



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Vranešic

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Roman Vranešic
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Michal Karas, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. První část závěrečné práce definuje cíle, metody a postupy, které budou v rámci diplomové práce použity. V druhé části jsou obsažena teoretická východiska, jež jsou nezbytnou součástí pro sestavení analýz a finančního plánu. Navazující třetí část se věnuje představení vybrané společnosti, strategické a finanční analýze za uplynulé období pěti let. Finální část závěrečné práce obsahuje navržený finanční plán pro období 2020-2023 a to jak pro optimistickou i pesimistickou variantu včetně závěrečného zhodnocení.

Klíčová slova

finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, hodnocení ukazatelů, prognóza tržeb, hodnocení finančního plánu,

Abstract

Master's thesis is concentrated on the draft of a financial plan for a corporate Profibaustoffe CZ, s.r.o. The first part of final thesis defines objectives, methods and procedures, that are used within the Master's thesis. In the second part is included theoretical knowledge, which are crucial for creation of analysis and financial plan. Subsequent third part is dedicated to the introduction of chosen company, strategic and financial analysis for the past five years. The final part of final thesis contains the draft of financial plan for years 2020-2023 both optimistic and pessimistic variants including final evaluation.

Key words

financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, evaluation of indicators, revenue forecast, evaluation of financial plan

Bibliografická citace

VRANEŠIC, Roman. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135129>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou velice rád poděkoval panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho důležité rady a vstřícný přístup, který mi věnoval při vedení mé diplomové práce. Taktéž bych nadále chtěl poděkovat společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. za veškeré poskytnuté informace. Jako posledním patří poděkování celé mé rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní této závěrečné práce po celou dobu oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1 Finanční plánování.....	13
1.1.1 Zásady finančního plánování.....	14
1.1.2 Metody finančního plánování.....	16
1.1.3 Členění dle délky plánovaného období.....	17
1.2 Sestavení finančního plánu.....	19
1.2.1 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	19
1.2.2 Postup sestavení finančního plánu.....	22
1.2.3 Sestavení výkazu zisku a ztráty (výsledovky).....	25
1.2.4 Sestavení výkazu peněžních toků (cash-flow).....	26
1.2.5 Sestavení rozvahy.....	28
1.3 Strategická analýza.....	29
1.3.1 PEST analýza.....	30
1.3.2 Porterův model pěti sil.....	32
1.3.3 Model „7S“ společnosti McKinsey.....	35
1.3.4 SWOT analýza.....	37
1.4 Finanční analýza.....	38
1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	39
1.4.2 Analýza absolutních ukazatelů.....	40
1.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	41
1.4.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	42
1.4.5 Analýza soustav ukazatelů.....	46

2	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	50
2.1	Informace o společnosti	50
2.1.1	Představení a historie	51
2.2	Strategická analýza.....	52
2.2.1	PEST analýza.....	52
2.2.2	Porterův model pěti sil.....	57
2.2.3	Model „7S“ společnosti McKinsey.....	60
2.3	Finanční analýza.....	62
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	63
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	71
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	74
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	82
2.3.5	SWOT analýza.....	85
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI	88
3.1	Prognóza tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.....	88
3.1.1	Prognóza tržeb relevantního trhu.....	88
3.1.2	Regresní analýza	89
3.1.3	Optimistická varianta prognózy tržeb.....	91
3.1.4	Pesimistická varianta prognózy tržeb	92
3.2	Východiska pro sestavení finančního plánu.....	93
3.2.1	Vybrané položky účetních výkazů.....	93
3.2.2	Investice	94
3.2.3	Úvěry společnosti	96
3.3	Optimistická varianta finančního plánu	97
3.3.1	Výkaz zisku a ztráty.....	97
3.3.2	Rozvaha	100

3.3.3	Přehled o peněžních tocích (cash-flow).....	102
3.4	Pesimistická varianta finančního plánu.....	103
3.4.1	Výkaz zisku a ztráty.....	104
3.4.2	Rozvaha	105
3.4.3	Přehled o peněžních tocích (cash-flow).....	107
3.5	Zhodnocení variant finančního plánu.....	108
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	114
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	122
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	123
	SEZNAM PŘÍLOH.....	124

ÚVOD

Dosažení finanční stability společnosti nebo neustálé navyšování tržní hodnoty se řadí do hlavních cílů ekonomického managementu. Finanční plánování může být chápáno jako jedna z klíčových metod finančního řízení. Při použití nástroje finančního plánování může dojít k predikci možných budoucích situací ve společnosti, a i předejití problémům, které by daným rozhodnutím v budoucnu mohly nastat. Vytvoření finančního plánu, pomocí kterého se management zaměřuje na následující prognózované období, lze objektivně zhodnotit pomocí výstupu z více variant, jež jsou v rámci finančního plánování vytvořeny. Z tohoto důvodu se finanční plán jeví jako optimální prostředek pro zpracování potencionálních investic, popřípadě rozhodování mezi více druhy. Při tvorbě finančního plánu dochází k predikci situace nejen analyzovaného podniku, ale taktéž celé situace na trhu. Proto existuje vždy jisté toleranční pásmo, v jakém jsou výsledné hodnoty prezentovány. Zpracováním investic do budoucích finančních výkazů společnosti lze odhalit, jakým způsobem budou ovlivněny ukazatele likvidity, rentability nebo například aktivity.

Pro sestavení finančního plánu byla zvolena společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o., jejíž hlavní činností dle CZ-NACE 23 je výroba ostatních nekovových minerálních výrobků. Tato společnost byla vybrána na základě dlouhodobých zkušeností s provozem, jelikož jsem zde několikrát působil v předešlých letech na dohodu o provedení práce. Taktéž jsem na společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. psal bakalářskou práci, na kterou budu nadále navazovat. Je mi známo také konkurenční prostředí, které je v práci rovněž obsaženo.

Závěrečná práce začíná vymezením všech teoretických východisek nezbytných pro sestavení finančního plánu. Obsahuje i popis finančního plánování nebo popis metod pro tvorbu strategické a finanční analýzy společnosti, které jsou v rámci této diplomové práce rovněž obsaženy. Navazující kapitoly jsou věnovány strategické a finanční analýze, včetně představení společnosti a stručné historii. Jak již bylo zmíněno, porovnání ukazatelů je taktéž podloženo hodnotami vybraných konkurentů společnosti, včetně oborového průměru. Samotný návrh finančního plánu je sestaven pro optimistickou i pesimistickou variantu prognózy tržeb pro následující období 2020-2023. Z predikovaného vývoje jsou na závěr vytvořeny ukazatele finanční analýzy, které jsou porovnány s předchozím vývojem společnosti.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola se dělí na dvě části, které nadále vymezují hlavní a dílčí cíle od metod zpracování závěrečné práce, které byly použity pro zpracování.

Cíle práce

Primárním cílem diplomové práce je sestavení finančního plánu společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. pro období 2020-2023. Finanční plán sestává ze dvou návrhů, a to jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu na základě prognózy tržeb. Vedlejší cíl obsahuje tvorbu komplexní strategické analýzy pro vnější i vnitřní okolí společnosti. Navazující dílčí cíl zahrnuje tvorbu zpracované finanční analýzy na období pěti předešlých let, a to konkrétně 2015-2019, včetně konkurence a oborového průměru, na jejímž základě dojde ke zhodnocení finanční situace společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Metody zpracování diplomové práce

Strategická analýza vychází z veřejně dostupných dat, převážně z českého statistického úřadu či jednotlivých stránek ministerstev ať průmyslu a obchodu nebo financí, či dokonce vnitra.

Finanční analýza je vyhotovena z veřejně dostupných výkazů společnosti Profibaustoffe CZ s.r.o. včetně jejich konkurentů. Oborový průměr byl sestaven na základě hodnot ministerstva průmyslu a obchodu. Pouze bonitní a bankrotní modely nejsou porovnány s konkurencí nebo oborovým průměrem, jelikož jejich vypovídací hodnota je dostačující.

Návrhová část obsahuje vyhotovení optimistické a pesimistické varianty finančního plánu analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Z prvopočátku došlo k prognóze očekávaného vývoje tržeb metodou regresní analýzy a Pearsonova korelačního koeficientu. Následně byly vypracovány investiční záměry, které by společnost ráda uskutečnila v budoucích letech. Zpracování těchto investic v určité výši by mělo vést k případnému odhalení nedostatků, jež by mohly během budoucích let nastat. Na závěr sestavení finančních plánů došlo k posouzení očekávaných výsledků finanční analýzy pro obě zmíněné varianty. Všechny tabulky a grafická zobrazení hodnot v diplomové práci byly vyhotoveny pomocí softwaru Microsoft Office Excel.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

První část diplomové práce se zaměřuje na vymezení teoretických východisek potřebných k vyhotovení finančního plánu společnosti. Jedná se o klíčový oddíl, ze kterého jsou následně čerpány informace obsaženy v následujících kapitolách a tvoří tak základní kámen pro finální dosažení stanovených cílů. První podkapitola je věnována finančnímu plánování, která všeobecně zabředává do problematiky a charakterizuje pojem obecně. Na ní navazuje samotné sestavení dlouhodobého finančního plánu. Závěrečná kapitola tohoto oddílu je věnována strategické a finanční analýze.

1.1 Finanční plánování

Finanční plánování se řadí rovněž jako finanční analýza, účetnictví a kalkulace k základním nástrojům finančního řízení společnosti. Obecně lze plánování popsat jako činnost, pomocí které dochází k zabezpečení spojení mezi stávající a požadovanou situací v budoucnu (Sedláček, 2001, s. 161).

Jedná se tedy o proces, při kterém dochází k důležitému rozhodování o rizicích a příležitostech, jež mohou být pro společnost atraktivní. Hlavním účelem tohoto procesu je vhodné zvolení finančních cílů, eliminování rizik, která nejsou nezbytnou součástí chodu podniku a v neposlední řadě prostředky, s jejichž pomocí tyto cíle budou dosaženy. Dlouhodobá finanční stabilita je hlavní předpoklad tvorby finančního plánu, jenž zahrnuje rozhodování o způsobu financování investic, běžné činnosti, ale i o zhodnocení finančního kapitálu. Maximalizace tržní hodnoty společnosti je hlavním cílem všech jednotlivých procesů (Kislíngerová, 2010, s. 131).

Finanční plánování zahrnuje několik postupných kroků:

1. analyzování finančních a investičních příležitostí, které má společnost k dispozici,
2. vyobrazení budoucích následků na současná rozhodnutí s cílem vyhnout se nečekaným překvapením,
3. zvolení případných alternativ, které jsou následně včleněny do konečného finálního plánu,

4. měření závěrečné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými finančním plánem (Kislingerová, 2010, s. 131).

Finanční řízení společnosti tkví v regulaci peněžních a kapitálových toků za účelem ochrany ohrožení pokračujícího trvání společnosti. Obvykle se tímto pojmem rozumí ekonomické působení, které se zabývá řízením a získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých činností, dále alokací těchto zdrojů do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělování zisku (Grünwald, 2007, s. 239).

1.1.1 Zásady finančního plánování

Reálná výpovědní hodnota uvedená ve finančním plánu spočívá především v tom, jakým způsobem jsou dodržovány zásady finančního plánování, které zní následovně:

1. systematičnost,
2. úplnost,
3. přehlednost,
4. periodičnost,
5. pružnost,
6. klouzavost (Marek, 2009, s. 501).

Zásada systematičnosti reprezentuje systematické sledování určitého základního cíle, který v tomto případě představuje maximalizace tržní hodnoty, jemuž se musí podřizovat další cíle v podobě maximalizace zisku a další finanční aspekty, jako například likvidita, rentabilita či aktivita (Marek, 2009, s. 501).

Zásada úplnosti vychází z požadavku komplexnosti celé problematiky, mezi kterou se zahrnují všechny činnosti, a to včetně všech faktorů plánování (Marek, 2009, s. 501).

Zásada přehlednosti, která má umožnit každému, kdo se setkává s plánem, snadnou manipulovatelnost a operativnost při jeho vyplňování i následné revizi sestaveného finančního plánu (Marek, 2009, s. 501).

Zásada periodičnosti spočívá ve vyhotovení plánu v pravidelných, po sobě jdoucích časových intervalech. Vzhledem k proměňujícímu se okolí společnosti je nezbytné tyto údaje aktualizovat (Marek, 2009, s. 501), (Landa, 2007, s. 111).

Zásada pružnosti představuje schopnost aktualizace plánovaných hodnot a ukazatelů po čas průběhu plánovaného období (Marek, 2009, s. 501).

Zásada klouzavosti vypovídá o tom, že se plánovací horizont nového finančního plánu alespoň okrajově překrývá s předchozím finančním plánem a zároveň bude navazovat na plán následující (Marek, 2009, s. 501).

Rovněž je důležitou zásadou při sestavování finančního plánu dodržení jeho časové a prostorové koordinace. Co se týče právě časové koordinace, jde o synchronizaci procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování (Marek, 2009, s. 501).

Následující zásady uvádí Landa (2007) ve své literatuře a popsány jsou zde především ty, které Marek (2009) nezmiňuje.

Zásada dlouhodobosti finančního plánování vyjadřují nadřazenost a důležitost nad krátkodobými operativními finančními cíli, které jsou vždy podporovány pro účel jejich dosažení (Landa, 2007, s. 111).

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů udává konzistentnost krátkodobých a dlouhodobých cílů. Vždy musí být jasné, který cíl je hlavní (vrcholový) v daném období (Landa, 2007, s. 111).

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů předpokládá dosažitelnost finančních cílů na základě provedení analytické fáze. Jedná se o vnitřní a vnější prostředí vyobrazené ve SWOT matici (Landa, 2007, s. 111).

Zásada programové ziskové orientace podniku se považuje za jeden z nejdůležitějších finančních cílů, jelikož reprezentuje zajištění zisku. Má zásadní vliv na maximalizaci tržní hodnoty společnosti a řadí se k ukazatelům externího hodnocení výkonnosti organizace (Landa, 2007, s. 111).

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů popisuje nutnost zajištění výkazů v rámci porovnání a zjišťování dosažených cílů. Struktura musí nevyhnutelně souviset s metodami účetních výkazů společnosti. Za pomoci této zásady dojde k umožnění kontroly dosahování plánovaných cílů (Landa, 2007, s. 111).

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů ve stručnosti hovoří o tom, že vypracování finančního plánu musí být zhotoveno tak, aby i ostatní zainteresované

skupiny (stakeholders) byly schopny porozumět jeho terminologii. Finanční plán totiž využívá široká škála lidí a nemusí se jednat pouze o specialisty zabývající se finanční oblastí (Landa, 2007, s. 111).

Zásada relativní autonomie finančního plánu zajišťuje shodu struktury a formy zkoumaných podkladů. Tím je myšleno, že by se plány měly aktualizovat a odpovídat tak na změny jak ve vnějším, tak vnitřním prostředí společnosti. Avšak tyto aktualizace nesmí ovlivňovat cíle strategické (Landa, 2007, s. 111).

1.1.2 Metody finančního plánování

V praxi se v současné době rozeznávají následující metody finančního plánování, a to metoda intuitivní, statistická, kauzální, metoda procentních poměrů k tržbám a v neposlední řadě se jedná o metodu ukazatelů obratu (Marek, 2009, s. 504).

Metoda intuitivní vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů osoby, která plán tvoří. Ta si již v hlavě vytvoří vztahy mezi jednotlivými proměnnými a posoudí je, aniž by promítnula tyto myšlenky nějak na papír nebo do počítače. Jedná se o zjednodušení, ale zároveň o velké riziko, při kterém dojde k opomenutí klíčových podkladů nebo chybného přepočtu, jehož výsledkem může vzniknout plán, který nelze reálně uskutečnit (Marek, 2009, s. 504).

Metoda statická prodlužuje časové řady z archivního sběru dat do budoucího očekávaného vývoje na základě trendu. Jde tu zejména o aplikaci proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám nebo o predikci na základě regresní analýzy. Hlavní nevýhodou této metody je předpoklad, že společnost v budoucím čase nebude provádět výrazné změny ve stávajícím řízení a plánování větších investic. Z tohoto důvodu intuitivní metoda může kolikrát přinést lepší výsledky, protože nebere v potaz minulé období, ale zaměřuje se pouze na ty budoucí (Marek, 2009, s. 504).

Metoda kauzální vychází ze čtyř následujících veličin:

1. Vstupní metody vycházejí ze tří základních zdrojů společnosti, a to z údajů o současném stavu majetku včetně jeho dosavadních výsledcích hospodaření, dále z výstupu ostatních ekonomických plánů společnosti, především z obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technologického plánu zásobování. Třetí zdroj spočívá v prognózách o vývoji makroekonomických veličin,

jako je růst indexu cen vstupních a výstupních produktů zvolené společnosti, pohyb úrokové míry nebo devizového kurzu apod.

2. Veličiny vyobrazující hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity (běžné nebo pohotové), aktivity (obrátkovost a doba obratu), nákladovosti (nákupů, služeb atd.).
3. Všechny ostatní veličiny účetních výkazů, které nejsou vstupní nebo žádoucí, a které se vypočítají na základě zvoleného vzorce, do něhož se veličiny dosadí.
4. Kontrolní veličiny slouží k tomu, zda například hodnota výsledku hospodaření, která je již vykalkulována ve výkazu zisku a ztrát, odpovídá hodnotě z plánované rozvahy (Marek, 2009, s. 504-505).

Metoda procentních poměrů k tržbám vede k poměrně hrubému odhadu aktiv a vybraných položek pasiv. Tato metoda vychází z odhadu poměru určitých složek v rozvaze vůči tržbám vyjádřených v procentech. Lze-li odhadnout tyto poměry v jednotlivých letech predikovaného období a rovněž je znám plán tržeb, pak jde snadno stanovit odhady zvolených položek rozvahy jako součiny odpovídající procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech. Za nejjednodušší se považuje relace k tržbám, která se uskuteční, když procentní poměry vybraných složek aktiv a pasiv k tržbám stanovených v posledním roce jsou ve zkoumaném období tzv. fixní procentní poměr (Fotr, 1999, s. 59-60).

Metoda ukazatelů obratu vychází z ukazatelů aktivity, konkrétně tedy těch ukazatelů, jejichž jednotky jdou vyjádřit buď v počtech obrátek, nebo v době obratu na dny. V případě doby obratu zásob lze tedy stanovit podíl zásob a denních tržeb jako $360 / \text{obrat zásob}$. Velikost zásob se tedy stanoví jako podíl očekávaných tržeb v plánovaných letech příslušných a příslušných dob obratu zásob. Jistým východiskem mohou být hodnoty těchto ukazatelů z minulého období, které jsou stanoveny pomocí výkazů zisků a ztrát, včetně rozvahy (Fotr, 1999, s. 64).

1.1.3 Členění dle délky plánovaného období

V první řadě je u finančního plánu si třeba uvědomit, že jako nezbytný faktor je orientace na finanční cíl. Z tohoto důvodu finanční plánování pomáhá určit směr, který slouží k zabezpečení již v současné době. Z pohledu plánování je velice důležitý časový horizont, a to především správná volba vstupních informací v různých časových rovinách. Ovšem mezi jednotlivými plány existuje vzájemná spojitost a provázanost, která je stejně klíčová jako faktor času (Růčková, 2012, s. 164).

Krátkodobé finanční plánování se řadí do časového horizontu jednoho roku. Příprava krátkodobého plánu se musí přizpůsobovat disponibilním prostředkům, odpovídajícím příležitostem a hrozbám. Nejvýznamnější část představuje plánovaný účetní výkaz zisku a ztráty v kalkulačním členění na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní a nepřímé náklady, fixní nepřímé náklady, zisk před zdaněním a daň z příjmů. Podstatou ročního rozpočtování jsou propočty výnosů a nákladů. Z hlediska finančního řízení je nejvýznamnějším rozpočtem právě rozpočet příjmů a výdajů, který může být sestaven i na období kratší než jeden rok. Jeho úkolem je totiž predikce budoucích příjmů společnosti (Valach, 1999, s. 254-257).

Z veřejně dostupných výkazů společnosti se považuje tvorbou prostřednictvím těchto prostředků jako nejvhodnější forma finančního plánu. Výstupem je tedy sestavení plánu výnosů, nákladů a tvorby zisku. Nadále plánovaná rozvaha, výkaz peněžních toků (cash-flow), rozdělení zisku a v neposlední řadě plán externího financování společnosti. V kratším, než jednoletém časovém horizontu se sestavuje plán příjmů a výdajů, neboli výkaz peněžních toků (Koráb, 2007, s. 143).

Dlouhodobé finanční plánování se plánuje na období budoucích pěti let. Na vývoj zisku zpravidla působí jen dlouhodobější opatření v investiční a technické oblasti. Proto se zisk vytyčí jako finanční cíl pouze tehdy, jde-li o dlouhodobý časový horizont. Obsahuje analýzu finanční situace společnosti, plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje zboží a výrobků, plán cash-flow, plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztrát, rozpočet investičních výdajů a v neposlední řadě rozpočet dlouhodobého externího financování. (Valach, 1999, s. 245).

Dlouhodobé finanční plánování usiluje zejména o to, aby i do budoucna byla finanční situace společnosti odolná vůči rizikům podnikání a o schopnosti chopit se příležitostí, kdykoliv se naskytou (Grünwald, 2007, s. 253).

Strategický finanční plán může být rovněž jeden z názvů uvádějící se pro dlouhodobý finanční plán. Je tak zejména proto, že by správně měl odpovídat na otázky strategického charakteru, jako například:

- V jaké výši může společnost spoléhat na tvorbu vlastních zdrojů?
- Jak se mohou vytvořené zdroje dělit?
- Na základě, jakých kritérií budou manažeři společnosti oceňováni?
- S jakou mírou finančních prostředků může být podnik reinvestován?

- Které investiční plány budou realizovány? Jaká je minimální požadovaná rentabilita těchto investic?
- Jaké je ideální dlouhodobé hledisko pro vypůjčování zdrojů financování neboli zadlužení?

Pro samotné vypracování strategického finančního plánu musí být k dispozici již důsledná finanční analýza zvolené společnosti, jejímž cílem je posoudit dosažitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a predikovaných rizik (Koráb, 2007, s. 141).

1.2 Sestavení finančního plánu

Jestliže se oceňovatel rozhodne sestavit kompletní finanční plán dané společnosti, měl by především vycházet z dlouhodobé koncepce organizace, tedy z jeho vize a jasné strategie. Plán bude obsahovat výsledovku (VZZ), rozvahu a výkaz peněžních toků (cash-flow) (Mařík, 2018, s. 175).

1.2.1 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Generátorem hodnoty se rozumí soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které definují hodnotu společnosti ve svém souhrnu. Obvykle se vyvozují v návaznosti na zvolený přístup k ocenění organizace. Jedním z nejčastějších východisek je metoda diskontovaných peněžních toků. Pomocí analýzy generátorů hodnoty se získá zasvěcenější pohled na minulost organizace, protože z analýzy je patrné, zda se hodnota tvoří či nikoliv. Prognóza generátorů slouží jako základní kostra pro sestavení finančního plánu, který by pak měl být pouze rozvedením těchto generátorů (Mařík, 2018, s. 149-150).

Tržby

Jedná se o výsledek strategického rozboru. Z analýzy a prognózy daného trhu lze predikovat budoucí očekávané tržby zvolené společnosti vzhledem k vývoji odvětví. V praxi může také dojít k případům, kdy jakákoliv prognóza je nemožná a oceňovatel je povinen buď tuto skutečnost uvést v posudku, zvážit, zda je vhodné nepoužít pouze paušální metodu, nebo také uvést skutečnost, že se jedná pouze o jeho subjektivní odhad budoucího vývoje tržeb (Mařík, 2011, s. 94-95)

Možné řešení postupu strategické analýzy obsahuje tři následující kroky:

- 1. Relevantní trh, jeho analýzu a prognózu (analýza vnějšího potenciálu)**

2. Analýza konkurence a vnitřního potenciálu společnosti

3. Prognóza tržeb oceňované organizace (výsledek dvou předchozích kroků) (Mařík, 2018, s. 76).

Prognózu tržeb je obtížné vymezit konkrétními způsoby, neboť se jedná o tvůrčí činnost. Mařík (2018) doporučuje ve své literatuře, aby oceňovatel zvážil použití následujících postupů:

- a) **Analýza časových řad a jejich extrapolace.** Prognóza je založena na analýze časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Příkladem mohou být statistické metody vyrovnávání dosavadního vývoje vhodnou funkcí (lineární, exponenciální, logaritmickou nebo mocninnou), rozborem pomocí indexů, eventuálně metodou klouzavých průměrů.
- b) **Vícenásobná regresní analýza.** Jedná se o použití vztahu mezi velikostí poptávky v různých faktorech, které tuto poptávku nějakým způsobem ovlivňují. Například obvyklé prognózy HDP jsou udávány ve stálých cenách, kdežto prognózy tržeb spíše v cenách běžných (Mařík, 2018, s. 86).

Ovšem výsledky takové analýzy nemusí být nutně konečné. Prognóza může být i nadále korigována, a to zejména v nejbližším období z důvodu kapacitních možností. Ty se však nepovažují za rozhodující prvek prognóz (Mařík, 2018, s. 150).

Provozní zisková marže

Počítá se z korigovaných provozních zisků. Tuto marži oceňovatel potřebuje jako nástroj ke zdůvodnění prognózy korigovaných provozních zisků v letech budoucích. V době, kdy má k dispozici pouze prognózu tržeb nebo položek pracovního kapitálu zatím nemá jiné veličiny. Za minulé roky se vypočte korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní a z něj se odvodí zisková marže v procentním vyjádření. Proveďte se analýza, na jejímž základě se odhadne, jaké faktory ziskovou marži ovlivňují. (Mařík, 2018, s. 151-152).

$$\text{Zisková marže} = \frac{\text{KPVH před daní a odpisy}}{\text{Tržby}} \quad (1.1)$$

Jedná se o druhý klíčový generátor hodnoty, kterému je potřeba věnovat dostatečnou pozornost. Je-li výsledek hospodaření projektován pouze jako rozdíl mezi odhadnutým

vývojem tržeb a nákladů, považuje se to za nedostatečné. Je proto potřeba ještě zpracovat dvě nezávislé ziskové marže, které nesou název **shora** a **zdola** (Mařík, 2018, s. 151).

Prognóza ziskové marže shora

Základem této metody je vývoj ziskové marže za minulá období. Její postup je následně uveden ve čtyřech krocích:

1. Dojde k výpočtu korigovaného provozního výsledku hospodaření před daní za minulé roky, a z něho odvozenou ziskovou marži uvedenou v procentech.
2. Minulá zisková marže bude následně podrobena analýze, a to zejména v souladu s konkurenční pozicí společnosti, včetně faktorů, které na ní působí.
3. V dalším kroku se odhadne, jak na provedenou analýzu budou působit hlavní faktory ovlivňující ziskovou marži v budoucnu. Na základě této úvahy se udělá odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentním vyjádření.
4. V neposlední řadě dojde k dopočtu korigovaného výsledku hospodaření před daní (a odpisy) v budoucnu, a to jako součin již dříve naprognózovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2018, s. 151-152).

Prognóza ziskové marže zdola

Postup je následující:

1. Nejprve se sestaví prognóza hlavních provozních nákladových položek, jako jsou náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady. Tyto položky lze také analyzovat ve formě podílu z tržeb, případně může dojít k jinému postupu.
2. Prognóza se doplní o méně významné provozní nákladové položky eventuálně výnosy.
3. Dojde k dopočtu korigovaného provozního zisku pomocí rozdílu provozních výnosů a nákladů.
4. Z tohoto zisku již lze dopočítat zisková marže (Mařík, 2018, s. 153).

Pracovní kapitál

Zde se pracovní kapitál, generátor hodnoty používá jako nástroj pro sestavení finančního plánu. Ten udává, jakou predikovanou hodnotu má stav zásob, pohledávek a závazků (Mařík, 2018, s. 157-158).

Položka pracovního kapitálu

$$\frac{\text{Tržby}}{365} \quad (1.2)$$

Položky časového rozlišení se analyzují odlišným způsobem. Posuzuje se jejich vývoj na základě vývoje tržeb v minulých letech. Podle toho se buď určí v absolutní hodnotě, nebo jsou ponechány ve stejné výši (Mařík, 2018, s. 158).

Investice do dlouhodobého majetku

Plánování investiční činnosti Mařík (2018) považuje za nejobtížnější část analýzy generátorů hodnoty, a to ze dvou důvodů:

- Investice se nevyvíjejí plynule a je tím pádem obtížnější použití extrapolace.
 - Investice jsou ve světě konkurence stále více nezbytnou podmínkou pro přežití společností. Je nutno poznamenat fakt, že by měly být chápány širěji, a to včetně investic do výzkumu a vývoje nebo také do lidského kapitálu, které bývají často opomíjeny (Mařík, 2018, s. 161).
1. **Globální přístup** – Tento přístup se považuje vhodný především u investic do dl. majetku, který má do značné míry průběžný charakter (Mařík, 2018, s. 162).

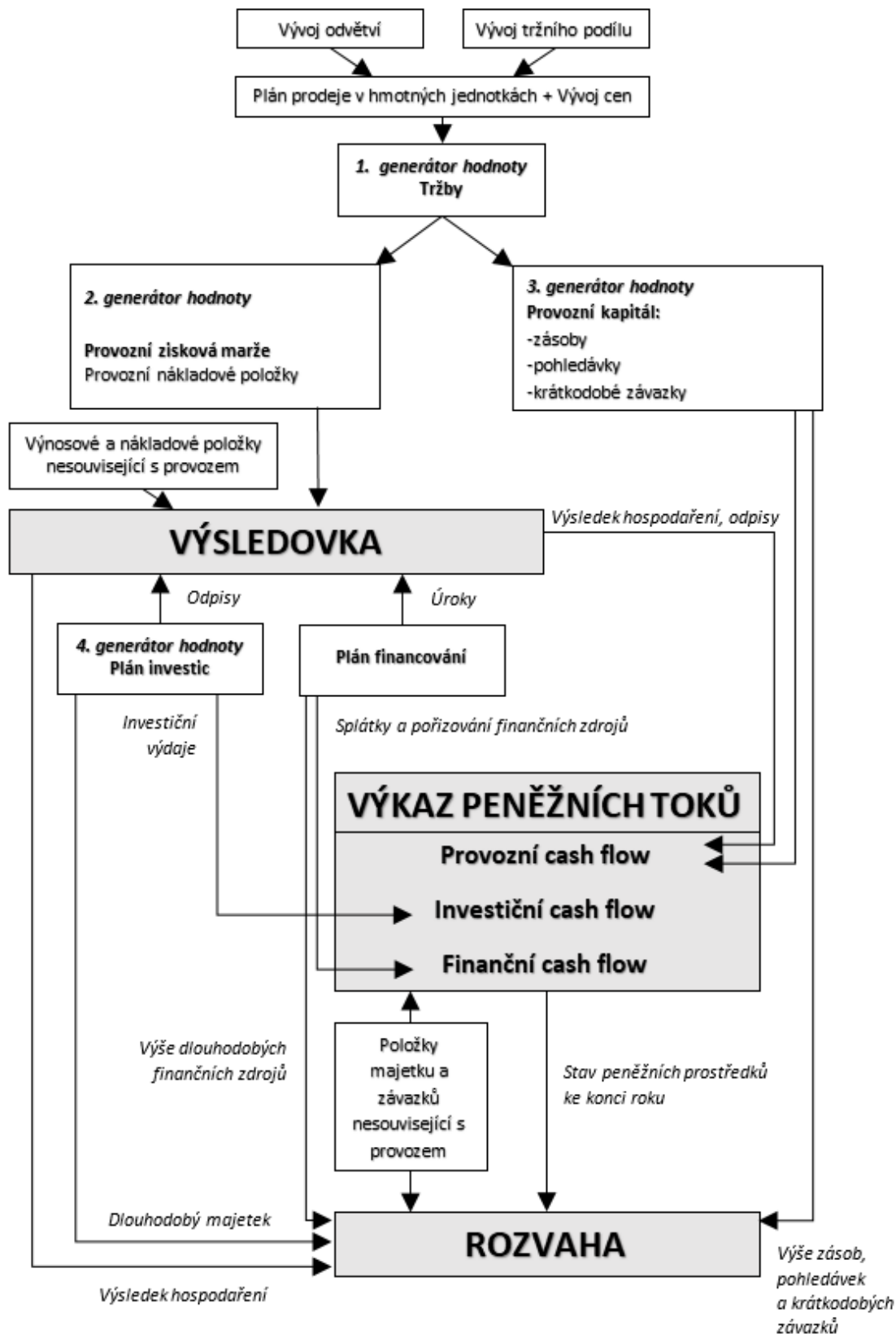
$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného DM}}{\text{Tržby}} \quad (1.3)$$

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutný DM}}{\text{Tržby}} \quad (1.4)$$

2. **Přístup podle hlavních položek** – Zpravidla používán pro nejbližší léta. Vychází z konkrétních investičních plánů společnosti, které zahrnují jednotlivé akce a projekty. Oceňovatel přístup může zvolit, jsou-li plány podloženy analýzou efektivnosti a opírají se tak o reálné výhledy výkonů (Mařík, 2018, s. 163).
3. **Přístup založený na odpisech** – Vychází se z předpokladu, že investice pod úrovní odpisů jsou vypočteny z historických cen, společnosti budou vyhovovat k dl. přežití nebo dokonce růstu. Pro tuto práci přístup nebude zvolen (Mařík, 2018, s. 163).

