, dostupnost energií, nastavení měnové politiky.

Obr. 6: Předpokládaný vývoj míry inflace do roku 2025 (v %)



Zdroj: (ČNB, 2023)

2.1.3 Technologické faktory

Výrobní společnosti jsou značně ovlivněné úrovní použitých technologií, a to zejména automatizací některých výrobních procesů. Firma BRUDER CZ investuje především do vstřikovacích lisů pro výrobu součástek, ze kterých jsou sestavovány hračky. Vyspělá technologie umožňuje vyrábět efektivně složité součástky, produkce je úsporná co do času, tak do spotřeby energie.

2.1.4 Legislativní faktory

Stabilní právní prostředí je pro firmy velmi důležitým faktorem. Vzhledem k tomu, že se v České republice dochází často k legislativním změnám, není kladně hodnoceno v podnikatelské sféře. Avšak společnost BRUDER CZ se musí řídit platnou legislativou v České republice. Mezi důležité zákony řadíme zákon č. 89/2010 Sb. občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Dále společnost BRUDER musí sledovat zákony, které se týkají změn a aktualizací spojených se sociálním a zdravotním pojištěním, zákon o mezinárodním právu soukromém, celní předpisy. V neposlední řadě musí sledovat příslušné normy, které se týkají hraček, jelikož tento sortiment je určen primárně pro děti, tak podléhá přísným normám. Nejdůležitější normy, podle kterých jsou hračky testovány jsou: norma EN 71-3:2019 + A1:2021 – Bezpečnost hraček + migrace určitých prvků norma číslo EN 71-1:2014 + A1:2018, EN 71-2:2011+A1:2014 – Bezpečnost hraček, mechanické a fyzikální vlastnosti.

2.2 Mezoprostředí

K analýze mezoprostředí se používá Porterův model pěti konkurenčních sil se zaměřením na obor podnikání včetně konkurenčního prostředí. Analyzuje se potenciální konkurence, stávající konkurence, substituty, dodavatelé, odběratelé.

2.2.1 Konkurence

Vzhledem k faktu, že společnost BRUDER vyrábí hračky, které jsou plně funkčními modely opravdových strojů jako jsou například traktory, nákladní vozidla, sanitky, motorky a jiné. Tak není v tomto odvětví konkurence, která by vyráběla hračky stejného rozsahu. Ostatní výrobci hraček vyrábějí napodobeniny strojů, které svojí funkčností

neodpovídají v detailech hračkám společnosti BRUDER. Proto můžeme hovořit o tom, že společnost BRUDER nemá odpovídající konkurenci v segmentu hraček, které jsou realisticky zpracované. Na všem balení je slogan „just like the real thing“, který říká, že hračky jsou opravdu realistické, což je konkurenční výhoda společnosti BRUDER na trhu. Vzhledem ke skutečnosti, že vstup na trh plně funkčních hraček vyžaduje speciální technologie, různé patenty, licence a především know-how, proto je vstup do odvětví složitý. Výroba hraček musí splňovat přísné normy ohledně bezpečnosti, nezávadnosti použitých materiálů, aby nevyklučovaly nebezpečné látky v případě, kdy dítě vezme hračku do úst. Z toho vyplývá, že v současné době není znám potenciální konkurent společnosti BRUDER.

2.2.2 Substituty

V současné době na trhu v odvětví plně funkčních realistických modelů hraček nenajdeme odpovídající substituty. Hračky BRUDER jsou určeny pro děti od 3 let a jsou skvělým zdrojem informací o různých typech strojů o tom, jak pracují, a také o používané technologii. Všechny hračky jsou detailně zpracovány a přispívají rozvoji motoriky, kreativity a představivosti. Na trhu není žádný výrobce hraček, který by vyráběl stejně jako společnost BRUDER plně funkční realistické modely s důrazem na detail.

Pokud bychom se ovšem podívali na substituty z pozice kupní síly, a také hraček s podobnými vlastnostmi, tak na trhu najdeme substituty. Tyto substituty jsou Tyto hračky nejsou dokonalou kopií skutečných modelů s realistickými funkcemi, avšak účel splní, protože vypadají stejně jako skutečný dopravní prostředek a jejich cena je nižší než hraček zn. BRUDER. Z pozice ceny jsou konkurenční firmy např. Teddies, LENA, SIKU.

2.2.3 Dodavatelé

Jediným dodavatelem materiálu pro výrobu a balícího materiálu společnosti BRUDER CZ je její sesterská společnost BRUDER Spielwaren, která dostává objednávky na základě objednávek zákazníků a výhledu odbytu. Granulát pro výrobu hraček je odebírán od cca 3 hlavních dodavatelů. Objednávky jsou zařizovány sesterskou společností BRUDER Spielwaren, granulát je dále distribuován společností BRUDER CZ, avšak zůstává v majetku společnosti BRUDER Spielwaren. Objem dodávaného granulátu je stanoven na základě norem spotřeby při respektování plné recyklovatelnosti při výrobě. Dalším důležitým materiálem jsou obaly pro jednotlivé hračky. Dodavatelé obalů jsou

v Německu, distribuce pro společnost BRUDER CZ probíhá stejně jako u granulátu, to znamená, že zůstávají v majetku BRUDER Spielwaren. Sesterská společnost BRUDER Spielwaren využívá pouze důvěryhodných dodavatelů, u kterých byl prověřena spolehlivost a kvalita na základě pravidelných auditů. Hračky pod značkou BRUDER jsou testovány nezávislým zkušebním institutem s výsledkem vyhovující normám pro bezpečnost hraček v příslušné zemi, kde se hračky prodávají, např. B.EN71 v Evropě a ASTM v USA. Hračky jsou také dlouhodobě testovány na PAU a vyhovují podle jejich chemických a mechanických zkoušek bez výjimky a jsou absolutně bezpečné.

Z důvodu náročnosti splnění všech bezpečnostních limitů má sesterská společnost klíčové dodavatele, se kterými má uzavřené dlouhodobé kontrakty.

2.2.4 Odběratelé

Jediným odběratelem produktů vyrobených společností BRUDER CZ je sesterská společnost BRUDER Spielwaren, která distribuuje hotové hračky koncovým zákazníkům na základě jejich objednávek. Tito zákazníci z řad distributorů či prodejců hraček se nachází v 70 zemích světa. V každé zemi je oficiální zastoupení společnosti BRUDER, které poskytuje veškerý zákaznický servis, zajišťuje distribuci hraček jednotlivým odběratelům, reklamace a zákaznické požadavky.

Společnost BRUDER CZ dostává zapláceno za výrobky, které se vyrobí. Fakturace se provádí jednou týdně na základě výrobních výsledků. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost BRUDER CZ dostává platby za výrobky od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren v EUR a jejich platby jsou v Kč, dochází vlivem kurzu EUR/Kč ke kurzovým ztrátám či ziskům. Pokud kurz posiluje, tak dochází ke kurzovým ztrátám, avšak pokud kurz oslabuje dochází ke kurzovému zisku, což znamená větší příjem.

Expedice probíhá každý den, co se vyrobí se hned odveze, jelikož skladové prostory nejsou uzpůsobené na dlouhodobé skladování hotových výrobků. 4 kamióny denně odvázejí hotové výrobky a 1 kamión denně přiváží materiál pro výrobu komponentů, ze kterých jsou montovány hračky a balící materiál, do kterého se balí hotové výrobky. Hotové výrobky jsou expedovány ke koncovým zákazníkům z centrálního skladu sesterské společnosti BRUDER Spielwaren v Německu. Globální poptávka po hračkách značky BRUDER je víceméně stabilní bez výrazných výkyvů, jak je to například běžné v oblasti automotive. Dlouhodobě poptávka po takto sofistikovaných hračkách roste.

2.3 Mikroprostředí

Prezentuje síly, které jsou v blízkosti firmy a ovlivňují její schopnost fungovat na trhu. Jedná se o interní prostředí, které svými činnostmi společnost přímo ovlivňuje. V analýze mikroprostředí společnosti BRUDER CZ budeme zkoumat tyto faktory – manažerské faktory, finanční faktory, výrobní faktory, faktory vědecko-technického rozvoje, faktor lidských zdrojů, ostatní faktory.

2.3.1 Manažerské faktory

Manažerské faktory jsou klíčové pro správné řízení společnosti, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci zaměstnanců a firma byla schopna plnit výrobní plány a tím vykazovala kladný hospodářský výsledek.

Mezi hlavní manažerské faktory se řadí plánování strategické i operativní. Strategické plánování probíhá v součinnosti s sesterskou společností BRUDER Spielwaren, která určuje, jaké hračky se budou vyrábět a kolik, jelikož tato společnost zároveň zajišťuje jejich odbyt ke koncovým zákazníkům. Operativní plánování je zajišťováno managementem společnosti BRUDER CZ a primárně zahrnuje přípravu výrobního plánu na týden včetně jeho kontroly na denní bázi. Denní kontrola výrobního plánu je důležitá z důvodu upřesnění příchozí platby za hotové výrobky, což je důležité pro určení kolik peněžních prostředků bude mít firma k dispozici a plánování cash flow.

Management zajišťuje kontrolu všech procesů, aby docházelo k jejich neustálému zlepšování a tím jejich zefektivnění. Každodenně probíhá kontrola plnění výrobního plánu, jelikož firma je odměňovaná dle počtu vyrobených kusů.

Další činností je vedení společnosti v souladu naplňování stanovených strategických cílů celé skupiny BRUDER, jenž se zabývá výrobou plastových hraček. Management společnosti BRUDER CZ vede firmu tak, aby bylo vytvářeno bezpečné pracovní prostředí, které snižuje rizika vzniku pracovních úrazů. Společnost je vedena tak, aby snížila její ekologickou stopu respektováním životního prostředí prostřednictvím efektivnější výroby a důsledné recyklaci materiálů.

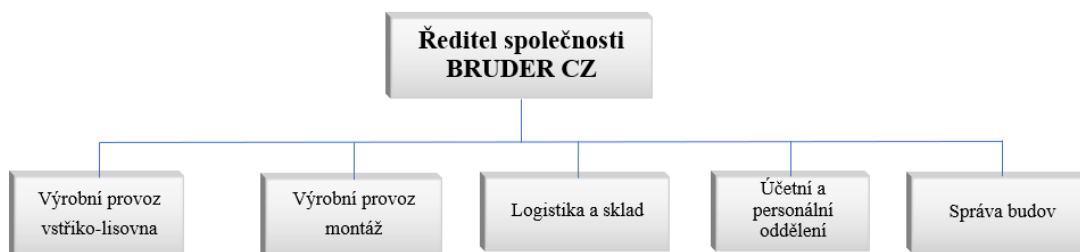
Organizační struktura společnosti BRUDER CZ je liniová. Řediteli společnosti jsou přímo podřízena všechna oddělení a ten určuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Tato struktura byla volena z toho důvodu, že ředitel společnosti BRUDER

CZ je kontaktním partnerem při jednání se sesterskou společností BRUDER Spielwaren a je přímo zodpovědný za hospodářské výsledky.

Jediným společníkem společnosti BRUDER CZ je společnost PHB Beteiligungen GmbH, která je ovládající společností. Společnost BRUDER CZ a společnost BRUDER Spielwaren patří do koncernu BRUDER, z tohoto důvodu jsou obě společnosti v rovném postavení, takže hovoříme o sesterských společnostech.

Komunikace se společníkem a sesterskou firmou na manažerské úrovni probíhá pouze prostřednictvím ředitele společnosti BRUDER CZ. Komunikace na operativní bázi probíhá přímo prostřednictvím jednotlivých oddělení firmy.

Obr. 7: Organigram společnosti BRUDER CZ



Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

2.3.2 Finanční faktory

Pro pokrytí budoucího rizika a výdajů, u kterých je znám účel a pravděpodobnost jejich nastání s nejistým datem a částkou jejich plnění, tvoří společnost BRUDER CZ finanční rezervy. Rezerva je tvořena na nevyčerpané dny dovolené, které jsou známy z analýzy zbývajících dní dovolené k vybrání. Výpočet probíhá na základě průměrných mzdových nákladů plus nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění podle jednotlivých zaměstnanců.

Společnost BRUDER CZ má finanční závazky od spřízněné společnosti BRUDER Spielwaren. Tento finanční závazek má odloženou splatnost a prozatím se platí pouze jeho jistina. Úvěr je veden v cizí měně konkrétně v EUR.

Dalším finančním závazkem je bankovní úvěr od Sparkasse Fürth, jehož splátky jsou čtvrtletní. Tento úvěr by měl být splacen v roce 2024. Úvěr je zajištěn zástavou majetku spřízněné společnosti BRUDER Spielwaren a je také veden v EUR.

Společnost BRUDER CZ se potýká s kurzovým rizikem, jelikož platby za práci jsou v Euro, mzdy zaměstnancům jsou vypláceny v Kč. Proto je důležitý směnný kurz a od něho se odvíjí částka, kterou společnost obdrží za směnu EUR. Kurzové riziko má vliv na výši celkového hospodářského výsledku.

Vzhledem ke skutečnosti, že veškeré bankovní úvěry jsou poskytovány ze zahraničí, respektive z Německa, tak firma BRUDER CZ není závislá na vývoji úrokové míry v České republice, která je v 7 % a v Německu je v současnosti 4 %. Z jednoduchého porovnání těchto dvou úrokových sazeb je patrné, že výhodnější úvěrové podmínky jsou v Německu, a to ne jenom z důvodu nižší úrokové sazby, ale také z celkových podmínek pro poskytnutí úvěru, které nepotřebují zástavu majetku banky, jak je tomu v České republice, ale stačí, že se za firmu, která čerpá úvěr zaručí její sesterská společnost. Toto je výhodnější, jelikož firma může volně nakládat s pořízeným majetkem, který zůstává ve vlastnictví společnosti a není vázán zástavním právem banky.

Společnost BRUDER CZ má sestaven finanční plán na základě výrobních kapacit, které budou 100 % využity. Finanční plán zahrnuje očekávané náklady a výnosy. Nákladová strana zahrnuje náklady za zboží – náhradní díly, energie, služby – servisní smlouvy, uklízení firmy, ostraha budov, personální náklady, finanční náklady – úrok z přijatých úvěrů, kurzový rozdílů. Výnosová strana zahrnuje příjmy za vyfakturovanou práci.

Náklady na přepravu materiálu a hotových výrobků jdou na vrub sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, stejně jako náklady na základní materiál, ze kterého se vyrábějí díly pro montáž hraček a obalový materiál pro hotové výrobky. Tento materiál je v majetku společnosti BRUDER Spielwaren a společnost BRUDER CZ o něm neúčtuje.

Provozní financování je na základě tržeb. Fakturace sesterské společnosti BRUDER Spielwaren probíhá jednou týdně na základě výrobních výsledků.

2.3.3 Výrobní faktory

Společnost se zabývá výrobou dílů plastových hraček a následnou jejich montáží. Všechny díly, ze kterých se hračky sestavují jsou vyráběny dle přísných předpisů o hygienické nezávadnosti, protože důležitým faktem jsou děti, které si hrají s těmito hračkami a mohou je strkat do úst. Proto plastové součástky po styku s dětskými ústy nesmí vyvolávat alergickou či jinou zdravotní komplikaci a musí být hygienicky nezávadné.

Výroba dílů probíhá pomocí CNC vstřikovacích lisů, které jsou sofistikované, nejenom vyrobí část hračky, ale také odstraní otřepy, takže není třeba další úprava. Tyto vyrobené díly putují dál do montáže. Odstraněné otřepy z jednotlivých vyrobených dílů se shromažďují a vracejí zpátky do výroby jako recyklát, čímž společnost přispívá k ochraně životního prostředí a udržitelnosti planety. Vylisované díly pro následnou montáž hraček jsou interně přepravovány na montážní pracoviště. Používané plasty, které jsou používané pro výrobu hraček, jsou také používané pro automobilový průmysl, což zaručuje hračkám zn. BRUDER vysokou kvalitu a odolnost.

Montáž jednotlivých hraček probíhá na montážních linkách, na jejímž konci je pracovník jakosti, protože každá vyrobená hračka je podrobena 100 % kontrole kvality. 100 % kontrola zahrnuje kontrolu vzhledu a funkčnosti jednotlivých částí. Po kontrole jakosti jsou jednotlivé hračky baleny. Hračky jsou konstruovány tak, aby jejich montáž nebyla náročná a hračky se daly sestavit v několika jednoduchých krocích s podporou automatických strojů.

2.3.4 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost respektuje životní prostředí prostřednictvím efektivnější výroby, důsledné recyklaci materiálů a zároveň dodržuje zákonné normy v oblasti životního prostředí z toho vyplývá snaha společnosti o snížení její uhlíkové stopy.

Na základě těchto skutečností společnost investuje do výrobní technologie, vstřikovacích lisů, které se používají pro výrobu plastových součástek pro montáž hraček. Vyspělá technologie umožňuje vyrábět v jednom cyklu větší počet identických součástek, které po vylisování jsou odděleny automaticky od vtokové soustavy, takže vylisované součástky mohou být ihned použity pro montáž hraček.

Veškerá inovace a vývoj nových realisticky funkčních hraček se odehrává v sesterské společnosti BRUDER Spielwaren v německém Füthu. Vývoj a konstrukce nových hraček probíhá pomocí nejmodernějších počítačových programů CAD a 3D konstrukčních pracovišť v první fázi. Poté následuje výroba forem, pro jejichž výrobu se používají CNC frézky. V poslední fázi se zahájí zkušební výroba jednotlivých komponentů a následně jejich montáž.

2.3.5 Faktor lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou důležitou součástí společnosti, jelikož v rámci organizace zajišťují specifickou činnost. Na vedoucích a administrativních pozicích je vyžadována příslušná odborná způsobilost dle pracovní pozice. Pro zaměstnance v montáži je připraveno efektivní zaškolení na příslušnou pozici, tak aby doba byla co nejkratší a výrobní linka neztrácela výkonnost nedodržením výrobního plánu.

V současné době ve firmě pracuje 227 zaměstnanců a předpokládá se kontinuální nárůst vzhledem k plánované výstavbě nové výrobní haly. Z tohoto počtu je 180 operátorů montáže hraček, seřizovači 12, obsluha lisů 12, skladníci 10, technickoadministrativní pracovníci 13, ředitel společnosti 1. Pracovníci na administrativních pozicích jsou zaškolováni příslušným vedoucím. Operátoři montáže hraček jsou zaškolováni vedoucím výroby. Průměrná doba zaškolení 1 pracovníka je 7 dní.

Společnost se také v této oblasti zaměřuje na vytváření bezpečného pracovního prostředí, které snižuje riziko vzniku pracovního úrazu. Dále se zabývá přesnou specifikací technologických postupů na jednotlivých pracovištích, aby bylo docíleno nižšího pracovního stresu v procesu.

Největší hrozbou v oblasti lidských zdrojů představuje nízká míra nezaměstnanosti a mnoho montážních firem v okolí Plzně. Pro firmu jsou klíčová střediska výroby dílů, ze kterých se kompletují hračky a samotná montáž hraček. Výsledky montážního střediska jsou rozhodující pro plánování finančních toků.

2.3.6 Ostatní faktory

Mezi ostatní faktory řadíme pracovní klima, kulturu společnosti a také motivaci jednotlivých pracovníků i kolektivu, stabilita společnosti.

Pod pojmem pracovní klima zařazujeme atmosféru, která je příjemná všem zaměstnancům, pocit sounáležitosti a vědomí hodnoty společnosti.

Mezi aspekty určující pracovní klima především řadíme vzájemnou důvěru, uznání, podporu, respektování lidských potřeb, chápání individuálních rozdílů, příležitost pro rozvoj a kariéerní postup.

Stabilita společnosti je důležitá pro současné a budoucí pracovníky z důvodu předpokladu stálé pracovní pozice, což slouží firmě k budování vztahů se svými zaměstnanci i jejich

loajality. Stabilitu zaručuje skutečnost, že se jedná o rodinnou firmu se stabilní pracovní náplní, která nepodléhá sezónním výkyvům. Proto je možno rozvrhnout práci tak, aby pracovní náplň byla v pracovní týden bez přesčasů o víkendech.

Komunikace společnosti BRUDER CZ je zajišťována na úrovni strategického řízení směrem k managementu koncernu ředitelem společnosti. Operativní komunikace je zajišťována jednotlivými příslušnými pracovníky.

Společnosti koncernu BRUDER má jednotný informační systém, ve kterém je prováděné skladové hospodářství, nákup materiálu pro výrobu i režii, objednávání služeb, plánování výroby a servisních prací, sleduje se zde plnění jednotlivých zakázek, systém jakosti, mzdové a finanční účetnictví, personalistika. Lisy, které vyrábí díly pro montáž hraček jsou pomocí datového kabelu připojené k centrálnímu počítači, ve kterém se on-line sbírají informace o probíhající výrobě, počtu vadných kusů. Zároveň jsou na centrálním počítači uloženy výrobní programy, které se vyvolávají na příslušném lisu dle plánované výroby jednotlivých dílů.

3 Analýza stavových a tokových ukazatelů

V následující kapitole se budeme zabývat analýzou stavových a tokových ukazatelů společnosti BRUDER CZ spol. s r. o.

3.1 Analýza majetkové struktury rozvahy

Z níže uvedené tabulky je patrné, že největší podíl na aktivech má dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, u kterého je patrný nárůst jeho hodnoty z důvodu nákupu nové výrobní technologie. Výrobní technologií jsou CNC vstřikovací lis, které slouží k výrobě dílů pro montáž hraček. Dále do dlouhodobého hmotného majetku je zahrnuta stávající výrobní hala včetně pozemků, které vlastní společnost BRUDER CZ. Nárůst DHM v roce 2022 byl způsoben počátkem výstavby nové haly, takže se navýšila položka v rozvaze nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. A dále došlo k nárůstu peněžních prostředků z důvodu jednorázového čerpání úvěru na výstavbu nové haly a nové výrobní technologie.

Pohledávky jsou vysoké z důvodu účtování odložené daňové pohledávky. V roce 2019 společnost BRUDER CZ zaúčtovala daňovou pohledávku ve výši 19 862 tis. Kč, která vznikla jako rozdíl daňové pohledávky z titulu slev na dani z investičních pobídek v letech 202-2027 a daňového závazku ve výši 4 679 tis. Kč. Tato pohledávka slouží jako rezerva pro platbu daně z příjmu v budoucnu. Tato pohledávka také zahrnuje rozdíl mezi účetní a daňovou cenou dlouhodobého majetku.

