VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU - ELEKON, S.R.O.

IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE - ELEKON, S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Kotrla

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2022

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	**Tomáš Kotrla**
Vedoucí práce:	**Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Zlepšení výkonnosti podniku – ELEKON, s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti podniku. Tímto podnikem je společnost ELEKON, s.r.o. Parciálními cíli je zpracování teoretického východiska. Dále na základě účetních výkazů z let 2016 – 2020, za použití vybraných metod a ukazatelů finanční analýzy zhodnotit finanční situaci firmy. Podnik bude hodnocen i pomoci ukazatele EVA.

Základní literární prameny:

JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 97880-7400-538-1.

KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. Finanční analýza. 1. vydání Praha C. H. Beck 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3. KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. Finanční analýza. 1. vydání Praha C. H. Beck 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. garantka	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je zlepšení výkonnosti podniku. Zvoleným podnikem je společnost Elekon, s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. V první části se zabývá teoretickými východisky a popisuje dále použité metody hodnocení. Ve druhé, praktické části, jsou nejdříve uvedeny informace přibližující činnost firmy. Práce zde dále pokrývá výpočty jednotlivých ukazatelů a interpretuje získané hodnoty. Tyto hodnoty jsou vypočítány na základě účetních výkazů z let 2016-2019. V závěrečné třetí části jsou poskytnuty návrhy ke zlepšení finanční situace a efektivnějšímu hospodaření firmy.

Abstract

The main aim of this bachelor thesis is the improvement of the business performance. The chosen company is called Elekon, s.r.o. The thesis is divided into three parts. The first part describes the theoretical basis and the evaluation methods, which has been used. In the second, practical part, there is an information about the company's activities. Further in this part, the work covers the calculations of particular indicators and interprets the obtained values. These values are based on financial statements from years 2016-2019. The final third part provides proposals for the improvement of the financial situation and higher efficiency of the company's finance management.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA

Key words

Company performance, financial analysis, strategic analysis, SWOT analysis, economic value added indicator EVA

Bibliografická citace

KOTRLA, Tomáš. *Zlepšení výkonnosti podniku - ELEKON, s.r.o.* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/137688. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 9. května 2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, pánovi Ing. Jiřímu Luňáčkovi Ph.D., MBA za jeho odborné konzultace a připomínky, které mi poskytoval během psaní této práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům firmy ELEKON, s.r.o. za umožnění zpracování mé bakalářské práce právě na tuto firmu a za poskytnuté poklady a další informace potřebné pro její tvorby.

OBSAH

ÚVOD 12

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 13

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 15

1.1 Výkonnost podniku 15

1.2 Finanční analýza 16

1.3 Analýza rozdílových ukazatelů 17

1.3.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK) 17

1.3.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP) 18

1.3.3 Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPM) 18

1.4 Analýza poměrových ukazatelů 18

1.5 Ukazatele likvidity 19

1.5.1 Okamžitá likvidita 19

1.5.2 Pohotová likvidita 20

1.5.3 Běžná likvidita 20

1.6 Ukazatele rentability 21

1.6.1 Rentabilita tržeb (ROS) 21

1.6.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 22

1.6.3 Rentabilita celkového kapitálu (ROA) 22

1.6.4 Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) 23

1.7 Ukazatelé zadluženosti 23

1.7.1 Celková zadluženost 24

1.7.2 Míra zadluženosti 24

1.7.3 Koeficient samofinancování 25

1.7.4 Doba splácení dluhů 25

1.7.5 Ukazatel úrokového krytí 26

1.8 Ukazatele aktivity 26
1.8.1 Obrat aktiv 27
1.8.2 Obrat zásob 27
1.8.3 Doba obratu zásob 27
1.8.4 Doba obratu závazků 28
1.9 Analýza soustav ukazatelů 29
1.9.1 Kralickův Quicktest 29
1.9.2 Ohlsonův bankrotní model 31
1.10 Ekonomická přidaná hodnota EVA 32
1.11 Strategická analýza 33
1.11.1 Model SLEPTE 34
1.11.2 Model McKinsey 7S 34
1.11.3 SWOT analýza 35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 37
2.1 Představení společnosti 37
2.1.1 Základní informace o společnosti 38
2.1.2 Předmět podnikání 38
2.2 Analýza rozdílových ukazatelů 39
2.2.1 Čistý pracovní kapitál 39
2.2.2 Čisté pohotové prostředky 40
2.2.3 Čistý peněžně pohledávkový fond 40
2.3 Analýza poměrových ukazatelů 40
2.3.1 Ukazatele likvidity 40
2.3.2 Ukazatele rentability 42
2.3.3 Ukazatele zadluženosti 45
2.3.4 Ukazatele aktivity 48

2.4 Analýza soustav ukazatelů 51
2.4.1 Kralickův Quicktest 51
2.4.2 Ohlsonův bankrotní model 53
2.5 Zhodnocení finanční analýzy 55
2.6 Ekonomická přidaná hodnota EVA 56
2.7 Strategická analýza 61
2.7.1 SLEPTE analýza 61
2.7.2 Analýza 7S 65
2.7.3 SWOT analýza 67
2.8 Zhodnocení strategické analýzy 71
2.9 Celkové zhodnocení analytické části 72
3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ 74
3.1 Problematické oblasti podniku 74
3.2 Investice do nového výrobního stroje 75
3.2.1 Diskontní míra 76
3.2.2 Náklady a výnosy 78
3.2.3 Odhadované cash flow 80
3.2.4 Čistá současná hodnota 80
3.2.5 Diskontovaná doba návratnosti investice 81
3.2.6 Dopad investice na ukazatele finanční analýzy 82
3.3 Zakoupení solárních panelů na střechy budov 83
3.3.1 Propočet ušetřené energie 84
3.3.2 Budoucí úspora 85
3.4 Potřeba předzásobení kritickými komponenty 88
4 ZÁVĚR 91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 93

Seznam tabulek 96
Seznam grafů 97
Seznam obrázků 97
Seznam vzorců 98
SEZNAM PŘÍLOH 99

ÚVOD

Výkonnost podniku je jedna z jeho klíčových vlastností. Aby mohl být podnik úspěšný a prosperoval, měla by jeho výkonnost vykazovat, pokud možno co nejlepší hodnoty. Pohledů na to, jak lze jeho výkonnost hodnotit je mnoho a každý z nich může mít jinou výpovědní hodnotu. K jejímu měření existuje celá řada metod a ukazatelů, které je však za potřebí vhodně zasadit do kontextu s řadou faktorů fungování firmy, aby mohly být správně interpretovány.

Tyto získané informace mohou následně posloužit majitelům a ostatním interním zainteresovaným stranám, aby na základě jejich poznatků mohli provést určité opatření vedoucí ke zlepšení situace podnikání firmy. Dalšími uživateli těchto výsledků jsou externí strany, které mohou tyto informace užít například pro potřeby benchmarkingu, anebo, když projevují zájem investovat do dané firmy, či zvažují její koupi.

Způsobem, jakým provést hodnocení výkonnosti podniku, je podrobení firmy řadě analýz, které poslouží ke zjištění bližších informací o fungování podniku a co je také podstatné, o předešlém vývoji jednotlivých stránek a ukazatelů v průběhu zkoumaných let činnosti firmy. Tyto zjištěné informace nám pomohou lépe porozumět, v jakých oblastech si firma stojí dobře a v čem mohou spočívat její nedostatky. Dále může širší zkoumání vývoje jednotlivých ukazatelů v průběhu let, poukázat na to, ve kterých oblastech došlo ve firmě ke zlepšení, či naopak, co se s vývojem času zhoršilo. Takto zjištěné informace nám pomohou lépe porozumět současnému stavu a také mohou posloužit pro lepší představu budoucího směřování podniku. Díky správnému porozumění současné pozice a situace, může podnik lépe stanovit, kam chce v budoucnu směřovat.

Podnik, kterým se tato práce zabývá se jmenuje ELEKON, s.r.o. V této firmě jsem působil v rámci školní praxe a také jako brigádník. Jedná se o výrobní firmu, střední velikosti, jenž se specializuje na výrobu časových a informačních zařízení, a to jak v analogové, tak i digitální formě. Firma nabízí řadu standardních výrobků a mimo ně nabízí i možnost zakázkových výrobků.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je podat návrhy vedoucí zlepšení výkonnosti podniku. To bude provedeno na základě zhodnocení výkonnosti podniku ELEKON, s.r.o., z hlediska finanční a strategické stránky. Jako podklady pro výpočet jednotlivých ukazatelů poslouží účetní výkazy v rozmezí let 2016-2019.

Prvním dílčím cílem této práce je za použití deskripce stanovit teoretická východiska. V této části budou představeny odborné pojmy, které se budou nadále v práci používat a dále pak budou představeny metody, prostřednictvím kterých bude výkonnost podniku hodnocena.

Před samotným zpracováním praktické části, bude blíže představena společnost ELEKON, s.r.o. Zde se přiblíží základní informace o této firmě, jakými jsou například její sídlo, počet zaměstnanců a její začlenění v mezinárodním uskupení, které vystupuje pod společnou obchodní značkou. Poté se blíže představí její předmět podnikání.

Následujícím dílčím cílem bude zpracování analytické části práce. Ta bude rozdělena do dvou částí, kterými budou nejdříve finanční a následně strategická analýza. Finanční analýza se zaměří na časový vývoj jednotlivých položek účetních výkazů během let 2016 až 2019. Bude zde provedena analýza rozdílových a poměrových ukazatelů. Další část analýzy bude provedena za použití soustavy ukazatelů bonitních a bankrotních modelů. V návaznosti na finanční analýzu se pak práce blíže zaměřuje na ukazatel přidané hodnoty EVA.

Za použití analytických metod bude také provedeno hodnocení strategické výkonnosti prostřednictvím analýzy SLEPTE, McKinseyho modelu 7S a SWOT analýzy. Výsledky analýz stanový hodnocení toho, jak silnou má společnost svoji pozici a jaké by mohly být její potenciální hrozby.

Ze zjištěných údajů budou za pomoci syntézy vyvozeny souhrnná hodnocení, jak pro finanční a strategickou situaci, tak i pro celkovou situaci v podniku. Na základě tohoto hodnocení budou identifikovány problematické stránky. Zjištění budou podkladem pro vypracování návrhů na zlepšení, které podrobně rozebere závěrečná kapitola.

V závěrečné části práce, nazvané vlastní návrhy na zlepšení, budou blíže představeny jednotlivé návrhy vedoucí ke zlepšení výkonnosti podniku. Návrhy budou nejdříve odůvodněny, z jakých skutečností vychází a následně bude vysvětleno, jak by měly firmě pomoci zlepšit její situaci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

První kapitola stanovuje teoretická východiska práce, která pojednávají o pojmech a metodách, jež budou dále použita při postupu hodnocení výkonnosti podniku. Jejich součástí jsou některé metody a ukazatele z finanční analýzy a dále pak metody hodnocení strategické výkonnosti. Tyto poznatky vycházejí z oborné literatury.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost se používá v širokém spektru různých oborů, a proto se jeho význam může na základě pole jeho užití značně lišit. Pojem může být také odlišně chápán z hlediska pozice uživatele. Pro cíle této práce bude pod pojmem výkonnost chápána schopnost podniku dosahovat jím stanovených strategických cílů. Pro úspěšné hodnocení musí být tyto cíle jasně a srozumitelně formulovány a jejich dosažení musí být objektivně měřitelné. Podnik sleduje naplňování těchto strategických cílů za účelem dosažení z nich odvíjejícího se prospěchu a dalšího rozvoje.

Také je podstatné uvést, že na základě určitých zájmových skupin se pojetí výkonnosti může vzhledem k organizaci lišit. Dle této skutečnosti je nutno brát v potaz potřebu odlišného přístupu způsobu hodnocení a interpretace výkonnosti organizace pro jednotlivé zainteresované strany. Podnik se snaží ve formě strategických cílů stanovit cíle a směr, kterým se bude nadále ubírat a zaopatřit tak plnění, co nejvíce zájmů jednotlivých zainteresovaných stran, i když některé z nich bývají zpravidla navzájem si rozporující (Wagner, 2009, s.17-24).

Potřeba měření výkonnosti je v první řadě nezbytná pro vedení organizace a další osoby, které jsou za její měření a chod organizace zodpovědné. Jako další, jsou jeho výsledky podstatné pro další uživatele, jenž díky nim mohou posoudit kvalitu dosažených výsledků měření. Pomocí takzvaných koncepčních otázek je možné blíže určit a popsat pro jednotlivou organizaci jeho koncept měření výkonnosti (Wagner, 2009, s.32-33).

Existuje více způsobů, kterými lze provést měření výkonnosti a jejich pojetí se tedy dá pojmout z mnoha hledisek, prostřednictvím vybraných metod a zaměřením se na určité

oblasti. Výkonnost se dá hodnotit například z hlediska finanční stránky podniku prostřednictvím finanční analýzy, dále z hlediska strategické výkonnosti za použití strategické analýzy a také z pohledu přínosu pro majitele, za užití speciálních ukazatelů. Finanční analýza nám poskytne informace o tom, jakým způsobem nakládá firma se svým kapitálem a jak efektivně jej využívá. Strategická analýza nám prozradí informace o tom, jak silnou pozici podnik ve svém okolí zaujímá. Také lze prostřednictvím specializovaných ukazatelů zjistit další, více specifické informace o výkonnosti podniku. V následující kapitole se proto práce zaměří na první oblast hodnocení výkonosti, kterou bude právě finanční analýza (Wagner, 2009, s. 35-49).

1.2 Finanční analýza

„Finanční analýza je formalizovanou metodou, která umožnuje získat představu o finančním zdraví podniku“. Smysl jejího provedení spočívá zejména v momentě, kdy podnik stojí před finančním nebo investičním rozhodnutím. Za jejím sestavením stojí vrcholový management firmy, či finanční manažeři. Zaměřuje se jednak na současnost a z hlediska víceletého časového horizontu zkoumá vývoj jednotlivých ukazatelů v čase napříč zvoleným obdobím (Vochozka, 2020, s. 32).

Cílem finanční analýzy je provést komplexní hodnocení finanční situace podniku. Jejím výsledkem je systematický rozbor vycházející především z informací nalézajících se v účetních výkazech. Rozbor slouží pro hodnocení celé řady kritérií. Ty hodnotí hospodaření podniku a úspěšnost dosahování cílů, které si vedení nastavilo pro zvolené časové období. Základními nástroji finanční analýzy jsou finanční ukazatelé. Správné vyhodnocení těchto údajů je velice podstatné pro odhad a směřování budoucí situace finančního vývoje podniku. Podstatnou úlohou finanční analýzy je zprostředkovat kvalitní podklady, jenž se z části doplňují zjištěnými hodnotami z účetnictví. Na jejich základě bude vedení schopno provádět rozhodování pro současné i budoucí fungování podniku (Růčková, 2019, s. 2-8).

