Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Aneta Križanová

Diplomová práce
2024

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Aneta Križanová**
Osobní číslo:	**M22014**
Studijní program:	**N0412A050011 Finance**
Specializace:	**Finance podniku**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření.
- Vypracujte návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu na základě výsledků provedených analýz a definovaných cílů společnosti.
- Zhodnoťte vypracovaný návrh z hlediska jeho dopadu do hospodaření společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A.; MYERS, Steward C. a ALLEN, Franklin. *Principles of corporate finance.* Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-1-259-25333-1.
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph a JORDAN, Bradford D. *Fundamentals of corporate finance.* Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-0-07-786-170-4.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Aneta Križanová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Cílem práce je na základě provedené analýzy zpracovat návrhy těchto dvou plánů. Práce je strukturována do teoretické a praktické části. V teoretické oblasti jsou zpracovány informace z literárního průzkumu, jež jsou klíčové pro pochopení problematiky finančního plánování a tvorbu finančního plánu. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost, následně je analyzováno prostředí podniku, poté je realizována finanční analýza. Na základě poznatků z analýz a cílů podniku je sestaven dlouhodobý finanční plán v realistické a pesimistické variantě. Tyto varianty jsou následně vyhodnoceny skrze poměrové ukazatele. Nejpravděpodobnější varianta je dále rozvedena do podoby krátkodobého finančního plánu. V závěrečné části jsou varianty vyhodnoceny a jsou navržena doporučení pro zlepšení finančního stavu podniku.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaný cash flow.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on creating long-term and short-term financial plans for a selected company. The aim of the thesis is to develop proposals for these two plans based on the analysis carried out. The thesis is structured into theoretical and practical parts. In the theoretical part, information from the literature review is processed, which is crucial for understanding the issues of financial planning and the creation of a financial plan. In the practical part, the selected company is introduced first, then the company's environment is analyzed, followed by the execution of a financial analysis. Based on insights from the analysis and the company's goals, a long-term financial plan is created in both realistic and pessimistic versions. These variants are then evaluated using ratio indicators. The most likely variant is further elaborated into a short-term financial plan. In the final part, the variants are evaluated, and recommendations are made to improve the company's financial situation.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planned balance sheet, planned profit and loss statement, planned cash flow.

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi pomohly ke zhotovení diplomové práce.

Dále také děkuji vybrané společnosti, konkrétně paní finanční ředitelce za velkou trpělivost a za cenné rady a materiály, které mi poskytovala během zpracování této práce.

„Cíl bez plánu je jen přání“

Antoine de Saint-Exupéry

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ **13**

1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 13

1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 14

1.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 15

1.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách 16

1.3.2 Regresní metoda 16

1.3.3 Metoda poměrových ukazatelů 16

1.3.4 Analýza nulového bodu 17

1.3.5 Finanční modely 17

2 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU **18**

2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU 18

2.1.1 Analýza makroprostředí 19

2.1.2 Analýza mikroprostředí 22

2.1.3 SWOT analýza 25

2.2 FINANČNÍ ANALÝZA 26

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů 28

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů 29

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů 30

2.2.4 Analýza souhrnných ukazatelů 35

3 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU **37**

3.1 PLÁNOVANÁ ROZVAHA 38

3.2 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 39

3.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ 41

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 42

5 HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU 43

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 44

II PRAKTICKÁ ČÁST 45

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 46

7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI 46

7.2 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ 47

7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 47

8 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU 49

8.1 ZAŘAZENÍ SPOLEČNOSTI DO ODVĚTVÍ 49

8.2 PESTLE ANALÝZA 49

8.2.1 Politické faktory 49

8.2.2 Ekonomické faktory 50

8.2.3 Sociálně demografické faktory 53

8.2.4 Technologické faktory 54

8.2.5 Legislativní faktory 54

8.2.6 Environmentální faktory 55

8.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 55

8.4 SWOT ANALÝZA 58

8.5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY OKOLÍ PODNIKU 61

9 FINANČNÍ ANALÝZA 62

9.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ 62

9.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ 74

9.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ 77

9.3.1 Ukazatele rentability 77

9.3.2 Ukazatele aktivity 78

9.3.3 Ukazatele likvidity 79

9.3.4 Ukazatele zadluženosti 81

9.3.5 Další ukazatele 82
9.3.6 Spider analýza 83
9.4 SOUHRNNÉ UKAZATELE 84
9.5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY 86
10 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 87
10.1 VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI 87
10.2 ZÁKLADNÍ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 88
10.2.1 Výkaz zisků a ztrát 88
10.2.2 Rozvaha 93
10.2.3 Cash flow 99
10.3 PESIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 100
10.3.1 Výkaz zisků a ztrát 101
10.3.2 Rozvaha 104
10.3.3 Cash flow 108
10.4 POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU 109
11 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 113
12 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ 119
12.1 IDENTIFIKACE RIZIK 120
13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 121
14 ZÁVĚR 123
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 124
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 130
SEZNAM OBRÁZKŮ 131
SEZNAM TABULEK 132
SEZNAM PŘÍLOH 135

ÚVOD

Každý podnik chce být úspěšný, ziskový, konkurenceschopný či tvořit jinou přidanou hodnotu. V dnešním zrychleném světě je třeba klást čím dál větší důraz na dobrý time management, který jde ruku v ruce s dobře nastaveným plánem, prostřednictvím kterého firma může dosáhnout svých cílů daleko rychleji a efektivněji, a to s minimálními ztrátami. Navzdory vysokým nejistotám, které aktuálně ve světě panují se může zdát, že finanční plány nejsou tak důležité, a proto jsou častokrát firmami podceňované. Finanční plány jsou vhodné i pro nepředvídatelné časy, jelikož pomáhají zvyšovat odolnost podniku a zajišťují rychlou adaptaci na různé scénáře plánu. Důležitým krokem je zvolení si vhodné strategie, která odráží vizi a hlavní cíl podniku.

Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Podnik nevypracovává dlouhodobé finanční plány, sestavuje si pouze krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát. Tento přístup firmě pomáhá sledovat okamžitou finanční stabilitu, avšak nemusí být dostatečný pro zajišťování dlouhodobého růstu, proto by dlouhodobý finanční plán mohl být pro firmu velmi příno;sný.

V teoretické části jsou zpracovány různé poznatky od různých autorů, kteří se danou problematikou zabývají. V první části je zde vysvětlena podstata a zásady finančního plánování, na které navazují metody tohoto plánování. Další oblast se věnuje problematice postupu sestavení finančního plánu, kde je nezbytné provést analýzu prostředí firmy a finanční analýzu. Následně je rozebrána problematika tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, včetně popisu jeho struktury a obsahu. Po vysvětlení základních principů těchto plánů dochází k jejich hodnocení a kontrole.

Praktická část zpracovává dvě oblasti, a to analytickou a projektovou. Úvodní část práce se věnuje představení společnosti, následně analýzou podniku, která zahrnuje průzkum vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Dále je provedena finanční analýza, která poskytuje ekonomický pohled na finanční situaci podniku. Tyto analýzy slouží jako východisko pro sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je vytvořen pro roky 2024-2026 v realistickém i pesimistickém scénáři. Tyto varianty jsou následně vyhodnoceny prostřednictvím poměrových a souhrnných ukazatelů. Realistická verze je dále detailně rozpracována na jednotlivé kvartály roku 2024. Po sestavení finančních plánů dochází k identifikaci možných rizik a návrhům doporučení pro zlepšení současného stavu společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pro dosažení finančních cílů je důležité zvolit vhodný plán, který bude efektivně reagovat na změny v ekonomickém prostředí. Tato diplomová práce se hlouběji zabývá problematikou návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Cílem této práce je vypracování návrhů a doporučení pro vybranou firmu, které vycházejí z provedené analýzy.

Teoretická část je založena na rešerši literárních zdrojů, které jsou uvedené na konci diplomové práce. Hlavním záměrem zpracování literárních poznatků je poskytnout komplexní přehled informací o problematice návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

Analytická část práce navazuje na literární část a využívá získané poznatky a informace pro analýzu prostředí podniku a finanční analýzu. Cílem této části je poskytnout nezbytné základy pro sestavení dlouhodobého i krátkodobého finančního plánu, jejichž vyhotovení není možné bez těchto důležitých informací. Zjišťuje se zde, jaké má podnik na trhu postavení, jaké jsou jeho silné a slabé stránky či třeba jakou má finanční výkonnost a zda je finančně zdravý. V rámci analýzy prostředí je využita PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Po provedení těchto analýz je možné vytvořit dlouhodobý i krátkodobý finanční plán, tedy plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plán cash flow.

Všechny doposud získané informace o podniku slouží jako výstup pro sestavení finálního projektu. Cílem této projektové oblasti je sestavit návrh dlouhodobého finančního plánu v realistické i pesimistické variantě a vyhodnotit, jaký dopad by určité skutečnosti měly na základní finanční ukazatele podniku, tedy na ukazatele zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity. Dalším cílem je vyhotovit návrh krátkodobého finančního plánu, který vychází z realistické varianty a je podrobněji naplánován pro jednotlivé kvartály daného roku. V závěru práce bude provedeno vyhodnocení finančního plánu včetně návrhů na zlepšení finanční pozice podniku a identifikace možných rizik.

Ke splnění těchto cílů a provedení jednotlivých analýz jsou zapotřebí dostupné účetní závěrky za jednotlivé roky, interní informace a také dostupné informace na webových stránkách Ministerstva financí České republiky a Českého statistického úřadu. Ke zpracování diplomové práce jsou použity zejména programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Ross a kolektiv (2016, s. 93) uvádí, že finanční plánování je opravdu nezbytnou informací o tom, co je třeba udělat do budoucna. Mnohá rozhodnutí mají dlouhé dodací lhůty a jejich implementace trvá taktéž dlouho, proto je nezbytné začít hledat dodavatele i způsoby financování značně dříve. Dle Růčkové (2021, s. 99) je plánování hlavně proces definování cílů a strategií, které vedou k dosažení daných cílů. Je to proces, který předchází analýze podniku a jeho okolí, a také finanční analýze. Plán by měl reflektovat předchozí vývoj společnosti, spíše než pouze preference manažerů nebo majitelů podniku. Finanční analýza zase poskytuje informace z pohledu externích i interních uživatelů.

Nejdůležitější funkcí plánování je řízení, a to jak podniku, tak každé činnosti, která má jasný cíl. Plánování je klíčové na všech jednotlivých úrovních řízení a je možné jej aplikovat na různé objekty. Dá se tedy říci, že navrhuje budoucí stav, určuje cíl podniku a cesty, kterými daných cílů v daném čase a na požadované úrovni lze dosáhnout. (Kassay, 2015, s. 36) V dnešní době věnují firmy tomuto odvětví velkou pozornost, hlavně tedy globální společnosti. (Kalouda, 2016, s. 272)

1.1 Podstata finančního plánování

Jak už bylo zmíněno od Růčkové, finanční plán je tzv. vyústěním podnikového plánu (prodejního, výrobního, marketingového, personálního, finančního). Ukazuje, jak se tyto plány promítnou do majetků, závazků, výnosů, nákladů, hospodářského výsledku a toků peněz v podniku. (Čižinská, 2018, s. 221) Základním stavebním kamenem strategického finančního plánu jsou tedy výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow. (Fotr a kol., 2020, s. 186)

Podle Kassaye (2015, s. 37) je podstatou finančního plánu systém měřitelných kritérií, které vycházejí z podnikových cílů. Tato kritéria mají dopady na budoucnost dané společnosti. Strategické finanční cíle podniku jsou stanoveny na základě jeho vize. V podmínkách tržní ekonomiky se za hlavní cíl ekonomického subjektu považuje udržitelný rozvoj a dlouhodobé bytí, ve finanční oblasti se jedná o maximalizaci tržní hodnoty. Sofat a Hiro (2015, s. 82) navíc dodávají, že správně připravený finanční plán nejenom zajišťuje a obstarává finanční prostředky, ale také je správně využívá.

Brealey a kolektiv (2017, s. 759) rozdělují finanční plánování na krátkodobé i dlouhodobé. Krátkodobé plánování neboli hotovostní rozpočtování se zaměřuje zejména na zajištění

hotovosti ve firmě. Snaží se zajistit prostředky na zaplacení svých účtů a řeší otázky týkající se půjček. Dle Růčkové (2021, s. 100) krátkodobé finanční plánování zasahuje do časového rozmezí několika měsíců až jednoho roku a souvisí zejména s běžnou hospodářskou činností, plánováním cash flow. Naopak dlouhodobé finanční plánování soustřeďuje svou pozornost podle Breayleho a kolektivu (2017, s. 759) na alternativní finanční strategie. Umožňuje manažerům předcházet některým nečekaným situacím a zvažovat vhodné způsoby, jak reagovat na nevyhnutelná překvapení. Fotr a kolektiv (2020, s. 187) dodávají, že dlouhodobý finanční plán určuje především kapitálovou strukturu firmy včetně míry zadlužení, dále pak možnosti, jakými se dá kapitál získat, následně berou v potaz i velikost pracovního kapitálu a dividendovou politiku.

Kassay (2015, s. 38) rozděluje finanční plány na tři skupiny – dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý finanční plán. Uvádí, že na tvorbu a kvalitu finančního plánu má zásadní vliv časový horizont, tedy čím je plánované období delší, tím jsou budoucí procesy ve větší nejistotě a výrazně klesá jejich přesnost.

Dlouhodobé finanční plánování identifikuje klíčové příležitosti pro organizaci v rámci stanovení cílů, mise, firemní politiky, zásad a rozdělení zdrojů. Dlouhodobý pohled při posuzování možností vytváření hodnoty pomocí strategického rámce je klíčový pro budoucí úspěch firmy. (Kumar, 2017, s. 5)

1.2 Zásady finančního plánování

Následující podkapitola se zaměřuje na zásady finančního plánování. Dodržování zásad a principů je nezbytné k tomu, aby měly finanční plány správnou vypovídající schopnost a zároveň vedly k maximalizaci hodnoty pro podnik. Jsou zde představeny čtyři pohledy různých autorů na problematiku zásad.

Růčková (2021, s. 103) zmiňuje jako základní požadavky na finanční plán:

1. úplnost – efektivní chod společnosti je dosažitelný pouze tehdy, pokud jsou v plánu zahrnuty všechny nezbytné informace,
2. systematičnost – plán je systematický, pokud je vytvořen pro dlouhodobé období a je v souladu s organizačním uspořádáním firmy.
3. přehlednost – plán je tak srozumitelný, že je s ním schopen pracovat kdokoliv další mimo jeho tvůrce,
4. elastičnost – flexibilně reaguje na nové či pozměněné podmínky,

5. periodičnost – pravidelným opakováním sestavování lze zlepšit výsledky a tedy i míru přesnosti.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 200) rozdělují základní zásady finančního plánování podobným způsobem:

- zásada systematičnosti – monitorování zásadního cíle podniku,

- zásada úplnosti – je zde důležité zahrnout do plánovacího procesu všechny prvky a faktory,

- zásada přehlednosti – plán by měl být srozumitelný, jednoduchý a přístupný pro všechny uživatele,

- zásada periodičnosti – zásada vyžaduje pravidelné a systematické sestavování finančního plánu,

- zásada pružnosti – plán by měl být flexibilní a neustále přizpůsobován aktuálním potřebám,

- zásada klouzavosti – nový finanční plán by měl být navržen tak, aby harmonicky navazoval na minulý plán.

Růčková (2021, s. 103) konstatuje, že finanční plán by měl splňovat kritéria SMART, jak uvádí Žůrková (2007).

- konkrétní (**s**pecific) – měl by reflektovat na požadavky vedení firmy,
- měřitelný (**m**easurable) – je prezentován ve vhodných jednotkách měření,
- dosažitelný nebo realizovatelný (**a**ttainable), reálný (**r**ealistic), hmatatelný a jasný (**t**angible).

Fotr a kolektiv (2020, s. 47) tento princip ještě dále rozšiřují na SMARTER, který je doplněný následujícími body:

- etický (**e**thical) a orientován na zdroje (**r**esourced).

1.3 Metody finančního plánování

Autoři, kteří zkoumají různé přístupy k finančnímu plánování, uvádějí mnoho různých metod této problematiky. Kalouda (2016, s. 272-273) představuje různé metody finančního plánování, včetně intuitivního přístupu k tvorbě finančního plánu, metody stanovení procentního podílu na tržbách a regresní metody. Marinič (2014, s. 174) rozšiřuje spektrum

metod finančního plánování o ekonometrické a simulační přístupy. Kassay (2015, s. 46-47) tyto metody ještě doplňuje o globální metodu, metodu postupného sestavování rozpočtů, metodu poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu.

1.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách

Na základě definic, které jsou uvedené v knize Mariniče (2014, s. 174), tato metoda předpokládá, že růst tržeb je klíčovým faktorem pro dynamický vývoj a všechny další parametry jsou odvozeny na základě poměru k tržbám. Kalouda (2016, s. 273) potvrzuje Mariničovo předchozí tvrzení a doplňuje, že se zde vychází z předpokladu stálého poměru mezi položkami aktiv i pasiv a celkovými tržbami. Je zde důležité rozlišit, u kterých položek se tato vazba dá předpokládat, nebo je naopak nesmyslná. Každopádně i s touto výhradou lze předpokládat vyšší nárůst aktiv v porovnání s pasivy. Hrdý a Krechovská (2016, s. 197) ještě dodávají, že klíčem k úspěchu je také správně odhadnout budoucí vývoj tržeb, který se odvozuje z plánu prodeje.

Metoda se snaží poskytnout odpověď na otázky typu: s jakými aktivy a jakým uspořádáním by měl podnik disponovat v plánovaném období, aby dosáhl očekávaného růstu tržeb, kolik finančních prostředků je zapotřebí mít pro investice, kolik peněz bude k dispozici z vygenerovaného zisku. (Kassay, 2015, s. 47)

1.3.2 Regresní metoda

Metoda vychází ze statistických závislostí pomocí regresních funkcí, které jsou zpracované na základě vývoje v předešlých obdobích. Tyhle závislosti, které jsou řízeny snížením nákladů a inflací, se promítají do cílů a úkolů, které jsou spojené s budoucím obdobím. (Marinič, 2014, s. 174)

Kassay (2015, s. 48) uvádí, že výhodou této metody je to, že nenapodobuje vývoj výnosů a nákladů v procentuálním vyjádření, ale progres proměnlivého poměru, který je statisticky ověřený. Další přínos metody je v tom, že je méně náchylná na deformaci sledovaného vývoje.

1.3.3 Metoda poměrových ukazatelů

Základem této metody je vhodné zvolení těch poměrových ukazatelů, které korespondují s typem podniku a jeho cíli. Díky těmto ukazatelům je firma schopna sledovat svůj vývoj a směřovat k rozvoji či růstu hospodářského výsledku. (Kassay, 2015, s. 46) K analýze

interakcí mezi ukazateli se zahrnují absolutní hodnoty do vzájemných proporcí. (Scholleová, 2017, s. 176)

Čižinská (2018, s. 224) dodává, že poměrové relace mezi jednotlivými položkami výkazů by měly být zachovány. V případě, že okamžitá likvidita firmy byla doposud téměř vždy kolem 8 %, lze očekávat zachování této hodnoty i do budoucna, a to pouze za předpokladu, že bude mít stále stejný přístup k řízení hotovosti.

1.3.4 Analýza nulového bodu

Kassay (2015, s. 47) ve své knize uvádí, že hlavní použití této metody je především u sledování vývoje nákladů a také výnosů a z toho plynoucího zisku. Dále se využívá při uvedení nových produktů na trh nebo při změně objemu výroby stávajících produktů. Hodnotí nové projekty a různé varianty plánu určením minimální úrovně výnosů, pod kterou by neměly klesnout.

1.3.5 Finanční modely

Do finančních modelů zahrnuje Kassay (2015, s. 48) simulační modely finančního plánu a optimalizační modely.

Simulační metoda

- Dochází zde k modelování očekávaných parametrů dle vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí. Toto modelování probíhá v několika variantách, avšak zvítězí ta varianta, která nejvíce konverguje k reálnému vývoji. (Marinič, 2014, s. 174)

Optimalizační metoda

- Tento matematický model pomáhá nalézat nejoptimálnější řešení v rámci stanovených podmínek. Zahrnují se zde vzájemné vztahy na úrovni podniku proto, aby bylo možné provést optimalizaci s jejich zohledněním. Cílem optimalizačního modelu je zjednodušit vztahy a problémy. Důraz je zde kladen na výběr vhodného modelu a také na správnou interpretaci výsledků. (Kassay, 2015, s. 48)

2 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Růčková (2021, s. 106-107) zmiňuje, že firma neplánuje pouze oblast financí, ale i jiné klíčové sféry, které spolu vzájemně souvisí. Finanční strategický plán tedy spadá pod celkový strategický plán společnosti. Proces tvorby tohoto plánu zahrnuje důkladnou postupnou analýzu jednotlivých částí: zkoumání a hodnocení podniku, analýzu a prognózování trendů v prostředí, ve kterém daná společnost působí, definování mise a cílů podniku, tvorbu a hodnocení možností strategie, vlastní vypracování plánu.

V souladu s Fotrovým (2020, s. 200) tvrzením jsou pro tvorbu strategického finančního plánu nezbytné informační vstupy, které se rozdělují do tří základních skupin. První kategorií jsou veličiny makroekonomického okolí. Zde se dá mluvit o tempu růstu HDP, vývoji cenové hladiny, fluktuaci měnových kurzů, vývoji příjmů obyvatelstva atd. Podle Čižinské (2018, s. 221) lze informace o podniku získat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů skrze ekonomické, legislativní, politické, demografické a jiné faktory.

Druhou kategorií jsou veličiny z dalších strategických funkčních plánů, zde spadá například obchodní či marketingový plán. Poslední kategorii jsou finanční výkazy z posledních pár let předcházejících období strategického plánování. (Fotr a kol., 2020, s. 201)

Podle Kassaye (2015, s. 49) by se měla v prvním kroku zhodnotit finanční situace daného podniku, v případě odchylek ve finančním hospodaření by mělo dojít k návrhům opatření k odstranění těchto rozdílů. Následně by mělo dojít ke zhodnocení stanovených cílů, které by měly brát v potaz možnosti podniku z pohledu externích i interních faktorů.

2.1 Analýza okolí podniku

Následující podkapitola se zabývá prvním nejdůležitějším článkem pro tvorbu finančního plánu, tedy strategickou analýzou. Z pohledu strategické analýzy zde bude vysvětlen rozdíl mezi analýzou makroprostředí a mikroprostředí.

S ohledem na Fotrovo (2020, s. 55) tvrzení, se práce manažera podnikatelských projektů značně liší od práce strategického manažera. Strategický manažer zjišťuje a analyzuje podnikatelské prostředí proto, aby si byl vědom své pozice v okolí, také aby byl schopen efektivně reagovat na změny v prostředí, uměl zhodnotit svůj potenciál k rozvoji, uměl predikovat chování konkurence i zákazníků a rozpoznávat rizikové faktory, které souvisí se strategickým záměrem firmy.

Pro organizaci je zásadní sledovat makroprostředí, neboť v něm mohou nastat trendy, které výrazně ovlivní konkurenční prostředí dané společnosti. Firma zde zvažuje různé nástroje, které by rozpoznávaly změny v okolí podniku a přizpůsobovaly se jim. (Henry, 2018, s. 36) Synek a Kislingerová (2015, s. 187) uvádějí, že v rámci analýzy mikroprostředí se identifikují síly a faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví, ať už pozitivně nebo negativně. Tato analýza vychází z fundamentálních charakteristik odvětví, kde klíčovým prvkem je vymezení sil, jež zásadně formují vývoj a změny v daném odvětví. Důraz je také kladen na klíčové faktory úspěchu, které mají vliv na prosperitu nebo neúspěch podniku v odvětví.

Hanzelková a kolektiv (2017, s. 47) v knize píšou, že analýza okolí podniku by měla cílit zejména na odhalení vývojových trendů působících v externím prostředí (tzv. ve firmě, v ekonomice, na trhu firmy), které by mohly společnost v budoucnu výrazně ovlivnit, eventuálně je v jejich strategiích uplatňovat. Tato analýza by měla dodržovat tři základní kroky.

1. Analyzovat dosavadní vývoj a klíčové předpoklady o vývoji okolí podniku. Zároveň zjistit, zda je aktuální strategie naplňována.
2. Posoudit aktuální stav a predikci vývoje okolí. Hledají se zde odpovědi na otázky týkající se nejistoty predikce vývoje okolí podniku či třeba změny postavení firmy v jejím okolí do budoucna.
3. Ohodnotit důležitost zaznamenaných změn pro další strategický rozvoj společnosti. Důležité je položení otázky, zda jsou tyto změny ve strategických cílech nutné.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Vzhledem k tvrzení autora Popescu (2016, s. 215) se makroprostředí týká takové strany vnějšího prostředí, která ovlivňuje činnosti společnosti, přičemž nepřímo působí skrze jejich mikroprostředí. Vliv makroprostředí se projevuje především z dlouhodobého hlediska, tento vliv může být těžce kontrolovatelný. Fotr a kolektiv (2020, s. 57) píšou, že v této analýze dochází také k průzkumu zahraničního a domácího prostředí, které jsou nezbytnou součástí strategického záměru. V případě, že má firma globální působnost a její strategický záměr se vztahuje k tomuto prostředí, je zapotřebí věnovat pozornost i vývoji v příslušných oblastech. Proces globalizace, ekonomické integrace a mezinárodní události mají výrazný dopad na podnikové strategie v mezinárodním prostředí. Růčková (2021, s. 107-108) ještě doplňuje, že analýza makroprostředí se soustředí na hospodářské i legislativní změny z pohledu vlády,

dále pak na technologické okolí, mezinárodní politicko-ekonomický vývoj, vývoj měnových kurzů a na vývoj finančních trhů z pohledu získávání prostředků.

PESTLE analýza

Dle Rastogiho (2016, s. 385) tvrzení je tento nástroj vhodný pro hodnocení dopadu politických, ekonomických, sociálních, technologických, ekologických a právních faktorů. Tato analýza slouží firmám k odhalení všech potencionálních rizik a problémů, je to nástroj pro strategické podnikatelské plánování.

Politické faktory

Tyto faktory se zabývají zejména dopady vlády a její politiky. Zahrnují se zde vládní politiky, daňové politiky a vládní regulace. (Henry, 2018, s. 44) Růčková (2021, s. 108) uvádí, že se jedná o ustálenost poměrů mezi státními a místními institucemi, dále o politické trendy a přístup k podnikání. Rastogi (2016, s. 385) tvrdí, že politické faktory určují, do jaké míry může být ekonomika či jiné odvětví ovlivněné vládou. Vláda má pravomoc zavést nové daně nebo clo, což může zásadním způsobem ovlivnit příjmovou strukturu organizací. Mezi tyto faktory patří daňová politika, fiskální politika, obchodní tarify a další.

Ekonomické faktory

Ekonomická oblast zahrnuje makroekonomické indikátory, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, obchodní omezení, státní podporu. Zaměřuje se převážně na vývoj HDP a životní úroveň, ze které plyne poptávka obyvatelstva a vývoj investic. Také inflace a změny v úrokových sazbách představují klíčovou část. (Růčková, 2021, s. 108) Faktory, které ovlivňují makroprostředí se týkají zejména nákladů na rozdělení příjmů, finančních a peněžních zdrojů, ekonomické infrastruktury, struktury spotřebitelských výdajů. (Popescu, 2016, s. 224)

Sociální faktory

Červený a kolektiv (2017, s. 48) zmiňují, že u následujícího faktoru se firma zaměřuje zejména na politický i organizační systém a atmosféru ve společnosti, na měřítka hodnot a postoje lidí, životní styl, úroveň blahobytu, demografické a jiné faktory, které souvisejí s životním prostředím, kvalifikací či třeba zdravím populace. Rastogi (2016, s. 385) zde bere v potaz kulturní očekávání, normy, populační dynamiku nebo otázky ohledně globálního oteplování a podobně. Růčková (2021, s. 108) to doplňuje a píše, že v sociální oblasti jde o zhodnocení trhu lidských zdrojů, demografické ukazatele, ale také o vliv odborů či míru

korupce. Je vhodné se soustředit na cenu práce, míru nezaměstnanosti nebo na nefinanční výhody.

Technologické faktory

Vzhledem k tvrzení autorů Machkové a Machka (2021, s. 36) technologické prostředí poskytuje informace o technické vybavenosti, a tedy i o vyspělosti země, a také o možnosti využití jejího vědeckého a výzkumného potenciálu. Podle například databáze OECD se dá zjistit, kolik finančních prostředků vydávají jednotlivé země na výzkum a vývoj. Podle Fotra a kolektivu (2020, s. 59) se firma zaměřuje především na technologické standardy, díky kterým dosahuje svých strategických cílů. Úspěšná firma může být ta, která dokáže predikovat směry technologického rozvoje. Zaměřuje se například na změny tempa technologického pokroku v konkrétní oblasti, vládní výdaje na vědu a výzkum, podíl HDP investovaný do vědeckého a technologického rozvoje, digitalizaci a robotizaci.

Legislativní faktory

Součástí těchto faktorů jsou všechny právní aspekty, jako například nezaměstnanost, kvóty, daně, dovoz a vývoz. Firmy jsou ovlivněné jak zákony podnikatelského prostředí v dané zemi, tak i zásady, které si udržují pro sebe. Může se jednat o zákony spotřebitelů, pracovní zákony nebo bezpečnostní normy. (Rastogi, 2016, s. 385) Podnikatelskou strategii ovlivňují národní i nadnárodní (EU) legislativy. Tyto faktory můžou mít dopady na státní politiku v oblasti vzdělávání, dopravy, energie, dále na obecnou legislativu (například občanský a trestní zákoník), hospodářskou oblast (daně, ovládání dovozu a vývozu, antimonopolní zákony), ekologické zákony, mezinárodní normy a závazky. (Fotr a kol., 2020, s. 58) Za zvláště významný faktor v právním prostředí uvádí Synek a Kislingerová (2015, s. 19) vymahatelnost práva. Nejedná se pouze o soustavu právních norem nebo práci soudů, ale také o autoritu soudního rozhodnutí, tedy o to, jak rychle a intenzivně se realizují.

Environmentální faktory

Do ekologických faktorů lze podle Rastogiho (2016, s. 385) zahrnout klima, počasí, geografickou lokalitu, globální změny klimatu, znečištění vody a půdy. V souladu s tvrzením Hanzelkové a kolektivu (2017, s. 63), faktory výrazně působí na výrobní technologie podniků nebo na lokalizaci výroby. V posledních letech se postupně přírodní zdroje vyčerpávají a tím pádem se více tlačí na optimalizaci využívání energie a přírodních zdrojů. Na druhou stranu se zde vytváří nové podnikatelské příležitosti v oblastech čističek odpadních vod, recyklace odpadů, alternativního způsobu získávání energie. Popescu (2016,

s. 225) dodává, že je v dnešním světě zároveň kladen velký důraz na používání hmotných statků nebo výrobních technologií, které neškodí planetě a neznečišťují životní prostředí.

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se soustředí zejména na zkoumání okolního tržního prostředí, ve kterém daná firma působí. Zaměřuje se především na:

- zkoumání aktuální tržní situace a jejího vývoje – popis poptávky na segmentovaných trzích, analýza možných přístupů a bariér na trhu, objasnění faktorů, které ovlivňují poptávku, dosahování prodejních cen s důrazem na potřeby zákazníků,
- hodnocení konkurenčního prostředí a faktorů, které situaci ovlivňují – je zde snaha rozpoznat stávající a budoucí konkurenci na trhu i substituční výrobky,
- dostupnost a vývoj cen energií a surovin na trhu. (Růčková, 2021, s. 108)

Odvětví neboli oblastní prostředí firmy je podmíněné zejména jeho konkurenty, dodavateli či zákazníky. Firma si nastavuje takové cíle a strategie, které zohledňují onu atraktivitu oboru. (Hanzelková a kol., 2017, s. 56) Narozdíl od makroprostředí se zde hovoří o vztazích a událostech, na které má podnik určitý vliv, i když je nedokáže vždy úplně ovládat nebo přizpůsobovat svým představám. Nejčastějším modelem pro analýzu makroprostředí je analýza 4C či Porterův model pěti konkurenčních sil. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 73 – 74)

Porterův model pěti konkurenčních sil

Kalouda (2016, s. 96) uvádí, že Porterův model pěti konkurenčních sil jinými slovy model 5F má jednoduchou strukturu a zároveň také vysokou vypovídající schopnost. Fotr a kolektiv (2020, s. 60–61) poznamenávají, že tyto síly mají silné propojení s analyzovaným odvětvím. Dle Portera závisí povaha a úroveň konkurence v rámci odvětví na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, jaké jsou rizika ze strany konkurentů, hrozby existence substitutů za jednotlivé výrobky a služby nebo míra rivality mezi firmami. Význam je zde kladen i na rozpoznání překážek vstupu či výstupu do/z odvětví.

Zákazníci

Hanzelková a kolektiv (2017, s. 56-57) stanovují, že klíčovým úkolem managementu je zajistit spokojenost zákazníků skrze služby, které společnost nabízí. Dále by se měla firma zajímat o to, kdo jsou jejich zákazníci, co požadují a jaké jsou jejich potřeby a očekávání. Mimo jiné musí analyzovat fakt, kdo může být jejich potencionální zákazník. Tato analýza

bere v potaz demografické, geografické faktory a faktory, kterými jsou zákazníci ovlivněni nakupovat. Na základě Fotra a kolektivu (2020, s. 61) hodnotí zákazník podmínky obchodu, ochotu jednání, korektnost vztahů a přizpůsobivost dodavatele. Klíčové faktory, které vedou k zesílení intenzity konkurence jsou: méně zákazníků, menší stupeň rozdílnosti výrobků, substituty, vyšší citlivost na ceny z pohledu zákazníka.

Dodavatelé

Šafrová Drášilová (2019, s. 80) konstatuje, že každý podnikatelský záměr bere v potaz určitou strukturu dodavatelů, čím je tento záměr složitější, tím je složitější i jeho struktura. Podle Fotra a kolektivu (2020, s. 61) pozice dodavatele roste a tím snižuje marži zisku nakupujícího. Tato skutečnost je ovlivňována vzdáleností od dodavatele, monopolním chováním dodavatele, unikátností produktu, požadavky technologického procesu.

Situace má nízkou míru rizika v případě, když je na trhu velký výběr dodavatelů, kteří dodávají podobné produkty, a tudíž je snadné mezi nimi přecházet. Problém většinou nastává v případě, kdy:

- je omezený počet dodavatelů, takže dodavatel má možnost stanovovat ceny i podmínky libovolně,
- došlo k vynaložení vysokých nákladů spojených s dodavatelem,
- cena produktů od dodavatele výrazně ovlivňuje finální cenu výrobku dané firmy. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 80–81)

Substituční výrobky

V souladu s Hanzelkovou a kolektivem (2017, s. 65) se firma nemusí bát o pozici svých výrobků v případě, že neexistují blízké substituty, náklady na výrobu jiných firem jsou značně vyšší nebo nezvyšují nabídku v důsledku například omezenosti výrobních zdrojů atd. Fotr a kolektiv (2020, s. 62) píšou, že konkurenceschopnost substitutů je dána jednoduchostí kupujícího začít substitut používat. Poskytovatel produktu využívá kromě cenové strategie i nabízené poradenství, garanci, servis. Semerádová a kolektiv (2021, s. 16) navíc dodávají, že díky digitální revoluci došlo ke vzrůstu rychlosti blížících se inovací. Firmy se proto rychle přizpůsobují trhu a neustále přichází s řadou nových výrobků.