V roce 2022 došlo k nárůstu peněžních prostředků na účtech, což bylo z důvodu jednorázového čerpání úvěru na výstavbu nové výrobní haly a nákupu nové výrobní technologie.

Tab. 1: Majetková struktura

(v tis. Kč)	2019		2020		2021		2022	
AKTIVA	205 520	100%	191 213	100%	196 108	100%	375 139	100%
STÁLÁ AKTIVA	170 580	83%	170 699	89%	176 699	90%	284 923	76%
DNM	373		321		710		527	
DHM	170 207		170 378		175 989		284 396	
OBĚŽNÁ AKTIVA	34 940	17%	20 514	11%	19 409	10%	89 870	24%
Materiál	19		30		48		21	
Výrobky	805		1 017		326		239	
Pohledávky	26 231		13 679		15 131		18 454	
- dlouhodobé	19 862		9 917		9 917		9 943	
- krátkodobé	6 369		3 762		5 214		8 511	
Peněžní prostředky	7 659		5 497		3 581		71 156	
- pokladna	105		112		68		35	
- bankovní účty	7 554		5 385		3 513		71 121	
Časové rozlišení aktiv	226	0,11%	291	0,16%	323	0,17%	346	0%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.1.1 Oběžná aktiva

Z následující tabulky je patrná proporce oběžných aktiv do roku 2021 převládaly pohledávky, které tvořily přes 70 % všech oběžných aktiv. V pohledávkách je vykazovaná odložená daňová pohledávka, která vznikla jako rozdíl daňové pohledávky z titulu slev na dani z investičních pobídek a daňového závazku. V roce 2022 došlo ke změně a větší podíl na oběžných aktivech měly peněžní prostředky. Nárůst peněžních prostředků způsobilo jednorázové čerpání investičního úvěru. Pohledávky tvoří příchozí platby od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren.

Tab. 2: Oběžná aktiva

(v tis. Kč)	2019		2020		2021		2022	
OBĚŽNÁ AKTIVA	34 714	100%	20 193	100%	19 086	100%	89 870	100%
Materiál	19	0,05%	30	0,15%	48	0,25%	21	0,02%
Výrobky	805	2,32%	1 017	5,04%	326	1,71%	239	0,27%
Pohledávky	26 231	76%	13 679	68%	15 131	79%	18 454	21%
- dlouhodobé	19 862		9 917		9 917		9 943	
- krátkodobé	6 369		3 762		5 214		8 511	
Peněžní prostředky	7 659	22%	5 497	27%	3 581	19%	71 156	79%
- pokladna	105		112		68		35	
- bankovní účty	7 554		5 385		3 513		71 121	

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.2 Analýza finanční struktury

Největší podíl na finanční struktuře mají cizí zdroje, které tvoří dlouhodobé závazky vůči sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, tento závazek má odloženou splatnost a hradí se jenom úroky z úvěru. Dále jsou tam 3 úvěry od německé banky Sparkasse Fürth, 2 z nich jsou splatné v roce 2024, po jejichž splacení se začne splácet 3. úvěr, který byl poskytnut na výstavbu nové výrobní haly a nákupu výrobní technologie.

K navýšení krátkodobých závazků v roce 2022 došlo z titulu pozastávky vůči generálnímu dodavateli stavby ve výši 4 938 tis. Kč se splatností do 1 roku. Závazky nejsou obchodního charakteru, ale jedná se o závazky k dodavatelům výrobní technologie a dodavatelům ve spojení s výstavbou nové výrobní haly.

V roce 2022 došlo na základě rozhodnutí jediného společníka k navýšení základního kapitálu formou příplatků mimo základní kapitál společnosti BRUDER CZ ve výši 24 575 tis. Kč.

Tab. 3: Finanční struktura

(v tis. Kč)	2019		2020		2021		2022	
PASIVA	205 520	100%	191 213	100%	196 108	100%	375 139	100%
VLASTNÍ KAPITÁL	58 194	28%	58 383	31%	76 209	39%	100 359	27%
Základní kapitál	200	0%	200	0,11%	200	0%	200	0%
Kapitálové fondy	8 108	4%	8 108	4%	8 108	4%	32 683	9%
VH minulých let	17 524	8%	49 886	26%	49 315	25%	67 902	18%
VH běžného účetního období	32 362	16%	189	0,10%	18 586	10%	-426	0%
CIZÍ ZDROJE	145 506	71%	132 821	69%	119 812	61%	274 289	73%
Rezervy	1 820	0,89%	2 369	1%	2 604	1%	3 164	1%
Dlouhodobé závazky	121 795	59%	104 001	46%	90 688	20%	209 784	56%
- k úvěrovým institucím	59 290		43 741		24 860		140 671	
- ostatní	62 505		60 260		65 828		69 113	
Krátkodobé	23 711	12%	26 451	12%	26 520	6%	61 341	16%
- závazky k úvěrovým institucím	16 940		17 497		16 573		16 077	
- závazky z obchodních vztahů	1 024		2 648		2 451		36 350	
- závazky ostatní	5 747		6 306		7 496		8 914	
Časové rozlišení pasiv			9	0%	87	0%	491	0%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.3 Analýza výnosů

Výrobní charakter společnosti BRUDER CZ udává struktura dosahovaných výnosů, protože většina výnosů je tvořena tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Mezi ostatní finanční výnosy jsou zahrnuty kurzové zisky, jelikož příchozí platby jsou realizovány v měně EUR. Eura musí být následně směněna na koruny, aby mohly být

provedeny tuzemské platby. K rozvahovému dni položky peněžité povahy jsou oceněny kurzem platným k 31. 12. vyhlášeným ČNB.

Tab. 4: Výnosy

(v tis. Kč)	2019		2020		2021		2022	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	108 837	98%	116 207	98%	145 832	96%	152 712	96%
Ostatní provozní výnosy	183	0%	774	1%	139	0%	151	0%
Ostatní finanční výnosy	1 771	2%	1 221	1%	6 475	4%	6 071	4%
Ostatní výnosové úroky							255	0%
VÝNOSY	110 791	100%	118 202	100%	152 446	100%	158 934	100%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Následující tabulka ukazuje vývoj kurzu Kč/EUR 31. 12 20XX, který vyhlásila ČNB a tento kurz sloužil pro ocenění položek peněžité povahy k rozvahovému dni.

Tab. 5: Kurz k Kč/EUR

Datum	Kurz Kč/EUR
31.12.2019	25,41
31.12.2020	26,245
31.12.2021	24,86
31.12.2022	24,115

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.4 Analýza nákladů

Největší podíl na celkových nákladech mají osobní náklady, což je dáno skutečností, že společnost BRUDER CZ neúčtuje o materiálu, který se používá pro výrobu dílů a montáž hraček. Materiál pro výrobu je v majetku sesterské společnosti BRUDER Spielwaren. Náklady v roce 2022 byly ovlivněny značným nárůstem nákladů na energie, protože došlo k navýšení ceny elektrické energie a zemního plynu. Další navýšenou nákladovou položkou byly osobní náklady. Tyto náklady vzrostly, jelikož došlo k nárůstu 49 zaměstnanců na konečný počet 218 oproti roku 2021, kdy bylo 169 zaměstnanců. Tento nárůst se promítl navýšením osobních nákladů.

Tab. 6: Náklady

(v tis. Kč)	2019		2020		2021		2022	
Výkonová spotřeba	16 683	21%	16 153	14%	28 722	30%	36 841	23%
- spotřeba materiálu a energie	5 362		5 244		6 577		15 913	
- služby	11 321		10 909		22 145		20 928	
Osobní náklady	64 113	82%	69 092	58%	84 054	89%	101 198	63%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 686	16%	12 594	11%	14 366	15%	14 950	9%
Ostatní provozní náklady	830	1%	1 267	1%	1 377	1%	1 378	1%
Nákladové úroky a podobné náklady	2 419	3%	2 293	2%	1 963	2%	1 795	1%
Ostatní finanční náklady	1 149	1%	6 483	5%	2 280	2%	3 329	2%
Daň z příjmu	-19 474	-25%	10 343	9%	420	0%	39	0%
NÁKLADY	78 406	100%	118 225	100%	133 182	100%	159 530	100%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.5 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Přidaná hodnota má rostoucí charakter, zaměřuje se na oblast nákladů a výnosů, které přímo souvisí s hlavní podnikatelskou činností společnosti BRUDER CZ, kterou je výroba. Výsledky hospodaření závisí na výši nákladů, které jsou v daný konkrétní rok. Hospodářský výsledek v roce 2020 odráží zvýšené náklady s pandemií COVID-19, kdy došlo k uzavření ekonomik, došlo k poklesu poptávky a zaměstnancům bylo vypláceno 60 % mzdy, protože se nevyrobělo v takovém objemu jako v letech předchozích. V roce 2022 byl hospodářský výsledek ve ztrátě z důvodu nárůstů nákladů za energie, které vzrostly dvojnásobně oproti roku 2021 a finančních nákladů, kdy se čerpal úvěr na výstavbu nové haly a nákupu výrobních technologií a zároveň započalo placení úroků z úvěru.

Přidaná hodnota je vypočítaná ze vzorce:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

Tab. 7: Přidaná hodnota a výsledky hospodaření

(v tis. Kč)	Roky			
	2019	2020	2021	2022
Obchodní marže	0	0		0
Výkony	108 837	116 207	145 832	152 712
Výkonová spotřeba	16 683	16 153	28 722	36 841
Přidaná hodnota	92 154	100 054	117 110	115 871
Provozní VH	14 865	18 086	16 774	-1 589
Finanční VH	-1 797	-7 555	2 232	1 202
EBT	12 888	10 531	19 005	-387
Daň z příjmů	388	398	420	39
VH za účetní období	32 362	189	18 586	-426
EBT	12 888	10 531	19 005	-387
EBIT	14 685	18 086	16 774	-1 589
EBDIT	28 041	31 174	33 056	14 673

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.6 Analýza Cash flow

Analýza Cash flow za roky 2019, 2020, 2021, 2022 ukazuje probíhající investiční činnost společnosti BRUDER CZ. Tato investiční činnost se skládá z investic do výrobních zařízení a výstavby nové haly. Investice jsou financovány z investičních úvěrů. V roce 2022 došlo k navýšení peněžních prostředků z důvodu jednorázového čerpání investičního úvěru. V roce 2021 došlo k vyplacení podílu 760 tis. Kč společníkovi společnosti BRUDER CZ společnosti PHB Beteiligungen GmbH. V roce 2022 došlo k navýšení základního kapitálu o 24 575 tis. Kč na základě rozhodnutí jediného společníka PHB Beteiligungen GmbH.

Tab. 8: Cash flow

	2019	2020	2021	2022
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	1287	7659	5497	3581
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	12888	10532	19006	-387
Úpravy o nepeněžní operace	15734	15436	16802	17049
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12686	12594	14366	14950
Změna stavu opravných položek, rezerv	631	549	235	560
Zisk z prodeje stálých aktiv	-2	0	238	0
Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	2419	2293	1963	1539
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	28622	25968	35808	16662
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-21409	15013	-664	31993
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-22491	12487	-1484	-3346
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1036	2749	147	35225
Změna stavu zásob	46	-223	673	114
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	7213	40981	35144	48655
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-2419	-2293	-1963	-1794
Přijaté úroky	0	0	0	255
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulé období	19474	-10343	-420	-39
Přijaté podíly na zisku	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	24268	28345	32761	47077
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2100	-12713	-20366	-123174
Příjmy z prodeje stálých aktiv	2	0	-238	0
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2098	-12713	-20604	-123174
Peněžní toky z finančních činností				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-15798	-17794	-13313	119096
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	24575
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0	0
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0
Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	24575
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-15798	-17794	-13313	143671
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	6372	-2162	-1156	67574
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	7659	5497	4341	71155

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

3.7 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je řazen mezi tzv. rozdílové ukazatele, který má vliv na platební schopnost společnosti. (Fotr et al., 2020)

3.7.1 Čistý pracovní kapitál

Představuje část oběžných aktiv, kterou je nutno financovat dlouhodobými zdroji – cizími nebo vlastními.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost BRUDER CZ neúčtuje o přímém materiálu pro výrobu, tak hlavní oběžné aktivum jsou peníze na účtech, jejich výše vzrostla v roce 2022, protože došlo k čerpání investičního úvěru. V letech 2020, 2021 je výše čistého pracovního kapitálu záporná, což znamená, že byl dočasně uvolněn a v těchto letech došlo k propadu ve složce oběžných aktiv, zejména ve peněžních prostředcích a krátkodobých pohledávkách. Tento propad byl zapříčiněn zastavením výroby v době COVID, kdy peněžní prostředky byly použity na splátky úvěrů, úroků z úvěru a zvýšených nákladech na výplatu nemocenské a částečné mzdy, když byla zastavena výroba.

V krátkodobých závazcích je účtována roční splátka úvěru, který společnost BRUDER CZ platí bance Sparkasse Fürth. Z tohoto důvodu hodnota krátkodobých závazků neklesá a je ve výši roční splátky úvěru dle splátkového kalendáře.

Vzorec výpočtu čistého pracovního kapitálu:

ČPK = oběžný majetek – cizí krátkodobé zdroje

Tab. 9: Čistý pracovní kapitál

Položka	Stav ke konci roku (v tis. Kč)			
	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	34 940	20 514	19 409	90 256
Zásoby	824	1 047	374	260
Krátkodobé pohledávky	6 369	3 762	5 214	8 550
Pohledávky z obchodních vztahů	5 381	2 021	3 359	5 235
Pohledávky ostatní	988	1 741	1 855	3 315
Peněžní prostředky	7 659	5 497	3 581	71 156
Peněžní prostředky v pokladně	105	112	68	35
Peněžní prostředky na účtech	7 554	5 385	3 513	71 121
Krátkodobé závazky	23 711	26 451	26 520	61 341
Závazky k úvěrovým institucím	16 940	17 497	16 573	16 077
Závazky z obchodních vztahů	1 024	2 648	2 451	36 350
Závazky ostatní	5 747	6 306	7 496	8 914
ČPK - čistý pracovní kapitál	11 229	-5 937	-7 111	28 915

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

4 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele finanční analýzy jsou využity pro hodnocení finanční a ekonomické situace společnosti. Pro výpočet těchto ukazatelů jsou využívány položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash flow. Ve společnosti BRUDER CZ jsou využívány některé základní poměrové ukazatele, mezi které je zařazen ukazatel zadluženosti. (Růčková & Roubíčková, 2012)

4.1 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti je poměrový ukazatel, který značí velikost rizika, které společnost podstupuje při dané struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyšší zadluženost znamená vyšší riziko, které společnost BRUDER CZ na sebe bere. Určitá míra zadlužení je pro společnost užitečná z důvodu skutečnosti, že cizí kapitál je levnější než vlastní, protože úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Zaplacený úrok je součástí nákladů snižující zisk, z něhož se platí daně – jde o tzv. daňový štít. (Fotr et al., 2020)

Níže uvedená tabulka ukazuje úvěry, které musí společnost BRUDER CZ splatit, včetně jejich úročení a platebního kalendáře. Úvěr od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren byl použit na nákup stávající výrobní haly včetně pozemků od společnosti Trolli, která byla původním vlastníkem. První úvěr od Sparkasse Fürth byl použit na nákup výrobní technologie, CNC vstřikovacích lisů. Druhý úvěr od té samé banky byl použit na výstavbu nové výrobní haly a zbytek byl využit na nákup výrobní technologie, která se bude následně dokupovat z výsledků hospodaření.

Oba úvěry od Sparkasse Fürth je zajištěn zástavou na majetek sesterské společnosti BRUDER Spielwaren každý v celkové hodnotě 7 301 000 EUR. Úvěr od Sparkasse z roku 2014 čerpala pro společnost BRUDER CZ sesterská společnost BRUDER Spielwaren. Tento úvěr byl použit na nákup výrobní technologie, společnost BRUDER CZ splácí tento úvěr sesterské společnosti v pravidelných čtvrtletních splátkách. Celková výše splátek tohoto úvěru je účtována jako krátkodobé závazky k úvěrovým institucím.

Úvěr od Sparkasse ve výši 5 500 000 EUR se začne splácet v roce 2024. Teď jsou spláceny pouze úroky z tohoto úvěru.

Tab. 10: Cizí zdroje

úvěrová instituce	začátek čerpání	částka ke splacení v EUR	částka v Kč k 31.12.2022	úroková sazba	platební kalendář
Bruder Spielwaren	2015	2 866 000	69 113 000	1,8 % p.a.	měsíčně
Sparkasse Fürth	2014	1 000 000	24 115 000	1,6 % p.a.	čtvrtletně
Sparkasse Fürth	2022	5 500 000	132 633 000	3,08 % p.a.	čtvrtletně odložená splatnost

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

4.1.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele, které dávají do poměru cizí zdroje (závazky) a celková aktiva. Ideální hodnota by měla být v rozmezí 30-60 % a je také důležité posoudit schopnost pravidelně splácet úroky generované z těchto závazků. (Růčková & Roubíčková, 2012)

Celková zadluženost se počítá dle následujícího vzorce:

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

V níže uvedené tabulce je hodnota celkové zadluženosti pro analyzované roky a je vidět, že hodnoty jsou v rozmezí 60-75 %. Toto je způsobeno vysokým objemem cizích zdrojů, protože je mezi nimi zahrnut úvěr od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren. Tento úvěr je s odloženou splatností a v současnosti jsou hrazeny pouze úroky z tohoto finančního závazku.

Tab. 11: Celková zadluženost

rok	celková zadluženost
2019	72%
2020	69%
2021	61%
2022	73%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

4.1.2 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti dává do poměru cizí a vlastní kapitál. Hlavní využití tohoto ukazatele je při rozhodování společnosti o novém úvěru. Důležitým faktorem u tohoto ukazatele je časový vývoj podílu cizích zdrojů, jestli mají zvyšující se nebo snižující se tendenci. (Knápková et al., 2017)

Míru zadluženosti vypočteme:

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

Z následující tabulky je patrné, že míra zadluženosti společnosti BRUDER CZ má sestupnou tendenci od roku 2019 do roku 2021, v roce 2022 koeficient zadluženosti vzrostl, což bylo dané jednorázovým čerpáním úvěru na výstavbu nové výrobní haly a nákupu výrobní technologie.

Tab. 12: Míra zadluženosti

rok	míra zadluženosti
2019	2,53
2020	2,27
2021	1,57
2022	2,73

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

4.2 Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Tento ukazatel vyjadřuje vztah mezi majetkovou a finanční strukturou.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

V následující tabulce jsou hodnoty poměru krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, který je menší než jedna. Toto naznačuje, že společnost nevyužívá dostatek vlastního kapitálu k pokrytí krátkodobých aktiv a spíše se zaměřuje na dosažení vyšší výnosnosti.

Tab. 13: Krytí DM vlastním kapitálem

rok	krytí DM VK
2019	0,34
2020	0,34
2021	0,43
2022	0,35

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

4.3 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Tento ukazatel poskytuje informace o způsobu financování dlouhodobého majetku. Zde by mělo platit zásadní pravidlo: Dlouhodobý majetek by měl být financován zejména dlouhodobými zdroji.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Z následující tabulky lze vyčíst, že společnost BRUDER CZ v letech 2019 a 2022 používala dlouhodobé zdroje k financování svého dlouhodobého majetku. Naopak v letech 2020 a 2021 byla část dlouhodobého majetku pokryta krátkodobými zdroji a v této souvislosti byl ČPK (čistý pracovní kapitál) záporný, což naznačuje nedostatečné využití vlastního kapitálu a může značit podkapitalizaci společnosti.

Z následující tabulky vyplývá, že společnost BRUDER CZ v roce 2019 a 2022 využívala ke krytí dlouhodobého majetku dlouhodobé zdroje. V letech 2020 a 2021 byla část dlouhodobého majetku kryta krátkodobými zdroji a v této souvislosti byl i ČPK záporný, což znamenalo podkapitalizaci společnosti.

Tab. 14: Krytí DM dlouhodobými zdroji

rok	krytí DM dlouh. zdroji
2019	1,06
2020	0,95
2021	0,94
2022	1,09

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

5 Ukazatele likvidity

Likvidita je charakterizována jako schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. K dosažení požadované úrovně jistoty společnosti se zaměřujeme na majetkové složky, které disponují různou mírou likvidity, což značí jejich schopnost být rychle přeměněny na hotovost.

Likvidita společnosti BRUDER CZ je řízena na základě predikce vývoje likvidity v krátkém a střednědobém období a toku peněžní hotovosti. Riziko likvidity se řídí na základě zajištění dostatečných závazných úvěrových linek u financujících bank. Společnost BRUDER CZ čerpá úvěr od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, kterému mohou být odloženy splátky, pokud by se společnost BRUDER CZ dostala do problémů se splácením řádných úvěrů, které má sjednané s bankou.

5.1 Běžná likvidita

Hodnota běžné likvidity vypovídá o tom kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Pro její výpočet je nutné zohlednění struktury zásob a jejich ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Z hodnoty zásob by měly být odečteny ty, které jsou neprodejně, jelikož snižují likviditu společnosti. Dále by do výpočtu neměly vstupovat pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky. (Fotr et al., 2020)

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

Tabulka s hodnotami běžné likvidity společnosti BRUDER CZ je uvedena níže. Od oběžných aktiv byla odečtena hodnota odložené daňové pohledávky, která vznikla z titulu předpokládaného využití slev na dani z investičních pobídek pro zdaňovací období let 2020 – 2027.

Běžná likvidita není společností BRUDER počítána, jelikož společnost nenakupuje materiál pro výrobu, který by mohl být prodán, aby tím pokryla krátkodobé závazky. Materiál, který společnost BRUDER CZ používá pro výrobu je v držení sesterské společnosti BRUDER Spielwaren a ta také účtuje jeho pořízení a spotřebu. Níže uvedená tabulka zobrazuje hodnoty běžné likvidity, přičemž nízké hodnoty jsou ovlivněny charakterem zásob, které mají nevýrobní povahu.