1.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se vypočtou odečtením určitých položek z výkazu od jiných. Jejich základem jsou informace obsažené v účetních výkazech (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 97). Tito ukazatelé se blíže zaměřují na likviditu a jejich význam spočívá zejména při analyzování a řízení ekonomické situace firmy (Knápková et al., 2017, s. 82-83).

1.3.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Bývá také označován pouze jako pracovní kapitál, slouží k financování běžného provozu podniku. Jeho hodnotu vypočítáme odečtením krátkodobých cizích zdrojů od oběžného majetku a jeho velikost má značný vliv na platební schopnost podniku. Podnik musí mít dostatečné množství volného kapitálu, aby byl dostatečně likvidní. Tento volný kapitál se nachází ve formě přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji (Knápková et al., 2017, s. 81-82).

Podnik může volný kapitál využít k uhrazení případných mimořádných výdajů, nebo jej může využít k financování dalších podnikových činností. Výhodou této formy kapitálu je fakt, že není pevně vázán pro konkrétní účel a podnik s ním může v rámci svých činností volně nakládat. Pracovní kapitál spadá do části oběžných aktiv, k jejímuž financování slouží dlouhodobý kapitál. Pro vedení podniku je důležité usměrňovat a optimalizovat formy pracovního kapitálu, ve kterých se nachází a umožnit co nejsnadnější přeměnu mezi těmito položkami (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 98-102).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Rovnice č. 1: Čistý pracovní kapitál

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 98)

1.3.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Tyto finanční prostředky vzniknou poté, co se z oběžných aktiv odečtou položky spadající do zásob a pohledávek. Čisté pohotové prostředky nejpřísněji posuzují likviditu podniku (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 104-105). Mezi pohotové prostředky patří hotovost a zůstatek na běžném účtu, což jsou prostředky s nejvyšší mírou likvidity. Mimo ně se zde mohou vyskytovat cenné papíry se splatností do jednoho roku a krátkodobé termínované vklady, které sice nejsou natolik likvidní jako předešlé položky, ovšem lze je rychle přeměnit na peníze (Knápková et al., 2017, s. 82).

$$\check{C}PP = \check{C}PK - z\acute{a}soby - KD\ pohled\acute{a}vky$$

Rovnice č. 2: Čisté pohotové prostředky

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 105)

1.3.3 Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPM)

Jedná se o úpravu čistého pracovního kapitálu, při čemž se pro výpočet z oběžných aktiv odstraní nejméně likvidní položka, kterou jsou zásoby. Pro získání přesnějších hodnot výpočtu je vhodné vyčlenit dlouhodobé a také nedobytné pohledávky (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 104).

$$\check{C}PM = \check{C}PK - z\acute{a}soby$$

Rovnice č. 3: Čistý peněžně pohledávkový fond

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 104)

1.4 Analýza poměrových ukazatelů

„Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz.“ Tento způsob analýzy vychází přímo z údajů obsažených v základních účetních výkazech. Jelikož jsou tyto informace volně dostupné veřejnosti, je metoda hojně používána externími analytiky (Růčková, 2019, s. 49).

Výhodou metody je, že umožnuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Ukazatele je vhodné rozdělit do několika skupin podle oblasti, kterou hodnotí. Takto rozdělenými skupinami pak jsou skupiny ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a případně i další. Ukazatele vyjadřujeme číselnými hodnotami, které by se měly pohybovat v doporučeném rozmezí. Je však nutno brát v povědomí, že doporučené hodnoty mají spíše orientační účel a proto je nutné přihlížet k nim individuálně s ohledem na situaci v daném podniku (Knápková et al., 2017, s. 83-84).

1.5 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku představuje schopnost podniku uhradit své závazky včas. Při nedostatečné likvidnosti se může podnik dostat do finančních potíží, což může vést až k platební neschopnosti (Růčková, 2019, s. 50-52).

V praxi rozlišujeme tři ukazatele likvidity, které jsou odvozeny od stupnice likvidnosti. Tito ukazatelé mohou být značeni buďto číselně (likvidita I. – III. stupně), nebo slovně. Při seřazení vzestupně, jsou tyto slovní názvy okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita (Knápková et al., 2017, s. 131-132). Každá z těchto likvidit má jinou důležitost pro různé cílové skupiny. Například majitelé podniku, jejichž zájmem je vysoká rentabilita vlastního kapitálu budou spíše preferovat nižší úroveň likvidity. Naopak z hlediska věřitelů podniku, dodavatelů a zákazníků je více žádoucí vyšší úroveň likvidity. Její optimální nastavení je tedy klíčové pro finanční rovnováhu podniku. To vyplývá ze skutečnosti, že podnik musí být dostatečně likvidní, aby byl schopen bez komplikací splatit své závazky (Růčková, 2019, s. 50-52).

1.5.1 Okamžitá likvidita

Můžeme se také setkat s označením likvidita 1. stupně. Okamžitá likvidita představuje neužší vymezení likvidity. Zahrnuje pod sebou ty nejvíce likvidní položky z rozvahy. Těmito platebními prostředky jsou především peníze v hotovosti a peníze uložené na běžném bankovním účtu. Dále se mezi tyto položky řadí také šeky a volně

obchodovatelné cenné papíry. Likvidita prvního stupně by měla nabývat své hodnoty v doporučeném rozsahu 0,2-0,6 (Růčková, 2019, s. 51-53).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

Rovnice č. 4: Okamžitá likvidita

(Knápková et al., 2017, s. 135)

1.5.2 Pohotová likvidita

Bývá také označována jako likvidita 2. stupně. Tato likvidita zahrnuje ve svém čitateli oběžná aktiva odečtená o zásoby. Ukazatel pohotové likvidity by se měl pohybovat v doporučených hodnotách 1-1,5. Minimální hodnota ukazatele by měla být přinejmenším jedna, což vychází z potřeby, aby byly stávající krátkodobé pohledávky a krátkodobé finanční prostředky schopny krýt krátkodobé závazky. (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 92-93). Pokud by ukazatel byl nižší něž 1, hrozí možnost vzniku situace, kdy by podnik musel prodat část svých zásob, aby uspokojil veškeré závazky (Růčková, 2019, s. 52-53).

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

Rovnice č. 5: Pohotová likvidita

(Sedláček, 2007, s. 67)

1.5.3 Běžná likvidita

Též známá jako likvidita 3. stupně, je celkový poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Během výpočtu tohoto ukazatele je podstatné správně rozvrhnout a ocenit hodnotu zásob, aby důvěryhodně reflektovala reálnou situaci vzhledem k prodejnosti. Již neprodejné zásoby, které nepřispívají k likviditě, je vhodné pro reálnější výsledek odečíst. Také by zde měla být brána v potaz struktura pohledávek, jelikož by součástí výpočtu neměly být pohledávky po době splatnosti a nedobytné pohledávky. Pro její

hodnotu je doporučené rozmezí 1,5-2,5. Pokud je tento ukazatel nízký, hospodaření podniku je více rizikové. Naopak vysoká hodnota znamená, že podnik má zbytečně drahé financování (Knápková et al., 2017, s. 92-93).

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

Rovnice č. 6: Běžná likvidita

(Sedláček, 2007, s. 66)

1.6 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability slouží k hodnocení efektivnosti dané činnosti. Tito ukazatelé mají největší vypovídající hodnotu pro akcionáře a potenciální investory. V rámci časové řady by měli vykazovat rostoucí tendenci. To je ovšem nutno vnést do kontextu celkového vývoje ekonomiky, kdy v případě klesající ekonomické fáze mohou být dobré stagnující, dokonce i až mírně klesající výsledky. Pro výpočet těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Obecně lze říci, že pro výpočet ukazatelů rentability se používají v roli čitatele položky odpovídající výsledku hospodaření a v pozici jmenovatele se nachází určitý druh kapitálu, nebo druh tržeb (Růčková, 2019, s. 53-54).

„Rentabilita je základní indikátor finančního zdraví podniku, označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku“. Rentabilita je tedy konkrétnější podobou vztahu měření efektivnosti, jenž poměřuje vstupy a výstupy hodnoceného objektu. Podle toho, jaký typ kapitálu do podniku vkládáme, rozlišujeme dále rentabilitu na více ukazatelů. Například podle původu kapitálu můžeme rentabilitu členit na rentabilitu vlastního, investovaného, či celkového kapitálu. Dále pak můžeme zjišťovat rentabilitu tržeb a aktiv (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 120-121).

1.6.1 Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb je ukazatel, který vyjadřuje a měří nakolik je podnik schopen dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Zkoumá tedy, jak velký vyprodukovaný zisk

připadá na jednu korunu tržeb. Můžeme se také setkat i s označeními ukazatel ziskového rozpětí, či ukazatel ziskovosti tržeb (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 127-129). Do jmenovatele vzorce se zahrnují tržby, jakožto provozní výsledek hospodaření. Do čitatele by měl vstupovat pouze čistý zisk. Výsledek tohoto ukazatele bývá označován jako zisková marže. Ta může sloužit k porovnání s konkurencí prostřednictvím oborového průměru. Velikost marže také souvisí se sílou konkurence, přičemž zpravidla při větším počtu konkurentů bývá nižší (Růčková, 2019, s. 58-60).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb

(Růčková, 2019, s. 59)

1.6.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE poměřuje zisk pouze s vlastním kapitálem. Tím pádem je tento ukazatel velice důležitý zejména pro vlastníky podniku. Zisk vstupující do vzorce je nejčastěji ve formě zisku po zdanění EAT. Jelikož je při užívání cizího i vlastního kapitálu takřka nemožné určit tu část zisku, která byla dosažena za užití pouze vlastního kapitálu, bez vlivu využití i toho cizího, bývá výsledný údaj rentability vlastního kapitálu spíše přibližného charakteru (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 122-123).

$$ROE = \frac{zisk(EAT)}{vlastní\ kapitál}$$

Rovnice č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu

(Růčková, 2019, s. 56)

1.6.3 Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Do tohoto ukazatele vstupuje veškerý kapitál podílející se na fungování podniku, bez rozdílu jeho původu. Ukazatel je známý i jako rentabilita celkových aktiv. Do jmenovatele vstupuje EBIT, jakožto zisk před zdaněním a před uhrazením úroků. Jedná se o důležitý ukazatel zejména pro management podniku, který se snaží najít optimální vyvážení zastoupení cizího a vlastního kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 124-126).

$$ROA = \frac{zisk\ (EBIT)}{celková\ aktiva}$$

Rovnice č. 9: Rentabilita celkového kapitálu

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 124)

1.6.4 Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Ukazatel ROCE zkoumá výkonnost kapitálu, který je do podniku vložen dlouhodobě, a to, jak je podnik schopen ho zhodnocovat. Uživateli, pro které má největší význam, jsou zejména banky a ostatní věřitelé a investoři. V rámci účetních výkazů podniku, se tento kapitál nachází po boku vlastního kapitálu, ve formě dlouhodobých cizích zdrojů, jimiž jsou například dlouhodobé půjčky a bankovní úvěry, dále rezervy a emitované dluhopisy se splatností na více let (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 127).

$$ROCE = \frac{zisk\ (EBIT)}{dlouhodobý\ kapitál}$$

Rovnice č. 10: Rentabilita dlouhodobého kapitálu

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 127)

1.7 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti je skupina poměrových ukazatelů, která zkoumá vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Pro analýzu je důležité rozlišovat, která část majetku podniku je pořízena formou leasingu. Tato skutečnost může výrazně ovlivnit velikost poměru zadlužení firmy (Kislingerová a Hlinica 2008, s. 32-33).

Tito ukazatelé též vyjadřují výši rizika, nastávající pro určitý poměr zastoupení cizího a vlastního kapitálu, přičemž riziko narůstá s větší zadlužeností podniku. Pro podnik je výhodné zapojení cizího kapitálu zejména z důvodu, že v porovnání s vlastním kapitálem je ten cizí levnější. To že je cizí kapitál levnější je zapříčiněno působením daňového štítu, který podniku umožnuje zahrnout úroky z cizího kapitálu do nákladů a tím pádem snižuje daňové zatížení. Pro investory je podstatné riziko, které následně ovlivňuje cenu kapitálu. S větším zapojením cizího kapitálu riziko narůstá, a proto za poskytnutý kapitál investoři požadují vyšší cenu. Důvod vyšší ceny vlastního kapitálu

spočívá v přednostním uspokojování věřitelů před vlastníky a tím pádem připadá na vlastníka vyšší riziko. Další faktor ovlivňující náklady na získání kapitálu, je doba jeho splatnosti. Pro tu platí, že při delší době splatnosti se kapitál více prodražuje, a proto je nejlevnější krátkodobý cizí kapitál. Avšak z hlediska míry rizika je nejbezpečnější vlastní kapitál, a to z důvodu, že nevyžaduje splácení úrokové platby. Z těchto důvodů tedy vyplývá, že na základě rizika a ceny za kapitál si musí každý podnik stanovit svoji vlastní optimální míru poměru vlastního a cizího kapitálu, dle vlastního uvážení (Knápková et al., 2017, s. 82-85).

1.7.1 Celková zadluženost

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost, která v rámci celkového kapitálu udává výši zastoupení cizího kapitálu. Nejčastěji se doporučuje, ať se hodnota pro tento ukazatel pohybuje v rozmezí 30 až 60 %. Avšak hodnoty jsou rozdílné pro různá odvětví. Také záleží na vedení podniku, jak moc velká míra zadlužení je pro ně přípustná, bereme-li v potaz riziko, které jsou ochotni podstoupit (Knápková et al., 2017, s. 82-85).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \times 100$$

Rovnice č. 11: Celková zadluženost

(Knápková et al., 2017, s. 84)

1.7.2 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměřuje cizí kapitál s vlastním kapitálem. Důležitým faktorem tohoto ukazatele je časový vývoj, jenž zkoumá, zda se zastoupení cizího kapitálu v podniku navyšuje, nebo naopak klesá. Na základě toho, může být pro banku, či jiného věřitele klíčovým rozhodujícím faktorem, zda podniku poskytne nový úvěr (Knápková et al., 2017, s. 85-86).