Potencionální noví konkurenti

Každý subjekt, který na trh vstoupí se stává potencionální konkurencí a může ohrozit i známé značky. (Semerádová a kol., 2021, s. 16) To, jak velké je riziko vstupu nových konkurentů

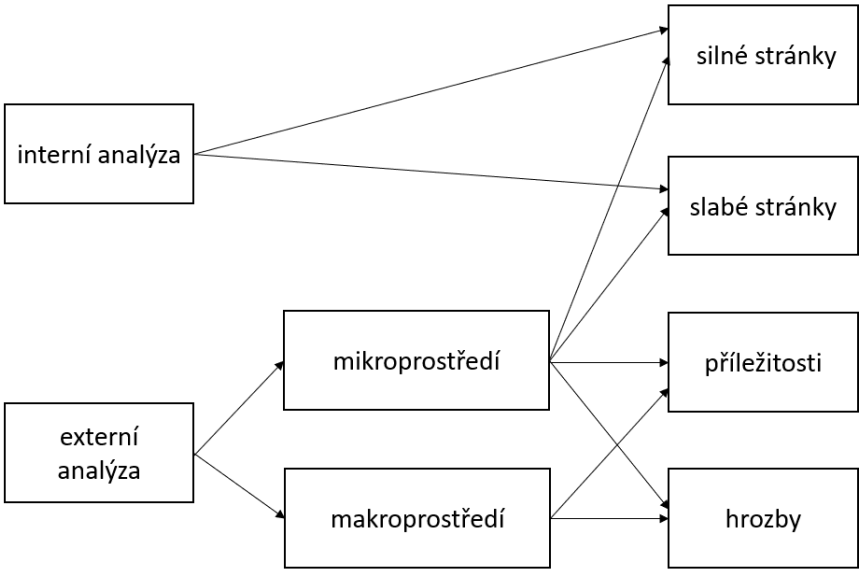
do odvětví, závisí na tom, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. Tyto bariéry jsou rozděleny na strategické a strukturální. Strategická bariéra v sobě zahrnuje například zákaznickou loajalitu ke značce, cenu, nevyužitou kapacitu. Na druhou stranu pod strukturální bariéru spadají činnosti státu a vládní politika, vstupní investice, přístup k prostředkům. (Fotr a kol., 2020, s. 62) Semerádová a kolektiv (2021, s. 17) tvrdí, že k zabránění vstupu konkurence na trh existují průmyslové regulace nebo patenty, které chrání duševní vlastnictví. Čím více těchto legislativních opatření existuje, tím menší je zde hrozba ze strany konkurence.

Konkurence v oboru

Síla konkurence je podle Fotra a kolektivu (2020, s. 62) závislá na tom, kolik je na trhu výrobců, jinými slovy, pokud je na trhu menší počet firem, tím je rivalita vyšší. Dále je závislá na velikosti trhu, nákladové struktuře, navýšení výrobní kapacity atd. Semerádová a kol. (2021, s. 17) považují za důležité sledovat i úspěšnost odvětví. Pokud je dané odvětví výnosné a žádané, pravděpodobně způsobí zájem dalších společností. Hanzelková a kolektiv (2017, s. 62) doplňují, že by firma měla neustále hledat odpovědi na otázky typu, zda konkurenti nezvětšují svůj podíl na trhu, pokud ano, tak jak nebo zda vyvíjí nový produkt, rozšiřují reklamní dosah atd.

2.1.3 SWOT analýza

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 85) využívá SWOT analýzu řada podniků k propojení externího a interního prostředí. Skládá se ze silných a slabých stránek podniku, z jejich příležitostí a hrozeb. Obrázek č. 1 zobrazuje vztah mezi interní a externí analýzou s ohledem na SWOT analýzu.



Obrázek 1 Zdroje SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019, s. 85)

Jak uvádí také Henry (2018, s. 50), pozitivní a negativní stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí organizace, které firma pečlivě sleduje. Silné stránky představují konkurenční výhodu, zatímco slabé stránky reprezentují opak, tedy konkurenční nevýhodu. Příležitosti a hrozby se vážou k vnějšímu prostředí společnosti, kde podnik svou kontrolu pomalu ztrácí.

Mezi silné stránky podniku se řadí finanční stabilita, pokročilý informační systém, jedinečný výrobek, naopak do slabých stránek spadá neefektivní využití IS, neinvestované zdroje či závislost na dodavateli. Firma cítí příležitost, pokud se trh rozvíjí, je dobrá ekonomická situace nebo podpora startupů v EU. Za předpokladu, že dochází k nestabilitě daní a cla, selhání dodavatele nebo k poklesu životního standardu zákazníků, může firma pociťovat zvýšené riziko a hrozby spojené s podnikem. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86)

Jak uvádí Hanzelková a kolektiv (2017, s. 138), metoda posuzuje faktory a skutečnosti, které pro analyzovaný prvek představují silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti okolí podniku. Tyto jednotlivé faktory jsou následně charakterizovány ve čtyřech částech tabulky. Je

důležité podotknout, že tato analýza má širší využití než pouze na strategické úrovni řízení, lze ji aplikovat i při řešení taktických a operativních problémů v rámci řízení atd. Šafrová Drášilová (2019, s. 86) dodává, že závěrečným krokem ve SWOT analýze je její správné vyhodnocení. Kombinací dílčích složek SWOT matice se odvozují čtyři základní vazby. První vazba vzniká za přítomnosti silných stránek podniku, díky kterým využívá příležitostí. Druhá situace nastává při využívání příležitostí, pokud jsou eliminovány slabé stránky firmy. Další dvě varianty jsou spojeny s hrozbami. Buď dojde k odstranění slabých stránek a tím i eliminaci rizika nebo se využijí silné stránky podniku k tomu, aby se hrozbě zamezilo.

2.2 Finanční analýza

Podle Knápkové a Pavelkové (2017, s. 17) spočívá základní smysl finanční analýzy ve zhodnocení finančního stavu firmy. Zjišťují, zda je podnik ziskový a má optimální kapitálovou strukturu, účinně využívá svá aktiva, je solventní atd. Znalost finanční analýzy zjednodušuje manažerům správné rozhodnutí, zároveň zkoumá jak vztah k minulosti, tak i budoucí vývoj. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 10-11) vysvětlují finanční analýzu v užším a širším pojetí. Z užšího pohledu ji definují jako analýzu údajů o firmě, kde hlavním zdrojem je účetnictví. Údaje získané pouze z účetnictví však nejsou dostačující pro řízení a rozhodování ve firmě, a proto zde existuje definice širšího vymezení. V širším pojetí je finanční analýza vysvětlována jako rozbor dat z účetnictví s cílem zhodnocení procesů ve firmě nebo ocenit hodnotu podniku. Tvrzení Knápkové a Kubíčkové potvrzuje i Vochozka (2020, s. 32), který píše, že finanční analýza je možnost, díky které je možné získat povědomí o finančním zdraví dané společnosti. Realizuje se zejména před investičním nebo finančním rozhodováním. Opět zde také potvrzuje, že účetní výkazy nejsou dostačujícím prvkem pro podnikové rozhodování.

V současné době se pohled finanční analýzy na problematiku hodnocení procesů ve firmě vyvíjí vícero směry. První úhel pohledu zintenzivňuje metody, které jsou založené na datech účetních výkazů, dále pak stanovuje ukazatele, které přesněji definují finanční stabilitu a výkonnost dané firmy. Naopak druhá strana přepracovává přístup k posuzování výkonnosti firmy, jak pro účely investorů, tak i manažerů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 16)

Zdroje informací pro finanční analýzu

Knápková a Pavelková (2017, s. 18) poukazují, že k tomu, aby byla finanční analýza zpracována kvalitně s odpovídajícími výsledky, je nezbytné věnovat pozornost jejím

zdrojům. Tyto hlavní zdroje dat vycházejí hlavně z účetních výkazů podniku, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, toku hotovosti, informací o změně vlastního kapitálu, přílohy účetní závěrky.

Dluhošová (2021, s. 82) klasifikuje informace pro finanční analýzu do následujících oblastí:

- finanční informace – tedy účetní výkazy, výroční zprávy, interní data podniku, odhady finančních analytiků i vedoucích pracovníků firmy, informace z akciového trhu, zprávy o devizových trzích a úrokových mírách,
- kvantifikované nefinanční informace – podniková data a statistiky výroby, prodeje, zaměstnanosti atd.,
- nekvantifikované informace – publikace odborných médií, stanoviska řídících pracovníků, předpovědi do budoucna.

Uživatelé finanční analýzy

Kotulič a kolektiv (2018, s. 13) rozdělují uživatele finanční analýzy do dvou základních skupin, dle toho, v jakém prostředí se nacházejí, existují tedy externí a interní uživatelé. Dle Vochozky (2020, s. 32) do skupiny externích uživatelů spadá stát, investoři (tedy ti, kteří poskytují kapitál), finanční instituce a další poskytovatelé úvěrů, obchodní partneři, soupeřící firmy. Naopak interními uživateli jsou vedoucí pracovníci, pracovníci firmy, odboráři. Kotulič a kolektiv (2018, s. 14) dodávají, že mezi další osoby, které mají zájem o informace z hospodaření podniku, patří daňoví poradci nebo třeba i široký okruh veřejnosti. Každý subjekt je omezen různou mírou relevantních informací, určité údaje jsou dokonce i firemním tajemstvím.

Postup finanční analýzy

V rámci prakticky využitelné roviny popisuje Kalouda (2016, s. 59) finanční analýzu v pěti základních krocích.

1. Specifikace prostředí FA a související databáze – volba podobných podniků, sbírání a ověřování dat.
2. Výběr metod FA a následná aplikace – volba metody a výběr postupu, zpracování a realizace ukazatelů, porovnání pozice a stavu firmy.
3. Rozpoznání modelu dynamiky – modely pro vstupy a výstupy.
4. Zkoumání vztahu mezi ukazateli – vzájemné vztahy a odchylky.

5. Syntetická část FA – zhodnocení, návrhy a doporučení, odhady rizik.

Kotulič a kolektiv (2018, s. 16-19) naopak rozdělují postup FA do tří základních oblastí.

1. Přípravná část FA – stanovení cílů, předmětu a rozsahu finanční analýzy, sestavení týmu a určení vedoucího, sestavení časového plánu, nabytí kvalitních a hodnotných informací, volba metody.
2. Průběh finanční analýzy – zpracování informací a interpretace výsledků.
3. Použití výsledků finanční analýzy – zavedení opatření, prognózy.

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 69) definují absolutní ukazatele jako data, která jsou zahrnuta přímo v účetní dokumentaci. Počátečním krokem finanční analýzy je posoudit výši, složení a vývoj těchto dat, která jsou využívána pro prvotní orientaci ve zkoumané firmě. Kromě toho existují ještě další dvě metody, které využívají údaje z účetních výkazů, jsou to tedy metody horizontální a vertikální analýzy. Tyto metody zdokonalují jejich počáteční posouzení a měří míru jejich změn. Pro znázornění intenzity vývoje využívají procentuální zobrazení. Tyto metody nabízejí důkladný vhled do vývoje finanční situace společnosti a jsou schopny odhalit oblasti, které se potýkají s problémy.
Absolutní ukazatele se používají převážně k analyzování vývojových trendů (zde se dá hovořit o horizontální analýze, protože se bere v potaz hledisko času) a k analýze procentního podílu komponent (nyní se jedná o vertikální analýzu, jelikož se sledují poměry jednotlivých položek výkazů). (Knápková a Pavelková, 2017, s. 71)

Horizontální analýza

Horizontální, jinými slovy vodorovná analýza monitoruje časový vývoj jednotlivých položek účetních výkazů, dále pak posuzuje stabilitu i intenzitu vývoje. (Scholleová, 2017, s. 167) Analýza se podle Růčkové (2021, s. 127) snaží najít odpověď na otázku: Jaké byly procentuální změny jednotlivých položek v průběhu časového období? Relativní vyjádření je vhodnější využít v momentě, kdy se využívá oborové srovnávání, naopak vyjádření v absolutních číslech poskytuje nezávislý pohled na jednotlivé položky podle jejich důležitosti. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 64) z toho vychází a dodávají, že analýza zajišťuje informace o vývoji jednotlivých položek, jež jsou zahrnuty v účetních výkazech.

Změny analyzuje nejméně ve dvou obdobích, avšak větší vypovídající schopnost má zkoumání dat za více období.

Podle Scholleové (2017, s. 167) existují dva přístupy k provádění horizontální analýzy:

- podílovou analýzou, kdy se sleduje relativní růst hodnoty jednotlivých položek a je vhodnější pro velké firmy,
- rozdílovou analýzou, kdy dochází k absolutnímu růstu hodnoty jednotlivých položek, které jsou dány rozdílem mezi současným a minulým obdobím. Analýza se doporučuje menším firmám, které mají nestabilní majetkovou či kapitálovou strukturu.

Vertikální analýza

Vertikální neboli svislá analýza se podle Scholleové (2017, s. 167) zaměřuje na poměrnost položek účetních výkazů vůči základní položce. Růčková (2021, s. 120) uvádí, že analýza vyjadřuje procentní rozbor klíčových účetních výkazů. Záměrem této analýzy je zjištění, jak moc se jednotlivé části podílely například na bilanci celkových hodnot. Tento rozbor je vyjádřen relativně, tudíž je vhodné ho využít pro srovnání s odvětvím. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 64) poukazují na to, že analýza zkoumá složení celkových veličin uvedených ve finančních výkazech. Pozorování je možné rozvinout na více sledovaných období, výsledkem je zjištění trendů v dané struktuře hodnot.

Za předpokladu, že se provádí strukturální analýza rozvahy je za celkovou položku považovaná bilanční suma nebo suma položek, která je o stupeň nižší. V prvním případě se dá říct, že jednotlivé položky zobrazují podíl z celkové bilanční sumy. Ve druhém případě podíl každé další jednotlivé položky aktiv či pasiv vyjadřuje, jaký má podíl na položce „o stupeň vyšší“. U analýzy výsledovky je velmi obtížné určit souhrnnou hodnotu. Nejčastěji bývá zvolena položka – tržby za poskytnuté služby nebo produkty. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 72-73)

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Knápková a Pavelková (2017, s. 85) uvádějí, že rozdílové ukazatele mají pro podniky význam při posuzování jejich finančního postavení, především pokud jde o likviditu podniku. Nejtypičtějším a nejčastěji využívaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál, známý též jako provozní kapitál, který je vyjádřen rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky firmy. Tento ukazatel má klíčový dopad na schopnost společnosti

splácet své finanční závazky. Firma je považována za likvidní, pokud má přebytek krátkodobých peněžních prostředků nad krátkodobými pasivy.

Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 75) rozdělují tyto ukazatele do tří skupin – ukazatele fondů finančních prostředků, ukazatele zisku na různých úrovních a ukazatele na bázi přidané hodnoty.

a) Ukazatele fondů finančních prostředků – mezi tyto indikátory se řadí zejména čistý pracovní kapitál, určující ideální rozsah krátkodobých aktiv. (Růčková, 2021, s. 49)

b) Ukazatele zisku na různých úrovních – zde je výsledek hospodaření vypočítán jako rozdíl mezi výnosy a náklady, jehož výsledkem může být zisk nebo ztráta. Tyto ukazatele se využívají zejména při výpočtu rentability podniku. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 82)

c) Ukazatele na bázi přidané hodnoty – ukazatele přidané hodnoty slouží k měření výkonnosti podniku a udávají celkový odraz procesů ve firmě. Mezi tyto hodnoty patří hodnota přidaná zpracováním, tržní a ekonomická přidaná hodnota. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 84-85)

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Knápková a Pavelková (2017, s. 87) konstatují, že metoda poměrových ukazatelů je oblíbenou metodou pro získání okamžité a rychlé informace o ekonomické situaci dané firmy. Tímto přístupem je možné zkoumat řadu různých indikátorů, které vycházejí z poměru různých položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát, toku hotovosti.

Scholleová (2017, s. 176) doplňuje Knápkovou a uvádí, že pro studium vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli je nutné převést absolutní hodnoty do vzájemných poměrů. Ukazatele se seskupují do skupin a měří finanční zdraví firmy. Mezi tyto ukazatele se řadí ukazatel rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatel kapitálového trhu.

Ukazatele rentability

Kalouda (2016, s. 63) vysvětluje ukazatel rentability jako výnosnost vloženého kapitálu. Píše, že ve skutečné praxi je rentabilita utvářena dle potřeb podniku v nejrůznějších podobách. V obecném hledisku zisk definuje jako zisk/vložený kapitál.

Růčková (2021, s. 64-65) poukazuje na to, že rentabilita je ukazatelem toho, jak efektivně dokáže podnik generovat nové zdroje a zisky z investovaného kapitálu. U analýzy ziskovosti

se vychází zejména z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Ukazatele se využívají také k ohodnocení kompletní efektivnosti činnosti a budou důležité zejména pro akcionáře a potencionální investory.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 90) vysvětlují ROE, jako zájem vlastníků, kdy je porovnáván zisk s vlastním kapitálem. Za zisk se zde zamýšlí zisk po zdanění, tedy EAT, který má finální výsledek. Jde o kapitál, který generuje pro své vlastníky. Knápková a Pavelková (2017, s. 103) doplňuje, že výsledná hodnota tohoto ukazatele musí být vyšší, než jaké jsou úroky z dlouhodobých vkladů. Tento kladný rozdíl bývá označen jako prémie za riziko, jedná se o odměnění vlastníkům podstupující riziko. Pokud je hodnota negativní či nulová, je lepší ukládat peněžní prostředky spíše v bance, kde je riziko nižší.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Růčková (2021, s. 65-66) konstatuje, že tato míra reflektuje celkovou efektivitu podniku a jeho ekonomickou produktivitu, zároveň odráží sílu jeho produkce. Podává informaci o tom, jaká byla celková výnosnost kapitálu, když se nebudou brát v potaz zdroje, ze kterých byly podnikatelské činnosti financovány. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 92-93) tuto teorii rozšiřují a uvádí, že v rámci hodnocení dosažené výnosnosti vloženého kapitálu platí určitá pravidla – nezdaněná ROE > nezdaněná ROA, ROA je mezní úrokovou sazbou, tudíž pokud je úvěr výhodný, zvýší se i ROE, pokud je ROE znatelně nižší než zdaněné úroky, nebude mít cizí kapitál v daném podniku využití.

Rentabilita tržeb (ROS)

Podle Knápkové a Pavelkové (2017, s. 100) je zisková marže klíčový parametr pro posouzení efektivity podnikání. Hodnota ziskové marže by se měla porovnat s ostatními obdobnými podniky. Růčková (2021, s. 69) upozorňuje, že se do této analýzy obvykle zahrnují tržby, jež tvoří provozní hospodářský výsledek. Nicméně je možné zohlednit veškeré tržby, které přispívají k čistému zisku. Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik je podnik schopen vyprodukovat za každou investovanou korunu.

Rentabilita dlouhodobě vázaných zdrojů (ROCE)

Knápková a Pavelková (2017, s. 105) píší, že úplatným kapitálem je označován všechen kapitál podniku, který nese náklad. Součástí je i vlastní kapitál, dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, které nesou úrok. Wahlen (2018, s. 207) dále dodává, že ROCE sleduje

návratnost pro akcionáře poté, jakmile jsou z příjmů odečteny provozní a finanční náklady. Patří zde také úroky nebo dividendy prioritních akcií.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Tento ukazatel se nejčastěji využívá pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu, tedy dlouhodobého cizího i vlastního kapitálu, který je investován do majetku firmy. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 105)

Ukazatele aktivity

Bragg (2017, s. 52) v knize píše, že ukazatele aktivity vyjadřují, jaká je efektivita řízení a jak moc jsou zdroje ve společnosti využívané. Měří rychlost splácení závazků k dodavatelům, schopnost vybírání pohledávek, dále měří velikost zásob, schopnost podniku přeměnit aktiva na tržby atd. Kotulič a kolektiv (2018, s. 61-62) se zaměřují na ukazatele aktivity jako důležitý prvek zkoumání toho, zda podnik efektivně využívá svůj majetek. V případě, že podnik nedostatečně využívá svůj majetek, představuje to pro něj vysoké náklady. Naopak nedostatečné množství zásob vede k přerušení výroby.

Obrat aktiv

Tento ukazatel měří a zároveň vyjadřuje, kolikrát se během jednoho roku celková aktiva promění v tržby. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím efektivněji společnost využívá svá aktiva ke generování tržeb během jednoho roku. (Čižinská, 2018, s. 208)

Doba obratu, rychlost obratu

Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2022, s. 113-114) doba obratu určuje období, po které je kapitál vázán v konkrétní formě aktiv. Naopak rychlost obratu říká, kolikrát se určitá položka přeměnila na tržby v rámci daného období. Proto, aby se firma dozvěděla informace o stavu obratového cyklu peněž, je důležité vědět, jaká je doba obratu a rychlost zásob, pohledávek a závazků.

Ukazatele likvidity

Marinič (2014, s. 82) zmiňuje, že pro první zhodnocení likvidity firmy slouží analýza peněžních toků či fondů finančních prostředků. Knápková a Pavelková (2017, s. 93) ho doplňují a píší, že likvidita odráží schopnost firmy platit své krátkodobé závazky. Likvidita porovnává to, čím se dá platit, versus to, co je nezbytné zaplatit. Čižinská (2018, s. 205) likviditu vysvětluje jako schopnost firmy přeměnit oběžná aktiva na peníze. Uvádí také, že

je důležitá solventnost podniku, tedy schopnost platit své závazky včas. Při nedostatku likvidity může mít firma problémy s insolvencí.

Běžná likvidita (L3)

Tento ukazatel podle Knápkové a Pavelkové (2017, s. 94) udává, kolikrát jsou hodnoty krátkodobých závazků společnosti kryty hodnotou jejich oběžných aktiv. V momentě, kdy dojde k výpočtu tohoto ukazatele, je nezbytné si říct, jaké zásoby přispívají k likviditě firmy, jaké pohledávky nejsou po lhůtě splatnosti či nejsou nedobytné. Tyto položky je pak nutné zde zahrnout. Za doporučenou hodnotu ukazatele běžné likvidity uvádí Růčková (2021, s. 62) rozmezí 1,5-2,5. Avšak zmiňuje, že je důležité si uvědomit, že velikost podniku značně ovlivní nutnou výši této likvidity, například se dá říci, že čím menší bude podnik, tím vyšší bude hodnota likvidity, díky nedostupnosti dalších finančních prostředků.

Pohotová likvidita (L2)

Kalouda (2016, s, 66) vysvětluje pohotovou likviditu, jako schopnost podniku splácet závazky bez toho, aniž by došlo k prodeji zásob, protože ty jsou nejméně likvidním zdrojem. Dle Kotuliče a kolektivu (2018, s. 58) odpovídá pohotová likvidita na otázku: Jakou část krátkodobého cizího kapitálu by bylo možné okamžitě pokrýt z rychle dostupných finančních zdrojů? Za doporučenou hodnotu Marinič (2014, s. 82) považuje 1,0-1,5.

Hotovostní likvidita (L1)

Tento druh likvidity se zaměřuje na množství peněžních prostředků, které jsou k dispozici pro úhradu aktuálních závazků. (Bragg, 2017, s. 51) Je to nejužší vymezení likvidity, do které se započítávají pouze ty nejvíce likvidní položky rozvahy. (Růčková, 2021, s. 60) Ideální rozmezí této hodnoty je 0,2-0,5. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 95)

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Dluhošová (2021, s. 94) píše, že čistý pracovní kapitál je ta část oběžných aktiv, která se v průběhu daného roku přemění v hotovost a po uhrazení krátkodobých závazků může být využita k realizaci podnikových plánů. Podle Knápkové a Pavelkové (2017, s. 94) tento ukazatel signalizuje finanční stabilitu a ideální hodnota by se měla pohybovat mezi 30 % až 50 %.

Ukazatele zadluženosti

Podle Kotuliče a kolektivu (2018, s. 64) slouží ukazatele zadluženosti ke sledování struktury vlastního a cizího kapitálu. Tato struktura má vliv na finanční stabilitu společnosti.

Knápková a Pavelková (2017, s. 87) uvádí, že i přes to, že je cizí kapitál rizikovější, může být pro firmu levnější. Tento fakt je dán vlivem daňového štítu, kdy úroky z cizího kapitálu sníží daňovou zátěž firmy.

Nejdůležitější vliv na strukturu kapitálu mají věřitelé a akcionáři. Riziko plyne věřitelům v momentě, kdy se firma zadlužuje a zvyšuje se podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Věřitelé mají nárok na vyšší úrokovou sazbu. (Růčková, 2021, s. 71) Důležitá je zde i doba splatnosti daného kapitálu, protože pokud je tato doba delší, tím dražší kapitál bude. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 87)

Celková zadluženost

Podle Dluhošové (2021, s. 88) se jedná o podíl dluhů k celkové hodnotě aktiv. Tento ukazatel udává, jaký mají věřitelé podíl na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek firmy. Věřitelé mají vyšší riziko, čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti. Kotulič a kolektiv (2018, s. 65) v knize píší, že v rozvinutých tržních ekonomikách by se hodnota měla pohybovat maximálně kolem 70–80 %. Tomu ale lehce odporuje Knápková a Pavelková (2017, s. 88), které hranici stanovují na 60 %. Dodávají však, že je nutné brát v potaz i hodnoty odvětví a schopnost splácet úroky.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti, jinými slovy zadluženost vlastního kapitálu udává, kolikrát je dluh větší než hodnota vlastního kapitálu. (Marinič, 2014, s. 83) Pokud je hodnota míry zadluženosti větší než 1, naznačuje to, že společnost má více dluhů než hodnotu svého vlastního kapitálu, což znamená, že vlastní kapitál není dostatečný na pokrytí veškerých dluhů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 107)

Úrokové krytí

Dle Knápkové a Pavelkové (2017, s. 90) úrokové krytí vypovídá o tom, zda je podnik, vzhledem k jeho zadluženosti, schopen splácet nákladové úroky. Dluhošová (2021, s. 89) dodává, že pokud podnik dosahuje u úrokového krytí hodnotu 1, znamená to, že je schopen splácet úroky, ale už netvoří zisk. Pokud má ukazatel hodnotu nižší, tak nebude moct splácet ani úroky.

Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu hodnotí podnik z „vnějšku“, tedy tak, jak ho vidí investoři. Díky jejich struktuře je možné porovnávat hodnoty mezi jednotlivými firmami na trhu. (Kotulič a kol., 2018, s. 70) Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2022, s. 123) se mezi tyto ukazatele řadí:

čistý zisk na akcii, ziskový výnos akcie, dividendová výplata, dividendový výnos na akcii, ukazatele P/E a P/B, účetní hodnota akcie, CF na akcii.

Čistý zisk na akcii

Podle Růčkové (2021, s. 78) tento ukazatel informuje akcionáře o zisku, který připadá na jednu kmenovou akcii. Jedna část zisku je určená k vyplacení dividend a druhá část pro reinvestici do firmy. Akcionář tak vidí, jak se s jeho penězi nakládá a na jakou případnou dividendu má nárok. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 124) navíc dodávají, že je tento ukazatel více vypovídající než například ukazatel ROE, protože není určován z celkového objemu VK.

Ukazatel P/E

Knápková a Pavelková (2017, s. 111-112) uvádí, že tento ukazatel představuje budoucí očekávání investorů, kteří se zajímají o tempo růstu, míru zisku nebo výplatní poměr dividend. Ukazatel se navíc porovnává s odvětvím a v případě, že je P/E u podniku vyšší, akcie jsou nadhodnoceny. Čižinská (2018, s. 210) doplňuje Knápkovou a píše, že v momentě, kdy je P/E vyšší, investoři jsou ochotni si akcie předplatit a očekávat tak růst dividend do budoucna.

Dividendový výnos

Dividendový výnos ukazuje, jak výnosné jsou investované prostředky do akcií skrze vyplácené dividendy. Může se ale také stát, že prostředky budou v podobě nerozdělených zisků, které poslouží pro další rozvoj firmy a investorům se slíbí vyšší budoucí tržní cena akcií. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 112) Investor bude ochoten přijmout nižší dividendový výnos, pokud mu to bude v budoucnu vykompenzováno. (Dluhošová, 2021, s. 98)

2.2.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Knápková a Pavelková (2017, s. 132) uvádí, že výsledkem finanční analýzy je zjištění toho, jak na tom podnik skutečně je pomocí jednoho čísla. Existuje mnoho studií, které se snaží o vytvoření takového systému ukazatelů, který zhodnotí finanční situaci podniku. Růčková (2021, s. 86) zdůrazňuje, že je klíčové mít na paměti, že tyto ukazatele jsou vhodné pouze pro rychlou analýzu finanční situace podniku a mají omezenou výpovědní hodnotu. Dluhošová (2021, s. 103) píše, že tyto modely vznikly, aby odhalily příčiny nestability podniků a předcházely tak bankrotu.

Dle Kaloudy (2016, s. 70) se souhrnné ukazatele rozdělují na dva základní modely:

a) bankrotní modely – tyto modely vychází ze skutečných dat a podávají informaci o tom, zda podnik zbankrotuje nebo nikoliv,

b) bonitní modely – jsou dány spíše jen teorií a odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný.

Za bankrotní model je považován například Altmanův model (Z-skóre), indexy IN, naopak bonitní modely jsou například Tamariho model či Kralickův Quicktest. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 132)

Altmanův model

Model se soustředí na předpověď vývoje finanční situace firem, jejichž akcie jsou obchodovány na kapitálových trzích. Altmanův model se skládá z pěti základních ukazatelů, jejichž schopnost odhalit projevy finanční tísně byla nejvyšší. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 150) Pro hodnocení společnosti slouží stanovené intervaly. V případě, že se výsledná hodnota pohybuje v rozmezí 1,81 až 2,99, je podnik v šedé zóně, nemůže se jednoznačně definovat. Pokud je nad hodnotou 2,99, značí to, že je podnik bonitní, pokud je naopak výsledek nižší než 1,81, jedná se o bankrotní firmu. (Vochozka, 2020, s. 103)

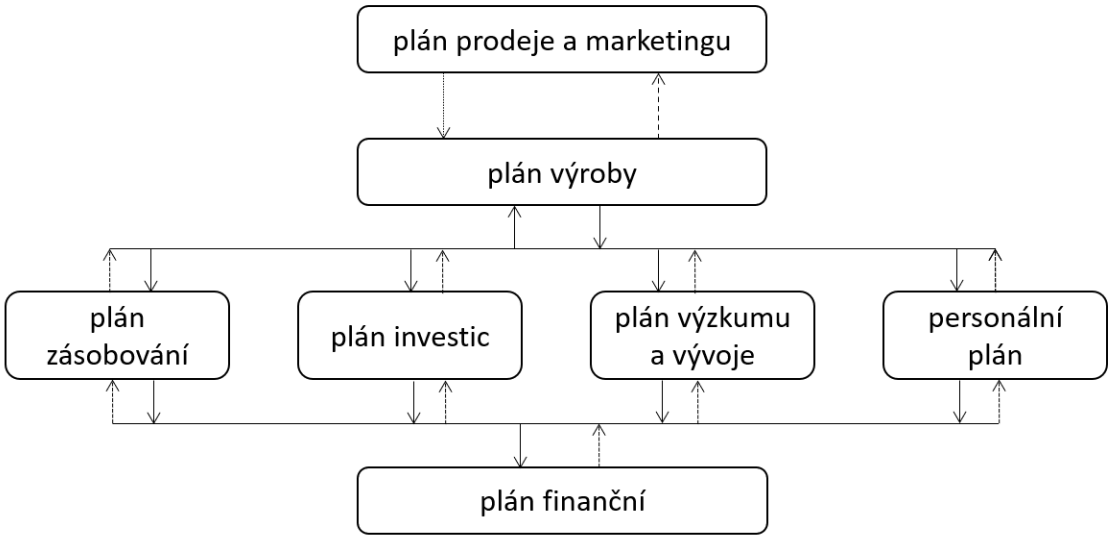
Index IN

Vochozka (2020, s. 103) v knize uvádí, že existují čtyři indexy, které jsou pojmenované dle toho, kdy vznikly. Existuje tedy IN95, IN99, IN01, IN05. Kotulič a kolektiv (2018, s. 123) vysvětlují rozdíly mezi těmito ukazateli. Index IN95 bere v potaz pohled věřitele a zaměřuje se na rating firmy. Index IN99 se na problematiku dívá z vlastnického hlediska a podporuje tvorbu hodnoty podniku. Spojením těchto dvou indexů vzniká IN01, který je uplatněn v průmyslovém odvětví. Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 158) doplňují definici indexů o index IN05, který je upgradovanou verzí indexu IN01. IN05 se v české ekonomice dlouhodobě používá a je nejlepší pro zjištění, zda podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky.

Pokud je u modelu IN05 výsledná hodnota vyšší než 1,6, dá se říct, že podnik vytváří hodnotu pro vlastníky, pokud je hodnota nižší než 0,9, podnik žádnou hodnotu netvoří. Hodnota nacházející se v rozmezí 0,9 – 1,6 značí šedou zónu. (Knápková a Pavelková, 2017, s. 134)

3 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Podle Růčkové (2021, s. 111) je dlouhodobý finanční plán sestavován na pět či více let. Délka plánu se u každého podniku liší v závislosti na velikosti firmy nebo výrobním plánu. Menší firmy sestavují tyto plány pro kratší časový horizont, naopak velké firmy spíše pro delší období. Marinič (2014, s. 174) dodává, že hlavní finanční plán se skládá z plánu investic, výroby a odbytu atd. Dále se pak podle Fotra a kolektivu (2020, s. 200) skládá z marketingového plánu, plánu výzkumu a vývoje a dalších funkčních plánů.



Obrázek 2 Podnikové plány (vlastní zpracování dle Růčkové, 2021, s. 112)

Brigham a Ehrhardt (2016, s. 505) uvádí, že by finanční plán měl zahrnovat dividendovou politiku společnosti a kapitálovou strukturu. Dividendová politika se zajímá o velikost a způsob rozdělení peněz akcionářům, zatímco kapitálová struktura stanovuje velikost vlastního a cizího kapitálu k financování společnosti. Brealey a kolektiv (2017, s. 772) poukazuje na to, že na rozdíl od krátkodobého plánu se zde spojují finance i strategie. Je zde klíčové stanovení toho, jakým způsobem bude firma generovat zisky do budoucna.

V momentě sestavení finančního plánu firma sbírá všechny plánované projekty a investice, aby se určila celková potřebná investice. Tomuto procesu se říká agregace. Jakmile je stanoveno období plánování a úroveň agregace, finanční plán potřebuje informace ve formě různých scénářů a předpokladů o klíčových proměnných. (Ross a kol., 2016, s. 93) Tvrzení Rosse potvrzuje také Alexander (2018, s. 73) jelikož uvádí, že dlouhodobý plán musí obsahovat soubor předpovědí, které budou představovat finanční obraz očekávaných výsledků a vzhledem k náročnosti těchto plánů, je zde zahrnuta řada scénářů.

Podle Kassaye (2015, s. 41) dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- plán zisku i ztráty,
- plán tržeb a prodeje výrobků, cenová strategie,
- plán nákladů,
- plán jednotlivých položek aktiv a pasiv,
- kapitálové výdaje a příjmy z klíčových projektů.

Dlouhodobý finanční plán předvídá budoucí potřebu financování dané společnosti a kroky k jeho vytvoření je možné podle Titmana (2017, s. 555-556) rozdělit do tří základních fází:

1. stanovení prognózy příjmů na základě trendů minulých let nebo informací o očekávaných událostech,
2. příprava finančních výkazů – predikce aktiv pro potřebu prognóz příjmů, vytvoření výkazu zisků a ztrát a rozvahy,
3. předpověď finančních potřeb podniku – zde dochází k identifikaci potřeb firmy v rámci peněžních toků.

3.1 Plánovaná rozvaha

V plánované rozvaze, jak popisuje Růčková (2021, s. 113), je pozornost soustředěna na plán aktiv a pasiv. Je zde zachycen vývoj majetku a zdrojů financování. Plán je možné provést přesnější pomocí náročnějších metod nebo méně přesný s přibližnými odhady jednotlivých položek aktiv a pasiv. Srpová (2011, s. 30) ve své knize doporučuje sestavit rozvahu pro počáteční období, následně za jedno pololetí a poté za každý další rok, tedy vždy k 31.12. daného roku. Rozvaha podává informace o možnostech financování na začátku podnikání, o průběhu očekávaného splacení cizích zdrojů atd. Zdůrazňuje také, že plán by měl být sestaven minimálně do doby vykázání zisku, úhradě půjčky, délky trvání investice.