1.2.2 Postup sestavení finančního plánu

Následující obrázek č.1 vyobrazuje postup sestavení finančního plánu pro ocenění společnosti, jak ho uvádí Mařík (2018) ve své literatuře.



Obrázek 1: Postup sestavení finančního plánu
 Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mařík, 2018, s. 178)

Během procesu prognózy a analýzy generátorů hodnot se již naplánovaly stěžejní položky hlavního provozu společnosti. Tyto položky nyní vytvoří kostru finančního plánu. Jestliže oceňovatel bude chtít sestavit kompletní plán, musí doplnit tyto následující korky:

1. Plán financování

Mezi tyto položky se řadí předpokládané splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů nebo také navýšení vlastního kapitálu. Plán financování ověřuje reálnost prognózy generátorů hodnoty. Taktéž bude potřeba pro odhad nákladů kapitálu při určování diskontní míry v jednotlivých letech (Mařík, 2018, s. 176).

2. Méně významné položky

Tyto položky by neměly mít zásadní vliv na výsledné ocenění. Pouze by ho měly určitým způsobem zpřesnit. Jedná se například o méně významné výnosové a nákladové položky, pohledávky a závazky které se pravidelně opakují. Pro jejich nevýznamnost se používá jednoduchý způsob prognózy, například ponechání v konstantní výši nebo konstantní tempo růstu (Mařík, 2018, s. 176).

3. Položky nesouvisející s hlavním provozem společnosti

Řadí se zde například odprodeje nepotřebného majetku včetně zisku z toho vyplívajícího. Investice do cenných papírů pouze v případě vylnutí finančního přebytku. Je nutno brát na vědomí, které položky majetku, výnosů, nákladů a peněžních toků se týkají hlavního provozu a naopak. Ve finančním plánu by mělo být přímo vyznačeno, o které položky se jedná nebo alespoň v komentáři (Mařík, 2018, s. 176).

4. Dividendy, podíly na zisku

Je potřeba zapracovat předpokládané výplaty podílů vlastníkům (nebo dividendy) z důvodu neúměrného růstu peněžních prostředků v rozvaze. Tímto opatřením dojde k navýšení věrohodnosti. Teoreticky nejlepším způsobem je zahrnutí výplat dividend a podílů na zisku do finančního plánu přibližně ve výši volných peněžních prostředků pro samotné vlastníky (Mařík, 2018, s. 176).

5. Formální odpočty

V neposlední řadě bude nutné doplnění všech položek potřebných pro kompletní sestavení finančních výkazů, které ještě nebyly spočítány při sestavení jednotlivých dílčích plánů.

Bude nutno dopočítat celkové peněžní toky, nerozdělený zisk nebo ziskové fondy pro úplnost rozvahy včetně výše dlouhodobého majetku ke konci každého ročního období (nedošlo-li k výpočtu u prognózy investic) (Mařík, 2018, s. 176).

1.2.3 Sestavení výkazu zisku a ztráty (výsledovky)

Hlavní činnost

- **Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží** se vypočtou jako násobek tržeb z předešlých let a tempa růstu, které bylo odhaleno ve strategické analýze (viz Prognóza ziskové marže) (Mařík, 2018, s. 179).
- **Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů.** Mezi tyto položky se řadí náklady na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby. Do výpočtu se dosadí tržby, které se následně vynásobí procentem z tržeb, které je již odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže) (Mařík, 2018, s. 179).
- **Změna stavu zásob vlastní činností** je rovna výši zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku poníženo o výši této zásoby na začátku roku (Mařík, 2018, s. 179).
- **Aktivace** se pouze poníží hodnotou ve výši z minulosti, pokud se opakovala pravidelně, jinak se neplánuje vůbec (Mařík, 2018, s. 179).
- **Osobní náklady** budou vypočteny jako součin tržeb a procenta osobních nákladů odhadnutých v rámci prognózy ziskové marže. Náklady na sociální a zdravotní by měli být rovny mzdovým nákladům vynásobeným očekávaným procentem příspěvku na sociální a zdravotní pojištění. Jako kontrola slouží výpočet mzdových nákladů, které jsou rovny plánovanému počtu pracovníků, který je vynásobený plánovanou průměrnou mzdou (Mařík, 2018, s. 179).
- **Odpisy** se převezmou nebo se odvodí z plánu investic a dlouhodobého majetku v rámci generátorů hodnoty (Mařík, 2018, s. 179).
- **Ostatní opakující se provozní položky** (daně, poplatky, sociální náklady, ostatní výnosy a náklady). Pro výpočet se taktéž použijí tržby, které se následně vynásobí procentem odhadnutým v rámci generátorů (Mařík, 2018, s. 179).
- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní.** Mařík (2018) ve své literatuře uvádí, že KPVH je roven celkovým tržbám, které jsou poníženy o náklady

související s hlavní činností společnosti, ovšem pro tuto závěrečnou práci bude vyčíslen pouze provozní VH (Mařík, 2018, s. 179).

Náklady na cizí kapitál

- **Nákladové úroky** jsou převzaty z plánu financování (Mařík, 2018, s. 179).

Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- Doplní se případné tržby za prodej majetku za výnosovou položku a zůstatková hodnota jako položka nákladová. Tyto ukazatele jsou nepravidelné a obtížné, proto se spíše neplánují (Mařík, 2018, s. 179).
- Výnosy z finančního majetku se vyplní na základě předešlých hodnot a podle předpokládaných nákupů nebo odprodeje finančního majetku. Popřípadě se doplní výnosová nebo nákladová položka (Mařík, 2018, s. 179).

Celkový výsledek hospodaření

- Vypočte se celkový výsledek hospodaření a daňová sazba se určí na základě minulých let (Mařík, 2018, s. 179).

1.2.4 Sestavení výkazu peněžních toků (cash-flow)

Pro tento výkaz Mařík (2018) ve své literatuře doporučuje pro větší přehlednost vykazovat jednotlivé položky již s definitivním znaménkem tak, aby bylo předem jasné, zda se jedná o přírůstek nebo naopak úbytek peněžních prostředků (Mařík, 2018, s. 180).

Stav peněžních prostředků k počátku roku bude vždy převzat z rozvahy ke konci předešlého období (Mařík, 2018, s. 180).

Peněžní tok z hlavního provozu

- Z výkazu zisku a ztrát se převezme **korigovaný provozní výsledek hospodaření** a zdaní se předpokládanou daňovou sazbou (Mařík, 2018, s. 180).
- Dále se z výkazu zisku a ztrát převezmou **odpisy a změny rezerv** v případě, že nastaly (Mařík, 2018, s. 180).
- **Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků** (případně změny časového rozlišení) se převezmou z plánu provozně nutného pracovního kapitálu (Mařík, 2018, s. 180).

- Dopočítá se **provozní peněžní tok z hlavního provozu** (Mařík, 2018, s. 180).
- Z plánu dlouhodobého majetku a investic, který je zahrnut v rámci prognózy generátorů hodnoty, se převezmou **investice do provozně nutného dlouhodobého majetku** (Mařík, 2018, s. 180).
- Nyní lze pro výkaz peněžních toků vhodně vyčíslit peněžní tok z hlavního provozu. **Volný peněžní tok** bude nadále ponížěn o investiční výdaje pro provozně nutný dlouhodobý majetek (Mařík, 2018, s. 180).

Náklady na cizí kapitál

- Jedná se pouze o jednu položku, která bude převzata z již vyhotoveného výkazu zisku a ztráty, popřípadě z plánu financování (Mařík, 2018, s. 180).

Peněžní tok z neprovozního majetku

- **Výnosy** související s **provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek** se převezmou rovněž z výsledovky, ovšem pouze ty položky, které jsou zároveň **výdajem** (nikoliv odpisy z neprovozního nebo zůstatková hodnota) (Mařík, 2018, s. 180).
- **Investice** do provozně nepotřebného majetku se doplní. Jedná se například o příjmy z prodeje majetku, investice do cenných papírů (Mařík, 2018, s. 180).
- **Neprovozní pohledávky nebo závazky** v případě, že bychom je doplňovali, jsou třeba zahrnout do této části plánu peněžního toku (Mařík, 2018, s. 180).
- **Mimořádné nebo jednorázové příjmy a výdaje** se rovněž uvádějí v této části výkazu cash-flow (obvykle se ale do budoucna neplánují) (Mařík, 2018, s. 180).
- **Diference u daně z příjmu právnických osob** se vyčíslí jako rozdíl mezi celkovou daní z příjmu a ve výsledovce s daní připadající na korigovaný provozní zisk. Tato hodnota plyne jednak například z výnosů z neprovozního majetku, ovšem její hlavní částí je obvykle daňová úspora (Mařík, 2018, s. 180).

Finanční činnost

- **Finanční peněžní toky** se převezmou z plánu dlouhodobého financování očekávaných výdajů na splátky úvěrů včetně dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmů (Mařík, 2018, s. 181).

- Pro některé skutečnosti je nutno zahrnout plánování příjmu z externího navýšení vlastního kapitálu (Mařík, 2018, s. 181)
- V neposlední řadě se do finančního výkazu peněžních toků naplánují výdaje na výplaty podílů na zisku a dividend (Mařík, 2018, s. 181).

Celkové cash-flow

- V této části se provede součet všech dílčích peněžních toků čili tedy z hlavního provozu, nákladů na cizí kapitál, z neprovozního majetku a nakonec cash-flow z provozní činnosti (Mařík, 2018, s. 181).

1.2.5 Sestavení rozvahy

Plán sestavení rozvahy se dělí na část aktiv a pasiv, které se nadále dělí na dlouhodobý majetek oběžná aktiva, vlastní kapitál a cizí zdroje.

Aktiva

- **Dlouhodobý majetek** se převezme z plánu investic v rámci generátorů hodnoty. Stav ke konci roku bude vypočten jako stav ke konci předešlého roku, který je navýšen o pořízení nového majetku a ponížen o odpisy a zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku (Mařík, 2018, s. 181).
- **Zásoby a pohledávky** budou převzaty z plánu pracovního kapitálu v generátorech hodnoty. Případně se také doplní další méně významné nebo neprovozní ukazatele. Neprovozní položky musí korespondovat se změnami zachycenými v plánu cash-flow (Mařík, 2018, s. 181).
- **Peněžní prostředky** na konec roku se uvede výsledná položka z plánu peněžních toků. Pro větší přehlednost Mařík (2018) doporučuje ve své literatuře rovněž rozčlenit peněžní prostředky na provozně nadbytečné a provozně nutné položky rozvahy (Mařík, 2018, s. 181).

Pasiva

- **Základní kapitál a kapitálové fondy** se ponechají na stejné úrovni. Změna nastane pouze v případě externího navýšení vlastního kapitálu, který musí rovněž souhlasit s plánem finančního cash-flow (Mařík, 2018, s. 181).

- **Fondy ze zisku** lze ponechat nepozměněné na současné úrovni. Jedinou výjimkou bude stav nedostatečně vysokého rezervního fondu společnosti, která má za povinnost takový fond vytvořit (Mařík, 2018, s. 181).
- **Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** je vypočten jako nerozdělený výsledek hospodaření minulého roku navýšen o výsledek hospodaření za běžné účetní období z minulého roku a ponížen o dividendy a podíly na zisku vyplacené v roce běžném (Mařík, 2018, s. 181).
- **Výsledek hospodaření BÚO** je převzat z výsledovky (Mařík, 2018, s. 181).
- **Krátkodobé závazky** se taktéž převezmou z pracovního kapitálu, popřípadě se doplní o ostatní méně významné nebo neprovozní závazky. Tyto změny musí znovu odpovídat změnám ve výkazu peněžních toků (Mařík, 2018, s. 182).
- **Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry** jsou v rozvaze vypočteny jako stav dlouhodobých závazků v předešlém roce, od kterého jsou odečteny splátky a popřípadě navýšeny o nové úvěry. Tato skutečnost musí znovu odpovídat plánu financování ve finančním přehledu o peněžních tocích (Mařík, 2018, s. 182).

V rámci dlouhodobého plánování pro účely ocenění se ve většině případech neplánují změny **časového rozlišení, nákladových rezerv a opravných položek**. Za nejvhodnější variantu se považuje ponechání ve všech sestavovaných letech stejnou hodnotu pro tyto ukazatele (Mařík, 2018, s. 182).

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza se orientuje primárně na faktory působící v okolí společnosti. Ty budou v budoucnu s největší pravděpodobností ovlivňovat její strategické postavení na trhu. Analýza se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých položek makro a mikro okolí a jejich vzájemné provázanosti. Se stávajícím vývojem vědy, technologií, komunikace, obchodu, IT systémů, infrastruktury a globálních veličin se rozsah významu působení okolních vlivů na společnost výrazně rozšířil (Sedláčková, 2006, s. 13).

K analýze makro okolí lze použít například PEST analýzu. Pro mikro okolí zase Porterův model pěti konkurenčních sil a interní analýzu může zajistit Model „7S“ společnosti McKinsey. V neposlední řadě se pro shrnutí všech těchto strategických analýz využívá SWOT matice, která v sobě zahrnuje jak interní, tak externí faktory (Srpková, 2010, s. 131).

Strategická analýza má zejména sloužit k účelu identifikace významnějších dynamických jevů a procesů, pomocí nichž lze významně určovat situaci společnosti v budoucích letech (Keřkovský, 2006, s. 190).

1.3.1 PEST analýza

Mezi nezbytné faktory ovlivňující makro okolí lze označit jako politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a v neposlední řadě technologicko-technické součásti. Tyto vlivy se nadále dělí do čtyř základních skupin a označují se jako PEST analýza popisující celé odvětvové okolí (Srpková, 2010, s. 131).

Důležitost jednotlivých faktorů se liší s každým odvětvím, společností nebo situací. Například z hlediska atraktivnosti České republiky pro zahraniční investory byl považován začátkem 90. let klíčový faktor stabilní politická situace. Cílem ovšem není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou pro jednu společnost stěžejní, pro druhou nemusí mít význam. (Sedláčková, 2006, s. 16-19).



Obrázek 2: Okolí společnosti
Zdroj: (Sedláčková, 2006, s. 13)

Politicko-legislativní faktory

Mezi tyto faktory se řadí stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. Pro společnosti představují významné příležitosti společně s rizikem. Politická omezení se do jisté míry dotýkají každé fungující společnosti prostřednictvím daňových

zákonů, anti-monopolních zákonů, regulace vývozu a dovozu, cenové politiky, environmentální politiky a mnoho dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať se již jedná o zaměstnance, nebo spotřebitele. Zákony nejen že dle právních norem a vyhlášek vymezují prostor pro podnikání, ale taktéž významně ovlivňují rozhodování o budoucnosti společnosti. Organizace zajímající se o aktivity mířené za hranice svého státu bude taktéž zajímat, jaké politické a diplomatické vztahy má jejich národ se zemí daného státu (Sedláčková, 2006, s. 16-17).

Ekonomické faktory

Společnost je při svém rozhodování významně ovlivněna vývojem makroekonomických trendů v daném státě. Ekonomické faktory vyplývají z podstaty základních směrů, které charakterizují ekonomiku. Mezi základní indikátory makroekonomického prostředí, které mají bezprostřední vliv na naplňování základních cílů společnosti, se řadí míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Mezi další ukazatele lze řadit devizový kurz, který ovlivňuje zejména konkurenceschopnost na zahraničních trzích. Všechny zmíněné indikátory mají těsné vazby a lze je tedy těžko prezentovat odděleně. Ovšem za nejdůležitější ekonomický faktor se považuje stát. Ten totiž může do značné míry ovlivňovat životaschopnost některých společností, už jen z toho důvodu, že stát může být jediným poptávkovým subjektem na trhu po určitých výrobcích, či službách. Může tedy podporovat, navyšovat, tvořit nebo také omezovat významnou řadu tržních příležitostí (Sedláčková, 2006, s. 17-18).

Sociální a demografické faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí populace tvoří mnohem větší příležitosti v oblasti rozvoje péče o zdraví stárnoucí populace, než tomu bylo doposud. Životní styl obyvatel se odráží ve způsobu trávení volného času, stylu oblékání nebo poslouchání hudby. V posledních letech roste počet hlasů obyvatel vyjadřujících se například k životnímu prostředí. Pro společnosti to znamená nutnost přeměny výrobků, technologických postupů, zajištění likvidace jejich použitých produktů. Ekologické organizace se stávají důležitou součástí i nadnárodních politik. S rostoucí silou ekologického vlivu na společnosti se někdy tento faktor uvádí ve strategické analýze samostatně. Mezi podmínky ovlivňující život člověka se řadí kulturní, ekonomické, náboženské, demografické, vzdělávací, etické a spousta dalších. V boji o zákazníka je pro

společnost jednoznačná prioritou sledování vývoje trendů mezi jejich cílovou skupinou, protože to může zajistit získání předstihu před konkurencí (Sedláčková, 2006, s. 18).

Technologické faktory

Aby společnost zajistila svůj technologický pokrok, musí prokazovat aktivní inovační činnost a taktéž musí být informována o technologických i technických změnách, které se v okolí vyskytují. Predikce vývoje směrů technického rozvoje může být pro úspěšnost společnosti klíčová. Souhrnná analýza vlivů technologických změn reprezentuje studie očekávaných vlivů nových technologických a technických pro okolí a konkurenci (Sedláčková, 2006, s. 18).

Následující obrázek č. 3 obsahuje celkové shrnutí uvedených položek PEST analýzy makro okolí.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Obrázek 3: Přehled vlivů makro okolí

Zdroj: (Sedláčková, 2006, s. 19)

1.3.2 Porterův model pěti sil

Hlavní účel analýzy mikroprostředí je identifikace základních hybných sil, jež v odvětví působí a ovlivňují činnost společnosti. Chování totiž nelze selektovat pouze na konkurenci

včetně té potencionální nebo kompetitivnost, ale je potřeba ho rozšířit také na vliv odběratelů, dodavatelů, a na existenci substitutů (Jakubíková, 2008, s. 85).

Porterových pět sil je nezbytným nástrojem pro komplexní porozumění daného trhu. Jedná se přitom o jednoduchou a efektivní metodu, pomocí které se dá identifikovat prostředí k podnikání, ale hlavně pozice analyzované společnosti. Kromě konkurence pracují zbylé čtyři síly nezávisle na sobě (Michaux, 2015, s. 7).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil
Zdroj: (Mallya, 2007, s. 49)

Vliv odběratele (kupujícího)

Odběratel, nebo také zákazník, má zájem na dobrých obchodních stycích z důvodu lepšího ovlivnění spolupráce s dodavatelskou firmou. Může si tak určovat výhodnější podmínky, které mohou mít velký vliv na aktivity společnosti. Vyjednávací síla kupujících se odvíjí od následujících faktorů:

- existence jiných alternativ na trhu,
- existence množství dodavatelů v okolí zákazníka,
- nejedná se o důležitý aspekt v jeho podnikání,
- daný obor se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- zákaznickovy nákupy představují velké procento z celkového odbytu společnosti (Mallya, 2007, s. 50).

Vliv dodavatele

Jedná se o další významný článek podnikatelského procesu. Síla dodavatele je srovnatelná se zákaznickou, bez obou těchto faktorů totiž společnost nemůže existenčně přetrvat. Dodavatel má vliv na cenu svých produktů a může tak výrazně ovlivnit zisk nakupující společnosti. Tyto nadcházející okolnosti určují sílu dodavatelů:

- vzdálenost mezi dodavatelem a konkurencí,
- odebírající společnost není důležitým zákazníkem pro dodavatele,
- vstup je pro odběratele důležitým aspektem,
- produkty dodavatelské společnosti jsou jedinečné do té míry, pokud je pro odběratele (zákazníka) více nákladné nebo jinak obtížné přejít od jednoho dodavatele ke druhému (Mallya, 2007, s. 50).

Potencionální konkurence

Při vstupu na nový trh, bude společnost usilovat o získání konkurenční tržní pozice. Úroveň hrozby vstupu nové konkurence se odvíjí zejména od existence bariér vstupu. Rovněž nová společnost může přijít s novou strategií i potencionálním know-how, které dokáže předčít naše stávající. Mezi bariéry vstupů se řadí následující položky:

- diferenciací produktů,
- jak zareagují již existující společnosti,
- značné náklady na výhody plynoucí ze zkušeností získané dlouholetým působením v daném oboru,
- loajalita zákazníků k již dlouholetým obchodním značkám,
- legislativa daného státu, ve kterém potencionální společnosti hodlají podnikat,
- přístup k distribučním kanálům (Mallya, 2007, s. 52)

Hrozba substitutů

Za substitut (náhražku) je považován takový produkt, který má totožné vlastnosti produktu vyráběného na trhu a uspokojuje potřeby zákazníků. Jestliže se cena nebo výkon substitutu (nebo také obojí) stane pro zákazníky přitažlivější, mohou se někteří odvrátit od stávajících společností. Substituty představují nepochybnou hrozbu. Společnosti je budou předcházet zvyšováním cen a neopomenou nadále zdokonalovat stávající produkty a služby nebo vývoj nových produktů a služeb. Za další hledisko se považuje snadnost, s jakou kupující může

přejít k substitutu. Ačkoliv jako nejzásadnější hledisko se považují náklady, s jakými může zákazník přejít. Otázky, které je potřeba si položit:

- Existuje nějaký přijatelný substitut?
- Kolik stojí daný atraktivní substitut?
- Odlišuje společnost nějakým způsobem své produkty od náhražek konkurence?
- Jakou maximální částku jsou zákazníci ochotni akceptovat při přechodu mezi jednotlivými dodavateli?
- Jaká je kvalita nabízených produktů nebo služeb? (Mallya, 2007, s. 52).

Stav soupeřivosti nebo rivality

Škála rivality mezi společnostmi uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, na kterých se soupeřící subjekty snaží získat tržní pozice. Jednotlivé složky konkurenčního okolí jsou následující:

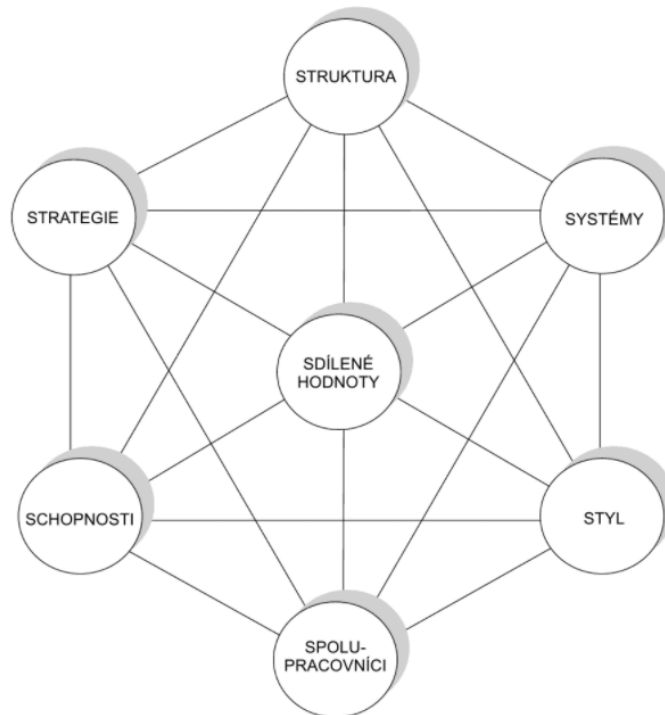
- Kolik konkurence působí v oboru společnosti? Je trend počtu firem stoupající nebo klesající?
- Jak se chovají zaměstnanci? Jaké jsou odlišnosti v personálních přístupech společností?
- Jak veřejnost vnímá odpovídající trh?
- Je přístup na trh lehký, nebo ho ztěžuje legislativa?
- Využitelnost výrobní kapacity jednotlivých společností. Dochází ke zvyšování kapacity nebo přetrvává nadbytečná kapacita v daném oboru?
- Jedná se o lukrativní nebo zcela nový obor?
- Velikost, finanční síla, systém vedení konkurenčních společností. Rivalita konkurence stoupá (Mallya, 2007, s. 50-51).

1.3.3 Model „7S“ společnosti McKinsey

Jedná se o model pro analýzu vnitřního prostředí organizace, který vyvinuli zaměstnanci konzultační společnosti McKinsey a nazvali ho „model 7S“. Tento model slouží manažerům k porozumění složitostí, které jsou spojeny se změnami organizace. Vedení musí brát v úvahu všech sedm zmiňovaných faktorů, aby došlo k úspěšné implementaci strategie, navzdory tomu, jestli se jedná o velkou nebo malou jednotku. Všechny faktory jsou vzájemně provázány, a pokud management nebude dávat pozor u jednoho z nich, může

nastat situace, při které dojde ke zhroucení ostatních faktorů. Ovšem postupem času se význam nebo důležitost změní (Mallya, 2007, s. 73).

Existuje několik další přístupů, mimo uvedený rámec 7S faktorů konzultační společnosti McKinsey. Jedná se například o koncepci kritických faktorů úspěchu na základě systémových přístupů, které mají několik společných rysů (Smejkal, 2013, s. 40).



Obrázek 5: Rámec 7S faktorů společnosti McKinsey

Zdroj: (Smejkal, 2013, s. 40)

Strategie vyjadřuje vize a cíle z představ vedení, nebo majitelů, se kterými se společnost orientuje na poskytování služeb nebo výroby. Dá se říct, že se tak jedná o dlouhodobé směřování společnosti k jednomu nebo více cílům pomocí konkrétních možností, které má k dispozici a které jí umožňují tyto cíle uskutečňovat. Jedná se obvykle o formu volných pokynů, které musí učinit. Hlavním cílem strategického vedení managementu je dosažení určité výhody ve srovnání s konkurencí. Další nedílnou součástí je uspokojení pomocí zvolené strategie zájmové skupiny (Smejkal, 2013, s. 41).

Strukturou se v modelu vyjadřuje obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi všemi podnikatelskými jednotkami. Jedná se tedy o organizační strukturu společnosti (Mallya, 2007, s. 74).

Systémy se v daném případě myslí procedura, která slouží k řízení aktivit společnosti a zahrnuje informační, manažerské, komunikační, kontrolní, inovační systémy atd. Tyto systémy vyžadují jisté schopnosti v oblasti organizačních procesů a informačních technologií (Smejkal, 2013, s. 74).

Spolupracovníci jsou hlavním lidským kapitálem, který zvyšuje výkonnost společnosti. Jejich selhání se považuje za hlavní provozní riziko. Dále se zde zahrnuje jejich rozvoj, školení, vztahy, funkce, aspirace, motivace nebo loajalita, která bývá často opomíjena (Smejkal, 2013, s. 48), (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnostmi se v podstatě myslí profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace, tím je myšleno, co dělá nejlépe. Ovšem nejedná se pouze o prostý výčet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je také nezbytné brát v úvahu společné působení, a to jak kladné, tak záporné. Aby zaměstnanci přijímaly požadované znalosti nebo schopnosti, musí být utvořeno vhodné výukové prostředí (Mallya, 2007, s. 75).

Styl reprezentuje přístup managementu k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Klíčovou složkou zde hraje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení čili mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících nebo prepisech a tím, co ve skutečnosti management dělá (Mallya, 2007, s. 75).

Sdílené hodnoty jsou poslední položkou v McKinseyho „7S“ modelu. Ty reflektují základní skutečnosti, ideje a principy sdílené mezi pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně pomáhající dosáhnout úspěchu společnosti. Sdílené hodnoty přímo souvisí s vizí organizace a jsou stěžejním faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí této úlohy je zprostředkování všem zainteresovaným stranám to, aby věděly, čeho chce společnost dosáhnout a proč (Mallya, 2007, s. 75).

1.3.4 SWOT analýza

Jedná se o jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu společnosti nebo její části, kdy na základě informací z předchozích analýz a z nich získaných dat v jednotlivých oblastech, dojde k sestavení matice se silnými i slabými stránkami společnosti a také s příležitostmi a hrozbami, které vyplývají z identifikování okolí (Grasseová, 2010, s. 296).

- **Silné a slabé** stránky jsou interní faktory, nad kterými má společnost v podstatě kontrolu a které může sama ovlivnit,

- **Příležitosti a hrozby** jsou faktory externí, tedy ty, které již společnost sama ovlivnit nedokáže. Lze na ně pouze reagovat. Může se jednat o situaci na trhu práce, možnosti konkurence nebo změny legislativy – typický příklad je změna daňové politiky státu (Koráb, 2007, s. 48). (Dědková)

Výsledné parametry budou nadále jednotlivě ohodnoceny. U silných stránek a Příležitostí bude použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby se uvádí záporná stupnice od -1 do -5, kde -1 je rovna nejnižší nespokojenosti a -5 té nejvyšší. Analýza je nadále doplněna sloupcem vah, kdy každému parametru bude přiřazena váha. Součet všech jednotlivých vah pro každý jednotlivý parametr (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby) musí být roven 1. Čím vyšší číslo přibližující s jedné (příklad: 0,99), tím větší důležitost položky v dané kategorii. Následně se vynásobí hodnocení s hodnotou váhy, sečtou se u každé položky a na závěr dojde k součtu interní a externí společně s příležitostmi a hrozbami (Dědková, 2012).

1.4 Finanční analýza

Primárním účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace společnosti. Prostřednictvím jejího užití lze odhalit ziskovost, vhodnost kapitálové struktury, jestli dochází k efektivnímu využití všech svých aktiv, zda je společnost platebně schopna a celou další řadu dalších významných skutečností. Jedná se o nedílnou součást finančního a ekonomického řízení, protože rovněž reprezentuje zpětnou informativní vazbu o tom, jak si společnost v jednotlivých letech vede, v čem se jí podařily naplnit předpoklady a kde naopak nastala situace, kterým by raději předešla nebo kterou již vůbec neočekávala. Pro manažery představuje finanční analýza prostředek, s kterým dokážou krátkodobě, ale i dlouhodobě řídit organizaci. V tom nejširším slova smyslu analýza obsahuje veškeré metody přispívající k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Taktéž slouží jako zdroj pro následné rozhodování a posuzování v investiční oblasti, ale nadále i pro obchodní partnery, zahraniční i státní instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty a širokou veřejnost. Důležitým a nezpochybnitelným aspektem, jenž se vždy před sestavením musí zvážit je to, pro koho bude finanční analýza vypracována, jelikož každá zájmová skupina preferuje odlišné informace (Knápková, 2013, s. 17).

Finanční analýza se dělí podle účelu, ke kterému slouží a podle dat která používá, rozdělení vypadá následovně:

1. analýza absolutních ukazatelů,
2. analýza rozdílových ukazatelů,
3. analýza poměrových ukazatelů,
4. analýza soustav ukazatelů (Sedláček, 2011, s. 10).

1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza se sestavuje pomocí informačních zdrojů, které zachycují hospodářské procesy. Jejich jednotlivé operace jsou zachyceny v základních externích účetních výkazech, které jsou součástí účetních závěrek společnosti. Taktéž jsou označovány jako výkazy finanční, mezi ty se řadí rozvaha, výkaz zisku a ztrát, ale i výkaz cash-flow, což je přehled o peněžních tocích (Dluhošová, 2008, s. 49).