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

Rovnice č. 12: Míra zadluženosti

(Knápková et al., 2017, s. 85-86)

1.7.3 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování se používá jako doplňkový ukazatel pro ukazatele věřitelského rizika. Jeho význam spočívá v tom, že v rámci celkového objemu zdrojů podniku určuje, jak velké zastoupení v něm mají vlastní zdroje firmy (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 143).

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \times 100$$

Rovnice č. 13: Koeficient samofinancování

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 143)

1.7.4 Doba splácení dluhů

Jedná se o dobu, během níž dokáže podnik ze svých vyprodukovaných prostředků uhradit veškeré své dluhy. Tyto vyprodukované prostředky se stanovují za jedno účetní období. Výsledný údaj tohoto ukazatele se standardně vyjadřuje v letech. Aby bylo využívaní cizích zdrojů smysluplné, měla by jeho výše minimálně přesahovat období jednoho roku. Jako doporučená horní hranice se uvádí doba 3,5 roku, při jejímž překročení se zvyšuje riziko nesplacení (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 148).

$$Doba\ splácení\ dluhů = \frac{cizí\ zdroje - rezervy}{provozní\ CF}$$

Rovnice č. 14: Doba splácení dluhů

(Knápková et al., 2017, s. 87)

1.7.5 Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel stanovuje, kolikanásobně převyšuje zisk úroky. Dle doporučených hodnot by měl zisk minimálně trojnásobně převyšovat výši nákladových úroků. Tato hodnota vychází ze skutečnosti, aby byl podnik po uhrazení úrokových nákladů také schopen uspokojit své akcionáře. Věřitel vnímá výši tohoto ukazatele, jako jakýsi bezpečnostní polštář, který je tím méně rizikový, čím je tento ukazatel vyšší (Růčková, 2019, s. 63).

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

Rovnice č. 15: Ukazatel úrokového krytí

(Růčková, 2019, s. 63)

1.8 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost využívat majetek produktivně, a to ve vztahu k časovému fondu.“ Jelikož se tito ukazatelé zabývají dobou obratu určitých položek podniku, můžeme se proto také setkat s označením ukazatelé obratovosti. Je velice důležité monitorovat to, jaká je struktura aktiv a jakým způsobem jsou využívána, protože efektivní řízení aktiv je pro management jeden z klíčových úkolů pro strategický vývoj podniku. Také poskytují vedení informace o tom, jak jsou efektivní interní podnikové procesy a odráží se v rentabilitě aktiv a ve velikosti dosahovaného zisku (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 150-152).

Souhrnně se dá říci, že ukazatele aktivity vypočítáme, jako jednotlivé části majetku, dané do poměru s tržbami, výnosy, nebo jinými položkami. Podle toho, jakým způsobem s těmito ukazateli pracujeme, rozlišujeme dvě různé formy jejich formulace. První formou je počet obratů, který vyjadřuje, kolikrát se nastane obrat dané položky během období jednoho roku. Tou druhou formou je doba obratu, jenž stanovuje délku období, v jehož průběhu se uskuteční jeden obrat. Toto období se vyjadřuje ve dnech a jeho hodnota se zaokrouhluje na celé dny nahoru (Vochozka, 2011, s. 43).

1.8.1 Obrat aktiv

Prvním z těchto ukazatelů je obrat aktiv, jenž udává kolikrát během období jednoho roku proběhne obrat celkových aktiv. Minimální požadovaná hodnota, kterou by tento ukazatel měl dosahovat je 1 a zároveň by neměl nabývat příliš vysokých hodnot (Vochozka, 2011, s. 43). Pokud je výsledná hodnota ukazatele nízká, poukazuje na problém neefektivního využití majetku podniku a pravděpodobně jeho majetková vybavenost bude neúměrná. (Knápková et al., 2017, s. 107-108). Další možný název tohoto ukazatele je vázanost celkového kapitálu (Růčková, 2019, s. 65).

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Rovnice č. 16: Obrat aktiv

(Vochozka, 2011, s. 43)

1.8.2 Obrat zásob

Určuje, kolikrát během jednoho roku dojde k obratu jednotlivých položek zásob. Pro podnik je žádoucí, aby byla obratovost zásob co nejvyšší a nedocházelo v něm ke zbytečně velké vázanosti oběžných aktiv. Avšak velikost zásob také musí být dostatečně veliká, aby nedocházelo k prodlevám z důvodu nedostatku zásob materiálu, či zboží (Růčková, 2019, s. 65).

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

Rovnice č. 17: Obrat zásob

(Vochozka, 2011, s. 44)

1.8.3 Doba obratu zásob

Stanovuje, kolik dní trvá jeden obrat zásob. Během tohoto procesu se musí peněžní prostředky přeměnit do formy výrobků a zboží a z ní se následně opět vrátit do své počáteční formy. U tohoto ukazatele je podstatné sledovat jeho vývoj v průběhu uplynulých let (Knápková et al., 2017, s. 109).

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

Rovnice č. 18: Doba obratu

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 153)

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel určuje dobu, během které bude provedena přeměna oběžných aktiv na pohledávky a zase zpět. Doba, kterou by tato přeměna měla trvat, je dobou běžné splatnosti faktur. Pro obchodní politiku podniku je důležité vhodně nastavit vztahy s obchodními partnery tak, aby splatnost pohledávek odpovídala běžné době splatnosti faktur (Růčková, 2019, s. 65-66).

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

Rovnice č. 19: Doba obratu pohledávek

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 155)

1.8.4 Doba obratu závazků

Prostřednictvím tohoto ukazatele se vypočítá doba, během níž dojde k uhrazení krátkodobých závazků. Pro zjištění tohoto údaje se doporučuje počítat s průměrným stavem závazků, jenž se zjistí z určitého vymezeného období. Tímto obdobím bývá nejčastěji roční účetní období podniku. Pro firmu je výhodné, aby tato doba byla delšího charakteru, protože během ní může firma využívat prostředky získané z obchodního úvěru pro další operace (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 156-157).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby} \times 360$$

Rovnice č. 20: Doba obratu závazků

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 156)

1.9 Analýza soustav ukazatelů

Mezi vrcholové prostředky finanční analýzy patří soustavy ukazatelů. Na rozdíl od běžných podílových a rozdílových ukazatelů, jenž hodnotí pouze jen konkrétní zvolenou část situace podniku, mají soustavy ukazatelů za cíl hodnotit počínání si podniku komplexně, jako celek. Tyto soustavy se sestavují na základě zvolené skupiny dílčích ukazatelů, jenž v sobě promítají klíčové informace o fungování podniku a jejichž hodnoty jsou následně syntetizovány do jednoho ukazatele. Tento ukazatel poté slouží pro souhrnné hodnocení ekonomické situace. Pro další doplnění do celkového kontextu, je vhodné zaměřit se i na hodnoty dílčích ukazatelů (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 181-182).

K rozpoznání možné budoucí platební neschopnosti slouží soustavy ukazatelů nazvané bonitní a bankrotní modely. Účelem bankrotních modelů je předpovědět, zda bude v budoucnosti hrozit podniku bankrot a bonitní modely hodnotí, zda je situace v podniku dobrá, nebo špatná (Kalouda, 2017, s. 79).

1.9.1 Kralickův Quicktest

Jedná se o bonitní model, který na základě čtyř dílčích ukazatelů hodnotí situaci ve firmě. Na rozdíl od většiny ostatních bonitních modelů, Kralickův Quicktest udává všem dílčím ukazatelům stejnou váhu a jeho celková hodnota se tedy vypočítá jako průměr těchto čtyř ukazatelů (Vochozka, 2020, s. 131-133). Ukazatele je možno rozdělit do dvou dvojic, ze kterých ta první, skládající se z prvního a druhého ukazatele, hodnotí výnosnost firmy. Následná druhá dvojice, skládající se z třetího a čtvrtého ukazatele, slouží k hodnocení finanční stability podniku. Výsledné hodnocení se, dle získaných hodnot, v prvním kroku zaměří na hodnocení výnosové situace, ve druhém na hodnocení finanční stability a v závěrečném třetím kroku, proběhne hodnocení celkové situace podniku (Růčková, 2019, s. 93-96).

Tabulka č. 1: Kralickův Quicktest

(Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka, 2020, s. 132)

Hodnocení	Ukazatel	Interval	Známka
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu	(30 % ; ∞)	1
	K1a = vlastní kapitál/aktiva	(20 % ; 30 % >	2
		(10 % ; 20 % >	3
		(0 % ; 10 % >	4
		(-∞ ; 0 % >	5
	Doba splácení dluhu z cash flow	(-∞ ; 3 roky)	1
	K1b = závazky/provozní cash flow	< 3 roky ; 5 let)	2
		< 5 let ; 12 let)	3
		< 12 let ; 30 let)	4
		< 30 let ; ∞)	5
Hodnocení finanční stability	Cash flow v tržbách	(10 % ; ∞)	1
	K1c = provozní cash flow/tržby	(8 % ; 10 % >	2
		(5 % ; 8 % >	3
		(-∞ % ; 5 % >	4
		(-∞ % ; 0 % >	5
	Rentabilita aktiv (ROA)	(15 % ; ∞)	1
	K1d = (čistý zisk + nákl. Úroky*(1 - daň)) / tržby	(12 % ; 15 % >	2
		(8 % ; 12 % >	3
		(0 % ; 8 % >	4
		(-∞ ; 0 % >	5

Získané výsledky, vypočítané jako průměr všech jednotlivých ukazatelů, se dělí do tří intervalů, které vypovídají o finanční stabilitě podniku. To rozděluje podniky na bonitní a bankrotní, mezi nimiž se nachází šedá zóna, ve které je budoucí směřování podniku nejasné.

Tabulka č. 2: Hodnocení Kralickova Quicktestu

(Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka, 2020, s. 132)

Výsledek	Hodnocení
K1 ∈ < 1 ; 2)	bonitní podnik
K1 ∈ < 2 ; 3 >	šedá zóna
K1 ∈ (3 ; 5 >	bankrotní podnik

1.9.2 Ohlsonův bankrotní model

Tento bankrotní model byl představen prvně v roce 1980 americkým profesorem Jamesem A. Ohlsonem na základě zkoumaných amerických firem. V dnešní době existuje řada odvozených verzí, upravených pro specifická území, které se v celosvětovém měřítku používají poměrně hojně. Jeho základem jsou účetní data daných sledovaných subjektů, ve kterých byly zařazeny prosperující firmy i firmy, u kterých došlo k bankrotu. Odlišnost této metody spočívá v rozdílném způsobu výpočtu, na základě, kterého jsou identifikovány vhodné ukazatele. To bylo provedeno pomocí ekonometrické metody logitové regrese. Výsledkem modelu je pravděpodobnost bankrotu podniku.

Model Ohlson (2010)

Jedná se o novou verzi, jenž vznikla roku 2010 na australské University of Queensland. Do jeho výpočtu bylo zahrnuto velké množství firem, z dat získaných z let 1980-2006. Tento model již počítá s nově upravenými váhami pro jednotlivé koeficienty (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 235-243).

$$Q(2010) = -0{,}17x_1 + 3{,}69x_2 - 1{,}87x_3 + 0x_4 - 0{,}54x_5 + 0{,}03x_6 - 0{,}06x_7 + 1{,}16x_8 - 1{,}02x_9 - 7{,}2$$

Rovnice č. 21: Model Ohlson (2010)

(Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 241)

V tomto modelu se jednotlivé koeficienty vypočítají jako:

$$x_1 = log\frac{Celková\ aktiva}{HDP\ index\ cenové\ hladiny}$$

$$x_2 = \frac{Celkové\ cizí\ zdroje}{Celková\ aktiva}$$

$$x_3 = \frac{Čistý\ pracovní\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

$$x_4 = \frac{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}{Oběžná\ aktiva}$$

$$x_5;\ x_5 = 1, jestliže\ cizí\ zdroje > celková\ aktiva$$

$$x_5 = 0, jestliže\ cizí\ zdroje < celková\ aktiva$$

$$x_6 = \frac{\text{Čistý zisk}}{Celková\ aktiva}$$

$$x_7 = \frac{\text{Čistý zisk} + odpisy}{Celkové\ cizí\ zdroje}$$

$x_8;\ x_8$

$= 1, jestliže\ součet\ čistého\ zisku\ za\ dvě\ předcházející\ období\ je\ nižší\ než\ 0$

$x_8 = 0, jestliže\ součet\ čistého\ zisku\ za\ dvě\ předcházející\ období\ je\ vyšší\ než\ 0$

$$x_9 = \frac{\text{Čistý zisk}_t - \text{Čistý zisk}_{t-1}}{\left|\text{Čistý zisk}_t\right| - \left|\text{Čistý zisk}_{t-1}\right|}$$

Výsledná hodnota ukazatele Q je rozdělena do 3 intervalů a pro každou z nich náleží určitá pravděpodobnost P, zda dojde k bankrotu. Tyto intervaly jsou rozděleny do následujících hodnot:

Q = 0, hodnota P = 0,5

Q < 0, hodnota P → 0 (P se blíží k 0)

Q > 0, hodnota P → 1 (P se blíží k 1)

Toto rozhraní se však doplňuje o „šedou zónu“, která se nachází v rozpětí pravděpodobnosti 45 – 55 %, ve které nelze jednoznačně určit, zda se firma potýká s hrozbou bankrotu, či se jedná o zdravý podnik (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 235-243).

1.10 Ekonomická přidaná hodnota EVA

V návaznosti na finanční analýzu se práce zaměří na hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím ukazatele přidané hodnoty EVA. Tento ukazatel slouží jako nástroj pro měření hodnoty ekonomického zisku. Ukazatel EVA je klíčový zejména pro vlastníky. Pokud je jeho hodnota vysoká, znamená to, že podnik přináší vysokou hodnotu pro vlastníky. Také lze jeho prostřednictvím určit celkovou ekonomickou hodnotu podniku.

Jelikož je tento ukazatel absolutní, znamená to, že jeho hodnota závisí na velikosti podniku. To je problematické při mezipodnikovém srovnávání. Také je podstatné uvést, že se jedná o způsob měření hodnoty, avšak ne o hodnocení samotné strategie. Pro každý podnik je výpočet ukazatele jedinečný a nelze souhrnně říci, jak jej jednotně aplikovat pro všechny podniky. Dále může EVA sloužit také jako motivační nástroj pro vedení podniku, jelikož je zaváděna od shora podnikové hierarchie (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 303-304).

$$EVA = EBIT \times (1 - t) - WACC \times A$$

Rovnice č. 22: EVA

(Kalouda, 2017, s. 93)

1.11 Strategická analýza

Další součástí zkoumání výkonnosti podniku je strategická analýza. Provádí se pro získání širších informací o výkonnosti podniku v oblasti strategie a konkurenčního prostředí. Oproti kvantitativním výsledkům získaným finanční analýzou, strategická analýza má jako své výstupy kvalitativní výsledky. Jedná se zejména o slovní hodnocení vybraných zkoumaných oblastí strategické stránky podniku. Toto hodnocení je vhodné pro doplnění celkového pohledu na výkonnost firmy.

