



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF COMPANY BUSINESS DEVELOPMENT PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Aneta Růžičková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Aneta Růžičková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka vypracuje ucelený, realizovatelný podnikatelský záměr rozvoje středně velké společnosti, podnikající v oboru vývoje, výroby a modernizace obráběcích strojů. Nejprve zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE, provede finanční analýzu a shrne SWOT analýzou. Na závěr provede celkové finanční zhodnocení, zda je tento podnikatelský záměr realizovatelný.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán, Brno: Computer Press. 2007. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie, Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, Podnikání malé a střední firmy 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměr rozvoje podniku. Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. První část se zabývá vysvětlením základních pojmů jako je strukturu podnikatelského plánu a podnikání. Další je analytická část, kde je popsán podnik a jeho současná situace. A v poslední části je navržen postup na rozvoj podniku a jeho skutečná realizovatelnost.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, rozvoj společnosti, podnikání, finanční analýza SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil

Abstract

This bachelor thesis deals with the entrepreneurial intention of business development. Bachelor thesis is divided into three main parts. The first part deals with the explanation of basic concepts such as the structure of the business plan and business. The next part is the analytical section where is described the company and its current situation. And in the last part is suggested the process of develop the business and its real feasibility.

Key words

business plan, development of the company, enterprise, financial analysis, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's five forces model analysis

Bibliografické citace

RŮŽIČKOVÁ, Aneta. *Podnikatelský záměr rozvoje společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119986>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za poskytnuté rady, připomínky a odborné vedení při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, přátelům a svému příteli za podporu při mém studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Podnik	13
1.2 Podnikatel.....	14
1.3 Podnikání.....	14
1.3.1 Typy podnikání	15
1.4 Podnikatelský záměr	15
1.5 Podnikatelský plán	15
1.5.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	16
1.5.2 Struktura podnikatelského plánu	17
1.6 Finanční analýza.....	17
1.6.1 Horizontální a vertikální analýza.....	19
1.6.2 Ukazatele likvidity	20
1.6.3 Ukazatele zadluženosti	21
1.6.4 Ukazatele rentability	22
1.7 Porterův model pěti sil	23
1.8 SLEPT analýza.....	24
1.9 SWOT analýza	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
2.1 Základní informace o podniku	28
2.1.1 Předmět podnikání	29
2.2 Organizační struktura	29
2.3 Finanční analýza.....	29
2.4 Analýza absolutních ukazatelů.....	30
2.4.1 Analýza poměrových ukazatelů.....	32

2.4.2	Ukazatele aktivity	36
2.5	Porterův model konkurenčních sil	37
2.5.1	Vyjednávací síla zákazníků	37
2.5.2	Vyjednávací síla dodavatelů	38
2.5.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	38
2.5.4	Hrozba substitutů	38
2.5.5	Konkurence působících firem na daném trhu	38
2.6	SLEPT analýza.....	39
2.6.1	Sociální faktory.....	39
2.6.2	Legislativní faktory.....	39
2.6.3	Ekonomické faktory.....	39
2.6.4	Politické faktory.....	40
2.6.5	Technologické faktory	40
2.7	SWOT analýza	41
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	43
3.1	Rozšíření společnosti	43
3.2	Nákup dlouhodobého majetku a úprava haly dle potřeb společnosti.....	43
3.3	Finanční zajištění projektu	44
3.4	Zdroje financování	45
3.4.1	Bankovní úvěr.....	45
3.4.2	Dotace	46
3.4.3	Návrh financování.....	47
3.5	Personální zajištění projektu - nábor nových pracovníků	48
3.6	Časový harmonogram projektu	48
3.7	Zhodnocení projektu	49
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	56

SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

V dnešní době, kdy existuje poměrně silné konkurenční prostředí, se firma musí snažit odlišit od svých konkurentů. Může to být například cenovou politikou, kvalitou výrobků, know-how nebo dlouholetými zkušenostmi. K tomu ji může pomoci zavedení nových technologií, rozšíření výrobních prostor a výrobního portfolia nebo inovace či modernizace svých výrobků. Důležitý může být i výběr vhodných stakeholderů.

Moje bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměrem rozvoje společnosti s ručením omezeným. Pro tuto práci jsem si vybrala strojírenskou firmu, která na tuzemském i zahraničním trhu působí déle jak dvacet pět let.

Tato práce obsahuje tři hlavní kapitoly a to teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části blíže vysvětlím základní pojmy, abychom lépe porozuměli dané problematice. Dále určím jednotlivé nástroje, pomocí kterých budu analyzovat současný stav podniku.

Analytická část práce se zabývá samotnou analýzou společnosti a jejího okolí. V jejím úvodu představím vybranou firmu. Poté pomocí vybraných metod vyhodnotím současný stav společnosti a na základě zjištěných výsledků se zaměřím na nedostatky, které je třeba zlepšit v daném podniku. Ke zjištění tohoto stavu použiji finanční analýzu, SWOT analýzu, SLEPT analýzu a Porterův model konkurenčních sil.

V závěrečné části určuji možnosti řešení na základě dříve zjištěných analýz. Poté vytvářím vlastní návrh podnikatelského záměru rozvoje společnosti a vybírám nejvhodnější metodu financování. Na závěr je vytvořen časový harmonogram projektu a zhodnocena jeho výnosnost.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé bakalářské práce je sestavení kvalitního a pro firmu realizovatelného podnikatelského záměru rozvoje malé společnosti podnikající v oboru vývoje, výroby a modernizace obráběcích strojů.

Při zpracování této práce jsou využity převážně metody, jako je literární rešerše, která je v bakalářské práci použita v teoretické části, z důvodu poskytnutí celistvého pohledu na daný problém s využitím odborné literatury. Dále analýza, jenž slouží ke zkoumání jevů a zahrnuje rozbor složitějšího celku na jeho jednotlivé části. Je využita především v analytické části. V návrhové části je využita syntéza, která spojuje jednotlivé části v jeden celek. Je využita při hledání nejvhodnější varianty pomocí kombinace jednotlivých prvků. A také je využito indukce, dedukce, konkretizace.

V této práci jsou tedy postupy a důležité pojmy vysvětleny z hlediska teorie. Jsou zde popsány podrobněji pro lepší pochopení a zpracování celého záměru

V analytické části práce je nejprve charakterizována společnost, její předmět podnikání a organizační struktura. Potom podrobně rozebráno vnitřní prostředí podniku pomocí finanční analýzy, kde jsou zjišťovány důležité ukazatele, které slouží jako podklad pro vypracování poslední části bakalářské práce. Následně se provedou i další výpočty jako je analýza vnějšího prostředí firmy pomocí SLEPT analýzy nebo Porterova modelu konkurenčních sil. Tato část je pak zakončena souhrnným vyhodnocením pomocí SWOT analýzy.

Veškeré výsledky z analytické části se staly podkladem pro vypracování návrhové části, kde jsou navržena taková opatření, která jsou pro společnost nejvýhodnější na základě zjištěných informací.

V závěru práce je celkové shrnutí a zhodnocení, zda je tento podnikatelský záměr realizovatelný.

Vše je zjišťováno za pomoci již dříve zmíněných metod.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce je zaměřena na vyjasnění základních pojmů, které jsou podstatné pro lepší orientaci v následujících kapitolách.

1.1 Podnik

Existuje řada různých definic, jak může být pojem podnik definován. Vše závisí především na stanovisku, ze kterého je tento pojem interpretován. Obecně jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů tedy vstupů ve statky neboli výstupy. V širším pojetí se jedná o uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, jenž slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Z právního hlediska je popisován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání (Veber, Srpová, 2008, s. 12).

Mezi všeobecné znaky podniku patří:

- Kombinace výrobních faktorů - podnikem je taková jednotka, ve které se kombinují faktory (práce, stroje, zařízení, zásoby apod.) pro požadované výstupy ve firmě.
- Princip hospodárnosti - udává snahu podniku pracovat co nejhospodárněji, tedy maximalizovat výstupy, minimalizovat vstupy a dále jejich optimalizací.
- Princip finanční rovnováhy - projevuje se ve schopnosti společnosti dostát svých závazků v dané výši a v daných termínech (Srpová, Řehoř, 2010, s. 13).

Ke specifickým rysům podniku řadíme:

- Princip soukromého vlastnictví - poukazuje na převažující vlastnickou formu. Jejímž výsledkem je, že majitel neboli vlastník společnosti si vymezuje právo se přímo nebo nepřímo podílet na řízení podniku.
- Princip autonomie - vystihuje nezávislost a svobodu podnikatelské činnosti, jenž je řízena tržními vztahy bez usměrňujících zásahů státu.
- Princip ziskovosti - vyjadřuje nutnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň o jeho maximalizaci ve vztahu k vloženému kapitálu (Srpová, Řehoř, 2010, s. 13).

1.2 Podnikatel

O podnikateli můžeme říci, že neexistuje žádný přesně určený profil, jaký by podnikatel měl být. Avšak pojem podnikatel můžeme vymežit jako: *"osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu"* (Veber, Srpová, 2008, s. 16).

Dále může být pojem chápán jako *"osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotna podstoupit tomu odpovídající rizika"* (Veber, Srpová, 2012, s. 15).

Podnikatel především investuje svůj čas, prostředky, úsilí a jméno. Dále přebírá odpovědnost a nese riziko s cílem dosáhnout finančního a osobního uspokojení (Veber, Srpová, 2008, s. 16).

Charakteristické znaky každého podnikatele jsou:

- schopnost nalézt příležitosti a určovat nové cíle,
- získávání finančních prostředků nutných k podnikání,
- umění organizovat podnikatelské aktivity,
- podstupování rizika,
- vytrvalost, dlouhodobé nasazení, sebedůvěra a schopnost učit se ze zkušeností (Veber, Srpová, 2008, s. 16).

1.3 Podnikání

Podnikání má několik podstatných charakteristických znaků. Základním rysem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená především dosažení zisku. Hlavní pozorností podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi a tak dále. Potřeby zákazníků jsou uspokojovány výrobky a službami podnikatele prostřednictvím trhu. To vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je mít takovou strategii a politiku, která sníží riziko na přijatelnou úroveň. Snahou většiny podnikatelských subjektů je minimalizace rizika. Pro jakékoliv podnikání je typické, že na začátku vloží podnikatel do své firmy kapitál, a to buď vlastní nebo cizí. Smysl podnikání by byl popřen, pokud by se kapitál vložený do podnikání nezhodnocoval. Díky zhodnocování kapitálu vzrůstá i hodnota firmy.

Ta ovšem může růst i jinak, například lepším postavením na trhu (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 22).

1.3.1 Typy podnikání

- Podnikání jako životní styl (life-style venture),
- zdrženlivé podnikání (modest venture),
- nadějně podnikání (promising venture),
- podnikání s potenciálem vysokého růstu (high-growth venture),
- revoluční podnikání (revolutionary venture) (Srpová, Řehoř, 2010, s. 25).

1.4 Podnikatelský záměr

Objasnění podnikatelského záměru v prvních krocích založení podniku pomůže snadněji odhalit slabé a silné stránky firmy. Umožní dále předejít riziku možného neúspěchu. Nedělitelnou součástí podnikatelského záměru je stanovení portfolia výrobků nebo služeb, které chce firma nabízet a také výběr vhodného trhu. V neposlední řadě zajistit informace o potenciálních zákaznících a konkurenci. Při jeho vytváření je důležité brát v potaz kapitálovou náročnost a možné způsoby financování při nedostatku vlastních zdrojů (Veber, Srpová, 2008, s. 37).

1.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je důležitý pro podnikatele, potenciální investory i pro přehled zaměstnanců. Jeho význam spočívá v tom, že:

- pomáhá při určení životaschopnosti společnosti na cílovém trhu,
- udává podnikateli návod pro jeho plánovací činnost,
- slouží jako podstatný nástroj při získávání finančních zdrojů (Hisrich, Peters, 1996, s. 110).

Jedná se o dokument, který napomáhá podnikateli při stanovení cílů podnikatelského záměru a možností jeho realizace (Hisrich, Peters, 1996, s. 107).

Pro každou společnost je důležité zpracovat kvalitní podnikatelský plán, kterým jim pomůže odpovědět na důležité otázky. Dobrý podnikatelský plán je důležitý z hlediska

rozvoje možných příležitostí a také je současně i podstatným předpokladem pro určení velikosti potřebných zdrojů. Je nezbytné zajištění těchto zdrojů pro úspěšné řízení firmy (Hisrich, Peters, 1996, s. 39).

"Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením nového podniku" (Hisrich, Peters, 1996, s. 108).

"Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost, složí jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit" (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 13).

Na podnikatelském plánu jsou zainteresovány tři typy osob. Vlastníci, jež myslí převážně na budoucnost společnosti, manažeři, kteří řídí firmu a potenciální investoři, kteří mají zájem vstoupit do podniku a to jako rizikovní investoři nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik. Tyto skupiny osob je třeba vnímat jako ty, které mají z podnikatelských plánů největší potenciální užitek, ale ne jako ty, kteří plány připravují. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 21).