Každá účetní jednotka by měla vést účetnictví takovým způsobem, aby její výstup podával věrný a poctivý odraz skutečností, které jsou předmětem účetnictví. Tuto povinnost ukládá přímo český zákon o účetnictví (Březinová, 2017, s. 17).

Rozvaha

Jde o základní účetní výkaz, který na jedné straně zachycuje bilanční stav majetku společnosti (aktiv) a zdrojů potřebných pro jeho krytí (pasiv) k určitému časovému horizontu. Stav aktiv se taktéž často označuje jako majetková struktura. Zdroje krytí tvoří strukturu kapitálu, ze kterého je majetek financován, rovněž se označuje jako struktura finanční. Důležité vyjádření bilanční rovnice je takové, že aktiva musí být rovna pasivům (Dluhošová, 2008, s. 49).

Výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz zachycuje výsledek hospodaření společnosti za určité období. Jedná se tedy o rozdíl mezi výnosy a náklady. Výnosy lze definovat jako peněžní částky, které společnost získala z veškerých svých činností, bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. Náklady se pak představují jako peněžní hodnoty, které společnost v daném období účelně vynaložila na získání výnosů, i když rovněž nemuselo dojít k jejich zaplacení v daném období. Tento výkaz lze nadále sestavovat ve dvou různých členěních, a to buď v účelovém, nebo druhovém. Pro **druhové členění** se sleduje povaha nákladů, tj. jaké druhy nákladů byly vynaloženy (spotřeba materiálu, odpisy dlouhodobého majetku, mzdové náklady). Ve sledovaném období se jednotlivé druhy nákladů promítnou do VZZ podle časového hlediska

(tzn. v okamžiku, kdy byly vynaloženy) a to bez ohledu na co byly vynaloženy. **Účelové členění** sleduje naopak příčinu vzniku nákladů, tedy za jakým účelem byly vynaloženy. Jedná se o výrobní, správní, odbytový účel apod. Při účelovém členění jsou náklady na výrobu promítnuty do výkazu zisku a ztráty až v okamžiku vykázání výnosu, k jehož uskutečnění přispěly. Taktéž se někdy označují jako náklady výkonu. Ve většině případů společnosti preferují druhové členění nákladů, protože česká účetní legislativa požaduje v případě sestavení účelového členění v příloze k účetním výkazům rovněž členění druhové (Knápková, 2013, s. 37-38).

Přehled o peněžních tocích (cash-flow)

V průběhu času si finanční řízení a rozhodování ve společnostech na vyspělých trzích vytvořily vedle přehledu o majetku s jeho krytím, o výnosech, nákladech a zisku také informace o peněžních tocích (dále jen cash-flow). Jelikož VZZ zaznamenává různé kategorie výnosů a nákladů, bez ohledu na to, zda došlo ke skutečnému příjmu či výdaji, bylo potřebné sestavit nový výkaz, který tuto skutečnost eliminuje. Cash-flow se řadí mezi důležité elementy finančního řízení společnosti a finanční analýzy. Bezprostředně souvisí se zajišťováním jeho likvidity. Podstatou sledování výkazu cash-flow je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz zobrazuje reálné přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo (Knápková, 2013, s. 48-49).

1.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Jedná se o tzv. výchozí bod finanční analýzy, který obsahuje horizontální a vertikální rozbor účetních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v daných relacích a souvislostech (Kislingerová, 2008, s. 9).

Horizontální analýza

Tato metoda přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů (rozvaha a VZZ), popřípadě z výročních zpráv. Zjišťuje se absolutní změna v mezičase (obvykle retrospektivně od 3 do 10 let), a také se uvádí relativní (procentuální) změna. Při postupu se jde horizontálně po řádcích (Sedláček, 2011, s. 14).

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} . \quad (1.5)$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100 [\%]. \quad (1.6)$$

Vertikální analýza

Při vertikální analýze se posuzují zejména jednotlivé komponenty struktury majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv zvolené společnosti. Označení vertikální vzniklo proto, protože pomocí procentuálního vyjádření jednotlivých komponentů finančních výkazů v jednotlivých letech se postupuje odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč roky (Sedláček, 2011, s. 17).

$$\text{Položka rozvahy} = \frac{\text{Položka rozvahy}}{\text{Aktiva celkem}} \cdot 100 [\%]. \quad (1.7)$$

1.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze a řízení finanční situace společnosti s orientací na její likviditu. Za nejvýznamnější rozdílový ukazatel je považován čistý pracovní kapitál (ČPK). Má významný vliv na platební schopnost. Chce-li být společnost dostatečně likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu neboli dostatečný finanční polštář (likvidní aktiva) nad krátkodobými cizími zdroji (Knápková, 2017, s. 85).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}. \quad (1.8)$$

Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel určuje okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Zahrne-li se do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity (Knápková, 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (1.9)$$

Do pohotových peněžních prostředků se zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož jsou rychle přeměnitelné na peníze na fungujících kapitálových trzích (Knápková, 2017, s. 86).

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Představuje střední cestu mezi oběma již výše zmiňovanými rozdílovými ukazateli. Důležitou roli při analýze rozdílových ukazatelů sehrává hrubý provozní kapitál (hodnota OA). Rolí finančního řízení společnosti je zvolení optimální hodnoty majetku potřebného pro hospodářský provoz (Sedláček, 2011, s. 39).

$$\text{ČPPF} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Krátkodobé závazky.} \quad (1.10)$$

1.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma a více absolutními ukazateli, které vzájemně vytvoří podíl. Tyto indikátory se řadí mezi neoblíbenější a také nejrozšířenější metody pro sestavování finanční analýzy, protože umožňují velice rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách (Sedláček, 2011, s. 55).

Poměrových ukazatelů je taktéž celá škála. Proto hraje velice důležitou roli jejich výběr a uspořádání. Mařík (2011) uvádí, že zejména v americké literatuře jsou nejčastěji uváděny tyto následující:

- likvidita,
- rentabilita,
- aktivita,
- zadlužení (Mařík, 2011, s. 102).

Ukazatele likvidity

Jde o charakteristickou způsobilost společnosti, s jakou je schopna dostát svým závazkům. Likvidita je v odborné literatuře definována jako souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, které má společnost k dispozici na úhradu svých splatných závazků. Obecně se v jejich vzorci uvádí to, čím je možno platit (čítatel) oproti tomu, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Jednotlivé ukazatele likvidity se dělí podle likvidnosti položek aktiv v čítateli (Sedláček, 2011, s. 66).

Běžná likvidita

Vypočítává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je náchylná na strukturu zásob, kvůli reálnému oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a struktury pohledávek.

Mnohem déle trvá, než se zásoby promění na peníze. Následně se může čekat týdny až měsíce na inkaso od odběratele (Sedláček, 2011, s. 66).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.11)$$

Pohotová likvidita

Ve snaze vylepšit ukazatel běžné likvidity a odstranit tak jeho nevýhody vylučuje z oběžných aktiv zásoby a zanechává tak v čitateli pouze peněžní prostředky (peníze v hotovosti a na bankovních účtech), krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky očištěné od těžko vymahatelných položek. Nastane-li oproti běžné likviditě výrazný pokles, značí to, že společnost má vázáno dost peněz v zásobách (Sedláček, 2011, s. 67).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.12)$$

Okamžitá likvidita

Vypovídá o schopnosti, s jakou dokáže společnost okamžitě hradit své splatné dluhy. V čitateli se dosazují peníze v hotovosti a na běžných účtech společně s jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky) (Sedláček, 2011, s. 67).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (1.13)$$

Ukazatele rentability

Za základní hodnocení ukazatelů rentability neboli návratnosti se považuje obecně vložený kapitál. Rentabilita vloženého kapitálu se obecně definuje jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Ten se uvádí zpravidla v různých formách, podle toho, jaký typ kapitálu je použit (Dluhošová, 2008, s. 76).

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Ukazatel poměruje zisk oproti celkovým aktivům, které jsou investovány do podnikání bez rozlišení zdrojů financování (vlastní, cizí, krátkodobé či dlouhodobé). Do čitatele se uvádí EBIT, ten v účetní metodice odpovídá zhruba provoznímu zisku. Indikátor rentability pak

měří hrubou produkční sílu aktiv společnosti před odpočtem daní a nákladových úroků (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \cdot 100. [\%] \quad (1.14)$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Pomocí ukazatele ROE zjišťují investoři, akcionáři nebo další společníci, zda jejich vložený kapitál do společnosti přináší dostatečný, popř. očekávaný výnos. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění. Pro jmenovatel je už třeba zauvažovat, který z fondů bude nejvhodnější. Investor bude očekávat to, aby ukazatel ROE dosahoval vyšších úroků, než které by obdržel při jiné formě investování. Má se tedy za to, že vlastní kapitál vyplácený ve formě dividendy nebo podílu na zisku je vyšší než cena (úroky) za kapitál cizí, a proto se jinými slovy říká, že vlastní kapitál je dražší (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 [\%]. \quad (1.15)$$

ROS – ukazatel rentability tržeb

Jedná se o zisk vztažený k tržbám společnosti. Ve jmenovateli se uvádí tržní ohodnocení výkonů za určité období neboli celkový součet tržeb společnosti. Do čitatele se dosazuje čistý zisk po zdanění, i když někdy je vhodnější použití zisk před zdaněním, např. při cenové kalkulaci, pro kterou je zisková přírážka, zahrnující zdroje pro úhradu daně z příjmů právnických osob, vhodnější alternativa (Sedláček, 2011, s. 59).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100 [\%]. \quad (1.16)$$

Ukazatele aktivity

Rozbor těchto ukazatelů si klade za úkol hledat odpovědi na otázku, jak se hospodaří s aktivy, jednotlivými složky aktiv a jaké to má vlivy na výkonnost a likviditu dané společnosti (Mařík, 2011, s. 106).

Počet obrátů aktiv

Výpovědní hodnota ukazatele udává počet obrátek, což značí kolikrát se za daný časový interval (v tomto případě za rok) obrátí celková aktiva vůči tržbám. Je-li hodnota nižší než

oborový průměr, mělo by dojít k navýšení tržeb nebo naopak k odprodání některých aktiv (Sedláček, 2011, s. 61).

$$\text{Počet obrátů aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \text{ [krát]}. \quad (1.17)$$

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dní, s jakou jsou jednotlivé položky vázány v organizaci, do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Ukazatel taky může působit jako indikátor likvidity, jelikož uvádí počet dní, za něž se zásoba přemění na hotovost nebo pohledávku. Obecný vzorec je definován jako poměr zásob vůči denním tržbám (Sedláček, 2011, s. 62).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \text{ [dny]}. \quad (1.18)$$

Doba obratu závazků a pohledávek

Pomocí těchto dvou ukazatelů, které jsou mezi sebou vzájemně provázány lze snadno zjistit, jaká je platební morálka společnosti a s jakou platební morálkou inkasuje pohledávky od svých odběratelů. Pro výpočet průměrné doby se v čitateli uvádí výše obchodních pohledávek, respektive závazků vůči dodavatelům oproti jmenovateli, v kterém jsou rovněž jak u předchozího ukazatele denní tržby. Výsledné hodnoty jsou užitečné v porovnání se skutečným inkasem plateb, za které podnik fakturuje své zboží, výrobky či služby. Dosáhne-li tato hodnota delší splatnosti, znamená to, že partneři nehradí pohledávky včas (Sedláček, 2011, s. 63).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \text{ [dny]}. \quad (1.19)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \text{ [dny]}. \quad (1.20)$$

Obecně platí, že je lepší, když společnost bude mít dobu obratu pohledávek nižší než závazků, protože pak nemůže nastat situace, která by znamenala platební neschopnost (Sedláček, 2011, s. 63).

Ukazatele zadluženosti

Vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti udávají ukazatelé zadluženosti, které měří rozsah, v jakém jsou využívány dluhy. Zadluženost nemusí nutně znamenat negativní charakteristiku společnosti. Její růst může výrazně přispět k celkové rentabilitě a tím napomocť k vyšší tržní hodnotě (Sedláček, 2011, s. 63).

Celková zadluženost

Reprezentuje podíl cizího kapitálu vůči celkovým aktivům. S vyšším podílem kapitálu vlastního roste taktéž tzv. finanční polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Jaká je vhodná zadluženost se nejlépe zjistí porovnáním s oborovým průměrem společnosti (Sedláček, 2011, s. 63-64).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} [\%]. \quad (1.21)$$

Úrokové krytí

Ukazatel sděluje počet, kolikrát dosažený zisk převyšuje placené úroky. Je-li hodnota ukazatele rovna 1, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celkový zisk a tím pádem nic nezbude na vlastníky a akcionáře. Literatura uvádí jako postačující, jsou-li úroky pokryty ziskem 3x až 6x (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} [\text{krát}]. \quad (1.22)$$

1.4.5 Analýza soustav ukazatelů

Podstatou finanční analýzy je snaha o kontinuální vyhodnocování finančního zdraví společnosti, ať již z její finanční minulosti, nebo z pohledu predikce budoucnosti. Protože bylo vždy potřeba vypočítat velké množství poměrových ukazatelů, došlo tak k sestavení souhrnných indexů hodnocení, které mají za cíl vyjádřit komplexní charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti společnosti za pomoci jednoho výsledku (Růčková, 2019, s. 78).

Následující modely se dělí na bankrotní a bonitní. Nelze říct, že by se mezi těmito dvěma skupinami vyskytovala vymezená hranice, jelikož obě posuzují finanční zdraví, pouze se liší ve smyslu účelu vzniku (Růčková, 2019, s. 78).

Bankrotní modely

Udávají informace o tom, zda zkoumaná společnost vykazuje symptomy bankrotu či nikoliv. Vychází se z faktu, který udává, že každá firma ohrožená bankrotem má příznaky již určitý čas před touto událostí a ty jsou pro bankrot typické. Nejčastější problém je s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2019, s. 80).

Tafflerův model

$$T = 0,53 \cdot R_1 + 0,13 \cdot R_2 + 0,18 \cdot R_3 + 0,16 \cdot R_4 \quad (1.23)$$

R_1 = zisk před zdaněním / kr. závazky

R_2 = oběžná aktiva / cizí kapitál

R_3 = kr. závazky / celková aktiva

R_4 = tržby celkem / celková aktiva

Tab. 1: Výsledky Tafflerova modelu

zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 113)

T > 0,3	Malá pravděpodobnost bankrotu
T < 0,2	Symptomy bankrotu

Index IN05

Tento model představuje obdobu Altmanova bankrotního modelu, který manželé Neumaierovi upravili na prostředí českých společností. Jedná se rovněž o soustavu poměrových ukazatelů, které jsou následně vynásobeny svojí přiřazenou váhou. Číslo za písmeny IN vyjadřuje rok, ve kterém byl model aktualizován a IN05 je poslední v řadě změn (Růčková, 2019, s. 84).

$$IN05 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E \quad (1.24)$$

A = aktiva / cizí kapitál,

B = EBIT / nákladové úroky,

C = EBIT / celková aktiva,

D = celkové výnosy / celková aktiva,

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry (Sedláček, 2011, s. 111-112).

Tab. 2: Výsledky indexu IN05

zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 111)

IN > 1,6	lze předpokládat uspokojivá finanční situace
0,9 < IN ≤ 1,6	tzv. "šedá zóna" nevyhraněných výsledků
IN ≤ 0,9	společnost vykazuje bankrotní symptomy

Bonitní modely

Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví, což znamená, že se snaží stanovit, zda se organizace řadí mezi dobré, či špatné. Musí být tedy umožněno porovnání s jinými společnostmi. Jedná se tedy o komparaci firem v rámci stejného oboru podnikání (Růčková, 2019, s. 80).

Grünwaldův index bonity

Obsahuje šest poměrových ukazatelů, které jsou vztaženy k tzv. přijaté hodnotě a výsledkem jsou pak body, které jsou přiřazeny ke každému jednotlivému ukazateli. Bodové hodnocení je limitováno maximálním počtem 3 bodů. Nastane-li situace, že ukazatel bude mít zápornou hodnotu, automaticky se změní na hodnotu 0. Je-li v čitateli číslo kladné a ve jmenovateli záporné, výsledek bude roven taktéž nule. Grünwaldův index bonity je pak aritmetický průměr z počtu získaných bodů za jednotlivé poměrové ukazatele obsažené v následujícím vzorci 1.25 (Sedláček, 2011, s. 114).

$$GIB = \frac{1}{6} \cdot \left[\frac{ROE}{\acute{u} \cdot (1 - d)} + \frac{ROA}{\acute{u}} + \frac{PPL}{1} + \frac{KZPK}{z} + \frac{DSD}{s} + \frac{\acute{U}K}{k} \right] \quad (1.25)$$

Rentabilita

Výpočet přijatelné hodnoty je roven průměrné zdaněné úrokové míře (\acute{u}) z přijatých úvěrů, kde d je sazba daně z příjmů právnických osob (Sedláček, 2011, s. 114).

$$ROE = \frac{EAT}{VK} [\%] \quad (1.26)$$

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} [\%] \quad (1.27)$$

Likvidita

Ideální hodnota **provozní pohotové likvidity** by měla být vyšší než 1,00. Analytik si může zvolit přesnou výši (Sedláček, 2011, s. 114).

$$PPL = \frac{(\text{kr. pohledávky} + \text{kr. fin. majetek})}{\text{kr. závazky}} \quad (1.28)$$

Obdobně jako u provozní pohotovosti likvidity (PPL) i zde platí, že pro **krytí zásob pracovním kapitálem** je přijatelná hodnota rovna 1. Avšak tady je v ideálním případě hodnota **z** menší a analytik si ji rovněž může zvolit sám (např. 0,7) (Sedláček, 2011, s. 114).

$$KZPK = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{kr. závazky} - \text{kr. bankovní úvěry})}{\text{zásoby}} \quad (1.29)$$

Finanční stabilita

Pro ukazatel **dobu splatnosti dluhu** je přijatelná hodnota s delší než jeden rok, jako ve všech předešlých případech určí analytik (např. 3,5) (Sedláček, 2011, s. 114).

$$DSD = \frac{\text{cizí kapitál}}{(\text{EAT} + \text{odpisy})} \quad (1.30)$$

Hodnotu indikátoru **k** taktéž volí analytik a v ideálním případě by měla dosahovat čísla větší než 2,5krát (Sedláček, 2011, s. 114).

$$ÚK = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (1.31)$$

Tabulka č. 3 vyobrazuje hodnocení finančního zdraví společnosti na základě vyhodnocení **Grünwaldova indexu bonity**.

Tab. 3: Výsledky Grünwaldova indexu bonity
zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 114)

GIB ≥ 2,00 a současně poměrové ukazatele ≥ 1,00	pevné zdraví
1,00 ≤ GIB ≤ 1,90 a ukazatele PPL a ÚK ≥ 1,00	dobré zdraví
0,50 ≤ GIB ≤ 0,90 a ukazatel PPL dosahuje hodnoty ≥ 1,00	slabší zdraví
GIB < 0,50	churavění

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Druhá část závěrečné práce se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Úvodní podkapitola se věnuje základním informacím o společnosti včetně stručné historie. Následuje ji strategická PEST analýza, Porterův model pěti sil a Model „7S“ společnosti McKinsey. V neposlední řadě je provedena finanční část práce, která obsahuje absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele analyzované společnosti, a to včetně soustav ukazatelů. Závěrem bude sestavena SWOT matice na základě zjištěných závěrů z předem zmíněných analýz.

2.1 Informace o společnosti

Obchodní firma:	Profibaustoffe CZ, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	25. března 1993
Sídlo:	Vídeňská 140/113c, Dolní Heršpice, 619 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Ing. Luděk Drobek
Společníci:	Profibaustoffe Austria GmbH
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	1 261 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Právní forma právnické osoby: společnost s ručením omezeným se zahraniční majetkovou účastí



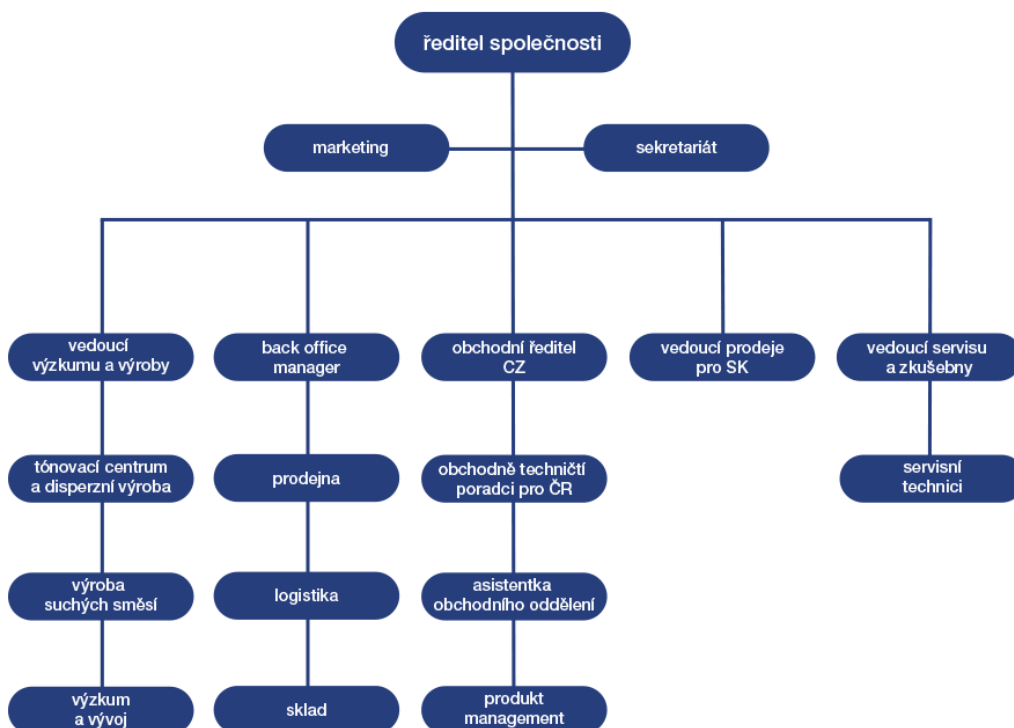
Obrázek 6: Logo společnosti
zdroj: (Profibaustoffe, 2020)

2.1.1 Představení a historie

Společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o jež sídlí v Brně, je dceřiným podnikem rakouské organizace Profibaustoffe Austria GmbH. V současnosti se zabývá výrobou, vývojem a prodejem vysoce kvalitních stavebních materiálů určené pro fasády, podlahy, zdi, zahrady, silniční stavby a průmyslové aplikace na bázi vápna pod značkou Profibaustoffe. Na českém trhu působí již od roku 1993, jejím úkolem bylo zpřístupnění výrobků značky Profi rovněž pro zákazníky České republiky. V současnosti operuje na českém, slovenském, maďarském, slovinském, polském a chorvatském trhu (Profibaustoffe, 2020).

První Vápenka založená v rakouském Ernstbrunnu byla založena již v roce 1883 panem Adolfem Rochlederem. Společnost tehdy začínala jako výroba vápna v jednoduchých polních kamnech s pouhou kapacitou jen několika tun na den. V dalších letech byla výroba vápna rozšířena o výrobu suchých omítkových a maltových směsí. Ty v dnešní době již výrazně převažují nad výrobou vápna. V současné době se již výroba provádí na plně automatizovaných moderních výrobních linkách jak v rakouské mateřské společnosti, tak u nás, konkrétně v Brně (Profibaustoffe, 2020).

Obrázek č.7 reprezentuje současnou organizační strukturu společnosti.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

Zdroj: (Profibaustoffe, 2020)

2.2 Strategická analýza

Tato část se věnuje strategické analýze společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. V Následujících podkapitolách jsou popsány vnitřní a vnější analýzy okolí podniku, které byli již zmíněny výše. Jedná se tak o PEST analýzu, Porterův model pěti sil a McKinseyho model.

2.2.1 PEST analýza

Znalost venkovního okolí společnosti je nezbytnou součástí každého podnikání, ať se již jedná o tuzemský, či mezinárodní trh. Faktory v PEST analýze se vyznačují právě tím, že existují nezávisle na činnosti organizace, která na ně nemá přímý vliv.

Politicko-legislativní faktory

Současný politický vliv v České republice je zásadní mnohem více než jakýkoli jiný rok. V letech 2020-2021 jsou politické rozhodnutí, spojené s vývojem epidemie, velice nepříznivá až kritická. Rozhodnutí vlády se mění téměř každým dnem a nesou s sebou spoustu restrikcí, omezení, zákazů a spoustu dalších faktorů, které významně omezují podnikání. Právě z důvodu epidemické situace byl od pondělí 5. října 2020 vyhlášen nouzový stav na celém území České republiky (MVČR, 2020).

V roce 2021 propuknou rovněž volby do Poslanecké sněmovny parlamentu ČR a to konkrétně 8. – 9. října. V roce 2023 proběhne přímá volba prezidenta. Tuto funkci nyní zastává Miloš Zeman. V České republice (Evropské unii) lze hodnotit politickou a bezpečnostní situaci jako stabilní (MVČR, 2020).

Mezi hlavní legislativní změnu v novém roce se řadí skutečnost, že s účinností od 1. ledna 2021 vláda zrušila super hrubou mzdu, která pro samotnou společnost nebude mít žádný vliv, jelikož mzdové náklady na zaměstnance zůstanou totožné. Výhodou ovšem je, že všichni zaměstnanci si tak polepší na svých mzdách, aniž by to způsobilo růst osobních nákladů (Finance, 2021).

Tab. 4: Vývoj minimální mzdy v letech 2017-2021

Zdroj: (ČSÚ, 2020)

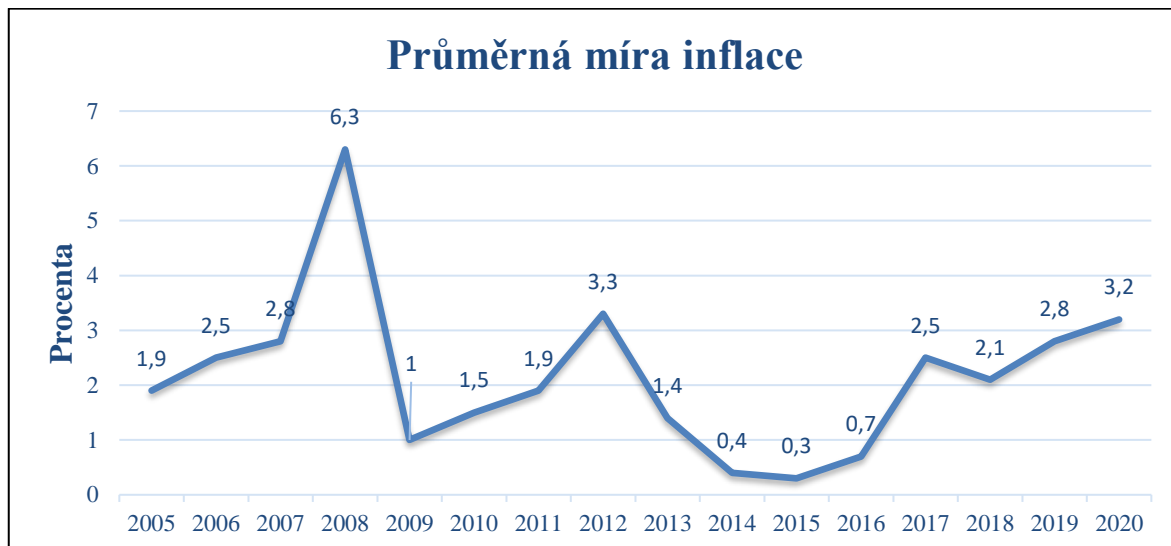
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Minimální mzda (Kč)	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200

Pro rok 2021 se minimální mzda v české republice navýšila o 600 Kč jak je patrné z tabulky. Každoročně dochází k růstu výše minimální mzdy. Tento trend je potřeba sledovat zejména

z důvodu navýšení mzdových nákladů za nekvalifikovanou pracovní sílu. Rovněž roste tlak vyvíjený směrem ke zvyšování průměrné mzdy.

Ekonomické faktory

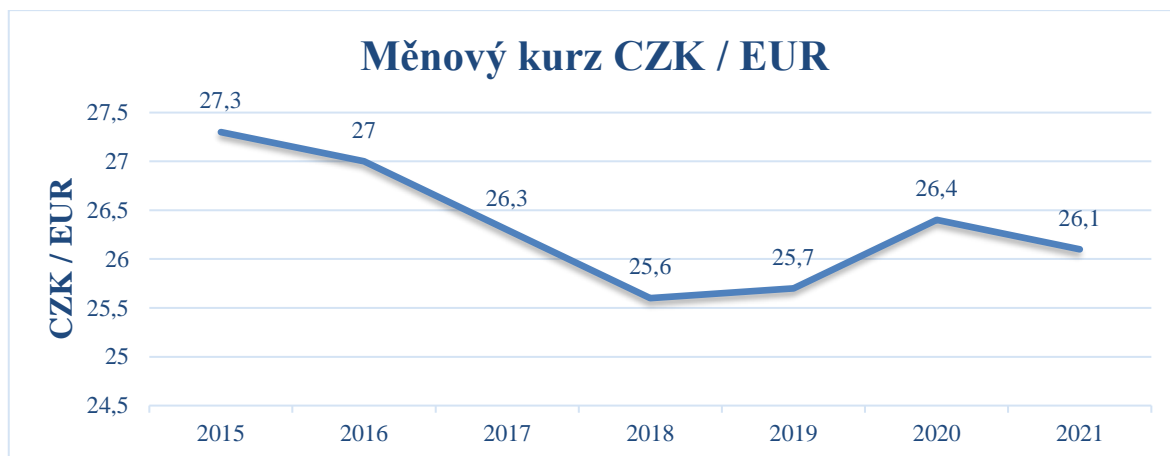
Mezi ekonomické faktory se řadí průměrná míra inflace, vývoj kurzu české koruny vůči euru, hrubý domácí produkt a nezaměstnanost jak v ČR, tak v JMK.



Graf 1: Vývoj průměrné míry inflace v ČR v období 2005-2020
Zdroj: (ČSÚ, 2021)

V loňském roce, přestože se Česká republika potýkala s pandemií COVID-19, došlo k nárůstu průměrné míry inflace o 0,4 procentního bodu oproti roku předešlému.

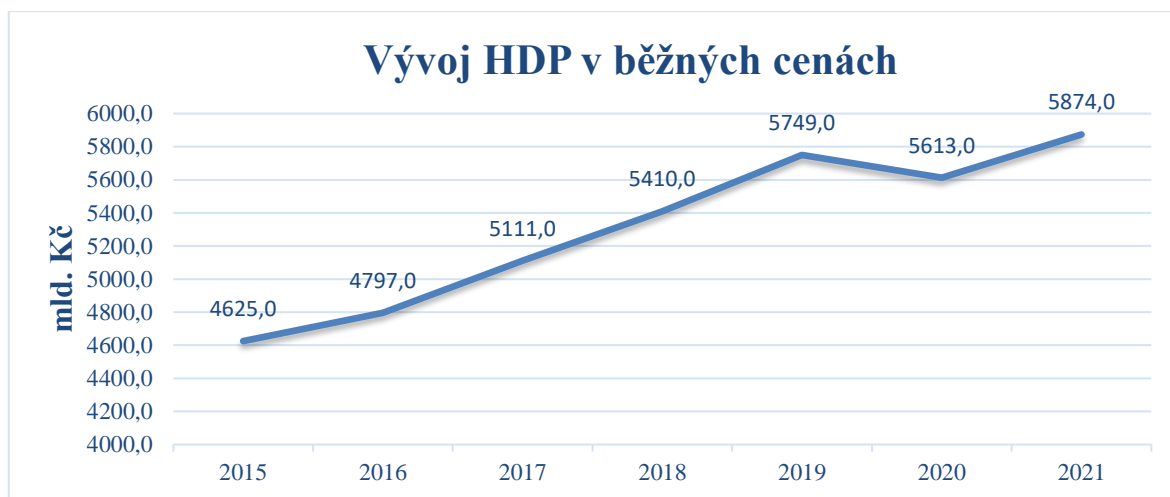
V celkovém sledovaném období se jedná spíše o průměrnou hodnotu, jelikož v roce 2008 byl nárůst téměř dvojnásobný a to na 6,3 %. Dle ministerstva financí by v roce 2021 měly chybět proinflační faktory a inflace by tak mohla v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce přetrvávající záporné mezery klesnout na 1,9 % (MFČR, 2021).