Tab. 15: Běžná likvidita

rok	běžná likvidita
2019	0,63
2020	0,39
2021	0,35
2022	1,30

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

5.2 Okamžitá likvidita

Je hotovostní likvidita prvního stupně, která poměřuje pohotové platební prostředky a krátkodobé závazky. Mezi pohotové platební prostředky zahrnujeme peníze v pokladně, na bankovním účtu, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Pohotové platební prostředky nesou označení krátkodobý finanční majetek. (Fotr et al., 2020)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Níže uvedená tabulka představuje hodnoty okamžité likvidity společnosti BRUDER CZ, kde je patrné, že od roku 2019 do roku 2021 má okamžitá likvidita klesající tendenci. Tato skutečnost je dána tím, že klesal krátkodobý finanční majetek. V roce 2022 tato hodnota stoupla nad 1, což bylo z důvodu ze skokového nárůstu peněžních prostředků na bankovním účtu z důvodu jednorázového čerpání investičního úvěru na výstavbu nové výrobní haly na nákupu technologie.

Tab. 16: Okamžitá likvidita

rok	okamžitá likvidita
2019	0,32
2020	0,21
2021	0,14
2022	1,16

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

5.3 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je označovaná jako likvidita druhého stupně a ukazuje, kolikrát je možné krátkodobé závazky uhradit oběžnými aktivy bez prodeje zásob. (Fotr et al., 2020)

$$Pohotov likvidita = \frac{\text{krát. pohledávky + krt. fin. majetek + peněžní prostředky}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Z následují tabulky je patrn, že pohotov likvidita společnosti BRUDER CZ m klesající charakter v roce 2019 až do roku 2021 a to z důvodu klesajících peněžních prostředků. V letech 2020 a 2021 se společnost vyrovnávala s pandemií COVID a v souvislosti s touto skutečností klesaly peněžní prostředky, protože lidem bylo vypláceno 60 % mzdy a také se zvyšily náklady na vyplcn nemocenské. V roce 2022 její hodnota vzrostla v souvislosti s nárůstem peněžních prostředků z důvodu jednorázového čerpání investicnho úvěru. Krtkodob závazky jsou tvořeny ron splátkou úvěru, kter čerpala sestersk společnost BRUDER Spielwaren pro společnost BRUDER CZ na nákup výrobní technologie. Společnost BRUDER CZ tento úvěr splácí a v souladu s platnými uetnmi předpisy je jeho ron splátka vykazována jako krtkodob závazky.

Tab. 17: Pohotov likvidita

rok	pohotov likvidita
2019	0,59
2020	0,35
2021	0,33
2022	1,30

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

6 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost, jak společnost efektivně využívá investované finanční prostředky a jak jsou vázány podle jednotlivé složky kapitálu v rámci různých druhů aktiv a pasiv. Pomocí těchto ukazatelů obdržíme informace o době obratu jednotlivých zdrojů nebo aktiv a také celkové doby obratu. Analýza ukazatelů aktivity je podstatná pro získání informací o tom, jak společnost řídí svá aktiva, včetně jejich jednotlivých složek, a jaký vliv to má na likviditu a výnosnost podnikání. (Růčková & Roubíčková, 2012)

6.1 Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, kterou musí společnost BRUDER CZ čekat, než dostane zaplacenou od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren za vyrobené výrobky. Doba obratu pohledávek je uvedena v tabulce. Od celkové výše pohledávek byla odečtena hodnota odložené daňové pohledávky ve výši v roce 2019 – 19862 tis. Kč, v letech 2020 – 2022 ve výši 9917 tis. Kč, která vznikla z titulu předpokládaného využití slev na dani z investičních pobídek pro zdaňovací období let 2020 – 2027.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Tab. 18: Doba obratu pohledávek

rok	doba obratu pohledávek
2019	21,07
2020	12,44
2021	17,25
2022	28,24

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

6.2 Doba obratu závazků

Tento ukazatel indikuje, jak rychle společnost BRUDER CZ splácí své závazky. Je vhodné, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy ve společnosti. Potenciální věřitelé mohou využít tento ukazatel k posouzení toho, jak společnost dodržuje svou obchodní a úvěrovou politiku. (Růčková & Roubíčková, 2012)

Závazky společnosti BRUDER CZ tvoří pouze závazky k úvěrovým institucím, jelikož materiál pro výrobu je dodáván sesterskou společností BRUDERS Spielwaren a zůstává v jejím majetku, z tohoto důvodu společnosti BRUDER CZ nevznikají závazky z obchodních vztahů. Z hodnoty závazků byly odečteny úvěry, které mají odloženou splatnost. Úvěr od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren v hodnotě 69113 tis. Kč má odloženou splatnost a jsou spláceny jen úroky. První bankovní úvěr od Sparkasse Fürth ze kterého zbývá zaplatit 24115 tis. Kč je splatný v roce 2024. Druhý bankovní úvěr od Sparkasse Fürth v hodnotě 132633 tis. Kč má odloženou splatnost, se započítím splácení 31. 7. 2024 v měsíčních splátkách. Hodnoty doby obratu závazků jsou vysoké z důvodu vysokých závazků k úvěrovým institucím, které byly oproti tržbám v roce 2019 – 76 %, v roce 2020 – 60 %, v roce 2021 – 35 % a v roce 2022 – 45 %. V roce 2022 došlo k nárůstu z důvodu vzniklých krátkodobých závazků vůči dodavateli stavebních služeb. V níže uvedené tabulce je zobrazena doba obratu závazků, konkrétně vůči úvěrovým institucím, což vysvětluje, proč je tato doba tak dlouhá.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Tab. 19: Doba obratu závazků

rok	doba obratu závazků
2019	274,54
2020	217,45
2021	126,84
2022	163,55

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

6.3 Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Zásoby společnosti BRUDER jsou nevýrobního charakteru, který zahrnuje materiál na údržbu a pomocný balící materiál. Z tohoto důvodu je doba obratu velmi krátká, jak ukazuje následující tabulka. (Růčková & Roubíčková, 2012)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Tab. 20: Doba obratu zásob

rok	doba obratu zásob
2019	2,73
2020	3,24
2021	0,92
2022	0,61

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

6.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz se týká provozního cyklu podniku, jehož délka závisí na výši pracovního kapitálu. Pokud je krátká délka obratového cyklu peněz, tak společnost potřebuje méně pracovního kapitálu. Společnost BRUDER CZ nemá problém s inkasem pohledávek, protože pohledávky jsou vůči sesterské společnosti BRUDER Spielwaren ve formě plateb za práci.

Obratový cyklus peněz společnosti BRUDER CZ v podstatě kopíruje hodnoty obratu pohledávek, jelikož závazky jsou k úvěrovým institucím a nejsou obchodního charakteru.

Tab. 21: Obratový cyklus peněz

rok	obratový cyklus peněz
2019	23,79
2020	15,69
2021	18,17
2022	28,85

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

6.5 Kapitálová potřeba

Kapitálová potřeba peněz vychází z obratového cyklu peněz a jednodenních tržeb.

$$\text{Hodnota kapitálové potřeby} = \frac{\text{tržby}}{365} * \text{doba obratového cyklu}$$

S ohledem na krátký obratový cyklus peněz, který trvá téměř měsíc, je kapitálová potřeba nízká a společnost BRUDER CZ je schopna ji pokrýt z vlastního cash flow.

Tab. 22: Hodnota kapitálové potřeby dle obrátového cyklu peněž

Hodnota kapitálové potřeby dle obrátového cyklu peněž (v tis. Kč)	rok			
	2019	2020	2021	2022
	7 094	4 994	7 259	12 070

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

7 Ukazatele rentability

Rentabilita, známá také jako výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost dosahování zisku prostřednictvím využití investovaného kapitálu. Jinými slovy, vyjadřuje, jak společnost efektivně vytváří nové zdroje z investovaných finančních prostředků. Vyjádřená míra zisku slouží jako klíčové kritérium pro rozhodování o alokaci kapitálu a posuzování úspěšnosti finančních investic. (Růčková & Roubíčková, 2012)

7.1 ROA – rentabilita aktiv

Tento ukazatel měří produkční sílu neboli výkonnost podniku bez zohlednění vlivu zadluženosti a daňového zatížení. (Knápková et al., 2017)

$$ROA = \frac{\text{zisk (různé druhy)}}{\text{aktiva}} * 100$$

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny ukazatelé ROA z různých typů zisku. Podstatné je sledování jeho konstrukci, jelikož je ovlivněna použitím různých typů zisku. ROA počítaná z EBIT (zisk před úroky a zdaněním) má specifický význam v měření efektivity využívání aktiv bez zahrnutí úrokových nákladů a daní. Jestliže je ROA vypočítaná z čistého zisku EAT, jedná se o ukazatel, který není ovlivněn způsobem financování a porovnává investované prostředky s výnosem, zahrnující jak vlastní kapitál, tak i zhodnocení cizího kapitálu. (Růčková & Roubíčková, 2012)

Na základě poskytnutých údajů Českého statistického úřadu společnost BRUDER CZ v roce 2019 vykazovala vyšší výnosnost kapitálu ve srovnání s podniky v odvětví, tato hodnota byla 8,7 %. V roce 2020 vykazovala nižší výnosnost než v odvětví, jehož hodnota byla 5,4 %. Pokles ROA byl způsoben poklesem zisku z důvodu nárůstu nákladů v souvislosti s pandemií COVID-19. V roce 2021 společnost BRUDER CZ dosahovala skoro stejného výsledku jako v odvětví, jehož hodnota byla 8,6 %.

V roce 2022 došlo k poklesu ROA ve všech úrovních zisku z důvodu nárůstu nákladů za energie, osobních nákladů a finančních nákladů v podobě zaplacených úroků z poskytnutého úvěru na výstavbu nové výrobní haly a nákupu výrobní technologie.

Tab. 23: ROA z různého pohledu zisku

ROA z různého pohledu zisku	rok			
	2019	2020	2021	2022
EBITDA - zisk před zdaněním, úroky a odpisy	13%	16%	16%	4%
EBIT - zisk před zdaněním a úroky	7%	9%	9%	-0,42%
EBT - zisk před zdaněním	6%	6%	10%	-0,10%
EAT - čistý zisk	16%	0,10%	9%	-0,11%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

7.2 ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Výsledek ukazuje, zda kapitál vložený vlastníky společnosti přináší zisk a měl by být vyšší, než jsou úroky z dlouhodobých vkladů. (Fotr et al., 2020)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Následující tabulka ukazuje hodnoty ROE společnosti BRUDER CZ. Z tabulky je patrné, že v roce 2020 byla rentabilita vlastního kapitálu pouze 0,32 %. Na tento pokles měla vliv pandemie COVID-19. A roce 2022 byla hodnota záporná -0,42 %, což bylo způsobeno jednorázovým čerpáním investičního úvěru, počátek placení úroků z úvěru, nárůstu cen energie, což vedlo ke ztrátě. Až na tyhle 2 roky rentabilita vlastního kapitálu dosahuje kladných hodnot, což znamená pro vlastníky, že jejich majetek je zhodnocován. Vliv na kolísavé hodnoty ukazatele ROE mají výkyvy hodnot hospodářského výsledku. V roce 2022 je dokonce záporná hodnota z důvodu hospodářského výsledku, který byl ztrátový. Jelikož v roce 2022 došlo k nárůstu nákladů na energie, osobních nákladů a zvýšily se finanční náklady, protože narostly placené úroky za poskytnutý úvěr.

Tab. 24: ROE – rentabilita vlastního kapitálu

rok	ROE
2019	56%
2020	0,32%
2021	24%
2022	-0,42%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

7.3 ROS – rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje, jaký podíl zisku společnosti připadá na každou korunu jejich tržeb. V čitateli může být zahrnut buď zisk po zdanění, nebo zisk před zdaněním. Tento ukazatel reprezentuje ziskovou marži, což je kritérium pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Pro srovnání ziskových marží mezi různými společnostmi se doporučuje používat EBIT, protože takové hodnocení není ovlivněno odlišnou kapitálovou strukturou a různými mírami zdanění. (Knápková et al., 2017)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Níže uvedené tabulce jsou hodnoty ROS vypočítaného z čistého zisku (EAT) a zisku před zdaněním a úroky (EBIT). V roce 2019 byla hodnota ROS vyšší při použití EAT, což bylo způsobeno odloženou daňovou pohledávkou. V roce 2020 byl hodnota ROS relativně nízká ve srovnání s čistým ziskem. V roce 2022 dokonce hodnota ROS klesla na záporná čísla kvůli zvýšeným nákladům na energie, osobními náklady a finančními náklady.

Tab. 25: ROS z různého pohledu zisku

ROS z různého pohledu zisku	rok			
	2019	2020	2021	2022
EBIT - zisk před zdaněním a úroky	13%	16%	12%	-1,04%
EAT - čistý zisk	30%	0,16%	13%	-0,28%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

8 Závěr finanční analýzy

Na základě finanční analýzy majetkové struktury je zřejmé, že většina aktiv je tvořena stálými aktivy především dlouhodobým hmotným majetkem, který zahrnuje budovy, pozemky a výrobní technologii (lisy na výrobu dílů pro montáž hraček). Oběžná aktiva tvoří pohledávky za sesterskou společností BRUDER Spielwaren, což je v průměru 74 % a 26 % tvoří peněžní prostředky na bankovních účtech. V roce 2022 se tento poměr otočil ve prospěch peněžních prostředků z důvodu jednorázového čerpání investičního úvěru.

Finanční analýza zobrazuje, že největší podíl na finanční struktuře mají cizí zdroje v podobě dlouhodobých závazků. V roce 2022 byl zvýšen základní kapitál s cílem udržet cizí zdroje pod hranicí 75 % celkových závazků.

Analýza výnosů zahrnuje tržby za vlastní výrobky a dále kurzové rozdíly, které vznikají z důvodu inkasovaných plateb v EUR a následného převodu na koruny.

Co se týče nákladů, tak největší podíl tvoří osobní náklady a v roce 2022 došlo k výraznému navýšení nákladů za energie, které zapříčinily vysoké ceny zemního plynu a elektrické energie.

Z analýzy cash flow lze vyčíst, že společnost aktivně provádí investiční činnost. Dále bylo v roce 2021 vyplaceno společníkovi 760 tis. Kč jako podíl, a v roce 2022 byl základní kapitál navýšen o částu 24 575 tis. Kč.

Čistý pracovní kapitál v letech 2020 a 2021 byl záporný, což bylo způsobeno nízkým množstvím oběžných aktiv, konkrétně penězi na bankovních účtech společnosti BRUDER CZ.

Analýza poměrových ukazatelů nám poskytuje pohled na finanční postavení společnosti. Celková zadluženost společnosti BRUDER CZ se drží kolem 70 %, a to především v důsledku vysokého objemu čerpaných úvěrů.

Míra zadluženosti společnosti měla od roku 2019 do roku 2021 sestupnou tendenci, avšak v roce 2022 narostla vzhledem k jednorázovému čerpání investičního úvěru na výstavbu nové výrobní haly.

Ukazatele likvidity (okamžitá a pohotová) mají sestupný charakter od roku 2019 do roku 2021, avšak výrazný nárůst je v roce 2022 z důvodu jednorázového čerpání investičního úvěru a nárůstu hodnoty peněžních prostředků na bankovních účtech.

Rentabilita aktiv byla vypočítána z různých aspektů zisku. Nejvyšší hodnoty byly dosaženy při použití zisku EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy). V roce 2022 jsou hodnoty ROA dokonce záporné, což je dáno ztrátovým hospodářským výsledkem.

Hodnoty rentability vlastního kapitálu odrážejí ekonomickou situaci společnosti BRUDER CZ. V roce 2020 lze pozorovat pokles tohoto ukazatele z důvodu dopadu pandemie COVID-19, a v roce 2022 dosahuje hodnota záporných čísel z důvodu ztrátového hospodářského výsledku.

Rentabilita tržeb vykazuje kladné hodnoty s výjimkou roku 2022, kdy dosahuje záporných hodnot. Tato záporná hodnota je důsledkem ztrátového hospodářského výsledku.

Závěrem bych řekla, že veškeré ukazatele finanční analýzy přesně kopírují aktuální situaci ve společnosti BRUDER CZ. V případě poklesu hospodářského výsledku do záporných hodnot ve sledované společnosti dochází k propadu jednotlivých ukazatelů (např. rentability) a tím nemohou být smysluplně interpretovány.

9 Strategické priority společnosti BRUDER CZ

Aby mohl být sestaven finanční plán, je třeba si připomenout misi, vizi a strategické cíle společnosti BRUDER CZ.

9.1 Mise

Mise vymezuje obecnou představu, čeho chce společnost svými aktivitami dosáhnout. Je časově nevymezená a zaměřuje se na budoucí zaměření společnosti. Zároveň respektuje historii společnosti, její strategické hodnoty. Mise slouží k vyjádření základního smyslu podnikání v souvislosti s dlouhodobou podnikatelskou představou společnosti.

Posláním společnosti BRUDER CZ je výroba plastových dílů v plně automatizovaném výrobním procesu a následná montáž hraček se 100 % kontrolou kvality a plné funkčnosti při dodržování vysokých výrobních standardů celého koncernu BRUDER. K těmto standardům patří trvanlivé produkty, interní recyklace plastů, energeticky úsporná výroba, ekologická a sociální odpovědnost.

9.2 Vize

Vize slouží k vyvození strategických cílů společnosti, je časově omezená s přesným popisem podoby, do níž se chce společnost transformovat na konci plánovaného období včetně návrhů postupů. Vize by měla být formulována jednoznačně, jelikož se jedná o strategický záměr společnosti. V případě rozdílů mezi stanovenou cílovou pozicí společnosti a realitou vývojových trendů, je třeba provést odpovídající korekci, která zaručuje konzistentnost formulované vize a zvolené varianty strategického rozvoje společnosti.

9.2.1 Formulace vize

Vize společnosti BRUDER CZ na období 2023–2025 je formulovaná takto:

- Do roku 2025 investovat do nové výrobní haly a výrobní technologie.
- Společnost BRUDER CZ chce i nadále vyrábět hračky, které jsou plně funkční a dokonalou napodobeninou realistického modelu. Společnost by v horizontu 3 let chtěla zprovoznit novou výrobní halu a novou výrobní technologii, kterou jsou plně automatizované vstřikovací lisys, které se používají na výrobu dílů pro montáž finálních hraček.

- Společnost BRUDER CZ na konci období bude dosahovat kladných hospodářských výsledků a zaměří se sledovat úroveň zadlužení.
- Společnost BRUDER CZ se zavazuje k testování svých produktů nezávislým auditorským institutem a ke splňování norem o bezpečnosti hraček příslušné země prodeje v průběhu období.
- Záměrem společnosti je dosahovat 100% kvality produktů ve výrobním procesu.
- Ve sledovaném období chce společnost BRUDER CZ dosáhnout plánovaného počtu kmenových pracovníků a jejich zaškolení na příslušné pracovní pozice.
- Zavedení nové výrobní technologie umožní ve sledovaném období 2023-2025 plně automatizovaný výrobní proces včetně interní recyklace a s co nejmenší energetickou.

9.3 Strategické cíle

Strategické cíle odpovídají časovému horizontu vize a zahrnují návrhy konkrétních postupu k jejich dosažení. Tyto cíle konkretizují vizi prostřednictvím měřitelných dlouhodobých výsledků, zaměřují se na úspěch společnosti a motivují zúčastněné strany. Klíčovým předpokladem pro strategický cíl je splnění pravidla SMARTER (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený, etický, zaměřený na zdroje). Strategické cíle by měly navazovat na vizi společnosti, přesně ji specifikovat, být měřitelné a optimálně by jich mělo být co nejméně, aby byly vzájemně nezávislé. V případě společnosti BRUDER CZ jsou strategické cíle zaměřeny na následující oblasti: finanční výkonnost společnosti, úroveň technologie a investic, kvalitu zaměstnanců, ochranu životního prostředí.

9.3.1 Formulace strategických cílů do roku 2025

- Do konce plánovaného období bude společnost BRUDER CZ investovat do výstavby nových výrobních prostor včetně výrobních technologií. Plánovaná investice do nové výrobní haly je v hodnotě 151 mil. Kč a v hodnotě 33 mil. Kč do nové výrobní technologie.
- Společnost BRUDER CZ chce zajistit zastupitelnost pracovníků na montážních linkách, aby při výpadku pracovníka nedocházelo ke ztrátám v podobě menšího počtu vyrobených výrobků. Celkový počet kmenových zaměstnanců na konci sledovaného období je plánován na 300 pracovníků.

- Zajistit finanční stabilitu, aby úroveň zadlužení nepřesahovalo 75 %.
- Stabilizovat hospodářský výsledek, aby dosahoval kladných hodnot (čistý zisk EAT).
- Pokračovat v testování výrobků nezávislou auditorskou institucí.

10 Finanční plán

Pro společnost BRUDER CZ představuje finanční plán klíčový nástroj pro řízení s cílem podporovat její rozvoj. Finanční plánování zahrnuje soubor činností, které směřují k predikci budoucích finančních a investičních výsledků společnosti. Sestavení finančního plánu se považuje za stěžejní prvek řízení, který se zaměřuje zejména na dlouhodobé financování a investiční rozhodnutí. Finanční plán je základním nástrojem, který se používá pro řízení finančního vývoje společnosti a zároveň je určen pro porovnání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli. Hlavní cíl finančního plánování je zajištění likvidity společnosti a vymezení optimálních zdrojů financování potřeb společnosti

Aktivity finančního plánování zahrnují:

- Stanovení finančních cílů společnosti
- Analýzu rozdílů mezi stavem skutečným a žádoucím
- Konkretizace nezbytných opatření k dosažení stanovených cílů
- Porovnávání plánu s výsledky

Základní složky finančního plánování jsou:

- Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- Plánovaná rozvaha
- Plánované cash flow

První část diplomové práce byla zaměřena na vypracování analýzy stavových a tokových ukazatelů, poměrových ukazatelů, ukazatelů likvidity, aktivity a rentability. Následně byly identifikovány strategické priority a stanoveny cíle směřující k dosažení vize společnosti.