1.5.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Sám podnikatel by si měl zpracovat podnikatelský plán, ale při tvorbě se může radit s dalšími osobami jako jsou například právníci, účetní, marketingoví poradci i technici. Ti všichni mohou sehrát v této souvislosti významnou roli. Před najmutím konzultanta či využitím jiných zdrojů by měla společnost objektivně zvážit své vlastní schopnosti (Hisrich, Peters, 1996, s. 108).

Při vytváření podnikatelského plánu je nutné dodržovat obecně platné zásady. Z toho důvodu by podnikatelský plán měl být:

- inovativní,
- srozumitelný a uváženě stručný,
- logický a přehledný,
- pravdivý a reálný,
- respektující rizika (Srpová, Řehoř, 2010, s. 32-33).

1.5.2 Struktura podnikatelského plánu

O podnikatelský plán se zajímají především zaměstnanci, investoři, bankéři a zákazníci. Musí být zpracován komplexně, jelikož tyto osoby ho budou číst z různých důvodů a musí umět odpovědět na otázku každého z nich. (Hisrich, Peters, 1996, s. 110).

Na trhu byla, je a bude působit celá řada firem, a to z různých hledisek. Proto nelze doporučit nebo dokonce nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by všem podnikům vyhovovala. Ale i přes mnoho rozdílů existují nějaké části, které by se v každém plánu měly nacházet bez ohledu na to, o jakou společnost se jedná. Z výše uvedených důvodů je následující struktura jen orientační. Nedostatek kapitálu je téměř vždy impulzem pro zpracování podnikatelského plánu (Veber, Srpová, 2008, s. 41).

Podnikatelský plán může mít například tuto strukturu:

- realizační resumé,
- charakteristika podniku a jeho strategických cílů ve sledovaném období,
- vymezení produktů a služeb,
- obchodní plán stanovující objemy prodeje na základě výsledků marketingového průzkumu,
- výrobně-technologický plán,
- finanční plán včetně dílčích rozpočtů,
- analýza finanční výkonnosti plánů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- rozbor rizikovosti plánu,
- dodatky, které jsou pro implementaci plánů podstatné,
- přílohy (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 168).

1.6 Finanční analýza

Podkladem finanční analýzy jsou účetní data, která jsou poté rozpracovávána a doplňována finančními i nefinančními ukazateli až k finálnímu hodnocení finanční situace firmy (Sedláček, 2009, s. 1).

Finanční analýza společnosti napomáhá jako technika hodnocení finančního hospodaření firmy, při níž se zjištěná data dělí, seskupují, porovnávají mezi sebou navzájem, určují se vztahy mezi nimi, nalézají příčinné spojitosti mezi daty a udává se jejich vývoj. Informace zjištěné za pomoci finanční analýzy dávají možnost dojít k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy, tvoří základ pro rozhodování managementu (Sedláček, 2009, s. 1).

Cílem finanční analýzy společnosti je obvykle:

- hodnocení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí firmy,
- analýza dosavadního rozvoje společnosti,
- porovnání výsledků analýzy,
- analýza spojitosti mezi ukazateli,
- poskytnutí údajů pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza možností budoucího vývoje a volba nejlepší varianty,
- interpretace výsledků a návrhů ve finančním plánování a řízení podniku (Sedláček, 2009, s. 4).

Úspěšný podnik se neobejde při svém hospodaření bez rozboru finanční situace. Je několik způsobů, jak určit pojem finanční analýza. Nejvhodnější definice je ta, která říká, že finanční analýza tvoří soustavný rozbor získaných informací, které jsou obsaženy hlavně v účetních výkazech. Finanční analýzy obsahují hodnocení podnikové minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2008, s. 9).

Z časového pohledu má finanční analýza význam ve dvou rovinách. První je skutečnost, že se vracíme do minulosti a máme možnost hodnotit, jak se společnost vyvíjela až do současné doby. Druhou rovinou je fakt, že finanční analýza funguje jako základ pro finanční plánování na všech časových úrovních. Dovoluje nám plánování krátkodobé související s běžným chodem podniku, tak i plánování strategické spojené s dlouhodobým rozvojem společnosti (Růčková, 2008, s. 10).

Přínosem pro každý typ podniku je pravidelná analýza účetních dat, jelikož může dopředu upozornit na problémy v hospodaření společnosti. Pokud jsou signály blížící se krize zavčas rozeznány, pozdější krizi celého podniku je možné předejít. Není možné

přepokládat, že samotným využitím metod finanční analýzy a porovnáním jejich výstupů s obvyklými standardy poskytnou plánované výsledky (Paulat, 1999, s. 10).

1.6.1 Horizontální a vertikální analýza

Základním složkou finanční analýzy je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Obě metody umožňují pozorovat původní data z účetních výkazů v určitých souvislostech. V případě horizontální analýzy se zkoumá vývoj sledované veličiny v čase, většinou ve vztahu k minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje skladbu finančního výkazu ve vztahu k určité veličině (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 11).

Horizontální analýza rozvahy

„Hledá odpověď na otázky o kolik se změnil jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik % se změnil jednotlivé položky v čase“ (Růčková, 2008, s. 89).

Pokud chceme příhodným způsobem určit meziroční změny, je možno využít hned několik možných metod. Nabízí se možnost zjistit, o kolik procent se jednotlivé hodnoty bilance oproti minulému roku změnil, případně o kolik se tyto položky změnil v absolutních číslech (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 11).

Změny jednotlivých údajů rozvahy se sledují po řádcích, horizontálně. Z tohoto důvodu je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat (Sedláček, 2009, s. 13).

Při absolutním vyjádření postupujeme následovně:

absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období
(Růčková, 2008, s. 90).

Chceme-li změnu znázornit procentuálně, což může být přehlednější, protože umožňuje také mezifirmní porovnání, postupujeme podle následujícího vzorce:

$$\% \text{změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

(Zdroj: Růčková, 2008, s. 90)

Začneme tím, že u horizontální analýzy si v souvislosti s vypočítanými výsledky zvýrazníme hodnoty, které se změnil nejvýrazněji. Jsou tak významné proto, že jejich změna nejspíše nejzásadněji zasáhla do výsledků společnosti. Všechny tyto změny

je nutno slovně okomentovat. Takových interpretací může být celá řada (Růčková, 2008, s. 90).

Vertikální analýza rozvahy

Znázorňuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem je zjistit, jaký měly jednotlivé části podíl kupříkladu na celkové bilanční sumě a z pohledu časového zjištění pohybu majetkového a finančního portfolia. Jelikož je vertikální rozbor formulován v procentech, je možné jej využít i pro porovnání s podniky ve stejném oboru podnikání, případně s odvětvovými průměry. Při výpočtu se postupuje tak, že jednotlivé hodnoty daného účetního období rozvahy vztahujeme k celkové bilanční sumě. Následně je vypočtené hodnoty důležité správně interpretovat. Jde o rozbor pasiv a aktiv podniku (Růčková, 2008, s. 186).

Ze struktury aktiv a pasiv je patrné, jaké je struktura hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní činnosti firmy a z jakých zdrojů byly pořízeny. Pojem vertikální analýza vznikla z toho důvodu, že se při procentním vyjádření jednotlivých položek postupujeme v jednotlivých letech odshora dolů. Výhodou je, že není závislá na meziroční inflaci (Sedláček, 2009, s. 17).

1.6.2 Ukazatele likvidity

Pro dlouhodobou existenci podniku je důležité, aby byl podnik nejen přiměřeně rentabilní, výnosný, ale zároveň musí být schopen dostát svým závazkům. Při analýze je potřeba brát v úvahu, že oběžný majetek nevykazuje žádný zisk (Kislingerová a kol, 2010, s. 103).

Avšak příliš vysoká míra likvidity je negativním jevem pro vlastníky společnosti, protože v aktivech jsou vázány finanční prostředky, jenž nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků a snižují tak rentabilitu. Je tedy důležité hledat vyváženou likviditu, která dostatečně zhodnotí prostředky podniku i schopnost dostát svým závazkům (Růčková, 2008, s. 49).

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit, tím co je nutno platit (Sedláček, 2009, s. 66).

Likviditu dělíme na:

Běžná likvidita - udává kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. To znamená, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele kdyby směnil veškerá oběžná aktiva v daném chvíli na hotovost. Jde o ukazatel, který nejvíce zajímá věřitele (Kislingerová a kol., 2010, s. 104).

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

(Kislingerová a kol., 2010, s. 104).

Pohotovává likvidita - je vytvořena ve snaze vyřadit nejméně likvidní část oběžných aktiv. Jedná se o zásoby z ukazatele běžné likvidity (Kislingerová a kol., 2010, s. 104).

$$\text{pohotovává likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová a kol., 2010, s. 105).

Okamžitá likvidita - znázorňuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní nejlikvidnější položky rozvahy. Je důležité si představit pod pojmem peněžní prostředky sumu peněz, která se nachází jak na běžném účtu, jiných účtech nebo v pokladně, tak také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (Růčková, 2008, s. 49).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová a kol., 2010, s. 105).

1.6.3 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti, měří rozsah, v jakém firma využívá k financování dluhy. Zadluženost není jen negativní charakteristikou firmy. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě, čímž dojde k vyšší tržní hodnotě společnosti. Zároveň se však zvyšuje i riziko finanční nestability (Sedláček, 2009, s. 63).

U velkých společností v reálné ekonomice nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak z cizího kapitálu. Použití výlučně vlastního kapitálu totiž s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo nejspíše spojeno s potížemi při jeho získávání. Základem analýzy zadluženosti je nalézt optimální vztah mezi vlastním

a cizím kapitálem. Z dlouhodobého kapitálu je financován dlouhodobý majetek (Růčková, 2008, s. 57).

Hlavním důvodem financování činností cizími zdroji je poměrně nižší cena v porovnání s vlastními zdroji. Připojením cizích zdrojů do financování podniku je společnost schopna snížit náklady za využití kapitálu ve firmě (Kislingerová, 2010, s. 110).

Celková zadluženost - všeobecně platí, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel je důležité hodnotit ve spojitosti s celkovou výnosností společnosti a v souvislosti se skladbou cizího kapitálu (Růčková, 2008, s. 58).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(Sedláček, 2009, s. 64).

1.6.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se označují jako ukazatelé výnosnosti nebo návratnosti. Jsou sestaveny jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k určité srovnávací základně, jež může být na straně aktiv nebo na straně pasiv, případně k jiné základně. Zachycuje pozitivní popřípadě negativní vliv řízení aktiv, financování podniku a likvidity na rentabilitu. Veškeré ukazatele rentability mají obdobnou interpretaci, protože nám říkají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Jelikož poměrových ukazatelů je velký počet, sledujeme pouze nejpodstatnější z nich (Kislingerová a kol., 2010, s. 98).

Nejčastěji užívané ukazatele v praxi jsou:

ROS - tvoří podstatu efektivnosti firmy. Tržby ve jmenovateli značí tržní ocenění výkonu podniku za dané období (Kislingerová a kol., 2010, s. 100).

Tyto ukazatele znázorňují schopnost společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, tedy kolik zvládne firma vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb (Růčková, 2008, s. 56).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

(Kislingerová a kol., 2010, s. 100).

ROA - jedná se o klíčový ukazatel rentability. Porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu

či cizího kapitálu. Nejúplnějším ukazatelem je formát, ve kterém je v čitateli jen EBIT. Jde o zisk před zdaněním s nákladovými úroky (Kislingerová a kol., 2010, s. 99).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

(Kislingerová a kol., 2010, s. 99).

ROE - je to ukazatel, o který se zajímají především akcionáři, společníci a ostatní investoři. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu vlastníky (Kislingerová a kol., 2010, s. 99).

Investoři mohou rozpoznat, jestli je jejich kapitál reprodukován s patřičnou účinností odpovídající riziku investice. Vyšší hodnoty mohou znamenat kupříkladu zvýšení výsledku hospodaření, snížení podílu vlastního kapitálu v podniku nebo také pokles úročení cizího kapitálu (Růčková, 2008, s. 54).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

(Sedláček, 2009, s. 57).

1.7 Porterův model pěti sil

Jedná se o model, který slouží pro sledování konkurentů našeho podniku a to jak potenciálních tak existujících. S tímto modelem lze promyšleně pracovat a zkoumat možné chování a síly konkurentů, bariéry vstupu konkurenčního prostředí a tak podobně (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 49).

Porterův model pěti sil “*slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví*” (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009, s. 109).

Jde o těchto pět sil:

- Vyjednávací síla zákazníků - může ovlivňovat ziskovost odvětví i jednotlivých podniků především tlakem na vyšší jakost, nižší ceny nebo lepší služby. Zákazníci tímto způsobem mohou stavět podniky v odvětví proti sobě. Silní odběratelé snižují zisk v odvětví (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 43).
- Vyjednávací síla dodavatelů - může se projevit tím, že dodavatelé žádají zvýšení cen své produkce nebo snížení jakosti dodávek. Podnik působící v odvětví tak přichází o možnost ovlivňovat podmínky nákupu (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 43).