Graf 2: Vývoj měnového kurzu v období 2015-2021

Zdroj: (MFČR, 2021)

Na základě grafu o měnovém kurzu lze říct, že vývoj české koruny vůči euru má od roku 2015 spíše klesající trend. Po roce 2018 sice nastalo drobné navýšení o 0,1 CZK/EUR, a následující rok ještě o dalších 0,7 CZK/EUR, ačkoliv predikce pro rok 2021 dle ministerstva financí české republiky by měla být znovu klesající a tím pádem bude společnost lehce znevýhodněna, protože vývoz do sousedního Rakouska a Slovenska bude mírně oslaben. Na druhou stranu apreciacie měny bude výhodná z důvodu dovážení zboží ze sesterské společnosti sídlící v Maďarsku. Taktéž je hrazen dlouhodobý a krátkodobý úvěr bankovní instituci Oberbank AG v eurech a vývoj kurzu má značný vliv na anuitu (MFČR, 2021).

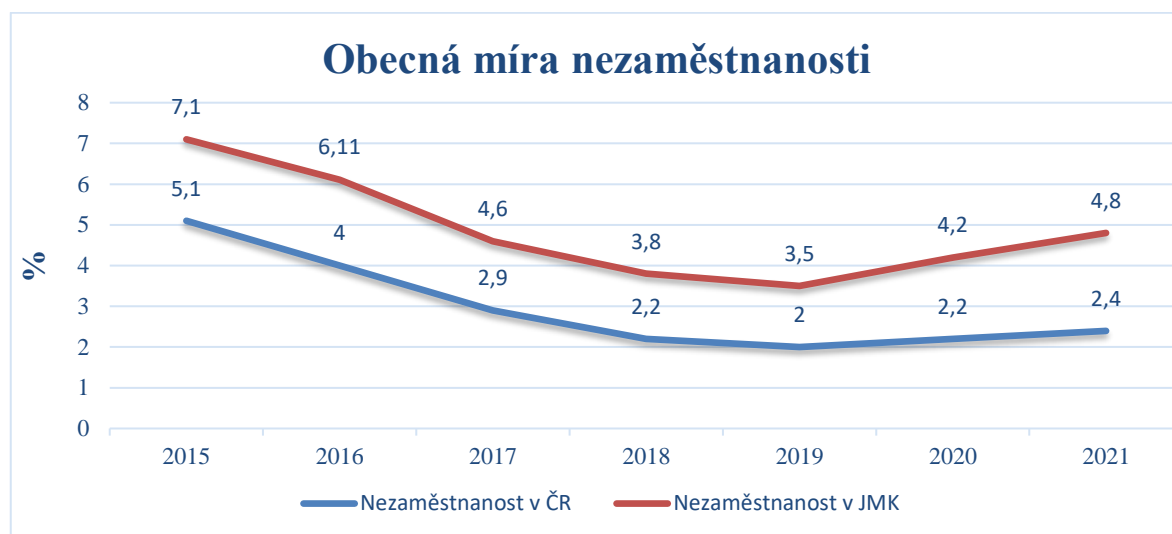


Graf 3: Vývoj HDP v období 2015-2021

Zdroj: (MFČR, 2021)

Propad ekonomického výkonu za celý rok **2020** je predikován o **6,1 %**. K hlubokému poklesu došlo nejspíše ve všech oblastech domácího užití s výjimkou výdajů sektoru

vládních institucí na konečnou spotřebu. Díky předpokládanému zlepšení epidemické situace ve spojitosti s procesem očkování proti COVID-19 a očekávanému oživení v zahraničí by hospodářský růst v roce 2021 mohl dosáhnout **3,1 %** (MFČR, 2021).

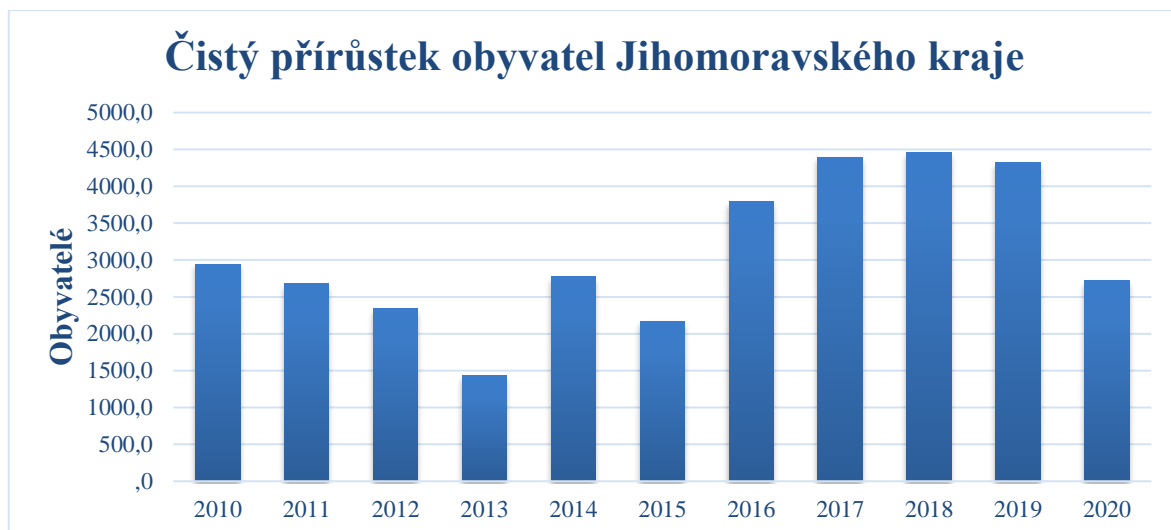


Graf 4: Obecná míra nezaměstnanosti
Zdroj: (ČSÚ, 2021)

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR podíl nezaměstnaných k 31.1.2021 vzrostl o 0,2 procentního bodu. V jihomoravském kraji je hodnota téměř dvojnásobná oproti průměru v České republice. Ve srovnání s ostatními kraji se jedná o 4. nejvyšší nezaměstnanost s evidovanými 36 260 dosažitelnými uchazeči o zaměstnání ve věku 15 až 64 let. Za důvod růstu obecné míry nezaměstnanosti lze považovat zhoršenou epidemickou situaci spojenou s vládními restrikcemi a omezeními. Pro společnost obecně mohou být tato data příznivá, jelikož šance pro získání potenciálních zaměstnanců na trhu může být snadnější.

Sociální a demografické faktory

Společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. realizuje svoji podnikatelskou činnost v Brně, kde se nachází jejich provozovna. Brno tvoří krajské město Jihomoravského kraje, které podle českého statistického úřadu k 30. září 2020 eviduje 381 876 obyvatel. Samotný Jihomoravský kraj čítá 1 195 226 obyvatel. Za posledních 5 let se počet obyvatel Brna navýšil o 4 848 obyvatel. Do Jihomoravského kraje se v průběhu ledna až září v roce 2020 přistěhovalo 10 113 osob. ve stejném období se rovněž 7 388 osob vystěhovalo z toho 50,4% přistěhovalých jsou z jiného kraje a dalších 49,6 % pochází ze zahraničí (ČSÚ, 2021).



Graf 5: Čistý přírůstek obyvatel JM
Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Za poslední dekádu čistý přírůstek obyvatelstva v Jihomoravském kraji, ve kterém společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. podniká, dosahoval vždy čistého přírůstku tedy vždy se více lidí do kraje přistěhovalo, než odstěhovalo. Ovšem po roce 2018, kdy bylo dosaženo maximálního bodu nastává klesající trend.

Tab. 5: Průměrný věk v Jihomoravském kraji
Zdroj: (ČSÚ, 2021).

	2017	2018	2019
Průměrný věk v JMK (Roky)	42,3	42,4	42,5

Žádoucí je také sledovat případný proces stárnutí obyvatelstva, a nejen vývoj čistého přírůstku. Ten by pro společnost mohl být lehce nepříznivý (viz tabulka 5), jelikož polovina zaměstnanců pracuje v náročném výrobním prostředí, kde jsou potřeba zaměstnanci odolní fyzické zátěži. Rovněž skloubení s nejmodernějšími softwarovými systémy mohou dělat lidem v tomto věku značné potíže, a to i při implementaci novějšího, modernějšího a výkonnějšího systému.

Technologické faktory

Společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. disponuje vlastním oddělením výzkumu a vývoje, kde každoročně úspěšně zpracovává několik projektů na inovace a zkvalitnění parametrů svých výrobků. V letech 2014–2015 došlo k vybudování nové výrobní haly v rámci programu „Podnikání a inovace – program Potenciál“. Zahájila se výroba suchých směsí přímo v sídle v Brně a nemusí tak nadále docházet k objednávkám z mateřské společnosti.

Společnost nadále téměř každým rokem investuje jak do technologického vývoje výrobků a služeb, tak do celkového rozšiřování společnosti. Ta se totiž za posledních 10 let téměř zdvojnásobila a čítá jednou tolik zaměstnanců, navyšuje se tedy vozový park pro externí obchodní zástupce společnosti a rovněž i kancelářská technika společně s nejnovějšími licencemi softwarů apod. Rozšiřováním byla společnost donucena taktéž navýšit prostory, a proto došlo v letech 2014-2015 k vybudování zcela nové výrobní haly i k odkoupení vedlejší budovy, která byla přestavěna na tónovací centrum, výzkum a vývoj.

Dle účetní závěrky společnost v roce 2019 významně investovala do rozšíření výrobní technologie a výzkumné činnosti. Ty spočívaly ve vybudování zařízení pro úpravu plniv z místních zdrojů, dále skladování a dávkování surovin ve výrobním procesu. Taktéž bylo zainvestováno do laboratorního zařízení. V tomto roce byl prostřednictvím obchodního partnera HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. na trhu představen nový výrobek pod názvem HELUZ SIDI, jehož vývoji a certifikací bylo v uplynulých letech věnováno velké úsilí. Rovněž byl ukončen vývoj speciálního lepidla na velkoformátové obkladové prvky a probíhalo ověřování jeho vlastností na reálných velkorozměrových konstrukcích. Dosavadní výsledky a srovnání na trhu s používanými značkami ukazují na značný potenciál nového produktu v tomto specifickém segmentu (Účetní závěrka Proffibaustoffe CZ, s.r.o., 2020).

2.2.2 Porterův model pěti sil

Model znázorňuje pět základních hybných sil, které působí v daném odvětví zkoumané společnosti Proffibaustoffe CZ, s.r.o. Kapitola následně rozebere jednotlivě všechny síly uvedené v teoretické části závěrečné práce.

Vliv odběratele

Společnost působí na českém trhu od roku 1993. Za tu dobu si zvládla vytvořit řadu dlouhodobých a loajálních klientů. Čím vyšší obrat zákazníci vytvořily za dobu působení pro společnost, nebo tvoří měsíčně, tím vyšší je jejich vyjednávací schopnost. Rovněž je tomu tak u partnerů a obchodních řetězců do kterých společnost dodává své výrobky. Proffibaustoffe CZ, s.r.o. dlouhodobě eviduje záznamy o obratech, nebo také platební schopnosti ať už o jednotlivých zákaznících, tak větších stavebních nebo prodejních společnostech. Většinový obrat ve společnosti tvoří zejména loajální zákazníci a lze proto usoudit, že vyjednávací síla je veliká.

Vliv dodavatele

Dodavatelé fasádních bází, barev a penetrací pochází ze sesterské společnosti Profibaustoffe Hungária Kft. sídlící v Maďarsku. Prodej a zpracování výrobků z této společnosti jsou pro chod společnosti klíčové, a proto se dá vyjednávací síla z tohoto úhlu pohledu považovat za velice silnou. Rovněž může být pro společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. velká hrozba z důvodu jediného dodavatele specifického druhu zboží. V případě výpadku sesterské společnosti mohou nastat komplikace se zpožděním v disperzní výrobě.

Naproti tomu výroba suchých směsí, která vzniká přímo v Brně, objednává suroviny z celé České republiky, a proto lze říct, že není závislá pouze na lokálních dodavatelích, ale může se rozhodovat na základě poměru nejvýhodnější ceny a kvality, která by byla ke prospěchu hlavně chodu organizace.

Co se týče poskytovatelů energií, služeb, softwaru nebo oběžného majetku, disponuje společnost vysokou vyjednávací silou, jelikož v tomto odvětví rovněž existuje vysoká konkurence. Profibaustoffe CZ, s.r.o. se považuje z pohledu dodavatelů za atraktivního zákazníka, a proto si může vyjednávat lepší smluvní podmínky. Především za to vděčí dlouhodobé spolehlivosti, platební schopnosti a již téměř třicetileté tradici v podnikání na českém trhu. U bankovních institucí je tomu rovněž tak. Stabilní společnosti, které disponují velkým množstvím dlouhodobého majetku, jsou schopny dostát svým závazkům a dlouhodobě dosahují kladného ekonomického zisku, jsou pro bankovní instituce rovněž příznivé.

Potencionální konkurence

Riziko vstupu nových konkurentů na trh, který se věnuje výrobě stavebních materiálů, fasádních omítek, barev a potěrů je minimální. Na českém trhu disponuje již řada zavedených a dlouhodobých společností (kterým je věnována poslední kapitola Porterova modelu). Hlavními důvody jsou ovšem vysoké kapitálové požadavky a specializované materiály, které se musí dovážet ze zahraničí a jsou většinou distribuovány prostřednictvím mateřských společností s více než stoletou tradicí. Vybavení na výrobu nebo úpravu tohoto sortimentu by se mohl vyšplhat až do stovek milionů Kč. Za klíčovou bariéru se ovšem považuje vysoká specializovanost tohoto oboru, jež je potřebná pro výrobu. Dále nutnost splnění přísných standardů, norem a prostředky na výzkum a vývoj. Jelikož je trh již dostatečně nasycený, nepředpokládá se nový výskyt konkurence.

Hrozba substitutů

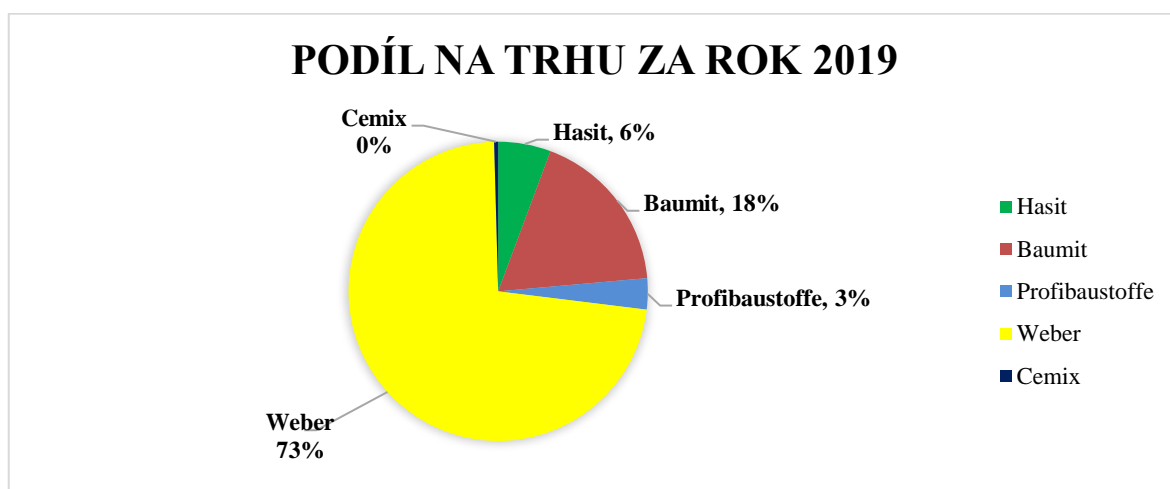
Vývoj ve stavebnictví se posouvá téměř každým dnem. Nové technologie a postupy se v tomto odvětví vytvářejí velice rychlým tempem. Lze se proto obávat, že prostředky či materiály, které společnost prodává a distribuuje mohou každým rokem zastarat. Může se tedy předpokládat, že nějaká konkurenční společnost přijde se substituty, které mohou dokonale nahradit výrobky společnosti za mnohem nižší náklady. Z tohoto důvodu se považuje hrozba substitutů jako vysoká.

Stav soupeřivosti nebo rivality

Hrozba konkurence na trhu s fasádními a stavebními materiály ve kterém se analyzovaná společnost pohybuje je značně rozsáhlá. Následující společnosti lze považovat za významné konkurenty, které Profibaustoffe CZ, s.r.o. eviduje:

- BAUMIT, spol. s r.o.
- CEMIX a.s.
- Weber CZ a.s.
- Hasit, s.r.o.

Mezi těmito konkurenty panuje rozsáhlý konkurenční boj. Společnosti BAUMIT, spol. s r.o. a Weber CZ a.s., na rozdíl od analyzované společnosti, pokrývají celý tuzemský trh. Kdežto Profibaustoffe CZ, s.r.o. se zaměřuje zejména na kraj Jihomoravský, Zlínský, Olomoucký, Vysočinu a s malou účastí na slovenském trhu. Pár partnerů se vyskytuje i na Ostravsku, Jihočeském kraji či v Hradci králové.



Graf 6: Podíl na trhu za rok 2019
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Justice, 2015)

Z předchozího grafu s číslem 6 lze vidět stávající podíl na trhu analyzované společnosti stanovenou na základě obrátu. Profibaustoffe CZ, s.r.o. disponuje 3,36% podílem na celém tuzemském trhu. Následující tabulka s číslem 6 obsahuje data o celkových hodnotách aktiv společnosti společně s celkovým podílem tržeb.

Tab. 6: Celková hodnota aktiv a tržeb pro zvolené společnosti za rok 2019

Zdroj: (Justice, 2015).

Ukazatel (tis. Kč)	Aktiva	Tržby
BAUMIT, spol. s r.o.	925 853	1 479 140
CEMIX a.s.	128 282	35 946
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	204 104	277 919
Weber CZ a.s.	4 707 075	4 444 503
HASIT, s.r.o.	438 419	470 151

Hodnoty uvedené v tabulce ukazují pozici, na které se nachází analyzovaná společnost. Z poměru aktiv oproti dominantním společnostem lze usoudit, že výsledek celkových tržeb je více než kladný. Na druhou stranu taktéž v porovnání s celkovými aktivy a tržbami je pro analyzovanou organizaci konkurence silná hrozba.

2.2.3 Model „7S“ společnosti McKinsey

V nadcházejících kapitolách jsou jednotlivě rozebrány body McKinseyho „7S“ analýzy pro interní hodnocení společnosti. Ty budou důkladně rozebrány pro zkoumanou společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Strategie

Strategie Profibaustoffe CZ, s.r.o. vychází především z jejich motto: „Kvalita a spolehlivost“. Jedná se o jisté stanovisko, pomocí kterého si společnost klade velký důraz na své produkty a služby za cenu vyššího finančního ohodnocení. Hlavní účel fungování dceřiné společnosti na českém trhu, je zpřístupnění výrobky značky Profi také pro zákazníky v České republice. Snaží se dosahovat nejvyšší kvality i efektivity v procesech výroby, logistiky nebo poskytování služeb zákazníkům. Důležitou strategií ve své činnosti jsou nepřetržité investice do navyšování kvality výrobků a diferenciaci svého produktového portfolia. Důsledným zdokonalováním stávajících produktů a služeb, stejně jako probíhající nový vývoj specializovaných a vysoce kvalitních výrobních systémů jsou nedílnou součástí podnikové filozofie mateřské společnosti z Ernstrbrunu.

Struktura

Organizační strukturu společnosti lze nalézt výše v kapitole 2.1.1. jako obrázek s číslem 7. Ve společnosti funguje hierarchická organizační struktura v čele s nejvyšším orgánem, kterým je Jednatel společnosti. Následují jednotliví vedoucí úsekových oddělení. Jasně jsou definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti s vertikální orientací, tedy každý podřízený má přesně stanoveného svého nadřízeného. Jednotlivé úseky se dělí na výzkum a vývoj, back office, obchodní oddělení pro CZ nadále pro SK prodeje, Marketing, Servisní úsek a v neposlední řadě sekretariát. Oddělení pro výzkum a vývoj se nadále dělí na tónovací a disperzní výrobu, výrobu suchých směsí, výzkum a vývoj. Back office zase sestává z prodejny, logistického i fakturačního oddělení a sklad.

Systémy

Hojně využívaný softwarový systém ve společnosti je Money S3. Jedná se o účetní a podnikový ERP systém, který se dokáže přizpůsobit na míru organizace. Prostřednictvím tohoto softwaru má firma přehled o tržbách, chybějícím či docházejícím zboží na skladě. Nadále se vyobrazuje stav skladu k určitému okamžiku, tedy jde o snadnější celkový přehled. Také se jedná o jednoduchou a dlouhodobě zavedenou komunikaci mezi jednotlivými úseky. Za další aspekty se řadí snadnější vedení účetnictví, lepší koordinace nebo informovanost. Dalším důležitým systémem pro společnost je balíček Microsoft office. Hojně se využívá program Excel, Word, Outlook nebo i nově Teams pro snadnější a rychlou komunikaci, z důvodu dodržování přísných bezpečnostních opatření spojené s vývojem epidemické situace v České republice. Profibaustoffe CZ, s.r.o. nemá k dispozici vlastní IT oddělení a je tedy odkázána na externí spolupráci o starost spojenou se správným chodem zavedených informačních systémů. Taktéž zaměstnancům poskytují potřebná školení.

Spolupracovníci

Zaměstnanci tvoří ve společnosti nezbytnou součást chodu. Z počátku prochází výběrovým řízením, které se dělí na osobní pohovor a následnou zkušební dobu. V podniku dochází k velmi nízké fluktuaci zaměstnanců. Naopak naprostá většina spolupracovníků je ve společnosti delší časový horizont, někteří dokonce od samotného založení a fungování organizace, která dosahuje téměř třiceti let. Právě takové dlouhodobé vztahy má Profibaustoffe CZ, s.r.o. v úmyslu udržovat, a proto své zaměstnance náležitě odměňuje a motivuje. S dynamickým rozvojem dochází k vytváření nových pracovních míst a nastává

tak rozšiřování celkového počtu pracovních pozic. Rovněž je spolupracovníkům poskytována možnost zvyšování své kvalifikace pomocí celé řady kurzů, seminářů, školení, konferencí a další škály prostředků.

Schopnosti

Od každého jednotlivého postu jsou vyžadovány jiné specifické požadavky. Externí obchodníci musí být znalí v produktech a službách, které společnost nabízí a musí disponovat značnými komunikačními dovednostmi. Od managementu se očekává schopnost organizace a komunikace, řešení krizových situací nebo budování zaměstnanecké pohody na pracovišti. Ve výrobě zaměstnanci musí prokazovat odolnost vůči fyzickému zatížení, společně s kvalifikací z oblasti výroby.

Styl

Převládá zde spíše autoritativní styl řízení. Ve většině případů dochází k zadávání úkolů z vyšších postů. Tento styl je dlouhodobě zavedený a díky profesionálním zkušenostem vedení i osvědčený, bezproblémový a místy i žádaný. Samozřejmě existuje prostor pro diskusi a vyjádření nesouhlasu nebo jiného návrhu řešení.

Sdílené hodnoty

Firemní kultura je ve společnosti velice dobře rozšířená, a to zejména kvůli dlouhodobému a přátelskému kolektivu v zaměstnání. Dlouhodobě společnost disponuje minimální fluktuací, což přispívá k budování vztahů na pracovišti. Zaměstnanci jsou si dobře vědomi vize, s kterou společnost provádí svoji činnost, jejíž mottem je zmíněný slogan „Kvalita a spolehlivost“ a přesně podle něj se také snaží řídit. Jednotlivé změny strategie jsou vždy předávány od vedení k podřízeným.

2.3 Finanční analýza

Finanční část diplomové práce se zaměřuje na zvolené ukazatele finanční analýzy, které byly již popsány v teoretické části. Veškeré analýzy se zaměřují na zkoumanou společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. Pro vytvoření finanční analýzy byly použity veřejné zdroje informací, jako účetní výkazy za období 2015–2019.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Podkapitola zabývající se analýzou majetku společnosti pomocí horizontální a vertikální analýzy, se dále člení na tři části, a to analýzu majetku (aktiv), zdrojů financování (pasiv) a výkazu zisku a ztráty. Pro účel této závěrečné práce byly zvoleny pouze základní položky výkazů, pro jednodušší přehlednost údajů.

Analýza aktiv společnosti

Vývoj majetku společnosti je vyobrazen za pomoci vertikální a horizontální analýzy, a to včetně absolutní, tak relativní změny. Taktéž je obsažena vertikální analýza aktiv.

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Vertikální analýza aktiv (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva Celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	72,22	70,79	69,44	65,23	70,82
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,09	0,13	0,03	0,01	0,24
Dlouhodobý hmotný majetek	72,13	70,66	69,40	65,23	70,58
Oběžná aktiva	26,99	28,88	30,31	34,77	29,18
Zásoby	5,59	8,95	9,57	10,20	9,02
Pohledávky	11,91	10,72	11,31	9,03	9,19
Peněžní prostředky	9,49	9,21	9,42	15,10	10,46
Časové rozlišení	0,79	0,33	0,25	0,44	0,51

Tabulka 7 reprezentuje hodnoty vertikální analýzy zvolené organizace, jež vyobrazuje procentuální zastoupení majetku vázaného ve společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. pro roky 2015–2019. Na první pohled je zřejmé, že téměř dvě třetiny majetku jsou vázány v dlouhodobém majetku po celé sledované období. Konkrétně se jedná o dlouhodobý hmotný majetek, který představuje téměř většinu, a naopak dlouhodobý nehmotný majetek pouze zanedbatelnou část. Oběžná aktiva jsou skoro takřka rovnoměrně rozděleny mezi zásoby pohledávky a peněžní prostředky. Pro tři první roky společnost dosahovala nejvíce podílu v pohledávkách, ovšem pro poslední dva sledované roky se navýšila hodnota peněžních prostředků o více než 5 p.b.

Tab. 8: Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Aktiva Celkem	-3 603	-1 804	22 563	7 132
Dlouhodobý majetek	-5 228	-3 731	7 083	16 462
Dlouhodobý nehmotný majetek	65	-175	-49	493
Dlouhodobý hmotný majetek	-5 293	-3 556	7 132	15 969
Oběžná aktiva	2 492	2 071	15 940	-9 330
Zásoby	5 952	974	3 440	-1 768
Pohledávky	-2 613	885	-2 113	998
Peněžní prostředky	-847	212	13 707	-8 723
Časové rozlišení	-867	-144	446	163

Tab. 9: Horizontální analýza aktiv (%)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza aktiv (%)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Aktiva Celkem	-1,93	-0,98	12,43	3,49
Dlouhodobý majetek	-3,87	-2,87	5,62	12,36
Dlouhodobý nehmotný majetek	38,24	-74,47	-81,67	4481,82
Dlouhodobý hmotný majetek	-3,93	-2,74	5,66	12,00
Oběžná aktiva	4,94	3,91	28,97	-13,15
Zásoby	56,94	5,94	19,79	-8,49
Pohledávky	-11,74	4,50	-10,29	5,42
Peněžní prostředky	-4,77	1,25	80,13	-28,31
Časové rozlišení	-58,94	-23,84	96,96	17,99

Aktiva celkem vzrostla významně mezi lety 2017 / 2018 o 22 563 tis. Kč (12,43 %). Tento nárůst byl způsoben především růstem oběžných aktiv, a to zejména u peněžních prostředků, které zaznamenaly v tomto meziročním období signifikantní nárůst zejména v oblasti peněžních prostředků o 13 707 tis. Kč (80,13 %), což je nejvyšší nárůst celého sledovaného období. V předešlých dvou obdobích celková aktiva spíše klesala z důvodu úbytku dlouhodobého hmotného majetku. Ovšem za poslední meziroční rozdíl celková aktiva společnosti opět vzrostla o 7 132 tis. Kč (3,49 %), za což tentokrát lze vděčit zejména dlouhodobému nehmotnému majetku.

Dlouhodobý majetek společnosti pro sledované roky zpočátku dva roky klesal a později téměř několikanásobně znovu vzrostl. Jde tedy jasně vidět velký vývoj v majetkové struktuře

ve sledovaném období. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří téměř většinové zastoupení v DM, jak si lze povšimnout i v tabulce č. 7, která obsahuje vertikální analýzu aktiv společnosti. U nehmotného majetku je významná změna pouze v posledním roce, a to nárůst o 493 tis. Kč. (4481 %). Jedná se tak o nejvyšší procentuální změnu v celém sledovaném období pro všechny zvolené položky horizontální analýzy. Jedná se především o software a ostatní ocenitelná práva (viz příloha č.2).

Oběžná aktiva v prvním sledovaném roce obsahují velkou změnu ve struktuře. Zásoby se navýšily o 5 952 tis. Kč (57 %) a pohledávky poklesly o 2 613 tis. Kč (12 %). Za nejvýznamnější položku u zásob, která má vliv na tuto změnu, se považuje materiál a výrobky (viz příloha č.2). Jak již bylo zmíněno ve strategické analýze, společnost v letech 2014 a 2015 zahájila významnou investici podporovanou dotací od EU s názvem: „Podnikání a inovace – program Potenciál“. Došlo k vybudování výrobního střediska v sídle organizace a výrazně se proto navýšily položky spojené s výrobou vlastních produktů. Za tímto účelem docházelo každoročně k nárůstu položky zásob s výjimkou roku posledního, kde nastal pouze nepatrný pokles. Úbytek peněžních prostředků, který je možno zahlédnout v roce posledním, je zapříčiněn investicemi do majetku dlouhodobého, který jak bylo již o odstavec výše zmíněno, dosáhl navýšení a nezvykle i u dlouhodobého nehmotného majetku společnosti.

Časové rozlišení aktiv obsahuje zejména náklady příštích období, které v tis. Kč nezaznamenávají nikterak výrazné změny. Za povšimnutím stojí rok 2015, kdy společnost zaznamenala kompletní náklady příštího období a rok 2019, kdy došlo k ojedinělým příjmům příštích období.

Analýza pasiv společnosti

Rovněž jak u analýzy majetku, i analýza pasiv obsahuje z počátku vertikální analýzu zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. na kterou následně navazuje horizontální analýza v absolutním i relativním pojetí. Rozbor je rovněž proveden ve stejném sledovaném období.

Následující tabulka s číslem 10 obsahuje hodnoty vertikální analýzy, které reprezentují procentuální zastoupení položek, jenž slouží jako prostředky, nebo také zdroje k financování chodu organizace.

Tab. 10: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Vertikální analýza pasiv (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva Celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	44,09	40,45	43,29	42,22	46,02
Základní kapitál	0,67	0,69	0,69	0,62	0,60
Fondy ze zisku	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
Ostatní rezervní fondy	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
VH minulých let (+/-)	43,14	44,19	40,09	37,82	40,14
VH běžného účetního období (+/-)	0,20	-4,50	2,44	3,72	5,23
Cizí zdroje	55,91	59,55	56,71	57,78	53,98
Rezervy	3,14	3,97	5,44	6,34	8,44
Dlouhodobé závazky	36,19	31,89	25,50	19,13	14,79
Krátkodobé závazky	16,58	23,70	25,77	32	29,98
Časové rozlišení pasiv	0	0	0,01	0,30	0,76

Tabulka výše zabývající se strukturou pasiv na první pohled vyobrazuje převahu financování cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu, ovšem nijak radikálně. Veškeré financování z vlastního kapitálu pochází z výsledku hospodaření minulých let. Cizí zdroje mají rovnoměrné zastoupení mezi dlouhodobými a krátkodobými závazky.