Strategická analýza, na rozdíl od finanční analýzy, nevychází z účetních výkazů a dalších dokumentů zachycujících finanční aktivitu podniku. Jedna z její části se opírá o informace o interním fungování podniku, avšak velká část zkoumá externí prostředí podniku.

Jejím cílem je doplnit informace získané finanční analýzou o faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. Tyto faktory se mohou dále rozdělit na interní, které se odehrávají uvnitř podniku a externí, jenž popisují, jaký mají vliv okolní subjekty na strategické fungování podniku. Strategická analýza se provádí pomocí modelů, které je možno rozdělit na dílčí a komplexní modely (Kalouda, 2017, s. 100).

1.11.1 Model SLEPTE

Jedná se o metodu pro analýzu makroprostředí podniku, ať už se jedná o národní, či zahraniční a mezinárodní prostředí. Zkoumá vlivy nadpodnikového okolí firmy, jež mohou mít určitý dopad pro dosažení strategického záměru firmy. Tyto vlivy jsou rozlišeny do šesti skupin, ze kterých na základě prvního písmene každé z těchto skupin vzniká název SLEPTE. Výsledky získané modelem SLEPTE se použijí jako jedna z částí pro analýzu SWOT.

Každé jednotlivé písmeno v této zkratce SLEPTE vyjadřuje jeden ze šesti zkoumaných okruhů, kterými se tento model zabývá.

Těmito okruhy jsou:

S – sociologie (kultura, demografie)

L – legislativa

E – ekonomika

P – politika

T – technologie

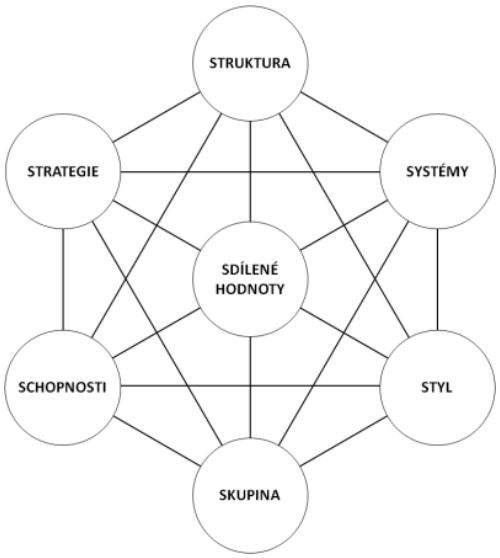
E – ekologie (Fotr et al., 2020, s. 45-49)

1.11.2 Model McKinsey 7S

Model McKinsey slouží k interní analýze podniku a funguje jako koncepční rámec, prostřednictvím kterého firma hodnotí své strategické a organizační faktory. Byl sestaven koncem sedmdesátých let v Americe firmou McKinsey & Co. Tento model spojuje strategii se strukturou a dalšími pěti prvky. Podstatou McKinseyho modelu je vzájemná provázanost a závislost každého ze sedmi prvků na všech ostatních. Jeho výsledky slouží jako podklady pro management firmy vedoucí k efektivnějšímu řízení.

Tento model v sobě obsahuje následujících 7 prvků, kterými jsou:

- Strategie
- Struktura
- Systém
- Styl
- Zaměstnanci (staff)
- Dovednosti (skills)
- Sdílené hodnoty (Channon and Caldart, ©2015)



Obrázek č. 1: Model McKinsey 7S

(zdroj: managementmania, ©2011)

1.11.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikování silných a slabých stránek podniku a také skutečností, které pro podnik mohou představovat příležitosti, či hrozby. Tato analýza se skládá ze dvou dílčích částí, jenž první z nich je analýza OT. Ta zkoumá vnější prostředí firmy. Prostředí se skládá z mikroprostředí a makroprostředí a výsledkem této části analýzy je identifikování možných hrozeb a příležitostí. V další části, analýze SW, se zaměřujeme na vnitřní prostředí firmy, ve kterém zkoumáme silné a slabé stránky firmy. Výsledkem dílčích částí hodnocení vzniká SWOT matice. Ta může sloužit jako

souhrn předchozích provedených analýz a mohou být díky ní zjištěny zásadní silné oblasti pro budoucí rozvoj firmy (Jakubíková, 2013, s.124-127).

Tabulka č. 3: Matice SWOT

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s.125)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ve druhé části práce bude nejprve blíže představena společnost ELEKON, s.r.o. Budou zde uvedeny základní informace o firmě a také popsán předmět jejího podnikání. Dále zde bude provedena analýza finanční výkonnosti a strategické výkonnosti. K oběma budou doplněny patřičné komentáře hodnotící jejich zjištění. Výsledky získané v této části dále poslouží jako výchozí hodnoty pro návrhy na zlepšení v následující kapitole.

2.1 Představení společnosti

Společnost ELEKON, s.r.o. je česká firma se sídlem v městě Vyškov. Na českém trhu působí již od roku 1991. V roce 1995 se stala součástí nadnárodního holdingu MOSER-BAER AG, který sídlí ve Švýcarsku. Tento holding sdružuje ELEKON, s.r.o. společně s dalšími firmami, které vystupují společně pod obchodní značkou MOBATIME.
V současnosti v ní pracuje přibližně 55 zaměstnanců. Hlavní činností firmy je výroba a prodej hodin a informačních zařízení pro veřejnou dopravu. Pozici jednatele v této firmě zastává pan Ing. Pavel Novák, MBA.

Obrázek č. 2: Logo společnosti
(Zdroj: MOBATIME, ©2019)

2.1.1 Základní informace o společnosti

Název: ELEKON, s.r.o.

Sídlo: Brněnská 411/15, Vyškov-Město, 682 01 Vyškov

IČO: 60726890

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 17. ledna 1995

Základní kapitál: 8 000 000,- Kč

2.1.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba a prodej hodin a infomačních zařízení. Těmito zařízeními jsou mechanické hodiny, mezi které patří pouliční mechanické a fasádní hodiny. Dále firma vyrábí digitální hodiny a informační panely pro interiérové i exteriérové užití. Firma nabízí jak standardizované, tak i zakázkové produkty. Mimo to firma nabízí docházkový docházkový systém, nazvaný ITA. Systém prostřednictvím terminálů monitoruje příchod a odchod zaměstnanců. Všechny produkty dodává a instaluje v České republice a prostřednictvím zahraničních firem ze skupiny MOBATIME distribuuje po celém světě. Jako portfolio služeb k těmto výrobkům poskytuje servisní služby a technickou podporu.

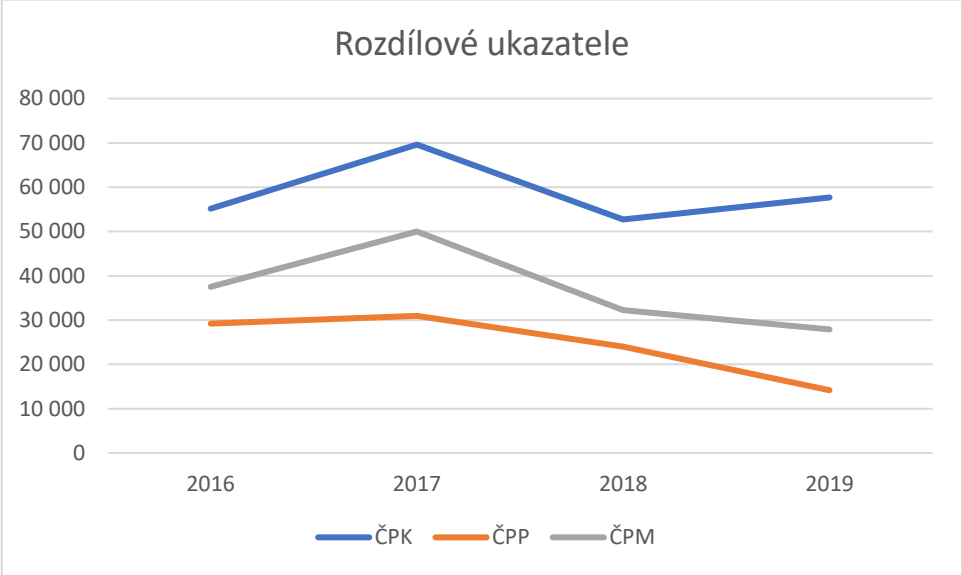
2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Jako první se analytická část bude zabývat finanční analýzou, která se zaměří na rozdílové ukazatele. Mezi ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond. Tyto ukazatele mají podstatnou výpovědní hodnotu o platební schopnosti podniku.

Tabulka č. 4: Rozdílové ukazatele (v tisících)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
ČPK	55 133	69 624	52 709	57 712
ČPP	29 172	30 953	23 968	14 159
ČPM	37 496	49 993	32 235	27 891



Graf č. 1: Rozdílové ukazatele (v tisících)

(zdroj: vlastní zpracování)

2.2.1 Čistý pracovní kapitál

Na prvním zkoumaném řádku v tabulce nalezneme čistý pracovní kapitál. Ten vykazuje v průběhu zkoumaných let proměnlivé nárůsty a poklesy, vždy se však pohybuje v kladných hodnotách. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2017. V následujícím roce

2018 poklesl o poměrně znatelnou část a v roce 2019 se opět mírně zvýšil, ale nedosáhl už takové úrovně jako v nejúspěšnějším roce 2017. Dostatek volných prostředků by firmě v případě neočekávaných výdajů měl posloužit k jejich pokrytí nebo jí umožnit financovat své další aktivity.

2.2.2 Čisté pohotové prostředky

Stejně jako čistý pracovní kapitál, tak i čisté pohotové prostředky nabývají vždy kladných hodnot a své nejvyšší hodnoty dosahovaly právě v roce 2017. V předchozím roce 2016 dosahují čisté pohotové prostředky o něco málo nižší hodnotu, avšak od roku 2017 nadále vykazují klesající tendenci. Velké množství čistých pohotových prostředků poukazuje na vysokou míru likvidity podniku.

2.2.3 Čistý peněžně pohledávkový fond

Stejně jako předešlé dva ukazatele je i hodnota čistého peněžně pohledávkového fondu vždy kladná a také nejvyšší právě v roce 2017. Rozdíl mezi hodnotou za roky 2016 a 2017 je o něco výraznější než u předchozího ukazatele. Totožný je pak klesající vývoj hodnot v následujících letech 2018 a 2019. Ve všech třech těchto ukazatelích vykazuje firma vysoké kladné hodnoty.

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

V další části finanční analýzy budou zkoumány poměrové ukazatele, jenž je možno rozdělit do několika skupin, které se jednotlivě blíže zaměřují na určitou sledovanou oblast. Těmito skupinami jsou ukazatelé likvidity, rentability, zadluženosti a ukazatelé aktivity.

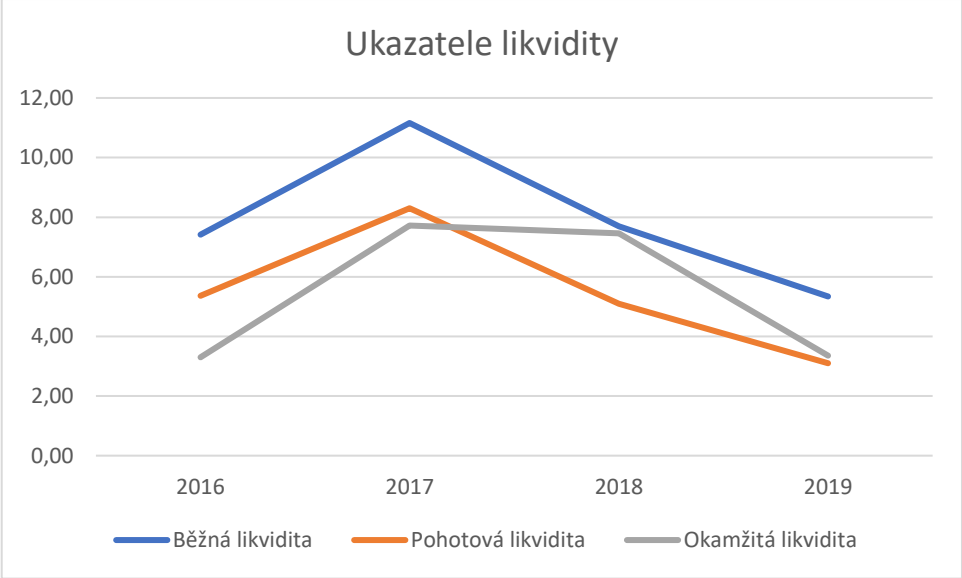
2.3.1 Ukazatele likvidity

Jako první vybraná skupina analýzy poměrových ukazatelů, jsou ukazatelé likvidity. Ty jsou velmi podstatné zejména pro dodavatele, protože udávají informace o tom, nakolik je firma schopna hradit včasně své závazky.

Tabulka č. 5: ukazatele likvidity

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	3,30	7,72	7,46	3,36
Pohotová likvidita	5,36	8,30	5,09	3,10
Běžná likvidita	7,42	11,16	7,69	5,34



Graf č. 2: Ukazatele likvidity

(zdroj: vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita

Prvním zkoumaným stupněm likvidity je likvidita prvního stupně. Během zkoumaných let u ní došlo k nárůstu mezi roky 2016 a 2017. Hodnota tohoto ukazatele byla v následném roce 2018 na srovnatelné úrovni, jako v předchozím roce. Poté se v roce 2019 hodnota ukazatele propadla na hodnotu srovnatelnou s prvním zkoumaným rokem 2016. V tomto časovém vývoji je podstatný více než dvojnásobný nárůst hodnoty na úroveň přesahující 7,4 v letech 2017 a 2018, ze kterých se hodnota opět vrací na původní úroveň 3,36, jaká byla v roce 2016. Pro všechny výsledné hodnoty platí, že se pohybují několikanásobně výše, než udávají doporučené hodnoty.