- Hrozba vstupu nových konkurentů - firmy, jež chtějí vstoupit do odvětví, musí zvážit, s jak velkým rozsahem výroby vstoupí na trh. Dále loajalitu zákazníků k již existujícím společnostem, výdaje na propagaci, způsoby financování, zajištění technologií, případná tržního omezení a tak dále (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 42).
- Hrozba substitutů - má vliv na potenciální výnosy v odvětví tak, že určí cenové stropy pro produkci v odvětví. Substitutům se podnik může bránit reklamou nebo jedinečností výrobku (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 43).
- Konkurence působící firem na daném trhu - vztah je založen na jejich vzájemném soupeření například v cenové konkurenci, propagační kampani, v získávání nových zákazníků, novými výrobky nebo výhodnějšími podmínkami servisu a záruk. K soutěžení dochází proto, že jeden nebo více konkurentů cítí tlak nebo vidí příležitost ke zlepšení své pozice na trhu. Síla a povaha konkurenčního boje v jednotlivých odvětvích se může lišit (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 42).

1.8 SLEPT analýza

Pro sledování makrookolí se využívá metody SLEPT. Při analýze makroprostředí je důležité vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí. Dále pokračovat směrem dolů až k lokálnímu prostředí a vyzvednout pouze ty faktory, jež jsou pro konkrétní podnik významné (Jakubíková, 2013, s. 99).

SLEPT analýza zkoumá tyto faktory:

Sociální faktory - doporučuje se hodnotit ke vztahu k podnikání, výrobku a podobně, kupříkladu společensko-politický systém a atmosféru ve společnosti, hodnotové stupnice a názory lidí, životní úroveň a její změny, životní styl a jeho změny, kvalifikační strukturu populace a její vliv, demografické faktory a tak podobně (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009, s. 97).

Můžeme sem zařadit i historické pozadí, vzdělání, rozdělování příjmů, věková a pohlavní nebo také náboženské složení a jiné (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11).

Legislativní faktory - firma je svázána a do určité míry limitována mnoha zákony, které je nutné analyzovat, protože mají přímý dopad na podnik (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009, s. 102).

Ekonomické faktory - jsou nejvíce ovlivňovány trendem HDP, hospodářskými cykly, kupní silou, devizovými kurzy, úrokovou mírou, inflací nebo nezaměstnaností (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

Dále také daňovými faktory, mezi které řadíme cla a daňové sazby, nebo přístupem k finančním zdrojům (Grasseová, 2012, s. 179).

Politické faktory - velký vliv má typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie, korupce nebo regulace a deregulace ekonomiky a její trendy. Dále pravděpodobnost změny v politickém prostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

Technologické faktory - jde o trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, dopravní, výrobní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie a další. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro firmy zdrojem technologického pokroku, díky kterým může dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost (Synek a kol, 2002, s. 53).

Můžeme říci, že jde o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Z toho důvodu sem řadíme informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 14).

Úkolem této analýzy je získat odpovědi na tři základní otázky:

- které z vnějších faktorů působí na podnik nebo jeho část,
- jaký mohou mít tyto faktory vliv,
- které z nich jsou v blízké budoucnosti nejvýznamnější (Grasseová, 2012, s. 178).

Analýza vnějšího prostředí by se měla zabývat především odhalováním vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu výrazněji ovlivňovat. Společnosti sledují své okolí a nalezené skutečnosti vyhodnocují tak, aby byly v konečném důsledku schopny stanovit příležitosti a hrozby, které dílčí faktory okolí podniku představují (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 34).

1.9 SWOT analýza

Jde o druh strategické analýzy stavu společnosti, jež se zabývá zjištěním jejich silných a slabých stránek a možnými příležitostmi či hrozbami. Smyslem SWOT analýzy je rozbor vnitřního prostředí neboli hodnocení současného stavu podniku a dále vnějšího

prostředí, tedy současnou situací okolo firmy. Na silné a slabé stránky má zásadní vliv vnitřní prostředí a na příležitosti a hrozby naopak vnější prostředí.

Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou, respektive příležitostí a hrozbou (Grásseová a kol., 2012, s. 297).

Díky své jednoduchosti a snadné realizovatelnosti je SWOT analýza je často využívanou metodou. Udává informace, které jsou nezbytné při hledání shody mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím nebo trhem, v němž se firma vyskytuje. Výsledky pak mohou být použity třeba při celopodnikovém plánování a nebo při určení i volbě vhodné marketingové strategie. Má však i svá omezení, a to že je velmi subjektivní, protože každý jednotlivé faktory hodnotí různým způsobem (Blažková, 2007, s. 159).

Jde o název, který je odvozen z prvních písmen anglických slov:

- S = strengths (silné stránky),
- W = weaknesses (slabé stránky),
- O = opportunities (příležitosti),
- T = threats (hrozby) (Blažková, 2007, s. 155).

K silným stránkám společnosti řadíme například vybrané interní faktory, díky nimž dosahuje firma silné pozice na trhu. Jde tedy o oblasti, ve kterých společnost vyniká a mohou být využity pro stanovení konkurenční výhody (Blažková, 2007, s. 156).

Slabé stránky mohou být chápány jako něco, v čem je společnost slabá, úroveň některých faktorů je nízká, existuje tu určitý nedostatek, který může bránit efektivnímu výkonu firmy (Blažková, 2007, s. 156).

Příležitosti jsou jisté možnosti, s jejichž uskutečněním rostou vyhlídky na nárůst nebo efektivnější využití disponibilních zdrojů a lepší dosažení cílů. Tyto jevy zvýhodňují firmu oproti konkurenci (Blažková, 2007, s. 156).

Hrozby jsou negativní situace či změny ve firemním okolí. Představují překážky pro jejich činnost. Mohou znázorňovat hrozbu úpadku nebo neúspěchu. Společnost musí okamžitě reagovat vhodným způsobem, aby je odstranila nebo alespoň minimalizovala (Blažková, 2007, s. 156).

Všechny tyto činitele je nutné hodnotit v souvislostech, nelze je sledovat zvlášť. Podstatné je sledovat silné a slabé stránky a jejich strategický vliv ve vztahu k příležitostem a hrozbám (Blažková, 2007, s. 158).

Vhodné principy při zpracování SWOT analýzy:

- Princip účelnosti - musí být neustále brán v úvahu účel analýzy, nelze automaticky použít stejné postupy a výsledky pro jiný problém.
- Princip relevantnosti - je třeba se zaměřit především na zásadní informace, pokud budeme zahlceni daty, tak formulace strategie bude složitá. SWOT by měla identifikovat jenom strategická fakta. Jednoduše řečeno jde o jevy s dlouhodobým trváním.
- Princip kauzality - je důležité se zaměřit na příčiny a ne na důsledky. Kupříkladu při zjištění velkého počtu slabých stránek je velká část z nich důvodem špatného stavu a další jsou pouze následky. Je potřeba klást důraz na eliminaci příčin ne pouze důsledků.
- Princip objektivnosti - analýza musí být objektivní, toho dosáhneme zapojením více lidí při její tvorbě. Je zajištěna objektivita využíváním metod a nástrojů především pro hodnocení podstatných jevů (Grasseová a kol., 2012, s. 300).

Při provádění SWOT analýzy je dobré postupovat podle následujících kroků:

- Příprava na realizaci analýzy - určení jasně daného účelu, pro který bude provedena, dále stanovení oblastí, které budou analyzovány. Dále poté sestavení analytických týmů.
- Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek z vnitřního okolí podniku.
- Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí firmy.
- Tvorba SWOT analýzy (Grasseová a kol., 2012, s. 300).

SWOT analýza nemusí být používána jen při analýzách na strategické úrovni řízení. Její aplikovatelnost je rozsáhlejší, využívá se také při analýzách orientovaných na problémy taktického i operativního řízení, popřípadě může být zpracována i pro osobní zaměření (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 97).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Při tvorbě kvalitního podnikatelského plánu by měl být zjištěn současný stav firmy a od toho se odvíjet další postupy. Proto v této části mojí bakalářské práce popisují vybranou společnost a následně provádím důležité analýzy k posouzení stavu podniku a lepšímu pochopení situace v podniku i vlivu okolí. Výpočty použité v této části jsou podrobněji vysvětlené v předchozím oddílu.

2.1 Základní informace o podniku

Společnost XXX, s. r. o. se nachází v Jihomoravském kraji a podniká v oblasti strojírenství. Podnik vznikl v roce 1993. U jeho zrodu byli pracovníci z oblasti vývoje, konstrukce, výroby a montáže soustruhů. Za dobu své existence úspěšně realizovala celou řadu zakázek pro náročné zákazníky v oblasti modernizací, generálních oprav a výroby nejprve převážně pro tuzemské a nyní i pro řadu zahraničních odběratelů (xxx.cz, ©2019).

Dá se říci, že na evropském trhu si firma udržuje stabilní pozici již více než 25 let. Podnik je zcela nezávislý a v současné době zaměstnává na hlavní pracovní poměr asi 30 zaměstnanců (xxx.cz, ©2019).

Jak už bylo dříve zmíněno, hlavním zaměřením činnosti této společnosti je strojírenská činnost a provádění různých oprav masivních obráběcích strojů a především modernizace všech typů svislých i horizontálních soustruhů české i zahraniční výroby. Ale na základě dlouholetých zkušeností s generálními opravami a modernizacemi je tato činnost už druhořadou a hlavní prioritou společnosti je výroba podnikem vyvinutého obráběcího stroje (xxx.cz, ©2019).

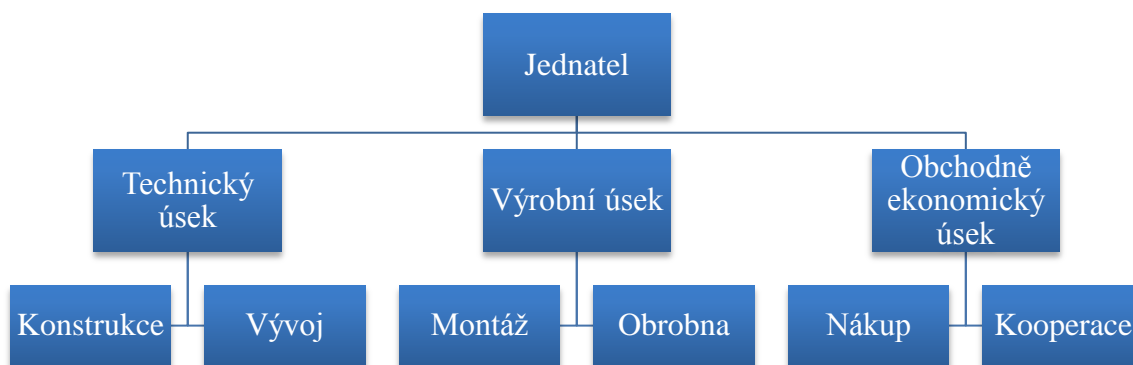
Jelikož firma chce prokázat svoji schopnost a kvalitu zajišťování služeb a produktů, které jsou umístěny na trh, musí splňovat jisté předpisy a požadavky odběratelů. Proto se v roce 2005 rozhodla zavést certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001 : 2001. Do budoucna zvažuje získání i dalších certifikátů (xxx.cz, ©2019).

2.1.1 Předmět podnikání

Podnik XXX s. r. o. se zabývá především výrobní činností, která zahrnuje výrobu obráběcích strojů a v souvislosti s tím poskytuje různé služby jako jsou poradenství, montáž i demontáž a servis. Také se zabývá strojním obráběním a svařováním. Okrajově do její výrobní činnosti patří výroba modelů turbín a lanovek (xxx.cz, ©2019).

Ještě bych podotkla, že společnost XXX, s. r. o. profituje jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Aktuálně se podnik zaměřuje na rozšíření spolupráce se stávajícími zákazníky, ale také oslovuje nové partnery. Hlavními předpoklady k získávání nových odběratelů jsou vysoká kvalita stávajících výrobků, ale také zavádění výrobků nových.

2.2 Organizační struktura



Obrázek č. 1: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma XXX, s. r. o. leží v průmyslové zóně, kde je postavena administrativní budova. Zde se nachází jednotlivá oddělení jako jsou ekonomické, obchodní, konstrukční a vývojové. Také zde sídlí vedení společnosti. V přilehlé hale se provádí výroba a montáž. V roce 2012 společnost zakoupila okolní pozemky a v roce 2013 zahájila výstavbu nové haly. Podnik zakoupil nové stroje a v roce 2014 proběhla výstavba velké montážní haly. Na tyto uvedené akce společnost využila dotační program OPPI – Inovace z peněz Evropské unie.

2.3 Finanční analýza

V této části zjistím stav firmy pomocí absolutních a poměrových ukazatelů. Jako zdroj jsem využila rozvahu a výkaz zisku a ztrát za posledních 5 let.