Tab. 11: Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Pasiva Celkem	-3 603	-1 804	22 563	7 132
Vlastní kapitál	-8 259	4 424	7 598	11 039
Základní kapitál	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0
VH minulých let (+/-)	372	-8 250	4 424	7 598
-Nerozdělený zisk minulých let	381	-8 250	4 415	7 598
VH běžného účetního období (+/-)	-8 631	12 674	3 174	3 441
Cizí zdroje	4 665	-6 241	14 978	-3 907
Rezervy	1 408	2 592	3 079	4 880
Dlouhodobé závazky	-9 188	-12 166	-7 250	-7 801
-z toho k úvěrovým institucím	-8 794	-11 409	-8 032	-8 714
Krátkodobé závazky	12 445	3 333	18 543	-1 986
-z toho k úvěrovým institucím	-309	-481	60	-103
Časové rozlišení pasiv	-9	13	593	1 000

Tab. 12: Horizontální analýza pasiv (%)
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza pasiv (%)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Pasiva Celkem	-1,93	-0,98	12,43	3,49
Vlastní kapitál	-10,02	5,97	9,67	12,81
Základní kapitál	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0
VH minulých let (+/-)	0,46	-10,18	6,08	9,84
-Nerozdělený zisk minulých let	0,47	-10,18	6,07	9,84
VH běžného účetního období (+/-)	-2265,35	-153,62	71,75	45,29
Cizí zdroje	4,46	-5,72	14,55	-3,31
Rezervy	23,99	35,61	31,20	37,69
Dlouhodobé závazky	-13,58	-20,81	-15,66	-19,98
-z toho k úvěrovým institucím	-13,42	-20,11	-17,72	-23,36
Krátkodobé závazky	40,15	7,67	39,64	-3,04
-z toho k úvěrovým institucím	-3,40	-5,48	0,72	-1,23
Časové rozlišení pasiv	-100	0	4561,54	165,02

Pasiva celkem dosáhla nejvyššího rozdílu, rovněž jako aktiva ve sledovaném roce 2017 / 2018, kdy vzrostly o 22 563 tis. Kč (12,43 %). Za nejvýznamnější položky, které měli vliv na tento růst, se považují krátkodobé závazky, jež vzrostly o 18 543 tis. Kč (39,64 %), a jedná se zejména krátkodobé závazky z obchodních vztahů (viz. příloha č. 2).

Vlastní kapitál neobsahuje nikterak radikální změny. Nedošlo k žádným změnám v základním kapitálu nebo fondech společnosti. Jediné položky, které dosahují ve sledovaném období změny jsou výsledky hospodaření. První významná změna nastala v období 2015 / 2016, kdy je možno spatřit pokles výsledku hospodaření za běžné účetní období, jenž dosáhl v roce 2016 záporné hodnoty. Jedná se o signifikantní pokles o 8 631 tis. Kč (2265 %). Další sledované roky už zaznamenávají pouze kladné hodnoty růstu o 71 % a 45 %, což lze považovat za velice přívětivé.

Cizí zdroje obsahují i položky znázorňující podřadné hodnoty jednotlivých závazků, aby bylo více patrné, jestli změna v těchto ukazatelích pochází z navýšení zadluženosti společnosti. Rezervy se ve sledovaném období navyšovaly téměř rovnoměrně každý sledovaný rok. Významného vývoje dosáhly zejména dlouhodobé závazky, pro které je patrné, že každoročně byly poníženy o splátky k úvěrovým institucím. Krátkodobé závazky ovšem také prošly značným vývojem, ačkoliv již ne z důvodu úvěru. Až na poslední rok

dosahovaly růstu, nejvyšší v roce 2017 / 2018, jak bylo zmíněno výše v odstavci pro celková pasiva.

Analýza výkazu zisku a ztráty společnosti

Třetí a poslední podkapitola analýzy absolutních ukazatelů výkazu zisku a ztráty (VZZ) je rovněž provedena ve stejném pořadí jako předchozí dvě. Zprvu došlo k procentuálnímu vyhodnocení vertikální analýzy za sledované roky 2015 až 2019 zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o., kterou následně doprovází analýza horizontální v absolutním i relativním pojetí.

Tabulky vertikální a horizontální analýzy jsou barevně rozděleny na položky výnosů (bílé) a nákladů (šedé). Rovněž jsou seřazeny po sobě pro lepší přehlednost, a ne tak jak má vypadat výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu druhového členění.

Tab. 13: Vertikální analýza VZZ

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Vertikální analýza VZZ (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý obrat za účetní období	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9,86	18,21	21,90	22,24	24,97
Tržby za prodej zboží	85,13	80,50	73,46	72,90	69,97
Ostatní provozní výnosy	2,90	0,88	1,75	3,66	3,90
Ostatní finanční výnosy	2,08	0,39	2,87	1,18	1,15
Výkonová spotřeba	82,94	82,98	78,94	76,09	72,73
Spotřeba materiálu a energie	-0,07	0,65	-0,25	-0,36	-0,14
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7,09	11,25	13,26	13,41	13,33
Aktivace (-)	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Osobní náklady	10,21	13,32	12,72	13,56	15,10
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-0,07	0,65	-0,25	-0,36	-0,14
Ostatní provozní náklady	0,60	1,19	1,88	1,96	2,10
Ostatní finanční náklady	10,21	13,32	12,72	13,56	15,10
Daň z příjmů	0,61	-0,18	-0,31	0,52	0,90
Provozní výsledek hospodaření	0,42	-3,55	-0,52	3,88	5,01
Finanční výsledek hospodaření	0,36	-0,44	2,01	-0,54	-0,14
Výsledek hospodaření před zdaněním	0,78	-3,99	1,49	3,33	4,87
Výsledek hospodaření za účetní období	0,16	-3,81	1,80	2,82	3,97

Nejvyšší podíl tržeb společnosti tvoří převážně prodej zboží, z čehož na první pohled plyne, že se podnik zaměřuje spíše na prodejní činnost zboží, než na výrobu vlastních produktů. Rovněž tato skutečnost lze vypořádat u nákladů, a to konkrétně u výkonové spotřeby. Položka obsahuje náklady, jež jsou vynaložené na prodané zboží, které tvoří většinou hodnotu (viz. příloha č.1). Pozoruhodné zjištění nastalo v roce 2016, kdy je patrné i z procentuálního rozdělení, že zkoumaná společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. dosáhla záporného výsledku hospodaření s hodnotou -3,81 % (a to jak z provozní, tak finanční činnosti).

Tabulka číslo 14 obsahuje hodnoty horizontální analýzy VZZ uvedené v tis. Kč. Rovněž jsou stejně barevně odděleny položky výnosů a nákladů, jak tomu bylo v předešlé vertikální analýze.

Tab. 14: Horizontální analýza VZZ (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza VZZ (tis. Kč)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Čistý obrat za účetní období	-14 548	29 772	23 170	8 465
Tržby z prodeje výrobků a služeb	16 634	14 520	5 972	9 481
Tržby za prodej zboží	-22 418	6 636	15 525	-1 987
Ostatní provozní výnosy	-4 784	2 404	5 542	978
Ostatní finanční výnosy	-3 952	6 233	-3 896	11
Výkonová spotřeba	-11 968	14 759	10 610	-2 893
Spotřeba materiálu a energie	7 979	8 314	3 456	921
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	1 576	-2 020	-372	604
Aktivace (-)	24	0	0	0
Osobní náklady	5 252	2 490	5 217	5 423
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 002	-122	-792	1 310
Ostatní provozní náklady	1 204	2 052	643	553
Ostatní finanční náklady	-1 867	471	2 891	-984
Daň z příjmů	-1 809	-364	2 146	1 100
Provozní výsledek hospodaření	-8 658	6 401	11 733	3 475
Finanční výsledek hospodaření	-1 782	5 909	-6 413	1 066
Výsledek hospodaření před zdaněním	-10 440	12 310	5 320	4 541
Výsledek hospodaření za účetní období	-8 631	12 674	3 174	3 441

Tab. 15: Horizontální analýza VZZ (%)
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Horizontální analýza VZZ (%)	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Čistý obrat za účetní období	-6,30	13,75	9,41	3,14
Tržby z prodeje výrobků a služeb	72,98	36,83	11,07	15,82
Tržby za prodej zboží	-11,40	3,81	8,58	-1,01
Ostatní provozní výnosy	-71,50	126,06	128,55	9,93
Ostatní finanční výnosy	-82,35	735,89	-55,03	0,35
Výkonová spotřeba	-6,25	8,21	5,46	-1,41
Spotřeba materiálu a energie	48,73	34,14	10,58	2,55
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-955,15	-143,16	61,08	-61,57
Aktivace (-)	100	0	0	0
Osobní náklady	22,27	8,63	16,65	14,84
Úpravy hodnot v provozní oblasti	22,76	-1,13	-7,42	13,25
Ostatní provozní náklady	87,44	79,50	13,88	10,48
Ostatní finanční náklady	-70,19	59,39	228,72	-23,68
Daň z příjmů	-127,84	92,39	-283,11	79,25
Provozní výsledek hospodaření	-888,00	83,31	-915,21	33,25
Finanční výsledek hospodaření	-217,05	614,88	-129,61	72,76
Výsledek hospodaření před zdaněním	-581,29	142,41	145,12	50,53
Výsledek hospodaření za účetní období	-2265,35	153,62	71,75	45,29

Čistý obrat za účetní období byl záporný pouze na začátku sledovaného roku a to s hodnotou - 14 548 tis. Kč (-6,30 %), následující roky dochází ovšem k radikálnímu navýšení. Následující rok dochází k navýšení o 29 722 tis Kč (13,75 %), rok na to o 23 170 tis. Kč (9,41 %) a poslední rok rovněž zvýšení o 8 465 tis. Kč (3,14 %). Vývoj celkového obratu lze tedy hodnotit za více než přívětivý pro společnost.

Výnosy prošly značným vývojem za sledované období. Vybudování nového výrobního střediska způsobilo již mezi lety 2015–2016 nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 16 634 tis. Kč (72,98 %). Taktéž pokles zaznamenaly tržby za prodej zboží v hodnotě -22 418 tis. Kč (-11,40 %). Lze tedy snadno usoudit, že po roce 2015 se společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. zaměřila více na prodej vlastních výrobků i služeb, čemuž napovídá jejich růstový trend. Ostatní výnosy rovněž sice dle vertikální analýzy tvoří jen nepatrný

zlomek na tržbách, ovšem taktéž došlo ve zkoumaném období k mírnějšímu vývoji. První rok, taktéž jako tržby za zboží, dosáhly poklesu o -71,5 % (provozní) a -82,35 % (finanční). Provozní výnosy následující období již jen narůstaly, kdežto finanční výnosy mezi lety 2017 / 2018 zaznamenaly zápornou hodnotu - 1 987 tis Kč (- 55 %).

Náklady dosáhly v absolutním pojetí největších změn u Výkonové spotřeby (náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby). Společně s poklesem tržeb na prodané zboží jde ruku v ruce výkonová spotřeba, která v počátku sledovaných let taktéž zaznamenala pokles o -11 968 tis. Kč (-6,25 %). Navazující roky náklady na výkonovou spotřebu rovněž vzrostly o 14 759 tis. Kč (8,21 %), 10 610 tis. Kč (5,46 %). Důvod navýšení nákladů pramení v nárůstu pod ukazatele výkonové spotřeby obsahující spotřebu materiálu a energie, za což lze vděčit bezpodmínečně novému výrobnímu centru. Co se týče relativního pojetí, největší změny dosáhla položka změny stavu zásob vlastní činností s hodnotou -955,15 %, ačkoliv v tis. korunách se jedná pouze o zanedbatelnou hodnotu celkových nákladů společnosti a to -1 576 tis. Kč. Růst osobních nákladů každoročně vzrostl zhruba o 5 000 tis. Kč (14,84 - 22,27% nárůst). Příčinou těchto skutečností byla nutnost navýšení svých zaměstnanců z důvodu vybudování nového střediska a celkového rozšíření podniku. Ostatní provozní a finanční náklady dosáhly téměř stejného vývoje jako výnosy.

Výsledek hospodaření za účetní období dosáhl záporného rozdílu taktéž v prvním období a to o -8 631 tis. Kč (-581 %). Jedná se tak o razantní pokles, kterého společnost dosáhla hlavně díky spotřebováváním investic do předělání infrastruktury. Navazující roky již dochází každoročně k nárůstu o 12 310, 3 174 a 3 441 tis. Kč, což lze považovat za velice přívětivý výsledek vývoje této položky.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato část zahrnuje výsledky z rozdílových ukazatelů, které odrážejí finanční zdraví zkoumané společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Kapitola obsahuje ukazatele detailně popsané v teoretické části závěrečné práce. Jedná se tedy o čistý pracovní kapitál (ČPK), čisté pohotové prostředky (ČPP) a v neposlední řadě jde o čistý peněžně-pohledávkový fond (ČPPF). Všechny ukazatele zvolené společností jsou rovněž porovnány s jejich konkurencí a oborovým průměrem.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 16 zobrazuje vypočtené hodnoty ČPK, který vypovídá o likviditě společnosti a její platební schopnosti. Reprezentuje tzv. „finanční polštář“, pomocí kterého se mohou hradit neočekávané výdaje včas.

Tab. 16: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ČPK (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	356 744	290 159	354 102	272 805	343 955
CEMIX a.s.	10 921	14 703	19 570	46 758	63 692
HASIT, s.r.o.	101 756	112 088	115 276	128 703	134 328
Weber CZ a.s.	963 855	1 026 812	1 195 268	1 328 852	297 596
Oborový průměr	163 343	146 917	144 728	134 407	139 372
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	19 461	9 508	8 246	5 643	-1 701

Hodnoty společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. sice až na poslední sledovaný rok dosáhly kladných čísel, ale i tak nastal nepříznivý vývoj. Trend vývoje ukazatele ČPK byl totiž po celé sledované období klesající, kdy v roce 2015 začínal na 19 461 tis. Kč a skončil v roce 2019 na záporné hodnotě - 1 701 tis. Kč. Nízkým hodnotám, oproti oborovému průměru nebo konkurenci, vděčí společnost především nižšímu celkovému majetku, kterým disponuje. Poslední sledovaný rok vyšel záporný, což svědčí o nepříznivém budoucím vývoji společnosti. Krátkodobé závazky převýšily hodnotu oběžných aktiv a mohla by tak nastat platební neschopnost.

Čisté pohotové prostředky

Ukazatel hovoří o tom, kolika peněžními prostředky společnost disponuje, pomocí kterých by mohla okamžitě pokrýt splatné závazky. Jedná se o nejvyšší likvidní prostředky, mezi které se řadí peněžní prostředky na pokladně a účtech.

Tab. 17: Čistý pohotové prostředky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ČPP (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	238 421	117 305	195 263	113 967	205 490
CEMIX a.s.	5 314	4 493	2 182	3 876	-917
HASIT, s.r.o.	354	-7 770	-4 297	-9 403	-26 491
Weber CZ a.s.	-709 368	-750 800	-760 647	-854 148	-890 221
Oborový průměr	-172 874	-203 996	-220 592	-241 354	-238 023
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	-13 258	-26 550	-29 671	-34 507	-41 244

Pro ukazatel ČPP dosahovala pouze společnost BAUMIT, spol. s r.o. celé sledované období kladných hodnot. CEMIX a.s. dosahoval kladných hodnot po celé sledované období s výjimkou roku posledního. Společnost Weber CZ a.s., která je zároveň leaderem trhu zaznamenala pro všech pět let téměř dvacetinásobné hodnoty oproti společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Taktéž oborový průměr vyšel po celé sledované období záporný a lze tedy konstatovat, že ačkoliv Profibaustoffe CZ, s.r.o. dosahuje záporných hodnot, nemusí to v porovnání s konkurencí, nebo oborovým průměrem vypadat tak drasticky. Zejména proto, že všechny společnosti vlastní velký podíl zásob, které vykazují rychlou přeměnu na peněžní prostředky a tím pádem není třeba vázat velké množství peněžních prostředků na účtech či v pokladně. Likvidita zásob bude vyobrazena pomocí ukazatele doba obratu zásob v kapitole 2.3.3.

Čistý peněžně-pohledávkový fond

Třetí rozdílový ukazatel tvoří kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Oběžná aktiva jsou nejprve očištěna od zásob, které jsou považovány za nelikvidní položky, a až potom o krátkodobé závazky.

Tab. 18: Čistý peněžně-pohledávkový fond

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ČPPF (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	284 829	206 100	267 346	169 833	250 611
CEMIX a.s.	10 921	5 823	2 897	14 615	29 553
HASIT, s.r.o.	75 912	87 400	87 890	102 004	104 039
Weber CZ a.s.	595 945	645 598	789 965	841 335	-122 724
Oborový průměr	32 438	12 703	8 823	-12 248	-7 442
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	9 008	-6 897	-9 133	-15 176	-20 752

Hodnoty vyšly rovněž u posledního rozdílového ukazatele pro společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. záporně pro většinu let. Přestože oborový průměr vyšel v posledních dvou letech taktéž záporný, jako u sledované společnosti, konkurence dosáhla pravého opaku. Lze tedy konstatovat, že společnosti hrozí jisté riziko nepříznivého budoucího vývoje tohoto ukazatele, jehož vypovídací hodnota hovoří o potenciální neschopnosti hradit okamžité krátkodobé závazky. Ovšem z pohledu oboru podnikání toto riziko nemusí být nikterak drastické.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro poměrové ukazatele byly zvoleny a analyzovány hodnoty likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Rovněž jako u rozdílových ukazatelů, tak i zde, budou hodnoty analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. porovnány s oborovým průměrem a stejnou konkurencí.

Ukazatele likvidity

Podobně jako rozdílové ukazatele, i likvidita vyobrazuje platební schopnost společnosti. Hodnoty ovšem nejsou od sebe odečítány, ale dávají se vzájemně do poměru. Mezi vybrané ukazatele patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita

Následující tabulka s číslem 19 obsahuje hodnoty běžné likvidity, které vypovídají o poměru oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. V případě nedostatečných likvidních prostředků by mohla nastat platební neschopnost.

Tab. 19: Běžná likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	8,46	3,70	7,49	6,87	10,74
CEMIX a.s.	21,49	4,07	29,65	29,29	9,72
HASIT, s.r.o.	3,10	3,19	2,76	3,07	2,90
Weber CZ a.s.	2,35	2,36	2,57	2,56	1,33
Oborový průměr	1,69	1,57	1,51	1,45	1,47
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	1,63	1,22	1,18	1,09	0,97

Profibaustoffe CZ, s.r.o. zaznamenává po celé sledované období klesající trend a zároveň nejnižší hodnoty oproti konkurenci, a to včetně oborového průměru. Tato skutečnost je dána především tím, že hodnoty oběžných aktiv jsou téměř identické s krátkodobými závazky. Nejlepší hodnoty po celou dobu dosahovala společnost BAUMIT, spol. s.r.o. Ačkoliv Sedláček (2011) ve své literatuře uvádí, že příznivá hodnota běžné likvidity by neměla dosahovat nižší hodnoty jak 1,5, pro české prostředí se dá považovat ještě hodnota 1,0 za příznivou. Analyzovaná společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. pouze v posledním roku 2019 dosáhla hodnoty nižší než 1,0 a lze tedy konstatovat, že balancuje na hraně doporučené hodnoty.

Pohotová likvidita

Ve výpočtu pohotové likvidity jsou oběžná aktiva očištěna od méně likvidních prostředků, za které se považují zásoby. Knápková (2017) udává doporučené hodnoty pohotové likvidity v rozmezí mezi 1,0 - 1,5. Při hodnotách nižších musí společnost spoléhat na prodej méně likvidních položek jako jsou zásoby (materiál, výrobky či polotovary).

Tab. 20: Pohotová likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Pohotová likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	6,96	2,92	5,90	4,65	8,09
CEMIX a.s.	21,49	2,22	5,24	9,84	5,05
HASIT, s.r.o.	2,57	2,71	2,34	2,64	2,47
Weber CZ a.s.	1,84	1,86	2,03	1,98	0,86
Oborový průměr	1,14	1,05	1,03	0,96	0,97
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	1,29	0,84	0,80	0,77	0,67

Z pohledu pohotové likvidity se analyzovaná společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. nejev zdaleka přívětivě. Celé sledované období dosahuje nižších hodnot, než uvádí literatura a rovněž se pohybuje pod hranicí oborového průměru a konkurence. Trend je i zde rovněž klesající. V případě, že by organizace musela hradit nečekané okamžité výdaje, musela by spoléhat i na vysokou likviditu zásob, která by ovšem pro daný obor měla být přívětivá, jak již bylo avizováno více.

Okamžitá likvidita

Poslední ukazatel likvidity je vypočten v následující tabulce č. 21. Hodnota uvádí, s jakou okamžitou schopností se dají hradit právě splatné dluhy. Dle ministerstva průmyslu a obchodu ČR je kritická hodnota nižší než 0,2.

Tab. 21: Okamžitá likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Okamžitá Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	5,99	2,09	4,58	3,45	6,82
CEMIX a.s.	10,97	1,94	4,19	3,34	0,87
HASIT, s.r.o.	1,01	0,85	0,93	0,85	0,63
Weber CZ a.s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oborový průměr	0,27	0,21	0,22	0,19	0,20
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	0,57	0,39	0,37	0,47	0,35

Analyzovaná společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. ani jeden sledovaný rok nedosáhla hodnoty nižší, než je doporučená hodnota 0,2. Oscilovala v rozmezí okolo 0,35 - 0,57. Po celou dobu dosahovala vyšších hodnot než v oborovém průměru, což se dá brát za příznivý výsledek. Konkurent BAUMIT, spol. s r.o. znovu potvrdil, že v hodnotách zaměřující se na likviditu má nejpriznivější výsledky, za což může vděčit především peněžním prostředkům, kterými disponuje ve svém podnikání. Na druhou stranu Weber CZ a.s. po celé sledované období dosáhl tak nízkých hodnot, že i po zaokrouhlení na dvě desetinná čísla je výsledek 0. Důvodem je především výrazně nízká hodnota peněžních prostředků ve všech letech. Z oborového průměru se dá vyčíst, že více likvidních prostředků v daném oboru je vázáno právě v položkách zásob, a to v materiálu, výrobcích, polotovarech nebo nedokončené výrobě.

Ukazatele rentability

Rentabilita reprezentuje další poměrový ukazatel, který bude v rámci závěrečné práce vypočten. Jednotlivé položky se budou dělit na ROA, ROE a ROS neboli rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Veškeré hodnoty jsou uvedeny v procentech.

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Rentabilita aktiv vypovídá o zisku oproti celkovým aktivům investovaným ve společnosti, bez rozdílu zdrojů financování čili jestli se jedná o vlastní nebo cizí kapitál. Za ukazatel EBIT je dosazován provozní zisk, který je v účetní metodice zhruba totožný.

Tab. 22: Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ROA (%)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	18,05	16,27	17,99	22,14	25,13
CEMIX a.s.	0,72	2,39	3,32	3,64	6,16
HASIT, s.r.o.	13,60	12,79	16,44	20,11	19,01
Weber CZ a.s.	11,97	11,83	12,77	15,09	20,11
Oborový průměr	5,88	6,78	6,42	6,83	6,61
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	0,52	-4,19	-0,71	5,12	6,59

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. prošla po roce 2015 velkými interními změnami pomocí investic do dlouhodobého majetku. Z tohoto důvodu v letech 2016 a 2017 dosáhla záporného provozního výsledku hospodaření, jelikož ještě spotřebovávala investice (viz příloha č.1). Následující roky organizace začala generovat zisk z provozní činnosti a téměř se tak hodnota ROA vyrovnala oborovému průměru. Nejvyšších

výsledků společnost dosáhla v posledním roce 2019 s výsledkem 6,59 %. Konkurence ovšem v tomto ohledu dosahuje ještě vyšších čísel. Nejvyšší hodnotu zaznamenala společnost BAUMIT, spol. s r.o. v roce 2019, kdy dosáhla hodnoty 25, 13 %. Společnost CEMIX a.s. se v tomto ohledu dá považovat za rovnocenného konkurenta.

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Tentokrát se nebudou brát v potaz celá aktiva, ale pouze vlastní kapitál vázán v podnikání. Výsledné hodnoty tohoto měřítka zajímají především investory nebo další společníky, kteří mají v podnikání vázaný svůj vložený kapitál.

Tab. 23: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ROE (%)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	0,09	0,08	0,09	0,09	0,11
CEMIX a.s.	0,64	2,19	2,97	3,84	6,67
HASIT, s.r.o.	14,19	12,83	16,61	20,68	18,91
Weber CZ a.s.	11,79	11,77	12,59	15,21	21,57
Oborový průměr	11,23	14,05	12,42	13,61	12,18
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	0,46	-11,12	5,63	8,82	11,35

Rovněž jako u ROA i zde společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. poslední čtyři roky dosáhla výrazného každoročního růstu. Hodnota v posledním roce dosáhla 11,35 % což je téměř hodnota oborového průměru. Vzestupné tendenci lze vděčit především každoročnímu nárůstu výsledku hospodaření, kterého společnost dosahuje (viz příloha č.1). Nejvyšších výsledků dosáhla v roce 2019 vůdčí společnost trhu Weber CZ a.s. s maximální hodnotou 21,57 %. Naopak těch nejnižších dosáhl BAUMIT, spol. s.r.o. a to s minimálních hodnotou, která nepřekračuje ani jedno procento. Je tomu tak zejména z důvodu financování podnikání vlastním kapitálem, který je z mateřské společnosti. Bude-li v následujících letech mít společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. stejnou růstovou tendenci výsledku hospodaření, může se stát, že bude dosahovat nejvyšších hodnot v oboru ze zhodnocení návratnosti vlastního kapitálu.

ROS – ukazatel rentability tržeb

Poslední ukazatel rentability vyobrazuje zisk s podílem k tržbám. V čitateli jsou uvedeny tržby pro daný rok a ve jmenovateli výsledek hospodaření po zdanění. Následující tabulka s číslem 24 obsahuje výsledné hodnoty zvolené společnosti, konkurence i pro oborový průměr.

Tab. 24: Rentabilita tržeb (ROS)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

ROS (%)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	5,46	5,46	5,77	4,88	6,36
CEMIX a.s.	10,60	37,12	39,16	31,78	19,38
HASIT, s.r.o.	12,91	11,30	14,44	16,07	13,87
Weber CZ a.s.	7,66	7,95	7,97	9,26	9,56
Oborový průměr	2,00	2,68	2,43	2,52	2,25
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	0,16	-3,81	1,80	2,82	3,97

Rovněž jak tomu bylo u předešlých dvou ukazatelů rentability, i v tomto společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. dosáhla v roce 2016 záporné hodnoty z důvodu záporného výsledku hospodaření. Následující období dosahovala taktéž vzestupného trendu, a to v roce 2019 s maximální hodnotou 3,97 %. Jedná se skoro o dvojnásobnou hodnotu oproti oborovému průměru, což lze považovat za více než přívětivou situaci. Navzdory tomu konkurence po celé sledované období dosahovala hodnot ještě vyšších. Nejvyšší zaznamenala společnost CEMIX a.s., kdy v roce 2017 dosáhla hodnoty ukazatele 39,16 %. Obecně lze konstatovat, že se celému oboru z hlediska rentability v tomto odvětví všem daří.

Ukazatele aktivity

Aktivita společnosti vypovídá o efektivnosti hospodaření s aktivy a jednotlivými podpoložkami, mezi které se řadí zásoby, pohledávky a závazky. Bude se jednat především o ukazatele počtů obrátů aktiv a doby obratu zásob, závazků a pohledávek.

Počet obrátů aktiv

Následující tabulka 25 obsahuje vypočtené hodnoty počtů obrátů aktiv neboli kolikrát jsou celková aktiva pokryta tržbami vygenerované danou společností. Nejlepší východisko je hodnota převyšující 1.

Tab. 25: Počet obrátů aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Počet obrátů aktiv (krát)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	1,50	1,30	1,35	1,58	1,54
CEMIX a.s.	0,05	0,05	0,07	0,09	0,24
HASIT, s.r.o.	0,90	0,92	0,91	1,04	1,07
Weber CZ a.s.	1,20	1,15	1,22	1,25	1,59
Oborový průměr	0,42	0,44	0,44	0,42	0,41
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	1,24	1,18	1,36	1,32	1,32

Ani v jednom sledovaném roce společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. nedosáhla hodnoty nižší než 1,0, což je více než uspokojivé. Oborový průměr byl dokonce téměř tři krát menší a lze tak s jistotou prohlásit, že vývoj tržeb byl vůči aktivům velmi přívētívý. Poslední tři roky hodnota analyzovaného ukazatele počtu obrátů aktiv oscillovala okolo hodnoty 1,32. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost Weber CZ a.s. v roce 2019 a to 1,59. Lehce za ní se na druhé příčce umístil BAUMIT, spol. s. r.o., který měl téměř identickou hodnotu 1,58 v roce 2018. Nejhorších hodnot dosáhla společnost CEMIX a.s., jelikož po celou dobu sledovaných let nezaznamenala hodnotu vyšší než 0,24. Dokonce první čtyři roky nedosáhla ani na 0,01, a to může být pro společnost alarmující. Z výše uvedených poznatků lze vyvodit, že Profibaustoffe CZ, s.r.o. efektivně využívá všechna svá aktiva pro dlouhodobé dosahování tržeb.

Doba obratu zásob

Indikátor doby obratu zásob pojednává o tom, za kolik dní dokáže uskutečnit jejich prodej. Může se rovněž jednat o doplňující ukazatel likvidity, jelikož zásoby v oborovém podnikání společnosti vážou hodně zásob ve své majetkové struktuře.

Tab. 26: Doba obratu zásob

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Doba obratu zásob (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	19,02	24,36	23,74	25,31	22,72
CEMIX a.s.	0,00	620,62	843,73	983,80	341,90
HASIT, s.r.o.	25,96	24,40	25,57	21,18	23,19
Weber CZ a.s.	24,98	26,91	26,57	29,82	25,22
Oborový průměr	30,70	32,05	31,05	30,98	29,82
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	16,29	27,28	25,40	27,81	24,68

Doba obratu zásob u zkoumané společnosti byla přívētívá po celou dobu sledovaného období. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2015 a to 16,29 dní, jelikož ještě nedošlo k velké změně majetkové struktury a do té doby nedisponovala tolika zásobami na skladě. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2018 a to 27,81 dní. V porovnání s oborovým průměrem si analyzovaná společnost vedla velice přívētívě, ani jeden rok totiž nedosáhla hodnot vyšších. Konkurence zkoumaná v rámci závěrečné práce rovněž dosáhla příznivých hodnot, až na společnost CEMIX a.s., která po roce 2016 zaznamenala příliš vysoké výsledky s maximální hodnotou až 983 dní. Je tomu tak zejména proto, protože společnost disponovala velkým

objemem zásob, které roční obrat nedokázal pokrýt. Dá se tedy konstatovat, že v oborovém odvětví jsou zásoby považovány za likvidní.

Doba obratu závazků a pohledávek

Rovněž jako u zásob, tak i zde, ukazatele představují v rámci kolika dní se dokážou závazky či pohledávky převést na peněžní prostředky. Výsledné hodnoty je dobré porovnat mezi sebou, respektive vůči skutečnému inkasu pohledávek/závazků. Pro společnost je obecně lepší, aby doba obratu pohledávek nepřekračovala dobu obratu závazků.

Tab. 27: Doba obratu závazků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Doba obratu závazků (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	12,64	31,15	14,94	11,42	8,60
CEMIX a.s.	37,39	334,35	34,56	50,59	73,16
HASIT, s.r.o.	48,66	50,64	61,25	49,32	54,15
Weber CZ a.s.	48,38	53,20	50,06	52,25	53,43
Oborový průměr	55,52	61,98	64,64	63,24	60,31
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	48,30	72,24	68,38	87,27	82,04

Tab. 28: Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Doba obratu Pohledávek (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s.r.o.	3,55	14,31	12,12	7,46	9,16
CEMIX a.s.	365,96	83,17	36,18	21,88	20,83
HASIT, s.r.o.	26,83	31,89	37,70	42,51	28,68
Weber CZ a.s.	35,28	35,28	36,52	31,39	31,56
Oborový průměr	44,57	46,49	48,63	46,80	43,43
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	31,30	29,15	27,97	20,89	23,95

Doba obratu závazků analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. s výjimkou roku 2015 vždy překročila hranici oborového průměru a to i o více než dvacet dní. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2018 a to 87,27 dní. Následující rok vyšel o pár dní nižší a to konkrétně 82,04 dní. V porovnání s konkurenty dosahuje Profibaustoffe CZ, s.r.o. nejvyšších výsledků za celé sledované období, a to i přestože společnost CEMIX a.s. v roce 2016 zaznamenala výsledek 334 dní. Později se jí však podařilo tento veliký počet dní snížit. Z konkurence dopadla ve sledovaných letech nejlépe společnost BAUMIT, spol. s.r.o., která vykazovala po roce 2016 klesající trend a v roce 2019 zaznamenala hodnotu ukazatele doby obratu závazků pouhých 8,60 dne. Pro společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. může tabulka 27 představovat riziko potenciální platební neschopnosti svých závazků v budoucnu.