Pohotová likvidita

Likvidita druhého stupně se během zkoumaného období pohybuje v širokém rozmezí 3,1 až 8,3. Přičemž nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2017, od kterého dále klesá až k dolní hranici 3,1 v roce 2019. Pro všechny hodnoty pohotové likvidity opět platí, že jsou značně vyšší, než stanovuje doporučené rozmezí, což znamená, že je podnik nadměrně likvidní. Pro to se dá za pozitivní označit klesající průběh v letech 2018 a 2019.

Běžná likvidita

Ukazatel likvidity třetího stupně má obdobný vývoj hodnot, jako předchozí ukazatel likvidity druhého stupně. Opět nejdříve ve druhém sledovaném roce narůstá a poté následující roky klesá. Jeho hodnoty se spodní hranicí 5,34 a horní 11,36 se také pohybují značně nad horní hranicí doporučeného intervalu. Hodnota ukazatele likvidity by se měla pohybovat v doporučeném rozmezí 1,5 - 2,5, tak se dá říci, že přesah je v poměru k doporučeným hodnotám nejméně závažný v rámci všech jednotlivých ukazatelů. Celkově jsou všechny tyto tři ukazatelé likvidity ve všech sledovaných letech několikanásobně vyšší, než jsou doporučené hodnoty a podnik je tak nadměrně likvidní a disponuje zbytečně vysokým množstvím volných aktiv.

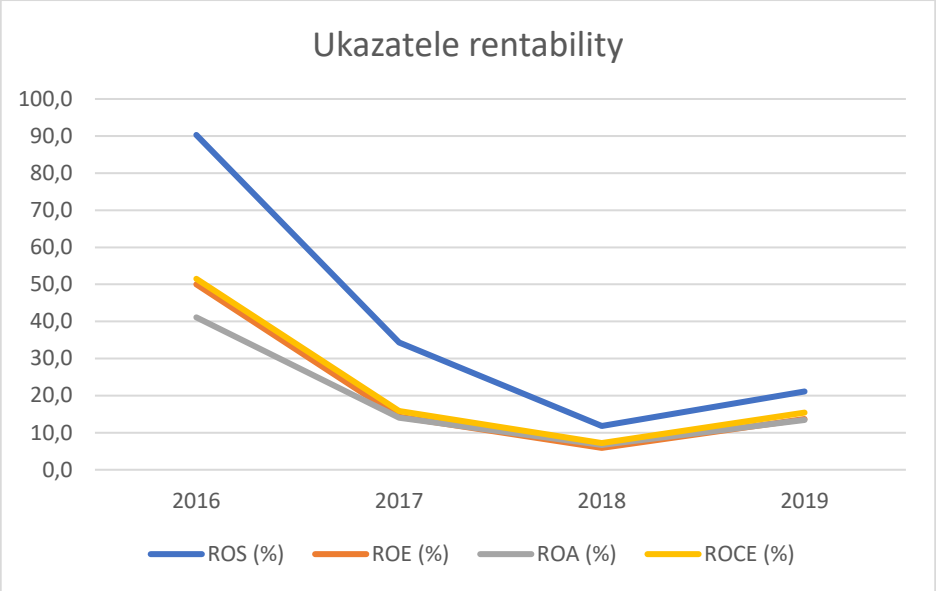
2.3.2 Ukazatele rentability

Další počítanou skupinou jsou ukazatelé rentability, jenž nám udávají, do jaké míry je podnik schopen zhodnocovat vložené prostředky. Tato skupina zkoumá ukazatele rentability tržeb (ROS), vlastního kapitálu (ROE), celkového kapitálu (ROA) a rentabilitu dlouhodobého kapitálu (ROCE).

Tabulka č. 6: Ukazatele rentability

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
ROS (%)	90,33	34,34	11,78	21,09
ROE (%)	49,95	14,34	5,86	13,70
ROA (%)	41,07	14,04	6,73	13,42
ROCE (%)	51,47	15,81	7,24	15,43



Graf č. 3: Ukazatele rentability

(zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb (ROS)

Během zkoumaných let vykazovala hodnota ukazatele rentability tržeb změny v podobě prudkého poklesu od roku 2016 až do roku 2018. Od něj jeho hodnota opět mírně vzrostla. Nejvýraznější je odlišnost hodnoty v prvním zkoumaném roce 2016, kdy dosahuje úrovně, která několikanásobně převyšuje ostatní hodnoty zjištěné v následujících letech. Ty už jsou pak stálejšího a méně proměnlivého rázu. Průběh tohoto ukazatele je velice nestandardní a hodnota zjištěná roce 2016 se dá považovat za anomálii.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel, který je důležitý zejména pro vlastníky podniku kopíruje stejné fáze ve svém průběhu, jako předchozí ukazatel rentability tržeb. Rozdíly hodnot tu však již nejsou natolik dramatické a pohybují se níže, v některých letech i o několik desítek procent. Stejně jako u předešlého ukazatele je jeho první hodnota za rok 2016 abnormálně vysoká a poté se prudce propadá s následným mírným nárustem v roce 2019.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu svým průběhem téměř kopíruje průběh rentability vlastního kapitálu. Výrazný rozdíl nastává v prvním roce 2016, kdy se od sebe hodnoty těchto dvou ukazatelů liší o 8,9 %. V následujících letech již jsou tyto hodnoty velmi podobné a rozdíly mezi nimi nepřesahují velikost 1 %.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

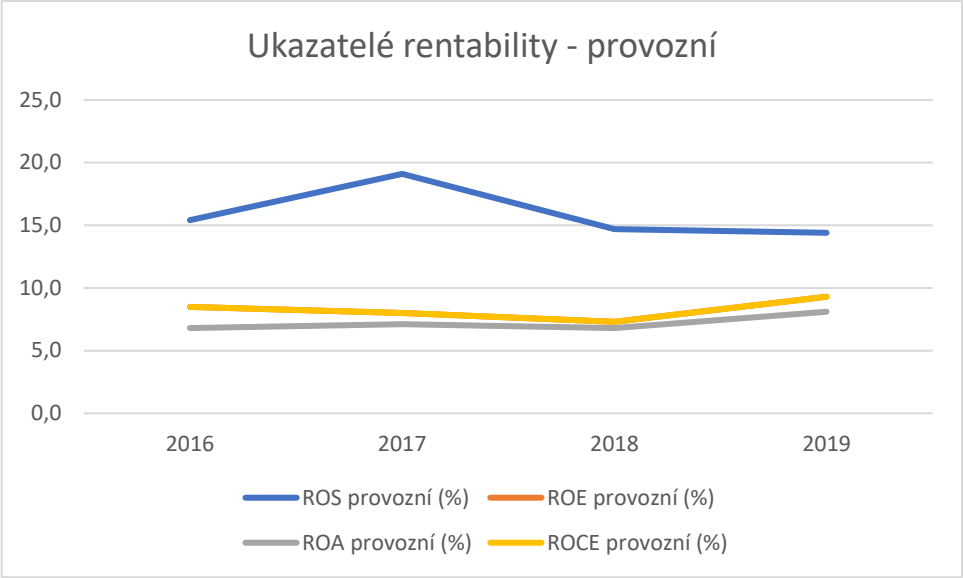
Rentabilita dlouhodobého kapitálu opět kopíruje průběh dvou předešlých ukazatelů. Nejvýraznější rozdíl nastává opět v roce 2016, kdy se jeho hodnota 51,47 % pohybuje lehce nad hodnotami předchozích dvou ukazatelů. Nadále jsou následující hodnoty velice podobné, avšak je zde o něco větší rozptyl, který ve zbylých letech již mírně přesahuje úroveň jednoho procenta. Souhrnně pro všechny ukazatele rentability platí, že v prvním zkoumaném roce 2016 vykazují abnormálně vysoké hodnoty.

Pro porovnání a zároveň také pro odstranění zkreslení ve formě abnormálně vysokých hodnot v roce 2016 byly ukazatele rentability ještě doplněny o jejich výpočet za použití provozního výsledku hospodaření.

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability – provozní

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
ROS provozní (%)	15,39	19,08	14,73	14,38
ROE provozní (%)	8,51	7,97	7,33	9,34
ROA provozní (%)	6,79	7,08	6,81	8,12
ROCE provozní (%)	8,51	7,97	7,33	9,34



Graf č. 4: Ukazatele rentability – provozní

(zdroj: vlastní zpracování)

Z takto upravených ukazatelů již můžeme pozorovat mnohem stabilnější průběh, ve kterém se jejich hodnoty pohybují v mnohem užším rozsahu. Podstatné je, že jde již není zkreslení vysokými hodnotami z roku 2016, což bylo zapříčiněno abnormálně vysokým výsledkem finančního hospodaření. Všechny upravené hodnoty jsou sice po většinu času nižší v řádu procent, nicméně je jejich průběh mnohem více konzistentní a eliminuje tak obrovský rozdíl zjištěný původními ukazateli v roce 2016.

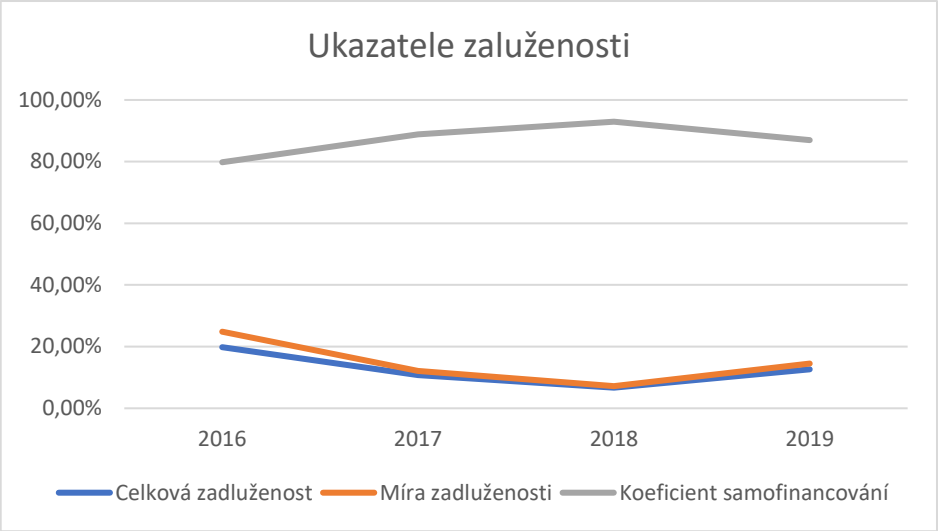
2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tato skupina ukazatelů se zabývá poměrem mezi vlastními a cizími zdroji. Výše zadlužení ovlivňuje cenu za poskytnutý kapitál, jenž se s vyšší mírou zadlužení stává dražším. V této skupině se nalézá celková zadluženost, míra zadluženosti a koeficient samofinancování.

Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (%)	19,82	10,79	6,69	12,66
Míra zadluženosti (%)	24,84	12,15	7,19	14,55
Koeficient samofinancování (%)	79,80	88,84	92,95	86,97



Graf č. 5: Ukazatele zadluženosti

(zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost

Podnik ve všech letech vykazuje velice nízkou míru celkové zadluženosti. Ta po celou dobu nepřesahuje 20 %. Její hodnoty v průběhu sledovaných let střídavě klesají a stoupají a nejvyšší hodnoty dosahuje ve výši 19,82 % v roce 2016 a naopak nejnižší hodnoty nabývá v roce 2018, kdy je jen pouhých 6,69 %. Ve zbylých letech 2017 a 2019 se hodnota pohybuje mírně nad 10 %. Podnik tedy financuje svoji činnost především z vlastního kapitálu a nepodstupuje tak vysoké riziko.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti také po celou dobu vykazuje nízké hodnoty, přičemž nejvyšší z nich nastává hned v roce 2016 s hodnotou 24,84 %. Následné dva roky klesá až na spodní hodnotu 7,19 %, z níž pak vzroste na 14,55 %. Jako u předchozího ukazatele se opět jedná o poměrně nízké hodnoty a podnik by tedy neměl mít potíže v případě potřeby získat další cizí kapitál.

Koeficient samofinancování

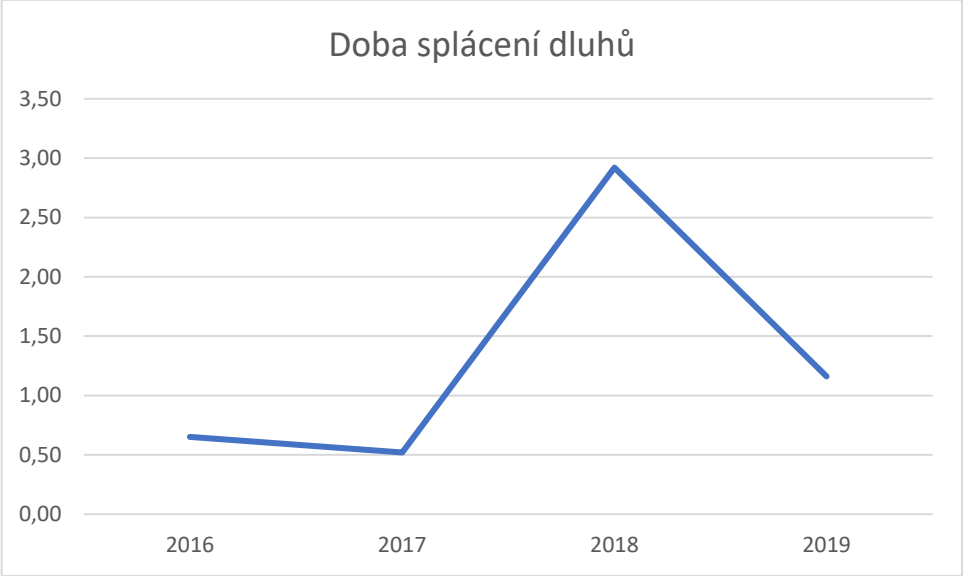
Koeficient samofinancování vykazuje ve všech letech vysoké hodnoty, které se pohybují v rozmezí 79,8 % až 92,85 %. To poukazuje na většinové zastoupení vlastního kapitálu, což je dobrým ukazatelem pro úvěrové instituce.