Po odhadu budoucích úrovní aktiv a pasiv je možné vytvořit model financování, provést analýzu potřeb kapitálu a sledovat dostupnost či nedostupnost peněžních prostředků. Některé strategické plány bude podnik financovat z vlastních zdrojů a jiné zase pomocí externích investic. (Alexander, 2018, s. 315)

Ross a kolektiv (2016, s. 99) uvádí, že některé položky aktiv i pasiv se mění přímo s prodejem. Toto tvrzení potvrzuje také Růčková (2021, s. 114), která navíc dodává, že

pokud porostou tržby, tak porostou také i skladové zásoby (materiál, nedokončené a hotové výrobky), pohledávky při nezměněném platebním chování ze strany odběratelů, některé položky krátkodobých závazků, finanční aktiva s ohledem na udržení likvidity během růstu krátkodobých závazků, dlouhodobý hmotný majetek, který rozšiřuje výrobní kapacitu.

Dle Fotra a kolektivu (2020, s. 209-210) zahrnuje plán aktiv plánování jednotlivých položek dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Plánování stálých aktiv je dáno investičním programem. Jedná se tedy o odprodej části dlouhodobého majetku nebo odstavení daného výrobního vybavení včetně jeho odpisu. Plánování oběžných aktiv bývá nejčastěji prováděno pomocí procentní metody, která vychází z historických informací. Tato metoda poměřuje vztah mezi oběžnými aktivy a tržbami. Čižinská (2018, s. 221) doplňuje, že při plánování aktiv je klíčové brát v potaz současné využití výrobních kapacit, které je schopné vyrobit dané množství výrobků, tak aby firma dosáhla požadovaných tržeb.

Při plánování zdrojů financování se vychází z celkových aktiv, které je třeba pokrýt. U pasiv je důležitá nejen struktura vlastního a cizího kapitálu, ale také původ zdrojů financování, tedy jestli se jedná o vnější nebo vnitřní prostředky. V momentě, kdy není možné navýšit vlastní kapitál, lze využít také finančního leasingu, který do doby odkupu majetku není promítán do cizích zdrojů v rozvaze. (Fotr a kol., 2020, s. 213-214) Pokud má firma dluhy u banky, častokrát jsou s tím spojeny podmínky, které firma musí dodržovat, jako například: poměr pokrytí dluhu. Pokud je plán rozvahy správně sestaven, je zde jistota, že firma bude schopna hradit své závazky. (Prophix, 2014, s. 4)

3.2 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Dle Hrdého a Krechovské (2016, s. 207) je plánovaný výkaz zisků a ztrát uplatňovaný převážně pro řízení mzdových a operativních nákladů, dále k předpovědi tržeb a pro stanovení optimální míry ziskové marže nebo rozsahu odpisu. Nejzásadnější položkou, kterou je podle Růčkové (2021, s. 112) třeba naplánovat, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jelikož tvoří dominantní část výnosů u téměř většiny firem. Součástí výkazu zisků a ztrát jsou podle Fotra a kolektivu (2020, S. 203) výnosy, náklady a výsledek hospodaření. V rámci dlouhodobého plánu se firma zaměřuje na klíčové položky a některé menší položky, jejichž změny nemají tak velký dopad na výnosy, náklady a hospodářský výsledek.

Plánování tržeb a dalších výnosů

První důležitou skupinou jsou podle Šimana a Petery (2010, s. 162) tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ty jsou ovlivněné především objemem a strukturou produktů, cenou, za kterou je produkt prodán, dále pak hodnotou domácí měny ve vztahu k zahraničním měnám a úpravou cen pomocí skont a rabatů. Fotr a kolektiv (2020, s. 204-205) navíc dodává, že existují dva přístupy, díky kterým je možné odhadnout budoucí vývoj tržeb. Prvním způsobem je agregovaný přístup, který pro predikci vývoje tržeb bere v potaz vliv i vývoj vnějšího prostředí. Růčková (2021, a. 113) píše, že druhým přístupem je naopak desagregovaný princip, který rozděluje výrobní program do předem stanoveného počtu produktových kategorií. Tato metoda má výhodu v tom, že na rozdíl od agregovaného principu bere v potaz prodeje v naturálním i peněžním vyjádření.

Mezi ostatní výnosy jsou zařazeny provozní i finanční výnosy, jedná se zejména o tržby z prodeje výrobků a služeb, které jsou přímo spjaté s příjmy. Pokud není platba provedena v hotovosti, tržby se změní v pohledávku a po jejím inkasu se znovu přemění na peníze. (Srpová, 2011, s. 28) Pokud má firma rozšířenější finanční investice, je třeba řešit i plán finančních výnosů. Nejmenší význam zde budou mít úroky z poskytnutých půjček. (Fotr a kol., 2020, s. 205)

Plánování nákladů

Prvním krokem plánování nákladů je jejich rozčlenění podle odpovídajícího druhu, účelu, činností i závislosti na změně objemu výroby, kde se dá hovořit o variabilních či fixních nákladech. (Srpová, 2011, s. 29) Variabilní náklady je možné prognózovat podle Šimana a Petery (2010, s. 164) dvěma způsoby. Způsob číslo jedna je možný v případě, že má firma stejnou nabídku výrobků a dochází tak pouze ke změně cen vstupů. Jedná se o predikci variabilních nákladů pomocí vzájemných vztahů k tržbám, kdy se na základě minulých let vynásobí jednotlivé položky s ohledem na budoucí vývoj podniku. Druhá možnost je pomocí individuálního plánování nákladů. Tato možnost se uplatňuje, pokud podnik nemá stálou nabídku produktů. Metoda využívá kalkulaci neúplných nákladů.

Plánování fixních nákladů probíhá skrze individuální metodu. (Šiman a Petera, 2010, s. 165) Patří zde například finanční náklady, kde je pozornost směřována na nárust akciového kapitálu, dodavatelských úvěrů a dluhopisů. Za náklady režijního charakteru se zde zařazují služby, režijní spotřeba materiálu, energie nebo práce. (Fotr a kol., 2020, s. 207)

Plánovaný výsledek hospodaření

Marek (2006, s. 502) v knize píše, že za fundamentální veličinu je považován výsledek hospodaření před zdaněním, který se vypočítá z výkazu zisku a ztráty. Tato veličina se musí upravit tak, aby se zjistil základ daně z příjmu. Fotr a kolektiv (2020, s. 207) uvádí, že základ daně z příjmu je možné stanovit tak, že rozdíl výnosů a nákladů upravíme o přičitatelné položky, odčitatelné položky a o odečty daňových ztrát minulých let. Podle Šimana a Petera (2010, s. 166) firma získá hodnotu výsledku hospodaření po zdanění tím, že odečte daň z příjmů od výsledku hospodaření před zdaněním.

3.3 Plán peněžních toků

Hrdý a Krechovská (2016, s. 207) zmiňují, že je plán peněžních toků méně využívaný oproti ostatním finančním výkazům. Firmy se zajímají hlavně o lhůty pro splacení dluhů a přijetí plateb, řízení majetku dlouhodobého charakteru a zásob. Kassay (2015, s. 44) tomuto lehce rozporuje a říká, že tím, že dochází ke změně podmínek na trhu, firmy kladou větší důraz na plánování cash flow.

Cash flow je plánováno zjednodušeně, jelikož vychází z údajů obsažených ve výkazu zisků a ztrát a v rozvaze. (Marek, 2006, s. 504) U tohoto plánu je důležité stanovit toky peněz z provozní, investiční a finanční oblasti pomocí příjmů a výdajů daného období. Souhrnem výsledků jednotlivých oblastí je zjištění celkových peněžních prostředků společnosti, tedy jejich navýšení či snížení. (Fotr a kol., 2020, s. 214) Odpisy a dividendy představují specifickou situaci, kdy je třeba snížit přírůstek nebo zvýšit úbytek dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. (Marek, 2006, s. 505)

Peněžní toky lze určit podle Štekera a Ostrusinové (2021, s. 248-249) přímou i nepřímou metodou. Přímá metoda zachycuje skutečný tok peněz v podobě příjmů a výdajů, zatímco nepřímá metoda je založena na základě výsledku hospodaření, který přizpůsobuje podle pohybu peněz. Dle Fotra a kol. (2020, s. 217) jsou tyto toky peněz nejčastěji využívané pro plánování a řízení likvidity. Jestliže je hodnota cash flow vyšší, tím je firma více likvidní a zároveň stabilní. Na druhou stranu je potřebné brát v úvahu taky délku plánovaného cash flow, tedy čím je období delší, tím je plán rizikovější a nejistější. Doporučuje se vytvoření těchto plánů ve více variantách, i za předpokladu nepříznivého ekonomického vývoje. Kromě plánování a řízení likvidity doporučuje Kassay (2015, s. 44) plán cash flow i pro predikci investičních aktivit, tvorbu prostředků na investování nebo pro optimalizaci mezi hotovostní potřebou a její dostupností.

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Titman (2017, s. 564) zmiňuje, že se krátkodobý finanční plán týká období do jednoho roku a je vytvářen ve formě hotovostního rozpočtu, ve kterém je možné najít bližší informace o příjmech a výdajích společnosti. Dle Mariniče (2014, s. 217) může být tento plán přiblížen i pro kratší období, tedy pro pololetí, čtvrtletí, měsíc nebo i den. Cílem tohoto plánu je zajištění likvidity podniku. Z finančního rozpočtu musí být zřejmé, jak si na tom jednotlivé úseky vedou, zda vykazují přebytek či nedostatek zdrojů.

Při krátkodobém plánování je podle Růčkové (2021, s. 115) zásadní vycházet nejen z minulosti, ale také ze sezonních výkyvů, které se pravidelně opakují. Prvním cílem by mělo být v rámci plánu dosažení optimální likvidity, následně by si firma měla stanovit požadované hodnoty různých ukazatelů, optimalizovat efektivní využití finančních prostředků a poslední cíl by měl být zaměřen na plánování budoucí strategie. Brealey (2017, s. 772) popisuje tyto plány jako pokus a omyl. Před sestavením finálního krátkodobého finančního plánu probíhá řada předběžných plánů, které poskytují základ pro sestavení detailního a komplexního finálního plánu.

Ve finančním rozpočtu musí dle Mariniče (2014, s. 217) být:

- rozpočet nákladů a zisku,
- předpověď tržeb, strategie pro inkaso,
- určení příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech,
- sestavení, vypracování cash flow,
- optimalizace stavu finančních prostředků,
- kontrola plánů cash flow z perspektivy zásad a strategie financování.

Krátkodobý plán by měl být, stejně tak jako dlouhodobý, sestaven ve všech třech variantách, dále by měl být rozdělen do jednotlivých měsíců daného roku a do podnikových útvarů, kde každý útvar by za dané cíle měl převzít plnou zodpovědnost. Finanční plán by měl být hodnocen z hlediska naplnění cílů každý měsíc a pravidelně aktualizován. (Šiman a Petera, 2010, s. 161)

5 HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Ross a kolektiv (2016, s. 109-110) zmiňují, že proto aby podnik mohl růst a vyvíjet se, je třeba sledovat a vyhodnocovat 4 základní faktory. Prvním faktorem je hodnocení ziskové marže. Pokud je zisková marže vyšší, zvyšuje se i její udržitelný růst. Druhým faktorem je dividendová politika, jinými slovy, pokud se sníží procento vyplácených dividend, firma bude mít větší předpoklad růstu. Dalším faktorem je finanční politika, kdy se hodnotí poměr cizího a vlastního kapitálu a v neposlední řadě taky celkový obrat aktiv.

Finanční plán odráží finanční stabilitu společnosti skrze hodnocení tří perspektiv. Jedná se o solventnost, ziskovost a likviditu. Solventnost sleduje a hodnotí změny v čistém majetku (aktiva očištěné od závazků), ziskovost monitoruje zisky a likvidita hodnotí pohyb peněz a schopnost hradit své závazky. (Grozdanovska, 2017, s. 123) Finanční plánování identifikuje možné budoucí události a jejich dopad na firmu. V rámci finančního plánu by měly být vypracované různé scénáře a krizové plány tak, aby firma byla připravena na negativní situace. (Ross a kol., 2016, s. 94)

K tomu, aby byla kontrola efektivní, je důležité dodržovat podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 309-310) určité zásady. Odchylky od plánů se musí oznamovat okamžitě, manažer musí umět myslet dopředu, odchylky zanedbatelných položek se musí hodnotit jako celek, při hodnocení závislých proměnných je důležité vzít v úvahu skutečný vývoj nezávislých proměnných.

Kassay (2015, s. 48) v rámci finanční kontroly sleduje 4 základní oblasti. První kontrola se zaměřuje na sledování toho, zda náklady nepřekročily hodnotu výnosů. Druhá kontrola je kontrola řízení pracovníků. Do třetí oblasti spadá kontrola všech jednotlivých činností podniku a jejich zásad. Poslední nejzákladnější oblastí je kontrola vývoje hospodářských činností.

Fotr a Hlinica (2014, s. 14) uvádějí, že veškeré podnikové aktivity včetně plánování jsou spojené s rizikem a nejistotou. Budoucnost je nejistá z důvodu vývoje nových výrobků, technologií, příchodu nové konkurence, akvizice a fúze společnosti. Kvalita přípravy finančního plánu i jeho různých variant je důležitá a ovlivňuje tak úspěšnost firmy. Brealey a kolektiv (2014, s. 767) také zmiňují, že je zde několik proměnných, které mohou daný plán ovlivnit. Může to být například změna poptávky, změna cen vstupů nebo technologií.

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Následující kapitola shrnuje veškeré teoretické poznatky z oblasti dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Tato literární rešerše poskytne základ pro praktickou část, ve kterém bude vytvořen návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti. Teoretická část je rozdělena do pěti hlavních oblastí.

První zpracovaná oblast se týká finančního plánování. Jsou zde popsány různé pohledy a definice finančního plánování od různých autorů. Samotná problematika této kapitoly je rozdělena do tří podkapitol, kde je definovaná její podstata, zásady a metody. Z pohledu zásad by měl být finanční plán zejména úplný, systematický, přehledný, elastický a periodický. Z pohledu metod finančního plánování je nejvíce využívaná metoda procentního podílu na tržbách, metoda regresní, metoda využívající poměrové ukazatele, analýza nulového bodu a dále také různé finanční modely.

Druhá kapitola věnuje pozornost postupu sestavení finančního plánu. V prvním kroku je analyzováno okolí podniku, tedy makroprostředí i mikroprostředí. V analýze vnějšího (externího) prostředí je vysvětleno využití metody PESTLE, zatímco pro zkoumání vnitřního (interního) prostředí je aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil. SWOT analýza je pak využita k propojení obou zmíněných prostředí. Druhým důležitým krokem je zhodnocení finančního stavu firmy skrze finanční analýzu. Zde je popsána zejména analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů.

Následující dvě kapitoly se zabývají tvorbou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje nejčasněji na pět a více let, zatímco krátkodobý se sestavuje na období do jednoho roku. Tyto jednotlivé plány se skládají zejména z plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a z plánu cash flow. Dále se v teorii zdůrazňuje odlišnost těchto plánů. Zatímco hlavním cílem krátkodobého plánování je zajištění dostatečné likvidity, dlouhodobý plán klade za cíl optimalizaci kapitálové struktury a zajištění finančních prostředků pro investice.

Závěrečná kapitola se věnuje hodnocení a kontrole plnění finančního plánu. Hodnocení finančního plánu je možné skrze čtyři faktory. Jedná se o ziskovou marži, dividendovou politiku, finanční politiku a celkový obrat aktiv. Dále se v kapitole uvádí, že finanční stabilitu firmy je možné hodnotit prostřednictvím solventnosti, ziskovosti a likvidity. Dále jsou zde popsány zásady a fáze jednotlivých kontrol.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost vznikla již v roce 1949 v okrese Kroměříž ve Zlínském kraji, kdy došlo k výstavbě továrny na výrobu strojů. O pár let později se firma začala specializovat především na výrobu obráběcích strojů, s důrazem na výrobu zejména svislých soustruhů. V tom se firmě začalo hodně dařit a vypracovala se na špičku v oblasti technologií vertikálních soustruhů.

V roce 1996 proběhla privatizace a firma se stala společností s ručením omezením. O pouhé dva roky později následovala změna, kdy se proměnila, na základě rozhodnutí valné hromady, v akciovou společnost. Společnost má dceřiné společnosti, jak na území České republiky, tak i v zahraničí.

Firma se během své existence musela několikrát přizpůsobovat novým podmínkám na trhu, jelikož se neustále mění požadavky zákazníků. Největší důraz je kladen zejména na přizpůsobování a upravování produktů dle specifických požadavků odběratelů. Dále také na kvalitu, přesnost a spolehlivost. Nakupování komponentů společnost upřednostňuje od evropských firem, čímž zajišťuje dlouhověkost stroje, nikoliv spotřební charakter. Společnost poskytuje také prvotřídní servis a technologickou podporu, s hlavním zaměřením na online diagnostiku stroje.

Díky neustálým inovacím společnosti a využíváním moderních technologií, firma již distribuovala přes více než 13 500 obráběcích strojů do více než 62 zemí po celém světě. Cílem je nadále upevňovat a rozvíjet partnerství s domácími i zahraničními zákazníky.

7.1 Základní údaje o společnosti

Analyzovaná společnost je akciovou společností, kde statutárním orgánem je představenstvo. Základní kapitál ve výši 50 000 000 Kč je splacen v celé výši a rozdělen do 100 akcií na jméno s rovnocennými nominálními hodnotami.

Předmětem podnikání dle výpisu z Obchodního rejstříku je:

- *„hostinská činnost*
- *rozvod elektřiny*
- *provozování dráhy-vlečky*
- *podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady*

- *výroba tepla, rozvod tepla a plynu*
- *činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence*
- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
- *obráběčství*
- *montáž, opravy, revize a zkoušky.“*

7.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Z první tabulky si lze povšimnout, že firma zaměstnává vždy kolem 300 pracovníků. Největší jejich počet byl v letech 2017 a 2018, poté číslo začalo meziročně klesat. Největší pokles je zaznamenán za období 2020/2021, a to o téměř 13 %. Firma meziročně snižuje zaměstnanost z důvodu nedostatečných finančních prostředků a nedostatku zakázek na udržení stávajícího počtu pracovníků. Zároveň situaci neprospělo ani období Covidu-19 a válka mezi Ukrajinou a Ruskem, se kterým společnost dříve spolupracovala.

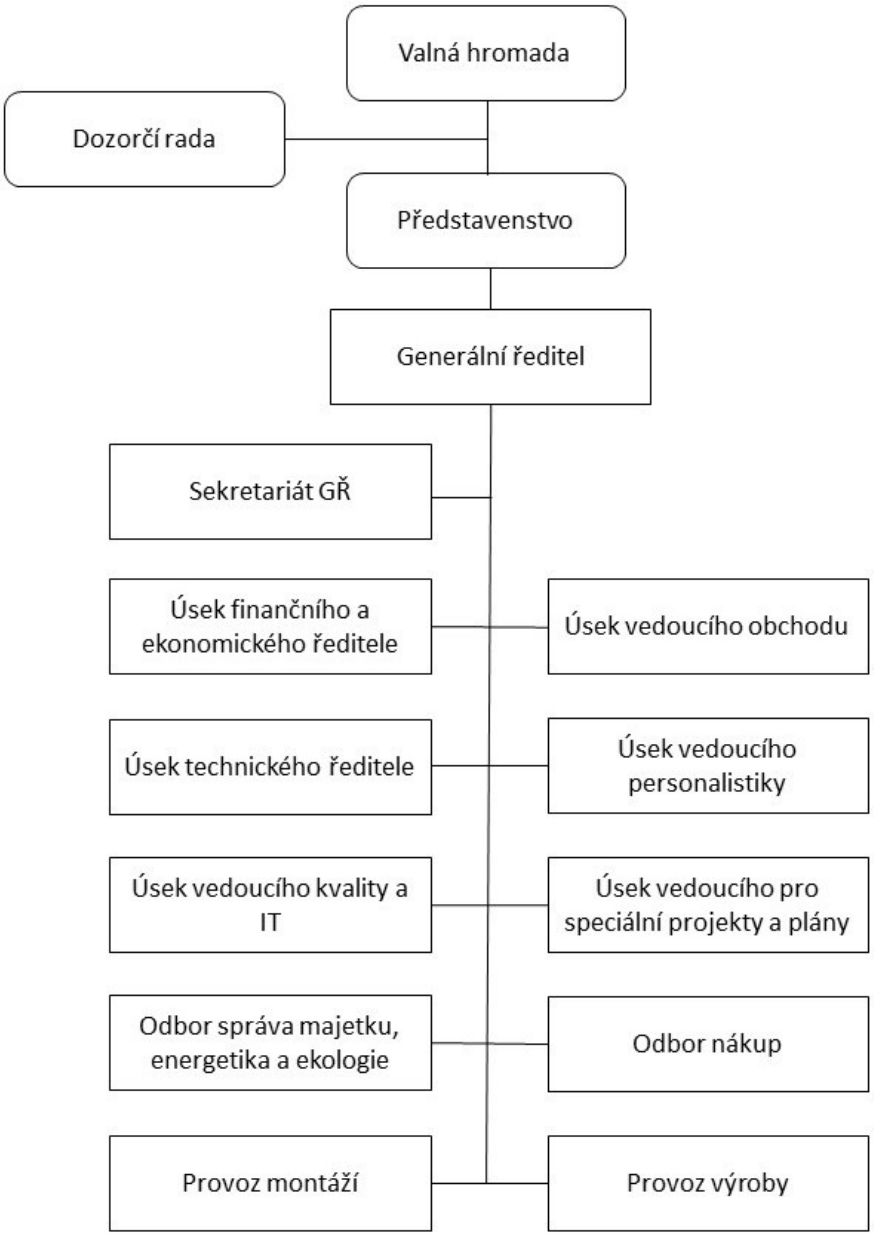
Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Období	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	369	377	364	335	293	290	272
Z toho vedoucí pozice	9	10	9	9	12	11	11

Dále stojí také za zmínku fakt, že ačkoliv celkový počet zaměstnanců meziročně klesá, tak počet vedoucích pracovníků má mírně rostoucí trend. To může být způsobené například automatizací výroby nebo outsourcingem některých služeb.

7.3 Organizační struktura společnosti

Vybraná společnost je akciovou společností, a tudíž se skládá ze tří klíčových oblastí – z valné hromady, dozorčí rady a představenstva. Představenstvo se skládá z předsedy, místopředsedy a člena představenstva. Dozorčí rada je složena z předsedy a dvou členů dozorčí rady. Představenstvo pak následně zvolí generálního ředitele, který nese odpovědnost za denní činnosti ve firmě. Organizační struktura se následně skládá z několika dílčích úseků: úsek finančního a ekonomického ředitele, úsek technického ředitele, úsek vedoucího kvality a IT, odbor správa majetku, energetika a ekologie, provoz montáží, úsek vedoucího obchodu, úsek vedoucího personalistiky, úsek vedoucího pro speciální projekty a plánování HS, odbor nákup a provoz výroby.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti)

8 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

V následující kapitole bude analyzováno okolí podniku, jež je důležitou součástí pro splnění cíle diplomové práce a zároveň nezbytný krok pro následné sestavení finančního plánu. V prvním kroku bude společnost zařazena do konkrétního odvětví, ve kterém působí. Následně se zde využije analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále bude provedena SWOT analýza, která se soustředí na interní a externí vlivy, jež mají přímý dopad na podnik.

8.1 Zařazení společnosti do odvětví

Společnost se zařazuje dle klasifikace CZ-NACE do kategorie C, což znamená, že se specializuje na zpracovatelský průmysl. Firma se zabývá mnoha ekonomickými činnostmi, avšak tou hlavní je: oddíl 28 Výroba strojů a zařízení j. n. Skupina 284 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů. Přesněji tedy 2841 Výroba kovoobráběcích strojů.

8.2 PESTLE analýza

V následující kapitole bude definována analýza PESTLE. Tento nástroj slouží ke zkoumání externích vlivů, které mají vliv na činnost organizace. Zvlášť zde budou popsány politické, ekonomické, sociálně demografické, technologické, legislativní a environmentální faktory.

8.2.1 Politické faktory

V říjnu v roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny, které vyhrála koalice SPOLU. Ta měla ve svých programech různé cíle zahrnující všechny oblasti života. Cílila například na podporu podnikatelského prostředí, ekonomického růstu, inovativních programů a systémů. Dále kladla důraz na životní prostředí, udržitelný rozvoj se zaměřením na snížení emise skleníkových plynů či eliminaci negativních důsledků průmyslových činností, jež ohrožují životní prostředí. Stále větší důraz na udržitelnost firem, donutil vybranou společnost k zaměstnání pracovníka, který se zabývá reportingem ESG. V oblasti inovací, tedy výzkumu a vývoje, je financovaná zejména Evropskou unií formou dotací a uplatněním daňových odpočtů na výzkum a vývoj.

O skoro půl roku později začala válka na Ukrajině, která otřásla celým trhem, zejména v oblasti cen energií a pohonných paliv. V roce 2023 proběhla volba prezidenta České republiky. Prezidentem se stal Petr Pavel. Konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem má pro firmu

značně nepříznivé důsledky, neboť Rusko představovalo významného zákazníka. Současně ve firmě došlo ke zvýšení nákladů na energie, neboť smluvní dodavatel ukončil jednostranně smlouvu na fixační období. Česká republika aktivně spolupracuje s mezinárodními organizacemi, jako je například Evropská unie, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, EU celní unie, Organizace spojených národů. Firma proto sleduje jak místní politiku, tak i politiku mezinárodních organizací. Dále je v rámci politických faktorů důležité brát v potaz i celní politiku. Vzhledem k tomu, že společnost má převážně zahraniční klientelu, řídí se zejména celním zákonem, který spadá pod legislativu dané země.

8.2.2 Ekonomické faktory

Do roku 2019 byla ekonomická situace na území ČR stabilní. České ekonomice se dařilo, HDP i domácí poptávka rostla. Míra nezaměstnanosti se držela na nízkých hodnotách. Tento zlom v roce 2020 způsobil COVID-19, který rapidně ovlivnil ekonomiky všech států na světě. Hrubý domácí produkt dosáhl velkého poklesu, tedy o 5,6 %, spotřeba domácností meziročně klesala, což bylo způsobené zejména uzavřením ekonomiky. Negativní skutečnost ovlivnila i vybranou společnost, jelikož od tohoto roku začala pociťovat větší ekonomickou nestabilitu způsobenou snížením objemu prodeje. Díky nízké poptávce byla zároveň nucena propouštět zaměstnance a snižovat tak počet pracovních míst.
Rok 2021 byl pro ekonomiku velice náročný, zejména pak i pro podnikatele, kteří byli v době pandemie několikrát nuceni své podniky zavřít. Mnoho z nich však už nikdy neotevřelo. Schodek státního rozpočtu stále rostl a dosahoval téměř 420 miliard korun. Firma z důvodu omezení šíření viru byla taktéž nucena svou výrobnu uzavřít, což jí způsobilo obtíže v rámci udržení si normálního výrobního režimu. Kvůli nízké poptávce čelila společnost finančnímu tlaku, a tak přijala některé pomocné programy k ulehčení ekonomických dopadů způsobené onemocněním COVID-19.

Ekonomika se začínala po pandemii pomalu vzpamatovávat, když v tom v roce 2022 vypukl konflikt na Ukrajině. Došlo ke zvýšení cen energií, omezení dodávek. Vláda i Česká národní banka zaváděla opatření, aby stabilizovala situaci a snížila tak růst inflace. Došlo tedy k růstu úrokových sazeb i k poklesu růstu ekonomiky.

Vývoj HDP

Hodnota HDP v roce 2019 vzrostla o 2,4 % oproti předešlému roku. Tento fakt byl ovlivněn zejména růstem výdajů na spotřebu, tedy výdaji na zboží a služby domácností. Dále v tomto roce výrazně rostly investiční výdaje, zejména v oblasti staveb a nákupů strojů. V neposlední

řadě došlo k nárůstu vládních výdajů. V roce 2020 zaznamenala Česká republika největší pokles ekonomického výkonu v historii, když HDP kleslo o 5,6 % ve srovnání s předchozím rokem. Tento znatelný pokles byl způsoben zejména poklesem spotřeby domácností, dramatickým snížením zahraniční poptávky i investičních výdajů. Nejvíce dotčená odvětví zahrnovala obchod, dopravu, ubytovací zařízení, pohostinství, průmysl a také služby. (Český statistický úřad, 2024)

Pokles spotřeby domácností, snížená zahraniční poptávka a investiční výdaje vedly ke snížení poptávky po obráběcích strojích vybrané společnosti. Vzhledem k tomu, že byl průmysl považován za jeden z nejvíce postižených sektorů, čelila tak společnost problémům v oblasti prodeje. Tyto problémy se však projevily až v letech 2021 a 2022.

Tabulka 2 Vývoj HDP v % (vlastní zpracování dle ČSÚ a ČNB, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (predikce)	2025 (predikce)
HDP (v %)	3	2,4	-5,6	3,3	2,4	-0,4	0,6	2,4

Dle slov ministra financí je HDP v České republice výrazně ovlivněno vysokou inflací. V roce 2023 došlo k poklesu HDP a domácnosti proto snižují svou spotřebu. Investiční aktivity jsou ovlivněny problémy samotné ekonomiky eurozóny. Predikce pro rok 2024 jsou optimistické a předpokládá se zde, že domácnosti budou více utrácet. Ekonomiku by měly podpořit také soukromé investice a růst zahraničních trhů. (Ministerstvo financí České republiky, 2024)

Inflace

V roce 2018 vzrostla hodnota inflace o 2,1 % a již v tomto roce byla ekonomy považovaná jako vysoká. Inflace se projevovala zejména v oblasti cen bydlení, pohonných hmot a potravin. Vzhledem k pozvolnému růstu cen energií a napjatosti na pracovním trhu se očekával nárust hodnoty inflace i následující rok, což se stalo skutečností. (zpravy.aktualne.cz, 2019) Následující dva roky inflace stále stoupala, a to především z důvodu pandemie COVID-19, kdy byla omezena produkce, došlo k přerušení dodávek nebo zastavení výrobního procesu, což mělo za následek růst nákladů na výrobu. V roce 2022 došlo k velkému nárůstu inflace, která se projevovala zejména v nárůstu cen za pohonné hmoty a energie. Další rok tato hodnota klesala.

Výrazný nárůst hodnoty inflace v roce 2022, který byl způsobený zejména válkou na Ukrajině, ovlivnil vybranou společnost. Zvýšily se náklady na energie, které měly vliv na nárůst nákladů na výrobu, a to negativně ovlivnilo zisky společnosti.

Tabulka 3 Vývoj inflace v % (vlastní zpracování dle ČSU a ČNB, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (predikce)	2025 (predikce)
Inflace (v %)	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7	2,6	2,0

Guvernér Michl naznačuje, že proti vysoké inflaci je důležité brát v potaz fiskální politiku státu i omezení rychlého růstu mezd. Jedině tak je možné udržet ceny na poměrně přijatelné úrovni. (fio.cz, 2023)

Pro roky 2024 a 2025 se odhadují nižší hodnoty inflace, které jsou ovlivněny zejména poklesem úrokových sazeb, stabilizací cen či třeba ekonomickým růstem. (cbamonitor.cz, 2024)

Měnový kurz

Vybraná společnost obchoduje i se zahraničními subjekty, tudíž je důležité věnovat pozornost také problematice vývoje měnového kurzu. Důležité je také zmínit poznatek, že vláda začala přemýšlet nad zavedením eura, jako národní měny, z čeho se firma raduje, jelikož by jí to jako exportnímu podniku přineslo značné výhody.

V letech 2018 a 2019 se kurz CZK/EUR pohyboval podobně, kolem 25,6 až 25,7 %. V roce 2020 vypukla kovidová pandemie a tím se i hodnota kurzu české koruny vůči euru značně snížila. Za posledních pár let dosahovala nejslabší úrovně, tedy 26,44 CZK/EUR. Pro firmu to znamenalo, že náklady na dovoz materiálů byly vyšší, na druhou stranu ceny výrobků byly v zahraniční měně nižší, takže firma mohla sledovat nárůst zakázek. V dalších třech letech česká koruna vůči euru posilovala, takže náklady na dovoz poklesly a ceny výsledných produktů byly v cizí měně vyšší.

Tabulka 4 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR (vlastní zpracování dle Ministerstva financí České republiky a ČNB, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (predikce)	2025 (predikce)
CZK/EUR	25,65	25,67	26,44	25,65	24,57	24,01	24,6	24,3

Dle predikce České národní banky by měla koruna vůči euru v roce 2024 oslabit, což se může projevit v růstu zahraniční poptávky po produktech firmy, jelikož tyto produkty budou levnější. V roce 2025 by koruna vůči euru měla trochu zesílit.

8.2.3 Sociálně demografické faktory

V letech 2018 až 2020 se populace v České republice zvyšovala, dosahovala kolem 10,7 milionu lidí. Naopak ve Zlínském kraji, kde sídlí společnost, je situace značně odlišná. Dochází zde ke klesajícímu trendu počtu obyvatel. Tento pokles je dán tím, že je v kraji vyšší mortalita než natalita. V roce 2021 došlo k poklesu počtu obyvatel v České republice, naopak v roce 2022 je evidován značný přírůstek, a to díky migraci lidí z Ukrajiny z důvodu války. Migrace se lehce projevila i ve vzrůstu počtu obyvatel ve vybraném kraji.

Tabulka 5 Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Vývoj počtu obyvatel	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Česká republika	10 626 430	10 669 324	10 700 155	10 500 850	10 759 525	10 900 555
Zlínský kraj	582 921	582 555	580 119	572 432	580 531	580 744

Z tabulky č. 6 si lze povšimnout, že průměrné mzdy ve Zlínském kraji jsou vždy značně nižší než jejich průměr v rámci celého území. Kvůli nízkým mzdám v kraji odchází plno mladých lidí za prací do jiných větších měst, a tak dochází ke stárnutí populace. I kvůli tomu se firma potýká s nedostatkem mladších pracovníků.

Tabulka 6 Průměrná mzda v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí a ČSÚ, 2023)

Průměrná mzda	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Česká republika	32 051	34 578	36 176	38 277	40 317	42 658
Zlínský kraj	28 577	30 659	31 767	34 374	36 326	38 596

V období 2020/2021 došlo v rámci republiky k největší míře nezaměstnanosti. Může za to především ztráta zaměstnání zapříčiněná kovidovým obdobím. Ačkoliv je situace v kraji odlišná a udržuje si stále nízkou míru nezaměstnanosti, tak se vybraná společnost potýká s podobným trendem jako Česká republika a od roku 2020 propouští své pracovníky.

Tabulka 7 Obecná míra nezaměstnanosti (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Česká republika	2,2	2	2,6	2,8	2,2	2,6
Zlínský kraj	1,8	2	1,9	1,8	2,0	X

8.2.4 Technologické faktory

Technologický vývoj je klíčovým aspektem k tomu, aby se firma rozvíjela a udržovala svou konkurenceschopnost. V oblasti podnikání vybrané společnosti je nezbytné podporovat digitalizaci a nejnovější softwary včetně nejnovějších technologických trendů. V oblasti CNC strojů vládne a je stále více požadována dálková diagnostika strojů, která jednoduše a rychle odhalí problémy stroje. Firma tím ušetří spoustu času a peněz, jelikož není potřeba nikde cestovat. Pravidelné aktualizace a upgrady na nejnovější verze jsou nezbytné k zajištění vyšší bezpečnosti a spolehlivosti. Kromě dálkové diagnostiky strojů existuje ještě virtuální sestavení a návrh přístroje, který je upraven přesně na míru, dle specifik zákazníků. Tímto firmy také ušetří spoustu peněz a zákazníci jsou s výsledkem daleko více spokojeni.