Doba obratu pohledávek dopadla pro společnost oproti závazkům velice příznivě. Po celé sledované období dosahovala nižších hodnot než v oborovém průměru, a to dokonce s klesajícím trendem. Oproti analyzovaným konkurentům se dají hodnoty ukazatele považovat za uspokojivé. Společnost BAUMIT, spol. s r.o. i zde dosahuje nejlepších hodnot v rámci konkurenčního odvětví s nejnižší hodnotou v roce 2015 a to 3,55dne. CEMIX a.s. sice začal na 365,96 dnech, ale postupně se daří tuto hodnotu každoročně snižovat.

Z porovnání doby obratu závazků a pohledávek vychází najevo, že Profibaustoffe CZ, s.r.o. vždy dosáhlo nižší hodnoty pohledávek oproti závazkům, což je příznivější situace. Plyne z toho, že peněžní prostředky vázané v pohledávkách se stíhají včas inkasovat a společnost tak zavčas dokáže uhradit své závazky. Z tohoto pohledu nehrozí platební neschopnost.

Ukazatele zadluženosti

Indikátory představují poměr vlastních a cizích zdrojů financování chodu společnosti. V rámci ukazatelů zadluženosti bude rozebrána celková zadluženost a úrokové krytí.

Celková zadluženost

Následující tabulka s číslem 29 obsahuje hodnoty cizích aktiv v procentuálním vyjádření vůči celkovým aktivům ve společnosti. Vyšší zadluženost může přispívat k růstu společnosti a dosažení vyšší rentability. Sedláček (2011) doporučuje porovnání zadluženosti oproti danému oborovému průměru pro nejlepší posouzení vhodnosti zvolené kapitálové struktury.

Tab. 29: Celková zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015), (MPO, 2021).

Celková zadluženost (%)	2015	2016	2017	2018	2019
BAUMIT, spol. s r.o.	8,04	13,66	8,29	7,88	5,40
CEMIX a.s.	9,19	12,76	8,33	24,03	30,64
HASIT, s.r.o.	18,40	18,79	20,69	19,18	21,33
Weber CZ a.s.	22,22	22,21	22,43	23,61	29,32
Oborový průměr	57,90	56,42	55,75	56,26	55,15
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	55,91	59,55	56,71	57,78	53,98

Výsledné hodnoty ukazatelů celkové zadluženosti jsou pro společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. více než uspokojivá. Celé sledované období zadluženost společnosti téměř kopíruje hodnoty oborového průměru a lze tedy prohlásit, že kapitálová struktura zvolené společnosti je přívětivá. Konkurence na rozdíl od Profibaustoffe CZ, s.r.o. většinu svého podnikání financuje především z vlastního kapitálu. Jelikož se jedná o dceřiné

společnosti velkých nadnárodních korporací, dá se předpokládat, že do podnikání v České republice investují velké částky svého kapitálu. Například společnost BAUMIT, spol. s r.o., která má hodnotu zadluženosti pouze 5,40 % v roce 2019 vykazovala nejlepší hodnoty likvidity. Ovšem v rámci rentability vlastního kapitálu už takových přívětivých hodnot nedosahovala.

Úrokové krytí

Následující tabulka s číslem 30 obsahuje hodnoty úrokového krytí. Pouze dvě společnosti měli ve svém VZZ nenulové položky, jelikož ostatní konkurenti mohou tuto položku zaznamenávat v ostatních finančních nákladech. Rovněž pro tento ukazatel není vypočten oborový průměr, protože ministerstvo průmyslu a obchodu nezaznamenává nákladové úroky v oborových výkazech.

Tab. 30: Úrokové krytí

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Úrokové krytí (krát)	2015	2016	2017	2018	2019
HASIT, s.r.o.	198	228	38	362	71
Weber CZ a.s.	289	5 585	6 455	3 778	75
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	0,70	-7,21	-1,43	19,00	30,21

Společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. sice v prvních třech analyzovaných letech nedosahovala příznivých hodnot, a to z důvodu nízkého nebo záporného provozního výsledku hospodaření. Ačkoliv v posledních dvou letech už dosáhla hodnoty 19,00 a 30,21. Ty se považují za více než vhodné, protože Sedláček (2011) uvádí, že nejvhodnější výsledky pro společnost jsou 3krát až 6krát. Znamená to tedy, že v roce 2019 Profibaustoffe CZ, s.r.o. dokáže pokrýt své úroky více než 30krát. Pro poskytovatele úvěrů je to dobrá zpráva z důvodu platební schopnosti společnosti, a pro vlastníky to znamená, že na ně vystačí generovaný zisk. Konkurence po celé sledované období zaznamenává i několikanásobně vyšší hodnoty, a to z důvodu mnohem vyššího provozního zisku, vůči takřka stejným nákladovým úrokům.

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Poslední ukazatele finanční analýzy se dělí na bankrotní a bonitní modely soustavy ukazatelů. Bankrotní modely v rámci závěrečné práce byly vyhotoveny dva, a to jak Tafflerův model, tak Index IN05, který představuje obdobu Altmanova bankrotního modelu upravenou na české prostředí. Bonitní model zastupuje Grünwaldův index bonity.

Tafflerův model

První model soustavy ukazatelů se nazývá Tafflerův model. Udává informace o tom, zdali společnost vykazuje symptomy bankrotu. V následující tabulce s číslem 31 jsou uvedeny mezivýpočty, které jsou následně vynásobené vhodnou vahou, která je popsána v teoretické části závěrečné práce ve vzorci 1.23.

Tab. 31: Tafflerův model

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Tafflerův model	2015	2016	2017	2018	2019
R ₁	0,06	-0,20	0,08	0,14	0,21
R ₂	0,48	0,48	0,53	0,60	0,54
R ₃	0,17	0,24	0,26	0,32	0,30
R ₄	1,24	1,18	1,36	1,32	1,32
Souhrnné hodnocení	0,32	0,19	0,37	0,42	0,45

Na základě výsledných hodnot porovnaných s tabulkou č. 1 v kapitole 1.4.5. obsahující doporučené hodnoty lze konstatovat, že rostoucí trend tohoto modelu je pro společnost příznivý. Pouze v roce 2016 společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. dosáhla hodnoty již vykazující symptomy bankrotu, ovšem jen o setinu níže. Vděčí za to nejvíce záporné hodnotě ukazatele **R₁**, který je způsoben záporným výsledkem hospodaření v tomtéž roce. Hodnoty v letech 2015, 2017-2019 již vykazují malou pravděpodobnost bankrotu.

Index IN05

Ukazatel IN05 byl zvolen na základě větší vhodnosti pro českou společnost oproti Altmanově modelu (Z-score). Rovněž jako u předešlého Tafflerova modelu i zde jsou v tabulce č. 32 obsaženy mezivýpočty, které jsou následně vynásobeny příslušnými vahami a sečteny podle vzorce 1.24.

Tab. 32: Index IN05

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Index IN05	2015	2016	2017	2018	2019
A	1,79	1,68	1,76	1,73	1,85
B	0,70	-7,21	-1,43	19,00	30,21
C	0,01	-0,04	-0,01	0,05	0,07
D	1,24	1,18	1,36	1,32	1,32
E	1,63	1,22	1,18	1,09	0,97
Souhrnné hodnocení	0,69	0,12	0,53	1,56	2,07

Výsledné hodnoty byly rovněž porovnány s doporučenými výsledky dle tabulky s číslem 2. v kapitole 1.4.5. Na základě vyhodnocení tohoto bankrotního modelu již první tři roky mohou být pro společnost alarmující, protože vykazovala symptomy bankrotu. V roce 2016 dosáhla organizace nejnižší hodnoty a to 0,12. Největší podíl na tom mají především ukazatele A a C, které vyšly záporné především díky hodnotě provozního výsledku hospodaření z důvodu velkých investičních změn ve společnosti, jak již bylo více krát zmíněno výše. Poslední dva analyzované roky již pro společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. vypadají o něco příznivěji. Hodnota ukazatele v roce 2018 je rovna 1,56 a jedná se tak o šedou zónu a skoro o předpoklad uspokojivé finanční situace. V roce 2019 došlo znovu k navýšení na 2,07 a lze tedy říct, že v budoucích letech lze předpokládat uspokojivou finanční situaci.

Grünwaldův index bonity

Posledním ukazatelem soustavy ukazatelů finanční analýzy je GIB. Jedná se o jediné zastoupení bonitního modelu v rámci této závěrečné práce. Ten na finanční situaci nahlíží z druhého pohledu oproti modelům bankrotním. Jedná se o komplexnější ukazatel, který obsahuje více mezivýpočtů, které jsou dosazeny do vzorce 1.25 v kapitole 1.4.5. Pro menší zkrácení ukazatele, jsou maximální hodnoty limitovány číslem 3 (zelená) a záporné hodnoty převedeny na 0 (červená).

Tab. 33: Grünwaldův index bonity

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

GIB	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	0,05	0,00	0,00	0,05	0,07
ROA	0,05	0,00	0,06	0,09	0,11
PPL	1,29	0,84	0,80	0,75	0,66
KZPK	1,86	0,58	0,47	0,27	0,00
DSD	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
ÚK	0,70	0,00	0,00	3,00	3,00
ú	0,015	0,015	0,014	0,020	0,022
d	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
ú.(1-d)	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
z	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
s	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
k	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Souhrnné hodnocení	2,06	0,42	1,07	1,78	1,93

Nejnižší hodnota souhrnného hodnocení byla opět zaznamenána v roce 2016, jako u předešlých bankrotních modelů. Na základě porovnání s tabulkou doporučených hodnot pro GIB č. 3 nelze jednoznačně vyvodit, zdali společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. vykazuje dobrého nebo slabšího zdraví. Rostoucí tendence ukazatele je po roce 2016 jistě přívětivá, ovšem je třeba brát v potaz i jednotlivé ukazatele, které taktéž hrají ve výsledcích roli. Například pro roky 2017, 2018 a 2019 Profibaustoffe CZ, s.r.o. dosahuje GIB vypovídající o dobrém až téměř pevném zdraví, ovšem hodnoty všech poměrových ukazatelů tomu tak nenaspovídají, jelikož pouze Doba splatnosti dluhu a úrokového krytí jsou omezeny maximální hranicí, kdežto ostatní ukazatele dosahují hodnot menších než 1 a dokonce krytí zásob pracovním kapitálem dosáhlo nulové hodnoty i v posledním roce. Hodnota ukazatele KZPK měla po celou dobu klesající tendenci, za což vděčí především růstu krátkodobých závazků společnosti, které převyšovaly rychlost růstu oběžných aktiv. V budoucích letech by krytí zásob pracovním kapitálem mohlo vyvolat potíže a je proto dobré brát tento ukazatel v potaz. Problémy s likviditou již indikovaly předešlé poměrové ukazatele likvidity obsažené v kapitole 2.3.3. Posouzení celkového vývoje GIB lze ale považovat za uspokojivé a v budoucích letech se dá očekávat posílení zdraví společnosti.

2.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je vyobrazena v následující tabulce č. 34. Jedná se komplexní shrnutí všech interních a externích faktorů analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o., ať již negativních nebo pozitivních. Všechny jednotlivé poznatky obsažené v analýze vycházejí z předešlých analýz vypracovaných výše. Jedná se o analýzu strategickou finanční.

Tab. 34: SWOT matice
Zdroj: Vlastní zpracování

	Pozitivní	Negativní
	(S) Silné stránky	(W) Slabé stránky
Interní	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dlouholetá tradice, 2. Nízká fluktuace zaměstnanců, 3. Rozšiřování společnosti, 4. Vybudování výrobní haly včetně výzkumu a vývoje, 5. Vývoj a certifikace nových produktů, 6. Příznivý vývoj ukazatelů rentability, 7. Hodnoty počtu obrátů aktiv přesahující oborový průměr, 8. Vhodná kapitálová struktura dle oborového průměru, 9. Velká likvidita zásob, 10. Relativně dobré zdraví společnosti na základě soustav ukazatelů. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Silná vyjednávací síla zákazníků, 2. Nepříznivý vývoj rozdílových ukazatelů, 3. Nízká likvidita společnosti, 4. Záporné hodnoty čisté pohotové likvidity, 5. Vysoká doba obratu závazků, 6. Slabší vývoj finančních ukazatelů oproti konkurenci.
	(O) Příležitosti	(T) Hrozby
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zrušení superhrubé mzdy, 2. Apresiasi domácí měny, 3. Růst obecné míry nezaměstnanosti, 4. Čistý přírůstek obyvatel v JMK, 5. Využití dotačního programu "Podnikání a inovace – program potenciál", 6. Nízké riziko vstupu nových konkurentů, 7. Slabá vyjednávací síla dodavatelů materiálů pro výrobu suchých směsí. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restriktivní opatření v České republice, 2. Vysoká hrozba substitutů, 3. Silná konkurenční pozice, 4. Závislost na jednom dodavateli disperzní výroby.
Externí		

SWOT analýza bude následně podrobena hodnocení jejích jednotlivých parametrů, jak bylo popsáno v teoretické části diplomové práce. V tabulce s číslem 35 jsou faktory již označeny zkráceně začátečnickým písmenem pod kterým jsou uvedeny v předešlé tabulce SWOT matice, ohodnoceny hodnotou, která je již následně vynásobena příslušnou přidělenou vahou faktoru.

Tab. 35: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky				Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	3	0,05	0,15	W1	-4	0,18	-0,72
S2	4	0,09	0,36	W2	-3	0,15	-0,45
S3	5	0,11	0,55	W3	-5	0,11	-0,55
S4	5	0,14	0,70	W4	-3	0,18	-0,54
S5	4	0,12	0,48	W5	-4	0,12	-0,48
S6	5	0,05	0,25	W6	-3	0,26	-0,78
S7	4	0,11	0,44				
S8	3	0,08	0,24				
S9	2	0,05	0,10				
S10	4	0,20	0,80				
Souhrnné hodnocení			4,07	Souhrnné hodnocení			-3,52
Příležitosti				Hrozby			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	3	0,08	0,24	T1	-5	0,41	-2,05
O2	2	0,20	0,40	T2	-3	0,23	-0,69
O3	4	0,15	0,60	T3	-4	0,27	-1,08
O4	3	0,07	0,21	T4	-4	0,09	-0,36
O5	5	0,35	1,75				
O6	3	0,06	0,18				
O7	3	0,09	0,27				
Souhrnné hodnocení			3,65	Souhrnné hodnocení			-4,18

Celkový součet všech dílčích částí souhrnného hodnocení je roven 0,02. Jedná se sice o kladnou, ovšem již téměř hraniční hodnotu. Nejvyšší hodnocení v oblasti silných stránek dosáhlo vybudování výrobní haly s výzkumem a vývojem s hodnocením 0,70. Za největší slabinu se považuje slabší vývoj finančních ukazatelů oproti konkurenci s -0,78 body. Největší příležitost pro společnost vyšlo Využití dotačního programu s výsledkem 1,75. Nejvyšší hrozbou jsou restriktivní opatření v ČR s číslem -2,05.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI

Praktická část závěrečné práce se věnuje již samotnému sestavení dlouhodobého finančního plánu analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. a to pro následující čtyři roky, tedy 2020–2023. Samotný návrh vychází z poznatků získaných pomocí analýz, které byly vyhotoveny v předešlé kapitole, jedná se o strategickou a finanční analýzu. Finanční plán dá společnosti představu o tom, jakou lze v budoucnu očekávat ekonomickou situaci na základě svého působení a implementace investic, které se plánuje pro roky 2020 a 2021.

3.1 Prognóza tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Jedná se o základní východisko pro sestavení finančního plánu. V rámci podkapitoly dojde k prognóze tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o., z které se bude následně vycházet. Pro sestavení prognózy tržeb společnosti je nutné vymezení odvětví, v kterém organizace podniká. Profibaustoffe CZ, s.r.o. spadá do CZ – NACE 23: Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků. Prognóza taktéž vychází z dosavadního vývoje tržeb v odvětví a vybraných makroekonomických ukazatelů. Následně dojde k použití vhodné regresní metody za účelem predikce vývoje budoucích let.

3.1.1 Prognóza tržeb relevantního trhu

Nejprve bude před samotnou prognózou tržeb nutno zjistit jaké makroekonomické proměnné mají nejvyšší závislost vůči tržbám v daném odvětví CZ-NACE 23, aby vůbec mohlo dojít k samotné predikci trhu. Tato závislost se určí pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, kde nejvyšší závislost bude nadále vybrána pro regresní analýzu. V následující tabulce číslo 36 jsou obsaženy vybrané makroekonomické ukazatele, které budou následně vypočteny pomocí korelačního koeficientu, a to i včetně již zmíněných tržeb.

Tab. 36: Makroekonomické ukazatele a tržby z oboru CZ-NACE 23

Zdroj: Vlastní zpracování dle (MFČR, 2021).

Rok	Tržby v oboru (tis. Kč)	HDP v běžných cenách (mld. Kč)	Měnový kurz (CZK/EUR)	Průměrná míra nezam.	HDP nominální růst	Deflátor HDP meziroční růst
2010	72 090	3 962	24,1	6,4%	0,9%	-1,4%
2011	73 057	4 033	24,6	6,7%	1,8%	0,0%
2012	76 422	4 059	25,2	7,0%	0,7%	1,5%
2013	76 692	4 098	25,9	7,0%	0,9%	1,4%
2014	81 824	4 313	27,5	6,1%	5,2%	0,4%
2015	87 013	4 625	27,3	5,1%	6,4%	1,0%
2016	94 967	4 797	27,0	4,0%	3,7%	1,1%
2017	101 137	5 111	26,3	2,9%	6,5%	1,3%
2018	106 407	5 410	25,6	2,2%	5,8%	2,6%
2019	109 045	5 749	25,7	2,0%	6,3%	3,9%

Dalším krokem je již výpočet Pearsonova korelačního koeficientu pomocí MS excel, a to konkrétně statistickým doplňkem s názvem analýza dat. Nejvyšší hodnota bude zvolena jako nezávislá proměnná pro predikci budoucích tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Výsledky korelace jsou obsaženy v následující tabulce č. 37.

Tab. 37: Výsledky korelace

Zdroj: Vlastní zpracování

Makroekonomické ukazatele	Výsledek PK
HDP v běžných cenách	0,989
Měnový kurz CZK/EUR	0,337
Průměrná míra nezaměstnanosti	-0,982
HDP nominální růst	0,811
Deflátor HDP meziroční růst	0,787

Na základě nejvyšší dosažené hodnoty korelace **0,989** se **HDP v běžných cenách** jeví jako nejvhodnější možný ukazatel pro predikci tržeb v budoucích letech.

3.1.2 Regresní analýza

Nyní, když v předešlé kapitole došlo ke zvolení vhodné proměnné k tržbám v oboru CZ-NACE 23 společnosti Profibaustoffe CZ s.r.o., lze provést predikci tržeb budoucích let. Nejprve bude na místě zvolit vhodnou statistickou funkci, která bude odpovídat datům. Ta se pozná pomocí indexu determinace, který nabývá intervalu hodnot od 0 do 1, a za nejvhodnější se považuje hodnota blízká se 1. Výsledky jednotlivých indexů determinace reprezentuje nadcházející tabulka č. 38, která byla vyhotovena prostřednictvím MS Excel.

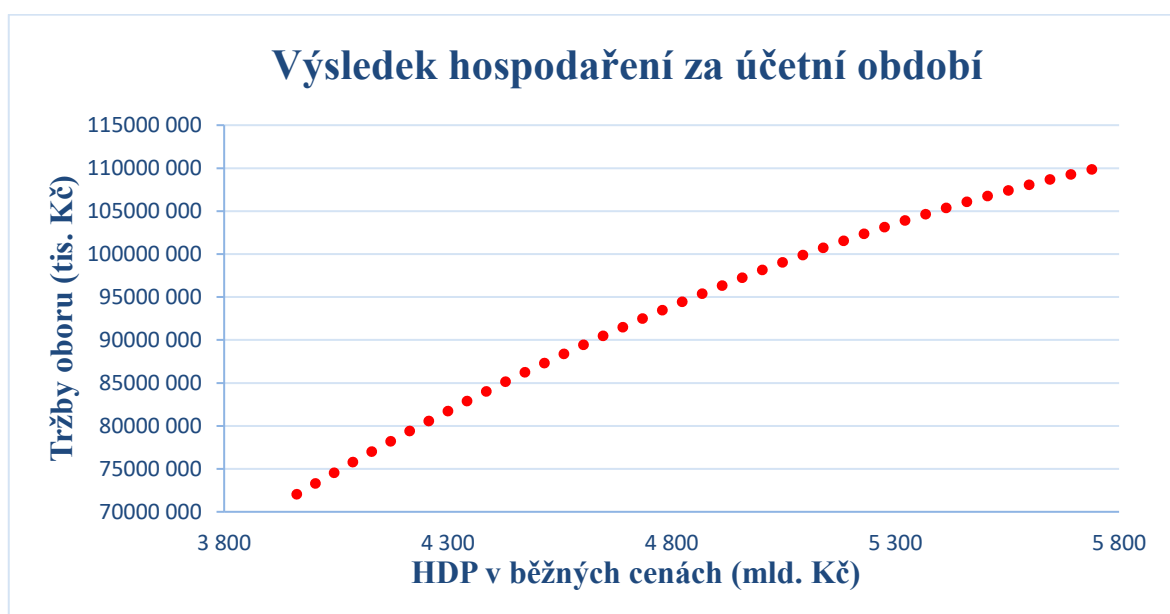
Tab. 38: Volba vhodného regresního trendu

Zdroj: Vlastní zpracování

Trend regresní analýzy	Index determinace
Lineární trend	0,9783
Exponenciální trend	0,9668
Logaritmický trend	0,9864
Polynomický trend (2. stupně)	0,9906

Jako nejvhodnější funkce na základě výsledků koeficientu determinace se jeví **polynomický trend 2. stupně** s hodnotou **0,9906**.

Následně dojde k samotnému vyrovnání regresního modelu polynomického trendu 2. stupně v softwaru MS Excel, který následně vygeneruje na základě dosazených dat rovnici pro výpočet predikce.



Graf 7: Regresní funkce polynomického trendu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Justice, 2015)

Graf číslo 7 vyobrazuje regresní model tržeb odvětví společnosti CZ-NACE 23, který predikuje budoucí čtyři roky pomocí dosazení do následující rovnice:

$$y = -129668 + 71,372x - 0,0052x^2.$$

Kde: x = HDP v běžných cenách (mld. Kč)

y = Tržby oboru (tis. Kč)

Aby mohlo dojít k výpočtu tržeb daného odvětví společnosti, bude nejprve nutné dostat predikci samotného hrubého domácího produktu. Dle dat Ministerstva financí České

republiky byly dosaženy predikce pro roky 2020 a 2021. Poslední dva následující roky byli dosaženy pomocí časové řady, která byla vytvořena rovněž jako regresní analýza, ovšem nezávislou proměnou hraje čas.

Tab. 39: Predikce tržeb oboru CZ-NACE 23

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Tržby v oboru CZ-NACE 23 (tis. Kč)	HDP v běžných cenách (mld. Kč)
2020	107 113 037	5 613
2021	110 151 973	5 874
2022	112 057 615	6 081
2023	113 450 253	6 277

3.1.3 Optimistická varianta prognózy tržeb

Nyní, když jsou již k dispozici data o predikci tržeb samotného odvětví, může dojít ke stanovení prognózy tržeb samotné společnosti Profibaustoffe CZ s.r.o. Optimistická varianta obsahuje tržní podíl analyzované organizace pro zkoumaných 10 let a pro prognózu bude tato hodnota zprůměrována pro následující čtyři roky. Tato hodnota bude nadále vynásobena predikcí tržeb v oboru, které je už k dispozici z kapitoly 3.1.2.

Tab. 40: Optimistická prognóza společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mařík, 2018, s. 115)

	Rok	Tržby v oboru (tis. Kč)	Tempo růstu trhu	Tržní podíl Profibaustoffe	Tržby Profibaustoffe (tis. Kč)	Tempo růstu Profibaustoffe
Minulost	2010	72 090 143	x	0,33%	234 365	x
	2011	73 057 477	1,3%	0,33%	243 051	3,7%
	2012	76 422 984	4,6%	0,35%	263 939	8,6%
	2013	76 692 158	0,4%	0,33%	255 921	-3,0%
	2014	81 824 127	6,7%	0,32%	260 668	1,9%
	2015	87 013 804	6,3%	0,27%	231 060	-11,4%
	2016	94 967 690	9,1%	0,23%	216 512	-6,3%
	2017	101 137 199	6,5%	0,24%	246 284	13,8%
	2018	106 407 481	5,2%	0,25%	269 454	9,4%
	2019	109 045 124	2,5%	0,25%	277 919	3,1%
Prognóza	2020	107 113 037	-1,8%	0,29%	310 688	11,8%
	2021	110 150 973	2,8%		319 499	2,8%
	2022	112 056 615	1,7%		325 027	1,7%
	2023	113 450 253	1,2%		329 069	1,2%

Průměrná hodnota tržního podílu společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. v letech 2010-2019 je rovna **0,29%**. Po vynásobení této hodnoty z tržby v oboru jsou již k dispozici predikované hodnoty tržeb podniku. Tempo růstu tržeb je zpočátku vysoké 11,8 %, ovšem následující roky nastává postupné snižování. Celkový průměr růstu trhu v letech 2010-2019 je roven 2,2 %, kdežto u predikovaných let je celkový průměr 4,4 %.

3.1.4 Pesimistická varianta prognózy tržeb

Pesimistická varianta se od optimistické bude lišit převážně v tempu růstu tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Již v předchozí kapitole predikované hodnoty tržeb dosahovali více než dvojnásobného tempa růstu tržeb, než tomu tak bylo v minulých letech 2010-2019. Proto se zde bude navíc počítat s průměrným tempem růstu a to **2,2%**.

Tab. 41: Pesimistická prognóza společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mařík, 2018, s. 115)

	Rok	Tržby v oboru (tis. Kč)	Tempo růstu trhu	Tržní podíl Profibaustoffe	Tržby Profibaustoffe (tis. Kč)	Tempo růstu Profibaustoffe
Minulost	2010	72 090 143	x	0,33%	234 365	x
	2011	73 057 477	1,30%	0,33%	243 051	3,70%
	2012	76 422 984	4,60%	0,35%	263 939	8,60%
	2013	76 692 158	0,40%	0,33%	255 921	-3,00%
	2014	81 824 127	6,70%	0,32%	260 668	1,90%
	2015	87 013 804	6,30%	0,27%	231 060	-11,40%
	2016	94 967 690	9,10%	0,23%	216 512	-6,30%
	2017	101 137 199	6,50%	0,24%	246 284	13,80%
	2018	106 407 481	5,20%	0,25%	269 454	9,40%
	2019	109 045 124	2,50%	0,25%	277 919	3,10%
Prognóza	2020	107 113 037	-1,80%	0,27%	284 033	2,20%
	2021	110 150 973	2,80%	0,26%	290 282	
	2022	112 056 615	1,70%	0,26%	296 668	
	2023	113 450 253	1,20%	0,27%	303 195	

Ukazatele prognózy tržeb pro roky 2020-2023 jsou nyní všechny nižší než predikovaná hodnota u optimistické varianty. Ani jeden rok nepřekračuje hodnotu tržního podílu z předešlé tabulky, tedy **0,29 %**. Predikované hodnoty rovněž dosahují růstu, ačkoliv již menšího. Pesimistická varianta růstu tržeb tedy odpovídá průměrnému růstu tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. v předešlých deseti letech.

3.2 Východiska pro sestavení finančního plánu

Z prognózy tržeb v předchozí kapitole je již k dispozici vývoj tržeb společnosti Profibaustoffe CZ s.r.o. pro predikované období 2020-2023 a to jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu. Tyto hodnoty slouží jako základní data pro sestavení finančního plánu. V následující tabulce s číslem 42 jsou tyto hodnoty vyobrazeny.

Tab. 42: Predikované varianty tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Varianty tržeb společnosti (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Optimistická predikce tržeb	310 688	319 499	325 027	329 069
Pesimistická predikce tržeb	284 033	290 282	296 668	303 195

3.2.1 Vybrané položky účetních výkazů

Nyní budou sloužit predikce tržeb k naplánování vybraných položek účetních výkazů, které mají každoročně rostoucí trend. Položky budou dopočítány na základě procentuálního podílu tržeb nebo také pomocí doby obratu. Hodnoty položek v následující tabulce č. 43 jsou procentuální podíly tržeb, z kterých je následně proveden aritmetický průměr za celé sledované období 2015-2019. Položky z VZZ, které nejsou v tabulce uvedeny se budou počítat v navazujících krocích.

Tab. 43: Podíl na tržbách zvolených položek

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl na tržbách (%)	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Tržby za prodej výrobků a služeb	9,86	18,21	21,90	22,24	24,97	19,44
Tržby za prodej zboží	85,13	80,50	73,46	72,90	69,97	76,39
Náklady vynaložené na prodané zboží	60,80	54,85	50,18	48,82	45,55	52,04
Spotřeba materiálu a energie	7,09	11,25	13,26	13,41	13,33	11,67
Služby	15,05	16,89	15,50	13,87	13,85	15,03
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,07	0,65	-0,25	-0,36	-0,14	-0,03
Aktivace (-)	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mzdové náklady	7,42	9,74	9,22	9,89	11,04	9,46
Ostatní provozní výnosy	2,90	0,88	1,75	3,66	3,90	2,62
Ostatní provozní náklady	0,60	1,19	1,88	1,96	2,10	1,54
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,03	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02
Nákladové úroky a podobné náklady	0,60	0,49	0,36	0,20	0,17	0,37
Ostatní finanční výnosy	2,08	0,39	2,87	1,18	1,15	1,53
Ostatní finanční náklady	1,15	0,37	0,51	1,54	1,14	0,94

Jelikož společnost po roce 2015 výrazně změnila svojí výrobní činnost a jejich podíl na **tržbách z prodeje výrobků a služeb** exponenciálně ve sledovaných letech rostl, rozhodl jsem se predikovat vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb a tržeb za prodané zboží pomocí časových řad a regresního trendu, který je uveden v příloze č. 3 a 4. Na samotnou výši prognózy tržeb tato skutečnost nebude mít vliv, budou pouze dosazeny realističtější hodnoty. Je potřeba taktéž zmínit, že rovněž jak u tržeb, tak i pro jiné položky mohou být uvedeny jiná procenta na základě dalších předpokladů, které budou vždy řádně okomentovány.

Následuje tabulka 44 obsahující položky, jenž se plánují na základě doby obratu, z které je taktéž vyhotoven aritmetický průměr.

Tab. 44: Doba obratu zvolených položek

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu (dny)	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Materiál	4,78	15,01	13,98	14,63	14,02	12,48
Nedokončená výroba a polotovary	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01
Výrobky	0,33	2,35	2,62	3,98	4,34	2,72
Zboží	11,18	9,92	8,79	9,20	6,30	9,08
Krátkodobé pohledávky	34,69	32,68	30,02	24,62	25,16	29,43
Krátkodobé závazky	48,30	72,24	68,38	87,27	82,04	71,64

3.2.2 Investice

Společnost Profibaustoffe CZ s.r.o. plánuje investice do svého podnikání v roce 2020 na digitální transformaci spočívající v pořízení technologického zařízení včetně softwarového vybavení, pomocí kterého bude možno zefektivnit výrobní proces a snížit energetickou náročnost samotné výroby. Náklady jsou vyčísleny na **3 200 tis. Kč** na pořízení softwaru a **5 000 tis. Kč** na investici technologie ve výrobě. Pro rok 2021 společnost plánuje vybudování trafostanice, rozšíření skladovacích kapacit, laboratorní vybavení, plnicí zařízení pro disperzní i suchou výrobu s průběžnou obměnou vozového parku a manipulační techniky. Odhadovaná výše investice je ve výši **6 000 tis. Kč**. Rozšiřování staveb na prognózované období společnost prozatím neplánuje, a proto bude tato položka staveb vypočtena na základě koeficientu investiční náročnosti růstu tržeb.