2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Nejprve provedu horizontální analýzu rozvahy pro porovnání dvou po sobě následujících roků a následně zanalyzuji pomocí vertikální analýzy rozvahy každý rok zvlášť.

Horizontální analýza rozvahy

V následující tabulce můžeme vidět jednotlivé změny, které se meziročně udály.

Tabulka č. 1: Horizontální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
AKTIVA CELKEM	-6,71%	31,48%	-0,62%	17,09%
Dlouhodobý majetek	-4,68%	69,55%	-7,38%	-9,10%
DNM	-44,30%	228,31%	-54,31%	145,78%
DHM	-4,30%	68,68%	-6,88%	-9,91%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	-8,32%	-5,17%	10,93%	54,57%
Zásoby	-28,86%	2,81%	80,68%	-25,06%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	-37,39%	-59,88%	-17,79%	187,00%
Peněžní prostředky	27,95%	13,54%	-7,19%	87,50%
Časové rozlišení	-94,39%	866,67%	10,34%	25,00%
PASIVA CELKEM	-6,71%	31,48%	-0,62%	17,09%
Vlastní kapitál	4,17%	1,41%	1,51%	2,07%
ZK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku, ostatní rezervní fond	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	0,31%	4,18%	1,42%	1,51%
VH běžné UCE období	1234,64%	-64,67%	8,41%	39,02%
Cizí zdroje	-71,44%	683,87%	-6,61%	62,94%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	8896,89%	-23,56%	26,24%
Krátkodobé závazky	-73,44%	64,69%	63,56%	-234,99%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Z horizontální analýzy firmy je patrné, že oproti roku 2013 došlo v roce 2014 k výraznému navýšení výsledku hospodaření za běžné účetní období. Došlo také ke snížení dlouhodobého nehmotného majetku a cizích zdrojů díky snížení krátkodobých závazků. Dále můžeme sledovat, že v roce 2015 oproti roku 2014 došlo ke značnému zvýšení dlouhodobých závazků z důvodu získání dotací, kde společnost

jako zdroj spolufinancování využila bankovní úvěr. Také se navýšil dlouhodobý nehmotný majetek z důvodu nákupu nového softwarového vybavení a k vzrůstu časového rozlišení v aktivech. V porovnání let 2015 a 2016 nedošlo k významným změnám, jen mírně vzrostl stav zásob a pokračuje růst krátkodobých závazků. V roce 2017 se oproti roku 2016 zvýšil dlouhodobý nehmotný majetek, také došlo k navýšení krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. V pasivech vzrostly cizí zdroje z důvodu navýšení krátkodobých závazků. Bohužel horizontální analýza u této společnosti nemá zcela vypovídací schopnost z důvodu, že společnost nemá moc krátkodobých zakázek. Většina zakázek se zpracovává po dobu několika let, což vyplívá z rozpracované výroby, která meziročně podle této analýzy kolísá.

Vertikální analýza rozvahy

V této tabulce vidíme podíl jednotlivých položek na aktivech a pasivech.

Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	47,89%	48,94%	63,11%	58,45%	53,13%
DNM	0,44%	0,27%	0,66%	0,30%	0,74%
DHM	47,75%	48,67%	62,44%	58,15%	52,39%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	51,95%	51,05%	36,82%	40,85%	63,13%
Zásoby	13,44%	10,25%	8,01%	14,48%	10,85%
Dlouhodobé pohledávky	0,04%	0,05%	0,03%	0,03%	0,04%
Krátkodobé pohledávky	17,13%	11,50%	3,51%	2,88%	8,28%
Peněžní prostředky	21,33%	29,26%	25,26%	23,45%	43,97%
Časové rozlišení	0,16%	0,01%	0,07%	0,08%	0,10%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	85,61%	95,59%	73,73%	74,85%	76,4%
ZK	0,18%	0,19%	0,15%	0,15%	0,15%
Fondy ze zisku, ostatní rezervní fond	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%
VH minulých let	85,15%	91,56%	72,55%	73,57%	74,69%
VH běžné UCE období	0,27%	3,82%	1,03%	1,11%	1,55%
Cizí zdroje	14,39%	4,41%	26,27%	24,53%	39,97%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,31%	21,13%	16,16%	11,92%
Krátkodobé závazky	14,39%	4,10%	5,13%	8,37%	28,05%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Z vertikální analýzy můžeme vidět, že v letech 2013, 2014 a 2017 převyšovala oběžná aktiva aktiva stálá, kdežto v letech 2015 a 2016 tomu bylo naopak z důvodu nákupu nových technologií. Největší podíl na stálých aktivech má dlouhodobý hmotný majetek, jelikož se jedná o výrobní společnost a podnik se snaží o časté inovace nebo modernizace, aby byl více konkurenceschopný. V oběžných aktivech tvoří největší podíl peněžní prostředky.

Ze struktury pasiv je zřejmé, že vlastní kapitál výrazně převažuje nad cizími zdroji a to především díky výsledkům hospodaření z minulých let. To značí, že většina aktiv je financována právě z vlastních zdrojů.

V roce 2013 jsou neobvykle vysoké krátkodobé závazky a to z důvodu přijatých záloh na zakázku, která se určitou dobu zpracovávala a až následně v dalších letech je vyúčtována. To stejné se děje i v roce 2017, kde je výrazné navýšení oproti jiným letům. Díky tomu, že odběratelé poskytnou zálohy, společnost nepotřebuje financovat své potřeby bankovním úvěrem, protože přijímá zálohy v průběhu. Dlouhodobé závazky se zvedly až od roku 2015 z důvodu čerpání úvěru, který si společnost vzala v souvislosti s dotací.

2.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi poměrové ukazatele patří například likvidita, zadluženost a **rentabilita**.

Ukazatele likvidity

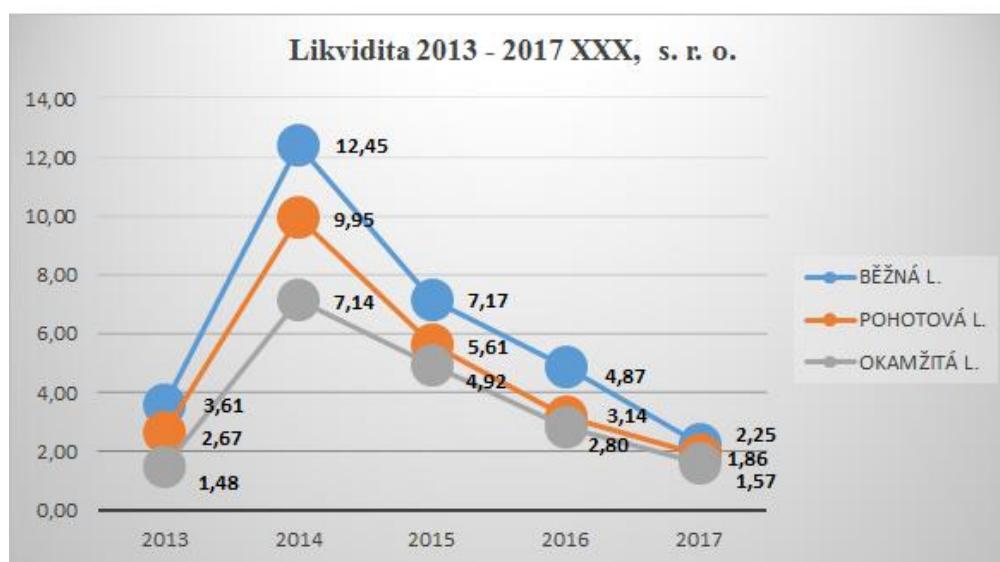
Tabulka č. 3: Likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	34 767	31 872	30 224	33 531	51 839
OA – zásoba	25 765	25 468	23 640	21 635	42 924
Peněžní prostředky	14 288	18 282	20 757	19 265	36 122
Splatné závazky	9 638	2 560	4 216	6 880	23 047
Běžná likvidita	3,61	12,45	7,17	4,87	2,25
Pohotová likvidita	2,67	9,95	5,61	3,14	1,86
Okamžitá likvidita	1,48	7,14	4,92	2,8	1,57

Běžná likvidita se nachází ve všech letech nad doporučenou hodnotou, firmě tedy nehrozí platební neschopnost v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky.

Ukazatel pohotové likvidity se v uvedených letech pohybuje vždy nad doporučenou hodnotou. To znamená, že i po odečtení zásob od oběžných aktiv, coby artiklu, který obvykle není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky, je firma schopna uspokojit pohledávky věřitelů.

Okamžitá likvidita ve společnosti převyšuje doporučenou hodnotu tohoto ukazatele. Firma je tedy schopna okamžitě uhradit své krátkodobé závazky.



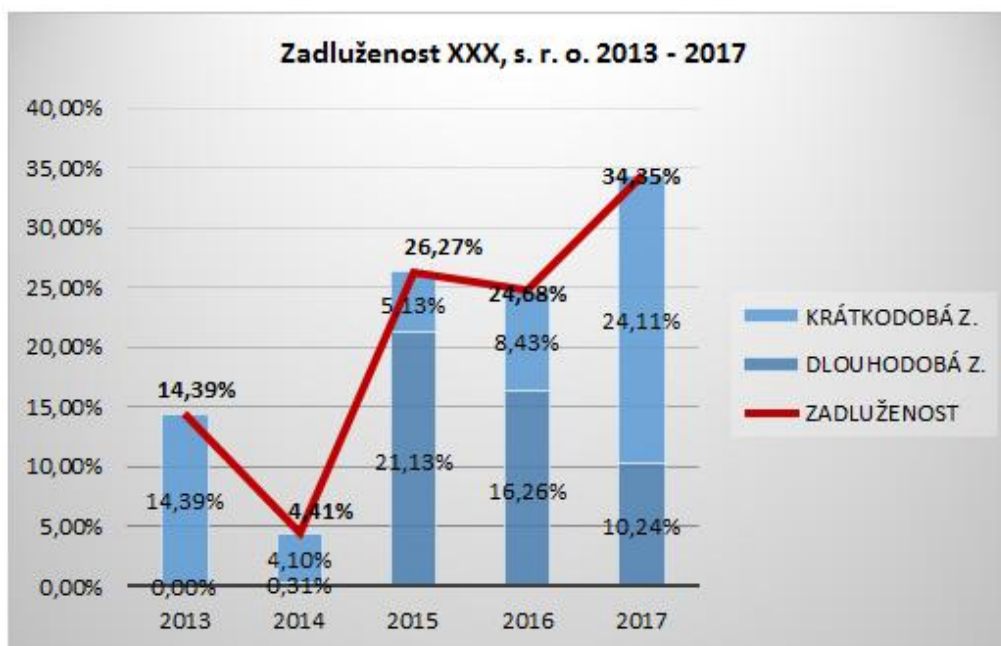
Graf č. 1: Likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 4: Zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	66 984	62 488	82 159	81 647	95 603
Závazky celkem	9 638	2 753	21 580	20 153	32 837
Zadluženost	14,39%	4,41%	26,27%	24,68%	34,35%
Dlouhodobá z.	0,00%	0,31%	21,13%	16,26%	10,24%
Krátkodobá z.	14,39%	4,10%	5,13%	8,43%	24,11%

Ukazatel celkové zadluženosti firmy je na velmi příznivých hodnotách. Společnost kryje svůj majetek z velké části vlastními zdroji. Pouze v roce 2017 kryje svůj majetek ze 34,35 % cizími zdroji, ale i tato hodnota je v doporučených mezích.



Graf č. 2: Zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde je zadluženost zobrazena i graficky pro lepší orientaci

Míra samofinancování

Tabulka č. 5: Míra samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	66 984	62 488	82 159	81 647	95 603
Vlastní kapitál	57 346	59 735	60 579	61 494	62 766
Míra samofinancování	85,61%	95,59%	73,73%	75,32%	65,65%

Tento ukazatel je opakem hodnoty celkové zadluženosti. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Můžeme vidět, že hodnoty ve všech letech jsou vyšší než 40 %, což je doporučená hranice. Podnik se tedy nachází v příznivé finanční situaci.

Ukazatele rentability

Tabulka č. 6: Porovnání ROS, ROA a ROE (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	30 019	31 504	32 381	18 878	42 298
Aktiva celkem	66 984	62 488	82 159	81 647	95 603
Vlastní kapitál	57 346	59 735	60 579	61 494	62 766

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
ROS	0,60%	7,58%	2,61%	4,85%	3,01%
ROA	0,27%	3,82%	1,03%	1,12%	1,33%
ROE	0,31%	4,00%	1,39%	1,49%	2,03%

ROS - rentabilita tržeb

Tímto ukazatelem měříme, jaká je zisková marže. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 6%. Tuto hodnotu převyšuje pouze v roce 2014. Ve zbylých letech podnik tvoří nízkou ziskovou marži. Je důležité zmínit, že ačkoliv firma dosahuje pěkného výsledku, tyto hodnoty jsou nižší především z důvodu, že společnost uplatňuje vysoké odpisy v nákladech, a proto také není výsledek hospodaření tak velký. Díky tomu tento ukazatel nevychází dle standardu.