Druhá část práce se bude věnovat sestavení střednědobého finančního plánu pro společnost BRUDER CZ pro období 2023–2025. Vzhledem k současnému vývoji ekonomiky je finanční plán zaměřen pouze na tři roky. Realistické stanovení výnosů a nákladů mohou společnosti pomoci v reagování na vzniklé situace. Finanční plán společnosti BRUDER CZ vychází z finanční analýzy, předpokládaných tržeb, vývoje nákladů a tržeb. Plánovaná výše tržeb je daná sesterskou společností BRUDER Spielwaren na základě predikovaného odběru hotových výrobků. Společnost BRUDER

CZ se v roce 2022 ocitla ve ztrátě, jelikož došlo k navýšení osobních nákladů, nákladů na energie a finančních nákladů. Finanční plán je sestaven v realistické podobě, aby odpovídal předpokládanému hospodářskému vývoji společnosti.

10.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

10.1.1 Plánování výnosů

Plán výnosů je stěžejní veličina ve finančním plánu. Velikost plánovaných výnosů je závislá na vývoji výnosů v minulých letech, vývoji ekonomické situace, vývoji trhu, konkurentů, vnitřních změn uvnitř společnosti. Společnost BRUDER CZ při plánování výnosů vychází z podnikových cílů v rámci korporace a plánů prodeje, jejichž vyčíslení je použito jako stěžejní veličina pro odhad budoucích výnosů.

Z výše uvedené analýzy společnosti BRUDER CZ je zřejmé, že výnosy tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a ostatní finanční výnosy. Ostatní finanční výnosy zahrnují kurzové rozdíly, jelikož veškerý obchodní styk se sesterskou společností BRUDER Spielwaren a bankovní institucí poskytující investiční úvěry společnosti BRUDER CZ probíhá v EUR. Společnost BRUDER CZ musí směnit EUR na koruny, aby mohla provádět platby v tuzemsku. V letech 2021 a 2022 dosahovaly ostatní finanční výnosy 4 % z celkových výnosů. V roce 2023 se počítá také se 4 % z celkových výnosů, v dalších letech se předpokládá jejich výše zhruba 3 % z celkových tržeb.

Při sestavování plánu tržeb za vlastní výrobky společnost BRUDER CZ vycházela z predikovaného plánu prodeje výrobků, který byl sestaven obchodním oddělením a cenou za práci 1 kusu výrobku. Veškerý obchodní styk se sesterskou společností BRUDER Spielwaren a bankovními instituty je realizován v EUR. Výši tržeb ovlivňuje skutečnost, že bude v roce 2023 začala výstavba nové výrobní haly, která bude taky dokončena a následně bude spuštěna výroba. Následující tabulka ukazuje v tis. Kč plánované výnosy na rok 2023, 2024 a 2025. Vzhledem k tomu, že v době zpracování diplomové práce nebyly k dispozici výsledky za rok 2023, proto je tento rok uváděn jako plán. Plán tržeb má vzrůstající charakter, na který má vliv nárůst výrobních kapacit z důvodu výstavby nové výrobní haly a pořízení nové výrobní technologie. Aby byl vidět vzestupný charakter výnosů, je v tabulce uveden rok 2022, jehož hodnoty byly analyzovány a popsány v druhé části diplomové práce.

Tab. 26: Plánované výnosy

(v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	152 712	167 000	189 000	193 000
Ostatní provozní výnosy	151	163	176	176
Ostatní finanční výnosy	6 071	6 933	6 750	6 581
VÝNOSY	158 934	174 096	195 926	199 757

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Další tabulka ukazuje procentní nárůst tržeb v jednotlivém roce. Největší nárůst je v roce 2024 z důvodu zahájení výroby v nové výrobní hale. V plánovaných tržbách pro rok 2025 je pro opatrnostní důvody zohledněn očekávaný nárůst o 2 % ve srovnání s rokem 2024. Procentuální zvýšení tržeb je znázorněno v níže uvedené tabulce.

Tab. 27: Procentní nárůst tržeb

(v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	152 712	167 000	189 000	193 000
Nárůst		9%	13%	2%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.1.2 Plánování nákladů

Plán nákladů musí brát v úvahu specifické vlastnosti jednotlivých jeho složek. Výkonová spotřeba, především spotřeba energie roste s objemem výroby, stejně tak osobní náklady rostou s počtem zaměstnanců. Plánovaná spotřeba energie v roce 2023 je nižší než v roce 2022, protože společnost BRUDER CZ nepodepisovala smlouvu o ceně za dodávku energií, ale nechala si možnost nákupu energií za „spotové ceny“, což znamená, že cena za spotřebu energií bude účtována průběžně dle vývoje cen. Vzhledem k této skutečnosti je předpoklad poklesu ceny za energie na cenu roku 2021. Je počítáno z 1,5násobkem ceny za energie roku 2021, protože v roce 2023 bude započata výstavba nové výrobní haly včetně jejího dokončení a uvedení do provozu spolu s novou výrobní technologií. V roce 2024 je plánovaný nárůst této hodnoty z důvodu plného provozu nové výrobní haly a výrobní technologie. Zde se počítá s navýšením 40 % oproti roku 2022. V roce 2025 je plánovaná stejná spotřeba jako v roce 2024, avšak z opatrnostního motivu bylo ponechané navýšení 1 %.

Spotřeba materiálu není plánovaná, protože společnost BRUDER CZ nenakupuje materiál určený pro výrobu. Tento materiál dostává od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, která ho nakupuje a zůstává zahrnut v jejím oběžném majetku. Společnost BRUDER CZ provádí jeho zušlechťení v hotové výrobky – hračky.

Náklady na zaměstnance budou růst v souladu s plánovaným zvýšením počtu zaměstnanců a navýšením mezd. V roce 2023 se plánuje 250 kmenových pracovníků, v roce 2024 se plánuje 290 kmenových pracovníků a v roce 2025 se plánuje 300 kmenových pracovníků.

Příložená tabulka ukazuje celkové mzdové náklady v závislosti na plánovaném počtu zaměstnanců. Pro rok 2024 je plánováno navýšení o 3 % a pro rok 2025 je plánováno navýšení o 2,6 %. Celkové mzdové náklady zahrnují mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Tab. 28: Celkové mzdové náklady

(v tis. Kč)	2023	2024	2025
Počet zaměstnanců	250	290	300
Průměrná mzda roční 464,21	116 052	134 620	139 262
Plánované navýšení	0%	3,00%	2,60%
Celkové mzdové náklady	116 052	138 658	142 882
Mzdové náklady	76 596	91 512	1 271
Sociální a zdravotní pojištění	39 456	47 146	3 501

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Do úprav hodnot v provozní oblasti jsou zahrnuté plánované odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, movitých věcí a jejich souborů. V roce 2023 došlo k nárůstu hodnoty odpisů v důsledku začlenění nové výrobní haly a výrobní technologie do majetku společnosti BRUDER CZ. Naopak v roce 2025 bylo zaznamenáno mírné snížení hodnoty daňových odpisů, protože se dále do celkové hodnoty odpisů nebude zahrnovat odpis dlouhodobého nehmotného majetku (software), který byl v roce 2024 odepsán. Viz. tabulka č. 31.

Nákladové úroky jsou zaplacené úroky za přijaté úvěry společnosti BRUDER CZ od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren a bankovní instituce Sparkasse Fürth. Výše nákladových úroků je zobrazena v tabulce č. 32. Jak bylo zmiňované ve finanční analýze sledované společnosti, tak splátky úvěrů a úroků jsou hrazeny v EUR, proto je důležitý vývoj kurzu Kč/EUR. Při finančním plánování se předpokládá klesající kurz pro

jednotlivé roky. Kurz, který sloužil pro výpočet nákladových úroků z přijatých úvěrů je uveden v následující tabulce.

Ostatní provozní náklady, do kterých jsou zahrnuté věrnostní přídavky, cestovní náhrady, pojištění majetku, náklady na zaškolování nových pracovníků jsou plánovány v roce 2023 ve stejné výši jako v roce 2022. V roce 2024 se plánuje jejich snížení o 13 % oproti roku 2023. V roce 2025 jsou ostatní provozní náklady naplánovány ve stejné výši jako v roce 2024.

Ostatní finanční náklady, které zahrnují poplatky bankám za vedení účtu a podobné výdaje jsou v roce 2023 plánovány ve stejné výši jako v roce 2022. V roce 2024 se plánuje snížení o 32 % oproti roku 2023, v roce 2025 jsou finanční náklady naplánovány ve stejné výši jako v roce 2024.

Tab. 29: Plánovaný kurz Kč/EUR

Datum	Kurz Kč/EUR
31.12.2023	24,725
31.12.2024	24,5
31.12.2025	24,2

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Plánované náklady jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tab. 30: Plánované náklady

(v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
Výkonová spotřeba	36 841	29 752	24 727	25 003
- spotřeba materiálu a energie	15 913	9 870	13 818	14 094
- služby	20 928	19 882	10 909	10 909
Osobní náklady	101 198	116 052	138 658	142 882
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14 950	18 574	23 244	23 231
Ostatní provozní náklady	1 378	1 378	1 200	1 200
Nákladové úroky a podobné náklady	1 795	5 464	5 388	4 749
Ostatní finanční náklady	3 329	3 329	2 280	2 280
Daň z příjmu	39		90	87
NÁKLADY	159 530	174 549	195 587	199 432

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.1.3 Plánování investic a úpravy hodnoty

Společnost BRUDER CZ plánuje v roce 2023 zahájení výstavby nové výrobní haly včetně jejího dokončení a uvedení do provozu. Do nové výrobní haly bude pořízena i nová výrobní technologie. Odpisy jednotlivých složek dlouhodobého hmotného majetku a movitých věcí se řídí dle interní směrnice a platnými daňovými zákony. Stavby se odepisují 30 let, výrobní technologie se odepisuje 10 let. Na základě těchto skutečností byly vypočteny daňové odpisy, které vstupují jako náklad na příslušný rok. V následující tabulce jsou vyčísleny odpisy dlouhodobého majetku. Stávající majetek tvoří dlouhodobý hmotný majetek – výrobní hala, software a výrobní technologie.

Tab. 31: Plánované odpisy DM

Plánované úpravy (odpisy) DM (v tis. Kč)	2023	2024	2025
Výrobní hala - poč. hodnota	151 000	148 886	143 752
Odpis	2 114	5 134	5 134
Zůstatková hodnota	148 886	143 752	138 618
Výr. technologie - poč. hodnota	33 000	31 185	27 720
Odpis	1 815	3 465	3 465
Zůstatková hodnota	31 185	27 720	24 255
Stávající majetek - poč. hodnota	107 186	92 541	77 896
Odpis	14 645	14 645	14 632
Zůstatková hodnota DM	92 541	77 896	63 264
Celkové odpisy DM	18 574	23 244	23 231

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.1.4 Plánování nákladových úroků

Plánované nákladové úroky jsou placené úroky z přijatých dlouhodobých úvěrů společností BRUDER CZ. Jeden úvěr je od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, tento úvěr má odloženou splatnost, avšak úroky z úvěru jsou placeny měsíčně. V případě že by se společnost BRUDER CZ ocitla ve finanční tísní je dohodnuto se sesterskou společností BRUDER Spielwaren pozastavení plateb za úroky z tohoto úvěru. Druhým přijatým dlouhodobým úvěrem je úvěr od bankovní instituce Sparkasse Fürth, který bude použit na výstavbu nové výrobní haly a pořízení nové výrobní technologie. Následující tabulka ukazuje výši jednotlivých úvěrů spolu s plánovanou výší nákladových úroků.

Tab. 32: Plánované nákladové úroky

Plánované nákladové úroky (v tis. Kč)	2023	2024	2025
Dlouhodobý úvěr - BUDER Spielwaren	70 862	70 217	69 357
Nákladové úroky	1 276	1 264	1 248
Dlouhodobý úvěr - Sparkasse Fürth	135 988	130 693	119 358
Nákladové úroky	4 188	4 124	3 501
Celkové nákladové úroky	5 464	5 388	4 749
Celková výše dlouhodobých úvěrů	206 850	200 910	188 715

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.1.5 Plánování zisku a daně z příjmu

Hospodářský výsledek před zdaněním vypočítáme odečtem nákladů od výnosů, tento hospodářský výsledek slouží jako základ pro výpočet daně z příjmu. Čistý hospodářský výsledek vypočteme odečtením daně z příjmu od hospodářského výsledku před zdaněním. Společnost BRUDER CZ plánuje v roce 2023 ztrátu z důvodu velkého investičního výdaje na výstavbu a uvedení do provozu nové výrobní haly včetně nové výrobní technologie. V roce 2024 a 2025 je plánovaný kladný hospodářský zisk. Od roku 2024 by měla být společnost BRUDER CZ stabilizovaná, tak aby dosahovala v dalších letech kladného hospodářského výsledku. V tabulce jsou uvedeny plánované stupně zisku včetně plánované daně z příjmu a čistého zisku.

Tab. 33: Plánovaný zisk a daň z příjmu

Plánovaný zisk a daň z příjmu (v tis. Kč)	rok		
	2023	2024	2025
EBITDA - zisk před zdaněním, úroky a odpisy	19 981	24 591	24 091
EBIT - zisk před zdaněním a úroky	1 407	1 347	860
EBT - zisk před zdaněním	-453	429	412
Daň z příjmu	0	90	87
EAT - čistý zisk	-453	339	325

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha ilustruje vývoj aktiv a způsobu financování k určitému datu, pro které je rozvaha vytvářena. Tento plán rozvahy vychází z dílčích rozpočtů a dostupných informací o vývoji majetku a o způsobu financování.

10.2.1 Plánování aktiv

Aktiva představují hodnotový majetek společnosti, který je rozčleněn do kategorií stálých aktiv. Ty zahrnují dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek, oběžná aktiva, jež se skládají ze zásob, pohledávek a peněžních prostředků. V roce 2023 došlo ke zvýšení hodnoty stálých aktiv kvůli uvedení nové výrobní haly v hodnotě 151 000 000 Kč a výrobní technologie v hodnotě 33 000 000 Kč. Nová výrobní hala a technologie se začne odepisovat v roce 2023, kdy dojde k uvedení do provozu. Dlouhodobý nehmotný majetek představuje stávající licence na software. Tento majetek bude odepsán v roce 2024. Dlouhodobá pohledávka představuje odloženou daňovou pohledávku a slouží jako rezerva pro platbu daně z příjmu. Krátkodobé pohledávky jsou pohledávky vůči sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, která hradí společnosti BRUDER CZ cenu za montáž hraček na základě výsledků výroby. Doba splatnosti pohledávek vůči sesterské společnosti BRUDER Spielwaren je stanovena na 30 dní. Na základě skutečnosti, že společnost BRUDER CZ nenakupuje materiál pro výrobu a montáž hraček, tento materiál dostává od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, proto má nulovou hodnotu v plánovaných aktivech rozvahy. Peněžní prostředky jsou stanoveny v plánu Cash flow.

Tab. 34: Plánovaná aktiva

(v tis. Kč)	2023	2024	2025
AKTIVA	339 504	323 789	301 193
STÁLÁ AKTIVA	316 833	293 589	270 358
DNM	347	167	
DHM	316 486	293 422	270 358
OBĚŽNÁ AKTIVA	22 671	30 200	30 835
Materiál	-	-	-
Výrobky	-	-	-
Pohledávky	14 551	20 312	20 532
- dlouhodobé	9 917	9 917	9 917
- krátkodobé	4 634	10 395	10 615
Peněžní prostředky	8 120	9 888	10 303
- pokladna	45	101	101
- bankovní účty	8 075	9 787	10 202
Časové rozlišení aktiv	-	-	-

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.2.2 Plánování pasiv

Pasiva reprezentují způsoby financování majetku společnosti. Tato strana rozvahy se skládá z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál, kapitálové fondy, hospodářský výsledek z minulých let a současného účetního období. Cizí zdroje zahrnují závazky, především vůči úvěrovým institucím a ze vztahu s obchodními partnery, a rozdělují se na krátkodobé a dlouhodobé.

Vlastní kapitál podléhá změnám v závislosti na výsledku hospodaření za aktuální účetní období, zatímco základní kapitál a kapitálové fondy zůstávají neměnné. Hospodářský výsledek minulých let se mění dle hospodářského výsledku za běžné účetní období a je zadržován ve společnosti BRUDER CZ a převeden do vlastního kapitálu.

Rezervy budou rozpuštěny v roce 2025 z důvodu náběhu nové výrobní technologie.

Dlouhodobé závazky je přijatý investiční úvěr od bankovní instituce Sparkasse Fürth ve výši 5 500 tis. EUR, který má odloženou splatnost. Úvěr bude splácen měsíčně a první splátka je odložena na 31. 7. 2024. Ostatní dlouhodobý závazek je přijatý úvěr od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren ve výši 2 866 tis. EUR, který byl použit na nákup výrobní haly a pozemků. Tento úvěr má odloženou splatnost, společnost BRUDER CZ platí pouze úroky.

Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím tvoří roční výše splátky úvěru, který si vzala sesterská společnost BRUDER Spielwaren na nákup výrobní technologie společnosti BRUDER CZ v celkové výši 24 651 tis. Kč. Roční částka úhrady tohoto úvěru je evidována jako krátkodobý závazek vůči úvěrovým institucím. Tento úvěr má splatnost v roce 2024, a proto je jeho hodnota v roce 2025 nulová. Závazky vzniklé v rámci obchodních vztahů s dodavatelem stavby a výrobní technologií budou uhrazeny v průběhu roku 2024.

Ostatní závazky zahrnují závazky vůči zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Hodnota úvěrů byla přepočítána dle předpokládaného kurzu dle následující tabulky.

Tab. 35: Plánovaný kurz Kč/EUR

Datum	Kurz Kč/EUR
31.12.2023	24,725
31.12.2024	24,5
31.12.2025	24,2

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 36: Plánovaná pasiva

(v tis. Kč)	2023	2024	2025
PASIVA	339 504	323 789	301 193
VLASTNÍ KAPITÁL	99 906	100 245	100 571
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	32 683	32 683	32 683
VH minulých let	67 476	67 023	67 362
VH běžného účetního období	-453	339	326
CIZÍ ZDROJE	239 598	223 544	200 622
Rezervy	3 164	1 820	0
Dlouhodobé závazky	206 850	200 910	188 715
- k úvěrovým institucím	135 988	130 693	119 358
- ostatní	70 862	70 217	69 357
Krátkodobé	29 584	20 814	11 907
- závazky k úvěrovým institucím	16 492	8 159	0
- závazky z obchodních vztahů	3 421	1 100	0
- závazky ostatní	9 671	11 555	11 907
Časové rozlišení pasiv	-	-	-

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.3 Plánované cash flow (peněžní toky)

Plánování cash flow představuje další klíčový prvek finančního plánování, který mapuje peněžní toky společnosti. Aby bylo možné přesně stanovit cash flow, je nezbytné detailně specifikovat všechny příjmy a výdaje společnosti v určeném období, včetně všech případných změn. Tyto peněžní toky jsou rozděleny podle jejich povahy do kategorií provozních, investičních a finančních toků. Peněžní toky jsou využívány jako efektivní nástroj pro plánování a správu likvidity. S ohledem na složitost předpovědi vývoje faktorů ovlivňujících peněžní toky je důležité zaměřit se na klíčové aspekty, jako jsou odhadovaná poptávka od obchodního oddělení, míra inflace, daňové sazby, ceny energií, měnové kurzy, riziko pandemie a další. Z plánovaných peněžních toků lze pozorovat vzrůstající tok z provozní činnosti, který je způsoben investičními aktivitami. Celkově lze konstatovat, že z plánovaných peněžních toků vyplývá, že společnost bude mít dostatek likvidních prostředků a nebude čelit problémům s platební schopností.

Tab. 37: Plánované cash flow

	2023	2024	2025
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	71156	8120	9888
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-453	429	412
Úpravy o nepeněžní operace	24038	27288	26160
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	18574	23244	23231
Změna stavu opravných položek, rezerv	0	-1344	-1820
Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0
Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	5464	5388	4749
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	23585	27717	26572
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-27739	-14531	-9126
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	4249	-5761	-220
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-32248	-8770	-8906
Změna stavu zásob	260	0	0
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadaajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-4154	13186	17446
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-5464	-5388	-4749
Přijaté úroky	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulé období	0	-90	-87
Přijaté podíly na zisku	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-9618	7708	12610
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-50484	0	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-50484	0	0
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-2934	-5940	-12195
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
Úhrada ztráty společníky	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-2934	-5940	-12195
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-63036	1768	415
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	8120	9888	10303

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

10.4 Zhodnocení finančního plánu

Na základě předchozích analýz se společnost BRUDER CZ soustředila na investiční aktivity, což představuje zvýšení výrobní kapacity a následně i zvýšení obratu. Vize sledované společnosti spočívá ve výstavbě nové výrobní haly vybavené plně automatizovanou výrobní technologií pro výrobu dílů určených pro montáž hraček. Klíčovým prvkem ovlivňujícím finanční plánování společnosti je konzistentní poptávka bez sezónních výkyvů. Obchodní oddělení definuje množství jednotlivých hraček, které mají být vyrobené na příslušný rok. Další významným faktorem je vstupní materiál, který je řízen sesterskou společností BRUDER Spielwaren, čímž nejsou vázány finanční zdroje společnosti BRUDER CZ.

Na základě předchozích analýz se společnost BRUDER CZ soustředila na investiční činnost, což zahrnuje rozšíření výrobních kapacit a tím pádem i zvýšení obratu. Vize sledované společnosti spočívá ve výstavbě nové výrobní haly, včetně plně automatizované výrobní technologie pro výrobu dílů určených pro montáž hraček. Důležitým faktorem, ovlivňujícím finanční plánování společnosti, je stabilní poptávka bez sezónních vlivů. Poptávka po jednotlivých hračkách je určována obchodním oddělením. Dalším významným prvkem je vstupní materiál, který je v držení sesterské společnosti BRUDER Spielwaren, což znamená, že na něm nejsou vázány finanční zdroje společnosti BRUDER CZ.

Finanční plán se soustředí na investiční aktivity a následně na stabilizaci společnosti s cílem dosáhnout pozitivního hospodářského výsledku na konci plánovaného období 2023–2025. Při tvorbě finančního plánu je klíčový odhad vývoje kurzu EUR, protože veškeré transakce mezi sesterskou společností BRUDER Spielwaren a bankovní institucí Sparkasse Fürth jsou realizovány v této měně.