Koeficient náročnosti investic

Stavby vykazovali za posledních 5 let zkreslené hodnoty kvůli mimořádným navyšováním položek v roce 2015. Z tohoto důvodu je pro tento ukazatel vypočten koeficient investiční

náročnosti růstu tržeb pro období 2010-2019. Do celkových součtů ovšem není zařazen rok 2015, který je v tabulce vyznačen červeně.

Tab. 45: Investiční náročnost staveb

Zdroj: Vlastní zpracování

Stavby (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	15 792	15 989	15 989	15 869	23 974	31 585	30 591	29 878	40 166	35 486
Odpisy	2 318	3 000	3 695	4 418	5 202	6 388	7 694	8 955	10 266	11 685
Investice brutto	2 808	3 197	3 695	4 298	13 307	13 999	6 700	8 242	20 554	7 005
Investice netto	490	197	0	-120	8 105	7 611	-994	-713	10 288	-4 680
Přírůstek tržeb	-927	8 686	20 888	-8 018	4 747	21 668	-14 548	29 772	23 170	8 465
Investiční náročnost růstu tržeb	13,39%									

Stavby dosáhly již výrazně vyšší hodnoty koeficientu a to 13,39 %, na jehož základě lze usoudit, že za sledované roky v této sféře společnost výrazně investovala své prostředky.

Nyní když jsou k dispozici plánované investice společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. včetně koeficientu náročnosti investic pro položku staveb v dlouhodobém majetku, který jen lze vynásobit predikcí tržeb jak pro optimistický, tak pesimistický předpoklad. Jediná položka staveb bude pozměněna pro obě varianty. Tabulka 46 obsahuje odhady investic pro obě varianty finančního plánu na predikované období 2020-2023.

Tab. 46: Odhad investic

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka dlouhodobého majetku	Koeficient náročnosti investic	Varianta (tis. Kč)	
		Optimistická	Pesimistická
Nehmotný majetek	-	3 207	3 207
Stavby	13,39 %	6 849	3 384
Hmotné movité věci	-	11 000	11 000
Celkem	-	21 056	17 591

Optimistická varianta predikuje investice do dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 3 207 tis. Kč, pro stavby 6 849 tis. Kč a pro hmotné a movité věci 11 000 tis. Kč. Společně je odhad pro investice do dlouhodobého majetku optimistické varianty tržeb společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. roven 21 056 tis. Kč

Pesimistická varianta je ponížena pouze pro položku staveb, která dosahuje výše 3 384 tis. Kč. Celkový součet investic pro pesimistickou variantu činí 17 591 tis. Kč.

Nadcházející tabulky obsahují celkový součet investic obou variant, které byly propočteny na základě dat poskytnutých společností a z předešlých tabulek 45 a 46. Detailnější rozpracování investic je uvedeno v příloze č. 6 a 7 diplomové práce. Sloupec, který je vyznačen šedou barvou obsahuje poslední rok zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Tab. 47: Souhrn prognózy odpisů a investic optimistické varianty

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem (tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	11 144	11 144	12 893	13 700	13 669
Zůstatková hodnota k 31. 12.	128 519	127 287	122 107	110 119	98 163
Celkové investice brutto do DM	X	9 912	7 712	1 712	1 712
Celkové investice netto do DM		9 912	5 964	-844	-901

Tab. 48: Souhrn prognózy odpisů a investic pesimistické varianty

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem (tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	11 144	11 144	12 864	13 642	13 582
Zůstatková hodnota k 31. 12.	128 519	126 421	120 403	107 607	94 871
Celkové investice brutto do DM	X	9 046	6 846	846	846
Celkové investice netto do DM		9 046	5 126	-1 652	-1 680

3.2.3 Úvěry společnosti

Poslední nedílnou součástí finančního plánu je splácení dvou úvěrů zahraniční bankovní instituci Oberbank AG. Společnost čerpá jeden krátkodobý a druhý dlouhodobý bankovní úvěr. Následující tabulka reprezentuje informace o jednotlivých úvěrech k 31. 12. 2019 a to včetně úrokové sazby.

Tab. 49: Úvěry společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015)

Typ úvěru	Stav k 31.12.2019 (tis. Kč)	Splátka (tis. EUR)	Úroková sazba	Splatnost
Investiční úvěr Oberbank AG – Krátkodobý	8 258	125	3M EURIBOR + 1% p.a.	Splátkový kalendář do 30. 6. 2021
Investiční úvěr Oberbank AG – Dlouhodobý	28 587	200	1,45% p.a.	Splátkový kalendář do 31. 3. 2025
Kontokorent Oberbank	0	-	12,75% p.a.	-

Oba úvěry jsou spláceny v EUR, jelikož se jedná o zahraniční instituci. Na výši anuity má tedy vliv do jisté vývoj měnových kurzů CZK/EUR. Položky v rozvaze pro dlouhodobé a krátkodobé závazky k úvěrovým institucím budou prognózovány na základě vývoji měnového kurzu, jenž je obsažen ve strategické analýze a následně vynásoben fixní částkou v EUR, která je uvedena v tabulce.

Nyní, když již bylo dosaženo všech potřebných výsledků pro sestavení samotného finančního plánu, může dojít k vyhotovení.

3.3 Optimistická varianta finančního plánu

Optimistická varianta nese své pojmenování na základě optimistické prognózy tržeb z kapitoly 3.1.3., z kterých se bude vycházet. Finanční plán bude sestaven na období 2020-2023. Tržby pro následující období vypadají následovně:

- **2020:** 310 688 tis. Kč,
- **2021:** 319 449 tis. Kč,
- **2022:** 325 027 tis. Kč,
- **2023:** 329 069 tis. Kč.

Ostatní položky vychází z procentuálního podílu tržeb, metody doby obratu a v neposlední řadě z investiční náročnosti dlouhodobého majetku, který je společně s předešlými ukazateli uveden v kapitole 3.2. Ovšem pomocí těchto položek nelze zcela sestavit kompletní plán, proto musí být některé hodnoty ukazatelů stanoveny individuálně. Finanční plán se bude skládat z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a přehledu o peněžních tocích (cash-flow).

3.3.1 Výkaz zisku a ztráty

Tato podkapitola reprezentuje plánovaný výkaz zisku a ztráty na následující období čtyř let. Pod tabulkou výkazu je uveden komentář k jednotlivým ukazatelům a obsahuje pouze relevantní položky společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Tab. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – Optimistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	108 928	128 855	149 839	172 335
II.	Tržby za prodej zboží	198 773	187 573	172 064	153 571
A.	Výkonová spotřeba	228 829	235 318	239 390	242 367
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	136 572	140 445	142 875	144 652
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	45 547	46 839	47 649	48 242
A.3.	Služby	46 709	48 034	48 865	49 473
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-377	-377	-377	-377
C.	Aktivace	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	39 051	40 158	40 853	41 361
D.1.	Mzdové náklady	29 395	30 228	30 751	31 134
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 656	9 930	10 102	10 227
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 144	12 893	13 700	13 669
III.	Ostatní provozní výnosy	1 787	1 838	1 869	1 893
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	299	308	313	317
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	285	293	299	302
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 202	1 237	1 258	1 274
F.	Ostatní provozní náklady	4 800	4 936	5 021	5 084
*	Provozní výsledek hospodaření	26 042	25 337	25 185	25 695
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	62	64	65	66
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	64	66	67	68
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 137	1 170	1 190	1 205
K.	Ostatní finanční náklady	4 769	4 904	4 989	5 051
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 633	-3 736	-3 801	-3 848
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	22 409	21 601	21 384	21 847
L.	Daň z příjmů	4 258	4 104	4 063	4 151
**	Výsledek hospodaření po zdanění	18 151	17 497	17 321	17 696
***	Výsledek hospodaření za účetní období	18 151	17 497	17 321	17 696
*	Čistý obrat za účetní období	310 688	319 499	325 027	329 069

Tržby společnosti vychází z plánování předešlé kapitoly 3.1, které se věnuje prognóze tržeb. Procentuální navýšení, popřípadě ponížení jednotlivých položek vychází z časových řad uvedených v příloze č. 3 a 4. Jde především o změnu ve výrobě, kterou společnost započala

na začátku analyzovaného období 2015, kdy investovala vysoké prostředky na vybudování zcela nového výrobního a výzkumného centra, pomocí kterých přechází každoročně k vyššímu zastoupení právě ukazatele tržeb z prodeje výrobků a služeb oproti tržbám za prodej zboží.

Výkonová spotřeba reprezentuje položky nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie a služby. Ukazatele byly vynásobeny hodnotami uvedenými v předchozí kapitole, konkrétně v tabulce č. 43, které byly následně drobně poupraveny. Náklady na prodané zboží vykazovaly dle průměru za pět let zkreslenou hodnotu, která byla docílena zahájením výroby v roce 2015. Každoročně měla tato hodnota klesající trend, a proto rovněž jako předchozí tržby byla procentuální hodnota predikována na základě časové řady a regresní analýzy, které jsou uvedeny v příloze č. 5. Výsledná procentuální hodnota, která byla vynásobena predikovanými tržbami v letech 2020-2023 je 0,445 %. Materiály a energie byly oproti tabulce také drobně upraveny o 3 procentní body, na základě konzultace s vedením skrz plánované investice v organizaci.

Změna stavu zásob vlastní činnosti byla zvolena jako konstantní od roku 2019, protože společnost tuto hodnotu plánuje sama do budoucna.

Osobní náklady optimistické varianty společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. vychází z procentuálních podílů mezd a nákladů na sociální a zdravotní pojištění, přesně tak jak je uvedeno v tabulce 43. vynásobené prognózou tržeb.

Úpravy hodnot v provozní oblasti byly převzaty z investičního plánování v kapitole 3.2.2., jenž je věnována investičním plánům společnosti na dané období 2020-2023.

Ostatní provozní výnosy a náklady již vychází čistě z metody procentuálního podílu k tržbám.

Výnosové úroky a nákladové úroky včetně ostatních finančních výnosů a nákladů jsou už také plánovány pouze jako procentuální podíly vzhledem k tržbám.

Daň z příjmu je vypočtena jako daň z příjmu právnických osob, která činí 19 %. Tato sazba je pro celé plánované období.

3.3.2 Rozvaha

Nyní bude vyobrazena a popsána plánovaná rozvaha společnosti, a to jednotlivě pro aktiva a pasiva.

Tab. 51: Plánovaná Aktiva – Optimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná Aktiva (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
	Aktiva	216 338	226 739	239 751	252 844
B.	Dlouhodobý majetek	148 166	142 986	130 998	119 042
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 556	2 341	1 127	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	144 610	140 644	129 872	119 042
B.II.1.	Pozemky	20 879	20 879	20 879	20 879
B.II.2.	Stavby	35 779	36 015	36 195	36 317
B.II.3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	87 952	83 750	72 798	61 846
C.	Oběžná aktiva	68 171	83 753	108 753	133 802
C.I.	Zásoby	20 964	21 559	21 932	22 205
C.I.1.	Materiál	10 773	11 079	11 271	11 411
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	7	7	8	8
C.I.3.	Výrobky a zboží	10 184	10 472	10 654	10 786
C.I.3.1.	Výrobky	2 349	2 416	2 458	2 488
C.I.3.2.	Zboží	7 834	8 057	8 196	8 298
C.II.	Pohledávky	25 401	26 122	26 574	26 904
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	25 401	26 122	26 574	26 904
C.IV.	Peněžní prostředky	21 806	36 073	60 247	84 693
D.	Časové rozlišení	-	-	-	-

Dlouhodobý majetek vychází z plánování dvou položek, konkrétně z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Finanční majetek podnik v současné době nevlastní a do budoucích let momentálně neplánuje. Položka dlouhodobého nehmotného majetku a hmotných movitých věcí a jejich souborů vychází z plánovaných investic organizace na rok 2020 a 2021. Jde o pořízení softwaru, výrobní technologie, vybudování trafostanice, rozšíření skladovacích kapacit, laboratorní vybavení plnicí zařízení pro disperzní i suchou výrobu včetně obměny vozového parku a manipulační techniky. Detailnější výpočty jsou uvedeny v kapitole 3.2.2., jež je věnována investicím. Pozemky společnost v současné i budoucí době neplánuje pořizovat či prodávat, proto jejich hodnota zůstala stejná po celou dobu. Na stavby nemá jednoznačně vymezen investiční plán jako na předchozí položky, proto byly predikovány na základě investiční náročnosti růstu tržeb, která je taktéž vypočtena v kapitole reprezentující investice.

Oběžná aktiva tvoří tři hlavní ukazatele, a to konkrétně zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. Zásoby se nadále dělí na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, včetně výrobků a zboží. Každá zde zmíněná položka byla vypočtena na základě metody doby obratu. V tabulce č. 44. jsou uvedeny výsledky průměrných hodnot doby obratu pro jednotlivou metriku. Stejnou metodou byly vypočteny i krátkodobé pohledávky, které zároveň představují hodnotu celkových pohledávek, protože společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. dlouhodobé pohledávky neměla po celou dobu analyzovaného období, a tak se s nimi i nadále nepočítá. Peněžní prostředky vychází následně z přehledu o peněžních tocích, který je uveden v navazující kapitole.

Časové rozlišení aktiv není plánováno po celou dobu.

Tab. 52: Plánovaná Pasiva – Optimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná pasiva (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
	Pasiva	216 338	226 739	239 751	252 844
A.	Vlastní kapitál	115 372	132 869	150 191	167 887
A.I.	Základní kapitál	1 261	1 261	1 261	1 261
A.III.	Fondy ze zisku	126	126	126	126
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	95 834	113 985	131 482	148 804
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 151	17 497	17 321	17 696
B.+C.	Cizí zdroje	100 965	93 870	89 561	84 957
B.	Rezervy	17 829	17 829	17 829	17 829
C.	Závazky	83 136	76 041	71 732	67 128
C.I.	Dlouhodobé závazky	25 966	20 746	15 566	10 326
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	23 307	18 087	12 907	7 667
C.I.6.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 659	2 659	2 659	2 659
C.II.	Krátkodobé závazky	57 170	55 295	56 166	56 802
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	4 958	1 696	1 696	1 696
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	42 909	44 126	44 890	45 448
C.II.8.	Závazky ostatní	9 303	9 473	9 580	9 658
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	3 274	3 367	3 426	3 468
C.II.8.4.	Závazky ze SaZ pojištění	2 727	2 805	2 853	2 889
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	1 672	1 672	1 672	1 672
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	888	888	888	888
C.II.8.7.	Jiné závazky	741	741	741	741
D.	Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-

Vlastní kapitál je vyobrazen jako souhrn základního kapitálu, fondů ze zisků a výsledků hospodaření. První dva ukazatele se v nejbližších letech neplánují navyšovat, a proto jsou po celou dobu v konstantní výši. Výsledek hospodaření minulých let se každoročně navyšuje o hodnotu VH běžného účetního období, který je převzat jako výsledná hodnota plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje reprezentují položku rezerv, která je taktéž každoročně ve stejné výši, jelikož se neplánuje žádné další navyšování pro budoucí roky. Dlouhodobé závazky představují dlouhodobý investiční úvěr Oberbank AG, jenž je vyobrazen v kapitole 3.2.3. Každoročně je ponížen o splatnou částku a navýšení se pro období 2020-2023 neplánovalo. Krátkodobé závazky obsahují více položek. Závazky k úvěrovým institucím rovněž vyobrazují krátkodobý investiční úvěr Oberbank AG, který je taktéž uveden v kapitole 3.2.3. včetně výše dané splátky, o kterou je ponížen. Dle splátkového kalendáře by mělo dojít ke splacení tohoto úvěru v roce 2021. Další navýšení není plánováno. Závazky z obchodních vztahů jsou vypočteny taktéž na základě metody doby obratu, která již byla použita dříve u ukazatelů oběžných aktiv. Závazky k zaměstnancům a na SaZ pojištění jsou vyhodnoceny jako procentuální položky osobních nákladů z výkazu zisku a ztrát. Další jednotlivé položky jsou uvedeny po celou dobu jako konstantní.

Časové rozlišení pasiv rovněž není pro tento finanční plán zahrnuto.

3.3.3 Přehled o peněžních tocích (cash-flow)

Jedná se o poslední plánovaný výkaz, který je sestaven pomocí hodnot obsažených ve výkazu zisku a ztrát včetně rozvahy. Výsledný stav peněžních prostředků bude následně dosazen do rozvahy, konkrétně oběžných aktiv.

Přehled o peněžních tocích obsahuje tři části, čistý peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti. Vždy vycházejí z počátečního stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů předešlého roku, na který následně navazují.

Tab. 53: Plánovaný přehled o peněžních tocích – Optimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný přehled o peněžních tocích (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	22 090	21 806	36 073	60 247
Výsledek hospodaření za účetní období	18 151	17 497	17 321	17 696
Odpisy stálých aktiv	11 144	12 893	13 700	13 669
Změna stavu opravných položek a rezerv	-	-	-	-
Změna stavu zásob	-1 913	-595	-373	-273
Změna stavu pohledávek	-5 978	-720	-452	-330
Změna stavu krátkodobých závazků	-6 164	-1 875	871	636
Změna stavu časového rozlišení aktiv	1 069			
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-1 606			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	14 703	27 199	31 067	31 398
Změna dlouhodobého nehmotného majetku	-3 052	1 215	1 215	1 127
Změna dlouhodobého hmotného majetku	4 489	3 966	10 773	10 830
Změna dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
Odpočet odpisů	-11 144	-12 893	-13 700	-13 669
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-9 707	-7 712	-1 712	-1 712
Zvýšení základního kapitálu	-	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-5 280	-5 220	-5 180	-5 240
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5 280	-5 220	-5 180	-5 240
Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	21 806	36 073	60 247	84 693

3.4 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická varianta je taktéž jako její předchůdce pojmenována na základě pesimistické prognózy tržeb společnosti na základě kapitoly 3.1.3., na jejímž základě byl plán vytvořen. Všechny jednotlivé ukazatele, které jsou v této kapitole následně vyobrazeny byly vypočteny pomocí stejné metodologie, které byla již rozebrána u optimistické varianty finančního plánu, a proto zde na ni nebude již kladen velký důraz. Zmíněny budou pouze ukazatele, které se nějakým způsobem zásadně liší. Tržby vypadají následovně:

- **2020:** 284 033 tis. Kč,
- **2021:** 290 282 tis. Kč,
- **2022:** 296 668 tis. Kč,
- **2023:** 303 195 tis. Kč.

3.4.1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz pesimistické varianty se liší především prognózou tržeb, od kterých se odráží všechny výpočty na základě procentuálního podílu.

Tab. 54: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – Pesimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	90 465	107 753	127 241	149 051
II.	Tržby za prodej zboží	181 720	170 420	157 051	141 496
A.	Výkonová spotřeba	209 197	213 799	218 502	223 310
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	124 855	127 602	130 409	133 278
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	41 639	42 555	43 492	44 448
A.3.	Služby	42 702	43 642	44 602	45 583
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-95	-97	-99	-101
C.	Aktivace	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	35 701	36 486	37 289	38 109
D.1.	Mzdové náklady	26 873	27 464	28 068	28 686
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 828	9 022	9 220	9 423
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 144	11 144	12 864	13 642
III.	Ostatní provozní výnosy	7 431	7 594	7 761	7 932
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	299	308	313	317
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	285	293	299	302
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 202	1 237	1 258	1 274
F.	Ostatní provozní náklady	4 388	4 485	4 583	4 684
*	Provozní výsledek hospodaření	19 280	19 950	18 914	18 835
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	57	58	59	61
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	59	60	61	63
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 040	1 063	1 086	1 110
K.	Ostatní finanční náklady	4 359	4 455	4 553	4 654
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 321	-3 395	-3 469	-3 546
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	15 959	16 555	15 445	15 289
L.	Daň z příjmů	3 032	3 146	2 935	2 905
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	12 927	13 410	12 510	12 384
***	Výsledek hospodaření za účetní období	12 927	13 410	12 510	12 384
*	Čistý obrat za účetní období	284 033	290 282	296 668	303 195

Tržby vychází ze stejného procentuálního podílu, jak tomu již bylo u optimistického plánu, s tím rozdílem, že tentokrát byly vynásobeny hodnotou pesimistické prognózy, která dosahuje nižšího obratu.

Úprava hodnot v provozní oblasti vychází rovněž z plánovaných investic, které se liší pouze ve stavbách, jelikož zpracované investice plánující od společnosti jsou neměnné. Proto je hodnota odpisů téměř identická.

3.4.2 Rozvaha

Rovněž jak tomu bylo u výkazu zisku a ztráty, tak i rozvaha obsahuje hodnoty, které se v některých položkách, jež jsou závislých na tržbách, liší a některé nikoliv.

Tab. 55: Plánovaná Aktiva – Pesimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná aktiva (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
	Aktiva	206 917	212 828	221 164	229 336
B.	Dlouhodobý majetek	147 300	141 282	128 486	115 750
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 556	2 341	1 127	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	143 744	138 941	127 359	115 750
B.II.1.	Pozemky	20 879	20 879	20 879	20 879
B.II.2.	Stavby	34 913	34 312	33 682	33 025
B.II.3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	87 952	83 750	72 798	61 846
C.	Oběžná aktiva	59 617	71 546	92 678	113 586
C.I.	Zásoby	19 166	19 587	20 018	20 459
C.I.1.	Materiál	9 849	10 066	10 287	10 514
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	7	7	7	7
C.I.3.	Výrobky a zboží	9 310	9 515	9 724	9 938
C.I.3.1.	Výrobky	2 148	2 195	2 243	2 293
C.I.3.2.	Zboží	7 162	7 320	7 481	7 645
C.II.	Pohledávky	23 222	23 733	24 255	24 789
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	23 222	23 733	24 255	24 789
C.IV.	Peněžní prostředky	17 229	28 225	48 404	68 338
D.	Časové rozlišení	-	-	-	-

Dlouhodobý majetek je rozdílný pouze v položce staveb, jak již bylo zmíněno. Detailnější zpracování investičního plánu je uvedeno v příloze č. 7 pro pesimistickou variantu.

Oběžná aktiva odpovídá všem změnám, které byly docíleny změnou tržeb společnosti. Protože většina položek je vypočtena na základě metody doby obratu, odpovídá to tak změně

celkového množství všech jednotlivých položek. Rovněž nejsou plánovány dlouhodobé pohledávky nebo časové rozlišení.

Tab. 56: Plánovaná Pasiva – Pesimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná pasiva (tis. Kč)		2020	2021	2022	2023
	Pasiva	206 917	212 828	221 164	229 336
A.	Vlastní kapitál	110 148	123 558	136 068	148 452
A.I.	Základní kapitál	1 261	1 261	1 261	1 261
A.III.	Fondy ze zisku	126	126	126	126
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	95 834	108 761	122 171	134 681
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	12 927	13 410	12 510	12 384
B.+C.	Cizí zdroje	96 769	89 270	85 096	80 884
B.	Rezervy	17 829	17 829	17 829	17 829
C.	Závazky	78 940	71 441	67 267	63 055
C.I.	Dlouhodobé závazky	25 966	20 746	15 566	10 326
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	23 307	18 087	12 907	7 667
C.I.6.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 659	2 659	2 659	2 659
C.II.	Krátkodobé závazky	52 974	50 695	51 701	52 729
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	4 958	1 696	1 696	1 696
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	39 228	40 091	40 973	41 875
C.II.8.	Závazky ostatní	8 788	8 909	9 032	9 158
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 993	3 059	3 127	3 195
C.II.8.4.	Závazky ze SaZ pojištění	2 493	2 548	2 604	2 662
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	1 672	1 672	1 672	1 672
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	888	888	888	888
C.II.8.7.	Jiné závazky	741	741	741	741
D.	Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-

Vlastní kapitál je pro pesimistickou variantu pozměněn pouze v ukazateli výsledku hospodaření běžného účetního období, který vychází z výkazu zisku a ztráty pro pesimistickou variantu.

Cizí zdroje se odlišují především v závazcích z obchodních vztahů, které taky vychází z nižších tržeb na základě metody doby obratu a u závazků k zaměstnancům a závazkům ze sociálního a zdravotního pojištění, které odpovídají procentuálním podílům z osobních nákladů.

3.4.3 Přehled o peněžních tocích (cash-flow)

Peněžní prostředky uvedené v následujícím výkaze jsou logicky nižší než u optimistické varianty.

Tab. 57: Plánovaný přehled o peněžních tocích – Pesimistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaný přehled o peněžních tocích (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	22 090	17 229	28 225	48 404
Výsledek hospodaření za účetní období	12 927	13 410	12 510	12 384
Odpisy stálých aktiv	11 144	11 144	12 864	13 642
Změna stavu opravných položek a rezerv	-	-	-	-
Změna stavu zásob	-115	-422	-431	-440
Změna stavu pohledávek	-3 799	-511	-522	-534
Změna stavu krátkodobých závazků	-10 360	-2 279	1 006	1 028
Změna stavu časového rozlišení aktiv	1 069			
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-1 606			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	9 260	21 342	25 427	26 080
Změna dlouhodobého nehmotného majetku	-3 052	1 215	1 215	1 127
Změna dlouhodobého hmotného majetku	5 355	4 803	11 581	11 610
Změna dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
Odpočet odpisů	-11 144	-11 144	-12 864	-13 642
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-8 841	-5 126	-68	-906
Zvýšení základního kapitálu	-	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-5 280	-5 220	-5 180	-5 240
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5 280	-5 220	-5 180	-5 240
Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	17 229	28 225	48 404	68 338

Přestože v pesimistické variantě finančního plánu se predikují nižší tržby, je dobré, že společnost i tak nadále dosahuje růstu peněžních prostředků a ekvivalentů, přestože pomalejším tempem. Všechny položky se odráží od výkazu zisku a ztrát nebo rozvahy, jež jsou uvedeny výše.

3.5 Zhodnocení variant finančního plánu

Jedná se o poslední kapitolu obsaženou v této diplomové práci, která obsahuje finální shrnutí a porovnání obou variant finančního plánu zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o., a to pomocí ukazatelů finanční analýzy. Tabulky uvedené v této kapitole obsahují hodnoty optimistické a pesimistické varianty finančního plánu pro prognózu let 2020-2023. Mezi vybrané ukazatele finanční analýzy jsou zvoleny ty samé ukazatele, které byly popsány v teoretické části a následně aplikovány na organizaci Profibaustoffe CZ, s.r.o. včetně její konkurence a oborového průměru. Popisy jednotlivých ukazatelů budou vždy průběžně porovnávány s předchozími lety, které jsou obsaženy v kapitole 2.3. Finanční analýza.

Rozdílové ukazatele

Všechny rozdílové ukazatele společnosti v předešlých letech nevykazovaly příliš přílivé hodnoty. Čistý pracovní kapitál byl sice po většinu období kladný, ovšem v posledním zaznamenaném roce již dosáhl taktéž hodnoty záporné. Čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond dosáhly záporných hodnot s klesající tendencí.

Tab. 58: Rozdílové ukazatele: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdílové ukazatele (tis. Kč)	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ČPK	11 001	28 459	52 587	77 000	6 643	20 850	40 977	60 857
ČPP	-35 365	-19 222	4 082	27 891	-35 745	-22 470	-3 297	15 610
ČPPF	-9 963	6 900	30 656	54 795	-12 523	1 263	20 958	40 399

Všechny jednotlivé rozdílové ukazatele jak pro optimistickou, tak pesimistickou variantu vykazují v plánovaných letech narůstající tendenci, a dokonce překlenutí záporné hranice na kladnou co se čistých pohotových prostředků týče. Tyto výsledné hodnoty značně vylepšují slabou stránku společnosti, kterou nepříznivý vývoj rozdílových ukazatelů bezpochyby je. Docíleno je tak především většího množství peněžních prostředků, které ještě nebyly investovány do žádných aktivit.

Likvidita

Přímým navázáním na rozdílové ukazatele jsou indikátory likvidity. Jedná se o jiný pohled na stejnou problematiku. Jde především o likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Tyto

poměrové ukazatele vykazovaly v minulých letech stejné symptomy jako ukazatele rozdílové. Nízké hodnoty s klesající tendencí po celé sledované období.

Tab. 59: Likvidita: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Likvidita	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Běžná	1,19	1,51	1,94	2,36	1,13	1,41	1,79	2,15
Pohotová	0,83	1,12	1,55	1,96	0,76	1,02	1,41	1,77
Okamžitá	0,38	0,65	1,07	1,49	0,33	0,56	0,94	1,30

Hodnoty uvedené v tabulce 59 jasně ukazují zvrácení klesajícího trendu na rostoucí stranu. Dokonce i hodnoty optimistické varianty již dosahují příznivějších hodnot na základě odborné literatury. Budoucí vývoj společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. lze konstatovat ze strany likvidity za přívětivý.

Rentabilita

Návratnost společnosti byla sice lehce nižší oproti porovnávané konkurenci, ovšem téměř kopírovala hodnoty oborového průměru. Rentability, které se braly v potaz ve finanční analýze jsou v rámci celkových vložených aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS).

Tab. 60: Rentabilita: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita (%)	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ROA	12,04	11,17	10,50	10,16	9,32	9,37	8,55	8,21
ROE	15,73	13,17	11,53	10,54	11,74	10,85	9,19	8,34
ROS	5,84	5,48	5,33	5,38	4,55	4,62	4,22	4,08

Predikovaný vývoj rentability se navýšil ve všech ohledech. Dokonce i pesimistická hodnota dosáhla vyšších hodnot než v letech předešlých. Ačkoliv období 2015-2019 dosahovalo sice výrazně nižších i záporných hodnot, společnost Profibaustoffe CZ, s.r.o. přesto vykazovala rostoucí trend téměř ve všech analyzovaných letech. Zdejší hodnoty vykazují trend klesající. Může za to především skutečnost, že tržby sice rostly, ovšem každý navazující rok o poznání pomaleji. Navíc oproti analyzované konkurenci jsou tyto hodnoty stejně nižší. Především návratnost vlastního kapitálu i u optimistické varianty společnost zaznamenala hodnoty nižší než v posledním analyzovaném roce 2019.

Aktivita

Poměrové ukazatele aktivity obsahují čtyři zvolené ukazatele. Počet obrátek aktiv, Doba obratu zásob, závazků a pohledávek. Počet obrátů aktiv oproti minulému období téměř odpovídá stejným hodnotám. Doba obratu zásob společnost vykazovala v porovnání s konkurenty jako nejnižší a vykazovala tak vysokou likviditu výrobků a zboží. Doby obratu jsou nadále po celé sledované období konstantní, jelikož samotné výpočty vychází z metody tohoto ukazatele.

Tab. 61: Aktivita: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivita	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
PO Aktiv (krát)	1,44	1,41	1,36	1,30	1,37	1,36	1,34	1,32
DO Zásob (dny)	24,29	24,29	24,29	24,29	24,29	24,29	24,29	24,29
DO Závazků (dny)	66,24	62,30	62,21	62,14	67,14	62,87	62,74	62,61
DO Pohl. (dny)	29,43	29,43	29,43	29,43	29,43	29,43	29,43	29,43

Na první pohled je důležité, že doba obratu pohledávek je nižší oproti době obratu závazků z důvodu platební schopnosti podniku. Doba obratu závazků se snížila téměř o dvacet dní, což je velice uspokojivá situace. Naproti tomu doba obratu pohledávek vzrostla z 24 dnů na 29. Oproti konkurenci a oborovému průměru z minulých let společnost vykazuje přívětivé hodnoty ukazatelů.

Zadluženost

Celková zadluženost společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. byla téměř identická s oborovým průměrem. Protože v rámci finančního plánování nedošlo k navýšení dlouhodobých ani krátkodobých úvěrů, vykazuje tak společnost každoroční možnost, jak financovat své budoucí investice.

Tab. 62: Zadluženost: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Zadluženost	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Celková (%)	46,67	41,40	37,36	33,60	44,73	39,37	35,49	31,99
Úrokové k. (krát)	406,50	384,60	375,78	378,68	329,20	333,30	309,19	301,27

Pro obě varianty nastává téměř identická situace. Každoroční pokles cizího kapitálu je způsobeno především tím, že dochází k úhradě svých závazků, a naopak společnost každoročně dosahuje vyššího výsledku hospodaření za běžné účetní období. Úrokové krytí reprezentuje fakt, že nákladové úroky mohou být spolehlivě uhrazeny generovaným ziskem a nehrozí tak platební neschopnost

Soustavy ukazatelů

Jedná se o poslední souhrn bonitních a bankrotních modelů. Organizace si již v předešlých letech vedla v této sekci schopně.