Doba splácení dluhů

Tabulka č. 9: Doba splácení dluhů

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Doba splácení dluhů	0,65	0,52	2,92	1,16



Graf č. 6: Doba splácení dluhů

(zdroj: vlastní zpracování)

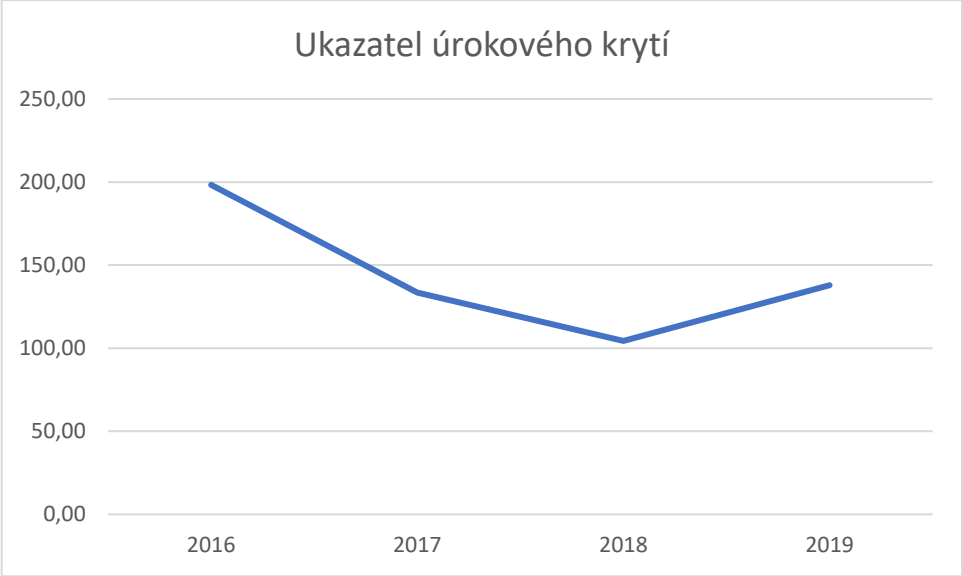
Doba splácení dluhů se v prvních dvou letech pohybuje mírně nad úrovní půl roku a následně v roce 2018 prudce vzroste na hodnotu 2,92. Poté se znatelně sníží na hodnotu 1,16. Za vysoký nárůst v roce 2018 může výrazně snížená hodnota provozního cash flow oproti ostatním rokům. Avšak i tahle nejvyšší hodnota nepřekračuje doporučenou horní hranici 3,5 roku. Zároveň by měla doba splacení dluhů být alespoň 1 rok, což podnik splňuje pouze až v roce 2019.

Ukazatel úrokového krytí

Tabulka č. 10: Ukazatel úrokového krytí

zdroj: (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Ukazatel úrokového krytí	198,28	133,39	104,38	137,96



Graf č. 7: Ukazatel úrokového krytí

(zdroj: vlastní zpracování)

Data vypočtená pro ukazatel úrokového krytí nám jednoznačně ukazují, že zisk podniku po celou dobu převyšuje úrok v řádu desetinásobků. Největší hodnota byla zjištěna v roce 2016, kdy byl tento ukazatel na hodnotě 198,28. Nejnižší pak byla v roce 2018 s hodnotou 133,39. Podnik tedy i přes tento výkyv ve sledovaných letech neměl žádný problém se schopností hradit jeho úroky vůči věřitelům. Všechny vypočtené hodnoty však několikanásobně převyšují minimální požadovanou výši, jenž je hodnota 3.

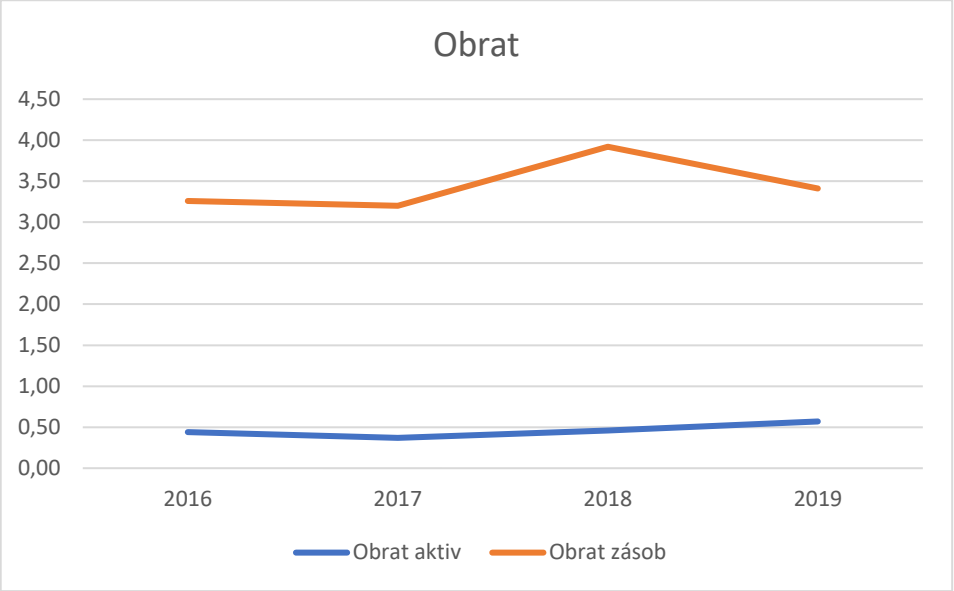
2.3.4 Ukazatele aktivity

Skupina ukazatelů aktivity se zabývá schopností využívat majetek produktivně a dále zkoumá dobu obratu jednotlivých položek z rozvahy. Zde se analýza zaměřuje na ukazatele obratu aktiv, obratu zásob, dobu obratu zásob a dobu obratu závazků a pohledávek.

Tabulka č. 11: Ukazatele obratu

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,44	0,37	0,46	0,57
Obrat zásob	3,26	3,20	3,92	3,41



Graf č. 8: Ukazatele obratu

(zdroj: vlastní zpracování)

Obrat aktiv

Hodnota ukazatele obratu aktiv se po celou dobu pohybovala mezi hranicemi 0,37 až 0,57. Z roku 2016 na rok 2017 mírně poklesla, avšak od tohoto roku již nadále vykazovala stoupající tendenci, což je příznivý vývoj. Za celé sledované období se jedná o poměrně nízkou hodnotu, která by měla dle doporučení být alespoň 1.Při porovnání s průměrem odvětví zpracovatelského průmyslu se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí ve sledovaných letech 2016 – 2019 na průměrné úrovni přibližně 1,35, což je značně vyšší hodnota. To poukazuje na problém neefektivního využívání majetku podniku.

Obrat zásob

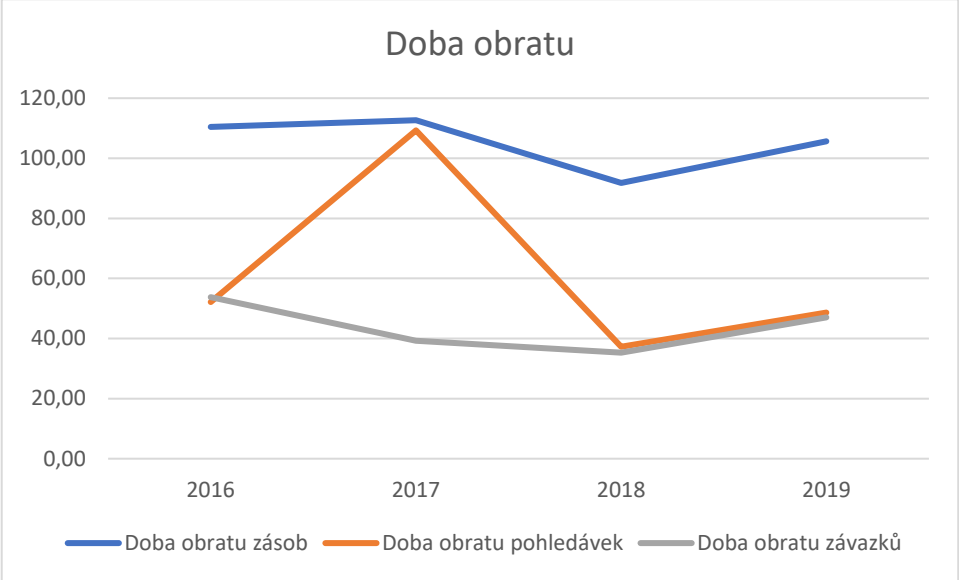
Obrat zásob se po celou dobu držel nad úrovní 3, avšak nikdy nepřesáhnul úroveň 4. Jeho nejnižší hodnota nastala v roce 2017, kdy byla 3,20 a následující rok nastala nejvyšší hodnota 3,92. Dále můžeme z účetních výkazů také zjistit, že velikost zásob s každým rokem narůstá, což výrazně ovlivňovalo jeho vývoj. Vzhledem k působení podniku v oblasti strojírenství jsou nižší hodnoty obratu zásob běžné. Nicméně pro

všechny typy podniků obecně platí, že by se měly snažit mít svůj obrat zásob, co nejvyšší.

Tabulka č. 12: Ukazatele doby obratu

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	110,39	112,67	91,79	105,65
Doba obratu pohledávek	52,10	109,28	37,27	48,65
Doba obratu závazků	53,77	39,31	35,30	47,06



Graf č. 9: Ukazatele doby obratu

(zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu zásob

Při zjišťování doby obratu zásob se tato doba pohybovala v rozmezí 91,79 až 112,67 dní, což je oproti nejnižší a nejvyšší hodnotě poměrně znatelný rozdíl. Tento ukazatel byl na své nejnižší a tedy i nejlepší hodnotě v roce 2018. Následně tato doba opět vzrostla na 105,65 dní.

Doba obratu pohledávek

Zjištěná doba obratu pohledávek vykazuje značnou anomálii, kdy v roce 2017 tato doba vzrostla na 109,28 dní. Tato abnormálně vysoká hodnota je více než dvojnásobná oproti

hodnotám v dalších letech. V nich se pak pohybovala v podstatně užším rozmezí 37,27 až 52,1 dní. To jsou přiměřené hodnoty, avšak hodnota v roce 2017 je oproti nim problematicky delší. Zřejmě v tomto roce došlo k podstatným komplikacím při úhradě některých pohledávek.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků nabývá totožných hodnot, jako doba obratu pohledávek. Tedy pohybuje se po celou dobu v rozmezí 35,3 až 53,77 dní. Pomineme-li abnormálně vysokou hodnotu obratu pohledávek v roce 2017, jsou zde v jednotlivých letech rozdíly pouze v rámci jednoho dne, což je přijatelné. Pro podnik by bylo však příznivější, kdyby byla tato doba o něco delší a převyšovala tak dobu obratu pohledávek, aby mohla firma efektivněji využívat své prostředky.

2.4 Analýza soustav ukazatelů

Vrcholovou částí finanční analýzy jsou soustavy ukazatelů, které hodnotí celkové počínání si podniku za užití ukazatelů, které syntetizují více zjištěných hodnot a ukazatelů. Jako bonitní model byl zvolen Kralickův Quciktest a jako další Ohlsonův bankrotní model.

2.4.1 Kralickův Quicktest

Tento bonitní model se skládá ze 4 dílčích ukazatelů, přičemž každému z nich přikládá stejnou váhu. Z nich se následně vypočítá výsledný ukazatel, jenž z jednotlivých hodnot na základě aritmetického průměru stanovuje celkové hodnocení.

Tabulka č. 13: Kralickův Quicktest

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnocení	Kralickův Quicktest				
	Rok	2016	2017	2018	2019
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu (%)	79,80	88,84	92,95	86,97
	Doba splácení dluhu z cash flow	0,65	0,52	2,95	1,16
Hodnocení finanční stability	Cash flow v tržbách (%)	69,43	56,11	4,90	24,48
	Rentabilita aktiv (ROA) (%)	73,16	27,81	11,80	20,53

Tabulka č. 14: Kralickův Quicktest

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnocení	Kralickův Quicktest				
	Rok	2016	2017	2018	2019
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1
	Doba splácení dluhu z cash flow	1	1	1	1
Hodnocení finanční stability	Cash flow v tržbách	1	1	4	1
	Rentabilita aktiv (ROA)	1	1	2	1
	Celkové hodnocení	1	1	2	1

První zkoumanou soustavou ukazatelů byl Kralickův Quicktest. Prostřednictvím něho bylo zjištěno, že firma během celého zkoumaného období vykazuje velice příznivé výsledky. Téměř u všech dílčích ukazatelů po celou dobu v bodovém hodnocení byla přidělována hodnota 1. Pro roky 2016, 2017 a 2019 platí, že bodové hodnocení s hodnotou 1 bylo u všech dílčích ukazatelů po celou dobu. Jedinou vyjímkou byl rok 2018, ve kterém obdrželo hodnocení cashflow v tržbách známku 4 a rentabilita aktiv dosáhla hodnoty pouze 2. Souhrnně se dá konstatovat, že s vyjímkou roku 2018 dosahují všichni dílčí ukazatelé nejlepšího možného bodového hodnocení.

Při celkovém hodnocení dosahovaly roky 2016, 2017 a 2019 taktéž hodnoty 1. Pouze rok 2018 si v celkovém hodnocení vedl o něco hůře, protože dosáhnul hodnoty pouze 2. Jelikož je interval pro bonitní podniky v rozmezí < 1 ; 2), je podnik téměř po celou bodu plně bonitní. Pouze v roce 2018, kdy je celkové hodnocení 2, se podnik nachází již

v šedé zóně. Protože je to přesně na začátku spodní hranice podniků nacházejících se v šedé zóně, jejíž rozmezí je < 2 ; 3 >, můžeme říct, že je tato hodnota hraniční a podnik by tedy neměl být nějak ohrožen. To se prokazatelně potvrdilo v následujícím roce 2018, kdy se podnik s hodnocením 1 nepochybně opět vrátil do bonitních hodnot.

2.4.2 Ohlsonův bankrotní model

Jako druhá ze soustav ukazatelů byl vybrán Ohlsonův bankrotní model, konkrétně jeho již novější upravená verze Model Ohlson (2010). Tato verze oproti původní udává jednotlivým koeficientům upravené váhy na základě nového zkoumání širšího množství firem.

Tabulka č. 15: Ohlsonův bankrotní model

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ohlsonův bankrotní model				
rok	2016	2017	2018	2019
x1	5,11	5,22	5,23	5,24
x2	0,20	0,11	0,07	0,13
x3	0,42	0,41	0,30	0,32
x4	0,13	0,09	0,13	0,19
x5	0,00	0,00	0,00	0,00
x6	0,40	0,13	0,05	0,12
x7	2,01	1,18	0,81	0,94
x8	0,00	0,00	0,00	0,00
x9	1,00	1,00	1,00	1,00
Q	**-9,24**	**-9,53**	**-9,46**	**-9,28**

Výsledky získané Ohlsonovým bankrotním modelem ve všech letech nabývají pro Q záporných hodnot, které jsou konkrétně v rozmezí -9,53 až -9,24. Nejnižší hodnota -9,53 byla zjištěna v roce 2017 a ta nejvyšší nastala v roce 2016. Celkově nejsou rozdíly těchto získaných hodnot nějak výrazné a můžeme tedy říci, že podnik po celou dobu dosahuje stabilních výsledků.