První část finančního plánu se zaměřena na projekci příjmů a výdajů, které tvoří základní složky výkazu zisku a ztráty. Vzhledem k tomu, že výše příjmů a finančních výdajů je citlivá na kurzový vývoj mezi Kč a EUR, byl zvolen převažující pesimistický kurz pro plánování.

Druhá část finančního plánování se soustředí na sestavení plánu rozvahy. Aktivní strana zahrnuje plánování majetku a oběžných aktiv společnosti, zatímco pasivní strana zahrnuje plánování zdrojů financování tohoto majetku. Společnost BRUDER CZ je povinna klást důraz na svou schopnost splácet přijaté úvěry, zejména od úvěrových institucí.

Třetí část finančního plánování se věnuje plánování peněžních toků. Plán cash flow naznačuje, že sledovaná společnost bude disponovat dostatečnými finančními prostředky na pokrytí všech svých závazků. V cash flow je reflektována investiční činnost v rámci společnosti BRUDER CZ, především zvýšení peněžních toků v rámci provozní oblasti.

Celkově lze konstatovat, že klíčovým faktorem při sestavování finančního plánu byl opatrnostní přístup. To je způsobeno nejistotou ohledně kurzu Kč/EUR, jehož přesná hodnota není možná a při směně může docházet k vzniku kurzových ztrát či zisků. Tento faktor má významný dopad na dostupnost hotovosti potřebné k pokrytí měsíčních závazků.

11 Nástroje controllingu

Z podnikové perspektivy hraje controlling klíčovou roli, neboť poskytuje komplexní přehled o stavu společnosti a směřuje ji k dosažení stability a rozvoje. Controlling nejen sleduje výkonnost společnosti, ale také funguje jako nástroj, který přispívá k zvýšení její efektivity, pokud jsou správně vybrány controllingové nástroje. Pomocí těchto nástrojů je průběžně měřen a hodnocen podnikatelský proces, což zahrnuje srovnávání skutečných hodnot s plánovanými.

Vytvoření finančního plánu představuje úvodní krok v procesu controllingu. Následně je nezbytné identifikovat vhodné controllingové nástroje, které umožní sledování shody mezi plánovanými a skutečnými hodnotami vykazovanými v účetnictví. Případné odchylky jsou pečlivě vyhodnocovány a na základě této analýzy jsou přijímána případná opatření s cílem přiblížit skutečnost plánovaným hodnotám.

Zároveň je důležité monitorovat proveditelnost předpokládaného finančního plánu v kontextu aktuálních podmínek. V případě výrazné odchylky od plánu by měl být vytvořen nový cíl, který reflektuje analyzovanou skutečnost.

Finanční plán je nutné hodnotit prostřednictvím vhodně vybraných předstihových a zpožděných controllingových ukazatelů, které slouží k identifikaci odchylek od plánovaných finančních parametrů. Volba těchto ukazatelů je odvozena z definovaných strategických cílů společnosti BRUDER CZ.

Předstižné ukazatele jsou zejména zaměřeny na sledování podnikových procesů. Tyto indikátory poskytují informace o změnách před jejich projevem ve zpožděných ukazatelích, což umožňuje společnosti včasné reakce a eliminaci potenciálních negativních dopadů. Plánování předstihových ukazatelů by mělo probíhat na krátkodobé období a mělo by být systematicky vyhodnocováno.

Zpožděné ukazatele vyjadřují dosaženou skutečnost a hodnotí již známé výsledky hospodaření či události, které jsou ukončené. Tyto ukazatele mohou být hodnoceny až po skončení období, většinou je to po uzavření hospodářského roku účetní závěrkou.

V rámci společnosti BRUDER CZ bude controlling zaměřen na několik klíčových oblastí, pro které budou navrženy předstižné a zpožděné ukazatele:

- Plánování investic a jeho průběžné vyhodnocování v čase, zahrnující plánování zálohových plateb stavební společnosti v souladu s plněním plánu výstavby
- Plánování a vyhodnocování procesu náběru a školení nových zaměstnanců, včetně sledování nákladů spojených s výcvikem jednotlivých pracovníků
- Monitorování vývoje splátek úvěru a sledování celkové úrovně zadluženosti společnosti
- Hodnocení čistého zisku, sledování vývoje výnosů a nákladů
- Sledování a hodnocení zmetkovitosti ve výrobě

11.1 Kontrola, vyhodnocování a reporting

Předstižné i zpožděné ukazatele by měly být neustále monitorovány a analyzovány. Tyto kontrolní aktivity by měly být vzájemně propojeny, aby efektivně přispívaly k dosažení firemních cílů a včas signalizovaly případné hrozby nesplnění těchto cílů. V případě identifikace potenciálního rizika by společnost měla přijmout adekvátní opatření, jež povedou k dosažení stanovených cílů. Průběžné hodnocené ukazatele poskytují informace o příčinách odchylek od strategických cílů společnosti v daném období.

Reporting je klíčovým nástrojem v oblasti controllingu, neboť poskytuje komplexní informace o sledovaných a vyhodnocovaných ukazatelích. Jeho význam spočívá nejen v získávání informací o dosažení cílů, ale také jako prostředek pro podporu rozhodnutí týkajících se změn ve strategiích pro dosažení cílů nebo samotných cílů. Formuláře používané pro reporting by měly být jasné a měly by transparentně ukazovat odchylky od požadovaných hodnot. Frekvence reportingu závisí na stanovených předstihových a opožděných ukazatelích.

12 Návrh předstižných a zpožděných controllingových ukazatelů

Návrh předstižných a zpožděných ukazatelů pro společnost BRUDER CZ primárně vychází z jejich strategických cílů na období 2023 – 2025.

12.1 Investice – nová hala a výrobní technologie

Na základě jednání mezi sesterskými firmami BRUDER Spielwaren a BRUDER CZ došlo k rozhodnutí o rozšíření výrobních prostor společnosti BRUDER CZ o novou výrobní halu o celkové rozloze 4 622 m². Tato nová hala bude umístěna na západní straně stávající budovy. Konstrukce stavby bude tvořena železobetonovým prefabrikovaným skeletem, doplněným zděnými stěnami. Výrobní část bude dvoupodlažní, s přízemím sloužícím k účelu skladování, technickému zázemí a nové výrobní technologii, konkrétně vstřikovacím lisům pro výrobu dílů pro montáž hraček. Montáž hraček bude situována ve druhém patře.

S ohledem na dokončení diplomové práce v lednu 2024 je nová výrobní hala již v provozu. Situaci stavby v porovnání se stávajícím objektem společnosti BRUDER CZ lze vidět prostřednictvím situační fotografie. Toto je znázorněno na obrázku č. 7.

Obr. 8: Pohled shora na novou výrobní halu společnosti BRUDER CZ

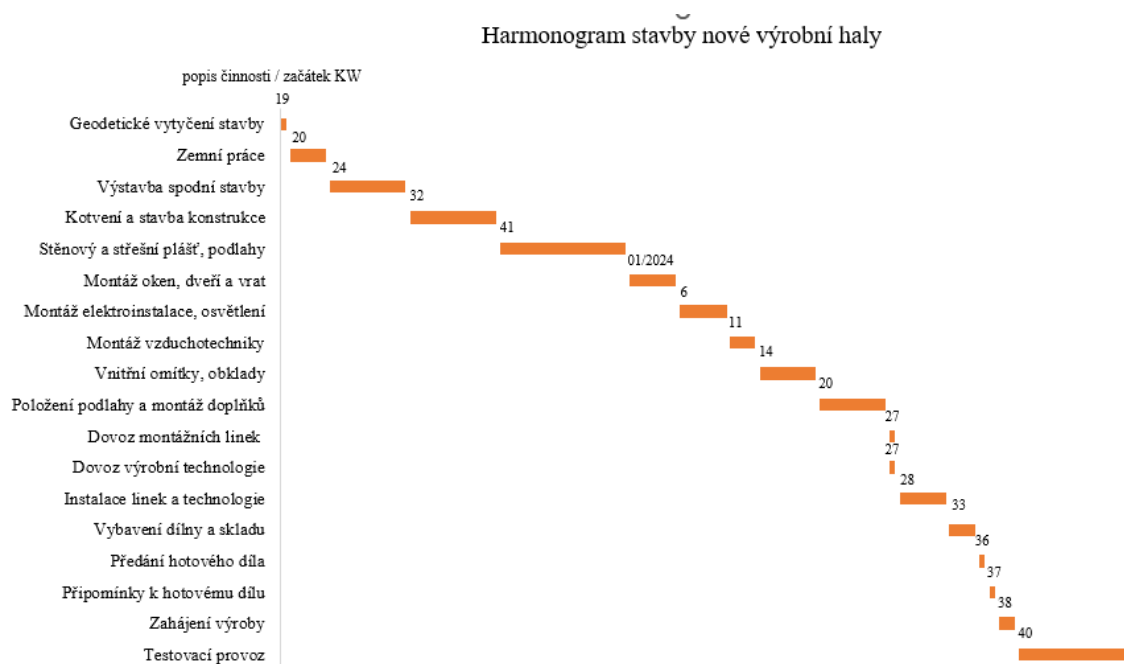


Zdroj: <https://www.heberger.cz> (2024)

12.1.1 Výstavba nové haly – zpožděný ukazatel

Zpožděným ukazatelem pro výstavbu nové výrobní haly je plán průběhu výstavby, který je graficky znázorněn pomocí Ganttova diagramu. V diagramu jsou podrobně popsány jednotlivé aktivity spojené s výstavbou nové haly, a začátek každé fáze je v diagramu identifikován v daném týdnu. Pro zajištění přehlednosti během výstavby bylo dohodnuto se stavební firmou, že začátky každé etapy výstavby budou vždy datovány na pondělí daného týdne. Po dokončení výstavby bude provedeno celkové hodnocení, kde se zhodnotí dodržení nebo nedodržení plánu spuštění testovacího provozu.

Obr. 9: Ganttův diagram průběhu výstavby nové haly



Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.1.2 Výstavba nové haly – předstižný ukazatel

Jako předstižný ukazatel byl navržen systém kontroly jednotlivých fází výstavby nové výrobní haly na základě předpokládaných dat začátku a konce jednotlivých stavebních fází. V rámci této kontroly bude vytvořena tabulka, do které budou zaznamenány skutečné termíny dokončení každé fáze výstavby. Na základě těchto dat bude vypočítána odchylka od původního plánu, která bude vyjádřena v počtu dní. Tato odchylka poskytne informaci o tom, nakolik stavební firma dodržovala plánované termíny. Tabulka bude také obsahovat plánované termíny pro jednotlivé zálohové platby stavební společnosti, které budou uskutečněny na základě dokončení předchozích stavebních fází.

Samotná fáze výstavby byla zahájena v roce 2022 prováděním zemních prací a výstavbou hrubé stavby. Po dokončení této hrubé stavby budou stavební společnosti poskytnuty finanční prostředky ve formě první zálohové platby ve výši 70 000 000 Kč. Průběh dokončení jednotlivých etap je pečlivě monitorován vrcholovými manažery společností BRUDER Spielwaren a BRUDER CZ, a na základě dokončení několika kroků výstavby budou provedeny další platby stavební společnosti.

Následující tabulka obsahuje etapy výstavby spolu s datem zahájení a předpokládaným dokončením, včetně částek zálohových plateb určených pro stavební společnost za každou fázi. Skutečné dokončení každé etapy budou zaznamenáno v tabulce, následně bude vypočtena odchylka ve dnech a provedeno vyhodnocení dodržení plánovaných termínů. Průběžné hodnocení této tabulky slouží k monitorování, zda výstavba probíhá dle plánu, jestli nedochází k průtahům a zda jsou splňovány další cíle společnosti spojené s výstavbou nové výrobní haly.

Tab. 38: Návrh vyhodnocení fáze výstavby nové výrobní haly

	zahájení	konec	reálný konec	odchylka počet dní	dodržení termín	částka (v tis. Kč)
Geodetické vytyčení stavby	02.05.2022	06.05.2022				
Zemní práce	09.05.2022	03.06.2022				
Výstavba spodní stavby	06.06.2022	29.07.2022				
Kotvení a stavba konstrukce	01.08.2022	30.09.2022				
Stěnový a střešní plášť, podlahy	03.10.2022	30.12.2022				
ZÁLOHOVÁ PLATBA HALA	06.01.2023					70 000
Montáž oken, dveří a vrat	02.01.2023	03.02.2023				
Montáž elektroinstalace, osvětlení	06.02.2023	11.03.2023				
Montáž vzduchotechniky	13.03.2023	31.03.2023				
ZÁLOHOVÁ PLATBA HALA	07.04.2023					35 000
Vnitřní omítky, obklady	03.04.2023	12.05.2023				
Položení podlahy a montáž doplňků	15.05.2023	30.06.2023				
ZÁLOHOVÁ PLATBA HALA	11.07.2023					15 000
Dovoz montážních linek	03.07.2023	07.07.2023				
Dovoz výrobní technologie	03.07.2023	07.07.2023				
ZÁLOHOVÁ PLATBA VÝR. TECHN.	12.07.2023					20 000
Instalace linek a technologie	10.07.2023	11.08.2023				
Vybavení dílny a skladu	14.08.2023	01.09.2023				
ZÁLOHOVÁ PLATBA VÝR. TECHN.	08.09.2023					10 000
Předání hotového díla	04.09.2023	08.09.2023				
Připomínky k hotovému dílu	11.09.2023	15.09.2023				
ZÁLOHOVÁ PLATBA HALA	11.07.2023					25 000
Zahájení výroby	18.09.2023	29.09.2023				
Testovací provoz	02.10.2023	22.12.2023				
ZBYTEK PLATBY HALA	22.12.2023					6 000
ZBYTEK PLATBY VÝR. TECHN.	22.12.2023					3 000
Celkem platba HALA						151 000
Celkem platba VÝR. TECHN.						33 000

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.2 Plán nábory a zaškolení nových zaměstnanců

Pro dosažení cíle společnosti, který spočívá v dosažení celkového počtu zaměstnanců ve výši 300, je nutné, aby společnost vytvořila plán nábory a zaškolení pracovníků, který bude zahrnovat specifikace pro jednotlivé pozice. Plán nábory nových zaměstnanců společnosti BRUDER CZ je následující: v roce 2023 plánuje zaměstnat 23 nových pracovníků, v roce 2024 40 nových zaměstnanců a v roce 2025 dalších 10 zaměstnanců.

Proces nábory nových zaměstnanců začíná definováním specifikací pracovní pozice, následovaným výběrovým řízením. Výběrový přízení začíná sestavením inzerátu, v němž jsou uvedeny požadavky na potenciální zaměstnance. Tento inzerát je publikován na různých online platformách specializovaných na nabídku pracovních míst. Paralelně s tím společnost spolupracuje s Úřadem práce, který poskytuje informace o volných pracovních pozicích uchazečům o zaměstnání. Dále je nábor podporován doporučeními stávajících zaměstnanců. Výběr potenciálních kandidátů probíhá na základě přezkoumání životopisů, a vybraní kandidáti jsou pozváni na osobní pohovor. Pokud jde o pracovní pozice, jako je například operátor výroby, bývá testována i praktická zručnost během pohovoru. Během tohoto procesu jsou potenciální zaměstnanci informováni o pracovních podmínkách, obsahu pracovní smlouvy, zaměstnaneckých benefitech a možnostech kariérního růstu.

12.2.1 Plán nábory – zpožděný ukazatel

Plán nábory nových zaměstnanců, společně s plánem zaškolení těchto pracovníků a souvisejícími náklady na jejich školení, byl stanoven jako zpožděný ukazatel. Tento plán nábory a zaškolení platí pro celé plánované období od roku 2023 do roku 2025, a jeho výsledky budou hodnoceny na konci každého náborového období.

Tab. 39: Plán nábory nových zaměstnanců

rok	plánovaný počet nových prac.	měsíc nástupu	záčátek nábory
2023	16	září	květen, červen,
	7	říjen	červenec, srpen
2024	14	únor	listopad, prosinec 2023, leden 2024
	12	březen	
	14	duben	
2025	10	únor	prosinec 2024, leden 2025

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 40: Plán školení nových zaměstnanců

rok	nástup	počet zam.	datum zaškolení	plán. náklad (v tis.Kč)
2023	01.09.	16	04. - 08.09	18
	02.10.	7	02. - 06.10	8
2024	01.02.	14	02. - 08.02	15
	01.03.	12	02. - 08.03	13
	03.04.	14	04. - 10.04	15
2025	03.02.	10	04. - 10.02	11

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.2.2 Vývoj nábory – předstižný ukazatel

Předstižným ukazatelem bude analýza plánu nábory nových zaměstnanců, zahrnující skutečný začátek nábory, aktuální počet přijatých zaměstnanců, zbývající počet pracovníků k nábory a nově plánovaný měsíc nástupu zbývajících pracovníků, kteří mají být přijati.

Druhým předstižným ukazatelem je analýza plánu zaškolení, zahrnující hodnocení procesu zaškolení zaměstnanců a související náklady.

Třetím předstižným ukazatelem bude hodnocení plánu zaškolení jednotlivých zaměstnanců. V tabulce budou zaznamenávány plánované a skutečné počty vyrobených kusů novými zaměstnanci. Odchytky od plánovaných kusů budou vyhodnocovány jak v absolutních počtech, tak i v procentech.

Tab. 41: Návrh vyhodnocení náboru zaměstnanců

rok	plánovaný počet nových prac.	měsíc nástupu	záčátek náboru	skutečný začátek	skutečně přijato	zbývá	nový plánovaný měsíc nástupu
2023	16	září	květen,				
	7	říjen	červen,				
2024	14	únor	listopad,				
	12	březen	prosinec 2023,				
	14	duben	leden 2024				
2025	10	únor	prosinec 2024, leden 2025				

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 42: Návrh vyhodnocení plánu zaškolení nových pracovníků

rok	nástup	počet zam.	datum školení	skutečné datum školení	skutečně zaškolených	plán. náklad (v tis.Kč)	skutečný náklad (v tis. Kč)	odchylka v %
2023	01.09.	16	04. - 08.09			18		
	02.10.	7	02. - 06.10			8		
2024	01.02.	14	02. - 08.02			15		
	01.03.	12	02. - 08.03			13		
	03.04.	14	04. - 10.04			15		
2025	03.02.	10	04. - 10.02			11		

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 43: Návrh vyhodnocení plánu zaškolení jednotlivých pracovníků

ZAŠKOLOVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ												
	04.09.2023				05.09.2023				06.09.2023			
			odchylka				odchylka				odchylka	
jméno zaměstnance	plán	vyrobeno	kusy	v %	plán	vyrobeno	kusy	v %	plán	vyrobeno	kusy	v %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

12.3 Vývoj splátek úvěru a vyhodnocení zadluženosti

Významným aspektem pro výpočet ukazatele zadluženosti je sledování vývoje splátek úvěru. Pokud společnost BRUDER CZ úspěšně zvládá splácení svých závazků, odráží se

to v poklesu ukazatele zadluženosti. Platby úvěrů jsou realizovány v eurech, a proto se ke konverzi plateb do korun využívá plánovaný směnný kurz, který je specifikován v tabulce č. 35.

12.3.1 Splátka úvěrů, zadluženost – zpožděný ukazatel

Navrhované zpožděné ukazatele zahrnují plán splátky úvěrů v rámci krátkodobých a dlouhodobých finančních závazků. Dále bude hodnocen ukazatel zadluženosti, jehož výpočet je založen na ročním finančním plánu. S pravidelným dodržováním plánu splátek úroků a úvěrů lze očekávat pokles ukazatele zadluženosti, což přispívá ke stabilitě společnosti BRUDER CZ. Hodnocení tohoto ukazatele bude provedeno po ukončení hospodářského roku a porovnáno s plánovanou hodnotou.

Tab. 44: Hodnocení placení úvěrů

(v tis. EUR, Kč)	EUR	Plán 2023	Skutečnost	Odchylka	
				v Kč	v %
DLOUHODOBÝ ÚVĚR					
BRUDER Spielware (platba úroků)	51,588	1276,09			
SPARKASSE Fürth (platba úroků)	169,44	4188			
KRÁTKODOBÝ ÚVĚR	667	16492			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 45: Plánovaný ukazatel zadluženosti

rok	celková zadluženost
2023	71%
2024	69%
2025	67%

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 46: Návrh hodnocení ukazatele zadluženosti

	plán 2023	skutečnost	odchylka	
			Kč	%
cizí zdroje	239 598			
aktiva	339 504			
zadluženost	71%			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.3.2 Vývoj úhrady úroků a úvěrů – předstižný ukazatel

Předstižným ukazatelem je zhodnocení úhrady úroků a úvěrů a sledování celkové zadluženosti. Tento indikátor byl specifikován pro rok 2023, protože následující období závisí na výsledcích předchozích let a vývoji směnného kurzu Kč/EUR, neboť platby společnosti BRUDER CZ za tyto úvěry probíhají v eurech.

Tab. 47: Návrh hodnocení vývoje krátkodobého úvěru

KRÁTKODOBÝ ÚVĚR (v tis. EUR, Kč)					
Splátky čtvrtletně (2023)					
Datum splátky	plán EUR	plán Kč	skutečnost Kč	odchylka	
				v Kč	v %
31.03.2023	166,75	4 123			
30.06.2023	166,75	4 123			
30.09.2023	166,75	4 123			
31.12.2023	166,75	4 123			
Celkem	667	16 492			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 48: Návrh hodnocení vývoje dlouhodobého úvěru – BRUDER Spielwaren

DLOUHODOBÝ ÚVĚR - BRUDER Spielware (v tis. EUR, Kč)					
Výše v EUR	2 866	Výše v Kč		70 862	
Úrok v EUR	51,588	Úrok v Kč		1 276	
Měsíc	Úrok	Úrok v Kč		Odchylka	
	EUR	Plán 2023	Skutečnost	v Kč	v %
leden	4,299	106			
únor	4,299	106			
březen	4,299	107			
duben	4,299	106			
květen	4,299	106			
červen	4,299	106			
červenec	4,299	106			
srpen	4,299	106			
září	4,299	106			
říjen	4,299	106			
listopad	4,299	106			
prosinec	4,299	106			
Celkem	51,588	1 276			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 49: Návrh hodnocení vývoje dlouhodobého úvěru – Sparkasse Fürth

DLOUHODOBÝ ÚVĚR - SPARKASSE Fürth (v tis. EUR, Kč)					
Výše v EUR		5 500	Výše v Kč		135 988
Úrok v EUR		169,4	Úrok v Kč		4 188
Měsíc	Úrok EUR	Úrok v Kč		Odchylka	
		Plán 2023	Skutečnost	v Kč	v %
leden	14,12	349			
únor	14,12	349			
březen	14,12	349			
duben	14,12	349			
květen	14,12	349			
červen	14,12	349			
červenec	14,12	349			
srpen	14,12	349			
září	14,12	349			
říjen	14,12	349			
listopad	14,12	349			
prosinec	14,12	349			
Celkem	169,440	4 188			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.4 Vývoj výnosů, nákladů a vyhodnocení zisku

Vývoj příjmů a výdajů ovlivňuje finanční výsledek podniku. Je proto nezbytné pravidelně monitorovat a hodnotit tyto hodnoty na měsíční bázi, aby vedení sledované firmy mohlo předpovídat, zda bude čistý ekonomický výsledek záporný nebo naopak kladný.