Firma získává nejen finanční podporu prostřednictvím dotací ze strany České republiky, ale je také aktivně podporována Evropskou unií. Tato podpora se projevuje zejména v oblasti úspory za energie, které se snaží zajistit výměnou nových a šetrnějších technologií či LED technologií. Kromě toho je podporována v oblasti výroby nových obráběcích center, což povede k rozšíření portfolia společnosti.

8.2.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory zahrnují soubor zákonů, vyhlášek, aktuálních právních směrnic, jež mají vliv na činnost podniku. Každý podnikatel by měl znát a rozumět jednotlivým zákonům, jelikož ty můžou ovlivnit rozhodování jedince a chod firmy. Zároveň definují a stanovují jaké jsou práva a povinnosti, která jsou nezbytná dodržovat. Firma, která vyrábí technologicky náročné CNC obráběcí stroje, musí ještě více dbát na legislativu z pohledu dodržování bezpečnostních a technických standardů, ty jsou však podchyceny ISO normami.

Mezi základní právní předpisy patří:

- 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů;
- 280/2009 Sb., daňový řád;
- 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty;
- 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích;
- 262/2006 Sb., zákoník práce;

- 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání.

Dále zde spadá také zákon: cestovní náhrady, mzdové a platové předpisy, účetnictví včetně vzorového účtového rozvrhu, daň silniční, daň z nemovitých věcí, platební styk a omezení plateb v hotovosti, rezervy, spotřební daně, archivnictví a spisová služba, sociální a zdravotní pojištění, poplatky.

8.2.6 Environmentální faktory

V posledních letech jsou na firmy kladeny čím dál větší nároky ohledně ochrany životního prostředí a udržitelnosti. Vybraná společnost přistupuje k otázkám životního prostředí zodpovědně. Ve firmě je zaměstnaná ekoložka, která sleduje environmentální činnosti firmy. Sleduje, jak firma přistupuje k recyklaci a ekologickému zpracování odpadů, sleduje produkci oxidu uhličitého atd.

Odpadové hospodářství firmy je řízeno smluvními dohodami, které stanovují postupy pro správnou likvidaci odpadu. V lakovně společnosti dochází k měření škodlivých látek, které by mohly negativně ovlivnit životní prostředí. Firma také vlastní studny a pečlivě koordinuje čerpání vod. Tuto vodu využívá primárně pro technologické účely a není určena k pití.

Z pohledu energetiky firma minimalizuje spotřebu energie, snižuje tedy stupeň vytápění budov, nastavuje stroje na režim stand-by s cílem minimalizace spotřeby energie a efektivního využívání stlačeného vzduchu. Recyklaci materiálů využívá firma zejména v administrativě, nikoliv ve výrobě. Ve výrobě by se to mohlo negativně odrazit na kvalitě výrobků a fyzikálních vlastnostech.

8.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu mikroprostředí podniku je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model hodnotí konkurenční prostředí firmy skrze pět klíčových faktorů – odběratele, dodavatele, potencionální substituty, potencionální novou konkurenci a konkurenci v oboru.

Odběratelé

Mezi hlavní odběratele vybrané společnosti patří zejména firmy, které se zabývají výrobou leteckých motorů, komponent pro energetiku, konkrétně například ventilů do potrubí. Dalšími odběrateli jsou firmy, které vyrábějí větrnou energii. Mezi hlavní zákazníky v této oblasti patří Safran Aircraft Engines, GE (General Electric) a česká společnost Bonatrans. Firma se snaží, co nejvíce uspokojit své zákazníky, a tak vyrábí na míru, dle jejich

požadavků. Například společnost Safran se specializuje na výrobu leteckých motorů, a tudíž dbají na vysoké podmínky bezpečnosti práce. Kladou si podmínky, že stroje musí mít certifikaci Bureau Veritas a hluk v místnosti výroby nemůže přesahovat 65db. Firma Bonatrans si zase potrpí na strojích vyhotovených na míru s 24hodinovým garantovaným servisem.

Co se týče porovnání zákazníků dříve a dnes, je důležité vzít v úvahu změny v oblasti managementu firem. Zatímco dříve měli zákazníci, konkrétně tedy manažeři, větší znalost oboru a byli schopni se dostat na své pozice postupem času, dnes je trend odlišný. Dnes převládají tabulkoví manažeři, kteří nemají k firmě žádný větší vztah a zaměřují se spíše na svou kariéru. Chybí jim praktické zkušenosti i fyzikální myšlení.

Dodavatelé

Firma pro svou výrobu nakupuje určité komponenty od svých dodavatelů. Vzhledem k tomu, že si potrpí na kvalitu, vybírá prověřené a spolehlivé dodavatele, se kterými má dlouhodobé pozitivní zkušenosti. Firma párkrát zkoušela nakoupit od asijských prodejců, zboží však nebylo tak kvalitní a mělo krátkou dobu životnosti. Co je ale u dodavatelů velký problém, tak pozdní doba doručení. Ta byla nejhorší hlavně přes kovidové období. Tento problém výrazně ovlivňuje celý výrobní proces, proto si firma udržuje zásoby na skladě i v případě, kdy nejsou žádné zakázky, a to především u levnějších komponentů. Jedním z hlavních spolehlivých dodavatelů, který dokáže sehnat vždy jakýkoliv komponent je firma Dreamland, je to však za vyšší cenu.

Potencionální substituty

Firma se specializuje na výrobu svých produktů na míru, dle požadavků konkrétních zákazníků. Tyto specifikace jsou přesné a jsou vyhotovené v podobě výkresů. Pro firmu by však mohl být hrozbou samotný technologický pokrok, který by současné produkty dokázal nahradit za ty, které by představovaly ještě větší úsporu energie či nižší dopad na životní prostředí. Také by se mohlo do budoucna stát, že letecká doprava už nebude tak oblíbenou formou dopravy a budou existovat jiné podobně rychlé způsoby přepravy, což by značně snížilo poptávku po leteckých motorech.

Potencionální noví konkurenti

Pro nové firmy je velmi těžké se na tomto trhu prosadit. Důležitou roli v tomto odvětví hrají reference od zákazníků a jejich doporučení. Zákazníci častokrát vsadí na ověřenou kvalitu i na úkor vyšší ceny, než jakou by třeba měli od nových výrobců. Další překážkou je nutnost

mít vysoké technologické znalosti a mít dostatek kvalitních pracovníků, kteří zvládnou montáž těchto strojů. Montáž takových strojů vyžaduje zkušenosti a zručnost. Bohužel je i pro stávající firmy téměř nemožné sehnat takové pracovníky, pro ty nové by to bylo ještě těžší. Důležitý poznatek je i ten, že obráběcí stroje jsou hodně specifické a v dnešní době nelze začít od nuly, jediným řešením je koupě firmy, která má problémy.

Konkurence v oboru

Konkurence v tomhle oboru není v České republice velká, všichni se aktuálně potýkají se stejnými problémy. Konkurenční prostředí je spíše v zahraničí. Náklady na lidi a na energie rostou ve všech zemích stejně, ale zahraniční firmy dokážou lépe ustát tlaky, které pociťují z důvodu nedostatečných zakázek či zakázek, které jsou velmi špatně finančně ohodnoceny. Za konkurenční firmu se dá v České republice považovat firma Omos, ta ale nenabízí tak vysokou kvalitu strojů na takové úrovni, jako vybraná společnost. Čím ale konkuruje, tak nízkou cenou za své produkty. Hlavním konkurentem proto zůstává především zahraniční firma Pietro Carnaghi, která si na kvalitu svých strojů naopak potrpí.

Vybraná společnost se snaží udržet si výhodu před konkurencí zejména tím, že investuje do modernizace, automatizace, a také využívá 3D tiskárnu, díky které danou věc nemusí obrábět. Další konkurenční výhodou je to, že vymýšlí specifické řešení pro zákazníka, i když na úkor vyšších cen oproti konkurenci. Má tedy vysoký prozákaznický přístup, a hlavně posiluje svou péči o zákazníka v záruční a pozáruční době. V neposlední řadě stále vylepšuje a inovuje své staré stroje, čímž zachovává a zlepšuje jejich fyzikální vlastnosti.

Vyhodnocení Porterova modelu

Síla odběratelů, zejména klíčových firem Safran Aircraft Engines, GE, Bonatrans, má významný vliv na vybranou společnost. Tito zákazníci mají specifické požadavky a náročné standardy, které ovlivňují celý proces výroby a dodání. Tito odběratelé si cení výroby na míru, a proto je důležité s nimi udržovat dobré vztahy, tím si firma upevňuje pozici na trhu. Dodavatelská síla je pro firmu důležitá zejména z hlediska nákupu kvalitních komponentů. Upřednostňuje firmy, které jsou spolehlivé a se kterými má dlouhodobé zkušenosti. I přes vyšší náklady je významným dodavatelem firma Dreamland. Síla z pozice potencionálních substitutů je zejména v technologickém pokroku. Zároveň také ve větší energetické úspoře nebo v ekologičtějších produktech. Síla potencionální nové konkurence je omezená, zejména kvůli technologickým znalostem a nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Síla konkurence v daném odvětví se projevuje zejména v zahraničí, kde firmy konkurují kvalitou svých produktů. V České republice se konkurence projevuje spíše v cenách konečných výrobků.

8.4 SWOT analýza

Další metodou nezbytnou ke zkoumání jak vnitřního, tak i vnějšího okolí společnosti je SWOT analýza. Jedná se o strategický nástroj, který se snaží vytvořit komplexní obraz o dané společnosti, o její aktuální situaci a strategických možnostech. Metoda analyzuje a hodnotí silné a slabé stránky společnosti (jedná se o interní faktory), dále pak příležitosti a hrozby (externí faktory).

Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	**Slabé stránky**
- kvalitní tým konstruktérů - kvalita a přesnost výrobků - komponenty z Evropy - prozákaznický přístup - dobré jméno společnosti - široké výrobní portfolio - certifikáty ISO - export do zahraničí	- nedostatek dělníků - nedostatek zakázek - nedostatečně ohodnocené zakázky - náročnost nákupu komponentů - montážní práce - nespolehlivost zákazníků - věková struktura zaměstnanců
Příležitosti	**Hrozby**
- trhy pobaltských států - nové technologie - dotační programy - přijetí eura - nárůst migrantů - vyšší podpora úředníků	- nepříznivý demografický vývoj - špatná platební morálka odběratelů - soutěž o ceny mezi firmami - vysoká zahraniční konkurence - politická a ekonomická nestabilita - vysoké sankce

Za první **silnou stránku** společnosti je považován tým konstruktérů. Jak už bylo zmíněno, je velice obtížné najít v dnešní době lidi, kteří mají v tomto oboru zkušenosti a vysoké technické znalosti, proto jsou pro firmu tak důležití. Zároveň jsou to pracovníci, kteří mají zájem o vzdělání, neustále se vzdělávají, jezdí do zahraničí a sdílí své poznatky. Další tři odrážky jsou hodně propojené. Firma na úkor vyšších cen vyrábí výrobky v maximální kvalitě a s maximální přesností dle požadavků klienta. Vyšší cena je dána také odběrem komponentů z Evropy, nikoliv od asijských prodejců. Pro firmu v tomto odvětví je velice důležité mít dobré jméno, neboť to v konkurenčním prostředí představuje klíčovou roli pro získávání nových zákazníků. Představuje to tedy základ pro úspěšné prosazení na trhu a

zároveň i udržení loajality odběratelů. Firma je držitelem několika ISO certifikátů, čímž prokazuje, že dodržuje mezinárodní normy kvality svých produktů i procesů ve společnosti, a tak může mít větší přístup k mezinárodním trhům, jelikož plno zahraničních zákazníků tyto certifikáty po firmách požadují.

Za **slabé stránky** firmy lze považovat nedostatek pracovníků na speciální dělnické pozice. Firma na tyto posty zaměstnává lidi, kteří už mají vyšší věkový průměr, stárnou a není za ně žádná náhrada. Jednoznačně lze tvrdit, že personální potenciál, který je pro tento obor klíčový, slábne. Další nevýhodou jsou nedostatečné zakázky. Před vypuknutím války na Ukrajině, firma spolupracovala zejména s ruským trhem, spolupráce se však v tomto období přerušila. Dalším problémem je i nedostatečně naceněná zakázka. Firma čelí výzvám, které se týkají zakázek. Na jednu stranu se snaží zpracovat kvalitní konstrukci přesně dle přání a specifikace zákazníka, na druhou stranu se to snaží přepočítat tak, aby se to vešlo do finančního rámce firmy. Největší slabinou vybrané společnosti je oblast nákupu. Dochází zde k obtížím zajistit komponenty včas, tedy v pevně daných termínech. Problém nastává zejména, když už dojde k zahájení výrobního procesu, některé části jsou už smontované a na jiné se čeká, čímž se pozastaví celá výroba. K nedodržování výrobního harmonogramu a neplnění objednávek dochází i kvůli nedostatku lidí na montáž. Poslední slabou stránkou je nespolehlivost zákazníků, kteří platí po lhůtách a starší věková struktura zaměstnanců.

Příležitost firma vidí v rozvíjejících se trzích ve světě. Doposud společnost neuzavřela žádné partnerství s pobaltskými státy, což by do budoucna chtěla změnit a rozvíjet spolupráci s Litvou, Lotyšskem a Estonskem. Tyto země by mohly ocenit především výkonnost strojů, servis a špičkovou technickou podporu. V oblasti nových technologií je společnost otevřená a ráda by i nadále investovala do technologií, které zdokonalí její původní stroje a firma bude ještě konkurenceschopnější. Dotační programy jsou pro firmu významným faktorem pro podporu rozvoje a investic do nových technologií. V současné době jsou dotační programy velice nízké, avšak kdyby došlo ke změně, firmě by to pomohlo otevřít nové perspektivy. Další příležitostí pro firmu je přijetí eura, jelikož pro exportéry je koruna zátěž. Přijetí eura by eliminovalo kurzové riziko a zjednodušilo mezinárodní transakce. Vzhledem k narůstajícímu počtu Ukrajinců, kteří utíkají před válkou, vidí firma příležitost v obsazování dělnických pozic. Další příležitostí pro firmu je vyšší podpora úředníků, která by přinesla jednodušší administrativu, rychlejší schvalovací procesy nebo i vyšší dotace.

Jedna z **hrozeb** pro společnost je nepříznivý demografický vývoj, jelikož v České republice každoročně klesá počet nově narozených lidí. Jak už bylo zmíněno, firma zaměstnává spíše

starší pracovníky, ty však postupně odcházejí do důchodu a sehnat nové lidi v tomto oboru je náročné. Další hrozbou je špatná platební morálka zákazníků, která může firmě přinést problémy se stabilitou a likviditou. Opožděné platby omezují hotovost společnosti a narušují její chod. Můžou nastat problémy se splácením finančních i provozních nákladů. Společnost vyrábí kvalitní a cenově dražší produkty, zatímco české konkurenční firmy produkují levnější produkty s nižší kvalitou. Soutěž o ceny může znamenat riziko ztráty podílu na trhu. Sice z pohledu kvality nepředstavují české firmy žádnou konkurenci, zahraniční firmy naopak ano. Některé zahraniční firmy jsou celosvětově známější, a tak dá hodně zákazníků přednost právě jim. Ohrožením pro firmu by mohla být také politická a ekonomická nestabilita či další vysoké sankce.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Klíčovým elementem ve firmě je tým konstruktérů, jejichž vysoké technické znalosti by mohly být využity při rozvoji spolupráce s pobaltskými státy. Zároveň by se mohly využít při investování do nových technologií, čímž by se firma mohla více rozvíjet. Firma se vyznačuje zejména vysokým exportem výrobků do zahraničí, proto by přijetí eura posílilo pozici firmy. Firma má na trhu dobré jméno, vyrábí kvalitní výrobky za vyšší cenu, a právě těmito kvalitami by mohla zamezit hrozbám, které jsou spojeny se zahraniční konkurencí. Zároveň by mohla ještě více posílit své postavení na mezinárodním trhu tím, že by více propagovala evropské dodavatele a certifikáty ISO. Společnost má nedostatek dělníků, jejich nárůst by mohl být vyřešen přijetím Ukrajinců, kteří utíkají před válkou. Jak už v analýze zaznělo, nejvíce problematická oblast podniku je nákup. Zlepšení této oblasti by firmě pomohlo předejít prodlevám ve výrobě, které jsou způsobené nedostatkem komponentů. Další slabou stránkou jsou nedostatečně naceněné zakázky a nespolehlivost zákazníků. Ty mohou být vyřešeny zejména zlepšením v komunikaci s klientem a v řízení a plánování zakázek.

8.5 Shrnutí výsledků analýzy okolí podniku

V první části této kapitoly byla společnost zařazena v rámci klasifikace CZ-NACE do zpracovatelského průmyslu, přesněji do výroby kovoobráběcích strojů. Následně byla provedena PESTLE analýza. V rámci politických faktorů bylo zjištěno, že z důvodu nátlaku vlády a EU se firma ještě důkladněji věnuje směrnicím a reportingu ESG. Pro podporu technologického rozvoje je financovaná Evropskou unií a z důvodu války na Ukrajině je podrobena vyšším nákladům na energie. Ekonomický faktor poukazuje na problémy v oblasti prodeje v letech 2021 a 2022, které započaly z důvodu koronaviru. Došlo k přerušení dodávek, zastavení výroby a růstu nákladů. Sociálně demografický faktor narážel zejména na problematiku nízkých mezd v kraji, díky čemuž odchází mladí lidé do jiných měst, a tak se firma potýká s nedostatkem mladších dělníků. Technologické faktory zdůrazňují důležitost digitalizace a softwarů, které umožňují dálkovou diagnostiku stroje nebo virtuální sestavení přístroje. Oblast legislativy z důvodu technologicky náročných CNC obráběcích strojů požaduje dodržování vysokých bezpečnostních a technických standardů. V environmentálních faktorech jsou popsány činnosti, které firma dělá proto, aby minimalizovala negativní dopady na životní prostředí. Firma sleduje produkci CO2, měří a analyzuje škodlivost látek, snižuje spotřebu energie, nastavuje režim stand-by a recykluje.

Třetí podkapitolu tvořil Porterův model pěti konkurenčních sil. Zde bylo zjištěno, že je firma velice prozákaznická a snaží se vyhovět svým odběratelům ve specifických požadavcích i v náročných standardech, které mají vliv na celý výrobní proces. Síla dodavatelů je důležitá a firma dává přednost spolehlivým a ověřeným firmám, ačkoliv ji stojí vyšší náklady. Bohužel zde dochází k problémům s pozdním dodáním komponentů, a tak bývá výroba častokrát přerušena. Jediný strach firmy v oblasti substitutů jsou produkty, které by mohly mít vyšší úroveň environmentální udržitelnosti. Potencionální nová konkurence je omezená vzhledem k technologickým znalostem a nedostatku kvalifikovaných pracovníků, které toto odvětví vyžaduje. Konkurence v tomto odvětví se projevuje jinak v zahraničí a jinak v České republice. V České republice je ovlivněná cenami konečných výrobků, v zahraničí zase kvalitou produktů.

Poslední podkapitolou byla SWOT analýza, která zanalyzovala, že rozvoj firmy by měl být zaměřen zejména na technologie, tedy technologický pokrok, dále na posílení mezinárodního postavení prostřednictvím možného přijetí eura či propagace kvalitních dodavatelů a certifikátů ISO a v neposlední řadě na zlepšení řízení a plánování zakázek.

9 FINANČNÍ ANALÝZA

K vyhodnocení finanční situace podniku je provedena finanční analýza. Údaje a data o podniku vychází z účetních výkazů a interních zdrojů společnosti. Výsledky podniku jsou porovnány s hodnotami odvětví, do kterého vybraná společnost spadá (přesněji výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů). Hodnoty byly převzaté ze stránky Ministerstva průmyslu a obchodu. Analýza v rámci podniku zachycuje roky 2018 až 2023, s tím, že výkazy za rok 2023 jsou pouze předběžné. Analýza v odvětví se soustředí pouze na období 2018-2021. Údaje za rok 2022 v rámci odvětví nejsou kompletní.

9.1 Analýza absolutních ukazatelů

Následující podkapitola se bude zabývat analýzou absolutních ukazatelů dané společnosti, a to se zaměřením na horizontální a vertikální analýzu. Všechna níže uvedená data vychází z finančních výkazů společnosti.

Analýza majetkové struktury

V tabulkách č. 9, 10 je znázorněna vertikální analýza, jak v hodnotovém, tak i procentním vyjádření. Z tabulky č. 9 si lze všimnout, že hodnota aktiv je nejvyšší v roce 2023, avšak v každém sledovaném roce dosahuje firma velice podobných hodnot. Hodnota dlouhodobého majetku je v roce 2021 nejvyšší, konkrétně tedy DHM. Je to ovlivněno tím, že společnost v průběhu tohoto roku investovala do nákupu nemovitostí od své dceřiné společnosti, kterou chtěla tímto krokem oddlužit od bankovních úvěrů. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku je v roce 2023 oproti roku 2022 vyšší z důvodu toho, že firma začala pracovat na větších projektech, které nebyly do konce roku plně dokončeny.

V letech 2018 a 2019 představoval dlouhodobý finanční majetek největší část, kolem 29 %. Během tohoto období byly zaznamenány vysoké hodnoty, protože společnost držela podíly ve firmách. Následující roky došlo spíše ke klesajícímu trendu.

U položek zásob lze vidět, že před kovidovým obdobím měla firma na skladě poměrně více zásob, po vypuknutí pandemie už bylo náročnější sehnat určité komponenty, jelikož firmy zavíraly výroby, hodnota klesá. Zvýšená hodnota zásob v roce 2021 je spojena s obnovou ekonomiky, nárustem poptávky po výrobcích firmy. V letech 2022 a 2023 je zaznamenán opět pokles, ten je i do značné míry ovlivněn energetickou krizí.

V roce 2018 je nejnižší hodnota krátkodobých pohledávek (15,84 % z hodnoty pohledávek), další roky postupně roste a dosuje kolem 18-30 % z celkové hodnoty pohledávek. Stav pohledávek je primárně určen dobou fakturace jednotlivých strojů. Pokud firma ve 12.

měsíci vystavuje faktury na více strojů, stav pohledávek narůstá, jelikož platby za faktury jsou očekávány až v lednu následujícího roku.

Kolísavost peněžních prostředků, zejména na bankovním účtu, je dána stejně jako u pohledávek, termíny plateb a splatností faktur. Když má firma více zakázek, zvyšuje se její příjem. Nejnižší hodnota peněžních prostředků je v roce 2019, činí 1 107 tisíc korun a tvoří pouze 0,1 % z celkové hodnoty oběžných aktiv.

Časové rozlišení aktiv souvisí ve všech sledovaných letech s náklady příštího období, kde se zahrnují certifikáty, víza či třeba letenky pro pracovníky, kteří mají letět na pracovní cestu. V žádném sledovaném období hodnota nedosáhla 1 % z celkového objemu majetku.

Tabulka 9 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA	**1 154 948**	**1 129 219**	**1 063 907**	**1 240 511**	**1 103 145**	**1 253 167**
Dlouhodobý majetek	**584 045**	**548 171**	**449 975**	**672 508**	**614 821**	**663 297**
DNM	1 614	1 133	2 410	1 794	360	905
DHM	249 081	213 575	240 684	496 760	464 537	438 620
DFM	333 350	333 463	206 881	173 954	149 924	223 772
Oběžná aktiva	**568 271**	**579 502**	**610 095**	**564 935**	**484 078**	**587 849**
Zásoby	357 287	312 388	259 855	309 993	273 367	225 951
Pohledávky	182 949	266 007	321 230	239 063	204 050	341 839
Dlouhodobé pohl.	1	1	1	1	1	1
Krátkodobé pohl.	182 948	266 006	321 229	239 062	204 049	341 838
Peněžní prostředky	28 035	1 107	29 010	15 879	6 661	20 059
Časové rozlišení aktiv	**2 632**	**1 546**	**3 837**	**3 068**	**4 246**	**2 021**

Hodnota aktiv je tvořena jak dlouhodobým majetkem, tak i oběžnými aktivy, téměř ve stejné procentuální výši. Dlouhodobý finanční majetek předhání v prvních dvou letech majetek hmotný, od roku 2020 se trend změnil a ve všech letech dominuje hodnota hmotného majetku, která se pohybuje kolem 22-42 % celkové hodnoty majetku. Tato změna je dána nákupem nemovitosti. V oběžných aktivech mají největší zastoupení zásoby (v průměru 25,1 %) a krátkodobé pohledávky (v průměru 22,4 %).

Tabulka 10 Vertikální analýza – procentní vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)

%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Dlouhodobý majetek	**50,57**	**48,54**	**42,29**	**54,21**	**55,73**	**52,93**
DNM	0,14	0,10	0,23	0,14	0,03	0,07
DHM	21,57	18,91	22,62	40,04	42,11	35,00
DFM	28,86	29,53	19,45	14,02	13,59	17,86

Oběžná aktiva	**49,20**	**51,32**	**57,34**	**45,54**	**43,88**	**46,91**
Zásoby	30,94	27,66	24,42	24,99	24,78	18,03
Pohledávky	15,84	23,56	30,19	19,27	18,50	27,28
Dlouhodobé pohl.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohl.	15,84	23,56	30,19	19,27	18,50	27,28
Peněžní prostředky	2,43	0,10	2,73	1,28	0,60	1,60
Časové rozlišení aktiv	**0,23**	**0,14**	**0,36**	**0,25**	**0,38**	**0,16**

V tabulkách č. 11 a 12 je zachycena horizontální analýza společnosti, která udává meziroční změny. Tato analýza jednoznačně ukazuje veliké výkyvy mezi jednotlivými obdobími. Celková bilanční suma měla po celé sledované období kolísavý charakter.

Tabulka 11 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
AKTIVA	**-25 729**	**-65 312**	**176 604**	**-137 366**	**150 022**
Dlouhodobý majetek	**-35 874**	**-98 196**	**222 533**	**-57 687**	**48 476**
DNM	-481	1 277	-616	-1 434	545
DHM	-35 506	27 109	256 076	-32 223	-25 917
DFM	113	-126 582	-32 927	-24 030	73 848
Oběžná aktiva	**11 231**	**30 593**	**-45 160**	**-80 857**	**103 771**
Zásoby	-44 899	-52 533	50 138	-36 626	-47 416
Pohledávky	83 058	55 223	-82 167	-35 013	137 789
Dlouhodobé pohl.	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohl.	83 058	55 223	-82 167	-35 013	137 789
Peněžní prostředky	-26 928	27 903	-13 131	-9 218	13 398
Časové rozlišení aktiv	**-1 086**	**2 291**	**-769**	**1 178**	**-2 225**

Tabulka 12 Horizontální analýza – procentní vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)

%	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
AKTIVA	**-2,23**	**-5,78**	**16,60**	**-11,07**	**13,60**
Dlouhodobý majetek	**-6,14**	**-17,91**	**49,45**	**-8,58**	**7,88**
DNM	-29,80	112,71	-25,56	-79,93	151,39
DHM	-14,25	12,69	106,40	-6,49	-5,58
DFM	0,03	-37,96	-15,92	-13,81	49,26
Oběžná aktiva	**1,98**	**5,28**	**-7,40**	**-14,31**	**21,44**
Zásoby	-12,57	-16,82	19,29	-11,82	-17,35
Pohledávky	45,40	20,76	-25,58	-14,65	67,53
Dlouhodobé pohl.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohl.	45,40	20,76	-25,58	-14,65	67,53
Peněžní prostředky	-96,05	2520,60	-45,26	-58,05	201,14
Časové rozlišení aktiv	**-41,26**	**148,19**	**-20,04**	**38,40**	**-52,40**

Analýza finanční struktury

Z níže uvedených tabulek je patrné, že ve všech sledovaných letech převládá hodnota vlastního kapitálu před cizími zdroji. Avšak v posledních třech letech tato tendence lehce klesá a cizí zdroje dosahují přes 41 % z hodnoty celkových pasiv. V předcházejících obdobích představovaly vždy nižší hodnotu, něco přes 22 %. Základní kapitál je po celou dobu neměnný. Zajímavou sledovanou položkou je ážio a kapitálové fondy, zde lze vidět značnou meziroční navyšující se zápornou hodnotu. V roce 2020 došlo k poklesu podílů vlastněných dceřiných společností, což má za důsledek pokles hodnoty, která se projeví zejména v oceňovacích rozdílech. VH běžného období je v letech 2018, 2021 a 2022 záporný, výnosy společnosti byly nižší než její náklady.

Rezervy ve společnosti jsou vždy kolem 4–5 %, s výjimkou roku 2022, zde byla hodnota nulová. Firma využila dostupné finanční prostředky k pokrytí určitých nákladů, především k vyrovnání ztrát. V roce 2023 firma opět tvoří rezervy (5 %), a to zejména na bonusy pro zaměstnance a na náklady spojené s nedodělky na strojích. V tomto roce firma tvoří rezervy kvůli tomu, že měla větší projekty, které nestihla dokončit, a tak si dala více peněz stranou pro budoucí potřebu.

Závazky ve společnosti tvoří největší podíl (94-100 %), v prvních třech letech se jedná zejména o krátkodobé závazky, následně pak dlouhodobé. Tento trend je dán tím, že firma v roce 2021 nakoupila nemovitost, kterou měla zajištěnou dlouhodobým úvěrem od banky a dlouhodobou půjčkou od akcionářů.

Hodnota krátkodobých závazků byla tvořena závazky z obchodních vztahů, krátkodobými přijatými zálohami a závazky k úvěrovým institucím. Závazky z obchodních vztahů jsou ovlivněny zejména nesplacenými fakturami od dodavatelů. Položka krátkodobých přijatých záloh je zase daná přijatými zálohami od obchodních partnerů, jelikož firma téměř vždy požaduje zálohovou platbu. Závazky k úvěrovým institucím jsou dány čerpáním kontokorentních úvěrů.

Dlouhodobé závazky jsou pro období 2018-2020 téměř zanedbatelné, důležitost nabírají v letech 2021 až 2022. Zde tvoří více než 50 % z celkové hodnoty závazků. Projevují se zejména u položek závazky k úvěrovým institucím a ostatní závazky. Firma má dlouhodobý úvěr u banky a zároveň má zápůjčky, které poskytly akcionáři na pořízení nemovitosti. V posledních dvou letech (2022, 2023) dosahuje položka dlouhodobých přijatých záloh zvýšené hodnoty. Firma totiž přijala kauce od nájemců z pronajímaných nemovitostí.

Časové rozlišení pasiv za sledované období nedosahuje ani jeden rok 1 % z celkové finanční struktury. V posledních třech letech dosahuje nejvyšší části, zejména u položky výnosy příštích období. Hodnoty po roce 2019 jsou vyšší kvůli provizím za služby plánované k poskytnutí v budoucnosti a také díky předplacení za dodání a montáže či instalaci strojů.

Tabulka 13 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA	**1 154 948**	**1 129 219**	**1 063 907**	**1 240 511**	**1 103 145**	**1 253 167**
Vlastní kapitál	**848 297**	**874 226**	**773 356**	**723 368**	**627 262**	**695 784**
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Ážio a kapitálové fondy	1 020	1 133	-125 449	-139 226	-212 330	-212 482
Fondy ze zisku	11 206	11 063	11 623	12 719	12 331	12 289
VH minulých let	790 000	785 000	811 000	814 888	819 000	777 000
VH běžného období	-3 929	27 030	26 182	-15 013	-41 739	68 977
Cizí zdroje	**306 648**	**254 991**	**282 086**	**511 275**	**468 391**	**557 383**
Rezervy	12 735	12 746	13 307	4 655	0	28 079
Závazky	293 913	242 245	268 779	506 620	468 391	529 304
Dlouhodobé závazky	2 280	4 886	5 676	268 413	234 914	184 362
Odložený daňový závazek	2 278	4 884	5 674	3 785	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	*0*	*0*	*0*	*144 626*	*114 007*	*63 225*
Dlouhodobé přijaté zálohy	*0*	*0*	*0*	*0*	*905*	*1 135*
Ostatní závazky	*2*	*2*	*2*	*120 002*	*120 002*	*120 002*
Krátkodobé závazky	291 633	237 359	263 103	238 207	233 477	344 942
Závazky k úvěrovým institucím	*58 376*	*20 032*	*83 054*	*91 266*	*35 469*	*149 271*
Krátkodobé přijaté zálohy	*84 545*	*54 301*	*71 602*	*49 432*	*79 497*	*89 330*
Závazky z obchodních vztahů	*85 522*	*60 126*	*32 028*	*28 256*	*39 510*	*30 987*
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	*18 105*	*60 638*	*25 664*	*27 739*	*40 213*	*41 279*
Ostatní závazky	*45 085*	*42 262*	*50 755*	*41 514*	*38 788*	*34 075*
Časové rozlišení pasiv	**3**	**2**	**8 465**	**5 868**	**7 492**	**0**

Tabulka 14 Vertikální analýza – procentní vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)

%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Vlastní kapitál	**73,45**	**77,42**	**72,69**	**58,31**	**56,86**	**55,52**
Základní kapitál	4,33	4,43	4,70	4,03	4,53	3,99
Ážio a kapitálové fondy	0,09	0,10	-11,79	-11,22	-19,25	-16,96
Fondy ze zisku	0,97	0,98	1,09	1,03	1,12	0,98

VH minulých let	68,40	69,52	76,23	65,69	74,24	62,00
VH běžného období	-0,34	2,39	2,46	-1,21	-3,78	5,50
Cizí zdroje	**26,55**	**22,58**	**26,51**	**41,21**	**42,46**	**44,48**
Rezervy	4,15	5,00	4,72	0,91	0,00	5,04
Závazky	95,85	95,00	95,28	99,09	100,00	94,96
Dlouhodobé závazky	0,74	1,92	2,01	52,50	50,15	33,08
Odložený daňový závazek	0,74	1,92	2,01	0,74	0,00	*0,00*
Závazky k úvěrovým institucím	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*28,29*	*24,34*	*11,34*
Dlouhodobé přijaté zálohy	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,19*	*0,20*
Ostatní závazky	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*23,47*	*25,62*	*21,53*
Krátkodobé závazky	95,10	93,09	93,27	46,59	49,85	61,89
Závazky k úvěrovým institucím	*19,04*	*7,86*	*29,44*	*17,85*	*7,57*	*26,78*
Krátkodobé přijaté zálohy	*27,57*	*21,30*	*25,38*	*9,67*	*16,97*	*16,03*
Závazky z obchodních vztahů	*27,89*	*23,58*	*11,35*	*5,53*	*8,44*	*5,56*
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	*5,90*	*23,78*	*9,10*	*5,43*	*8,59*	*7,41*
Ostatní závazky	*14,70*	*16,57*	*17,99*	*8,12*	*8,28*	*6,11*
Časové rozlišení pasiv	**0,00**	**0,00**	**0,80**	**0,47**	**0,68**	**0,00**

V následujících dvou tabulkách č. 15 a 16 je znázorněna horizontální analýza společnosti v hodnotovém a procentním vyjádření. Za absolutně nejvyšší meziroční změny lze považovat změnu ážia a kapitálových fondů za období 2020/2019, kde došlo k poklesu o 11 172 %, dále pak hodnotu dlouhodobých závazků za období 2021/2020, zde je zaznamenán nárůst o 4 628 %. Změna u položky dlouhodobých ostatních závazků mezi lety 2021 a 2020 vykazuje zvýšení o 6 milionů procent. V neposlední řadě také časové rozlišení pasiv v letech 2020 a 2019 vykazuje meziroční nárůst o 423 150 %.