Jelikož je tento model rozdělen do tří intervalů, které podnikům přiřazují určitou míru pravděpodobnosti, zda u něj v budoucnu dojde, či nedojde k bankrotu, nachází se tedy podnik ELEKON, s.r.o. po celou dobu v intervalu Q < 0. Tomuto intervalu je přidělená

hodnota pravděpodobnosti bankrotu 45 % až 0 %. Protože jsou všechny získané hodnoty přesahující -9 značně vzdáleny od zlomové hodnoty intervalu 0, můžeme říci, že pravděpodobnost bankrotu tedy bude blíže 0 %. To se tedy dá považovat za velmi příznivý výsledek a znamená to, že podniku v blízké budoucnosti bankrot nehrozí.

2.5 Zhodnocení finanční analýzy

Celkově bylo v kapitole finanční analýzy z jednotlivých ukazatelů zjištěno následující. Při analýze likvidity jsou všechny tři ukazatelé likvidity ve všech letech několikanásobně vyšší, než by měly být dle doporučených rozmezí. To poukazuje na významnou nadměrnou likviditu podniku, který by mohl při jejím snížení lépe využívat svých aktiv.

Všichni ukazatelé rentability vykazují abnormálně vysoké hodnoty v prvním zkoumaném roce 2016, kdy se jejich hodnoty pohybují na více jak dvojnásobné hodnotě oproti následujícím rokům. Následně se u všech ukazatelů propadají a ustalují se na značně nižší úrovni, než tomu bylo v roce 2016. Podstatné je také zjištění, že ukazatelé ROE, ROA a ROCE vykazují velice podobné hodnoty, s vyjímkou roku 2016, kdy jsou rozdíly mezi nimi mnohem výraznější. Pro doplnění byly tyto ukazatele ještě počítány za použití provozního výsledku hospodaření. Zde se již abnormálně vysoké hodnoty v roce 2016 nevyskytovaly. Tato abnormálně vysoká hodnota v roce 2016 byla tedy zapříčiněna výrazně vyšším výsledkem finančního hospodaření oproti zbývajícím letem.

Podnik po celou dobu analýzy vykazuje velmi nízkou zadluženost, což svědčí o konzervativní strategii za nízké účasti cizího kapitálu. Podnik by proto v případě potřeby neměl mít potíže získat další zdroje cizího financování za nízký úrok. Na druhou stranu by mohl při větším zapojení cizího kapitálu dosahovat větší výnosnosti celkového kapitálu.

Analýza aktiv zjistila, že podnik po celou dobu dosahuje nízké hodnoty obratu aktiv. Jeho hodnota sice zaznamenala v posledních letech stoupající tendenci, avšak pořád je poměrně vzdálená od minimální doporučené hranice 1. Oproti tomu hodnota obratu zásob již vykazovala o něco příznivější hodnoty. Z ukazatelů délek obratu trvala nejvíce dní doba obratu zásob. Ta se po sledovanou dobu pohybovala průměrně nad hodnotou 100 dní. Při zkoumání doby obratu pohledávek bylo také zjištěno, že v roce 2017 nastal problém s jejich úhradou, protože vykazuje dvojnásobnou hodnotu oproti zbývajícím letem.

Prostřednictvím první provedené soustavy ukazatelů, Kralickovým Quicktestem, bylo zjištěno, že podnik je téměř po celou dobu hodnocen jako bonitní podnik. Toto

hodnocení platí konkrétně pro roky 2016, 2017 a 2019. Ve všech těchto rocích byl celkový průměr ukazatelů roven 1, takže byla všechna hlediska hodnocená nejlépe, jak mohla být. Jediný rok 2018 byl klasifikován jako rok,kdy se podnik nacházel v šedé zóně. To nastalo zejména z důvodu problematiky cashflow v tržbách. Nicméně se podnik nacházel na spodní hranici šedé zóny a následný rok byl již zase plně bonitní.

Druhou zkoumanou soustavou ukazatelů byl Ohlsonův bankrotní model, na jehož výsledcích bylo zjištěno, že se podnik po celou dobu pohybuje v záporných hodnotách ukazatele Q. Výsledné záporné hodnoty byly dosti vzdálené od hranice intervalu 0 a tak můžeme říci, že je pravděpodobnost bankrotu nízká a jedná se o finančně zdravý podnik.

Celkově hodnotí obě soustavy ukazatelů firmu ELEKON, s.r.o. jako bonitní podnik, kterému nehrozí bankrot.

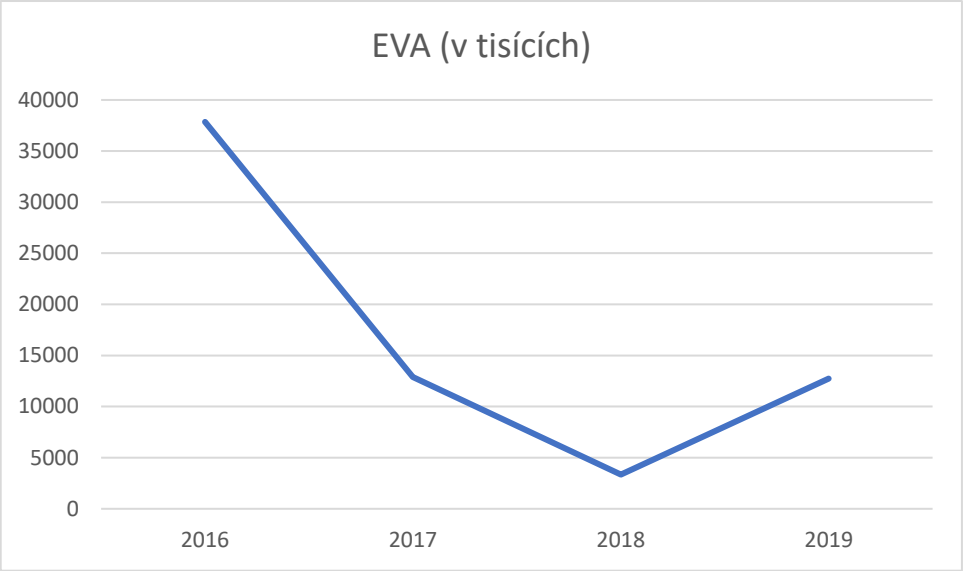
2.6 Ekonomická přidaná hodnota EVA

V návaznosti na finanční analýzu bude vypočítán ukazatel přidané hodnoty EVA. Tento ukazatel se využívá pro měření hodnoty ekonomického zisku. Důležitost tohoto ukazatele je zejména pro vlastníky firmy. Práce se nejdříve zaměří na výpočet EVA z celkového zisku a následně na výpočet z provozního zisku.

Tabulka č. 16: Ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
EVA (v tisících)	37 853	12 909	3 349	12 748



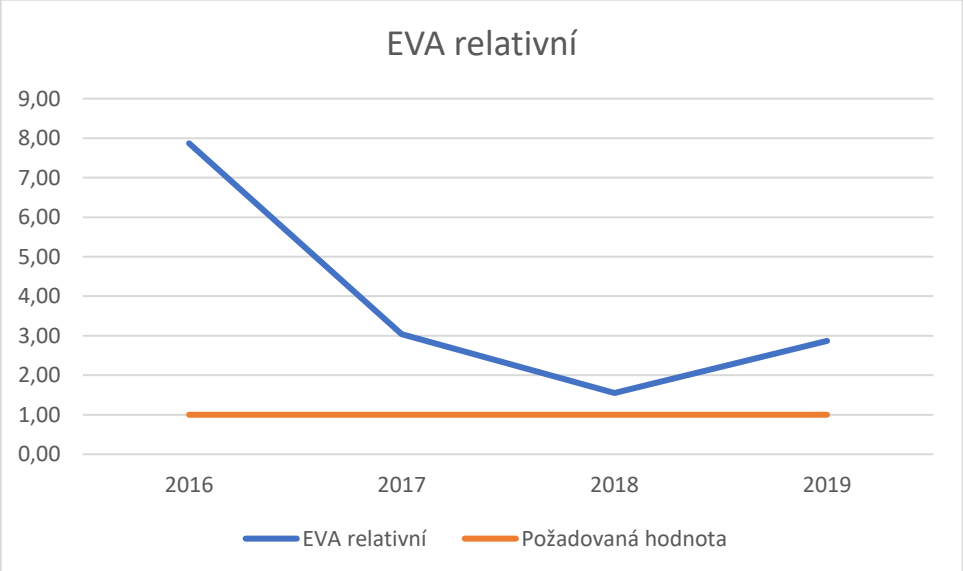
Graf č. 10: Ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 17: Relativní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
EVA relativní	7,87	3,04	1,55	2,87



Graf č. 11: Relativní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení podniku bylo nejprve provedeno ukazatelem přidané hodnoty EVA za použití zisku ve formě EBIT. Vývoj těchto hodnot značně kolísá, přičemž abnormálně vysoká hodnota 37 853 tisíc byla naměřená v prvním zkoumaném roce 2016. Následující rok tato hodnota dále klesala až na nejnižší úroveň 3 349 tisíc v roce 2018. Od tohoto roku zaznamenala opětovný nárůst. Pozitivním zjištěním je, že se tato hodnota po celou dobu pohybuje v kladných číslech a generuje vlastníkům podniku ekonomický zisk.

Na vývoj tohoto ukazatele má velmi podstatný vliv každoročně se zvyšující suma celkových aktiv. Ovšem ještě podstatnější vliv má na vývoj ukazatele hodnota EBIT, která byla v roce 2016 abnormálně vysoká a v následujících letech výrazně poklesla. Nejnižší hodnoty dosahoval EBIT v roce 2018, což vysvětluje, že byla úroveň ukazatele EVA nejnižší právě v tomto roce.

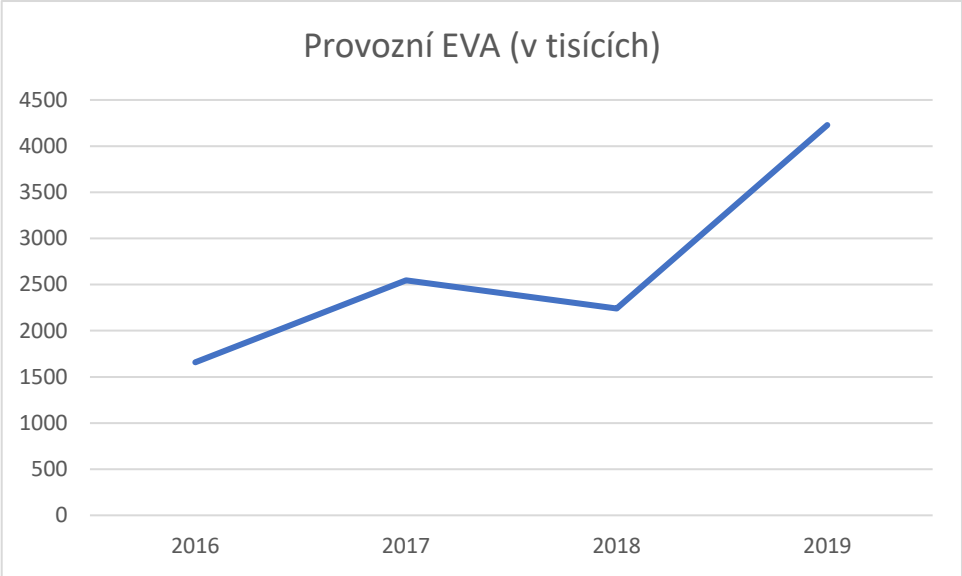
Při relativním pohledu na tento ukazatel zjišťujeme, že je hodnota po celou dobu nad požadovanou úrovní 1, což znamená, že podnik po celou dobu produkuje větší výnosnost, než je minimálně požadovaná. Opět zde dochází k abnormálně vysoké hodnotě téměř 8 v prvním sledovaném roce 2016, kdy je hodnota několikanásobně vyšší, než v ostatních letech. Následné dva roky opět klesá a odráží se od hodnoty 1,55 a v roce 2019 opět dochází k růstu.

Provozní EVA

Tabulka č. 18: Provozní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Provozní EVA (v tisících)	1 658	2 546	2 239	4 228



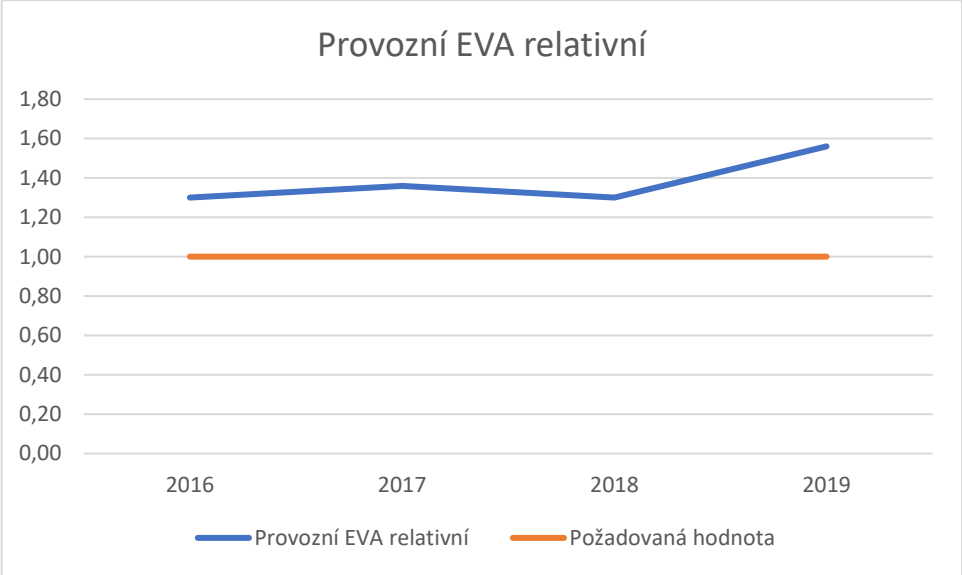
Graf č. 12: Provozní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 19: Relativní provozní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2016	2017	2018	2019
Provozní EVA relativní	1,30	1,36	1,30	1,56



Graf č. 13: Relativní provozní ukazatel EVA

(zdroj: vlastní zpracování)

Z důvodu zkreslení finančním výsledkem hospodaření byl tento ukazatel dodatečně upraven tak, že do něho vstupují pouze aktiva podniku ve formě provozního výsledku. Upravený ukazatel provozní hodnoty EVA již vykazuje odlišné výsledky. Jelikož do něho vstupuje zisk podniku pouze ve formě zisku provozního, dosahuje tento ukazatel nižších hodnot. Také vývoj těchto hodnot za jednotlivé roky je při této úpravě velice odlišný. V roce 2016, kdy byla hodnota ukazatele EVA v pojetí zisku jako EBIT nejvyšší, je nyní nejnižší na úrovni 1 658 tisíc. Následující rok tato hodnota roste, poté v roce 2018 mírně poklesne a v roce 2019 vykazuje značný nárůst, až na svou nejvyšší hodnotu na úrovni 4 228 tisíc. Příznivým zjištěním je, že i takto upravená hodnota ve všech letech vykazuje kladných výsledků a přináší tedy vlastníkům ekonomický zisk.