12.4.1 Plán nákladů, výnosů a zisku – zpožděný ukazatel

Níže uvedené tabulky prezentují měsíční vývoj nákladů a výnosů pro rok 2023. Pro další roky budou hodnoty nákladů a výnosů upraveny na základě hospodářského výsledku roku 2023. Vzhledem k tomu, že společnost BRUDER CZ není ovlivněna sezónními vlivy a má stabilní produkci, plánované výnosy byly rovnoměrně rozděleny mezi všechny měsíce. Totéž platí i pro náklady, které byly rovnoměrně rozpočítány na všechny měsíce daného roku.

Tab. 50: Roční plán vývoje zisku a daně z příjmu

PLÁNOVANÝ ZISK A DAŇ Z PŘÍJMU			
(v tis. Kč)	rok		
	2023	2024	2025
EBITDA - zisk před zdaněním, úroky a odpisy	19 981	24 591	24 091
EBIT - zisk před zdaněním a úroky	1 407	1 347	860
EBT - zisk před zdaněním	-453	429	412
Daň z příjmu	0	90	87
EAT - čistý zisk	-453	339	325

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 51: Návrh hodnocení vývoje zisku a daně z příjmu

PLÁNOVANÝ ZISK A DAŇ Z PŘÍJMU				
(v tis. Kč)			Odchylka	
	Plán 2023	Skutečnost	v Kč	v %
EBITDA - zisk před zdaněním, úroky a odpisy	19 981			
EBIT - zisk před zdaněním a úroky	1 407			
EBT - zisk před zdaněním	-453			
Daň z příjmu	0			
EAT - čistý zisk	-453			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.4.2 Hodnocení vývoje nákladů, výnosů a zisku – předstižný ukazatel

Předstižný ukazatel sledující vývoj nákladů, výnosů a zisku by měl být pravidelně hodnocen měsíčně, umožňujíc managementu společnosti BRUDER CZ rychle reagovat na případné nečekané nárůsty nákladů, jež by vyžadovaly důkladnou analýzu. Na základě této analýzy by měl být případně upraven finanční plán, zejména v případě, že by nárůst nákladů měl trvalý charakter.

Tab. 52: Měsíční plán vývoje výnosů 2023

MĚSÍČNÍ VÝVOJ VÝNOSŮ - 2023			
(v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Ostatní prov. výnosy	Ostatní fin. výnosy
Měsíc			
leden	13 917	14	578
únor	13 917	14	578
březen	13 917	14	578
duben	13 917	14	578
květen	13 917	14	578
červen	13 917	14	578
červenec	13 917	14	578
srpen	13 917	14	578
září	13 917	14	578
říjen	13 917	14	578
listopad	13 917	14	578
prosinec	13 917	14	578
Celkem	167 000	163	6 933

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 53: Měsíční plán vývoje nákladů 2023

MĚSÍČNÍ VÝVOJ NÁKLADŮ - 2023						
(v tis. Kč)	Spotřeba energie	Služby	Úpravy hodnot v prov. oblasti	Ostatní provozní náklady	Nák. úroky	Ostatní fin. náklady
měsíc						
leden	823	1657	1548	115	455	277
únor	823	1657	1548	115	455	277
březen	823	1657	1548	115	455	277
duben	823	1657	1548	115	455	277
květen	823	1657	1548	115	455	277
červen	823	1657	1548	115	455	277
červenec	823	1657	1548	115	455	277
srpen	823	1657	1548	115	455	277
září	823	1657	1548	115	455	277
říjen	823	1657	1548	115	455	277
listopad	823	1657	1548	115	455	277
prosinec	823	1657	1548	115	455	277
Celkem	9 870	19 882	18 574	1 378	5 464	3 329

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 54: Návrh hodnocení vývoje výnosů

HODNOCENÍ VÝNOSŮ - 2023												
(v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb				Ostatní prov. výnosy				Ostatní fin. výnosy			
	Měsíc	Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka
v Kč				v %	v Kč			v %	v Kč			v %
leden	13 917				14				578			
únor	13 917				14				578			
březen	13 917				14				578			
duben	13 917				14				578			
květen	13 917				14				578			
červen	13 917				14				578			
červenec	13 917				14				578			
srpen	13 917				14				578			
září	13 917				14				578			
říjen	13 917				14				578			
listopad	13 917				14				578			
prosinec	13 917				14				578			
Celkem	167 000				163				6 933			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

Tab. 55: Návrh hodnocení vývoje nákladů

HODNOCENÍ NÁKLADŮ - 2023																								
(v tis. Kč)	Spotřeba energie				Služby				Úpravy hodnot v prov. oblastí				Ostatní provozní náklady				Nák. úroky				Ostatní fin. náklady			
	měsíc	Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka		Plán	Skutečnost	Odchylka				
v Kč				v %	v Kč			v %	v Kč			v %	v Kč			v %	v Kč			v %	v Kč	v %		
leden	823				1657				1548				115				455				277			
únor	823				1657				1548				115				455				277			
březen	823				1657				1548				115				455				277			
duben	823				1657				1548				115				455				277			
květen	823				1657				1548				115				455				277			
červen	823				1657				1548				115				455				277			
červenec	823				1657				1548				115				455				277			
srpen	823				1657				1548				115				455				277			
září	823				1657				1548				115				455				277			
říjen	823				1657				1548				115				455				277			
listopad	823				1657				1548				115				455				277			
prosinec	823				1657				1548				115				455				277			
Celkem	9 870				19 882				18 574				1 378				5 464				3 329			

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.5 Vývoj a hodnocení zmetkovitosti při výrobě

Pro výrobní firmu je klíčové monitorovat zmetkovitost v závislosti na vyrobených kusech. Zmetkovitost signalizuje nedostatečnou efektivitu výrobních procesů. V případě společnosti BRUDER CZ představují zmetkové výrobky neopravitelné, přičemž se

obvykle jedná o nedostříknutý díl, který je systematicky tříděn a následně recyklován zpět do výrobního procesu.

12.5.1 Plán zmetkovitosti na jednotlivé zakázky – zpožděný ukazatel

Během výroby jednotlivých dílů, určených pro montáž hraček, může dojít k jejich poškození. Tyto poškozené díly jsou identifikovány během samotné montáže. Každá výrobní zakázka má kapacitu 3 000 kusů, přičemž je povolena zmetkovitost ve výši 1,67 %, což odpovídá 50 kusům. Tato zmetkovitost může být způsobena různými faktory, jako jsou nedostříknuté díly, propadliny, otřepy, zvlnění, poškozený dezén, škrábance nebo šmouhy. Jako zpožděný ukazatel byl stanoven plán povolené zmetkovitosti na jednotlivé výrobní zakázky.

Tab. 56: Plán povolené zmetkovitosti

Zakázka	Počet kusů	Toolerované vadné kusy celkem	Vadné kusy tolerance %	Počet dobrých kusů tolerance
P23000001	3 000	50	1,67%	2 950
P23000002	3 000	50	1,67%	2 950
P23000003	3 000	50	1,67%	2 950
P23000004	3 000	50	1,67%	2 950
P23000005	3 000	50	1,67%	2 950
P23000006	3 000	50	1,67%	2 950
P23000007	3 000	50	1,67%	2 950
P23000008	3 000	50	1,67%	2 950
P23000009	3 000	50	1,67%	2 950
P23000010	3 000	50	1,67%	2 950

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.5.2 Hodnocení vývoje plánu zmetkovitosti dle skutečnosti – předstižný ukazatel

Hodnocení plánu zmetkovitosti probíhá na základě reálného počtu vytríděných dílů během montáže hraček. Do tabulky jsou zaznamenány nejen skutečné množství vytríděných dílů, ale také specifikace vad, které se vyskytly. Tato data budou dále podrobně vyhodnocena a na základě této analýzy budou přijata nápravná opatření, jejichž cílem je eliminovat vadné díly a zlepšit celkovou kvalitu výrobního procesu. V průběhu

zakázky každý montovaný díl podléhá vizuální kontrole a vadné díly vyříděny a závady jsou zaznamenávány

Tab. 57: Návrh vyhodnocování vývoje zmetkovitosti

Zakázka	Počet kusů	Tolerované vadné kusy celkem	Skutečné vadné díly celkem	Odchylka ks	Vadné kusy tolerance %	Vadné kusy skutečné %	Odchylka %	Druhy vad							Počet dobrých kusů tolerance	Počet dobrých kusů skutečnost
								Nedostříknutý díl	Propadlina	Otřepy	Zvlnění	Poškozený dezén	Škrábance	Šmouhy		
P23000001	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000002	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000003	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000004	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000005	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000006	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000007	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000008	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000009	3 000	50			1,67%										2 950	3 000
P23000010	3 000	50			1,67%										2 950	3 000

Zdroj: BRUDER CZ, vlastní zpracování (2023)

12.6 Reporting

Hlavním cílem reportingu je prezentování komplexního systému ukazatelů a informací, které slouží k vyhodnocení vývoje celé společnosti, ale především pro vyhodnocení dílčích částí, které jsou rozhodující pro řízení společnosti. Reporting by měl být systematický strukturovaný dokument, který se vyznačuje stručností a přehledností. (Fotr, 2012)

Každá zjištěná odchylka by měla být zaznamenávána a následně zahájeno odchylkové řízení, které má za účel zjistit příčinu a určit další vývoj a najít řešení k eliminaci dopadů. Mnohdy to znamená přijmout zásadní strategické rozhodnutí. Odchylky by měly být vyhodnocované každý měsíc. (Lazar, 2012)

Níže uvedená tabulka je návrh reportingu odchylek, tato tabulka bude k dispozici na sdíleném severu a bude vypracovávána v softwaru MS Excel.

Tab. 58: Návrh evidence odchylek

Datum	Zjištěná odchylka	Datum zahájení řízení	Nápravné opatření	Datum ukončení řízení	Výsledek	Odpovědná osoba

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

12.7 Přínos controllingu pro společnost BRUDER CZ

Implementací doporučených nástrojů controllingu ve společnosti BRUDER CZ lze očekávat následující přínosy:

- Efektivnější vyhodnocování doby potřebné pro začlenění nových zaměstnanců v oblasti náboru, spolu s detailní analýzou vynaložených nákladů
- Sledování a vyhodnocování zaplacených úvěrů a úroků s cílem snížit ukazatel zadluženosti
- Průběžné predikování hospodářského výsledku prostřednictvím sledování výnosů a nákladů
- Hodnocení a analýza zmetkovitosti jako základ pro neustálé zlepšování výrobních procesů
- Identifikace případných rizik, která by mohla ohrozit finanční stabilitu společnosti
- Pravidelné monitorování controllingových ukazatelů v čase
- Včasné upozornění managementu na případné odchylky od plánovaných cílů
- Srozumitelné prezentování informací o činnostech podniku pomocí controllingu.

13 Analýza rizik

Riziko lze definovat jako nežádoucí událost, která může nastat, a je spojeno s nejistým výsledkem a nežádoucími následky. Každá firma by měla systematicky zhodnocovat potenciální rizika, zohledňující pravděpodobnost jejich výskytu a možné dopady. Důležitým faktorem je rovněž přístup managementu k riziku, který může být charakterizován jako averze, lhostejnost nebo sklon k riziku. Společnost BRUDER CZ identifikuje několik rizik, včetně kurzového rizika, zpožděného rozběhu investice, problémů spojených se zaměstnanci a nákladů na energie. Tyto rizika jsou následně seřazena podle jejich důležitosti.

Podle důležitosti jsou seřazena rizika takto:

- Kurzové riziko
- Náklady na energie
- Zaměstnanci
- Zpožděný rozběh investice

13.1 Kurzové riziko

Kurzové riziko je pro společnost BRUDER CZ významným faktorem, neboť pracuje s pohyblivými měnovými kurzy, které jsou neustále ve fluktuaci. Nestálost měnového kurzu představuje významné riziko, zejména vzhledem k tomu, že veškeré platby od a k sesterské společnosti BRUDER Spielwaren probíhají v EUR. Toto platí i pro úvěry, které sledovaná společnost přijala od Sparkasse Fürth. V případě poklesu měnového kurzu dochází k nižším příjmům za hotové výrobky, což může postavit společnost do obtížné finanční situace v souvislosti s úhradou úvěrů, závazky vůči zaměstnancům a náklady na energie.

Pokud by došlo k výraznému posílení koruny, mohla by se společnost BRUDER CZ dostat do situace platební neschopnosti. To by představovalo značné riziko, neboť by vznikla kurzová ztráta, a společnost by měla potíže s úhradou svých závazků.

V případě oslabení koruny by to pro společnost BRUDER CZ představovalo větší příjem a vznikl by kurzový zisk.

Společnost BRUDER má dohodu se sesterskou společností BRUDER Spielwaren, že v případě platební neschopnosti způsobené výrazným výkyvem měnového kurzu odloží platbu za úroky úvěru, který přijala od sesterské společnosti na akvizici stávající výrobní haly a pozemků.

13.2 Náklady na energie

Druhým významným rizikem jsou vysoké náklady na energie, které přímo ovlivňují kalkulaci cen výrobků. Zvýšené náklady na energie mohou vést k provozní ztrátě pro společnost BRUDER CZ. Fluktuace v nákladech na energii mají vliv na celkový zisk nebo ztrátu společnosti, a proto je důležité sledovat tyto náklady průběžně. V případě nárůstu cen energie by měla být vytvořena rezerva, která by částečně pokryla nákladový nárůst.

V roce 2022 bylo toto riziko významné, protože platby za energii vzrostly o 240 % ve srovnání s rokem 2021. V roce 2023 plánuje společnost nakupovat energii za "spotové ceny", což znamená, že náklady budou záviset na cenách na burze. Pro rok 2024 se očekává další zvýšení nákladů za energii, především kvůli přidání poplatku za distribuci a také vzhledem k provozu nové výrobní haly s novou výrobní technologií.

S ohledem na důležitost tohoto rizika jsou náklady za energii monitorovány a vyhodnocovány pravidelně každý měsíc viz. tabulka č. 56, s cílem minimalizovat možný vliv na platební schopnost společnosti.

13.3 Zaměstnanci

Ztráta klíčových zaměstnanců představuje třetí riziko pro společnost, protože to může vést ke snížení produkce a následně k nesplnění plánu výroby. Takový scénář by mohl mít za následek nedodržení dohodnutých objednávek od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren a omezení příjmů za hotové výrobky. Tato situace by mohla negativně ovlivnit finanční stabilitu společnosti.

Riziko spojené s výpadkem klíčových zaměstnanců je považováno za nízké, protože lze přijmout opatření k eliminaci tohoto rizika prostřednictvím využívání přesčasů.

Společnost má stabilní produkci bez výrazných sezónních výkyvů, což poskytuje možnost zvýšit produkci pomocí práce přesčas. Tímto způsobem lze minimalizovat dopad výpadku klíčových zaměstnanců na výrobu a zajistit, že firma může udržet svou produkci a plnit dohodnuté objednávky.

13.4 Zpožděný rozběh investice

Zpoždění v rozběhu nové výrobní haly a nové výrobní technologie bylo považováno za poslední a nejnižší potenciální riziko. Toto riziko se však neprojevalo, a to díky dodržování přísných podmínek zálohových plateb a pečlivé kontrole harmonogramu stavby provedené společností BRUDER CZ.

Spuštění testovacího provozu proběhlo dle stanoveného harmonogramu dne 2. října 2023. Do konce roku 2023 byl plánován zkušební provoz pro odstranění případných nedostatků, aby bylo možné v roce 2024 spustit plnohodnotný provoz, což mělo pozitivní dopad na nárůst tržeb za výrobky. Eventuální zpoždění v spuštění nového provozu by mohlo způsobit generování ztráty pro společnost BRUDER CZ v roce 2024.

V době napsání této diplomové práce byla nová výrobní hala, včetně nové výrobní technologie v podobě vstřikovacích lisů, úspěšně uvedena do provozu.

Závěr

Smyslem této diplomové práce bylo správně koncipovat controllingové ukazatele, které umožňují vedení společnosti zvyšovat efektivitu jednotlivých procesů, a to měřením a hodnocením plánu podnikání v průběhu času. Hlavním záměrem této diplomové práce bylo navrhnout controllingové ukazatele výkonnosti tak, aby byly případné odchylky od požadovaných hodnot identifikovány včas a umožnily vedení společnosti rychle a účinně na ně reagovat.

V úvodní části byla představena společnost BRUDER CZ, zabývající se výrobou plastových hraček, které jsou přesnou replikou skutečných modelů. Následující analýza podnikatelského prostředí zjistila, že ačkoliv dopad a míru vlivů makroprostředí nemůže společnost ovlivnit, mají přímý vliv na její úspěšnost. Hlavním makroekonomickým vlivem na společnost BRUDER CZ je bezpochyby měnový kurz, jelikož platby od sesterské společnosti a úvěrovým institucím probíhají v eurech. V mezoprostředí nebyly identifikovány výrazné hrozby, v mikroprostředí je nejdůležitější faktor lidských zdrojů, kdy největší hrozbou pro sledovanou společnost je nízká míra nezaměstnanosti v okolí Plzně.

Další část byla věnována finanční analýze, ze které vyplynulo, že většina aktiv je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, cizí zdroje pak mají největší podíl na finanční struktuře. Z analýzy cash flow vyplynulo, že společnost provádí investiční činnost. Ukazatel zadluženosti je z důvodu vysokého objemu čerpaných úvěrů 70 %, a proto byl pro zamezení předluženosti navýšen vlastní kapitál. Z finanční analýzy vyplynulo, že pokud poklesne hospodářský výsledek, tak některé ukazatele nemohou být smysluplně interpretovány.

Po finanční analýze byly definovány strategické priority společnosti BRUDER CZ. Mise společnosti je vyrábět plně funkční hračky se 100% kontrolou kvality. Vize se zaměřila na investiční činnost, snižování zadlužování a kladných hospodářských výsledků. Strategické cíle navrhovaly konkrétní postupy, jak dosáhnout vize, kdy hlavním strategickým cílem je výstavba nové výrobní haly včetně výrobní technologie, stabilizování hospodářského výsledku, nábor zaměstnanců tak, aby na konci plánovaného období dosahoval počtu 300 kmenových pracovníků.

Dle strategických cílů byl sestaven finanční plán na období 2023-2025. Zásadním faktorem, který ho ovlivňuje je měnový kurz Kč/EUR. Kurzové zisky či ztráty vznikají v důsledku příchozích plateb od sesterské společnosti BRUDER Spielwaren (za vyrobené hračky). Pro sestavování finančního plánu byl použit opatrnostní přístup, který byl zapříčiněn nejistotou ohledně kurzu Kč/EUR.

Na základě finančního plánu byly identifikovány vhodné controllingové nástroje (předstižné a zpožděné ukazatele), které porovnávají skutečnost s plánem. Nejdůležitějším předstižným ukazatelem je sledování nákladů na energie, hodnocení zmetkovitosti a sledování splátek úvěrů a úroků. Ke zpožděným ukazatelům patří sledování úrovně zadluženosti a výše jednotlivých druhů zisku

Na závěr byla provedena analýza rizik, kde rizika byla seřazena od největšího po nejmenší. Jako největší riziko bylo identifikováno kurzové riziko, jelikož pohyblivý měnový kurz ovlivňuje příjmy společnosti BRUDER CZ. Dalším rizikem jsou náklady na energie, ovlivňující výši zisku.

Tato diplomová práce bude použita jako výchozí návrh controllingových ukazatelů ve společnosti BRUDER CZ.