Tabulka 15 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
PASIVA	**-25 729**	**-65 312**	**176 604**	**-137 366**	**150 022**
Vlastní kapitál	**25 929**	**-100 870**	**-49 988**	**-96 106**	**68 522**
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	113	-126 582	-13 777	-73 104	-152
Fondy ze zisku	-143	560	1 096	-388	-42
VH minulých let	-5 000	26 000	3 888	4 112	-42 000
VH běžného období	30 959	-848	-41 195	-26 726	110 716
Cizí zdroje	**-51 657**	**27 095**	**229 189**	**-42 884**	**88 992**
Rezervy	11	561	-8 652	-4 655	28 079
Závazky	-51 668	26 534	237 841	-38 229	60 913

Dlouhodobé závazky	2 606	790	262 737	-33 499	-50 552
Odložený daňový závazek	2 606	790	-1 889	-3 785	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	144 626	-30 619	-50 782
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	905	230
Ostatní závazky	0	0	120 000	0	0
Krátkodobé závazky	-54 274	25 744	-24 896	-4 730	111 465
Závazky k úvěrovým institucím	-38 344	63 022	8 212	-55 797	113 802
Krátkodobé přijaté zálohy	-30 244	17 301	-22 170	30 065	9 833
Závazky z obchodních vztahů	-25 396	-28 098	-3 772	11 254	-8 523
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	42 533	-34 974	2 075	12 474	1 066
Ostatní závazky	-2 823	8 493	-9 241	-2 726	-4 713
Časové rozlišení pasiv	**-1**	**8 463**	**-2 597**	**1 624**	**-7 492**

Tabulka 16 Horizontální analýza – procentní vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)

%	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
PASIVA	**-2,23**	**-5,78**	**16,60**	**-11,07**	**13,60**
Vlastní kapitál	**3,06**	**-11,54**	**-6,46**	**-13,29**	**10,92**
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ážio a kapitálové fondy	11,08	-11 172,29	10,98	52,51	0,07
Fondy ze zisku	-1,28	5,06	9,43	-3,05	-0,34
VH minulých let	-0,63	3,31	0,48	0,50	-5,13
VH běžného období	-787,96	-3,14	-157,34	178,02	-265,26
Cizí zdroje	**-16,85**	**10,63**	**81,25**	**-8,39**	**19,00**
Rezervy	0,09	4,40	-65,02	-100,00	0,00
Závazky	-17,58	10,95	88,49	-7,55	13,00
Dlouhodobé závazky	114,30	16,17	4 628,91	-12,48	-21,52
Odložený daňový závazek	114,40	16,18	-33,29	-100,00	0,00
Závazky k úvěrovým institucím	0,00	0,00	0,00	-21,17	-44,54
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní závazky	0,00	0,00	6 000 000,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	-18,61	10,85	-9,46	-1,99	47,74
Závazky k úvěrovým institucím	-65,68	314,61	9,89	-61,14	320,85
Krátkodobé přijaté zálohy	-35,77	31,86	-30,96	60,82	12,37
Závazky z obchodních vztahů	-29,70	-46,73	-11,78	39,83	-21,57

Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	234,92	-57,68	8,09	44,97	2,65
Ostatní závazky	-6,26	20,10	-18,21	-6,57	-12,15
Časové rozlišení pasiv	**-33,33**	**423 150,00**	**-30,68**	**27,68**	**-100,00**

Analýza výnosů

V rámci analýzy výnosů dosahuje firma největších hodnot v roce 2019, v tomto roce se firmě dařil zejména prodej svých strojů, hodnota tržeb činila 774 198 tisíc korun, což dělalo 97 % hodnoty celkových výnosů. Rok 2019 byl úspěšný zejména díky finalizaci zahraničních zakázek. Naopak nejslabší byly roky 2021 až 2023, kde se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb držely v rozmezí 76-89 %. V těchto letech firma eviduje nízký počet zakázek, který je také zapříčiněn přerušením společných vazeb s ruskými firmami, jakožto významnými klienty. Zároveň jsou tyto roky zpříčiněné vlivem COVIDu, kdy firma nemohla vycestovat, uzavírat nové zakázky či dokončovat montáže u zákazníků.

Tržby za prodej zboží dominovali v roce 2021 s téměř 8% podílem na celkové hodnotě výnosů. To bylo způsobené opačným efektem COVIDu. Firma nemohla cestovat, a tak od ní zákazníci kupovali alespoň náhradní díly ke svým strojům.

Ostatní provozní výnosy dosahují vysokých hodnot v období 2021 až 2023. Tvoří až 6 % celkových výnosů. Zároveň lze pozorovat vysoký nárůst u této položky za období 2020/2019 o 3 161 %, jednalo se o příjem dotací. V roce 2021 šlo především o zúčtování dotací LEVEL-UP i ANTIVIRUS a zúčtování smluvních pokut za odstoupení od smlouvy. V tomto roce firma přijala náhradu škody za krach dodavatele plynu. Následující dva roky evidují tržby z prodeje nepoužívané části areálu, v roce 2023 jde konkrétně o prodej kalírny. Výnosy z ostatního DFM, v roce 2021 v hodnotě 26 140 tisíc korun, jsou dány dividendy z dceřiné společnosti.

Tabulka 17 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření výnosů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	558 740	774 198	621 541	360 441	513 332	685 335
Tržby za prodej zboží	7 998	10 135	13 247	35 745	15 808	15 578
Ostatní provozní výnosy	2 909	228	7 436	23 608	25 528	49 891
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0	0	29 010
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0	26140	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	519	1 264	1 710	1 595	1 842	2 721
Ostatní finanční výnosy	13 899	10 086	17 088	23 648	20 984	24 222
VÝNOSY	**584 065**	**795 911**	**661 022**	**471 177**	**577 494**	**806 757**

Tabulka 18 Vertikální analýza – procentní vyjádření výnosů (vlastní zpracování)

%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	95,66	97,27	94,03	76,50	88,89	84,95
Tržby za prodej zboží	1,37	1,27	2,00	7,59	2,74	1,93
Ostatní provozní výnosy	0,50	0,03	1,12	5,01	4,42	6,18
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0	0	3,60
Výnosy z ostatního DFM	0,00	0,00	0,00	5,55	0,00	0,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,09	0,16	0,26	0,34	0,32	0,34
Ostatní finanční výnosy	2,38	1,27	2,59	5,02	3,63	3,00
VÝNOSY	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

V rámci horizontální analýzy výnosů jsou zachyceny meziroční změny jednotlivých položek v průběhu jednotlivých obdobích. Je zde ještě více poukázáno na pokles výnosů, zejména tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb za období 2020/2019 a 2021/2020.

Tabulka 19 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření výnosů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	215 458	-152 657	-261 100	152 891	172 003
Tržby za prodej zboží	2 137	3 112	22 498	-19 937	-230
Ostatní provozní výnosy	-2 681	7 208	16 172	1 920	24 363
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0	29 010
Výnosy z ostatního DFM	0	0	26 140	-26 140	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	745	446	-115	247	879
Ostatní finanční výnosy	-3 813	7 002	6 560	-2 664	3 238
VÝNOSY	**211 846**	**-134 889**	**-189 845**	**106 317**	**229 263**

Tabulka 20 Horizontální analýza – procentní vyjádření výnosů (vlastní zpracování)

%	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	38,56	-19,72	-42,01	42,42	33,51
Tržby za prodej zboží	26,72	30,71	169,83	-55,78	-1,45
Ostatní provozní výnosy	-92,16	3161,40	217,48	8,13	95,44
Výnosy z DFM – podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z ostatního DFM	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	143,55	35,28	-6,73	15,49	47,72
Ostatní finanční výnosy	-27,43	69,42	38,39	-11,27	15,43
VÝNOSY	**36,27**	**-16,95**	**-28,72**	**22,56**	**39,70**

Analýza nákladů

Celkové náklady byly v podniku nejvyšší v roce 2019, dominantní položku představovala výkonová spotřeba, která tvořila 56 % z celkové sumy. Jednalo se převážně o spotřebu materiálu a energie, které byly zvýšené díky většímu množství zakázek. Naopak nejmenší hodnota nákladů je v roce 2021, kde je však výkonová spotřeba zastoupena v 61 %. Náklady za služby v roce 2020 v porovnáním s předešlým rokem klesly v důsledku pandemické situace a značných omezení. V roce 2023 je záporná hodnota aktivace nejvyšší, jelikož firma více investovala do modernizace strojů. Osobní náklady jsou ve firmě každoročně velmi podobné. I přes to, že firma byla nucena od roku 2019 část svých pracovníků z důvodu nepříznivého ekonomického vývoje propustit, se hodnota osobních nákladů moc nemění. Je to částečně ovlivněno každoročně se zvyšující minimální mzdou. Výrazný podíl těchto dvou složek na celkové hodnotě nákladů je typický pro výrobní podniky.

Další položkou analýzy nákladů je úprava hodnot v provozní oblasti, přičemž se hodnota odpisů pohybuje okolo třiceti milionů v průběhu sledovaných let. Úprava hodnot zásob je každoročně velmi rozdílná, tato skutečnost však není ničím ovlivněna, je dána pouze rozhodnutím společnosti. Ostatní provozní náklady v podniku jsou každoročně velmi rozdílné, což je dáno zejména vlivem rezerv a komplexními náklady příštích období. Jednoduše se dá říci, že odhadované náklady v podobě rezerv v roce 2018, 2021 a 2022 nebyly tak vysoké, jak podnik očekával. Hodnota nákladových úroků je od roku 2021 ovlivněna půjčkami od bank a akcionářů.

Tabulka 21 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření nákladů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	**409 811**	**435 739**	**329 929**	**297 600**	**329 942**	**355 679**
náklady vynaložené na prodané zboží	4 873	6 345	8 535	31 569	10 152	8 362
spotřeba materiálu a energie	301 945	321 068	259 628	199 888	246 908	259 391
služby	102 993	108 326	61 766	66 143	72 882	87 926
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	**-75 607**	**56 264**	**54 766**	**-49 355**	**18 946**	**50 811**
Aktivace	**-2 613**	**-2 141**	**-11 094**	**-1 107**	**-633**	**-16 668**
Osobní náklady	**219 966**	**221 368**	**209 519**	**193 814**	**210 744**	**208 415**
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**37 772**	**39 368**	**25 350**	**26 244**	**33 032**	**32 613**
úpravy hodnot dlouhodobého majetku	37 537	39 035	24 808	27 497	33 017	31 318
úpravy hodnot zásob	291	333	542	-1 170	15	915

úpravy hodnot pohledávek	-56	0	0	-83	0	380
Ostatní provozní náklady	**-10 085**	**2 459**	**3 217**	**1 570**	**10 684**	**76 946**
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	104	0	0	0	7 651	29 957
prodaný materiál	532	635	870	943	851	1 328
daně a poplatky	637	643	640	648	1 860	1 794
rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-15 821	11	560	-8 652	-4 655	28 079
jiné provozní náklady	4 463	1 170	1 147	8 631	4 977	15 788
Nákladové úroky a podobné náklady	**293**	**2 917**	**2 056**	**5 274**	**9 449**	**13 807**
Ostatní finanční náklady	**10 152**	**8 722**	**16 960**	**14 358**	**10 854**	**16 177**
Daň z příjmů	**-1 695**	**4 185**	**4 137**	**-2 208**	**-3 785**	**0**
NÁKLADY	**587 994**	**768 881**	**634 840**	**486 190**	**619 233**	**737 779**

Tabulka 22 Vertikální analýza – procentní vyjádření nákladů (vlastní zpracování)

%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	**69,70**	**56,67**	**51,97**	**61,21**	**53,28**	**48,21**
náklady vynaložené na prodané zboží	0,83	0,83	1,34	6,49	1,64	1,13
spotřeba materiálu a energie	51,35	41,76	40,90	41,11	39,87	35,16
služby	17,52	14,09	9,73	13,60	11,77	11,92
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	**-12,86**	**7,32**	**8,63**	**-10,15**	**3,06**	**6,89**
Aktivace	**-0,44**	**-0,28**	**-1,75**	**-0,23**	**-0,10**	**-2,26**
Osobní náklady	**37,41**	**28,79**	**33,00**	**39,86**	**34,03**	**28,25**
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**6,42**	**5,12**	**3,99**	**5,40**	**5,33**	**4,42**
úpravy hodnot dlouhodobého majetku	6,38	5,08	3,91	5,66	5,33	4,24
úpravy hodnot zásob	0,05	0,04	0,09	-0,24	0,00	0,12
úpravy hodnot pohledávek	-0,01	0,00	0,00	-0,02	0,00	0,05
Ostatní provozní náklady	**-1,72**	**0,32**	**0,51**	**0,32**	**1,73**	**10,43**
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,018	0,000	0,000	0,000	1,236	4,060
prodaný materiál	0,090	0,083	0,137	0,194	0,137	0,180
daně a poplatky	0,108	0,084	0,101	0,133	0,300	0,243
rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2,691	0,001	0,088	-1,780	-0,752	3,806

jiné provozní náklady	0,759	0,152	0,181	1,775	0,804	2,140
Nákladové úroky a podobné náklady	**0,05**	**0,38**	**0,32**	**1,08**	**1,53**	**1,87**
Ostatní finanční náklady	**1,73**	**1,13**	**2,67**	**2,95**	**1,75**	**2,19**
Daň z příjmů	**-0,29**	**0,54**	**0,65**	**-0,45**	**-0,61**	**0,00**
NÁKLADY	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

V níže uvedených tabulkách č. 23 a 24 je provedena horizontální analýza nákladů vybrané společnosti.

Tabulka 23 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření nákladů (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Výkonová spotřeba	**25 928**	**-105 810**	**-32 329**	**32 342**	**25 737**
náklady vynaložené na prodané zboží	1 472	2 190	23 034	-21 417	-1 790
spotřeba materiálu a energie	19 123	-61 440	-59 740	47 020	12 483
služby	5 333	-46 560	4 377	6 739	15 044
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	**131 871**	**-1 498**	**-104 121**	**68 301**	**31 865**
Aktivace	**472**	**-8 953**	**9 987**	**474**	**-16 035**
Osobní náklady	**1 402**	**-11 849**	**-15 705**	**16 930**	**-2 329**
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**1 596**	**-14 018**	**894**	**6 788**	**-419**
úpravy hodnot dlouhodobého majetku	1 498	-14 227	2 689	5 520	-1 699
úpravy hodnot zásob	42	209	-1 712	1 185	900
úpravy hodnot pohledávek	56	0	-83	83	380
Ostatní provozní náklady	**12 544**	**758**	**-1 647**	**9 114**	**66 262**
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-104	0	0	7 651	22 306
prodaný materiál	103	235	73	-92	477
daně a poplatky	6	-3	8	1 212	-66
rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	15 832	549	-9 212	3 997	32 734
jiné provozní náklady	-3 293	-23	7 484	-3 654	10 811
Nákladové úroky a podobné náklady	**2 624**	**-861**	**3 218**	**4 175**	**4 358**
Ostatní finanční náklady	**-1 430**	**8 238**	**-2 602**	**-3 504**	**5 323**
Daň z příjmů	**5 880**	**-48**	**-6 345**	**-1 577**	**3 785**
NÁKLADY	**180 887**	**-134 041**	**-148 650**	**133 043**	**118 546**

Tabulka 24 Horizontální analýza – procentní vyjádření nákladů (vlastní zpracování)

%	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Výkonová spotřeba	**6,33**	**-24,28**	**-9,80**	**10,87**	**7,80**
náklady vynaložené na prodané zboží	30,21	34,52	269,88	-67,84	-17,63
spotřeba materiálu a energie	6,33	-19,14	-23,01	23,52	5,06
služby	5,18	-42,98	7,09	10,19	20,64
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	**-174,42**	**-2,66**	**-190,12**	**-138,39**	**168,19**
Aktivace	**-18,06**	**418,17**	**-90,02**	**-42,82**	**2533,18**
Osobní náklady	**0,64**	**-5,35**	**-7,50**	**8,74**	**-1,11**
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**4,23**	**-35,61**	**3,53**	**25,86**	**-1,27**
úpravy hodnot dlouhodobého majetku	3,99	-36,45	10,84	20,07	-5,15
úpravy hodnot zásob	14,43	62,76	-315,87	-101,28	6000,00
úpravy hodnot pohledávek	-100,00	0,00	0,00	-100,00	0,00
Ostatní provozní náklady	**-124,38**	**30,83**	**-51,20**	**580,51**	**620,20**
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
prodaný materiál	19,36	37,01	8,39	-9,76	56,05
daně a poplatky	0,94	-0,47	1,25	187,04	-3,55
rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-100,07	4990,91	-1645,00	-46,20	-703,20
jiné provozní náklady	-73,78	-1,97	652,48	-42,34	217,22
Nákladové úroky a podobné náklady	**895,56**	**-29,52**	**156,52**	**79,16**	**46,12**
Ostatní finanční náklady	**-14,09**	**94,45**	**-15,34**	**-24,40**	**49,04**
Daň z příjmů	**-346,90**	**-1,15**	**-153,37**	**71,42**	**-100,00**
NÁKLADY	**30,76**	**-17,43**	**-23,42**	**27,36**	**19,14**

9.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V následující podkapitole bude provedena analýza rozdílových ukazatelů. S odkazem na teoretickou část bude předmětem pozorování ukazatel zisku, ukazatel přidané hodnoty a čistý pracovní kapitál.

Analýza přidané hodnoty a vývoje zisku

Přidaná hodnota se za období 2018-2019 zvýšila, a to zejména díky růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Od roku 2020 dochází však k meziročnímu poklesu až do roku

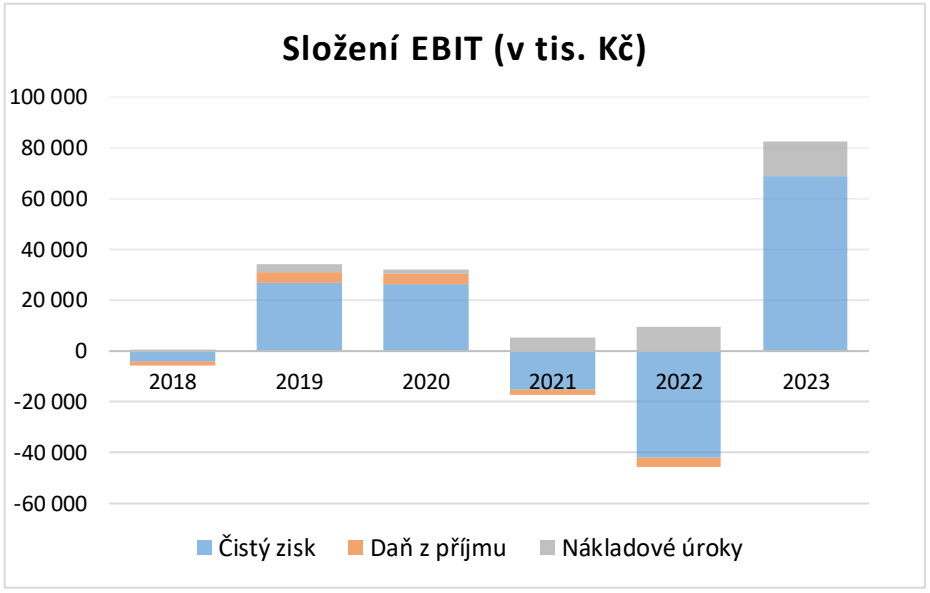
2022. Na pokles měly vliv tržby z prodeje vlastních výrobků a výkonová spotřeba. V těchto letech nebyla přidaná hodnota schopna krýt výši osobních nákladů. V roce 2023 je zaznamenaná doposud nejvyšší přidaná hodnota, tedy 311 091 tisíc korun.

Provozní výsledek hospodaření byl v roce 2018, 2021 a 2022 záporný. Záporný výsledek byl způsobený nízkými tržbami ve srovnání s náklady, konkrétně s náklady na výkonovou spotřebu. Finanční výsledek hospodaření je záporný pouze v letech 2019 a 2020, kdy byly nižší hodnoty u položky ostatní finanční výnosy. Firma negenerovala dostatečné příjmy ve formě výnosových poplatků z finančních aktivit. Výsledek hospodaření před zdaněním i EBIT mají stejný průběh jako provozní výsledek hospodaření. EBITDA je záporná pouze v roce 2022, zde už firma dosahuje ztrátovosti i bez vlivu daní, úroků a odpisů. Rok 2023 byl pro firmu ve srovnání s předešlými roky úspěšný a firma dosáhla doposud nejvyšší hodnoty EBITDY.

Tabulka 25 Přidaná hodnota a ukazatelé zisku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	558 740	774 198	621 541	360 441	513 332	685 335
Tržby za prodej zboží	7 998	10 135	13 247	35 745	15 808	15 578
Výkonová spotřeba	409 811	435 739	329 929	297 600	329 942	355 679
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-75 607	56 264	54 766	-49 355	18 946	50 811
Aktivace	-2 613	-2 141	-11 094	-1 107	-633	-16 668
PŘIDANÁ HODNOTA	**235 147**	**294 471**	**261 187**	**149 048**	**180 885**	**311 091**
Osobní náklady	219 966	221 368	209 519	193 814	210 744	208 415
Úpravy hodnot v provozní oblasti	37 772	39 368	25 350	26 244	33 032	32 613
Nákladové úroky	293	2 917	2 056	5 274	9 449	13 807
Provozní VH	-9 597	31 504	30 537	-48 972	-48 047	43 008
Finanční VH	3 973	-289	-218	31 751	2 523	25 970
EBT (VH před zdaněním)	**-5 624**	**31 215**	**30 319**	**-17 221**	**-45 524**	**68 978**
Daň z příjmu	-1 695	4 185	4 137	-2 208	-3 785	0
VH za účetní období	-3 929	27 030	26 182	-15 013	-41 739	68 978
EBIT	**-5 331**	**34 132**	**32 375**	**-11 947**	**-36 075**	**82 785**
EBITDA	**32 441**	**73 500**	**57 725**	**14 297**	**-3 043**	**115 398**

Obrázek č.4 ilustruje, jaká část vytvořeného EBIT zůstává ve firmě formou čistého zisku, kolik hodnoty EBIT připadá věřitelům v podobě nákladových úroků a jaký podíl EBIT je odváděn státu prostřednictvím daní.



Obrázek 4 Složení EBIT vybrané společnosti v období 2018-2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Analýza čistého pracovního kapitálu

Za nejdůležitější rozdílový ukazatel je považován čistý pracovní kapitál, který se vypočítá odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Z následující tabulky č. 26 lze vidět, že firma dosahuje ve všech sledovaných letech kladného čistého pracovního kapitálu. Jeho podíl na oběžných aktivech se pohybuje od 41-59 %. Společnost je solventní, je tedy schopna hradit své krátkodobé závazky, zároveň se předpokládá, že nebude mít problémy s likviditou.

Tabulka 26 Čistý pracovní kapitál podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	568 271	579 502	610 095	564 935	484 078	587 849
Krátkodobé cizí zdroje	291 633	237 359	263 103	238 207	233 477	344 942
Čistý pracovní kapitál	**276 638**	**342 143**	**346 992**	**326 728**	**250 601**	**242 907**
Podíl ČPK na OA	**48,68%**	**59,04%**	**56,88%**	**57,83%**	**51,77%**	**41,32%**

V odvětví jsou také evidovány pozitivní hodnoty čistého pracovního kapitálu. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech odpovídá vždy hodnotě přes 34 %, což je méně než v samotném podniku.

Tabulka 27 Čistý pracovní kapitál odvětví (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	1 920 711	1 946 302	1 980 586	2 200 321
Krátkodobé závazky	1 255 244	1 279 328	1 304 991	1 425 654
Čistý pracovní kapitál	**665 467**	**666 974**	**675 595**	**774 668**
Podíl ČPK na OA	**34,65%**	**34,27%**	**34,11%**	**35,21%**

9.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole budou analyzovány poměrové ukazatele, jedná se tedy o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Analýza bude pak ještě doplněna o dodatečné ukazatele finanční analýzy a o spider analýzu.

9.3.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele slouží k měření toho, zda je podnik schopen efektivně využívat kapitál a zároveň dosahovat zisky. Z tabulky je patrné, že ne všech sledovaných letech byl podnik ziskový. Ziskový byl pouze v letech 2019, 2020 a 2023. Ostatní roky jsou záporné z důvodu záporné hodnoty výsledku hospodaření. Nejnižších hodnot dosahuje firma u všech ukazatelů v roce 2022, kdy je nejvíce ztrátová a finančně nestabilní. Naopak odvětví bylo ziskové po celé sledované období.

Rentabilita celkového kapitálu sleduje, jak společnost dokáže ze svého kapitálu generovat zisky. V letech 2019, 2020 a 2023 dosahuje firma kladných hodnot, avšak s porovnáním s odvětvím jsou tyto hodnoty přibližně (v letech 2019-2020) 2x tak nižší.

Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách a je opět kladná pouze v již zmíněných letech. V letech 2019 a 2020 dosahuje i odvětví sice kladných, ale nižších hodnot (kolem 5 %). Nízké tržby a boj o každou zakázku se v tomto případě projevuje i v celém odvětví. Výjimkou je však rok 2023, kde hodnota ROS narostla oproti roku 2020 o 138,6 %.

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší, a tedy pro investory a manažery výhodnější než investice do jiných bezpečnějších cenných papírů. Dle doporučených hodnot by měla dosahovat minimálně 8 %, což tak v odvětví skutečně je. Podnik dosahuje opět nízkých až záporných hodnot. Zisk společnosti není schopen pokrýt náklady na vlastní kapitál a rozhodně není lákadlem pro investory. I zde se musí zdůraznit výjimka v roce 2023, kde firma dosahuje rentability k 10 %.

Rentabilita úplatného kapitálu podává firmě informaci o tom, jak výnosné jsou její dlouhodobé zdroje. I zde lze vidět, že odvětví je na tom s výnosností daleko lépe než samotný podnik.

Tabulka 28 Ukazatele rentability podniku (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-0,46%	3,02%	3,04%	-0,96%	-3,27%	6,61%
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,69%	3,45%	4,12%	-3,79%	-7,89%	9,84%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-0,46%	3,09%	3,39%	-2,08%	-6,65%	9,91%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	-0,63%	3,88%	4,16%	-1,20%	-4,18%	9,41%

Tabulka 29 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

	2018	2019	2020	2021
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,68%	8,31%	6,43%	8,76%
Rentabilita tržeb (ROS)	4,97%	4,66%	3,85%	5,29%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,28%	12,40%	9,50%	13,77%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	14,22%	13,60%	10,63%	14,65%

9.3.2 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv během celého sledovaného období nikdy nedosáhl minimální doporučené hodnoty 1. Hodnota je nízká a daleko pod průměrem odvětví. Společnost neefektivně využívá svůj majetek a zároveň nemá dostatečnou velikost tržeb.

Doba obratu zásob je ve firmě enormně vysoká. Hodnoty v odvětví jsou o více než tří násobek nižší. Ačkoliv firma vyrábí na zakázku, tak koncept just in time, který by firmě ušetřil spoustu nákladů, společnost nevyužívá. Vysoká hodnota i zde souvisí s nízkou poptávkou, a tedy nízkými tržbami. Zároveň souvisí s nespolehlivostí dodavatelů a náročností sehnat určité komponenty, jež pozastaví celou výrobu. Za povšimnutí však stojí rok 2023, kde hodnota tohoto ukazatele oproti roku 2022 klesla o 37,6 %.

Doba obratu krátkodobých pohledávek narůstá a v roce 2021 dosahuje dokonce 217 dnů. Doba, za jakou zákazníci splatí pohledávku, je opravdu vysoká. Pro firmu to může představovat zvýšené náklady, jelikož delší doba inkasa může znamenat potřebu zajistit si jiné finanční zdroje, tedy v podobě úvěrů. V odvětví se doba obratu krátkodobých pohledávek pohybuje do 73 dnů, což je daleko méně než ve firmě.

Doba obratu krátkodobých závazků by měla být vyšší, než je doba obratu pohledávek. Tomu tak je pouze v roce 2018, 2022 a 2023. V letech 2019-2021 je průměrná doba úhrady závazků 158 dnů, kdežto průměrná úhrady pohledávek je skoro 174 dnů. V momentě, kdy je doba obratu závazků nižší než doba obratu pohledávek, se společnost se nachází v nevýhodné pozici. Dá se říci, že firma úvěruje své odběratele. Tato skutečnost je dána také tím, že firma vyrábí zakázkové stroje, jejichž výroba trvá několik měsíců, a tak se prodlužuje doba mezi dodáním stroje a přijetím platby. Z pohledu odvětví je zde stabilita, odvětví tedy využívá peníze od odběratelů k platbě svých závazků dodavatelům.

Tabulka 30 Ukazatele aktivity podniku (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	0,49	0,69	0,60	0,32	0,48	0,56
Doba obratu zásob	227	143	147	282	186	116
Doba obratu krát. pohl.	116	122	182	217	139	176
Doba obratu krát. závazků	185	109	149	216	159	177
Obratovost krát. pohl.	3,10	2,95	1,98	1,66	2,59	2,05
Obratovost krát. závazků	1,94	3,30	2,41	1,66	2,27	2,03

Tabulka 31 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	1,35	1,35	1,24	1,30
Doba obratu zásob	45	45	48	54
Doba obratu krát. pohledávek	71	68	73	70
Doba obratu krát. Závazků	93	92	102	100
Obratovost krát. pohledávek	5,05	5,27	4,90	5,15
Obratovost krát. závazků	3,87	3,89	3,53	3,60

9.3.3 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát krátkodobá aktiva pokrývají krátkodobá pasiva společnosti. Dle literatury se doporučené rozmezí pohybuje okolo 1,5-2,5. Jak firma, tak i odvětví nabývá hodnot v tomto intervalu. Firma však dosahuje vyšších hodnot tohoto ukazatele než odvětví, je schopna řídit své krátkodobé finanční závazky. Hodnota krátkodobých aktiv byla ve všech sledovaných letech vyšší než hodnota krátkodobých závazků.

Ukazatel pohotové likvidity snižuje hodnotu krátkodobých aktiv o hodnotu zásob, tedy nejméně likvidní položky oběžných aktiv. Doporučené rozmezí je 1-1,5. Kromě prvního a předposledního roku dosahuje společnost optimálních hodnot. V případě nižších hodnot, než

je hodnota 1, by měl podnik přemýšlet nad prodejem svých zásob. Nízká hodnota tohoto ukazatele není přívětivá pro akcionáře a vedení podniku, neboť signalizuje nižší úroky. Nízká hodnota ve dvou sledovaných letech je ovlivněna zejména nízkým objemem pohledávek a vysokou dobou jejich obratu. Zkrácení této doby by mohlo pomoci hodnotu zvýšit.

Hotovostní likvidita zkoumá, zdali je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky pouze svými peněžními prostředky. Z tabulek vyplývá, že společnost se nachází pod oborovým průměrem. V odvětví se tyto hodnoty pohybují v doporučeném rozmezí tedy 0,2-0,5. V rámci podniku si lze všimnout, že ani jeden rok firma nedosahuje minima tohoto rozmezí. Pro firmu to může znamenat problémy se solventností. Hotovostní likvidita je spojena s hodnotou doby obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek je velmi vysoká, a tak firma nemá k dispozici peněžní prostředky.

Z pohledu podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech lze říci, že podnik dosahuje vyšších hodnot než odvětví a splňuje tak doporučené rozmezí 30-50 %. U podílu čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech má firma daleko vyšší hodnoty, než jsou doporučené (10-15 %) a než má samotné odvětví. Firma má více peněz vázaných v krátkodobém pracovním kapitálu ve srovnání s celkovými aktivy, než je doporučeno.

Tabulka 32 Ukazatele likvidity podniku (vlastní zpracování)

	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Běžná likvidita	1,95	2,44	2,32	2,37	2,07	1,70
Pohotová likvidita	0,72	1,13	1,33	1,07	0,90	1,05
Hotovostní likvidita	0,10	0,00	0,11	0,07	0,03	0,06
Podíl ČPK na OA	48,68%	59,04%	56,88%	57,83%	51,77%	41,32%
Podíl ČPK na celkových aktivech	23,95%	30,30%	32,61%	26,34%	22,72%	19,38%

Tabulka 33 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)

	2018	**2019**	**2020**	**2021**
Běžná likvidita	1,53	1,52	1,52	1,54
Pohotová likvidita	1,04	1,03	1,04	0,99
Hotovostní likvidita	0,24	0,26	0,28	0,26
Podíl ČPK na OA	34,65%	34,27%	34,11%	35,21%
Podíl ČPK na celkových aktivech	18,52%	18,11%	18,18%	19,52%

9.3.4 Ukazatele zadluženosti

Dle vývoje ukazatele celkové zadluženosti lze vidět, že se hodnota od roku 2018 do roku 2023 výrazně zvýšila. Z 26 % stoupla na 44 % a postupně využívá stále větší podíl financování cizím kapitálem. I tak, ale společně s odvětvím dosahuje doporučených hodnot 30-60 %.

Ukazatel míry zadlužení je klíčovým ukazatelem pro banky, která rozhoduje o tom, zda společnosti poskytne úvěr. Doporučení je, aby tato hodnota byla pod 1. Toto doporučení firma splňuje, avšak v letech 2021 až 2023 dochází k nárůstu a firma je o něco rizikovější než v minulých letech. Odvětví má během sledovaného období vyšší úroveň rizika.

Úrokové krytí udává, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V letech 2019, 2020 a 2023, kdy byl kladný EBIT, hodnoty indikují, že firma generuje dostatek zisku na pokrytí nákladových úroků. V ostatních letech, tedy 2018, 2021 a 2022, hodnoty naznačují, že firma není schopna generovat zisk ani hradit nákladové úroky. Hodnoty v odvětví jsou ve všech sledovaných letech kladné a vyšší než ve vybraném podniku.
Vybraná společnost do roku 2020 kladla důraz na krátkodobé financování, avšak od roku 2021 došlo ke změnám financování podniku a firma využívá dlouhodobé financování. Odvětví využívá po celou dobu spíše krátkodobé financování. Podobně je tomu tak i v případě podílu dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu.
Do roku 2020 si firma udržuje finanční stabilitu a financuje dlouhodobý majetek svými finančními prostředky. Od roku 2021 se hodnota krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem snižuje a firma začíná vyhledávat externí zdroje financování. Odvětví je po celou dobu konstantní a k žádným změnám financování nedochází.

Tabulka 34 Ukazatele zadluženosti podniku (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	26,55%	22,58%	26,51%	41,21%	42,46%	44,48%
Míra zadlužení	0,36	0,29	0,36	0,71	0,75	0,80
Úrokové krytí	-18,19	11,70	15,75	-2,27	-3,82	6,00
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	0,74%	1,92%	2,01%	52,50%	50,15%	33,08%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	0,27%	0,56%	0,73%	27,06%	27,25%	20,95%
Vlastní kapitál/DM	1,45	1,59	1,72	1,08	1,02	1,05
Dlouhodobé zdroje/DM	1,46	1,60	1,73	1,47	1,40	1,33

Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	48,47%	48,14%	48,61%	49,07%
Míra zadlužení	0,96	0,95	0,97	0,99
Úrokové krytí	17,05	14,35	13,28	18,20
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	21,60%	21,26%	20,97%	20,37%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	17,15%	16,76%	16,84%	16,71%
Vlastní kapitál/DM	1,12	1,11	1,11	1,15
Dlouhodobé zdroje/DM	1,35	1,33	1,33	1,38

9.3.5 Další ukazatele

V následujících dvou tabulkách (č. 36 a 37) jsou zahrnuty další ukazatele finanční analýzy, které jsou zároveň porovnány s odvětvovým průměrem. Z tabulek je patrné, že firma má nižší přidanou hodnotu a nižší tržby na zaměstnance než odvětví, ve kterém působí. Naopak osobní náklady na zaměstnance má firma po celé sledované období vyšší. Jak u firmy, tak v odvětví je patrný vysoký podíl výkonové spotřeby na tržbách. To svědčí o tom, že firmy využívají náročné výrobní technologie. Podíl osobních nákladů na tržbách je v obou případech vyšší než podíl odpisů na tržbách. Pro firmy v tomto odvětví je nezbytné zaměstnávat pracovníky s vysokými technologickými dovednostmi a znalostmi, které tyto stroje vyžadují. Podíl nákladových úroků na tržbách je v podniku v roce 2021 vyšší než v odvětví, neboť se firma od roku 2021 zadlužuje. Z posledních čtyř hodnot je viditelné, že firma má značně vyšší podíl osobních nákladů na přidanou hodnotu v porovnání s odvětvím. Dále má vysokou variabilitu výsledku hospodaření před zdaněním (EBT) vzhledem k přidané hodnotě. Odvětví má tyto hodnoty konstantní a stabilnější.