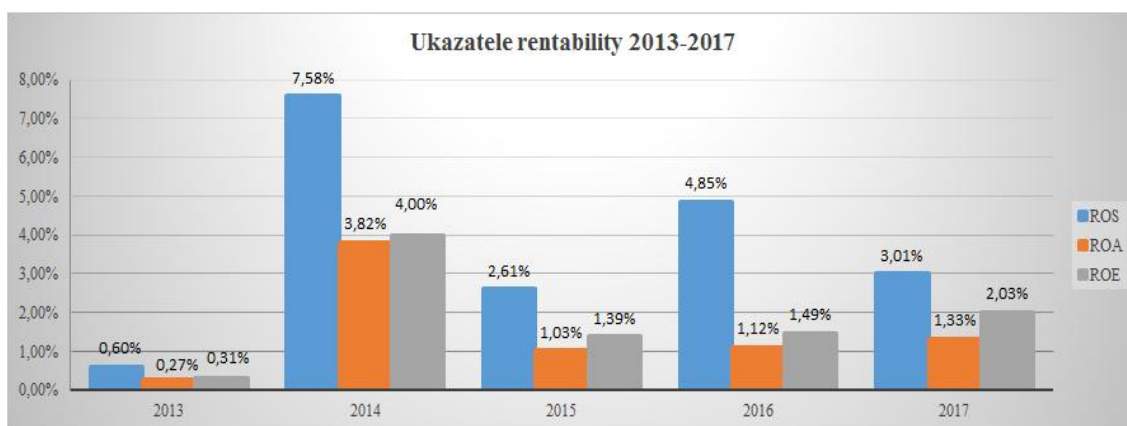
ROA - rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv měří produkční sílu podniku. Měřené hodnoty kolísají kolem 1 %, pouze v roce 2014 ukazatel činil téměř 4 %. I když společnost patří do strojího průmyslu, který je kapitálově náročný, tak zjištěné hodnoty neleží v doporučeném intervalu, který se pohybuje mezi 10 - 15%. To je způsobeno tím, že podnik si nevyplácí podíly na zisku a investuje do majetku, tudíž má společnost vysokou hodnotu aktiv oproti výsledku hospodaření.

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do společnosti jejími vlastníky. V roce 2013 hodnota ROE činila pouze 0,31 %. V následujícím roce se hodnota ukazatele zvýšila na 4 %, ale v roce 2015 klesla na 1,39%. V dalších letech můžeme sledovat nepatrný růst. Na tento ukazatel má vliv převážně vysoká hodnota nerozděleného zisku, který se stále zvyšuje a tak nemůže odpovídat normám tento ukazatel.

Zde je zaznamenán pohyb ukazatelů rentability v jednotlivých letech.



Graf č. 3: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.2 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 7: Ukazatel aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	30 019	31 504	32 381	18 878	42 298
Aktiva celková	66 984	62 488	82 159	81 647	95 603
Obrat celkových aktiv	0,45	0,50	0,39	0,23	0,44

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za určitý časový interval, v našem případě za rok. Doporučené hodnoty jsou 1,6 - 2,9. Můžeme vidět, že ani v jednom ze sledovaných období společnost nedosáhla dolní doporučenou hranici.

Doba obratu

Tabulka č. 8: Doba obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Denní tržby	83	88	90	52	117
Zásoby	9 002	6 404	6 584	11 896	8 915
Obchodní pohledávky	11 477	7 186	2 883	2 370	6 802
Závazky	9 638	2 560	4 216	6 880	23 047
Doba obratu					
Zásoby	107,96	73,18	73,20	226,85	75,88
Obchodní pohledávky	137,64	82,12	32,05	45,20	57,89
Závazky	115,58	29,25	46,87	131,20	196,15

Doba obratu zásob značí průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo jejich prodeje. Můžeme konstatovat, že v roce 2016 je počet dní poměrně vysoký, tudíž firma neefektivně zhodnotila své zásoby. V ostatních sledovaných letech se výsledky pohybují na rozumných hodnotách vzhledem k oboru podnikání.

Doba obratu pohledávek nám říká, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučená hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Z výsledků je patrné, že v roce 2013 docházelo k nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. V dalších letech se již situace znatelně zlepšila.

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Můžeme vidět, že v letech 2014 a 2015 byla platební morálka podniku velmi dobrá. V ostatních letech sledujeme zvýšení doby splatnosti.

2.5 Porterův model konkurenčních sil

V této části blíže rozebírám jednotlivé faktory tohoto modelu.

2.5.1 Vyjednávací síla zákazníků

Mnoho zákazníků, kteří odebírají výrobky od této společnosti, se řadí mezi dlouhodobé odběratele a spolupracují s firmou opakovaně. Mezi odběratele společnosti patří především velké strojírenské firmy z oboru energetiky, petrochemie a obranného průmyslu.

Mezi nejznámější české a zahraniční odběratele patří:

- ŠKODA Dosan Power
- Vítkovice heavy machinery
- Siemens
- Krupp
- Milacron

Vyjednávací síla těchto odběratelů je přiměřená.

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je přiměřená pro podnikání v tomto oboru. Podnik má se svými dodavateli blízké vztahy a spolupracuje s nimi již dlouhodobě. Společnost využívá několik svých stálých dodavatelů, mezi které patří převážně zahraniční výrobci komponentů pro obráběcí stroje. Ceny za dodávky si dodavatelé stanovují sami, avšak při odběru většího množství nabízejí firmě množstevní slevy.

2.5.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nové konkurence je pro podnik do jisté míry hrozbou v každém oboru podnikání. Avšak vstup na trh v tom odvětví je kapitálově velmi náročný, jelikož před zahájením činnosti je potřeba velké množství technologického vybavení, zajištění výrobních prostorů a personálu vzdělaného v tomto oboru.

2.5.4 Hrozba substitutů

Existenci substitutů nepředstavuje hrozbu v tomto oboru, zásadní hrozbou je vstup konkurence na trh.

2.5.5 Konkurence působících firem na daném trhu

Společnost se zaměřuje na vývoj, výrobu a modernizaci obráběcích strojů. Tento obor patří k tradiční strojírenské výrobě v České republice, ale zároveň nepatří k tak masově rozšířenému oboru jako je například automobilový průmysl. Existuje poměrně silné konkurenční prostředí, a proto se firma musí snažit odlišit například cenovou politikou, kvalitou výrobků, know-how nebo dlouholetými zkušenostmi. Hlavní konkurenční výhody společnosti jsou tedy vysoká kvalita, cenová výhoda díky ověřeným postupům a know-how, operativnost, využívání nejnovějších technologií a dobrá znalost trhu. Mezi hlavní konkurenty firmy patří:

- TOS Hulín
- ŠKODA Machine Tool
- ČKD Blansko

2.6 SLEPT analýza

Tento ukazatel se blíže zabývá makroprostředím. Pomocí této analýzy se rozebírají jednotlivé faktory, které mohou působit na podnik.

2.6.1 Sociální faktory

Ačkoliv se jedná o menší společnost, ve které existuje rovnoprávnost pohlaví, přesto je zde zaměstnáno více mužů než žen. Je to především způsobeno tím, že společnost podniká v oblasti strojího průmyslu, ve kterém jsou více zastoupeni muži.

Existence vzdělávacích institucí je v tomto oboru poměrně vysoká, ovšem problémem je, že při dnešní velmi nízké nezaměstnanosti je složité najít potřebně kvalifikované potenciální zaměstnance.

Firma také pořádá pro své zaměstnance různé společenské akce a teambuildingy, kde se kolektiv více stmelí a tím pádem mohou lépe dosáhnout vytyčených cílů.

2.6.2 Legislativní faktory

Tato firma se stejně jako ostatní společnosti nacházející na území České republiky musí řídit platnými zákony, vyhláškami a dalšími právními normami. Neustálé změny v legislativě v posledních letech však mají negativní vliv na běžné fungování firmy. Změny v legislativě mají na firmu dopad v tom, že se zvyšuje byrokracie a s tím související vyšší mzdové náklady na personál, který se tím musí zabývat.

2.6.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace v České republice je v posledních letech stabilní a vykazuje vzestupný trend. Hrubý domácí produkt v ČR je v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie na vyšší úrovni a předpokládá se jeho růst i v následujících obdobích. Inflace se v průběhu roku 2018 pohybovala okolo 2,3 % a kolem této hodnoty by se měla pohybovat i nadále. Pokud by se však inflace zvýšila, mohlo by to mít negativní vliv na kupní sílu obyvatel, protože by lidé měli méně peněz a tím pádem by méně utráceli. Nezaměstnanost je v současné době velmi nízká, což je pozitivní pro občany, ale už méně pozitivní pro podniky, protože je pro ně obtížnější najít vhodného zaměstnance.

Hlavními ekonomickými faktory jsou pro firmu vyšší reálné mzdy. Na základě nedostatku pracovní síly jsou firmy čím dál tím více tlačeny zvyšovat platy, aby si udrželi zaměstnance. Dalším faktorem je pohyb devizového kurzu, jelikož ten teď znevýhodnil exportéry, což má negativní vliv na výši zisku a možnou hrozbou by mohla být nebezpečná vysoká inflace a s tím související vyšší úroky. ČNB zvýšila úrokové sazby, což navýšilo výdaje firem na splácení úvěrů.

2.6.4 Politické faktory

Současná politická situace v České republice se dá hodnotit jako nestabilní.

Do určité míry má vliv na politiku České republiky politika Evropská unie. Po vstupu ČR do EU došlo k přijetí unijního práva do české legislativy a tím ovlivňuje tuzemskou politiku.

Značnou překážkou jsou sankce vůči Rusku, který byl významným odběratelem. Další možnou hrozbou je Brexit, kam firmy exportují své výrobky, jelikož se jedná o ztrátu trhu a může dojít k zavedení bariér v podobě cel, což vede ke snížení množství vyvezeného zboží. A dalším je nedobrá ekonomická situace některých evropských zemí jako je například Itálie, Řecko, Španělsko, protože dosahují vysokého zadlužení a udržení těchto zemí v Eurozóně je výsostně politické rozhodnutí, které může negativně ohrozit ostatní země Eurozóny i Evropské unie.

2.6.5 Technologické faktory

Ve strojírenském ale i v jiném průmyslu je důležité sledovat aktuální trendy. Je totiž nezbytné neustále inovovat a modernizovat nejen své výrobky, ale i stroje a další technické vybavení, aby firma nebyla pozadu za svojí konkurencí a nabízela stále kvalitní výrobky. Je nutné neustále sledovat technologické novinky.

Spousta podniků přechází nebo bude přecházet v budoucnosti na digitalizaci technologie zpracování nebo výroby, jejíž hlavním nositelem je průmyslová revoluce pod označením 4.0, jejíž hlavní nosnou myšlenkou je digitalizace výroby. Jde o to, že zjednodušeným principem je, že místo všech papírových dokumentů budou kolovat data podnikovou sítí.

2.7 SWOT analýza

Tato analýza se zabývá určením silných a slabých stránek společnosti a také rozpoznáním příležitostí a hrozeb, které se mohou vyskytnout a ovlivnit chod firmy.

Tabulka č. 9: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Silná a stabilní pozice firmy na tuzemském trhu• Velmi nízká fluktuace zaměstnanců• Jasně stanovená vize a cíle firmy• Moderní technologické vybavení• Jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti• Kvalita ověřená certifikátem EN ISO 9001• Dobré povědomí mezi zákazníky• Díky ověřeným postupům a know-how cenová výhoda• Výrobky jsou certifikovány standardem dle CE• Moderní vybavení softwarem CAT/CAM a podporované informačním systémem firmy, implementovaným dle potřeb firmy• Nižší ceny než zahraniční konkurence• Operativní rozhodování• Nezávislost pouze na jednom zákazníkovi	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečně rozvinutá distribuční síť prodejního zastoupení v zahraničí• Nedostatečně velké výrobní prostory• Nutnost modernizace staršího strojního vybavení

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření výrobních a skladovacích prostor • Rozšíření portfolia produktů • Získání a zavedení dalších certifikátů • Spolupráce se stakeholdery • Vstup na další zahraniční trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nové konkurence na domácím trhu • Zvyšující se daňové zatížení • Neschopnost odběratelů dostát svým závazkům • Zavedení obchodních bariér • Nedostatek pracovní síly • Dodací termíny subdodavatelů • Drahá pracovní síla

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce se na základě provedených analýz v předchozí kapitole zabývám možnostmi rozvoje společnosti. V následujících podkapitolách vytvořím vlastní návrh způsobu rozšíření firmy. Nejprve určím cíl projektu, dále provedu kalkulaci nákladů pro zjištění finanční náročnosti projektu a rozhodnu o vhodné formě financování. Na závěr zhodnotím výnosnost celého projektu a určím časový harmonogram realizace projektu a dobu návratnosti.