Seznam použitých zdrojů

- BRUDER. (2023). Bruder.de. Retrieved January 28, 2024, from <https://www.bruder.de/en/company/history.html>
- ČNB. (2023). Prognóza ČNB – podzim 2023. Retrieved January 29, 2024, from <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje* (2., přeprac. vyd). Wolters Kluwer Česká republika.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
- Heberger. (2024). Heberger.cz. Retrieved January 31, 2024, from <https://www.heberger.cz/cz/pristavba-vyrobni-a-skladove-haly-ke-stavajicimu-objektu-spolecnosti-bruder-cz-s-r-o-plzen-krimice>
- HORVÁTH&PARTNERS. (2004). *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess
- Justice.cz (2023). Justice.cz. Retrieved January 31, 2024, from [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=bruder+czConsulting](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=bruder+czConsulting).
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (3., kompletně aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Grada.
- Máče, M. (2013). *Účetnictví a finanční řízení*. Grada.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Grada.
- Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Grada.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Vacík E. (2023). *Controlling - přednáška 7*. <http://www.Portal.zcu.cz>

Seznam tabulek

Tab. 1: Majetková struktura.....	29
Tab. 2: Oběžná aktiva	29
Tab. 3: Finanční struktura.....	30
Tab. 4: Výnosy.....	31
Tab. 5: Kurz k Kč/EUR	31
Tab. 6: Náklady.....	32
Tab. 7: Přidaná hodnota a výsledky hospodaření	33
Tab. 8: Cash flow.....	34
Tab. 9: Čistý pracovní kapitál.....	36
Tab. 10: Cizí zdroje	38
Tab. 11: Celková zadluženost.....	38
Tab. 12: Míra zadluženosti	39
Tab. 13: Krytí DM vlastním kapitálem.....	39
Tab. 14: Krytí DM dlouhodobými zdroji.....	40
Tab. 15: Běžná likvidita.....	42
Tab. 16: Okamžitá likvidita	42
Tab. 17: Pohotová likvidita.....	43
Tab. 18: Doba obratu pohledávek.....	44
Tab. 19: Doba obratu závazků	45
Tab. 20: Doba obratu zásob	46
Tab. 21: Obratový cyklus peněz	46
Tab. 22: Hodnota kapitálové potřeby dle obratového cyklu peněz	47
Tab. 23: ROA z různého pohledu zisku.....	49
Tab. 24: ROE – rentabilita vlastního kapitálu	50
Tab. 25: ROS z různého pohledu zisku	50

Tab. 26: Plánované výnosy	58
Tab. 27: Procentní nárůst tržeb	58
Tab. 28: Celkové mzdové náklady	59
Tab. 29: Plánovaný kurz Kč/EUR	60
Tab. 30: Plánované náklady	60
Tab. 31: Plánované odpisy DM	61
Tab. 32: Plánované nákladové úroky	62
Tab. 33: Plánovaný zisk a daň z příjmu	62
Tab. 34: Plánovaná aktiva	64
Tab. 35: Plánovaný kurz Kč/EUR	65
Tab. 36: Plánovaná pasiva	65
Tab. 37: Plánované cash flow	67
Tab. 38: Návrh vyhodnocení fáze výstavby nové výrobní haly	74
Tab. 39: Plán nábory nových zaměstnanců	76
Tab. 40: Plán školení nových zaměstnanců	76
Tab. 41: Návrh vyhodnocení nábory zaměstnanců	77
Tab. 42: Návrh vyhodnocení plánu zaškolení nových pracovníků	77
Tab. 43: Návrh vyhodnocení plánu zaškolení jednotlivých pracovníků	77
Tab. 44: Hodnocení placení úvěrů	78
Tab. 45: Plánovaný ukazatel zadluženosti	78
Tab. 46: Návrh hodnocení ukazatele zadluženosti	78
Tab. 47: Návrh hodnocení vývoje krátkodobého úvěru	79
Tab. 48: Návrh hodnocení vývoje dlouhodobého úvěru – BRUDER Spielwaren	79
Tab. 49: Návrh hodnocení vývoje dlouhodobého úvěru – Sparkasse Fürth	80
Tab. 50: Roční plán vývoje zisku a daně z příjmu	81
Tab. 51: Návrh hodnocení vývoje zisku a daně z příjmu	81

Tab. 52: Měsíční plán vývoje výnosů 2023	82
Tab. 53: Měsíční plán vývoje nákladu 2023	82
Tab. 54: Návrh hodnocení vývoje výnosů	83
Tab. 55: Návrh hodnocení vývoje nákladů	83
Tab. 56: Plán povolené zmetkovitosti.....	84
Tab. 57: Návrh vyhodnocování vývoje zmetkovitosti.....	85
Tab. 58: Návrh evidence odchylek	86

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti BRUDER	11
Obr. 2: První výrobek vyrobený ve společnosti BRUDER CZ	12
Obr. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji	16
Obr. 4: Vývoj měnového kurzu (CZK/EUR).....	17
Obr. 5: Ceny vybraných komodit (únor 2022 = 100)	18
Obr. 6: Předpokládaný vývoj míry inflace do roku 2025 (v %)	18
Obr. 7: Organigram společnosti BRUDER CZ	23
Obr. 8: Pohled shora na novou výrobní halu společnosti BRUDER CZ.....	72
Obr. 9: Ganttův diagram průběhu výstavby nové haly	73

Seznam příloh

- Příloha A:** Rozvaha aktiva 2019
- Příloha B:** Rozvaha pasiva 2019
- Příloha C:** Výkaz zisku a ztráty 2019
- Příloha D:** Výkaz cash-flow 2019
- Příloha E:** Rozvaha aktiva 2020
- Příloha F:** Rozvaha pasiva 2020
- Příloha G:** Výkaz zisku a ztráty 2020
- Příloha H:** Výkaz cash-flow 2020
- Příloha CH:** Rozvaha aktiva 2021
- Příloha I:** Rozvaha pasiva 2021
- Příloha J:** Výkaz zisku a ztráty 2021
- Příloha K:** Výkaz cash-flow 2021
- Příloha L:** Rozvaha aktiva 2022
- Příloha M:** Rozvaha pasiva 2022
- Příloha N:** Výkaz zisku a ztráty 2022
- Příloha O:** Výkaz cash-flow 2022
- Příloha P:** Rozvaha aktiva 2023
- Příloha Q:** Rozvaha pasiva 2023
- Příloha R:** Výkaz zisku a ztráty 2023
- Příloha S:** Výkaz cash-flow 2023
- Příloha T:** Rozvaha aktiva 2024
- Příloha U:** Rozvaha pasiva 2024
- Příloha V:** Výkaz zisku a ztráty 2024
- Příloha W:** Výkaz cash-flow 2024

Příloha X: Rozvaha aktiva 2025

Příloha Y: Rozvaha pasiva 2025

Příloha Z: Výkaz zisku a ztráty 2025

Příloha AB: Výkaz cash-flow 2025

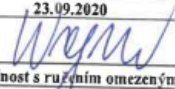
Příloha A: Rozvaha aktiva 2019

ROZVAHA v plném rozsahu		BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501			
		31.12.2019		31.12.2018	
k datu 31.12.2019 (v tisících Kč)		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM					
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	248 428	-42 908	205 520	187 289
B.	Stálá aktiva				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	213 488	-42 908	170 580	181 160
B.I.2.	Ucuzitelní práva	839	-466	373	612
B.I.2.1.	Software	601	-466	135	242
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a neukončený dlouhodobý nehmotný majetek	601	-466	135	242
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	238		238	370
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	238		238	370
B.II.1.	Pozemky a stavby	212 649	-42 442	170 207	180 554
B.II.1.1.	Pozemky	111 224	-10 377	100 847	102 916
B.II.1.2.	Stavby	44 471		44 471	44 471
B.II.2.	Písmotné movité věci a jejich soubory	66 753	-10 377	56 376	58 445
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a neukončený dlouhodobý hmotný majetek	100 056	-32 065	67 991	77 152
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 369		1 369	486
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 369		1 369	486
C.	Oběžná aktiva				
C.I.	Zásoby	34 714		34 714	5 699
C.I.1.	Materiál	824		824	870
C.I.3.	Výrobky a zboží	19		19	42
C.I.3.1.	Výrobky	805		805	828
C.II.	Pohledávky	805		805	828
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	26 231		26 231	3 542
C.II.1.4.	Odloužení daňová pohledávka	19 862		19 862	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	19 862		19 862	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6 369		6 369	3 542
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	5 381		5 381	1 846
C.II.2.4.3.	Súit - daňové pohledávky	988		988	1 696
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	930		930	1 583
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	58		58	81
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				32
C.IV.	Peněžní prostředky				
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	7 659		7 659	1 287
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	105		105	53
D.	Časové rozlišení	7 554		7 554	1 234
D.1.	Náklady příštích období	226		226	424
D.2.	Komplexní náklady příštích období	226		226	196
					228

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Anglická 140/20
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522


Příloha B: Rozvaha pasiva 2019

		31.12.2019	31.12.2018
	PASIVA CELKEM	205 520	187 289
A.	Vlastní kapitál	58 194	25 832
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
<i>A.I.1.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
<i>A.II.</i>	<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>8 108</i>	<i>8 108</i>
<i>A.II.2.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>8 108</i>	<i>8 108</i>
<i>A.II.2.1.</i>	<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	<i>8 108</i>	<i>8 108</i>
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>		
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>17 524</i>	<i>6 856</i>
<i>A.IV.1.</i>	<i>Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)</i>	<i>17 524</i>	<i>6 856</i>
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>32 362</i>	<i>10 668</i>
B.+C.	Cizí zdroje	147 326	161 457
B.	Rezervy	1 820	1 189
<i>B.2.</i>	<i>Rezerva na daň z příjmů</i>	<i>388</i>	<i>388</i>
<i>B.4.</i>	<i>Ostatní rezervy</i>	<i>1 432</i>	<i>1 189</i>
C.	Závazky	145 506	160 268
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>121 795</i>	<i>137 593</i>
<i>C.I.2.</i>	<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>59 290</i>	<i>77 175</i>
<i>C.I.8.</i>	<i>Odložený daňový závazek</i>		
<i>C.I.9.</i>	<i>Závazky - ostatní</i>	<i>62 505</i>	<i>60 418</i>
<i>C.I.9.3.</i>	<i>Jiné závazky</i>	<i>62 505</i>	<i>60 418</i>
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>23 711</i>	<i>22 675</i>
<i>C.II.2.</i>	<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>16 940</i>	<i>17 150</i>
<i>C.II.4.</i>	<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>1 024</i>	<i>1 343</i>
<i>C.II.8.</i>	<i>Závazky ostatní</i>	<i>5 747</i>	<i>4 182</i>
<i>C.II.8.1.</i>	<i>Závazky ke společníkům</i>	<i>6</i>	<i>6</i>
<i>C.II.8.3.</i>	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>3 150</i>	<i>2 543</i>
<i>C.II.8.4.</i>	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>1 845</i>	<i>1 342</i>
<i>C.II.8.5.</i>	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	<i>486</i>	<i>105</i>
<i>C.II.8.6.</i>	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>124</i>	<i>186</i>
<i>C.II.8.7.</i>	<i>Jiné závazky</i>	<i>136</i>	
D.	Časové rozlišení pasiv		

Datum sestavení účetní závěrky:	23.09.2020
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501	
období končící k 31. 12. 2019 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Krámsice 322 00 Plzeň	
		2019	2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	108 837	94 843
A.	Výuková srovněba		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	16 683	13 516
A.3.	Služby	5 362	3 910
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	11 321	9 606
C.	Aktivace (-)	23	-237
D.	Osobní náklady		
D.1.	Mzdové náklady	64 113	57 210
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	46 948	41 916
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 165	15 294
D.2.2.	Ostatní náklady	15 719	14 100
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 446	1 194
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 686	9 558
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12 686	9 558
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	183	-8
III.3.	Jiné provozní výnosy	5	152
F.	Ostatní provozní náklady	178	152
F.1.	Zřizovací cena prodeje dlouhodobého majetku	830	863
F.3.	Daně a poplatky	3	-
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	100	105
F.5.	Jiné provozní náklady	243	283
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	484	475
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	14 685	14 093
G.	Náklady vynaložené na prodeje podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 419	2 409
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 018	729
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 401	1 680
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 401	1 680
K.	Ostatní finanční náklady	1 771	386
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1 149	2 080
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 797	-4 103
L.	Daně z příjmů	12 888	9 990
L.1.	Daně z příjmů z činnosti	-19 474	-678
L.2.	Daně z příjmů z vložených (+/-)	388	-
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-19 862	-678
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	32 362	10 668
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	32 362	10 668
*	Čistý obrát za účetní období	110 791	95 381

Datum sestavení účetní závěrky:	23.09.2020
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	s p o l č e n o s t í s r o u c e n ě m o m e z e n ě m
Vešmě podnikání:	v ý r a b ě n ě m v ý r o b ě n ě

IDENTIFIKACE AUDITORA
 LTA Audit s.r.o.
 Anglická 140/20
 120 00 Praha 2
 IČ: 24129276, auditorské oprávnění č. 522

Příloha D: Výkaz cash-flow 2019

Označení		TEXT	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			1 287	1 287
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)				
Z		Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	12 888	0
A. 1		Úpravy o nepeněžní operace	15 734	0
A. 1 1		Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 686	0
A. 1 2		Změna stavu opravných položek, rezerv	631	0
A. 1 3		Zisk z prodeje stálých aktiv	-2	0
A. 1 4		Výnosy z podílů na zisku	0	0
A. 1 5		Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	2 419	0
A. 1 6		Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A. *		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	28 622	0
A. 2		Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-21 409	0
A. 2 1		Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-22 491	0
A. 2 2		Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1 036	0
A. 2 3		Změna stavu zásob	46	0
A. 2 4		Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0
A. **		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	7 213	0
A. 3		Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-2 419	0
A. 4		Přijaté úroky	0	0
A. 5		Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	19 474	0
A. 6		Přijaté podíly na zisku	0	0
A. ***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	24 268	0
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 100	0
B. 2		Příjmy z prodeje stálých aktiv	2	0
B. 3		Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2 098	0
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1		Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-15 798	0
C. 2		Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C. 2 1		Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0
C. 2 2		Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3		Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4		Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5		Přímé platby na vrub fondů	0	0
C. 2 6		Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0
C. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-15 798	0
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	6 372	0
R.		Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	7 659	1 287

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

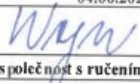
Příloha E: Rozvaha aktiva 2020

		31.12.2020			31.12.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA v plném rozsahu					BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501
k datu 31.12.2020 (v tisících Kč)					Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň
AKTIVA CELKEM		246 656	-55 443	191 213	205 520
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	226 142	-55 443	170 699	170 580
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>902</i>	<i>-581</i>	<i>321</i>	<i>373</i>
B.I.2.	Obecní práva	664	-581	83	135
B.I.2.1.	Software	664	-581	83	135
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	238		238	238
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	238		238	238
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>225 240</i>	<i>-54 862</i>	<i>170 378</i>	<i>170 207</i>
B.II.1.	Pecevnky a stavby	111 395	-12 668	98 727	100 847
B.II.1.1.	Prozemky	44 471		44 471	44 471
B.II.1.2.	Stavby	66 924	-12 668	54 256	56 376
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	100 918	-42 194	58 724	67 991
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 927		12 927	1 369
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8 154		8 154	8 154
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 773		4 773	1 369
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>				
C.	Oběžná aktiva	20 223		20 223	34 714
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>1 047</i>		<i>1 047</i>	<i>824</i>
C.I.1.	Materiál	30		30	19
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 017		1 017	805
C.I.3.1.	Výrobky	1 017		1 017	805
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>13 679</i>		<i>13 679</i>	<i>26 231</i>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	9 917		9 917	19 862
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	9 917		9 917	19 862
<i>C.II.2.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>3 762</i>		<i>3 762</i>	<i>6 369</i>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 021		2 021	5 381
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1 741		1 741	988
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	1 668		1 668	930
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	64		64	58
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	9		9	
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>				
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>5 497</i>		<i>5 497</i>	<i>7 659</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	112		112	105
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	5 385		5 385	7 554
D.	Časové rozlišení	291		291	226
D.1.	Náklady příštích období	291		291	226

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Anglická 140/20
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522


Příloha F: Rozvaha pasiva 2020

		31.12.2020	31.12.2019
	PASIVA CELKEM	191 213	205 520
A.	Vlastní kapitál	58 383	58 194
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	8 108	8 108
A.II.2.	Kapitálové fondy	8 108	8 108
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	8 108	8 108
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	49 886	17 524
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	49 886	17 524
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	189	32 362
B.+C.	Cizí zdroje	132 821	147 326
B.	Rezervy	2 369	1 820
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	301	388
B.4.	Ostatní rezervy	2 068	1 432
C.	Závazky	130 452	145 506
C.I.	Dlouhodobé závazky	104 001	121 795
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	43 741	59 290
C.I.9.	Závazky - ostatní	60 260	62 505
C.I.9.3.	Jiné závazky	60 260	62 505
C.II.	Krátkodobé závazky	26 451	23 711
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	17 497	16 940
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2 648	1 024
C.II.8.	Závazky ostatní	6 306	5 747
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	6	6
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	3 484	3 150
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 005	1 845
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	543	486
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	129	124
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	136
D.	Časové rozlišení pasív	9	
D.1.	Výdaje příštích období	9	

Datum sestavení účetní závěrky:	04.06.2021
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501	
období končící k 31.12.2020 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň	
		2020	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	116 207	108 837
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	16 153	16 683
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5 244	5 362
A.3.	Služby	10 909	11 321
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-212	23
C.	Aktivace (-)		
D.	Ozobní náklady	69 092	64 113
D.1.	Mzdové náklady	50 794	46 948
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	18 298	17 165
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 871	15 719
D.2.2.	Ostatní náklady	1 427	1 446
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 594	12 686
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 594	12 686
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12 594	12 686
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	774	183
III.3.	Jiné provozní výnosy		5
F.	Ostatní provozní náklady	774	178
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 267	830
F.3.	Daně a poplatky		3
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a kompenzační náklady příštích období	101	100
F.5.	Jiné provozní náklady	636	243
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	530	484
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	18 086	14 685
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
Ž.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 293	2 419
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 180	1 018
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 113	1 401
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 221	1 771
K.	Ostatní finanční náklady	6 483	1 149
**	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-7 555	-1 797
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 531	12 888
L.	Daň z příjmů	10 343	-19 474
L.1.	Daň z příjmů splatná	398	388
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	9 945	-19 862
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	189	32 362
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	189	32 362
**	Čistý obrát za účetní období	118 202	110 791

Datum sestavení účetní závěrky:	04.06.2021
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	s r.o.l.e. s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

IDENTIFIKACE AUDITORA:

LTA Audit s.r.o.
Anglická 140/20
120 00 Praha 2

IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

Příloha H: Výkaz cash-flow 2020

Označení		TEXT	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			7 659	0
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.		Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	10 532	0
A. 1		Úpravy o nepeněžní operace	15 436	0
A. 1 1		Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 594	0
A. 1 2		Změna stavu opravných položek, rezerv	549	0
A. 1 3		Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0
A. 1 4		Výnosy z podílů na zisku	0	0
A. 1 5		Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	2 293	0
A. 1 6		Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A. *		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	25 968	0
A. 2		Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	15 013	0
A. 2 1		Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	12 487	0
A. 2 2		Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	2 749	0
A. 2 3		Změna stavu zásob	-223	0
A. 2 4		Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0
A. **		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	40 981	0
A. 3		Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-2 293	0
A. 4		Přijaté úroky	0	0
A. 5		Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-10 343	0
A. 6		Přijaté podíly na zisku	0	0
A. ***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	28 345	0
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-12 713	0
B. 2		Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0
B. 3		Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-12 713	0
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1		Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-17 794	0
C. 2		Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C. 2 1		Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0
C. 2 2		Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3		Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4		Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5		Přímé platby na vrub fondů	0	0
C. 2 6		Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0
C. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-17 794	0
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-2 162	0
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období			5 497	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenari.cz, business.center.cz


Příloha CH: Rozvaha aktiva 2021

ROZVAHA v plném rozsahu		BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501			
		k datu 31.12.2021 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Křimice 322 00 Pízeň	
		31.12.2021		31.12.2020	
AKTIVA CELKEM		Brutto	Korekce	Netto	Netto
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	265 917	-69 809	196 108	191 213
B.	Stálá aktiva	246 508	-69 809	176 699	170 699
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 386	-676	710	321
B.I.2	Ocenitelná práva	1 148	-676	472	83
B.I.2.1	Software	1 148	-676	472	83
B.I.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	238		238	238
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	238		238	238
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	245 122	-69 133	175 989	170 378
B.II.1.	Pozemky a stavby	111 776	-14 984	96 792	98 227
B.II.1.1.	Pozemky	44 221		44 221	44 471
B.II.1.2.	Stavby	67 555	-14 984	52 571	54 256
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	122 535	-54 149	68 386	58 724
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 811		10 811	12 927
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				8 154
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 811		10 811	4 773
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	19 086		19 086	20 223
C.I.	Zásoby	374		374	1 047
C.I.1.	Materiál	48		48	30
C.I.2.	Výrobky a zboží	326		326	1 017
C.I.3.1.	Výrobky	326		326	1 017
C.II.	Pohledávky	15 131		15 131	13 679
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	9 917		9 917	9 917
C.II.1.4.	Odloučená daňová pohledávka	9 917		9 917	9 917
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	5 214		5 214	3 762
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 359		3 359	2 021
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1 855		1 855	1 741
C.II.2.4.3.	Siť - daňové pohledávky	1 773		1 773	1 668
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	73		73	64
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	9		9	9
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	3 581		3 581	5 497
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	68		68	112
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	3 513		3 513	5 385
D.	Časové rozlišení	323		323	291
D.1.	Náklady příštích období	323		323	291

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Lazarská 13/8
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522


Příloha I: Rozvaha pasiva 2021

	31.12.2021	31.12.2020
PASIVA CELKEM	196 108	191 213
A. Vlastní kapitál	76 209	58 383
<i>A.I. Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
A.I.1. Základní kapitál	200	200
<i>A.II. Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>8 108</i>	<i>8 108</i>
A.II.2. Kapitálové fondy	8 108	8 108
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	8 108	8 108
<i>A.III. Fondy ze zisku</i>		
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>49 315</i>	<i>49 886</i>
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	49 315	49 886
<i>A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>18 586</i>	<i>189</i>
B.+C. Cizí zdroje	119 812	132 821
B. Rezervy	2 604	2 369
B.2. Rezerva na daň z příjmů	27	301
B.4. Ostatní rezervy	2 577	2 068
C. Závazky	117 208	130 452
<i>C.I. Dlouhodobé závazky</i>	<i>90 688</i>	<i>104 001</i>
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	24 860	43 741
C.I.9. Závazky - ostatní	65 828	60 260
C.I.9.3. Jiné závazky	65 828	60 260
<i>C.II. Krátkodobé závazky</i>	<i>26 520</i>	<i>26 451</i>
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	16 573	17 497
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	2 451	2 648
C.II.8. Závazky ostatní	7 496	6 306
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	6	6
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	4 554	3 484
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 329	2 005
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	321	543
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	142	129
C.II.8.7. Jiné závazky	144	139
D. Časové rozlišení pasiv	87	9
D.1. Výdaje příštích období	87	9