Tabulka 36 Další ukazatele společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	623,73	808,99	779,66	508,70	623,74	1147,94
Tržby/počet zaměstnanců	1503,28	2154,76	1894,89	1352,17	1824,62	2586,39
Osobní náklady/počet zaměstnanců	583,46	608,15	625,43	661,48	726,70	769,06
Výkonová spotřeba/tržby	72,31%	55,56%	51,97%	75,12%	62,35%	50,75%
Osobní náklady/tržby	38,81%	28,22%	33,01%	48,92%	39,83%	29,73%
Odpisy/tržby	6,66%	5,02%	3,99%	6,62%	6,24%	4,65%
Nákladové úroky/tržby	0,05%	0,37%	0,32%	1,33%	1,79%	1,97%
Přidaná hodnota/tržby	41,49%	37,54%	41,15%	37,62%	34,18%	44,38%
Osobní náklady/přidaná hodnota	93,54%	75,17%	80,22%	130,03%	116,51%	66,99%
Odpisy/přidaná hodnota	16,06%	13,37%	9,71%	17,61%	18,26%	10,48%

Nákladové úroky/přidaná hodnota	0,12%	0,99%	0,79%	3,54%	5,22%	4,44%
VH před zdaněním/přidaná hodnota	-2,39%	10,60%	11,61%	-11,55%	-25,17%	22,17%

Tabulka 37 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování)

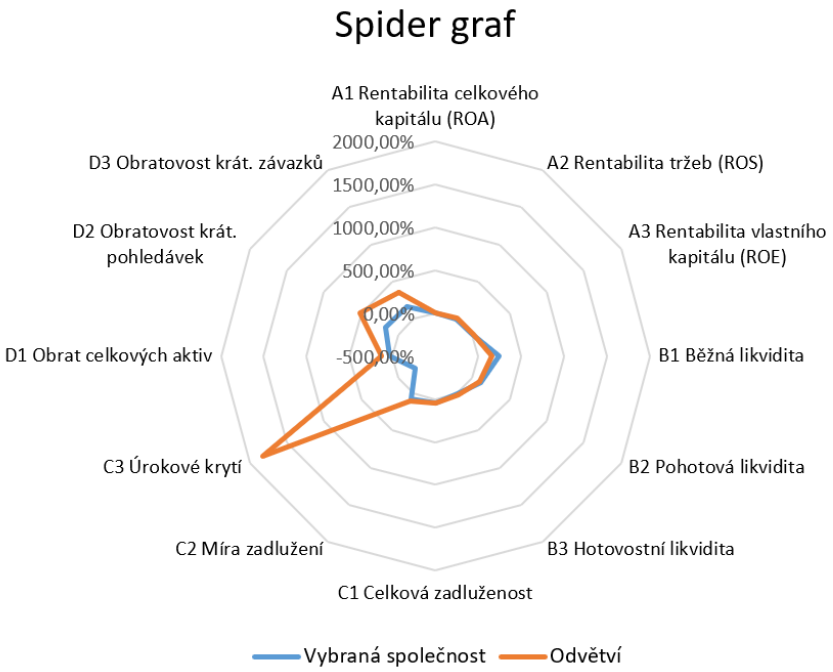
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	925,25	978,31	963,70	1064,40
Tržby/počet zaměstnanců	4200,17	4367,68	4195,05	4687,51
Osobní náklady/počet zaměstnanců	536,83	574,03	581,39	619,65
Výkonová spotřeba/tržby	79,12%	78,41%	77,41%	79,08%
Osobní náklady/tržby	12,78%	13,14%	13,86%	13,22%
Odpisy/tržby	3,52%	3,61%	4,03%	3,77%
Nákladové úroky/tržby	0,38%	0,43%	0,39%	0,37%
Přidaná hodnota/tržby	22,03%	22,40%	22,97%	22,71%
Osobní náklady/přidaná hodnota	58,02%	58,68%	60,33%	58,22%
Odpisy/přidaná hodnota	15,96%	16,11%	17,55%	16,59%
Nákladové úroky/přidaná hodnota	1,71%	1,91%	1,70%	1,64%
VH před zdaněním/přidaná hodnota	27,44%	25,52%	20,89%	28,15%

9.3.6 Spider analýza

Spider analýza je analytický nástroj, který srovnává poměrové ukazatele vybrané společnosti s odvětvím. Pokud se křivka reprezentující vybraný podnik nachází dále od středu grafu, značí to lepší finanční situaci podniku.

Tabulka 38 Spider analýza za rok 2021 (vlastní zpracování)

Ukazatele			Vybraná společnost	Odvětví
Rentabilita	A1	Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-0,96%	8,76%
	A2	Rentabilita tržeb (ROS)	-3,79%	5,29%
	A3	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-2,08%	13,77%
Likvidita	B1	Běžná likvidita	2,37	1,54
	B2	Pohotová likvidita	1,07	0,99
	B3	Hotovostní likvidita	0,07	0,26
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,41	0,49
	C2	Míra zadlužení	0,71	0,99
	C3	Úrokové krytí	-2,27	18,2
Aktivita	D1	Obrat celkových aktiv	0,32	1,30
	D2	Obratovost krát. pohledávek	1,66	5,15
	D3	Obratovost krát. závazků	1,66	3,60



Obrázek 5 Graf spider analýzy za rok 2021 (vlastní zpracování)

9.4 Souhrnné ukazatele

Poslední kapitolou finanční analýzy jsou souhrnné ukazatele. Byly zde vypočítány dva bankrotní ukazatele, a to Altmanův model (Z-skóre) a index IN05.

Tabulka 39 Z-skóre společnosti (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1,2 x ČPK/A	0,29	0,36	0,39	0,32	0,27	0,23
1,4 x nerozdělené zisky/A	0,96	0,97	1,07	0,92	1,04	0,87
3,3 x EBIT/A	-0,02	0,10	0,10	-0,03	-0,11	0,22
0,6 x VK/CZ	1,66	2,06	1,64	0,85	0,80	0,75
1,0 x T/A	0,49	0,69	0,60	0,32	0,48	0,56
Z-skóre	**3,38**	**4,19**	**3,80**	**2,37**	**2,49**	**2,63**

Tyto ukazatele se využívají pro zhodnocení finanční situace podniku. Altmanův model uvádí, že v případě, že podnik dosahuje hodnoty nad 2,99, tak má dobrou finanční situaci a nehrozí zde bankrot. Vybraná společnost dosahovala nad tuto hodnotu pouze v období 2018-2020. V ostatních letech se nachází v rozmezí 1,81-2,99, tedy v šedé zóně. Zde začíná pro firmu riziko bankrotu a finanční nestability.

Tabulka 40 Index IN05 společnosti (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0,13 x A/CK	0,490	0,576	0,490	0,315	0,306	0,292
0,04 x EBIT/NÚ	-0,728	0,468	0,630	-0,091	-0,153	0,240
3,97 x EBIT/A	-0,018	0,120	0,121	-0,038	-0,130	0,262
0,21 x V/A	0,106	0,148	0,130	0,080	0,110	0,135
0,09 x OA/KZ	0,175	0,220	0,209	0,213	0,187	0,153
Index IN05	**0,025**	**1,531**	**1,580**	**0,480**	**0,320**	**1,083**

V tabulce č. 40 je vypočítán druhý souhrnný ukazatel, tedy index IN05. Literární zdroje uvádí, že podnik tvoří hodnotu, pokud hodnota překročí 1,6. Bohužel však ani v jednom roce podnik hodnotu netvořil. V případě, že se nachází v rozmezí 0,9-1,6 je v šedé zóně. V té se nacházel v letech 2019, 2020 a 2023 a bylo to zapříčiněné zejména kladnou hodnotou úrokové krytí. V ostatních sledovaných letech se firma nachází pod hranici 0,9. Podnik netvoří hodnotu a má problémy s finanční stabilitou z důvodu toho, že negeneruje zisky.

Oba tyto ukazatele naráží na hlavní finanční problémy společnosti zejména v letech 2021 a 2022. Podnik zde má větší pravděpodobnost bankrotu, není finančně stabilní a netvoří hodnotu pro vlastníky. V roce 2023 už je na tom lépe a i přes přetrvávající finanční nestabilitu je schopen generovat zisky.

9.5 Shrnutí výsledků finanční analýzy

V rámci diplomové práce byla provedena finanční analýza za období 2018-2023. Z pohledu analýzy aktiv bylo zjištěno, že firma v roce 2021 investovala do nákupu nemovitostí, na kterou si vzala dlouhodobý bankovní úvěr. Zásoby se ve všech sledovaných letech pohybují velmi vysoko, což vede k neefektivitě výroby. Firma má poměrně vysoké hodnoty pohledávek, které však nevykazují každoroční nárůsty. Stav pohledávek závisí na době vystavení faktur a následné platbě. Situace s pohledávkami narůstá, pokud jsou v prosinci faktury vystaveny a uhrazeny jsou až v lednu dalšího roku. Ze struktury pasiv lze vidět, že firma mění trend a dochází zde postupně k poklesu podílu vlastního kapitálu na úkor cizích zdrojů, což zvyšuje riziko finanční nestability společnosti. V roce 2022 firma netvořila žádné rezervy, využila je k financování ztrát.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb byly nejvyšší v roce 2019, naopak nejslabší byly roky 2021 až 2023. Tržby z prodeje zboží jsou způsobené opačným efektem kovidu, kdy se prodávaly převážně náhradní díly ke strojům a nejvyšších hodnot vykazují v roce 2021. Největší položkou nákladů je výkonová spotřeba, zejména tedy spotřeba energie. Tato položka je v první půlce sledovaného období dána množstvím zakázek, druhá polovina je však ovlivněna růstem cen energií. Osobní náklady jsou taktéž velice významnou položkou. I přes to, že firma část pracovníků každoročně propouští, tuto hodnotu to zas tak neovlivňuje. Přidaná hodnota byla v letech 2020-2022 nízká a nebyla schopna krýt výši osobních nákladů.

Hodnota EBITDY je záporná pouze v roce 2022, naopak hodnota EBITu je záporná navíc v letech 2018 a 2021. Hodnoty rentability ve vybraném podniku jsou kladné pouze v letech 2019, 2020 a 2023. Firma se potýká s problémem nedostatečných zakázek a zároveň není lákavá pro nové investory. Obrat aktiv je ve firmě nízký, firma nevyžívá efektivně svůj majetek. Zároveň se společnost častokrát potýká s tím, že hodnota doby obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků, a tak firmě rostou náklady. Z pohledu běžné likvidity lze říci, že podnik zvládá řídit své krátkodobé závazky, každopádně se potýká s problémy při placení těchto závazků peněžními prostředky, což může naznačovat problémy s finanční stabilitou. Zadluženost firmy v posledních letech stoupla na 44 %, přesto však udržuje hodnoty pod doporučenými a má nižší míru zadlužení než její odvětví. Firma není schopna generovat zisk a ani hradit nákladové úroky v letech 2018, 2021 a 2022. Riziko bankrotu dle souhrnných ukazatelů poukazovalo na roky 2021 a 2022. Celkově lze říci, že společnost za sledované období čelila několika výzvám, avšak i přes to lze v roce 2023 pozorovat zlepšení.

10 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Klíčovým tématem diplomové práce je samotná tvorba dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Tento plán se opírá o poznatky získané z analýzy okolí podniku a finanční analýzy, které byly detailněji rozebrány v kapitolách výše. V této kapitole bude vytvořen plán pro tři roky, jedná se o období 2024-2026.

Česká ekonomika se momentálně nachází ve fázi zotavení. Ukazatele HDP i inflace se postupně oproti předchozím obdobím zlepšují a tento vývoj se očekává i v nadcházejících letech, i když plná obnova ekonomiky vyžaduje ještě několik let. Zároveň ve světě přetrvává napjatá situace mezi Čínou a Tchaj-wanem, čehož se firma obává, jelikož úzce spolupracuje právě s čínským trhem.

Finanční plán vybrané společnosti bude vyhotoven ve dvou variantách, a to v základní (realistické) i pesimistické variantě. Optimistická varianta finančního plánu nebude zpracována, jelikož vybraná společnost čelila v posledních letech finančním problémům, a tak se neočekává nadmíru pozitivní vývoj. Základní varianta představuje nejpravděpodobnější vývoj a počítá se zlepšující se ekonomickou situací. Pesimistická varianta zde zahrnuje i rizika současné globální ekonomiky, tedy válek, poklesu poptávek, politických konfliktů, nárůstu cen apod.

10.1 Vize a cíle společnosti

Před vypracováním finančního plánu je nezbytné stanovit si cíle a vize dané společnosti. Vizí společnosti je spojení sil s dceřinou společností a zajištění efektivnějšího provozu podniku. Společnost si klade za cíl prohloubit svou vizi v oblasti nákupu tím, že v blízké době plánuje integraci se svou dceřinou společností, aby začala centrálně a efektivněji řídit nákupní procesy. Po integraci v oblasti nákupu by ráda usilovala o propojení všech středisek, s výjimkou výrobních a montážních pracovišť. Společnost do budoucna usiluje o synergii v obslužných procesech.

Mezi základní cíle společnosti patří:

- Obnovení ekonomické nezávislosti – V posledních letech se firma více zadlužovala nejen kvůli nákupu dlouhodobého majetku, ale také kvůli zakázkám. Vybraná společnost usiluje o zvýšení své finanční samostatnosti a snížení závislosti na bankovním financování. Klade si za cíl, aby v době vrcholu zakázek nemusela využívat kontokorenty.

- Digitalizace a robotizace – Firma plánuje přeorientovat své výrobní procesy na automatizované bezobslužné linky, jelikož od války na Ukrajině došlo k přerušení spolupráce s ruským trhem a společnost byla nucena změnit svou obchodní orientaci do jiných států, například do Francie, kde je vysoký tlak na robotizaci.
- Rozšiřování odběratelů v zahraničí – Aby firma udržela svou konkurenceschopnost na trhu a zároveň měla dostatek zakázek, usiluje o rozšíření portfolia zákazníků. Pro firmu je atraktivní zejména již zmíněná oblast Pobaltí, a navíc také Jižní Amerika.
- Stabilizace ukazatelů aktivity – V letech 2019-2021 měla společnost problémy s ukazateli aktivity, konkrétně s vysokou dobou obratu závazků a pohledávek. Tyto ukazatele byly výrazně vyšší, než je obvyklé, a proto si firma stanovila za cíl zkrácení této doby a tím i zlepšení likvidity a finanční stability.
- Vyšší efektivita výroby – Nadměrné množství zásob vedlo v posledních letech k neefektivitě ve výrobě a ke zvyšování nákladů. Kvůli pandemii v roce 2019 firma bojovala s nedostatkem komponentů, a tak si postupně začala vytvářet nadměrné zásoby. S aktuálnější přívětivější ekonomickou situací si firma klade za cíl snižovat množství zásob.
- Zvýšení zisku a tvorba hodnoty pro vlastníky – Za poslední dva cíle společnost považuje zvyšování zisku společnosti a v rámci souhrnných ukazatelů dosažení lepších výsledků, které budou přínosem pro vlastníky.

10.2 Základní varianta dlouhodobého finančního plánu

V základní variantě byl naplánován výkaz zisků a ztrát, rozvaha i cash flow za období 2024-2026. V rámci této varianty se vychází z předpokladu lepší ekonomické situace, tedy postupného zotavování, kde i ukazatele inflace či HDP predikují lepší vývoj než za období COVID-19. Tyto aspekty se pozitivně projeví v nárůstu tržeb, získávání nových zakázek, a tedy i v průniku na nové trhy. Plán také směřuje ke snižování zásob a zadlužení, což posílí finanční stabilitu podniku.

10.2.1 Výkaz zisků a ztrát

Prvním krokem pro sestavení finančního plánu je správné naplánování výkazu zisků a ztrát, zejména tedy stanovení vhodné výše tržeb.

Tržby z prodeje VV a služeb

Od roku 2012 do roku 2017 dosahovala společnost tržeb v průměru kolem 818 milionů korun. V roce 2023 zaznamenala společnost nejvyšší tržby od počátku pandemie COVID-19. Tento trend růstu tržeb se očekává i v plánovaných letech, jelikož společnost plánuje pronikat na nové trhy a rozšiřovat si tak odběratelské portfolio. Firma plánuje rozšiřování a oslovování nových zákazníků, zároveň se postupně stabilizuje a posiluje dodavatelská sít, včetně obnovy kontaktů v Číně. Toto je podpořeno zlepšenými ekonomickými podmínkami v tomto průmyslu a zároveň ukončením pandemických nařízení.

Predikce tržeb pro následující tři roky vychází z interních odhadů odborníků společnosti, kteří provedli důkladnou analýzu trhu včetně průzkumu historických dat firmy. Dle tržních odhadů a zejména také možností společnosti bylo odhadnuto, že v roce 2024 hodnota tržeb poroste o necelých 6 %, další rok o 5 % a v roce 2026 o 3 %. Postupným nárůstem tržeb se přiblíží úrovni, na jaké byla v roce 2015, kdy se společnosti dařilo a dosahovala úspěchu na trhu. Predikce tržeb je také ovlivněná vývojem ukazatele HDP, který odhaduje růst ekonomiky, jak v samotné České republice, tak i ve světě, což je také důležité brát v potaz, jelikož HDP jiných zemí ovlivňuje úroveň poptávky po produktech firmy.

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží firma plánuje nižší než v posledních letech, a to z důvodu stejného jako již bylo vysvětleno ve finanční analýze společnosti. V momentě, kdy firma může vycestovat, uzavírat nové zakázky a montovat stroje, soustředí se zejména na prodej svých strojů. Hodnota v roce 2024 klesla o 26 %. V dalších dvou letech se nepředpokládá tak velký pokles, hodnota se bude udržovat na podobné úrovni, pokles je naplánován o 3 % v roce 2025 a o 1 % v roce 2026.

Výkonová spotřeba

Náklady vynaložené za prodané zboží souvisí s tržbami za prodej zboží. Hodnota nákladů je v průměru každoročně o 40 % nižší, než jsou její tržby, z toho důvodu je stanoveno, že náklady budou tento trend kopírovat i následující roky.

Firma očekává, že díky vyšší výrobě výrobků a poskytování služeb dojde k nárůstu tržeb o 6 %. Tento aspekt má však vliv na nárůst nákladů spojených s prodejem i spotřebou materiálu a energie. Spotřeba materiálu a energie se za období 2023/2022 navyšovala o 5 %, s připočtením 6 % za meziroční navýšení tržeb z prodeje výrobků se počítá s 11 % navýšení této hodnoty pro rok 2024. Pro roky 2025-2026 se počítá s navýšením o 5 a 4 %, podobně jako v tržbách.

V rámci služeb se očekává lehké navýšení oproti minulému roku s odhadem o téměř 4 %. S prodejem strojů se očekávají vyšší náklady na servis a technickou podporu. Firma usiluje o minimalizaci nákladů spojených se službami, zároveň však plánuje větší investice do marketingu s cílem oslovit nové zákazníky. Pro následující dva roky firma plánuje navýšení těchto nákladů o 2 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Jedním z cílů firmy je snižování nadměrných zásob a tím i zefektivnění výroby a snížení nákladů. V roce 2024 snižuje firma své zásoby o 22 529 tisíc korun, další dva roky vykazuje zápornou hodnotu, jelikož se jedná o zakázky, které budou realizované až v dalším roce.

Aktivace

Hodnoty aktivace jsou ve společnosti naplánovány po celé období velice podobně. Firma si sama provádí údržbu svých strojů a u některých zařízení také spolupracuje s oddělením technologického vývoje. Cílem je zdokonalení technologických parametrů vysoce přesných strojů.

Osobní náklady

Minimální mzda každoročně roste, zároveň i technicky zaměření pracovníci na trhu slábnou. I přes to, že firma v roce 2024 neplánuje nabírat nové pracovníky, osobní náklady rostou o téměř 9 %. V následujících letech, vzhledem k úspěšnému výsledku hospodaření, dochází také k nárůstu o 9 %. Tyto náklady se vyvíjí podobně jako průměrná mzda v České republice. Jelikož má firma vysoce technicky zaměřené zaměstnance a také pracovníky ve výzkumném oddělení, tak nikomu neplatí minimální mzdu. Zároveň je důležité zmínit, že se nachází v průmyslovém kraji, kde jsou tito pracovníci vysoce oceňovaní. Průměrná mzda ve firmě bez managementu dosahovala v roce 2023 kolem 42 404 korun.

Úpravy hodnot

V rámci úpravy hodnot v provozní oblasti se předpokládá stejná hodnota, tedy kolem třiceti milionů. V roce 2026 dojde k mírnému navýšení hodnoty, a to z důvodu investic do strojů a brusek provedených v roce 2025.

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy se plánují nižší, jelikož firma neplánuje prodej pozemku a ani příjem dotací, jako tomu bylo v roce 2021. V roce 2023 dosahovala společnost vysokých tržeb z prodaného DM, celková hodnota ostatních provozních výnosů byla 46 410 tisíc korun, po odečtení tržeb z prodaného dlouhodobého majetku lze zjistit přibližnou plánovanou hodnotu pro rok 2024. Hodnoty v následujících dvou letech navazují na rok

2024 a udržují si podobnou úroveň. Tržby z prodaného materiálu každoročně rostou o 17 %. Firma snižuje své materiálové zásoby dle vypracovaného optimalizačního plánu.

Ostatní provozní náklady

I když se hodnota inflace predikuje s klesajícím trendem, k menšímu zdražování bude v letech 2024 a 2025 stále docházet, proto se náklady na prodaný materiál budou každoročně mírně navyšovat. Daně a poplatky očekávají také mírný nárůst. Firma plánuje pronikat na další zahraniční trhy, tudíž se můžou navyšovat poplatky spojené s mezinárodním obchodem. Změny v položce rezervy jsou vysvětleny v pasivech.

Tabulka 41 Základní plán VZZ 1 (vlastní zpracování)

	VZZ – v tis. Kč	2024	2025	2026
I.	**Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**	**729 667**	**766 150**	**789 135**
II.	**Tržby za prodej zboží**	**11 585**	**11 237**	**11 125**
A.	**Výkonová spotřeba**	**387 553**	**403 633**	**417 578**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 951	6 742	6 675
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	289 232	303 694	315 841
A.3	Služby	91 370	93 197	95 061
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**	**22 529**	**-5 000**	**-7 000**
C.	**Aktivace (-)**	**-550**	**-660**	**-792**
D.	**Osobní náklady**	**227 017**	**247 118**	**269 401**
D.1	Mzdové náklady	167 488	182 562	198 992
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	59 529	64 556	70 408
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	55 402	60 388	65 823
D.2.2.	Ostatní náklady	4 127	4 168	4 585
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**31 501**	**31 186**	**33 369**
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	31 501	31 186	33 369
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – trvalé	31 501	31 186	33 369
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – dočasné	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**3 117**	**3 161**	**3 411**
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	600	360	280
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	1 560	1 825	2 135
III. 3.	Jiné provozní výnosy	957	976	996
F.	**Ostatní provozní náklady**	**5 234**	**-9 574**	**-7 453**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	720	756	794
F.3.	Daně a poplatky	3 307	3 439	3 577
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	-15 000	-13 079
F.5.	Jiné provozní náklady	1 207	1 231	1 256
*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**71 085**	**113 845**	**98 568**

Výnosové úroky a podobné výnosy, nákladové úroky

Výnosové i nákladové úroky jsou v následujících letech plánované vyšší než v roce 2023. Firma ke konci roku 2023 převzala od dceřiné společnosti kontokorent pod svou správu a platí úroky. Tyto úroky plánuje fakturovat zpět.

Dle výhledů úrokových sazeb, které firma od své banky obdržela, vychází úroková sazba v eurech pro roky 2024 i 2025 přibližně 2,5 %. Firma počítá s úrokovou sazbou v eurech z důvodu toho, že je exportérem a má úvěry v této měně. Ke 2,5 % se přičtou ještě další 2 % za bankovní poplatky, a tudíž sazba činí 4,5 %. Tato sazba se pak vynásobí závazky. V roce 2026 firma očekává úrokovou sazbu kolem 2 % plus 2 % za bankovní poplatky, takže celkem 4 %.

Ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou v roce 2024 značně nižší než v předešlém roce. V roce 2023 byly tyto hodnoty zapříčiněné vysokými kurzovými rozdíly, které vyplývají z používání ročního kurzu pro obchodování v eurech. Firma se zajišťuje proti kurzovému riziku FX obchody, které ke dni vypořádání generují zisky nebo ztráty. V roce 2023 Česká národní banka přestala intervenovat, snížila sazbu a tím i oslabila korunu. V plánovaných letech by k takovým výkyvům docházet nemělo, proto jsou hodnoty nižší.

Daň z příjmů

V roce 2024 firma vykazuje nulovou daň, a to z důvodu toho, že v roce 2022 vykázala ztrátu. V dalších dvou letech už daň platí. Výše daně se naplánovala tak, že se ze základu daně odečetly daňové odpočty na výzkum a vývoj a podporu odborného vzdělávání v hodnotě 10 milionů. Následně se z toho vypočetla 21 % daň. Hodnota 10 milionů vychází z každoročního plánu technického rozvoje společnosti.

Tabulka 42 Základní plán VZZ 2 (vlastní zpracování)

	VZZ – v tis. Kč	2024	2025	2026
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**	**0**	**0**	**0**
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	**0**	**0**	**0**
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku**	**0**	**0**	**0**
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	**0**	**0**	**0**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy**	**7 505**	**6 935**	**5 908**
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	7 505	6 935	5 908

VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	**0**	**0**	**0**
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	**20 880**	**19 295**	**16 437**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	5 100	4 820	4 100
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	15 780	14 475	12 337
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	**8 520**	**8 946**	**9 393**
K.	**Ostatní finanční náklady**	**9 517**	**9 041**	**8 589**
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**-14 372**	**-12 455**	**-9 725**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**56 713**	**101 390**	**88 843**
L.	**Daň z příjmů**	**0**	**19 192**	**16 557**
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	19 192	16 557
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**56 713**	**82 198**	**72 286**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**56 713**	**82 198**	**72 286**
*	**Čistý obrat za účetní období**	**760 394**	**796 430**	**818 972**

10.2.2 Rozvaha

V této podkapitole jsou naplánovány jednotlivé položky aktiv i pasiv pro plánované období.

Stálá aktiva

Hodnota stálých aktiv vychází z firemních plánů investic a oprav. Firma investuje do měřidel, technologií, strojů, budov, modelů atd. Pro plánované období se očekává, že hodnota ocenitelných práv (tedy dlouhodobý nehmotný majetek) zůstane na podobné úrovni jako v roce 2023. Firma totiž od roku 2023 nekupuje licence na software, ale pouze roční předplatné. V roce 2024 společnost zároveň neplánuje takové investice do hmotného majetku, jako minulý rok, proto jsou naplánované nižší hodnoty. Investice do dlouhodobého hmotného majetku jsou nižší než její opravné položky. Pro následující dva roky disponuje firma plánem technického rozvoje výroby a počítá pro rok 2025 s investicí kolem 37 milionů korun, v roce 2026 kolem 36 milionů korun. Tyto investice bude směřovat zejména do strojů, brusek a obráběcího zařízení.

Dlouhodobý finanční majetek se v letech 2024-2026 očekává vyšší, jelikož společnost počítá s tím, že dceřiné společnosti budou generovat zisk a tím poroste i jejich vlastní kapitál, na kterém se mateřská společnost podílí. Firma plánuje 10% nárůst této hodnoty pro rok 2024, další roky 5%.

Tabulka 43 Základní plán rozvahy 1 (vlastní zpracování)

	Aktiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
	AKTIVA CELKEM	**1 249 508**	**1 294 174**	**1 339 594**
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	**Stálá aktiva**	**682 944**	**732 098**	**780 637**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**845**	**692**	**632**
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	711	558	498
B.I.2.1	Software	711	558	498
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	134	134	134
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**435 950**	**472 950**	**508 626**
B.II.1.	Pozemky a stavby	374 587	375 739	376 739
B.II.1.1.	Pozemky	53 575	53 575	53 575
B.II.1.2.	Stavby	321 012	322 164	323 164
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	61 338	97 186	131 862
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**246 149**	**258 456**	**271 379**
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	246 149	258 456	271 379
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

Zásoby – materiál, nedokončená výroba a polotovary

V roce 2023 vypracovala firma novou strategii pro snížení objemu zásob a zefektivnění výroby. V rámci tohoto přístupu byl vytvořen optimalizační plán, který usiluje o hospodárnější využití strojů a zahrnuje cíl, který spočívá v každoročním snižování nákladů na materiál o 5 milionů korun.

Nedokončená výroba a polotovary jsou určeny zejména dle zakázek, které není možné naplánovat, jelikož o nich rozhodují samotní zákazníci. Tato položka vychází ze změny stavu zásob. V dalších dvou letech roste hodnota nedokončené výroby, jelikož se očekává, že firma pronikne na nové trhy.

Očekává se, že výrobky, zboží a zálohy na zásoby budou mít podobný vývoj pro plánované období 2024, proto byla hodnota vypočítána jako průměr dvou minulých let. V následujících dvou letech se hodnota zvyšuje nepatrně o 2 %.

Pohledávky

Společnost by si do budoucna přála držet stav pohledávek z obchodních vztahů kolem 150 až 160 milionů korun. Avšak kvůli vysokému nárůstu v předešlém roce se na takovou úroveň v následujících třech letech nedostane. Pro plánované období se však počítá s poklesem této položky v roce 2024 o 7 %, 2025 o 3 % a posledním roce o 2 %. Snižování stavu těchto pohledávek se jeví jako reálné a vysoce pravděpodobné, jelikož jsou optimistická očekávání vývoje HDP a nepočítá se s žádnými ekonomickými otřesy, jako tomu bylo například v roce 2020. Očekává se, že v posledních dvou plánovaných letech dojde k mírnějšímu procentuálnímu poklesu, a to z důvodu možného nárůstu konkurence na trhu, díky čemuž by se zhoršily platební podmínky zákazníků. Pohledávky ovládané a ovládající osoby se v roce 2024 sníží o necelá 4 %, další roky bude hodnota stabilizována. U zbylých krátkodobých pohledávek se očekává podobný vývoj, a proto je hodnota v roce 2024 vypočtena jako průměrná hodnota posledních dvou let, následující roky se položky snižují o 5 %.

Peněžní prostředky

Z důvodu poklesu pohledávek firma očekává v roce 2024 nárůst o téměř dvojnásobek, a to o 20 milionů korun. Společnost inkasovala pohledávky z předešlých let. Stav tohoto navýšení udržuje i v dalších letech.

Tabulka 44 Základní plán rozvahy 2 (vlastní zpracování)

	Aktiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
C.	**Oběžná aktiva**	**562 569**	**558 654**	**555 811**
C.I.	**Zásoby**	**199 352**	**199 390**	**201 429**
C.I.1.	Materiál	60 728	55 728	50 728
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	136 703	141 703	148 703
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 287	1 313	1 338
C.I.3.1.	Výrobky	474	483	493
C.I.3.2.	Zboží	179	183	186
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	634	647	659
C.II.	**Pohledávky**	**323 125**	**317 176**	**313 299**
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1	1	1
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0

C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	1	1	1
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	1	1	1
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	323 124	317 175	313 298
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	195 462	189 598	185 806
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	125 967	125 967	125 967
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	1 695	1 610	1 525
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 302	1 237	1 172
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	393	373	353
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0
C.II.3.1.	Náklady příštích období	0	0	0
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	0	0	0
C.III.	**Krátkodobý finanční majetek**	**0**	**0**	**0**
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	**Peněžní prostředky**	**40 092**	**42 088**	**41 083**
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	99	95	90
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	39 993	41 993	40 993
D.	**Časové rozlišení aktiv**	**3 995**	**3 421**	**3 146**
D.1.	Náklady příštích období	3 995	3 421	3 146
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0

Ážio a kapitálové fondy

S ohledem na pozitivnější ekonomické prognózy pro plánované období se očekává, že i dceřiné společnosti, které v minulých letech nevykazovaly vysoký kapitál, se budou postupně stabilizovat. Pro plánované roky se očekávají stejné nárůsty jako u položky dlouhodobého finančního majetku, první rok o 10 %, další roky o 5 %.

Fondy ze zisku

Hodnota ostatních rezervních fondů se plánuje stejná, avšak hodnota statutárních a ostatních fondů předpokládá v roce 2024 pokles o 1,8 % stejně jako z 2023/2022. Tyto hodnoty se

však drží od roku 2018 v podobných částkách. Jde pouze o strategické rozhodování společnosti založené na jejích prioritách pro dané období. V dalších dvou letech je hodnota vypočtena jako průměr tří minulých let.

Rezervy

V roce 2024 se plánují rezervy stejné, v roce 2025 budou klesat o 15 milionů, v roce 2026 o 13 079 milionů. Rezervy byly vytvořeny na projekty určené k dokončení, přičemž je na ně stanovena dvouletá záruční lhůta v souladu s požadavky zákazníků, kteří tuto dobu standardně vyžadují.

Dlouhodobé závazky

Závazky k úvěrovým institucím se každoročně snižují o částku 11 070 tisíc korun jako důsledek splátky jistiny. Dlouhodobé přijaté zálohy byly naplánovány jako průměr dvou a tří minulých let, jelikož se očekává podobná hodnota. Tyto závazky začaly firmě vznikat v roce 2022 z důvodu pronájmu nemovitostí, kdy byly uhrazeny kauce za nájem. Závazky ke společníkům zůstávají opět stejné jako v minulých letech. Firma je plánuje snižovat až poté, co splatí závazky k úvěrovým institucím.

Tabulka 45 Základní plán rozvahy 3 (vlastní zpracování)

	Pasiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
	PASIVA CELKEM	**1 249 508**	**1 294 174**	**1 339 594**
A.	**Vlastní kapitál**	**772 727**	**864 528**	**945 177**
A.I.	**Základní kapitál**	**50 000**	**50 000**	**50 000**
A.I.1.	Základní kapitál	50 000	50 000	50 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	**-191 234**	**-181 672**	**-172 589**
A.II.1.	Ážio	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	-191 234	-181 672	-172 589
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-191 234	-181 672	-172 589
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. korp.(+/-)	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0
A.III.	**Fondy ze zisku**	**12 248**	**12 289**	**12 275**
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10 000	10 000	10 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	2 248	2 289	2 275
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**845 000**	**901 713**	**983 204**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let (+/-)	845 000	901 713	983 204
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**56 713**	**82 198**	**72 286**
A.VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)**	**0**	**0**	**0**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**476 781**	**429 646**	**394 417**

B.	**Rezervy**	**28 079**	**13 079**	**0**
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	28 079	13 079	0
C.	**Závazky**	**448 702**	**416 567**	**394 417**
C.I.	Dlouhodobé závazky	**173 177**	**162 107**	**151 075**
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	52 155	41 085	30 015
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	1 020	1 020	1 058
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	120 002	120 002	120 002
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	120 002	120 002	120 002
C.I.9.2.	Dohadné účty pasívní	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	0

Krátkodobé závazky

Cílem firmy je větší nezávislost na externích zdrojích financování, proto je v roce 2024 plánován pokles závazků k úvěrovým institucím o něco málo přes 60 milionů korun. Společnost si neplánuje brát nové kontokorentní úvěry. Následující roky hodnota klesá o 37 a 20 %. Jelikož firma očekává více zakázek, přijímá i více zálohových plateb, proto tyto hodnoty v období 2024-2026 rostou.

Položka závazky – ovládaná nebo ovládající osoba se v roce 2024 plánuje nižší o 15 %, jelikož se očekává, že firma část svých dluhů splatí. V roce 2025 plánuje pokles o 27 %. Tento pokles vychází z finančních plánů společnosti s cílem optimalizovat svou kapitálovou strukturu. Tento krok přispěl k udržení stabilní pozice podniku. Závazky z obchodních vztahů zůstávají pro plánované období ve stejné výši jako v roce 2023.