3.1 Rozšíření společnosti

Jelikož jsem na základě provedené analýzy zjistila, že společnosti roste poptávka, je firma nucena díky nedostatečné výrobní kapacitě některé zakázky odmítnout. Také je běžné, že z důvodů nedodržování dodacích termínů ze strany subdodavatelů musí firma zajistit tyto výrobky nebo komponenty vlastními silami. Z těchto důvodů jsem se rozhodla tento stav vyřešit tím, že posílíme výrobu o nové technologie a to zejména v oblasti strojního obrábění. K tomuto účelu poslouží nevyužité výrobní prostory, které je nejprve nutné opravit a doplnit o portálový jeřáb, následně moderní vytápění a úsporné osvětlení. Po této rekonstrukci navrhuji zakoupit na základě analýzy výše uvedených faktů pěti-osé a tří-osé obráběcí centrum a také soustružnicko frézařské centrum. Rozšířením výrobních prostorů tak společnost může lépe uspokojit trvale rostoucí poptávku a vzniknou nové pracovní pozice. Tento projekt je řešen financováním z části z vlastních zdrojů a z části pomocí cizích zdrojů. Jedná se tedy o rekonstrukci haly, aby lépe vyhovovala podmínkám společnosti a nákupu vybavení do těchto nevyužitých výrobních prostorů. Dále tento projekt počítá s náborem nových zaměstnanců k obsluze těchto nově pořízených strojů, tedy možnost nových pracovních příležitostí pro obyvatele tohoto regionu a také rozšíření portfolia produktů firmy o strojní obrábění a s tím spojené zvýšení obratu a tržeb.

3.2 Nákup dlouhodobého majetku a úprava haly dle potřeb společnosti

Aby bylo možné splnit podnikatelský záměr, je nutné v první řadě udělat několik rekonstrukčních úprav na již dříve zakoupených prostorách. Jedná se o instalaci nového

topení, průmyslového osvětlení a výstavbu betonové podlahy. Další úpravy objektu budou řešeny později, jelikož nejsou brány jako nezbytné. S touto rekonstrukcí dále souvisí zakoupení a montáž portálového jeřábu, který slouží k převážení obrobků v rámci haly. Společnosti v této menší hale stačí jeřáb do 5 tun. V dalším kroku jde už o nakoupení jednotlivých strojů. Především se jedná o CNC soustruh, který slouží k soustružení tvarově složitých obrobků. Potom pěti-osé obráběcí centrum, které firma využije k frézování velmi přesných obrobků na jedno upnutí a v neposlední řadě tří-osé obráběcí centrum, které bude sloužit k předopracování dílců pro pěti-osé centrum. V průběhu dalších let budou postupně dokupovány a inovovány další výrobní stroje, aby společnost byla konkurenceschopná.

3.3 Finanční zajištění projektu

Jak už bylo dříve zmíněno, společnost bude část pořízeného majetku financovat z vlastních zdrojů a část z cizích, konkrétně pomocí bankovního úvěru. Nejprve bude provedena kalkulace nákladů na rozšíření výrobních prostorů a poté bude sestaven splátkový kalendář na úhradu firmou získaného bankovního úvěru. Také je projednávána možnost čerpání dotací. Po porovnání všech aspektů těchto variant se vybere výhodnější možnost pro společnost.

V následující tabulce je podrobněji popsáno, o jaké dílčí vybavení se jedná a jaká je jejich předběžná cena. Částky budou upřesněny až po získání jednotlivých cenových nabídek a po ukončení výběrového řízení. Tyto podklady pak slouží k následnému vypracování finančního zajištění projektu.

Tabulka č. 10 Kalkulace na rozšíření výrobní haly (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace na rozšíření výrobní haly	Cena
rekonstrukce haly (vytápění, osvětlení, podlaha)	2 000 000 Kč
portálový jeřáb na 5 tun (včetně montáže)	500 000 Kč
soustružnicko frézařské centrum (včetně montáže)	6 000 000 Kč
3 osé centrum (včetně montáže)	6 000 000 Kč
5 osé centrum (včetně montáže)	12 000 000 Kč
Celkové náklady	26 500 000 Kč

Ceny uvedené v tabulce se odvíjejí od cenových nabídek, které podnik obdržel již dříve od svých dodavatelů nebo od nově vytipovaných podnikatelských subjektů.

3.4 Zdroje financování

V této části se zaměřuji na konkrétní financování tohoto projektu. Při rozhodování u problematiky, jak bude tento podnikatelský záměr financován, jsem zvažovala tři možné varianty:

1. Pouze z vlastních zdrojů.
2. Část z vlastního kapitálu a část z cizího kapitálu.
3. Financování z vlastních prostředků s využitím dotací jako zdroje spolufinancování.

Podnik je ve velmi dobré finanční situaci a tak není problém řešit financování pouze z vlastního kapitálu.

Ovšem v současné době je využití cizích zdrojů natolik výhodné především z důvodu nízkého úročení, že jsem do variant zdrojů financování zahrnula i možnost čerpání cizího kapitálu (úvěru).

Rozhodla jsem se tedy nejprve řešit financování tohoto projektu vlastními zdroji a následně dofinancovat pomocí cizího kapitálu v poměru, jež je uvedený v následující tabulce. Tento poměr jsem zvolila po delším uvážení tak, aby společnost nemusela brát úvěr na celou částku, jelikož má dostatek svých vlastních peněžních prostředků a zároveň tak, aby jí zbyly nějaké prostředky na zajištění běžného provozu a zajištění možných mimořádných situací.

Tabulka č. 11: Zdroj financování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zdroj financování	Částka	Podíl zdroje
Vlastní kapitál	12 720 000 Kč	48 %
Cizí kapitál	13 780 000 Kč	52 %
Celkem	26 500 000 Kč	100 %

Pokud financujeme projekt cizími zdroji, je si nutné určit, o jaký způsob se jedná. Existuje několik variant, mezi které patří například úvěr, leasing nebo dotace.

3.4.1 Bankovní úvěr

U této možnosti financování projektu jsem si zvolila financování bankovním úvěrem a to z důvodu, že například vůči leasingu má značnou výhodu v tom, že tento předmět

financování je ihned majetkem podniku a společnost si může uplatnit odpisy v nákladech.

Jde tedy o úvěr ve výši 13 780 000 Kč, který je poskytnut bankovní institucí, u které má společnost již dlouhodobě bankovní účet a díky dobré bonitě a vzájemným vztahům jí poskytne tento úvěr s pevnou úrokovou sazbou 2,3%. Tento úvěr je splácen po dobu 10 let od 1. ledna 2020 v ročních splátkách.

V následující tabulce jsou konkrétně rozepsány jednotlivé roční splátky poskytnutého úvěru na tento projekt.

Splácení úvěru v ročních konstantních splátkách:

Tabulka č. 12: Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Počáteční stav	Anuita (roční)	Úrok	Úmor	Konečný stav
2019					13 780 000
2020	13 780 000	1 558 258	316 940	1 241 318	12 538 682
2021	12 538 682	1 558 258	288 390	1 269 868	11 268 814
2022	11 268 814	1 558 258	259 183	1 299 075	9 969 739
2023	9 969 739	1 558 258	229 304	1 328 954	8 640 785
2024	8 640 785	1 558 258	198 738	1 359 520	7 281 265
2025	7 281 265	1 558 258	167 469	1 390 789	5 890 476
2026	5 890 476	1 558 258	135 481	1 422 777	4 467 699
2027	4 467 699	1 558 258	102 757	1 455 501	3 012 198
2028	3 012 198	1 558 258	69 281	1 488 977	1 523 221
2029	1 523 221	1 558 255	35 034	1 523 221	0
Celkem		15 582 577	1 802 577	13 780 000	

3.4.2 Dotace

Další zvažovanou možností financování je čerpání dotací z fondů EU. Chtěla jsem zvolit nejvýhodnější program, proto jsem si prostudovala různé varianty. Po důkladném zvážení jsem vybrala program podpory Inovace a jeho sedmou výzvu v operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost z období pro roky 2014 - 2020. Vzhledem k předmětu projektu je tento program nejvýhodnější, protože je pro malé podniky podporován ve výši 45 procent z prokázaných uznatelných výdajů. K firmě XXX, s.r.o. tento program Inovace hodí nejlépe z toho důvodu, že se vývojem a výrobou obráběcích strojů zabývá (mpo.cz, © Copyright 2005 – 2019).

Také jsem si přečetla podmínky pro udělení dotace, které společnost splňuje a i v minulých letech dotace čerpala z dotačního operačního programu Podnikání a inovace. Důležité je také vědět, co v tomto balíčku patří mezi způsobilé výdaje, popřípadě co způsobilé výdaje nejsou. Jsou tu zahrnuty tyto způsobilé výdaje jako jsou dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, provozní náklady a náklady na publicitu projektu (mpo.cz, © Copyright 2005 -2019).

Výdaje, které nejsou považovány za způsobilé, jsou kupříkladu náklady vzniklé nebo uhrazené před datem přijatelnosti projektu, leasing, pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku aktivací, daň z přidané hodnoty, splátky půjček a úvěrů, sankce, penále, náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty, celní a správní poplatky (u projektu na ochranu práv průmyslového vlastnictví jsou správní poplatky způsobilým výdajem) a další (mpo.cz, © Copyright 2005 – 2019).

Jelikož tento balíček nezahrnuje rekonstrukci výrobní haly, jsou tyto náklady hrazeny z vlastního kapitálu společnosti a z dotací je financován pouze nákup nových strojů. Jedná se o částku 24 000 000 Kč, která je předmětem dotace.

3.4.3 Návrh financování

Existují dvě možnosti financování dotací a to buď, že celou částku firma zaplatí z vlastního kapitálu, jelikož má dostatek finančních prostředků a nebo si vezme u bankovní instituce úvěr. V případě, kdy si společnost vezme úvěr, bude splácet celou částku do doby než dostane uznanou část dotací, v tomto případě 45 procent tedy 10 800 000 Kč. V okamžiku proplacení dotace se provede mimořádná splátka ve výši dotace, celkový úvěr se pak o tuto část sníží a společnost pokračuje dál ve splácení zbývajících částek podle stanoveného harmonogramu po sjednaný počet let.

Z důvodu dostatečných finančních prostředků jsem se rozhodla pro financování z vlastních zdrojů, aby společnost nemusela zbytečně platit úroky z úvěru.

Po srovnání těchto variant jsou zvolila jako nejvýhodnější pro společnost XXX, s. r. o. financování tohoto projektu pomocí dotací.

3.5 Personální zajištění projektu - nábor nových pracovníků

Rozvojem společnosti vzniknou i nové pozice, na kterých bude při obsazování zaručena rovnost výběru pracovníků a bude přínosem i pro celý region. Projekt bere v potaz nábor minimálně 3 nových zaměstnanců na tyto nově zakoupené stroje.

Od zaměstnanců se bude vyžadovat vzdělání se zaměřením na práci s CNC stroji a zkušenost s obsluhou těchto strojů v oboru bude výhodou. Po náboru zaměstnanců dojde k zaškolení současnými zaměstnanci firmy. Jednotlivé pozice, na které společnost bude přijímat pracovníky, jsou uvedeny v následující tabulce včetně předběžné kalkulace nákladů.

V následující tabulce je předběžná kalkulace na jednoho pracovníka celkem za měsíc:

Tabulka č. 13: Náklady na nové zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Mzdové náklady (nástupní mzda) v Kč
Obsluha CNC strojů	30 000 – 35 000 Kč
Obsluha CNC strojů se specializací na soustružení	30 000 – 35 000 Kč
Obsluha CNC strojů se specializací na frézování.	30 000 – 35 000 Kč

3.6 Časový harmonogram projektu

Při přípravě projektu je potřeba si vytvořit i předběžný plán, kde jsou uvedeny jednotlivé kroky záměru společnosti i s předpokládanou dobou trvání projektu.

Tabulka č. 14: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu (postupné kroky)	Předpokládaná doba projektu
Analýza potřeb firmy	30 – 45 dnů
Průzkum trhu	až 60 dnů
Výběr potřebných technologií	do 60 dnů
Výběr a zhodnocení možností financování projektu	do 30 dnů
Vypsání výběrového řízení dle pravidel dotačního programu	do 30 dnů
Vyhodnocení výběrového řízení dle pravidel dotačního programu	do 14 dnů
Projednání technických, obchodních a dodacích podmínek s vítězem výběrového řízení	30 dní
Uzavření smlouvy a dojednání platebních podmínek	do 14 dnů
Montáž strojů	15 – 30 dnů
Proškolení obsluhy stroje	7 dní
Zkušební provoz	do 30 dnů

Předání stroje do výrobního procesu	
Podání žádosti o dotační platbu se všemi potřebnými náležitostmi (faktura, předávací protokol)	Předpokládaná doba obdržení peněz po splnění podmínek je 30 – 90 dnů

V tabulce jsou uvedené podstatné fáze související s zahájením záměru přes jeho průběh až po konečné uvedení stroje do běžného výrobního procesu včetně předpokládané doby.