Datum sestavení účetní závěrky:	11.05.2022
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty 2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		BRÜDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501 Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň	
období končící k 31.12.2021 (v tisících Kč)		2021	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	145 832	116 207
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonové spotřeba	28 722	16 153
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	6 577	5 244
A.3.	Služby	22 145	10 909
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		-212
C.	Aktivace (-)	691	
D.	Obecní náklady	84 054	69 092
D.1.	Mzdové náklady	61 687	50 794
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	22 367	18 298
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 379	16 871
D.2.2.	Ostatní náklady	1 988	1 427
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14 366	12 594
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 366	12 594
B.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	14 366	12 594
III.	Ostatní provozní výnosy	182	774
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	13	
III.3.	Jiné provozní výnosy	139	774
F.	Ostatní provozní náklady	1 377	1 247
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	251	
F.3.	Daně a poplatky	101	101
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	509	636
F.5.	Jiné provozní náklady	516	530
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	16 774	19 086
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
L.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 963	2 293
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 112	1 113
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	851	1 180
VII.	Ostatní finanční výnosy	6 475	1 221
K.	Ostatní finanční náklady	2 280	6 483
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	2 232	-7 555
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	19 005	10 531
L.	Daně z příjmů	420	10 343
L.1.	Daně z příjmů splatná	420	398
L.2.	Daně z příjmů odložené (+/-)		9 945
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	18 586	189
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)		189
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	18 586	189
*	Čistý obrát za účetní období	152 459	118 202

Datum sestavení účetní závěrky: Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	11.05.2022 
Právní forma účetní jednotky: Přední podnikání:	společnost s ručením omezeným výroba plastových výrobků

IDENTIFIKACE AUDITORA
 LTA Audit s.r.o.
 Lazarská 13/8
 120 00 Praha 2
 IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 622

Příloha K: Výkaz cash-flow 2021

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)		BRUDER CZ s.r.o.	
období končící k 31.12.2021 (v tisících Kč)		IČO 032 68 501 Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň společnost s ručením omezeným	
		Období do 31.12.2021	Období do 31.12.2020
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	5 497	7 659
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření před zdaněním	19 005	10 531
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	17 103	15 824
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	14 366	12 594
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	536	937
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	238	
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	1 963	2 293
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	36 108	26 355
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	379	14 369
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-1 484	12 487
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	1 190	2 105
A.2.3.	Změna stavu zásob	673	-223
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	36 487	40 725
A.3.	Vyplacené úroky	-1 963	-2 293
A.5.	Zaplacené daň z příjmů za běžnou činnost	-10 756	-20 561
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	23 768	17 871
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-20 617	-12 713
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	13	
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-20 604	-12 713
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	-5 080	-7 320
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu		
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5 080	-7 320
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-1 916	-2 162
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	3 581	5 497


Příloha L: Rozvaha aktiva 2022

ROZVAHA v plném rozsahu		31.12.2022			31.12.2021
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
k datu 31.12.2022 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň			
BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501					
AKTIVA CELKEM		459 607	-84 468	375 139	196 108
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	369 391	-84 468	284 923	176 699
B.I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 386</i>	<i>-859</i>	<i>527</i>	<i>710</i>
B.I.2.	<i>Ocenitelná práva</i>	<i>1 148</i>	<i>-859</i>	<i>289</i>	<i>472</i>
B.I.2.1.	<i>Software</i>	<i>1 148</i>	<i>-859</i>	<i>289</i>	<i>472</i>
B.I.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>238</i>		<i>238</i>	<i>238</i>
B.I.5.2.	<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>238</i>		<i>238</i>	<i>238</i>
B.II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>368 005</i>	<i>-83 609</i>	<i>284 396</i>	<i>175 989</i>
B.II.1.	<i>Prostředky a stavby</i>	<i>111 610</i>	<i>-17 237</i>	<i>94 373</i>	<i>96 792</i>
B.II.1.1.	<i>Prostředky</i>	<i>44 221</i>		<i>44 221</i>	<i>44 221</i>
B.II.1.2.	<i>Stavby</i>	<i>67 389</i>	<i>-17 237</i>	<i>50 152</i>	<i>52 571</i>
B.II.2.	<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<i>122 879</i>	<i>-66 372</i>	<i>56 507</i>	<i>68 386</i>
B.II.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>133 516</i>		<i>133 516</i>	<i>10 811</i>
B.II.5.1.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>6 222</i>		<i>6 222</i>	
B.II.5.2.	<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>127 294</i>		<i>127 294</i>	<i>10 811</i>
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>				
C.	Oběžná aktiva	89 870		89 870	19 086
C.I.	<i>Zásoby</i>	<i>260</i>		<i>260</i>	<i>374</i>
C.I.1.	<i>Material</i>	<i>21</i>		<i>21</i>	<i>48</i>
C.I.3.	<i>Výrobky a zboží</i>	<i>239</i>		<i>239</i>	<i>326</i>
C.I.3.1.	<i>Výrobky</i>	<i>239</i>		<i>239</i>	<i>326</i>
C.II.	<i>Pohledávky</i>	<i>18 454</i>		<i>18 454</i>	<i>15 131</i>
C.II.1.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>9 943</i>		<i>9 943</i>	<i>9 917</i>
C.II.1.4.	<i>Odložená daňová pohledávka</i>	<i>9 917</i>		<i>9 917</i>	<i>9 917</i>
C.II.1.5.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<i>26</i>		<i>26</i>	
C.II.1.5.4.	<i>Jiné pohledávky</i>	<i>26</i>		<i>26</i>	
C.II.2.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>8 511</i>		<i>8 511</i>	<i>5 214</i>
C.II.2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>5 235</i>		<i>5 235</i>	<i>3 359</i>
C.II.2.4.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<i>3 276</i>		<i>3 276</i>	<i>1 855</i>
C.II.2.4.3.	<i>Stát - daňové pohledávky</i>	<i>2 429</i>		<i>2 429</i>	<i>1 773</i>
C.II.2.4.4.	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>42</i>		<i>42</i>	<i>73</i>
C.II.2.4.6.	<i>Jiné pohledávky</i>	<i>805</i>		<i>805</i>	<i>9</i>
C.III.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>				
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>71 156</i>		<i>71 156</i>	<i>3 581</i>
C.IV.1.	<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	<i>35</i>		<i>35</i>	<i>68</i>
C.IV.2.	<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	<i>71 121</i>		<i>71 121</i>	<i>3 513</i>
D.	Časové rozlišení	347		347	323
D.1.	<i>Náklady příštích období</i>	<i>347</i>		<i>347</i>	<i>323</i>

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Lazarská 13/6
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

Příloha M: Rozvaha pasiva 2022


	31.12.2022	31.12.2021
PASIVA CELKEM	375 139	196 108
A. Vlastní kapitál	100 359	76 209
<i>A.I. Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
A.I.1. Základní kapitál	200	200
<i>A.II. Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>32 683</i>	<i>8 108</i>
A.II.2. Kapitálové fondy	32 683	8 108
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	32 683	8 108
<i>A.III. Fondy ze zisku</i>		
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>67 902</i>	<i>49 315</i>
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	67 902	49 315
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
<i>A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>-426</i>	<i>18 586</i>
B.+C. Cizí zdroje	274 289	119 812
B. Rezervy	3 164	2 604
B.2. Rezerva na daň z příjmů		27
B.4. Ostatní rezervy	3 164	2 577
C. Závazky	271 125	117 208
<i>C.I. Dlouhodobé závazky</i>	<i>209 784</i>	<i>90 688</i>
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	140 671	24 860
C.I.9. Závazky - ostatní	69 113	65 828
C.I.9.3. Jiné závazky	69 113	65 828
<i>C.II. Krátkodobé závazky</i>	<i>61 341</i>	<i>26 520</i>
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	16 077	16 573
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	36 350	2 451
C.II.8. Závazky ostatní	8 914	7 496
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	6	6
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	5 458	4 554
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 807	2 329
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	338	321
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	132	142
C.II.8.7. Jiné závazky	173	144
D. Časové rozlišení pasiv	491	87
D.1. Výdaje příštích období	491	87

Datum sestavení účetní závěrky:	09.06.2023
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	s.polečnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Lazarská 13/8
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

Příloha N: Výkaz zisku a ztráty 2022

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		BRÜDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501	
období končící k 31.12.2022 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň	
		2022	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	152 712	145 832
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	36 841	28 722
A.2	Spotřeba materiálu a energie	15 913	6 577
A.3.	Služby	20 928	22 145
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	86	691
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	101 198	84 054
D.1.	Mzdové náklady	74 494	61 687
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	26 704	22 367
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 561	20 379
D.2.2.	Ostatní náklady	2 143	1 988
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14 950	14 366
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 950	14 366
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	14 950	14 366
III.	Ostatní provozní výnosy	151	152
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		13
III.3.	Jiné provozní výnosy	151	139
F.	Ostatní provozní náklady	1 378	1 377
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		251
F.3.	Daně a poplatky	100	101
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období	587	509
F.5.	Jiné provozní náklady	691	516
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1 589	16 774
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíl		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	255	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	255	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 795	1 963
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 240	1 112
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	554	851
VII.	Ostatní finanční výnosy	6 071	6 475
K.	Ostatní finanční náklady	3 329	2 280
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1 202	2 232
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-387	19 005
L.	Daně z příjmů	39	420
L.1.	Daně z příjmů splatná	39	420
L.2.	Daně z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-426	18 586
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-426	18 586
*	Čistý obrát za účetní období	159 189	152 459

Datum sestavení účetní závěrky:	09.06.2023
Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	
Právní forma účetní jednotky:	s.polečnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba plastových výrobků

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Lazarská 13/8
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

Příloha O: Výkaz cash-flow 2022

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)		BRUDER CZ s.r.o. IČO 032 68 501	
období končící k 31.12.2022 (v tisících Kč)		Chebská 513/39, Křimice 322 00 Plzeň společnost s ručením omezeným	
		Období do 31.12.2022	Období do 31.12.2021
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	3 581	5 497
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-387	19 005
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	17 050	17 103
A.1.1.	Ódpisy stálých aktiv	14 950	14 366
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	560	536
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv		238
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	1 540	1 963
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	16 663	36 108
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	33 024	379
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-3 347	-1 484
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	36 257	1 190
A.2.3.	Změna stavu zásob	114	673
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	49 687	36 487
A.3.	Vypáčené úroky	-1 795	-1 963
A.4.	Přijaté úroky	255	
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-576	-10 756
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	47 571	23 768
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-123 173	-20 617
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		13
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-123 173	-20 604
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	143 176	-5 080
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu		
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	143 176	-5 080
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	67 574	-1 916
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	71 156	3 581

IDENTIFIKACE AUDITORA
LTA Audit s.r.o.
Lazarská 13/8
120 00 Praha 2
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

Příloha P: Rozvaha aktiva 2023

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BILANCE)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2023				
		(v celých tisících Kč)			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ				
		03268501				
označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	442 546	-103 042	339 504	375 139
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	419 875	-103 042	316 833	284 923
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	1 386	-1 039	347	527
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	1 386	-1 039	347	289
2.1	Software	007	1 386	-1 039	347	289
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	238
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	238
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	418 489	-102 003	316 486	284 396
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	262 610	-21 916	240 694	94 373
1.1	Pozemky	016	44 221	0	44 221	44 221
1.2	Stavby	017	218 389	-21 916	196 473	50 152
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	155 879	-80 087	75 792	56 507
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	0	0	0	133 516
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	133 516
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	22 671	0	22 671	89 870
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	0	0	0	260
C. I. 1	Materiál	039	0	0	0	21
3	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	0	0	0	239
3.1	Výrobky	042	0	0	0	239
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046	14 551	0	14 551	18 454
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	9 917	0	9 917	9 943
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	26
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	9 917	0	9 917	9 917
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	4 634	0	4 634	8 511
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 634	0	4 634	5 235
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	0	0	0	3 276
2.4.6	Jiné pohledávky	067	0	0	0	3 276
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	8 120	0	8 120	71 156
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	45	0	45	35
2	Peněžní prostředky na účtech	077	8 075	0	8 075	71 121
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	078	0	0	0	346
D. 1	Náklady příštích období	079	0	0	0	346

Formulář zpracoval ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.denovpriznani.cz, business.center.cz

Příloha Q: Rozvaha pasiva 2023

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	339 504	375 139
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	99 906	100 359
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	200	200
1	Základní kapitál	085	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	32 683	32 683
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	32 683	32 683
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	32 683	32 683
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	0	0
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	67 476	67 902
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	67 476	67 902
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	-453	-426
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	239 598	274 289
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	3 164	3 164
4	Ostatní rezervy	109	3 164	3 164
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	236 434	271 125
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	206 850	209 784
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	135 988	140 671
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	70 862	69 113
9.3	Jiné závazky	125	70 862	69 113
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	29 584	61 341
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	16 492	16 077
4	Závazky z obchodních vztahů	132	3 421	36 350
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	6
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	9 671	8 908
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	6 383	5 458
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	3 288	2 807
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	0	338
8.6	Dohadné účty pasivní	142	0	132
8.7	Jiné závazky	143	0	173
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147	0	491
D. 1	Výdaje příštích období	148	0	491

Příloha R: Výkaz zisku a ztráty 2023

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2023			
		(v celých tisících Kč)			
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ			
		03268501			
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	běžném	minulém	
			1	2	
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	167 000	152 712	
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	29 752	36 841	
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	9 870	15 913	
3.	Služby	06	19 882	20 928	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	86	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	116 052	101 198	
1.	Mzdové náklady	10	74 273	74 494	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	41 779	26 704	
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	41 779	24 561	
2. 2	Ostatní náklady	13	0	2 143	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	18 574	14 950	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	18 574	14 950	
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	18 574	14 950	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	163	151	
3	Jiné provozní výnosy	23	163	151	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	1 378	1 378	
3.	Daně a poplatky	27	0	100	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	587	
5.	Jiné provozní náklady	29	1 378	691	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	1 407	-1 590	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	255	
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	255	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	5 464	1 794	
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	1 240	
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	5 464	554	
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 933	6 071	
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 329	3 329	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-1 860	1 203	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	-453	-387	
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	0	39	
1.	Daň z příjmů splatná	51	0	39	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	-453	-426	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	-453	-426	
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	174 096	159 189	

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Příloha S: Výkaz cash-flow 2023

Označení		TEXT	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.				
PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
(výkaz cash-flow)				
ke dni 31. prosince 2023			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
(v celých tisících Kč)				
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			71 156	71 156
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.		Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-453	0
A. 1		Úpravy o nepeněžní operace	24 038	0
A. 1 1		Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	18 574	0
A. 1 5		Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	5 464	0
A. *		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	23 585	0
A. 2		Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-27 739	0
A. 2 1		Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	4 249	0
A. 2 2		Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-32 248	0
A. 2 3		Změna stavu zásob	260	0
A. **		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-4 154	0
A. 3		Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-5 464	0
A. ***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-9 618	0
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-50 484	0
B. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-50 484	0
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1		Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-2 934	0
C. 2		Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C. ***		Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-2 934	0
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-63 036	0
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období			8 120	71 156

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha T: Rozvaha aktiva 2024

označ		AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	450 075	-126 286	323 789	339 504	
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	419 875	-126 286	293 589	316 833	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	1 386	-1 219	167	347	
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	1 386	-1 219	167	347	
2.1	Software	007	1 386	-1 219	167	347	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	418 489	-125 067	293 422	316 486	
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	262 610	-29 615	232 995	240 694	
1.1	Pozemky	016	44 221	0	44 221	44 221	
1.2	Stavby	017	218 389	-29 615	188 774	196 473	
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	155 879	-95 452	60 427	75 792	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	30 200	0	30 200	22 671	
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	0	0	0	0	
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046	20 312	0	20 312	14 551	
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	9 917	0	9 917	9 917	
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	9 917	0	9 917	9 917	
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	10 395	0	10 395	4 634	
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	10 395	0	10 395	4 634	
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0	
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	9 888	0	9 888	8 120	
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	101	0	101	45	
2	Peněžní prostředky na účtech	077	9 787	0	9 787	8 075	

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha U: Rozvaha pasiva 2024

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	323 789	339 504
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	100 245	99 906
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	200	200
1	Základní kapitál	085	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	32 683	32 683
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	32 683	32 683
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	32 683	32 683
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	0	0
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	67 023	67 476
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	67 023	67 476
A. V.	Výsledek hospodáření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	339	-453
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	223 544	239 598
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	1 820	3 164
4	Ostatní rezervy	109	1 820	3 164
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	221 724	236 434
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	200 910	206 850
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	130 693	135 988
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	70 217	70 862
9.3	Jiné závazky	125	70 217	70 862
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	20 814	29 584
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	8 159	16 492
4	Závazky z obchodních vztahů	132	1 100	3 421
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	11 555	9 671
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	7 626	6 383
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	3 929	3 288

Příloha V: Výkaz zisku a ztráty 2024

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2024			
		(v celých tisících Kč)			
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ			
		03268501			

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	189 000	167 000
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	24 727	29 752
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	13 818	9 870
3.	Služby	06	10 909	19 882
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	138 658	116 052
1.	Mzdové náklady	10	138 658	74 273
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	0	41 779
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	41 779
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	23 244	18 574
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	23 244	18 574
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	23 244	18 574
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	176	163
3	Jiné provozní výnosy	23	176	163
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	1 200	1 378
5.	Jiné provozní náklady	29	1 200	1 378
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	1 347	1 407
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	5 388	5 464
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	5 388	5 464
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 750	6 933
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 280	3 329
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-918	-1 860
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	429	-453
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	90	0
1.	Daň z příjmů splatná	51	90	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	339	-453
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	339	-453
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	195 926	174 096

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

4

Příloha W: Výkaz cash-flow 2024

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2024 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	8 120	5 818
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	429	0
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	27 288	0
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	23 244	0
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-1 344	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	5 388	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	27 717	0
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-14 531	0
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-5 761	0
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 770	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	13 186	0
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-5 388	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-90	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7 708	0
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0
Peněžní toky z finančních činností			
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-5 940	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 940	0
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1 768	0
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	9 888	5 818

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Příloha X: Rozvaha aktiva 2025

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BILANCE)				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2025					
		(v celých tisících Kč)				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ					
		03268501					
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	450 710	-149 517	301 193	323 789	
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	419 875	-149 517	270 358	293 589	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	1 386	-1 386	0	167	
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	1 386	-1 386	0	167	
2.1	Software	007	1 386	-1 386	0	167	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	418 489	-148 131	270 358	293 422	
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	262 610	-37 314	225 296	232 995	
1.1	Pozemky	016	44 221	0	44 221	44 221	
1.2	Stavby	017	218 389	-37 314	181 075	188 774	
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	155 879	-110 817	45 062	60 427	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	30 835	0	30 835	30 200	
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	0	0	0	0	
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046	20 532	0	20 532	20 312	
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	9 917	0	9 917	9 917	
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	9 917	0	9 917	9 917	
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	10 615	0	10 615	10 395	
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	10 615	0	10 615	10 395	
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0	
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	10 303	0	10 303	9 888	
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	101	0	101	101	
2	Peněžní prostředky na účtech	077	10 202	0	10 202	9 787	

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Příloha Y: Rozvaha pasiva 2025

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	301 193	323 789
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	100 570	100 245
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	200	200
1	Základní kapitál	085	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	32 683	32 683
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	32 683	32 683
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	32 683	32 683
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	0	0
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	67 362	67 023
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	67 362	67 023
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	325	339
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	200 623	223 544
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	0	1 820
4	Ostatní rezervy	109	0	1 820
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	200 623	221 724
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	188 715	200 910
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	119 358	130 693
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	69 357	70 217
9.3	Jiné závazky	125	69 357	70 217
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	11 908	20 814
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	8 159
4	Závazky z obchodních vztahů	132	0	1 100
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	11 908	11 555
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	7 145	7 626
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	4 763	3 929

Příloha Z: Výkaz zisku a ztráty 2025

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2025			
		(v celých tisících Kč)			
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ			
		03268501			

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	193 000	189 000
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	25 003	24 727
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	14 094	13 818
3.	Služby	06	10 909	10 909
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	142 882	138 658
1.	Mzdové náklady	10	142 882	138 658
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	23 231	23 244
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	23 231	23 244
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	23 231	23 244
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	176	176
3	Jiné provozní výnosy	23	176	176
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	1 200	1 200
5.	Jiné provozní náklady	29	1 200	1 200
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	860	1 347
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	4 749	5 388
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	4 749	5 388
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 581	6 750
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 280	2 280
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-448	-918
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	412	429
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	87	90
1.	Daň z příjmů splatná	51	87	90
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	325	339
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	325	339
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	199 757	195 926

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Příloha AB: Výkaz cash-flow 2025

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		9 888	7 698
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	412	0
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	26 160	0
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	23 231	0
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-1 820	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	4 749	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	26 572	0
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-9 126	0
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-220	0
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 906	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	17 446	0
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-4 749	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-87	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	12 610	0
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0
Peněžní toky z finančních činností			
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-12 195	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-12 195	0
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	415	0
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	10 303	7 698

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Abstrakt

Černá, Z. (2023). *Návrh controllingových ukazatelů výkonnosti podnikatelského plánu* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: controlling, strategické priority, finanční plán, controllingové ukazatele, analýza, stavové a tokové veličiny, reporting

Tato diplomová práce řeší správné nastavení controllingových ukazatelů (předstižných a zpožděných) ve společnosti BRUDER CZ. V první části práce jsou analyzovány vlivy působící na společnost z makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Následuje finanční analýza, která posuzuje finanční situaci a výkonnost sledované společnosti. Dalším krokem je definice strategických cílů, které slouží jako podklad pro vytvoření finančního plánu. Pro monitorování finančního plánu byly navrženy controllingové ukazatele (předstižné a zpožděné) spolu se systémem reportingu. Závěrečná část práce se věnuje analýze rizik, která mohou ohrozit společnost BRUDER CZ, a zabývá se strategiemi pro jejich eliminaci nebo minimalizaci. Cílem této práce je poskytnout konkrétní a aplikovatelné doporučení pro zlepšení řízení společnosti s důrazem na controllingové mechanismy.

Abstract

Černá, Z. (2023). *Controlling tools design for business plan performance fulfilling* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: controlling, strategic priorities, financial plan, controlling indicators, analysis, stock and flow variables, reporting

This Master's thesis deals with the correct setting of controlling indicators (early and late) in BRUDER CZ. The first part of the thesis analyses the influences acting on the company from the macro environment, the meso environment and the micro environment. This is followed by a financial analysis that assesses the financial situation and performance of the company under study. The next step is the definition of strategic objectives, which serve as the basis for the development of the financial plan. For monitoring the financial plan, controlling indicators (leading and lagging) have been designed along with a reporting system. The final part of the thesis is devoted to the analysis of risks that may threaten BRUDER CZ and deals with strategies for their elimination or minimization. The aim of this thesis is to provide specific and applicable recommendations for improving the management of the company with an emphasis on controlling mechanisms