Krátkodobé závazky – závazky ostatní

Závazky k zaměstnancům se budou pohybovat jako každoročně kolem 11 milionů korun. Hodnota pro rok 2024 je vypočtena průměrem tří minulých let. Stejně tomu tak je i u položky závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Pro roky 2025 a 2026 se předpokládá navýšení o 4 %, firma již neplánuje své zaměstnance propouštět, spíše nabírat nové.

U položky daňové závazky a dotace se v roce 2024 očekává pokles o téměř 12 milionů oproti roku 2023. V roce 2024 firma neočekává žádné velké stroje pro české zákazníky, tudíž se nebude vystavovat vysoké DPH. Následující roky je hodnota této položky vyšší kvůli daňovým závazkům, které jsou splatné. Jiné závazky byly vypočteny v roce 2024 opět průměrem tří minulých let, jelikož je hodnota každoročně velmi podobná. V dalších letech se hodnota navyšuje o 2 %.

Tabulka 46 Základní plán rozvahy 4 (vlastní zpracování)

	Pasiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
C.II.	Krátkodobé závazky	**275 525**	**254 460**	**243 342**
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1.	Ostatní dluhopisy	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	89 021	55 914	44 625
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	97 429	99 378	101 366
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	30 987	30 987	30 987
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	34 949	25 583	25 583
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.8.	**Závazky – ostatní**	23 139	42 598	40 781
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	11 980	12 459	12 938
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 304	6 556	6 808
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	550	19 192	16 557
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	4 142	4 225	4 308
C.II.8.7.	Jiné závazky	163	166	170
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0
C.III.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
C.III.2.	Výnosy příštích období	0	0	0
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**0**	**0**	**0**
D.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0

10.2.3 Cash flow

Tabulka 47 Základní plán CF (vlastní zpracování)

		2024	2025	2026
	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účet. období	**20 059**	**40 092**	**42 088**
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	56 713	101 390	88 843
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	44 276	28 186	30 539
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	31 501	31 186	33 369
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	-15 000	-13 079
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-600	-360	-280

A.1.4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	13 375	12 360	10 529
A.1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A.*	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu**	**100 989**	**129 576**	**119 382**
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-26 078	-14 580	-9 005
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	16 741	6 523	4 152
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-69 417	-21 065	-11 119
A.2.3.	Změna stavu zásob	26 599	-38	-2 038
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A.**	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním**	**74 912**	**114 995**	**110 377**
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-20 880	-19 295	-16 437
A.4.	Přijaté úroky	7 505	6 935	5 908
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	0	-19 192	-16 557
A.6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0
A.***	***Čistý peněžní tok z provozní činnosti***	**61 537**	**83 443**	**83 291**
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-29 900	-70 779	-72 824
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	600	360	280
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti***	**-29 300**	**-70 419**	**-72 544**
	Peněžní toky z finančních činností			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-11 185	-11 070	-11 032
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-1 019	41	-720
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	-22 226	-9 562	-9 790
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	21 207	9 603	9 070
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti***	**-12 204**	**-11 029**	**-11 752**
F.	***Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků***	**20 033**	**1 996**	**-1 005**
R.	**Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účet. období**	**40 092**	**42 088**	**41 083**

10.3 Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Pesimistická varianta je opět naplánovaná pro všechny výkazy za období 2024-2026. Varianta počítá s poklesem tržeb ve srovnání s rokem 2023, což souvisí s nedostatkem zakázek a omezeným průnikem na nové zahraniční trhy. I když je ekonomika ve fázi zotavování, tato varianta bere v potaz i možná rizika spojená s globální situací zahrnující

politické konflikty, růst cen a další. Navzdory možným negativním situacím firma snižuje stav zásob, zadluženost i velikost pohledávek.

10.3.1 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát popisuje pouze položky, které se od základní varianty změnily.

Tržby z prodeje VV a služeb

Pesimistický scénář je po konzultaci s firemními odborníky naplánován s poklesem tržeb oproti roku 2023 z důvodu toho, že se firmě nepodaří prorazit na nové trhy a tím pádem klesne poptávka po produktech. Rok 2023 byl pro společnost zlomový, jelikož po delší době dosáhla vyšší hodnoty tržeb. Je však důležité brát v potaz možná rizika, a proto se plánuje v roce 2024 pokles této položky o téměř 100 milionů korun, což je velice pravděpodobný scénář, který je podložený historicky vyšší volatilitou tržeb. Tržby v roce 2024 se zároveň odvíjí od průměrné hodnoty tržeb z předchozích let. V dalších letech se očekává podobná hodnota s meziročním 1% nárůstem.

Tržby za prodej zboží

Reakcí na pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb se v roce 2024 oproti minulému roku navýšila položka tržby z prodeje zboží. Toto mírné navýšení odpovídalo 4 %, avšak další roky klesala hodnota o 1 % ročně, což je vysvětleno znovu nárůstem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Výkonová spotřeba

Náklady vynaložené za prodané zboží jsou i u pesimistické varianty vypočítány jako hodnota o 40 % nižší, než jsou její tržby.

Přestože se očekává pokles tržeb, a tudíž se náklady na materiál a energii nebudou zvyšovat kvůli rostoucí produkci, náklady na energii se i přesto zvýší. Tato situace je dána možným nárůstem cen plynu a elektřiny, který je v současné ekonomice stále velkým strašákem. Je počítáno s nárůstem hodnoty ve všech plánovaných letech o 2 %.

Náklady na služby se ve všech plánovaných letech zvyšují o 2 %. Jejich procentuální roční navýšení odpovídá zejména investicím do marketingových služeb.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Firma se snaží snižovat své zásoby i v rámci pesimistické varianty a v roce 2024 snižuje stav zásob o 10 000 tisíc korun. V dalších dvou letech snižuje zásoby každoročně o 5 000 tisíc korun.

Osobní náklady

Osobní náklady zůstávají stejné pro první rok plánování, další roky se očekává nižší hodnota, než jaká byla v základní variantě. V roce 2025 hodnota osobních nákladů stále roste, avšak pouze o 4 %. Společnost se i přes záporný výsledek hospodaření minulého roku snaží o udržení stejného počtu zaměstnanců. V následujícím roce z důvodu přetrvávajících nízkých tržeb dochází k poklesu o 2 % oproti předchozímu roku. Firma se snaží udržet své finanční zdraví a je nucena některé pracovníky propustit.

Úpravy hodnot

V roce 2024 firma téměř neinvestovala do dlouhodobého hmotného majetku, z toho důvodu je položka úpravy hodnot v roce 2025 nižší o 5 % oproti předešlému roku. V roce 2026 je hodnota nižší o 3 % oproti předešlému roku, jelikož firma v roce 2025 prodala část majetku.

Ostatní provozní výnosy

Jelikož se firma obává, že nebude schopna dosahovat požadovaných tržeb i nadále, vypracovala krizový plán, který spočívá v prodeji zbytného objektu za 30 milionů korun v roce 2025. Tržby z prodeje materiálu i jiné provozní výnosy zůstávají ve firmě stejné. V roce 2026 firma prodává nepoužívané zařízení za necelých 6 milionů korun.

Ostatní provozní náklady

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku je pro rok 2024 vypočtena se ziskovou přirážkou 50 % z hodnoty tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, kde hodnota činí 30 420 tisíc korun. Zůstatková cena je proto odhadnuta na 15 210 tisíc korun.

Tabulka 48 Pesimistický plán VZZ 1 (vlastní zpracování)

	VZZ – v tis. Kč	2024	2025	2026
I.	**Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**	**616 420**	**620 223**	**623 687**
II.	**Tržby za prodej zboží**	**16 201**	**16 039**	**15 879**
A.	**Výkonová spotřeba**	**363 985**	**370 973**	**378 103**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9 721	9 623	9 527
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	264 579	269 871	275 268
A.3	Služby	89 685	91 479	93 308
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**	**10 000**	**5 000**	**5 000**
C.	**Aktivace (-)**	**-550**	**-660**	**-792**
D.	**Osobní náklady**	**227 017**	**235 974**	**231 755**
D.1	Mzdové náklady	167 488	174 188	170 704
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	59 529	61 786	61 051
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	55 402	57 618	56 466
D.2.2.	Ostatní náklady	4 127	4 168	4 585
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**31 501**	**29 926**	**29 028**
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	31 501	29 926	29 028

1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – trvalé	31 501	29 926	29 028
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – dočasné	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**3 117**	**33 221**	**9 051**
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	600	30 420	5 920
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	1 560	1 825	2 135
III. 3.	Jiné provozní výnosy	957	976	996
F.	**Ostatní provozní náklady**	**5 234**	**5 636**	**-7 453**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	15 210	0
F.2.	Prodaný materiál	720	756	794
F.3.	Daně a poplatky	3 307	3 439	3 577
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	-15 000	-13 079
F.5.	Jiné provozní náklady	1 207	1 231	1 256
*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**-1 449**	**22 634**	**12 975**

Nákladové a výnosové úroky

Ve finančním plánu se pro rok 2025 počítá opět s úrokovou sazbou 4,5 %, pro další rok se sazbou 4 %. Z výsledných hodnot je patrné, že hodnoty úroků v roce 2025 překračují očekávání stanovená v základním plánu, což je důsledkem vyšší hodnoty závazků. Ve srovnání s tímto rokem dojde v roce 2026 k jejich poklesu, avšak tyto hodnoty jsou stále nad úrovní odhadů realistického plánu.

Daň z příjmů

S daní z příjmů není počítáno ani v jednom roce, jelikož firma dosahuje nízkého zisku před zdaněním a v momentě, kdy by se ze základu daně odečetly daňové odpisy, vyšla by hodnota nulová.

Tabulka 49 Pesimistický plán VZZ 2 (vlastní zpracování)

	VZZ – v tis. Kč	2024	2025	2026
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**	**0**	**0**	**0**
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	**0**	**0**	**0**
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku**	**0**	**0**	**0**
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	**0**	**0**	**0**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy**	**7 505**	**8 000**	**7 008**
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	7 505	8 000	7 008
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0

I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	**0**	**0**	**0**
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	**20 880**	**22 256**	**19 496**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	5 100	5 564	4 876
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	15 780	16 692	14 620
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	**8 520**	**8 946**	**9 393**
K.	**Ostatní finanční náklady**	**9 517**	**9 041**	**8 589**
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**-14 372**	**-14 351**	**-11 684**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**-15 821**	**8 283**	**1 292**
L.	**Daň z příjmů**	**0**	**0**	**0**
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**-15 821**	**8 283**	**1 292**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**-15 821**	**8 283**	**1 292**
*	**Čistý obrat za účetní období**	**651 763**	**686 429**	**665 018**

10.3.2 Rozvaha

I zde jsou popsány pouze položky rozdílné s předešlou variantou.

Stálá aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek zůstává po celé plánované období stejný jako v základní variantě. U dlouhodobého hmotného majetku dochází ke změně už v roce 2024, kdy má společnost problém plnit investiční plán, a tak snižuje objem investic, konkrétně u hmotných movitých věcí a jiných souborů. Tento trend se vzhledem k finanční pozici firmy týká i dalších plánovaných let a investuje se pouze část z plánovaných finančních prostředků. V roce 2025 se navíc snižuje položka stavby z důvodu toho, že firma prodává část objektu se zůstatkovou cenou 15 210 milionů korun.

Dlouhodobý finanční majetek roste pomaleji než v základní variantě, a to každoročně pouze o 3 % v letech 2024-2026. V této variantě je společnost obezřetnější k finanční výkonosti dceřiných společností v budoucnosti.

Tabulka 50 Pesimistický plán rozvahy 1 (vlastní zpracování)

	Aktiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
	AKTIVA CELKEM	**1 226 741**	**1 207 433**	**1 187 899**
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	**Stálá aktiva**	**659 306**	**684 895**	**700 797**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**845**	**692**	**632**
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	711	558	498
B.I.2.1	Software	711	558	498
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	134	134	134

B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**427 976**	**446 803**	**455 643**
B.II.1.	Pozemky a stavby	374 587	360 529	362 529
B.II.1.1.	Pozemky	53 575	53 575	53 575
B.II.1.2.	Stavby	321 012	306 954	308 954
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	53 364	86 249	93 089
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**230 485**	**237 400**	**244 522**
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	230 485	237 400	244 522
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

Zásoby – nedokončená výroba a polotovary

Hodnota nedokončené výroby ve společnosti klesá v roce 2024 o 10 milionů korun, v dalších dvou letech o 5 milionů korun. Pesimistický plán vzhledem k nízkým tržbám předpokládá, že firmě neporostou zakázky o tolik, jako tomu bylo v základní variantě. Firma má potíže se vstupy na nové trhy, a tak nedosahuje požadovaných zakázek.

Krátkodobé pohledávky

V rámci pesimistické varianty pro období 2024-2026 si lze všimnout značného úbytku pohledávek, a to jak z obchodních vztahů, tak i z ovládané nebo ovládající osoby. Tyto poklesy nejsou ani tak zapříčiněné zlepšením výběru peněz od zákazníků, ale spíše nedostatečnými zakázkami. Tato situace není pro firmu přívětivá a může mít negativní dopad na cash flow či finanční stabilitu společnosti.

Peněžní prostředky

Vzhledem k poklesu pohledávek se hodnota bankovního účtu v letech 2024 a 2025 zvyšuje o 25 %, poslední rok o 2 %. Tyto nárůsty nejsou tak vysoké jako v realistickém scénáři z důvodu toho, že se firmě tolik nedaří inkasovat pohledávky z minulých let.

Tabulka 51 Pesimistický plán rozvahy 2 (vlastní zpracování)

	Aktiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
C.	**Oběžná aktiva**	**563 440**	**519 117**	**483 956**
C.I.	**Zásoby**	**211 881**	**201 919**	**191 958**
C.I.1.	Materiál	60 728	55 728	50 728
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	149 232	144 232	139 232
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 287	1 313	1 338
C.I.3.1.	Výrobky	934	952	971
C.I.3.2.	Zboží	353	361	367
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	634	647	659
C.II.	**Pohledávky**	**326 467**	**285 610**	**259 786**
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1	1	1
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	1	1	1
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	1	1	1
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	326 466	285 609	259 785
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	198 138	172 380	150 270
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	126 633	111 619	107 990
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	1 695	1 610	1 525
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 302	1 237	1 172
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	393	373	353
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0
C.II.3.1.	Náklady příštích období	0	0	0
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	0	0	0
C.III.	**Krátkodobý finanční majetek**	**0**	**0**	**0**
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	**Peněžní prostředky**	**25 092**	**31 588**	**32 213**
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	99	95	90
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	24 993	24 493	24 003
D.	**Časové rozlišení aktiv**	**3 995**	**3 421**	**3 146**
D.1.	Náklady příštích období	3 995	3 421	3 146
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0

Ážio a kapitálové fondy

Vzhledem k nárůstu dlouhodobého finančního majetku, roste i hodnota ážia a kapitálových fondů. Hodnota za plánované období roste každoročně o 3 %.

Tabulka 52 Pesimistický plán rozvahy 3 (vlastní zpracování)

	Pasiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
	PASIVA CELKEM	**1 226 741**	**1 207 433**	**1 187 899**
A.	**Vlastní kapitál**	**685 319**	**699 826**	**707 101**
A.I.	**Základní kapitál**	**50 000**	**50 000**	**50 000**
A.I.1.	Základní kapitál	50 000	50 000	50 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	**-206 108**	**-199 925**	**-193 927**
A.II.1.	Ážio	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	-206 108	-199 925	-193 927
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-206 108	-199 925	-193 927
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. korp.(+/-)	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0
A.III.	**Fondy ze zisku**	**12 248**	**12 289**	**12 275**
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10 000	10 000	10 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	2 248	2 289	2 275
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**845 000**	**829 179**	**837 462**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let (+/-)	845 000	829 179	837 462
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**-15 821**	**8 283**	**1 292**
A.VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)**	**0**	**0**	**0**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**541 422**	**507 606**	**480 798**
B.	**Rezervy**	**28 079**	**13 079**	**0**
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	28 079	13 079	0
C.	**Závazky**	**513 343**	**494 527**	**480 798**
C.I.	Dlouhodobé závazky	**173 177**	**162 107**	**151 075**
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	52 155	41 085	30 015
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	1 020	1 020	1 058
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	120 002	120 002	120 002
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	120 002	120 002	120 002
C.I.9.2.	Dohadné účty pasívní	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	0

Krátkodobé závazky

V roce 2024 se závazky k úvěrovým institucím navyšují o 33 % oproti roku 2023, což je důsledkem záporného výsledku hospodaření a finančních obtíží firmy. Aby si společnost

udržela likviditu je nucená si vzít krátkodobou půjčku. Firma si může vzít u banky půjčku na 160 milionů korun, tudíž je pouhých 5 milionů korun od maximální možné výše. V dalších dvou letech, kdy firma dosahuje lepšího výsledku hospodaření, se firma snaží splatit alespoň část závazků k úvěrovým institucím a dochází zde k poklesu o 3 a 2 % oproti předešlému roku. Další změna je u položky krátkodobé přijaté zálohy, které v důsledku snižujících se zakázek postupně klesají v letech 2024 o 3 % a 2025 o 2 %.

Vzhledem k tomu, že firma neplatí v žádném plánovaném roce daně, závazky ke státu se drží v období 2024-2026 v nízkých až nulových hodnotách.

Tabulka 53 Pesimistický plán rozvahy 4 (vlastní zpracování)

	Pasiva – v tis. Kč	2024	2025	2026
C.II.	Krátkodobé závazky	**340 166**	**332 420**	**329 723**
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	154 331	149 331	145 908
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	90 430	87 417	88 437
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	30 987	30 987	30 987
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	41 279	41 279	41 279
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0
C.II.8.	**Závazky – ostatní**	23 139	23 406	23 112
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	11 980	12 459	12 210
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 304	6 556	6 425
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	550	0	0
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	4 142	4 225	4 308
C.II.8.7.	Jiné závazky	163	166	170
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0
C.III.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
C.III.2.	Výnosy příštích období	0	0	0
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**0**	**0**	**0**
D.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0

10.3.3 Cash flow

Tabulka 54 Pesimistický plán cash flow (vlastní zpracování)

		2024	2025	2026
	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účet. období	**20 059**	**25 092**	**31 588**
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-15 821	8 283	1 292
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	44 276	-1 238	22 517

A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	31 501	29 926	29 028
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	-15 000	-13 079
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-600	-30 420	-5 920
A.1.4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	13 375	14 256	12 488
A.1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A.*	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu**	**28 455**	**7 045**	**23 809**
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	22 692	43 647	33 362
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	13 398	41 431	26 099
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-4 776	-7 746	-2 698
A.2.3.	Změna stavu zásob	14 070	9 962	9 961
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A.**	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním**	**51 147**	**50 692**	**57 171**
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-20 880	-22 256	-19 496
A.4.	Přijaté úroky	7 505	8 000	7 008
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	0	0	0
A.6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0
A.***	***Čistý peněžní tok z provozní činnosti***	**37 772**	**36 436**	**44 683**
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-21 136	-49 332	-38 931
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	600	30 420	5 920
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti***	**-20 536**	**-18 912**	**-33 011**
	Peněžní toky z finančních činností			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-11 185	-11 070	-11 033
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-1 018	41	-15
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	-7 351	-6 183	-5 999
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	6 333	6 224	5 984
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti***	**-12 203**	**-11 029**	**-11 048**
F.	***Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků***	**5 033**	**6 496**	**625**
R.	**Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účet. období**	**25 092**	**31 588**	**32 213**

10.4 Porovnání variant dlouhodobého plánu

V následující kapitole jsou porovnány ukazatele finanční analýzy pro dva vytvořené finanční plány, a to pro plán realistický (základní) a pesimistický. Porovnání těchto ukazatelů poskytuje informace o tom, zda je podnik připravený na výzvy, které ho na trhu můžou v budoucnu potkat a zda si je schopen udržet finanční stabilitu.

Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu i tržeb je v realistické variantě velice podobná s rokem 2023. Pesimistická varianta dosahuje nízkých až záporných hodnot a má omezenou schopnost generovat zisk. Rentabilita vlastního kapitálu je v základní variantě od roku 2023 nižší, což je způsobeno investicemi mateřské společnosti do DFM dceřiné společnosti a růstem ážia. Rentabilita úplatného kapitálu je v realistické variantě v posledních dvou letech vyšší než v roce 2023, firma efektivně využívá svůj kapitál. V realistické variantě jsou hodnoty daleko vyšší než v pesimistickém scénáři, jelikož firma generuje vyšší EBIT.

Tabulka 55 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Rentabilita celkového kapitálu	realistická	6,61%	6,21%	9,33%	7,86%
	pesimistická		0,41%	2,53%	1,75%
Rentabilita tržeb	realistická	9,84%	7,65%	10,57%	9,03%
	pesimistická		-2,50%	1,30%	0,20%
Rentabilita vlastního kapitálu	realistická	9,91%	7,34%	9,51%	7,65%
	pesimistická		-2,31%	1,18%	0,18%
Rentabilita úplatného kapitálu	realistická	9,41%	8,20%	11,76%	9,60%
	pesimistická		0,59%	3,54%	2,42%

Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv ani v jednom roce nedosahuje doporučenou hodnotu 1, avšak se po celou dobu udržuje stabilní a srovnatelný s rokem 2023. Doba obratu zásob klesá oproti roku 2023 v obou variantách a firma je schopna ušetřit náklady na skladování. Toto snížení je dáno vypracovaným optimalizačním plánem společnosti, díky kterému dokáže lépe řídit zásoby. Jedním z cílů společnosti bylo zkrácení doby obratu závazků a pohledávek, což se firmě podaří zejména v realistické variantě. V pesimistické variantě vzhledem k nárůstu krátkodobých závazků je hodnota vyšší než v roce 2023. Firma by ráda dosáhla situace, kde by doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek, tento cíl však není snadný. Jedním z hlavních důvodů je ten, že zákazníci drží zádržné po dobu záruky a tím pádem se doba obratu pohledávek prodlužuje neúměrně ke snížení doby obratu závazků. Navíc je situace ještě komplikovanější, neboť firma dodává komplexní celky a také protože v některých destinacích banky nejsou ochotné záruky poskytnout.

Tabulka 56 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Obrat celkových aktiv	realistická	0,56	0,59	0,60	0,60
	pesimistická		0,52	0,53	0,54

Doba obratu zásob	realistická	116	97	92	91
	pesimistická		121	114	108
Doba obratu krát. pohledávek	realistická	176	157	147	141
	pesimistická		186	162	146
Doba obratu krát. závazků	realistická	177	134	118	109
	pesimistická		194	188	186
Obratovost krát. pohledávek	realistická	2,05	2,29	2,45	2,55
	pesimistická		1,94	2,23	2,46
Obratovost krát. závazků	realistická	2,03	2,69	3,06	3,29
	pesimistická		1,86	1,91	1,94

Ukazatele likvidity

Společnost neměla nikdy od roku 2018 problémy s běžnou likviditou, proto i plánované roky vykazují hodnotu v rámci doporučeného rozmezí s výjimkou roku 2026 v rámci pesimistického scénáře, kdy je hodnota lehce pod 1,5. Nižší hodnota je ovlivněna zejména nízkou hodnotou oběžných aktiv. Pro všechny roky lze však říci, že hodnota krátkodobých aktiv je vyšší než hodnota krátkodobých závazků. V optimistické variantě se pohotová likvidita nachází v doporučeném rozmezí. V pesimistické variantě se hodnoty nachází od roku 2025 pod 1, a tak firmě můžou začít problémy s krytím krátkodobých závazků penězi. V rámci hotovostní likvidity firma ještě stále doporučených hodnot nedosahuje, avšak v obou plánech lze vidět značné zlepšení. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech vykazuje dobré výsledky s výjimkou posledního roku pesimistické varianty, kdy má firma nižší hodnotu oběžných aktiv.

Tabulka 57 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Běžná likvidita	realistická	1,70	2,04	2,20	2,28
	pesimistická		1,66	1,56	1,47
Pohotová likvidita	realistická	1,05	1,32	1,41	1,46
	pesimistická		1,03	0,95	0,89
Hotovostní likvidita	realistická	0,06	0,15	0,17	0,17
	pesimistická		0,07	0,10	0,10
Podíl ČPK na OA	realistická	41,39%	51,02%	54,45%	56,22%
	pesimistická		39,63%	35,96%	31,87%

Ukazatele zadluženosti

Pro plánované období 2024-2026 společnost každoročně snižuje své zadlužení, především skrze pravidelné splácení jistin dlouhodobých úvěrů. Zároveň dochází k poklesu ukazatele míry zadlužení, což přispívá ke snížení rizikovosti firmy vůči bance. V realistické variantě

je hodnota úrokového krytí vždy nad hodnotu 1, což je pozitivní. Za méně pozitivní je brán pokles v roce 2024, kdy hodnota klesla s porovnáním s rokem 2023 o 38 %. Toto snížení je dáno poklesem zisku ve vztahu k úrokovým nákladům. U pesimistické varianty dosahuje podnik doporučených hodnot v posledních dvou letech, v roce 2024 není firma schopna splácet úroky. Poměr dlouhodobých cizích zdrojů k celkovým cizím zdrojům drží firma i nadále přes 30 %. Jakmile firma plně uhradí dlouhodobé bankovní úvěry, přejde na splátku závazků vůči ovládajícím nebo ovládaným osobám. Vybraná společnost i nadále financuje svůj dlouhodobý finanční majetek zejména z externích zdrojů.

Tabulka 58 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Celková zadluženost	realistická	44,48%	38,16%	33,20%	29,44%
	pesimistická		44,13%	42,04%	40,47%
Míra zadlužení	realistická	0,80	0,62	0,50	0,42
	pesimistická		0,79	0,73	0,68
Úrokové krytí	realistická	6,00	3,72	6,25	6,41
	pesimistická		0,24	1,37	1,07
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	realistická	33,08%	36,32%	37,73%	38,30%
	pesimistická		31,99%	31,94%	31,42%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	realistická	20,95%	18,31%	15,79%	13,78%
	pesimistická		20,17%	18,81%	17,60%
Vlastní kapitál/DM	realistická	1,05	1,13	1,18	1,21
	pesimistická		1,04	1,02	1,01
Dlouhodobé zdroje/DM	realistická	1,33	1,39	1,40	1,40
	pesimistická		1,30	1,26	1,22

V rámci analýzy Z-skóre podnik vykazuje v základní variantě velmi dobrou finanční pozici, zatímco pesimistický scénář se ocitá spíše v šedé zóně. Podle indexu IN05, který sleduje, zda je podnik schopný generovat hodnotu pro vlastníky, lze vidět, že v rámci realistického scénáře se firma každoročně přibližuje ke stavu, kdy bude schopna tuto hodnotu tvořit, což je pozitivním indikátorem. Naopak v pesimistické variantě se firma nachází pod hodnotou 0,9, což signalizuje problémy s finanční stabilitou a neschopnost vytvářet dostatečné zisky.

Tabulka 59 Porovnání souhrnných ukazatelů (vlastní zpracování)

	základní varianta			pesimistická varianta		
Souhrnné ukazatele	**2024**	**2025**	**2026**	**2024**	**2025**	**2026**
Z-skóre	2,99	3,37	3,60	2,47	2,58	2,62
Index IN05	1,05	1,34	1,34	0,58	0,72	0,68

11 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán pro rok 2024 vychází z realistického dlouhodobého finančního plánu a je rozdělen do čtyř kvartálů. Každý kvartál představuje kumulované výsledky jednotlivých položek za předešlé období. V rámci tohoto plánu je vytvořen výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow.

Výkaz zisků a ztrát

V rámci tohoto plánování jsou nejprve rozděleny veškeré výnosy a náklady do jednotlivých kvartálů. Z interních podnikových informací je známo, že za nejsilnější měsíce z hlediska tržeb jsou považovány listopad a prosinec. Tento trend je dán tím, že v posledních měsících kalendářního roku firma dokončuje a dodává nejvíce zakázek strojů. Naopak nejslabším kvartálem je období červenec až září. Slabší tržby v letních měsících jsou částečně způsobeny plánovanými odstávkami pro opravu a údržbu výrobních zařízení a celozávodními dovolenými jak na straně zákazníků, tak na straně společnosti. Pro první kvartál dělají tržby z celkové hodnoty 16 %, následně 19 %, ve třetím kvartále 15 % a v posledním období 50 %.

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou vypočteny stejně jako pro dlouhodobý plán, a to o 60 % z hodnoty tržeb. V rámci roku 2024 se očekává, že spotřeba materiálu a energie překročí hodnoty zaznamenané v roce 2023. Tento předpoklad vychází z předpovědí, které nepředvídají výrazný pokles cen energií a plynu. Klíčovým faktorem nárůstu hodnot ve druhém a čtvrtém období je vyšší objem zakázek. Hodnota služeb je pro plánované období ovlivněna zejména předem stanovenými smlouvami a marketingovou strategií firmy s cílem oslovit nové zákazníky. V rámci změny stavu zásob dochází k jejich poklesu až ve čtvrtém kvartále, v prvních třech obdobích firma zásoby pouze hromadila. Osobní náklady se ve společnosti vyvíjí po celou dobu téměř stejně, k menším rozdílům dochází vlivem vyšších tržeb, kdy pracovníci kvůli projektům pracují více hodin.

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou odhadnuty na základě predikce vývoje měnového kurzu, kterou společnost od své banky obdržela. Měnový kurz by se v roce 2024 měl pohybovat v rozmezí 25,2 až 24,6 CZK/EUR, proto byly stanoveny přibližné kurzy pro jednotlivé kvartály. První a druhý kvartál počítá s kurzem 25,2 CZK/EUR, v dalších dvou kvartálech bude koruna posilovat na 24,7 a 24,6 CZK/EUR. Posilování koruny představuje pro exportní firmu vyšší náklady, proto v posledních dvou obdobích mírně rostou a nejsou po celou dobu rovnoměrné.

Tabulka 60 Krátkodobý plán VZZ (vlastní zpracování)

	Plánovaný výkaz zisků a ztrát 2024	**I. Q 2024**	**II. Q 2024**	**III. Q 2024**	**IV. Q 2024**
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	116 747	255 383	364 833	729 667
II.	Tržby za prodej zboží	2 201	4 634	8 225	11 585
A.	Výkonová spotřeba	82 382	175 213	257 698	387 553
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 321	2 781	4 936	69 51
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	60 960	131 813	192 773	289 232
A.3.	Služby	20 101	40 619	59 989	91 370
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-20 466	-33 043	-55 714	2 2529
C.	Aktivace (-)	-137	-274	-412	-550
D.	Osobní náklady	56 630	113 738	169 663	227 017
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7 875	15 750	23 625	31 501
III.	Ostatní provozní výnosy	629	1 258	2 208	3 117
F.	Ostatní provozní náklady	1 276	2 563	3 889	5 234
*	Provozní výsledek hospodaření	-7 983	-12 671	-23 483	71 085
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 876	3 753	5 629	7 505
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	1 876	3 753	5 629	7 505
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	5 220	10 440	15 660	20 880
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	5 100
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	3 945	7 890	11 835	15 780
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 119	4 238	6 375	8 520
K.	Ostatní finanční náklady	2 367	4 734	7 121	95 17
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 592	-7 184	-10 777	-14 372
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**-11 575**	**-19 855**	**-34 260**	**56 713**
L.	Daň z příjmů	0	0	0	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění**	**-11 575**	**-19 855**	**-34 260**	**56 713**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**-11 575**	**-19 855**	**-34 260**	**56 713**
*	**Čistý obrat za účetní období**	**123 572**	**269 266**	**387 270**	**760 394**

Rozvaha

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku vlivem odpisů kvartálně klesá u položky hmotných movitých věcí. V posledním čtvrtletí je patrný nárůst díky novým investicím. Dlouhodobý finanční majetek zůstává po celé sledované období beze změny, stejně tak i ážio a kapitálové fondy. Změna přichází až v posledním kvartále, kde dochází k nárůstu o 10 %. Cílem společnosti je snižování materiálových zásob o 5 milionů korun. V souladu s tímto plánem firma plánuje rozdělení poklesu těchto zásob rovnoměrně do dvou pololetí. Pro rok 2024 je v plánu společnosti snížení objemu pohledávek jak z obchodních vztahů, tak i ovládané a ovládající osoby. V jednotlivých kvartálech si lze všimnout poměrně vysokých výkyvů, které jsou ovlivněny především velikostí tržeb. V obdobích, kdy firma zaznamenává nižší tržby, čelí nedostatku dokončovaných zakázek a tím pádem dochází k poklesu objemu pohledávek. Stav peněžních prostředků je v souladu s poklesem pohledávek, kromě posledního kvartálu, kde obrovský nárůst tržeb způsobuje zvýšení jak pohledávek, tak i peněz. Firma splácí dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím v pravidelných měsíčních splátkách, celkově dojde ročně ke splátce jistiny ve výši 11 070 tisíc korun. Splácení krátkodobých závazků k úvěrovým institucím má odlišný trend a k platbě dochází až v posledním kvartálu. S rostoucím počtem zakázek se očekává pokles krátkodobých zálohových plateb. Největší zálohy jsou v prvním a třetím kvartálu, kdy společnost nejvíce fakturuje. Po domluvě s druhou stranou se plánuje splatit část závazků ovládané nebo ovládající osoby v posledním kvartálu, jelikož zde očekává dobré výsledky cash flow a nedojde k ohrožení likvidity společnosti.

Tabulka 61 Krátkodobý plán aktiv (vlastní zpracování)

	V tis. Kč	I. Q 2024	II. Q 2024	III. Q 2024	IV. Q 2024
	AKTIVA CELKEM	1 211 443	1 213 377	1 209 686	1 249 508
B.	**Stálá aktiva**	655 362	647 487	639 612	682 944
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	845	845	845	845
B.I.2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	845	845	845	845
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	430 745	422 870	414 995	435 950
B.II.1.	Pozemky a stavby	374 587	374 587	374 587	374 587
B.II.1.1.	Pozemky	53 575	53 575	53 575	53 575
B.II.1.2.	Stavby	321 012	321 012	321 012	321 012
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	56 133	48258	40383	61 338
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25	25
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25	25
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	223 772	223 772	223 772	246 149
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	223 772	223 772	223 772	246 149

C.	**Oběžná aktiva**	552 086	561 895	566 079	562 569
C.I.	**Zásoby**	246 848	257 108	279 909	199 352
C.I.1.	Materiál	65 728	63 228	63 228	60 728
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	179 698	192 275	214 946	136 703
C.I.3.	Výrobky a zboží	882	1003	1125	1287
C.I.3.1.	Výrobky	640	720	835	934
C.I.3.2.	Zboží	242	283	290	353
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	540	602	610	634
C.II.	**Pohledávky**	276 971	277 922	257 041	323 125
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1	1	1	1
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	1	1	1	1
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	276 970	277 921	257 040	323 124
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	161 107	161 642	146 497	195 462
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	114 650	115 025	109 370	125 967
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	1213	1254	1173	1695
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	820	861	780	1 302
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	393	393	393	393
C.III.	**Krátkodobý finanční majetek**	0	0	0	0
C.IV.	**Peněžní prostředky**	28267	26865	29129	40092
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	74	82	90	99
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	28 193	26 783	29 039	39 993
D.	**Časové rozlišení aktiv**	3 995	3 995	3 995	3 995
D.1.	Náklady příštích období	3 995	3 995	3 995	3 995

Tabulka 62 Krátkodobý plán pasiv (vlastní zpracování)

	V tis. Kč	I. Q 2024	II. Q 2024	III. Q 2024	IV. Q 2024
	PASIVA CELKEM	1 221 443	1 213 377	1 209 686	1 249 508
A.	**Vlastní kapitál**	683 191	674 911	660 506	772 727
A.I.	**Základní kapitál**	50 000	50 000	50 000	50 000
A.I.1.	Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	-212 482	-212 482	-212 482	-191 234
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	-212 482	-212 482	-212 482	-191 234
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-212 482	-212 482	-212 482	-191 234
A.III.	**Fondy ze zisku**	12 248	12 248	12 248	12 248
A.IIII.1.	Ostatní rezervní fondy	10 000	10 000	10 000	10 000
A.IIII.2.	Statutární a ostatní fondy	2 248	2 248	2 248	2 248

A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	845 000	845 000	845 000	845 000
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	845 000	845 000	845 000	845 000
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	-11 575	-19 855	-34 260	56 713
B.+C.	**Cizí zdroje**	538 252	538 466	549 180	476 781
B.	**Rezervy**	28 079	28 079	28 079	28 079
C.	**Závazky**	510 173	510 387	521 101	448 702
C.I.	Dlouhodobé závazky	181 680	178 812	176 362	173 177
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	60 658	57 790	55 340	52 155
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	1 020	1 020	1 020	1 020
C.I.9.	Závazky – ostatní	120 002	120 002	120 002	120 002
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120 002	120 002	120 002	120 002
C.II.	Krátkodobé závazky	328 493	331 575	344 739	275 525
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	149 271	149 271	149 271	89 021
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	98 200	96 816	105 584	97 429
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	30 987	30 987	30 987	30 987
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	41 279	41 279	41 279	34 949
C.II.8.	**Závazky – ostatní**	8 756	13 222	17 618	23 139
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 888	5 800	8 653	11 980
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 563	3 117	4 660	6 304
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	0	0	0	550
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	4 142	4 142	4 142	4 142
C.II.8.7.	Jiné závazky	163	163	163	163
D.	**Časové rozlišení pasiv**	0	0	0	0

Cash flow

V tabulce níže je vypracován plán peněžních toků pro jednotlivé kvartály roku 2024.