3.7 Zhodnocení projektu

Pro zjištění zhodnocení projektu je potřeba provést pomocné výpočty mezi které patří:

CAPM

Jde o model oceňování kapitálových aktiv. Hodnota vypočtená z následujícího vzorce slouží ke stanovení nákladů na vlastní kapitál a vstupuje do výpočtu WACC.

$$\text{CAPM} = r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

r_f - bezriziková výnosnost

β - beta koeficient

$(r_m - r_f)$ - riziková přírážka pro vlastníka tržního portfolia (Radová, 2008, s. 59)

Pro zjištění beta koeficientu je potřeba následujícího výpočtu:

$$B_Z = B_N \left[1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right] = 1,82$$

Po dosazení výsledné hodnoty z beta koeficientu do výpočtu **CAPM** nám jeho hodnota vyšla **11,3 %**.

WACC

Jedná se o vážený průměr nákladů kapitálu. Vyjadřuje průměrnou cenu, za kterou společnost využívá kapitál pro svoji podnikatelskou činnost. Pro výpočet použijeme následující vzorec:

$$\text{WACC} = r_e * \frac{E}{C} + r_d * \frac{D}{C}$$

r_e - náklady na vlastní kapitál

E - vlastní kapitál

r_d – náklad na cizí kapitál

C - kapitál celkem

D - cizí kapitál

t - sazba daně z příjmů právnických osob (Radová, 2008, s. 77)

WACC = 8,06 %

V našem případě se WACC rovná hodnotě 8,06 % což znamená, že společnosti stojí využívání kapitálu 8,06 % z něj.

Cash Flow

Tabulka č. 15: Cash Flow (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cash Flow	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku období	36 122	28 727	2 758	15 824	24 210	29 664	32 088
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)							
Výsledek hospodaření za účetní období	3 827	4 169	4 587	4 723	5 292	5 423	5 792
Úpravy o nepeněžní operace	6 467	6 437	7 898	9 410	9 390	9 372	9 356
Odpisy stálých aktiv	6 219	6 219	7 706	9 241	9 241	9 241	9 241
Nákladové a výnosové úroky	248	218	192	169	149	131	115
Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	10 294	10 606	12 485	14 133	14 682	14 795	15 148
Změna stavu pracovního kapitálu	-11 914	-12 159	9 350	4 560	1 168	-1 969	252
Změna stavu pohledávek a časové rozlišení aktiv	840	-8 964	10 211	2 714	-1 543	-637	521
Změna stavu závazků a časové rozlišení pasiv	-12 754	-3 195	-861	1 846	2 711	-1 332	-269
Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	-1 620	-1 553	21 835	18 693	15 850	12 826	15 400

Vyplacené úroky	-248	-218	-192	-169	-149	-131	-115
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	-527	-792	-871	-897	-1 006	-1 030	-1 101
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2 395	-2 563	20 772	17 627	14 695	11 665	14 184
Peněžní toky z investiční činnosti							
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5000	-23 406	-7 706	-9 241	-9 241	-9 241	-9 241
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-5000	-23 406	-7 706	-9 241	-9 241	-9 241	-9 241
Peněžní toky z finančních činností							
Čistá změna peněžních prostředků	-7 395	-25 969	13 066	8 386	5 454	2 424	4 943
Konečný stav peněžních prostředků	36 122	28 727	2 758	15 824	24 210	29 664	32 088

V předchozí tabulce je prognóza cash flow na následující roky. Můžeme zde vidět, že po realizaci investice se snížila hodnota na bankovním účtu z důvodu financování a navýšily se odpisy o nové investice. Také došlo ke zvýšení výsledku hospodaření, takže investice splnila očekávání. A i přesto, že se použil vlastní kapitál, tak je zřejmé, že společnost finančně svůj provoz zvládla a nepotřebovala v průběhu 5 let řešit nějaké finanční problémy pomocí provozního úvěru. Z vývoje peněžních toků z finanční činnosti vyplývá, že poté, kdy zainvestovali vlastní zdroje do pořízení celého majetku tak hned v dalším roce se Cash flow vylepšilo z důvodu přijetí dotace a v dalších letech jsou hodnoty již vyrovnány.

Čistá současná hodnota

Tato finanční veličina vyjadřuje celkovou současnou hodnotu všech peněžních toků, které souvisejí s investičním projektem. Výsledná hodnota udává, kolik peněz realizace investice firmě přinese. Pokud je hodnota kladná, investice je přípustná. Je-li výsledek záporný, projekt je nepřijatelný. ČSH se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{ČSH} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (\text{Radová, 2008, s. 50}).$$

ČSH = 2 758,99 tis. Kč

Po provedení daného výpočtu vyšla hodnota **ČSH** pro investici **2 758,99 tis. Kč**.
To znamená, že tento **projekt je vhodné realizovat**.

Doba návratnosti

Jedná se o dobu, za kterou se společnosti vrátí vynaložené finanční prostředky na realizaci investice.

Tabulka č. 16: Doba návratnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet roků	0	1	2	3	4	5
CF kumulovaně	-25 969	-13 877,57	-6 695,91	-2 373,56	-595,8	2 758,99

Pro tuto investici je třeba vynaložit 26 500 000 Kč. Nejsou to malé peníze, tudíž nedojde k době návratnosti dříve než za 3 roky. Zisk bude tato investice generovat až od roku 4. Konkrétně se investice společnosti vrátí za 4 roky a 64 dní, což jsem zjistila podle následujícího výpočtu.

$$(595,8/3354,79) * 360 = 64 \text{ dní}$$

Investice se společnosti vrátí za 4 roky a 64 dní.

ZÁVĚR

Na základě této práce podložené provedenými analýzami společnosti doporučuji, aby zainvestovala do dalšího rozvoje podniku a to nákupem obráběcích strojů, konkrétně soustružnicko frézarského, 3-osého a 5-osého centra a dále do technického zhodnocení stávajících prostorů. Jelikož tyto investice jsou schopni finančně zvládnout bez problému díky velmi dobré likviditě, vybrala jsem jako nejlepší možnost financování čerpání poskytnuté dotace a vlastního kapitálu. Společnosti tato investice zvýší konkurenceschopnost a to tak, že díky nově zakoupeným strojům může společnost rozšířit své portfolio o nové produkty a nabídku služeb s tím spojenou jak pro současné odběratele, tak i pro potenciální zákazníky a to má kladný vliv na výsledek hospodaření. Další výhodou je, že nebudou muset řešit subdodávky od dodavatelů, což značně zefektivní výrobní proces podniku.

Také vzniknou nové pracovní pozice. Mým doporučením je při získávání zaměstnanců výchova vlastních pracovníků, které vzhledem k nedostatku pracovní síly na trhu může firma oslovit na učilištích a udělat z nich budoucí zaměstnance. Na studenty to bude mít pozitivní dopad, jelikož mohou zažít, jak to funguje ve výrobním podniku a přiučit se.

Při výpočtu doby návratnosti investice jsem došla k velmi dobrému zjištění a to, že tato doba je 4 roky a 64 dní, přičemž zákonem daná doba odepisování těchto strojů je 5 let a tím pádem je návratnost rychlejší než doba opotřebení.

Cílem této bakalářské práce tedy bylo vytvořit kvalitní a pro firmu použitelný podnikatelský záměr rozvoje společnosti a díky těmto poznatkům jsem firmu přesvědčila, že tato investice je neohroží, a že do 4 let a 64 dnů se jim tato investice vrátí, což je velmi pěkné.

Na závěr bych ještě dodala, že z výsledků jednotlivých analýz je patrné, že společnost je velice likvidní a je tedy schopna dostát svým závazkům téměř okamžitě, nehrozí tedy platební neschopnost. Společnost kryje svůj majetek z velké části vlastními zdroji a to převážně díky vysokému nerozdělenému zisku z minulých let, a proto nepotřebuje pro svoji běžnou činnost využívat cizí zdroje.

Dle celkových výsledků je společnost velice zdravá a dobře prosperuje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

Historie, ©2019. XXX [online]. Brno: XXX [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.xxx.cz/historie/>

Inovace, ©Copyright2005-2019. MPO [online]. Praha: MPO [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/programy-podpory-op-pik/programy-podpory-op-pik--157496/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

PAULAT, Vladislav, 1999. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9006-5.

RADOVÁ, Jarmila, 2008. Finanční matematika pro každého: příklady. Praha: Grada. Osobní a rodinné finance. ISBN 978-80-247-2364-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

EU - Evropská unie

Kč – korun českých

OPPIK – Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

OPPI – Operační program podnikání a inovace

% - procento

ROS – rentabilita tržeb

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

CAPM – model oceňování kapitálových aktiv

WACC – průměrné vážené náklady kapitálů

ČSH – čistá současná hodnota

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura	29
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Horizontální analýza rozvahy	30
Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy	31
Tabulka č. 3: Likvidita.....	32
Tabulka č. 4: Zadluženost.....	33
Tabulka č. 5: Míra samofinancování	34
Tabulka č. 6: Porovnání ROS, ROA a ROE	34
Tabulka č. 7: Ukazatel aktivity	36
Tabulka č. 8: Doba obratu.....	36
Tabulka č. 9: SWOT analýza.....	41
Tabulka č. 10 Kalkulace na rozšíření výrobní haly	44
Tabulka č. 11: Zdroj financování.....	45
Tabulka č. 12: Splátkový kalendář	46
Tabulka č. 13: Náklady na nové zaměstnance	48
Tabulka č. 14: Časový harmonogram	48
Tabulka č. 15: Cash Flow	50
Tabulka č. 16: Doba návratnosti	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Likvidita	33
Graf č. 2: Zadluženost.....	34
Graf č. 3: Ukazatele rentability.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Rozvaha 2013	I
Příloha č. 2: Rozvaha 2014	II
Příloha č.3: Rozvaha 2015	III
Příloha č.4: Rozvaha 2016	IV
Příloha č.5: Rozvaha 2017	V
Příloha č.6: Výkaz zisku a ztrát 2013	VI
Příloha č.7: Výkaz zisku a ztrát 2014	VII
Příloha č.8: Výkaz zisku a ztrát 2015	VIII
Příloha č.9: Výkaz zisku a ztrát 2016	IX
Příloha č.10: Výkaz zisku a ztrát 2017	X

Příloha č.1: Rozvaha 2013 (zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12.1013

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	86 889	-19 905	66 984	61 953
B.	Dlouhodobý majetek	003	51 986	-19 905	32 081	28 921
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	664	-366	298	178
B.I.3.	Software	007	637	-366	271	178
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	27		27	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	51 322	-19 539	31 783	28 743
B.II.1.	Pozemky	014	2 087		2 087	2 091
B.II.2.	Stavby	015	20 593	-4 323	16 270	16 865
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	20 347	-15 216	5 131	8 807
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	8 295		8 295	980
C.	Oběžná aktiva	031	34 796		34 796	32 944
C.I.	Zásoby	032	9 002		9 002	2 203
C.I.1.	Materiál	033	45		45	0
C.I.2.	Nedokončená výroba polotovary	034	8 957		8 957	2 203
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	29		29	29
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	29		29	29
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	11 477		11 477	2 659
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	8 919		8 919	732
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0		0	19
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 452		2 452	1 347
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	106		106	561
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	14 288		14 288	28 053
C.IV.1.	Peníze	059	193		193	64
C.IV.2.	Účty v bankách	060	14 095		14 095	27 989
D.I.	Časové rozlišení	063	107		107	88
D.I.1.	Náklady příštích období	064	107		107	88

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	66 984	61 953
A.	Vlastní kapitál	002	57 346	57 167
A.I.	Základní kapitál	003	120	120
A.I.1.	Základní kapitál	004	120	120
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	014	12	12
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	015	12	12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	57 035	55 387
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	57 035	55 387
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	021	179	1 648
B.	Cizí zdroje	022	9 638	4 786
B.III.	Krátkodobé závazky	039	9 638	4 786
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	794	2 633
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	043	33	33
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	496	432
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	278	223
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	1 377	29
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	6 576	1 316
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	84	120

Příloha č. 2: Rozvaha 2014 (zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12.2014

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulá období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	82 821	-20 333	62 488	66 984
B.	Dlouhodobý majetek	003	50 914	-20 333	30 581	32 081
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	664	-498	166	298
B.I.3.	Software	007	637	-498	139	271
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	27		27	27
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	50 250	-19 835	30 415	31 783
B.II.1.	Pozemky	014	2 087		2 087	2 087
B.II.2.	Stavby	015	25 634	-4 919	20 715	16 270
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	20 689	-14 916	5 773	5 131
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 840		1 840	8 295
C.	Oběžná aktiva	031	31 901		31 901	34 796
C.I.	Zásoby	032	6 404		6 404	9 002
C.I.1.	Materiál	033	38		38	45
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	5 404		5 404	8 957
C.I.3.	Výrobky	035	962		962	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	29		29	29
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	29		29	29
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	7 186		7 186	11 477
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 806		3 806	8 919
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 780		2 780	2 452
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	600		600	106
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	18 282		18 282	14 288
C.IV.1.	Peníze	059	61		61	193
V.IV.2.	Účty v bankách	060	18 221		18 221	14 095
D.I.	Časové rozlišení	063	6		6	107
D.I.1.	Náklady příštích období	064	6		6	107