Tab. 63: Soustavy ukazatelů: Zhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Soustavy ukazatelů	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Taffler	0,57	0,59	0,62	0,66	0,51	0,54	0,56	0,59
Index IN05	17,43	16,57	16,26	16,42	14,21	14,43	13,49	13,22
GIB	4,06	4,00	4,13	3,28	3,16	3,38	3,45	2,87

Optimální hodnota Tafflerova modelu, která vykazuje malou pravděpodobnost bankrotu je vyšší než 0,3. Ta je splněna ve všech letech pro obě varianty. Index IN05 udává, že hodnoty vyšší než 1,6 předpokládají uspokojivou finanční situaci ve společnosti. V neposlední řadě Grünwaldův index bonity vykazuje hodnoty pevného zdraví jak pro pesimistickou, tak optimistickou variantu. Může se tedy konstatovat, že finanční zdraví na základě komplexního posouzení soustavy ukazatelů odpovídá příznivé budoucí situaci společnosti.

ZÁVĚR

Účelem této závěrečné práce bylo sestavení finančního plánu analyzované společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o., která byla ochotna poskytnout všechny potřebné informace.

V první části došlo k vymezení cílů a metod, jež byly následně aplikovány.

Druhá část se zabírala teoretickými poznatky na základě odborných zdrojů, které byly nezbytné pro navazující praktické části práce. Teorie jasně vymezila, co je to finanční plánování, jaké má zásady, metody nebo druhy členění dle délky plánovaného období. Na tuto skutečnost navazoval popis sestavení finančního plánu, strategické a finanční analýzy, který rovněž tvoří důležitou součást diplomové práce.

Následující část již obsahovala představení zvolené společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. která byla stručně popsána včetně její historie. Navazovala část strategické analýzy, v níž byla použita PEST metoda, Porterův model pěti sil a model „7S“ společnosti McKinsey. Další analýza se věnovala finančním ukazatelům nejen samotné společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. ale i jejím čtyřem konkurentům včetně hodnot oborového průměru CZ-NACE 23: výroba ostatních nekovových minerálních výrobků pro minulé období let 2015-2019. Pro jednotlivé indikátory finanční analýzy byla zařazena horizontální a vertikální analýza, následně rozdílové a poměrové ukazatele mezi něž se řadí likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost. Zakončena byla soustavami bonitních a bankrotních ukazatelů. Na úplný závěr strategické a finanční analýzy byla sestrojena SWOT matice, která obsahovala shrnutí silných a slabých stránek, včetně příležitostí a hrozeb z předešlých dvou analýz.

Finální část již obsahovala sestrojení samotného finančního plánu společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. Došlo k vyhotovení dvou variant, a to optimistické a pesimistické. Do finančního plánu se zapracovaly investice pro rok 2020 na digitální transformaci spočívající v pořízení technologického a softwarového vybavení, pomocí kterého dojde k zefektivnění výrobního procesu a snížení energetické náročnosti výroby a na rok 2021 společnost vymezila prostředky na vybudování trafostanice, rozšíření skladovacích kapacit, laboratorní vybavení, plnicí zařízení pro disperzní a suchou výrobu včetně obměny vozového parku. První důležitou věcí, ke které došlo při sestavení plánu budoucích let byla prognóza tržeb pro obě varianty. Z těch totiž následně vycházely výpočty hodnot ukazatelů

následujících čtyř let v období 2020-2023. Ty byly vynásobeny procentuálním podílem k tržbám za období pěti předchozích let. Ačkoliv všechny hodnoty nemohly být brány jako absolutní. Zohledňoval se průběh ukazatele a pro pár hodnot došlo k úpravě na základě časových řad a regresní analýzy. Jiné byly zase drobně upraveny o pár procentuálních bodů, na základě odhadu zafungování aplikace výše uvedených investic s konzultací vedení společnosti. Některé hodnoty rozvahy byly vypočteny na základě metody doby obratu, jednalo se konkrétně o materiál, nedokončenou výrobu, výrobky, zboží, krátkodobé pohledávky a závazky z obchodních vztahů. Samotné varianty již finálních finančních plánů obsahovaly výkaz zisků a ztrát, rozvahu a přehled o peněžních tocích na čtyři budoucí roky. Z těch bylo na závěr vytvořeno zhodnocení pro obě varianty, v rámci finanční analýzy, které byly porovnány s hodnotami předchozích let. Budoucí vývoj společnosti odhalil predikci zlepšení budoucího vývoje problematických interních faktorů, mezi které patřily nízké hodnoty likvidity. Dokonce i vývoj pesimistické varianty předpovídal uspokojivější situaci, než tomu tak bylo v období minulých pěti let.

Při zpětném ohlédnutí se zadanými cíli v úvodní kapitole diplomové práce lze prohlásit, že došlo k jejich splnění. Byl sestaven kompletní návrh finančního plánu pro pesimistickou a optimistickou variantu společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o. na období 2020-2023. Taktéž byl naplněn vedlejší cíl, kterým byla tvorba komplexní strategické a finanční analýzy. Finanční analýza byla vyhotovena na období 2015-2019 v porovnání s konkurenty a oborového průměru, z kterých následně došlo ke zhodnocení finanční situace zvolené společnosti v rámci zadání diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BŘEZINOVÁ, Hana, 2017. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-603-8.

ČSÚ: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – září 2020* [online]. Brno: Krajská správa ČSÚ, 2020 [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2020>

ČSÚ: *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2020*. [online], 2021. Brno: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2020>

ČSÚ: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online], 2021. Brno: Krajská správa ČSÚ [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ: *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - leden 2021* [online], 2021. Brno: Krajská správa ČSÚ [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-2020>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. *Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik": SWOT analýza* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

Finance: Jak se zrušení superhrubé mzdy projeví ve vaší čisté mzdě? [online], 2021. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.

- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN isbn97880-251-2621-9.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- Justice: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online], 2015. Praha: inisterstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.

- MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.
- MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.
- MFČR: *Makroekonomická predikce - leden 2021* [online], 2021. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- MICHAUX, Stéphanie a Anne-Christine CADIAT, 2015. *Porter's five forces*. Paris: Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-7062-7.
- MPO: *Analytické materiály* [online], 2021. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- MVČR: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online], 2020. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/ministerstvo-vnitra-ceske-republiky.aspx>
- Profibaustoffe* [online], 2020. Ernstbrunn: Profibaustoffe Austria GmbH [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.profibaustoffe.com/cs/>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Účetní závěrka Proffibaustoffe CZ, s.r.o.: 2015 - 2019 [online], 2020. Brno: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=519724>

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Postup sestavení finančního plánu	23
Obrázek 2: Okolí společnosti	30
Obrázek 3: Přehled vlivů makro okolí.....	32
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	33
Obrázek 5: Rámec 7S faktorů společnosti McKinsey	36
Obrázek 6: Logo společnosti.....	50
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	51

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Výsledky Tafflerova modelu	47
Tab. 2: Výsledky indexu IN05	48
Tab. 3: Výsledky Grünwaldova indexu bonity	49
Tab. 4: Vývoj minimální mzdy v letech 2017-2021	52
Tab. 5: Průměrný věk v Jihomoravském kraji	56
Tab. 6: Celková hodnota aktiv a tržeb pro zvolené společnosti za rok 2019	60
Tab. 7: Vertikální analýza aktiv	63
Tab. 8: Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)	64
Tab. 9: Horizontální analýza aktiv (%)	64
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv	66
Tab. 11: Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)	66
Tab. 12: Horizontální analýza pasiv (%)	67
Tab. 13: Vertikální analýza VZZ	68
Tab. 14: Horizontální analýza VZZ (tis. Kč)	69
Tab. 15: Horizontální analýza VZZ (%)	70
Tab. 16: Čistý pracovní kapitál	72
Tab. 17: Čistý pohotovému prostředky	72
Tab. 18: Čistý peněžně-pohledávkový fond	73
Tab. 19: Běžná likvidita	74
Tab. 20: Pohotová likvidita	75
Tab. 21: Okamžitá likvidita	75
Tab. 22: Rentabilita celkových aktiv (ROA)	76
Tab. 23: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	77
Tab. 24: Rentabilita tržeb (ROS)	78

Tab. 25: Počet obrátů aktiv	78
Tab. 26: Doba obrátu zásob	79
Tab. 27: Doba obrátu závazků	80
Tab. 28: Doba obrátu pohledávek	80
Tab. 29: Celková zadluženost	81
Tab. 30: Úrokové krytí	82
Tab. 31: Tafflerův model	83
Tab. 32: Index IN05	83
Tab. 33: Grünwaldův index bonity	84
Tab. 34: SWOT matice	86
Tab. 35: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy	87
Tab. 36: Makroekonomické ukazatele a tržby z oboru CZ-NACE 23	89
Tab. 37: Výsledky korelace	89
Tab. 38: Volba vhodného regresního trendu	90
Tab. 39: Predikce tržeb oboru CZ-NACE 23	91
Tab. 40: Optimistická prognóza společnosti	91
Tab. 41: Pesimistická prognóza společnosti	92
Tab. 42: Predikované varianty tržeb	93
Tab. 43: Podíl na tržbách zvolených položek	93
Tab. 44: Doba obrátu zvolených položek	94
Tab. 45: Investiční náročnost staveb	95
Tab. 46: Odhad investic	95
Tab. 47: Souhrn prognózy odpisů a investic optimistické varianty	96
Tab. 48: Souhrn prognózy odpisů a investic pesimistické varianty	96
Tab. 49: Úvěry společnosti	96

Tab. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – Optimistická varianta	98
Tab. 51: Plánovaná Aktiva – Optimistická varianta	100
Tab. 52: Plánovaná Pasiva – Optimistická varianta	101
Tab. 53: Plánovaný přehled o peněžních tocích – Optimistická varianta	103
Tab. 54: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – Pesimistická varianta	104
Tab. 55: Plánovaná Aktiva – Pesimistická varianta	105
Tab. 56: Plánovaná Pasiva – Pesimistická varianta	106
Tab. 57: Plánovaný přehled o peněžních tocích – Pesimistická varianta	107
Tab. 58: Rozdílové ukazatele: Zhodnocení.....	108
Tab. 59: Likvidita: Zhodnocení.....	109
Tab. 60: Rentabilita: Zhodnocení.....	109
Tab. 61: Aktivita: Zhodnocení.....	110
Tab. 62: Zadluženost: Zhodnocení.....	110
Tab. 63: Soustavy ukazatelů: Zhodnocení.....	111

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrné míry inflace v ČR v období 2005-2020	53
Graf 2: Vývoj měnového kurzu v období 2015-2021	54
Graf 3: Vývoj HDP v období 2015-2021	54
Graf 4: Obecná míra nezaměstnanosti	55
Graf 5: Čistý přírůstek obyvatel JM	56
Graf 6: Podíl na trhu za rok 2019	59
Graf 7: Regresní funkce polynomického trendu	90

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Zkratka	Význam
BÚO	Běžné účetní období
CZ	Cizí zdroje
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPPF	Čistý peněžně pohledávkový fond
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DSD	Doba splácení dluhů
GIB	Grünwaldův index bonity
JMK	Jihomoravský kraj
KPVH	Korigovaný provozní výsledek hospodaření
KZPK	Krytí zásob pracovním kapitálem
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OA	Oběžná aktiva
PPL	Provozní pohotová likvidita
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ÚK	Úrokové krytí
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: VZZ SPOLEČNOSTI.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: ROZVAHA SPOLEČNOSTI.....	III
PŘÍLOHA Č. 3: VÝVOJ % PODÍLU TRŽEB ZA PRODANÉ ZBOŽÍ.....	VI
PŘÍLOHA Č. 4: VÝVOJ % PODÍLU TRŽEB Z VÝROBKŮ A SLUŽEB.....	VII
PŘÍLOHA Č. 5: VÝVOJ % PODÍLU NÁKLADŮ NA PRODANÉ ZBOŽÍ.....	VIII
PŘÍLOHA Č. 6: OPTIMISTICKÁ PROGNÓZA INVESTIC.....	IX
PŘÍLOHA Č. 7: PESIMISTICKÁ PROGNÓZA INVESTIC.....	X

PŘÍLOHA Č. 1: VZZ SPOLEČNOSTI

Tab: Výkaz zisků a ztrát společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění (v tis. Kč)		Profibaustoffe CZ, s.r.o. IČO: 479 12 162				
		2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	22 792	39 426	53 946	59 918	69 399
II.	Tržby za prodej zboží	196 700	174 282	180 918	196 443	194 456
A.	Výkonová spotřeba	191 635	179 667	194 426	205 036	202 143
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	140 477	118 747	123 574	131 534	126 604
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	16 374	24 353	32 667	36 123	37 044
A.3.	Služby	34 784	36 567	38 185	37 379	38 495
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-165	1 411	-609	-981	-377
C.	Aktivace (-)	-24	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	23 587	28 839	31 329	36 546	41 969
D.1.	Mzdové náklady	17 140	21 078	22 713	26 660	30 672
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 447	7 761	8 616	9 886	11 297
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 569	6 884	7 639	8 828	9 922
D.2.2.	Ostatní náklady	878	877	977	1 058	1 375
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	8 798	10 800	10 678	9 886	11 196
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8 946	10 847	10 198	9 564	11 144
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	8 946	10 847	10 198	9 564	11 144
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	828	255	529
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-148	-47	-348	67	-477
III.	Ostatní provozní výnosy	6 691	1 907	4 311	9 853	10 831

III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 089	745	537	356	1 332
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	435	350	678	2 318	1 704
III.3.	Jiné provozní výnosy	5 167	812	3 096	7 179	7 795
F.	Ostatní provozní náklady	1 377	2 581	4 633	5 276	5 829
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	848	188	304	175	272
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	114	125	261	1 231	792
F.3.	Daně a poplatky	121	43	51	147	156
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-183	1 408	2 593	3 079	4 037
F.5.	Jiné provozní náklady	777	817	1 424	644	572
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	975	-7 683	-1 282	10 451	13 926
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	78	50	29	56	38
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	78	50	29	56	38
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 396	1 065	897	550	461
J.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 396	1 065	897	550	461
VII.	Ostatní finanční výnosy	4 799	847	7 080	3 184	3 195
K.	Ostatní finanční náklady	2 660	793	1 264	4 155	3 171
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	821	-961	4 948	-1 465	-399
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1 796	-8 644	3 666	8 986	13 527
L.	Daň z příjmů	1 415	-394	-758	1 388	2 488
L.1.	Daň z příjmů splatná (+/-)				605	1 575
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	1 415	-394	-758	783	913
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	381	-8 250	4 424	7 598	11 039
***	Výsledek hospodaření za účetní období	381	-8 250	4 424	7 598	11 039
*	Čistý obrat za účetní období	231 060	216 512	246 284	269 454	277 919

PŘÍLOHA Č. 2: ROZVAHA SPOLEČNOSTI

Tab: Rozvaha společnosti Profibaustoffe CZ, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2015).

Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		Profibaustoffe CZ, s.r.o. IČO: 479 12 162				
		2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA		186 948	183 345	181 541	204 104	211 236
B.	Dlouhodobý majetek	135 017	129 789	126 058	133 141	149 603
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	170	235	60	11	504
B.I.2	Ocenitelná práva	140	235	60	11	504
B.I.2.1.	Software	140	235	60	11	445
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva					59
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	30				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	134 847	129 554	125 998	133 130	149 099
B.II.1.	Pozemky a stavby	52 464	51 470	50 757	61 045	56 365
B.II.1.1.	Pozemky	20 879	20 879	20 879	20 879	20 879
B.II.1.2.	Stavby	31 585	30 591	29 878	40 166	35 486
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	82 383	78 084	74 848	70 987	92 529
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM			393	1 098	205
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			393	1 098	205
C.	Oběžná aktiva	50 460	52 952	55 023	70 963	61 633
C.I.	Zásoby	10 453	16 405	17 379	20 819	19 051
C.I.1.	Materiál	3 070	9 026	9 563	10 952	10 820
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	9	4	18
C.I.3.	Výrobky a zboží	7 383	7 379	7 807	9 863	8 213
C.I.3.1.	Výrobky	210	1 411	1 793	2 978	3 349
C.I.3.2.	Zboží	7 173	5 968	6 014	6 885	4 864
C.II.	Pohledávky	22 266	19 653	20 538	18 425	19 423
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	22 266	19 653	20 538	18 425	19 423
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	20 090	17 529	19 137	15 638	18 490
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	2 176	2 124	1 401	2 787	933
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	1 833	2 063	1 192	797	

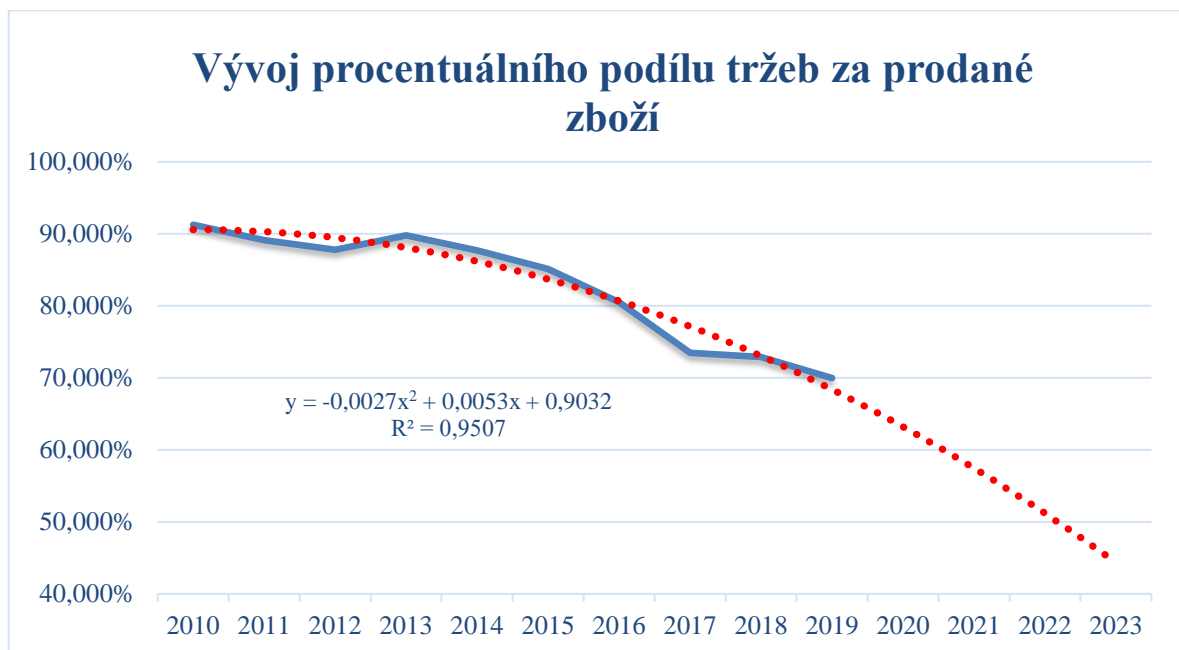
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	64	61	198	1 848	700
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	199	0	11		
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	80	0	0		233
C.IV.	Peněžní prostředky	17 741	16 894	17 106	30 813	22 090
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	175	161	176	46	170
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	17 566	16 733	16 930	30 767	21 920
D.	Časové rozlišení	1 471	604	460	906	1 069
D.I.	Náklady příštích období	926	604	460	906	666
D.II.	Komplexní náklady příštích období	545	0	0		
D.III.	Příjmy příštích období	0	0	0		403
PASIVA		186 948	183 345	181 541	204 104	211 236
A.	Vlastní kapitál	82 419	74 160	78 584	86 182	97 221
A.I.	Základní kapitál	1 261	1 261	1 261	1 261	1 261
A.I.1.	Základní kapitál	1 261	1 261	1 261	1 261	1 261
A.III.	Fondy ze zisku	126	126	126	126	126
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	126	126	126	126	126
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	80 651	81 023	72 773	77 197	84 795
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	80 651	81 032	72 782	77 197	84 795
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	-9	-9		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	381	-8 250	4 424	7 598	11 039
B.+C.	Cizí zdroje	104 520	109 185	102 944	117 922	114 015
B.	Rezervy	5 870	7 278	9 870	12 949	17 829
B.III.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	842
B.IV.	Ostatní rezervy	5 870	7 278	9 870	12 949	16 987
C.	Závazky	98 650	101 907	93 074	104 973	96 186
C.I.	Dlouhodobé závazky	67 651	58 463	46 297	39 047	31 246
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	65 536	56 742	45 333	37 301	28 587
C.I.6.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 115	1 721	964	1 746	2 659
C.II.	Krátkodobé závazky	30 999	43 444	46 777	65 320	63 334
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	9 091	8 782	8 301	8 361	8 258
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	102	103	101	129	2
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	17 533	29 795	32 960	49 164	44 670

C.II.6.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	
C.II.8.	Závazky ostatní	4 273	4 764	5 415	7 666	10 404
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 897	2 035	2 255	3 246	4 510
C.II.8.4.	Závazky ze SaZ	1 166	1 229	1 386	2 061	2 593
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	493	481	677	931	1 672
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	272	692	630	760	888
C.II.8.7.	Jiné závazky	445	327	467	668	741
D.	Časové rozlišení pasiv	9	0	13	606	1 606
D.I.	Výdaje příštích období	0	0	13		1 158
D.II.	Výnosy příštích období	9	0	0	606	448

PŘÍLOHA Č. 3: VÝVOJ PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU TRŽEB ZA PRODANÉ ZBOŽÍ

Tab: Statistická analýza procentuálního podílu tržeb za prodané zboží
Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Pořadí	Procentuální podíl tržeb za prodané zboží	První diference	Koeficient růstu
x_i	i	y_i (%)	$1d_i$ (y)	k_i (y)
2010	1	91,26	-	-
2011	2	89,10	-2,16	0,98
2012	3	87,77	-1,33	0,99
2013	4	89,77	2,00	1,02
2014	5	87,71	-2,06	0,98
2015	6	85,13	-2,58	0,97
2016	7	80,05	-4,63	0,95
2017	8	73,46	-7,04	0,91
2018	9	72,90	-0,56	0,99
2019	10	69,97	-2,94	0,96
Průměr		76,39	-2,37	-

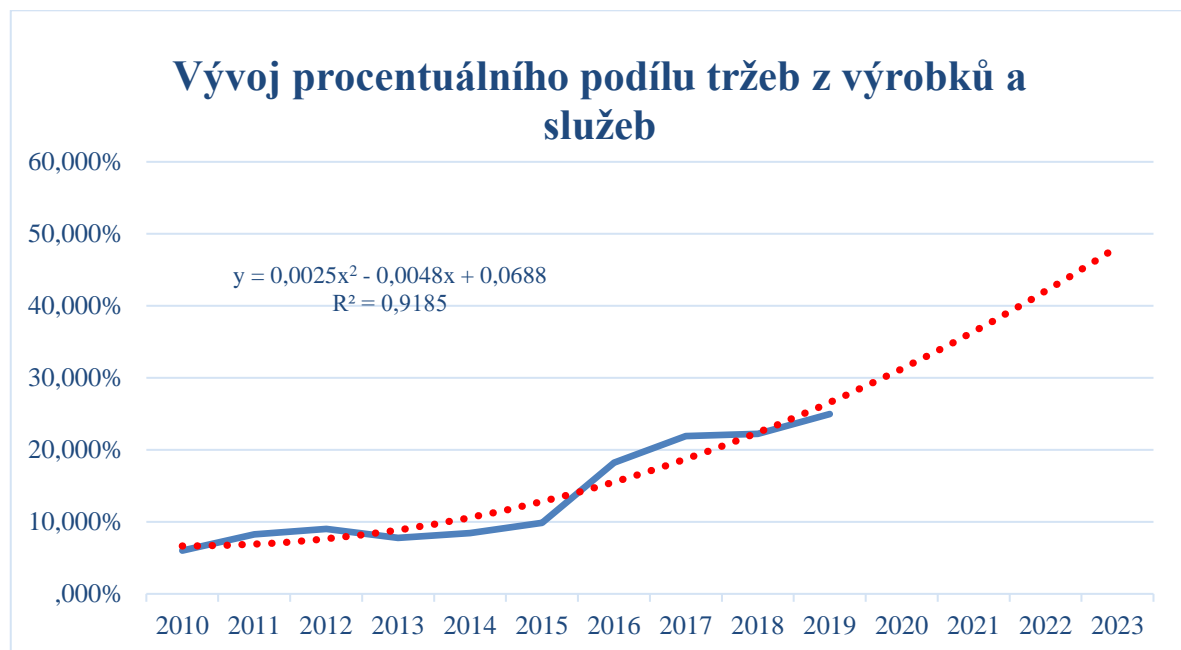


Graf: Vývoj procentuálního podílu tržeb za prodané zboží
Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 4: VÝVOJ PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU TRŽEB Z VÝROBKŮ A SLUŽEB

Tab: Statistická analýza procentuálního podílu tržeb z výrobků a služeb
Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Pořadí	Procentuální podíl tržeb z výrobků a služeb	První diference	Koeficient růstu
xi	i	yi (%)	1di(y)	ki(y)
2010	1	6,01	-	-
2011	2	8,27	2,27	1,38
2012	3	9,03	0,75	1,07
2013	4	7,76	-1,37	0,86
2014	5	8,46	0,70	1,09
2015	6	9,86	1,40	1,17
2016	7	18,21	8,35	1,85
2017	8	21,90	3,69	1,20
2018	9	22,24	0,33	1,02
2019	10	24,97	2,73	1,12
Průměr		19,44	2,11	-

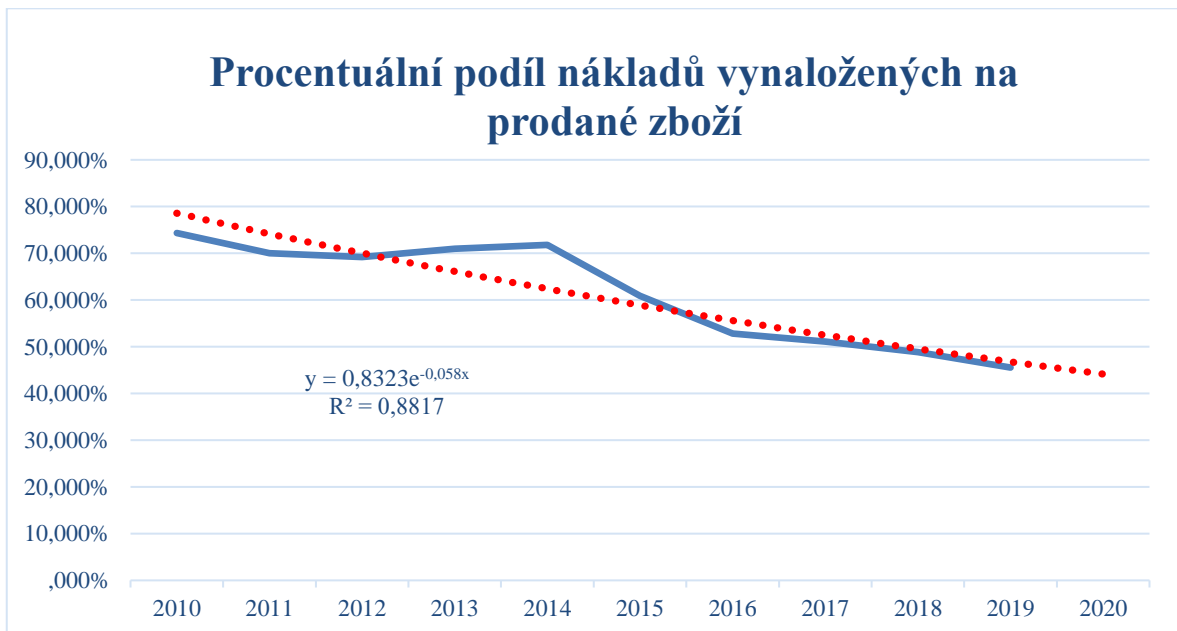


Graf: Vývoj procentuálního podílu tržeb z výrobků a služeb
Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 5: VÝVOJ PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NÁKLADŮ VYNALOŽENÝCH NA PRODANÉ ZBOŽÍ

Tab: Statistická analýza procentuálního podílu nákladů vynaložených na prodané zboží
Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Pořadí	Procentuální podíl nákladů vynaložených na prodané zboží	První diference	Koeficient růstu
x_i	i	y_i	$1d_i(y)$	$k_i(y)$
2010	1	74,34%	-	-
2011	2	70,03%	-4,31%	0,94
2012	3	69,22%	-0,81%	0,99
2013	4	70,99%	1,77%	1,03
2014	5	71,81%	0,82%	1,01
2015	6	60,90%	-10,91%	0,85
2016	7	52,83%	-8,06%	0,87
2017	8	51,09%	-1,74%	0,97
2018	9	48,82%	-2,28%	0,96
2019	10	45,55%	-3,27%	0,93
Průměr		51,84%	-3,20%	-



Graf: Vývoj procentuálního podílu tržeb z výrobků a služeb
Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 6: OPTIMISTICKÁ PROGNÓZA INVESTIC

Tab: Investiční plánování pro optimistickou variantu na období 2020-2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická prognóza investic						
Nehmotný majetek (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	148	148	148	148	60
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	504	356	208	60	0
Nový	Investice netto		3 200	0	0	0
	Pořizovací hodnota k 31.12.		3 200	6 400	6 400	6 400
	Odpisy (1/3 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	1 067	2 133	2 133
	Investice brutto		3 348	1 215	2 281	2 193
Celkem	Odpisy	148	148	1 215	2 281	2 193
	Zůstatková hodnota	504	3 852	5 067	7 348	9 541
Stavby (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	1 419	1 419	1 419	1 419	1 419
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	35 486	34 067	32 648	31 229	29 810
Nový	Investice netto		1 712	1 712	1 712	1 712
	Pořizovací hodnota k 31.12.		1 712	3 425	5 137	6 849
	Odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	57	114	171
	Investice brutto		3 131	3 188	3 245	3 302
Celkem	Odpisy	1 419	1 419	1 476	1 533	1 590
	Zůstatková hodnota	35 486	38 617	41 806	45 051	48 353
Hmotné movité věci a jejich soubory (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	9 577	9 577	9 577	9 577	9 577
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	92 529	82 952	73 375	63 798	54 221
Nový	Investice netto		5 000	6 000	0	0
	Pořizovací hodnota k 31.12.		5 000	10 000	16 000	16 000
	Odpisy (1/8 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	625	1 250	2 000
	Investice brutto		14 577	16 202	10 827	11 577
Celkem	Odpisy	9 577	9 577	10 202	10 827	11 577
	Zůstatková hodnota	92 529	107 106	123 308	134 135	145 712

PŘÍLOHA Č. 7: PESIMISTICKÁ PROGNÓZA INVESTIC

Tab: Investiční plánování pro pesimistickou variantu na období 2020-2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická prognóza investic						
Nehmotný majetek (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	148	148	148	148	60
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	504	356	208	60	0
Nový	Investice netto		3 200	0	0	0
	Pořizovací hodnota k 31.12.		3 200	6 400	6 400	6 400
	Odpisy (1/3 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	1 067	2 133	2 133
	Investice brutto		3 348	1 215	2 281	2 193
Celkem	Odpisy	148	148	1 215	2 281	2 193
	Zůstatková hodnota	504	3 852	5 067	7 348	9 541
Stavby (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	1 419	1 419	1 419	1 419	1 419
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	35 486	34 067	32 648	31 229	29 810
Nový	Investice netto		846	846	846	846
	Pořizovací hodnota k 31.12.		846	1 692	2 538	3 384
	Odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	28	56	85
	Investice brutto		2 265	2 293	2 321	2 350
Celkem	Odpisy	1 419	1 419	1 447	1 475	1 504
	Zůstatková hodnota	35 486	37 751	40 044	42 366	44 715
Hmotné movité věci a jejich soubory (tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	9 577	9 577	9 577	9 577	9 577
	Zůstatková hodnota k 31. 12.	92 529	82 952	73 375	63 798	54 221
Nový	Investice netto		5 000	6 000	0	0
	Pořizovací hodnota k 31.12.		5 000	10 000	16 000	16 000
	Odpisy (1/8 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	625	1 250	2 000
	Investice brutto		14 577	16 202	10 827	11 577
Celkem	Odpisy	9 577	9 577	10 202	10 827	11 577
	Zůstatková hodnota	92 529	107 106	123 308	134 135	145 712