Tabulka 63 Krátkodobý plán CF (vlastní zpracování)

		1.	2.	3.	4.
	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účet. období	**20 059**	**28 267**	**26 865**	**29 129**
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-11 575	-19 855	-34 260	56 713
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	11 219	22 438	33 336	44 276
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	7 875	15 750	23 625	31 501

A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	-320	-600
A.1.4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	3 344	6 688	10 031	13 375
A.1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
A.*	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu**	**-356**	**2 583**	**-924**	**100 989**
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	25 548	-8 129	11 244	-54 741
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	62 894	-951	20 881	-66 084
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-16 449	3 082	13 164	-69 214
A.2.3.	Změna stavu zásob	-20 897	-10 260	-22 801	80 557
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
A.**	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním**	**25 192**	**-5 547**	**10 320**	**46 248**
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-5 220	-10 440	-15 660	-20 880
A.4.	Přijaté úroky	1 876	3 753	5 629	7 505
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	0	0	0	0
A.6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0	0
A.***	***Čistý peněžní tok z provozní činnosti***	**21 848**	**-12 234**	**289**	**32 873**
	Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	60	-7 875	-15 750	-53 585
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	320	600
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti***	**60**	**-7 875**	**-15 430**	**-52 985**
	Peněžní toky z finančních činností				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-2 682	-2 868	-2 450	-3 185
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-11 018	21 575	19 855	34 260
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	-11 059	21 575	19 855	13 012
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	41	0	0	21 248
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
C.***	***Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti***	**-13 700**	**18 707**	**17 405**	**31 075**
F.	***Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků***	**8 208**	**-1 402**	**2 264**	**10 963**
R.	**Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účet. období**	**28 267**	**26 865**	**29 129**	**40 092**

12 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Projekt se zabývá návrhem dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách, v základním a pesimistickém scénáři. Jak již bylo v předešlé kapitole řečeno, optimistický plán nebyl vypracován, neboť se společnost od roku 2018 několikrát potýkala s finančními problémy. Základní varianta dlouhodobého plánu je ještě podrobněji navržena pro jednotlivé kvartály roku 2024. Vypracované návrhy finančního plánu podávají obraz o budoucím hospodaření vybrané společnosti a identifikují oblasti, kterým je třeba věnovat větší pozornost. Zároveň tyto plány formují strategie pro řešení daných problémů.

Finanční analýza za období 2018-2023 identifikovala několik důležitých oblastí, které negativně ovlivňují fungování společnosti. Mezi tyto oblasti patří vysoké množství zásob, vysoký stav pohledávek, zvýšený podíl cizích zdrojů, díky čemuž roste finanční riziko. A v neposlední řadě také nízký objem tržeb, který v některých letech vede k záporným hodnotám ziskových ukazatelů.

Jedním z cílů společnosti je snižování zadluženosti a závislosti na externím financování. Tento cíl se firmě daří v obou scénářích a společnost každoročně snižuje své závazky zejména o splátku jistiny v rámci dlouhodobého závazku k bance. Jakmile tento závazek celý splatí, přejde na splátku dlouhodobého závazku ovládané a ovládající osoby, k tomu by mohlo dojít mezi lety 2028 a 2029. Krátkodobé závazky jsou ve firmě naplánovány také nižší než v roce 2023. Společnost bude mít v obou variantách lepší kontrolu nad svými penězi a nebude pro investory představovat vysoké riziko. I v případě nepříznivé ekonomické situace bude společnost investovat do svých strojů, čímž si zajistí konkurenceschopnost na trhu. Současně se bude držet svých plánů v oblasti snižování zásob, což povede k úsporám nákladů. V základním plánu se firmě bude dařit snižovat dobu obratu pohledávek a závazků, což znamená, že společnost bude schopna rychleji inkasovat pohledávky a lépe řídit své závazky.

Základní varianta předpokládá, že firma bude po celé plánované období zisková a postupně se dostane do bodu, kde začne v budoucnosti vytvářet hodnotu pro své vlastníky. Pesimistický plán počítá pro rok 2024 s tím, že tržby společnosti budou značně nižší než její náklady, a tak bude dosahovat ztráty. Z toho důvodu se musí přizpůsobit situaci a začne prodávat svůj majetek a postupně i propouštět pracovníky, aby snižovala své náklady. Přes tyto nepříjemné kroky se společnost snaží udržet další plánované roky v provozu. Základní plán se zaměřuje na udržení ziskovosti ve společnosti a zlepšení cash flow, které je dáno

zejména vyšší efektivitou v řízení zásob a optimalizací pohledávek. Pesimistický plán zdůrazňuje potencionální tržní rizika a využití strategie k udržení chodu podniku a k minimalizaci možných ztrát.

I přes vytvořené plány ve dvou provedeních je stále důležité nezapomínat na rizika, jež mohou mít vliv na některé položky sestaveného plánu. Proto na tuto část navazuje podkapitola, která se zabývá identifikací možných rizik.

12.1 Identifikace rizik

Identifikace a analýza rizik jsou klíčové proto, aby společnost mohla tato rizika předvídat, případně se jim vyhnout a zejména aby byla schopná jim čelit. Mezi tyto hlavní rizika patří růst cen energie a surovin, nedostatek pracovníků, tržní a ekonomické riziko, riziko ztráty dodavatele či odběratele.

Mezi první zmíněné riziko patří růst cen energií a surovin. Ve finančních plánech se sice s touto variantou počítá, avšak zdražování může být ještě větší, než jak se doposud předvídá. Nárůst cen energií může ovlivňovat například přetrvávající konflikt na Ukrajině, který přináší geopolitickou nejistotu. Dalším faktorem je nejistota v poptávce po pandemii COVID-19, kdy došlo ke změně v pracovní sféře a dochází k velké kolísavosti cen energií. Posledním faktorem může být návrat a zvýšení poplatků za obnovitelné zdroje.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je současný a veliký problém v daném odvětví. V případě, že by tento problém přetrvával, může firma ztratit svou pozici na trhu i dobrou pověst, protože nedostatek kvalifikovaných pracovníků ovlivní kvalitu vyráběných produktů.

Jelikož se jedná o exportní firmu, je důležité brát v potaz také ekonomické riziko, jelikož to může zásadně ovlivnit tržby vybrané společnosti. V případě, že nastanou nové globální otřesy v ekonomice či některé ekonomiky budou v recesi, dojde ke snížení poptávky po strojích.

Dalším možným rizikem je ztráta dodavatele či odběratele. V případě, že se ekonomiky některých států budou nacházet ve špatné situaci, mohou dodavatelské firmy čelit finančním problémům, které nemusí ustát. V momentě, kdy by vybraná společnost neměla alternativní dodavatele, znamenalo by to pro ni přerušení výroby či třeba nárůst nákladů. Firma usiluje o rozšiřování zákaznického portfolia, ale můžou nastat situace, kdy dojde ke ztrátě významného odběratele. K této ztrátě mohou přispět výše zmíněná rizika.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci analýzy okolí podniku bylo odhaleno několik výzev, s nimiž se vybraná společnost potýká. Mezi tyto výzvy patří například vysoké náklady na energie, které v současnosti představují obavu každého člověka a je obtížné se s touto krizí vyrovnat. Kromě toho se společnost potýká s obtížemi při prodeji svých produktů a také hůře řídí a plánuje své zakázky, což poukazuje na problém s neefektivním nebo nedostatečným procesem plánování. Finanční analýza zase odhalila vývoj finančního zdraví podniku v průběhu let. Bylo zjištěno, že firma drží ve svých skladech nadměrné množství zásob, dosahuje vysokého objemu pohledávek, postupně začíná využívat více externí formy financování, je také v některých letech ztrátová a není schopna platit úroky. Taktéž se potýká s problémem nedostatku zakázek, a tedy i z toho vyplývajících nízkých tržeb. Dle souhrnných ukazatelů bylo zjištěno, že v letech 2021 a 2022 hrozilo společnosti riziko bankrotu.

Vybraná společnost nevěnuje velkou pozornost sestavování finančních plánů, sestavuje pouze krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát. Firmě bych doporučila vytvářet i dlouhodobé plány, jelikož by jí to pomohlo předcházet nepříjemným situacím a zároveň by získala větší přehled o vývoji podniku a možnostech jejího zlepšení. Zároveň by měla stále brát ohled na případná rizika a plánovat si alternativy, které by ji pomohly případnou situaci lépe zvládnout.

Finanční plán je navržen tak, aby naplnil cíle podniku a dosahoval lepších výsledků než nedávné obtížné období. Firma usiluje o větší digitalizaci a robotizaci, čímž si posílí své postavení na trhu a zvýší tak konkurenceschopnost, proto firmě doporučuji investovat do modernizace svých strojů, konkrétně do automatizace procesů, které zvýší produktivitu a zároveň sníží náklady.

Ukazatele aktiv v rámci finanční analýzy nevypadaly ve sledovaných letech ukázkově, proto firmě doporučuji eliminovat přebytečné zásoby na skladě a snižovat dobu obratu pohledávek a závazků. I přes to, že ekonomická situace k tomuto vývoji přispěje, doporučuji častější upomínání zákazníků na neuhrazené faktury či nabízet možnost využití skonta. Doba obratu závazků se primárně zkrátí díky omezení využívání kontokorentních úvěrů.

Ukazatel zadluženosti v posledních třech sledovaných letech pomalu narůstal, a to kvůli dlouhodobému úvěru na nemovitost a také nízkým zakázkám, při nichž byla firma nucena k půjčce krátkodobých prostředků. Cílem společnosti je být méně závislá na takové formě financování, a proto je ve finančních plánech doporučeno snižovat tyto závazky. Snižování

závazků zlepší jak ukazatele zadluženosti, tak i v očích investorů bude firma více atraktivní a dosáhne větší finanční stability, tím pádem bude schopna lépe reagovat na nečekané situace na trhu.

Jelikož firma usiluje o zvyšování tržeb, je doporučeno investovat také do oblasti marketingu a oslovovat novou klientelu. Atraktivními potencionálními klienty jsou země Pobaltí a Jižní Ameriky. Dále by se firma měla zaměřit na analýzu budoucích trendů po produktech, čímž by si získala náskok před konkurencí a udržela by si postavení na trhu. Zvýšení tržeb je klíčové k udržení či posílení ziskovosti firmy.

Pro danou společnost byly sestaveny dva scénáře dlouhodobého finančního plánu, základní neboli realistický a pesimistický plán. Základní varianta se jeví jako nejpravděpodobnější a předpokládá nárůst tržeb, kdežto pesimistická varianta počítá se snížením tržeb zejména z důvodu, že se firmě nepodaří prorazit na nové trhy. Tím pádem tato varianta čelí výzvám spojenými s finančními obtížemi. Společnosti byla doporučena realistická varianta, která byla ještě dále rozpracována do podoby krátkodobého plánu na rok 2024. Vybrané společnosti doporučuji kontrolovat plnění tohoto plánu a zároveň doporučuji zohledňovat možná rizika, která tento plán mohou ovlivnit.

14 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování, jak dlouhodobého, tak i krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán byl dále navržen v základní i pesimistické variantě pro následující tři roky, kdežto krátkodobý finanční plán byl vypracován pro každý kvartál prvního plánovaného roku.

Východiskem pro sestavení těchto plánů byly teoretické poznatky uvedené v teoretické části diplomové práce. V praktické části byly tyto poznatky využity a implementovány do praxe, což vedlo k získání klíčových informací o pozici firmy na trhu a také o finančním stavu společnosti. Na základě těchto získaných informací byla navržena projektová část práce.

Praktická část práce začínala představením společnosti včetně vývoje počtu zaměstnanců a organizační struktury. Další kapitola se věnovala analýze mikroprostředí a makroprostředí společnosti, kde byly využity různé analytické modely. Mikroprostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, zatímco makroprostředí bylo zkoumáno skrze PESTLE analýzu. K propojení vnějšího a vnitřního prostředí byla použita SWOT analýza. Další důležitou oblastí v praktické části byla finanční analýza, která zhodnocovala finanční stav společnosti skrze finanční ukazatele – absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné. Z výsledků analýzy vyplynulo, že se společnost v některých letech potýkala s finančními problémy, které omezovaly její schopnost splácet závazky a společnost byla tedy ztrátová.

Na provedené analýzy navazovala projektová část práce, kde byl nejprve sestaven dlouhodobý finanční plán pro roky 2024-2026 v základní a pesimistické variantě. Základní varianta počítala s nárůstem nových zákazníků a s tím i souvisejícím nárůstem tržeb, kdežto pesimistický scénář nepředpokládal takovou úspěšnost v průniku na nové trhy a vývoj tržeb byl daleko horší. Tyto varianty byly následně porovnány pomocí poměrových ukazatelů, jednalo se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Nejpravděpodobnější verze byla následně detailněji vypracována do podoby krátkodobého plánu pro rok 2024. Všechny zmíněné plány obsahovaly plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu a plán cash flow.

Projekt byl následně podroben vyhodnocení, které zahrnovalo identifikaci možných rizik. V závěru práce byly navrženy doporučení pro vybranou společnost, jejichž cílem je zlepšit finanční pozici firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ALEXANDER, Jack, 2018. *Financial planning & analysis and performance management.* Wiley finance series. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-49148-4.

BRAGG, Steven M, 2017. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: Accounting Tools series. ISBN 978-1-938910-96-8.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2014. *Teorie a praxe firemních financí.* 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0028-5.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2017. *Principles of corporate finance.* Twelfth edition. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-25333-1.

BRIGHAM, Eugene F. a EHRHARDT, Michael C, 2016. *Financial management: theory and practice.* 15th ed. Cengage Learning US. ISBN 978-1-305-63229-5.

ČERVENÝ, Radim; HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem.* C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-203.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku. Prosperita firmy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-802-4751-047.

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

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

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-371.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management.* Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-019-9662-470.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi.* 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku.* 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.

KASSAY, Štefan, 2015. *Riadenie. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku. Podnik a podnikanie.* Bratislava: Veda. ISBN 978-80-224-1410-4.

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

KOTULIČ, Rastislav; KIRÁLY, Péter a RAJČÁNIOVÁ, Miroslava, 2018. *Finančná analýza podniku.* Tretie, prepracované a doplnené vydanie. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-888-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2022. *Finanční analýza ve finančním řízení.* Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-231-3.

KUMAR, Rajesh, 2016. *Strategic financial management casebook.* Amsterdam: Academic Press, Elsevier. ISBN 978-0-12-805475-8.

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin, 2021. *Mezinárodní marketing.* Páté vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku.* Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1937-8.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph a JORDAN, Bradford D, 2016. *Fundamentals of corporate finance.* Eleventh edition. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-786170-4.

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

SEMERÁDOVÁ, Tereza; WEINLICH, Petr; ŠVERMOVÁ, Pavla; LAMR, Marián; SUKOVÁ, Lenka et al, 2021. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy.* Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-564-9.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.

SOFAT, Rajni a HIRO, Preeti, 2015. *Strategic financial management.* 2th edition. PHI Learning Pvt. ISBN 978-8120351608.

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

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika.* 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4002-748.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi.* C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠTEKER, Karel a OTRUSINOVÁ, Milana, 2021. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví.* 3., aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3184-6.

TITMAN, Sheridan; KEOWN, Arthur a MARTIN, John, 2017. *Financial Management: Principles and Applications.* 13th edition. Pearson. ISBN 978-0-13-441721-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku.* 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

WAHLEN, James M.; BAGINSKI, Stephen P. a BRADSHAW, Mark T, 2018. *Financial reporting, financial statement analysis, and valuation: a strategic perspective.* ninth edition. Australia: Cengage. ISBN 978-1-337-61468-9.

Elektronické zdroje

Balance Sheet and Cash Flow Planning. 2014. Online. Prophix. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.forestgt.com.au/wp-content/uploads/2021/04/Balance-Sheet-Planning-Prophix-whitepaper.pdf

ČNB zveřejnila novou prognózu, za rok 2023 se očekává pokles HDP o 0,4 %. 2023. Online. Fio banka. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.fio.cz/zpravodajstvi/zpravy-z-burzy/288812-cnb-zverejnila-novou-prognozu-za-rok-2023-se-ocekava-pokles-hdp-o-0-4

GROZDANOVSKA, Vesna; BOJKOVSKA, Katerina a JANKULOVSKI, Nikolche, 2017. *Financial management and financial planning in the organizations.* European Journal of Business and Management. Online. Roč. 9, č. 2, s. 120-125. ISSN 2222-2839. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/35237/36248

HDP, národní účty. 2023. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Inflace – druhy, definice, tabulky. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Interaktivní prohlížeč ekonomických ukazatelů zpracovatelského průmyslu. 2021. Online. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/interaktivni-prohlizec-ekonomickych-ukazatelu-zpracovatelskeho-prumyslu--258357/

Makroekonomická prognóza ČBA 1Q 24. 2024. Online. Česká bankovní asociace. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.cbamonitor.cz/aktuality/makroekonomicka-prognoza-cba-1q-24

Ministerstvo financí České republiky, 2024. *Makroekonomická predikce – leden 2024*. Online. ISSN 1804–7971. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/rozpoctova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583

Obyvatelstvo. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Obyvatelstvo. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz

Obyvatelstvo – roční časové řady. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

POPESCU, Gheorghe N.; POPESCU, Cristina Raluca Gh. a POPESCU, Veronica Adriana, 2016. *The Macro Environment and the Companies' Economic, Social and Research - Development - Innovation Potential - Nowadays Key Elements, Perspectives and Challenges.* Manager. Online. č. 24, s. 214-230. ISSN 1453-0503. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.proquest.com/docview/2213786767/fulltextPDF/B15CFE22AEFE4198PQ/1?accountid=15518&sourcetype=Scholarly%20Journals

Prognóza ČNB – zima 2024. 2024. Online. Česká národní banka. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 3. čtvrtletí 2023. 2023. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2023

Přidali vám loni k platu alespoň dvě procenta? Pokud ne, inflace vás opět "okradla". 2019. Online. EKONOMIKA, ČTK. Aktuálně.cz. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/csu-spotrebitelske-ceny-v-cr-loni-v-prumeru-stouply-o-2-1-pc/r~cbc6892e14b111e987d00cc47ab5f122/

RASTOGI, Nitank a TRIVEDI, Manoj Kumar, 2016. *Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects.* International Research Journal of Engineering and Technology. Online. Roč. 03, č. 01, s. 384-388. ISSN 2395-0056. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/363640549_PESTLE_TECHNIQUE_-A_TOOL_TO_IDENTIFY_EXTERNAL_RISKS_IN_CONSTRUCTION_PROJECTS

Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice letech 1993-2022. 2023. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2024-03-30]. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/V%C3%BDvoj+vybran%C3%BDch+ukazatel%C5%AF+v+letech+1993-2022.pdf/6344adcc-3b7d-8209-c9f3-dc800984da70

Zaměstnanost, nezaměstnanost. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Zaměstnanost, nezaměstnanost. 2024. Online. Český statistický úřad. [cit. 2024-03-30]. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/xz/zamestnanost-xz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNC	Počítačem řízený obráběcí stroj
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EBITDA	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním a odpisy
ESG	Environmentální, sociální a správní faktory
FA	Finanční analýza
FX	Trh zahraničních měn
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zdroje SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019, s. 85)25

Obrázek 2 Podnikové plány (vlastní zpracování dle Růčkové, 2021, s. 112) 37

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti)..... 48

Obrázek 4 Složení EBIT vybrané společnosti v období 2018-2023 v tis. Kč (vlastní zpracování)..... 76

Obrázek 5 Graf spider analýzy za rok 2021 (vlastní zpracování)..... 84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) 47

Tabulka 2 Vývoj HDP v % (vlastní zpracování dle ČSÚ a ČNB, 2024) 51

Tabulka 3 Vývoj inflace v % (vlastní zpracování dle ČSU a ČNB, 2024)..... 52

Tabulka 4 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR (vlastní zpracování dle Ministerstva financí České republiky a ČNB, 2024)..... 52

Tabulka 5 Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)..... 53

Tabulka 6 Průměrná mzda v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí a ČSÚ, 2023)..... 53

Tabulka 7 Obecná míra nezaměstnanosti (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)..... 53

Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)..... 58

Tabulka 9 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)..... 63

Tabulka 10 Vertikální analýza – procentní vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)..... 63

Tabulka 11 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)..... 64

Tabulka 12 Horizontální analýza – procentní vyjádření majetkové struktury (vlastní zpracování)..... 64

Tabulka 13 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování) 66

Tabulka 14 Vertikální analýza – procentní vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování) 66

Tabulka 15 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)..... 67

Tabulka 16 Horizontální analýza – procentní vyjádření finanční struktury (vlastní zpracování)..... 68

Tabulka 17 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření výnosů (vlastní zpracování) 69

Tabulka 18 Vertikální analýza – procentní vyjádření výnosů (vlastní zpracování) 70

Tabulka 19 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření výnosů (vlastní zpracování) 70

Tabulka 20 Horizontální analýza – procentní vyjádření výnosů (vlastní zpracování) 70

Tabulka 21 Vertikální analýza – hodnotové vyjádření nákladů (vlastní zpracování) 71

Tabulka 22 Vertikální analýza – procentní vyjádření nákladů (vlastní zpracování) 72

Tabulka 23 Horizontální analýza – hodnotové vyjádření nákladů (vlastní zpracování) 73

Tabulka 24 Horizontální analýza – procentní vyjádření nákladů (vlastní zpracování) 74

Tabulka 25 Přidaná hodnota a ukazatelé zisku (vlastní zpracování) 75

Tabulka 26 Čistý pracovní kapitál podniku (vlastní zpracování) 76

Tabulka 27 Čistý pracovní kapitál odvětví (vlastní zpracování) 77

Tabulka 28 Ukazatele rentability podniku (vlastní zpracování) 78

Tabulka 29 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování dle MPO) 78

Tabulka 30 Ukazatele aktivity podniku (vlastní zpracování) 79

Tabulka 31 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování) 79

Tabulka 32 Ukazatele likvidity podniku (vlastní zpracování) 80

Tabulka 33 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování) 80

Tabulka 34 Ukazatele zadluženosti podniku (vlastní zpracování) 81

Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování) 82

Tabulka 36 Další ukazatele společnosti (vlastní zpracování) 82

Tabulka 37 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování) 83

Tabulka 38 Spider analýza za rok 2021 (vlastní zpracování) 83

Tabulka 39 Z-skóre společnosti (vlastní zpracování) 84

Tabulka 40 Index IN05 společnosti (vlastní zpracování) 85

Tabulka 41 Základní plán VZZ 1 (vlastní zpracování) 91

Tabulka 42 Základní plán VZZ 2 (vlastní zpracování) 92

Tabulka 43 Základní plán rozvahy 1 (vlastní zpracování) 94

Tabulka 44 Základní plán rozvahy 2 (vlastní zpracování) 95

Tabulka 45 Základní plán rozvahy 3 (vlastní zpracování) 97

Tabulka 46 Základní plán rozvahy 4 (vlastní zpracování) 99

Tabulka 47 Základní plán CF (vlastní zpracování) 99

Tabulka 48 Pesimistický plán VZZ 1 (vlastní zpracování) 102

Tabulka 49 Pesimistický plán VZZ 2 (vlastní zpracování) 103

Tabulka 50 Pesimistický plán rozvahy 1 (vlastní zpracování) 104

Tabulka 51 Pesimistický plán rozvahy 2 (vlastní zpracování) 106

Tabulka 52 Pesimistický plán rozvahy 3 (vlastní zpracování) 107

Tabulka 53 Pesimistický plán rozvahy 4 (vlastní zpracování) 108

Tabulka 54 Pesimistický plán cash flow (vlastní zpracování)..... 108

Tabulka 55 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování) 110

Tabulka 56 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování) 110

Tabulka 57 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)..... 111

Tabulka 58 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)..... 112

Tabulka 59 Porovnání souhrnných ukazatelů (vlastní zpracování)..... 112

Tabulka 60 Krátkodobý plán VZZ (vlastní zpracování)..... 114

Tabulka 61 Krátkodobý plán aktiv (vlastní zpracování) 115

Tabulka 62 Krátkodobý plán pasiv (vlastní zpracování)..... 116

Tabulka 63 Krátkodobý plán CF (vlastní zpracování)..... 117

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2018-2023

Příloha P II: Rozvaha 2018-2023

Příloha P III: Rozvaha 2018-2023

Příloha P IV: Rozvaha 2018-2023

Příloha P V: VZZ 2018-2023

Příloha P VI: VZZ 2018-2023

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2018-2023

	Aktiva – v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	**1 154 948**	**1 129 219**	**1 063 907**	**1 240 511**	**1 103 145**	**1 253 167**
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	**Stálá aktiva**	**584 045**	**548 171**	**449 975**	**672 508**	**614 821**	**663 297**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**1 614**	**1 133**	**2 410**	**1 794**	**360**	**905**
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	1 036	601	206	1 467	73	771
B.I.2.1	Software	1 036	601	206	1 467	73	771
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	445	532	430	327	287	134
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	133	0	1 774	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	133	0	1 774	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**249 081**	**213 575**	**240 684**	**496 760**	**464 537**	**438 620**
B.II.1.	Pozemky a stavby	165 347	159 548	154 053	435 514	415 113	374 587
B.II.1.1.	Pozemky	15 722	15 722	15 722	67 457	64 577	53 575
B.II.1.2.	Stavby	149 625	143 826	138 331	368 057	350 536	321 012
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	75 515	45 479	45 629	57 528	45 271	64 008
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25	25	25	25
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25	25	25	25
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 194	8 523	40 977	3 693	4 128	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	185	885	5 384	889	182	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 009	7 638	35 593	2 804	3 946	0
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**333 350**	**333 463**	**206 881**	**173 954**	**149 924**	**223 772**
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	333 350	333 463	206 881	173 954	149 924	223 772
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2018-2023

C.	**Oběžná aktiva**	**568 271**	**579 502**	**610 095**	**564 935**	**484 078**	**587 849**
C.I.	**Zásoby**	**357 287**	**312 388**	**259 855**	**309 993**	**273 367**	**225 951**
C.I.1.	Materiál	59 988	71 637	74 432	63 445	61 978	65 728
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	290 336	234 218	178 801	229 271	209 806	159 232
C.I.3.	Výrobky a zboží	480	436	327	452	718	588
C.I.3.1.	Výrobky	161	60	44	6	522	426
C.I.3.2.	Zboží	319	376	283	446	196	162
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	6 483	6 097	6 295	16 825	865	403
C.II.	**Pohledávky**	**182 949**	**266 007**	**321 230**	**239 063**	**204 050**	**341 839**
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1	1	1	1	1	1
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	1	1	1	1	1	1
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	1	1	1	1	1	1
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	182 948	266 006	321 229	239 062	204 049	341 838
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	103 517	193 631	235 083	154 866	107 923	210 462
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	56 330	71 317	71 866	69 425	80 644	130 549
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	23 101	1 058	14 280	14 771	15 482	827
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	14 160	0	0	2 304	3 431	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 396	639	926	5 468	2 239	364
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	91	13	46	0	322	463
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	7 454	406	13 308	6 999	9 490	0
C.III.	**Krátkodobý finanční majetek**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.IV.	**Peněžní prostředky**	**28 035**	**1 107**	**29 010**	**15 879**	**6 661**	**20 059**
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	501	339	170	81	125	66
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	27 534	768	28 840	15 798	6 536	19 993
D.	**Časové rozlišení aktiv**	**2 632**	**1 546**	**3 837**	**3 068**	**4 246**	**2 021**
D.1.	Náklady příštích období	2 632	1 546	3 837	3 068	4 246	2 021
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA 2018-2023

	Pasiva – v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	**1 154 948**	**1 129 219**	**1 063 907**	**1 240 511**	**1 103 145**	**1 253 167**
A.	**Vlastní kapitál**	**848 297**	**874 226**	**773 356**	**723 368**	**627 262**	**695 784**
A.I.	**Základní kapitál**	**50 000**	**50 000**	**50 000**	**50 000**	**50 000**	**50 000**
A.I.1.	Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	**1 020**	**1 133**	**-125 449**	**-139 226**	**-212 330**	**-212 482**
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	1 020	1 133	-125 449	-139 226	-212 330	-212 482
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	17 150	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	1 020	1 133	-125 449	-158 300	-212 330	-212 482
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. korp.(+/-)	0	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	1 924	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0	0
A.III.	**Fondy ze zisku**	**11 206**	**11 063**	**11 623**	**12 719**	**12 331**	**12 289**
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10 000	10 000	10 000	10 200	10 000	10 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	1 206	1 063	1 623	2 519	2 331	2 289
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**790 000**	**785 000**	**811 000**	**814 888**	**819 000**	**777 000**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let nebo neuhrazená ztráta min. let (+/-)	790 000	785 000	811 000	814 888	819 000	777 000
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0	0
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**-3 929**	**27 030**	**26 182**	**-15 013**	**-41 739**	**68 977**
A.VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**306 648**	**254 991**	**282 086**	**511 275**	**468 391**	**557 383**
B.	**Rezervy**	**12 735**	**12 746**	**13 307**	**4 655**	**0**	**28 079**
B.1.	**Rezerva na důchody a podobné závazky**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.2.	**Rezerva na daň z příjmů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.3.	**Rezervy podle zvláštních právních předpisů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.4.	**Ostatní rezervy**	**12 735**	**12 746**	**13 307**	**4 655**	**0**	**28 079**
C.	**Závazky**	**293 913**	**242 245**	**268 779**	**506 620**	**468 391**	**529 304**

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2018-2023

C.I.	Dlouhodobé závazky	**2 280**	**4 886**	**5 676**	**268 413**	**234 914**	**184 362**
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	144 626	114 007	63 225
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	905	1 135
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 278	4 884	5 674	3 785	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	2	2	2	120 002	120 002	120 002
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	2	2	2	120 002	120 002	120 002
C.I.9.2.	Dohadné účty pasívní	0	0	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	**291 633**	**237 359**	**263 103**	**238 207**	**233 477**	**344 942**
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	58 376	20 032	83 054	91 266	35 469	149 271
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	84 545	54 301	71 602	49 432	79 497	89 330
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	85 522	60 126	32 028	28 256	39 510	30 987
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	18 105	60 638	25 664	27 739	40 213	41 279
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0	
C.II.8.	**Závazky – ostatní**	45 085	42 262	50 755	41 514	38 788	34 075
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	25 000	0	0	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	9 767	10 363	9 623	13 912	11 333	10 695
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 808	6 092	5 634	7 335	5 842	5 736
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	1 523	21 007	33 167	14 534	5 079	13 335
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	2 821	4 654	2 251	5 546	16 399	4 142
C.II.8.7.	Jiné závazky	166	146	80	187	135	167
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0
C.III.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0	0
C.III.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**3**	**2**	**8 465**	**5 868**	**7 492**	0
D.1.	Výdaje příštích období	3	2	1	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	8 464	5 868	7 492	0

PŘÍLOHA P V: VZZ 2018-2023

	VZZ – v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I.	**Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**	**558 740**	**774 198**	**621 541**	**360 441**	**513 332**	**685 335**
II.	**Tržby za prodej zboží**	**7 998**	**10 135**	**13 247**	**35 745**	**15 808**	**15 578**
A.	**Výkonová spotřeba**	**409 811**	**435 739**	**329 929**	**297 600**	**329 942**	**355 679**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 873	6 345	8 535	31 569	10 152	8 362
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	301 945	321 068	259 628	199 888	246 908	259 391
A.3	Služby	102 993	108 326	61 766	66 143	72 882	87 926
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**	**-75 607**	**56 264**	**54 766**	**-49 355**	**18 946**	**50 811**
C.	**Aktivace (-)**	**-2 613**	**-2 141**	**-11 094**	**-1 107**	**-633**	**-16 668**
D.	**Osobní náklady**	**219 966**	**221 368**	**209 519**	**193 814**	**210 744**	**208 415**
D.1	Mzdové náklady	160 436	161 916	154 872	142 897	155 183	153 833
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	59 530	59 452	54 647	50 917	55 561	54 582
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	54 245	54 555	50 053	47 543	51 194	50 990
D.2.2.	Ostatní náklady	5 285	4 897	4 594	3 374	4 367	3 592
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**37 772**	**39 368**	**25 350**	**26 244**	**33 032**	**32 613**
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	37 537	39 035	24 808	27 497	33 017	31 318
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – trvalé	37 537	39 035	24 808	27 497	33 017	31 318
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – dočasné	0	0	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	291	333	542	-1 170	15	915
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-56	0	0	-83	0	380
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**2 909**	**228**	**7 436**	**23 608**	**25 528**	**49 891**
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	108	0	375	305	16 948	46 410
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	1 591	1 012	752	1 825	2 131	1 332
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 210	-784	6 309	21 478	6 449	2 149
F.	**Ostatní provozní náklady**	**-10 085**	**2 459**	**3 217**	**1 570**	**10 684**	**76 946**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	104	0	0	0	7 651	29 957
F.2.	Prodaný materiál	532	635	870	943	851	1 328
F.3.	Daně a poplatky	637	643	640	648	1 860	1 794
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-15 821	11	560	-8 652	-4 655	28 079
F.5.	Jiné provozní náklady	4 463	1 170	1 147	8 631	4 977	15 788
*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**-9 597**	**31 504**	**30 537**	**-48 972**	**-48 047**	**43 008**

PŘÍLOHA P VI: VZZ 2018-2023

IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**29 010**
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku**	**0**	**0**	**0**	**26 140**	**0**	**0**
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	26 140	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy**	**519**	**1 264**	**1 710**	**1 595**	**1 842**	**2 721**
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	475	1 264	1 710	1 595	1 842	2 721
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	44	0	0	0	0	0
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	**293**	**2 917**	**2 056**	**5 274**	**9 449**	**13 807**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	154	1 669	1 243	3 224	5 071	3 372
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	139	1 248	813	2 050	4 378	10 435
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	**13 899**	**10 086**	**17 088**	**23 648**	**20 984**	**24 222**
K.	**Ostatní finanční náklady**	**10 152**	**8 722**	**16 960**	**14 358**	**10 854**	**16 177**
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**3 973**	**-289**	**-218**	**31 751**	**2 523**	**25 969**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**-5 624**	**31 215**	**30 319**	**-17 221**	**-45 524**	**68 977**
L.	**Daň z příjmů**	**-1 695**	**4 185**	**4 137**	**-2 208**	**-3 785**	**0**
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	1 580	3 346	-318	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-1 695	2 605	791	-1 890	-3 785	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**-3 929**	**27 030**	**26 182**	**-15 013**	**-41 739**	**68 977**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**-3 929**	**27 030**	**26 182**	**-15 013**	**-41 739**	**68 977**
*	**Čistý obrat za účetní období**	**584 065**	**795 911**	**661 022**	**471 177**	**577 494**	**806 757**