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulá období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	62 488	66 984
A.	Vlastní kapitál	002	59 735	57 346
A.I.	Základní kapitál	003	120	120
A.I.1.	Základní kapitál	004	120	120
A.III.	Fondy ze zisku	014	12	12
A.III.1.	Rezervní fond	015	12	12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	57 214	57 035
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	57 214	57 035
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	021	2 389	179
B.	Cizí zdroje	022	2 753	9 638
B.III.	Krátkodobé závazky	039	2 560	9 638
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	829	794
B.III.4.	Závazky ke společníkům	043	28	33
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	551	496
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	308	278
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	48	1 377
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	601	6 576
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	195	84
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	193	0
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	052	193	0

Příloha č.3: Rozvaha 2015 (zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12.2015

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	102 867	-20 708	82 159	62 488
B.	Dlouhodobý majetek	003	72 557	-20 708	51 849	30 581
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 255	-710	545	166
B.I.3.	Software	007	1 255	-710	545	139
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0		0	27
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	71 302	-19 998	51 304	30 415
B.II.1.	Pozemky	014	2 087		2 087	2 087
B.II.2.	Stavby	015	25 640	-5 687	19 953	20 715
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	42 988	-14 311	28 677	5 773
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	587		587	1 840
C.	Oběžná aktiva	031	30 252		30 252	31 901
C.I.	Zásoby	032	6 584		6 584	6 404
C.I.1.	Materiál	033	24		24	38
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 560		6 560	5 404
C.I.3.	Výrobky	035	0		0	962
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	28		28	29
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	28		28	29
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 883		2 883	7 186
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	298		298	3 806
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 372		2 372	2 780
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	213		213	600
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	20 757		20 757	18 282
C.IV.1.	Peníze	059	107		107	61
C.IV.2.	Účty v bankách	060	20 650		20 650	18 221
D.I.	Časové rozlišení	063	58		58	6
D.I.1.	Náklady příštích období	064	58		58	6

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	82 159	62 488
A.	Vlastní kapitál	002	60 579	59 735
A.I	Základní kapitál	003	120	120
A.I.1.	Základní kapitál	004	120	120
A.III.	Fondy ze zisku	014	12	12
A.III.1.	Rezervní fond	015	12	12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	59 603	57 214
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	018	59 603	57 214
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	021	844	2 389
B.	Cizí zdroje	022	21 580	2 753
B.III.	Krátkodobé závazky	039	4 216	2 560
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	814	829
B.III.4.	Závazky ke společníkům	043	91	28
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	609	551
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	345	308
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	79	48
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	2 066	601
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	212	195
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	17 364	193
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	052	17 364	193

Příloha č.4: Rozvaha 2016 (zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12.2016

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	106 204	-24 557	81 647	82 159
B.	Dlouhodobý majetek	003	72 582	-24 557	48 025	51 849
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 255	-1 006	249	545
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	1 255	-1 006	249	545
B.I.2.1.	Software	007	1 255	-1 006	249	545
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	71 327	-23 551	47 776	51 304
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	27 727	-6 283	21 444	22 040
B.II.1.1.	Pozemky	016	2 087		2 087	2 087
B.II.1.2.	Stavby	017	25 640	-6 283	19 357	19 953
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	42 988	-17 268	25 720	28 677
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	612		612	587
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	612		612	587
C.	Oběžná aktiva	037	33 558		33 558	30 252
C.I.	Zásoby	038	11 896		11 896	6 584
C.I.1.	Materiál	039	1 186		1 186	24
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	10 710		10 710	6 560
C.II.	Pohledávky	046	2 397		2 397	2 911
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	27		27	28
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	27		27	28
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	27		27	28
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	2 370		2 370	2 883
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	2 132		2 132	298
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	238		238	2 585
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	223		223	2 372
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	15		15	213
C.IV.	Peněžní prostředky	071	19 265		19 265	20 757
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	130		130	107
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	19 135		19 135	20 650
D.	Časové rozlišení aktiv	074	64		64	58
D.1.	Náklady příštích období	075	64		64	58

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé období
			Netto	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001		81 647	82 159
A.	Vlastní kapitál	002		61 494	60 579
A.I.	Základní kapitál	003		120	120
A.I.1.	Základní kapitál	004		120	120
A.III.	Fondy ze zisku	015		12	12
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	016		12	12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		60 447	59 603
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019		60 447	59 603
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	022		915	844
B+C	Cizí zdroje	024		20 153	21 580
C.	Závazky	030		20 153	21 580
C.I.	Dlouhodobé závazky	031		13 273	17 364
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035		13 273	17 364
C.II.	Krátkodobé závazky	046		6 880	4 216
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051		5 376	2 066
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052		509	814
C.II.8.	Závazky ostatní	056		995	1 336
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057		0	91
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059		426	609
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060		236	345
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	061		247	79
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062		86	212

Příloha č.5: Rozvaha 2017 (zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12.2017

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	126 289	-30 686	95 603	81 647
B.	Dlouhodobý majetek	003	74 339	-30 686	43 653	48 025
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 838	-1 226	612	249
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	1 838	-1 226	612	249
B.I.2.1.	Software	007	1 838	-1 226	612	249
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	72 501	-29 460	43 041	47 776
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	27 727	-7 039	20 688	21 444
B.II.1.1.	Pozemky	016	2 087		2 087	2 087
B.II.1.2.	Stavby	017	25 640	-7 039	18 601	19 357
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	44 162	-22 421	21 741	25 720
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	612		612	612
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	612		612	612
C.	Oběžná aktiva	037	51 870		51 870	33 558
C.I.	Zásoby	038	8 915		8 915	11 896
C.I.1.	Materiál	039	826		826	1 186
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	8 089		8 089	10 710
C.II.	Pohledávky	046	6 833		6 833	2 397
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	31		31	27
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	31		31	27
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	31		31	27
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	6 802		6 802	2 370
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 432		4 432	2 132
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	2 370		2 370	238
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	381		381	223
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 989		1 989	15
C.IV.	Peněžní prostředky	071	36 122		36 122	19 265
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	108		108	130
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	36 014		36 014	19 135
D.	Časové rozlišení aktiv	074	80		80	64
D.1.	Náklady příštích období	075	80		80	64

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	95 603	81 647
A.	Vlastní kapitál	002	62 766	61 494
A.I.	Základní kapitál	003	120	120
A.I.1.	Základní kapitál	004	120	120
A.III.	Fondy ze zisku	015	12	12
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	016	12	12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	61 362	60 447
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019	61 362	60 447
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	022	1 272	915
B+C	Cizí zdroje	024	32 837	20 153
C.	Závazky	030	32 837	20 153
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	9 790	13 273
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	9 790	13 273
C.II.	Krátkodobé závazky	046	23 047	6 880
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051	20 187	5 376
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	962	509
C.II.8.	Závazky ostatní	056	1 898	995
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059	467	426
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	265	236
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	061	61	247
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062	1 074	86
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	31	0

Příloha č.6: Výkaz zisku a ztrát 2013 (zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2013

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	739	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	650	0
+	Obchodní marže	003	89	0
II.	Výkony	004	29 006	25 808
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	22 253	23 600
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	6 753	1 613
II.3	Aktivace	007	0	595
B.	Výkonová spotřeba	008	14 521	8 724
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	10 993	5 235
B.2.	Služby	010	3 528	3 489
+	Přidaná hodnota	011	14 574	17 084
C	Osobní náklady součet	012	9 723	9 534
C.1	Mzdové náklady	013	7 218	7 083
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2 433	2 384
C.4	Sociální náklady	016	72	67
D.	Daně a poplatky	017	75	25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	4 435	5 188
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	274	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	274	0
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	4	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	4	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	209	10
H.	Ostatní provozní náklady	027	729	246
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	91	2 101
X.	Výnosové úroky	042	3	3
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	307	0
O.	Ostatní finanční náklady	045	71	56
*	Finanční výsledek hospodaření	048	239	-53
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	151	400
Q.1.	splatná	050	151	400
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	179	1 648
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	179	1 648
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	330	2 048

Příloha č.7: Výkaz zisku a ztrát 2014 (zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2014

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	0	739
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0	650
+	Obchodní marže	003	0	89
II.	Výkony	004	31 482	29 006
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	35 009	22 253
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-3 553	6 753
II.3.	Aktivace	007	26	0
B.	Výkonová spotřeba	008	17 402	14 521
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	13 859	10 993
B.2.	Služby	010	3 543	3 528
+	Přidaná hodnota	011	14 080	14 574
C	Osobní náklady součet	012	11 595	9 723
C.1.	Mzdové náklady	013	8 628	7 218
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2 903	2 433
C.4.	Sociální náklady	016	64	72
D.	Daně a poplatky	017	55	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	728	4 435
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	22	274
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0	274
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	22	0
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	21	4
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0	4
F.2.	Prodaný materiál	024	21	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1 444	209
H.	Ostatní provozní náklady	027	228	729
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	2 919	91
X.	Výnosové úroky	042	2	3
N.	Nákladové úroky	043	23	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	37	307
O.	Ostatní finanční náklady	045	11	71
*	Finanční výsledek hospodaření	048	5	239
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	535	151
Q.1.	splatná	050	535	151
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	2 389	179
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	2 389	179
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	2 924	330

Příloha č.8: Výkaz zisku a ztrát 2015 (zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2015

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	601	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	444	0
+	Obchodní marže	003	157	0
II.	Výkony	004	23 967	31 482
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	23 773	35 009
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	194	-3 553
II.3.	Aktivace	007	0	26
B.	Výkonová spotřeba	008	14 793	17 402
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	11 273	13 859
B.2.	Služby	010	3 520	3 543
+	Přidaná hodnota	011	9 331	14 080
C	Osobní náklady součet	012	11 211	11 595
C.1	Mzdové náklady	013	8 315	8 628
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2 826	2 903
C.4	Sociální náklady	016	70	64
D.	Daně a poplatky	017	108	55
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	3 547	728
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	7 813	22
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	7 800	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	13	22
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	1 154	21
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	1 141	0
F.2.	Prodaný materiál	024	13	21
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů předešlého období	025	1	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	634	1 444
H.	Ostatní provozní náklady	027	199	228
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	1 558	2 919
X.	Výnosové úroky	042	2	2
N.	Nákladové úroky	043	369	23
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	37	37
O.	Ostatní finanční náklady	045	253	11
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-583	5
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	131	535
Q.1.	splatná	050	131	535
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	844	2 389
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	844	2 389
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	975	2 924

Příloha č.9: Výkaz zisku a ztrát 2016 (zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2016

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	23 028	23 773
II.	Tržby za prodej zboží	002	0	601
A.	Výkonová spotřeba	003	10 459	15 237
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	0	444
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	7 296	11 273
A.3.	Služby	006	3 163	3 520
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-4 150	-194
D	Osobní náklady	009	10 914	11 211
D.1.	Mzdové náklady	010	8 130	8 315
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	2 784	2 896
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	2 706	2 826
D.2.2.	Ostatní náklady	013	78	70
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	3 848	3 548
E.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	3 849	3 547
E.1.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	3 849	3 547
E.3	Úprava hodnot pohledávek	019	-1	1
III.	Ostatní provozní výnosy	020	7	8 447
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	0	7 800
III.2.	tržby z prodaného materiálu	022	0	13
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	7	634
F.	Ostatní provozní náklady	024	575	1 461
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	0	1 141
F.2	zůstatková cena prodaného materiálu	026	0	13
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	027	47	108
F.5.	jiné provozní náklady	029	528	199
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	1 389	1 558
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	2	2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	2	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	319	369
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	319	369
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	11	37
K.	Ostatní finanční náklady	047	18	253
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-324	-583
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	1 065	975
L.	Daň z příjmů	050	150	131
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	150	131
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	053	915	844
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	915	844
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	23 048	32 860

Příloha č.10: Výkaz zisku a ztrát 2017 (zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2017

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	39 677	23 028
A.	Výkonová spotřeba	003	18 779	10 459
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	14 515	7 296
A.3.	Služby	006	4 264	3 163
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	2 621	-4 150
D	Osobní náklady	009	10 051	10 914
D.1.	Mzdové náklady	010	7 489	8 130
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	2 562	2 784
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	2 487	2 706
D.2.2.	Ostatní náklady	013	75	78
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	6 129	3 848
E.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	6 129	3 849
E.1.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	6 129	3 849
E.3	Úprava hodnot pohledávek	019	0	-1
III.	Ostatní provozní výnosy	020	16	7
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	16	7
F.	Ostatní provozní náklady	024	247	575
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	027	48	47
F.5.	jiné provozní náklady	029	199	528
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	1 866	1 389
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	3	2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	3	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	283	319
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	283	319
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	16	11
K.	Ostatní finanční náklady	047	90	18
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-354	-324
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	1 512	1 065
L.	Daň z příjmů	050	240	150
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	240	150
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	053	1 272	915
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	1 272	915
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	39 712	23 048