Ve všech letech relativní hodnota ukazatele EVA, počítající s provozním ziskem, také převyšuje hodnotu 1, což je pro podnik příznivé. Výsledky získané touto úpravou jsou značně nižší oproti původní verzi, avšak dosahují mnohem stabilnějšího průběhu s výrazně menším rozptylem. Tyto hodnoty se pohybují v poměrně malém rozmezí od 1,30 do 1,56.

2.7 Strategická analýza

V další kapitole analytické části bude v návaznosti na finanční analýzu provedena strategická analýza podniku. Nejprve bude provedena analýza SLEPTE, jenž zkoumá vnější prostředí podniku a následovat ji bude analýza vnitřního prostředí pomocí McKinseyho modelu 7S. Z těchto dvou části bude v závěru vytvořena analýza SWOT, která zhodnotí celkové strategické postavení podniku.

2.7.1 SLEPTE analýza

Slouží ke zhodnocení vnějších vlivů působících na podnik. Tyto vlivy podnik nemůže takřka ovlivnit, a proto se jim musí přizpůsobit. Zkoumané oblasti působících vlivů na podnik jsou sociologie, legislativa, ekonomika, politika, technologie a ekologie.

Sociologie (kultura, demografie)

Podnik se nachází ve městě Vyškov, které je zároveň hlavním městem okresu Vyškov. Město Vyškov má přes 20 000 obyvatel a v celém tomto okrese žije téměř 100 000 obyvatel. Okres Vyškov je jeden ze sedmi okresů v Jihomoravském kraji. Výhodné pro jeho umístění je i kolem vedoucí dálnice D1, která jej přímo spojuje s krajským městem Brno. V rámci Jihomoravského kraje je v současné době nezaměstnanost na úrovni 4,1 %, což je lehce nad celostátním průměrem 3,5 %. Oblast strojírenství, ve které se firma pohybuje, patří spíše mezi ty odvětví, kde je nedostatek pracovních sil výraznější.
V současné době podnik netrpí nedostatkem zaměstnanců, dokonce v průběhu let jejich počet každým rokem mírně narůstá. Nově příchozími zaměstnanci v průběhu posledních let jsou zejména montážní pracovníci a pracovníci elektrodílny. To znamená, že noví zaměstnanci, které podnik přijímá, jsou středoškolsky vzdělaní lidé.

Legislativa

Podnik vystupuje pod právní formou jako společnost s ručením omezeným. V této zemi se jedná o velmi častou formu podnikání. Pro s.r.o. v České republice platí řada právních úprav, které ji ukládají řadu povinností. Počáteční kapitál takové společnosti musí být minimálně ve výši 1 kč a zakládající listinou je pro ni společenská smlouva. Dále je třeba notářského zápisu ve formě veřejné listiny. Společnost je povinna vést seznam společníků. Obchodní vedení tohoto typu společnosti zastává osoba v pozici

jednatele, který může být jeden nebo více osob a od roku 2014 jím může být i právnická osoba. V pozici jednatele firmy je pan Ing. Pavel Novák.

V České republice jsou podniky klasifikovány dle své velikosti na mikro, malé, střední a velké podniky. Na základě počtu zaměstnanců, který je vyšší než 50, ale nepřesahuje 250, spadají podniky o této velikosti do kategorie podniky střední velikosti. Do této kategorie tedy spadá i ELEKON, s.r.o. To mu také ukládá povinnost každý rok zpracovat účetní uzávěrku ověřenou auditorem.

Ekonomika

Za uplynulý rok 2021 došlo v ČR k nárůstu HDP o 3,3 %, což je značné zlepšení oproti propadu během předešlého roku 2020, kdy v důsledku pandemie covid 19 poklesl o 5,6 %. V posledních dvou letech česká i mezinárodní ekonomika zažívá nepříznivou situaci z důvodu různých omezení v důsledku přetrvávání pandemie covid 19 a v současné době zejména díky ekonomickým vlivům způsobeným válkou na Ukrajině. Tyto následky jsou především v podobě zdražení cen energií a pohonných hmot, kterých je Rusko klíčovým dodavatelem téměř pro celou Evropu. V minulých letech také došlo k prudkému nárůstu inflace, který stále pokračuje a v současné době (březen 2022) v České republice překročila hranici 11 %. Dalším negativním faktorem je výrazné zdražení energií na základě Evropských dohod o energetické politice zvaných Green Deal. Zdražování pohonných hmot je sice nepříznivé, avšak podnik používá pouze dva servisní vozy, což provozní náklady podniku nějak výrazně nezvýší. Závažnější je však prudký nárůst cen energií, které podnik při své výrobní činnosti spotřebovává ve velké míře.

V důsledku více jak dva roky trvající pandemie covid 19 se světová ekonomika také potýká s řadou potíží zapříčiněných částečným pozastavením výroby a problémy v přepravní logistice. To v mnoha případech vedlo a stále vede k výraznému prodlení dodávek, či nedostatku zboží a materiálu, které v řadě případů zapříčinilo omezení, či dokonce pozastavení výroby některých firem. Ve firmě ELEKON, s.r.o se omezení konkrétně promítla zejména při nákupu elektronických součástek, které jsou z velké části objednávány z Asie, především z Číny. V několika případech došlo k úplnému zastavení dodávek některých elektronických komponentů. Tyto situace se řeší náhradou

nedostupných komponentů komponenty zatím dostupnými a případnými úpravami desek plošných spojů.

Pro podnik je také problematické výrazné zdražování výrobních materiálů, a to obzvláště kovů a jejich slitin. Podnik působí v oblasti strojírenství a téměř pro všechny své výrobky používá hlavní materiál v podobě kovu a jejich slitin. Nejpoužívanějšími materiály pro výrobu jsou hliník, ocel a nerezová ocel. U těchto kovů a i řady dalších se ceny od začátku pandemie covid 19 více než zdvojnásobily. Důvod tohoto zdražování značně spočívá v omezení dodávek během pandemie a také fakt, že se světové zásoby těchto nerostných surovin zmenšují. Podíl na zdražování má také ekologie, která v posledních letech více daňově zatěžuje těžký průmysl. Výrazné zdražení materiálu se bezpochybně promítne na cenách výrobního procesu a samotných výrobků.

Politika

V České republice probíhá v současnosti restriktivní politika pod vedením pana premiéra Petra Fialy. Nová vláda byla zvolena na podzim minulého roku a mezi jejich primární cíle patří vypořádání se s pandemií covid 19 a omezení dalšího zadlužování státního rozpočtu.

V rámci Evropského, ale i celosvětového politického dění je velmi podstatný válečný konflikt Ruska na Ukrajině. Jako odpověď na ruskou agresi uvalila Evropa i řada dalších zemí na Rusko přísné sankce, které dramaticky oslabí ruskou ekonomiku. Tento konflikt bude mít ovšem dlouhodobé následky v podobě omezení ekonomicko-politických vztahů Ruska se západním světem. Problematické bude pro evropské státy omezení, či dokonce přerušení jejich obchodních vztahů, a zvláště odběratelských vztahů s energiemi od Ruska v podobě ropy a zemního plynu. To povede k výraznému zdražení energií, což podniku zvýší provozní náklady.

Technologie

Firma se samotná zabývá technologickým vývojem. Tento technologický vývoj probíhá v podobě zdokonalování vlastních výrobků v oblasti mechaniky a softwaru. Protože se jedná o poměrně specifické výrobky s důrazem na odolnost vůči vlivu prostředí, ve kterém se tyto výrobky nachází a také na dlouhou životnost, musí být u výrobků splněny určité standardy kvality. Firma u svých výrobků udává certifikaci stupně krytí dle stupnice IP. Podle této stupnice krytí jsou standardní výrobky rozděleny do několika

kategorií dle stupně odolnosti vůči vlivům prostředí. Firma také vyrábí celou řadu zakázkových výrobků na základě specifických požadavků zákazníků.

Podstatným prvkem výrobního procesu firmy jsou mikroprocesory, do kterých se nahrává řídící software, pro správné fungování digitálních výrobků. Pro firmu je tedy nepříznivé, že se v současnosti celý svět potýká s problémy způsobenými nedostatkem mikroprocesorů, jejichž výroba je technologicky velmi složitá. Existuje pouze několik velkých firem vyrábějících tyto procesory a proto je tedy jejich výrobní kapacita značně omezená.

Současný technologický pokrok lze pozorovat například v takzvané „průmyslové revoluci 4.0“. Ta za užití digitalizovaných chytrých výrobních strojů rozvíjí automatizaci a urychluje a zefektivňuje výrobní procesy. To přináší i změny v oblasti zaměstnanců, u kterých je potřeba vyšší kvalifikace pro obsluhu složitějších strojů a systémů. Tyto změny výrobních technologií a procesů jsou ovšem velmi nákladné a mohou si jej většinou dovolit pouze veliké podniky zabývající se velkosériovou výrobou a které disponují vysokým kapitálem. Pro podnik o velikosti, jako je firma ELEKON, s.r.o. a s jeho specifickým a z velké části nestandardním výrobním programem je v současné době nepoužitelná.

Ekologie

V současné době je ekologie velmi podstatným a často konzultovaným tématem. Obzvláště přímo v Evropě a především ve státech Evropské Unie je kladen čím dál větší důraz na udržitelnost a snižování uhlíkové stopy. Toho by se mělo docílit především postupným odstoupením od forem výroby energie, jenž znečišťují životní prostředí a nahradit je čistými zdroji energie. Jedná se například o solární a větrné elektrárny. Dalším podstatným ekologickým tématem doby jsou snahy o budoucí zrušení aut se spalovacími motory a jejich nahrazení elektromobily. Výše uvedené a řada dalších opatření mají vést ke zmírnění znečisťování a zlepšení životního prostředí, které formulovala Evropská unie v dohodě zvané Green Deal. Ta má za cíl dosažení toho, že bude Evropa v roce 2050 klimaticky neutrální.

Podnik ke svému provozu využívá při výrobě elektrickou energii a své prostory vytápí pomocí plynu. Také vlastní několik automobilů určených zejména pro zajištění přesunů polotovarů. Jedná se o automobily se spalovacími motory. Podnik si jednotlivé kovové

komponenty nechává vyrábět a povrchově zpracovávat prostřednictvím partnerských firem. Výrobní proces v prostorách podniku tedy nezahrnuje přímé zpracování kovových dílů, ale z větší části zde dochází hlavně k montáži mechanických dílů a následnému osazení výrobku elektronickými komponenty. Tento celek tvoří finální produkt. Podnik tedy svou činností nějak výrazně nezatěžuje životní prostředí.

2.7.2 Analýza 7S

Analýza 7S se využívá k interní analýze podniku a pomůže nám poukázat na jeho silné a slabé stránky. Jak lze už z názvu vyčíst, tato analýza se zaměřuje na 7 oblastí, jimiž jsou: strategie, struktura, systém, styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty.

Strategie

Firma zaujímá strategii cílenou na dlouhodobý růst, ke které ji napomáhá účast v mezinárodním obchodním uskupení MOBATIME. Hlavním cílem firmy v rámci ČR je posilovat svoji pozici a zastoupení na trhu. Dalšími cíli jsou udržovat a dále rozvíjet partnerské vztahy se svými současnými i novými odběrateli. Klíčovými odběrateli jsou pro firmu zejména firmy působící v oblasti veřejné dopravy, které odebírají výrobky v relativně velkém množství.

Na mezinárodní úrovni se firma snaží prostřednictvím partnerských firem v rámci koncernu MOBATIME získat více zakázek a dodávat tak i více výrobků do zahraničí. Zakázky jsou opět převážně cíleny do oblasti veřejné dopravy.

Struktura

Uspořádání firemní struktury je maticovou formou. Vedení firmy zastává pan ing. Pavel Novák, který je v pozici ředitele a jednatele firmy. Organizační struktura firmy je rozdělena do několika oddělení, které mezi sebou spolupracují.

Výrobní proces je rozdělen do dvou oddělení, jimiž jsou mechanická výroba a elektro výroba. Mechanická výroba je dále rozdělena do dvou budov. Jedna slouží jako montážní hala a tou druhou je dílna kovovýroby. Elektro výroba probíhá v jedné budově a pod její záštitou pracují i servisní technici.

Vývoj nových výrobků probíhá v administrativní budově ve vývojovém oddělení. To je rozděleno na vývoj mechanických konstrukcí a vývoj elektrotechniky. V rámci elektrotechnického vývoje se vyvíjí i software pro řízení vyráběných produktů.
V administrativní budově se nachází i finanční a obchodní oddělení. Obchodní oddělení pod sebou zahrnuje marketing a zákaznický servis.

Systém

Firma má jasně daný systém, který přiděluje jednotlivé úkoly jednotlivým oddělením. Každé oddělení má svého vedoucího, který zodpovídá za plnění zadaných úkolů. Všechna oddělení mezi sebou navzájem spolupracují, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Firma má jasně daný rozpis porad, které se člení na porady podle zastoupení vedoucích oddělení a dalších zaměstnanců. Porady probíhají standardně několikrát během měsíce, aby bylo možno dostatečně sledovat průběh jednotlivých projektů. Pro evidenci úkolu v souvislosti s jednotlivými zakázkami firma využívá jako řídící interní systém ABRA Gen. Tento systém firmě umožnuje evidovat jednotlivé zakázky a s nimi spojené příslušné účetní doklady. Dále prostřednictvím systému ABRA Gen firma eviduje i skladové položky.

Styl

Firma používá maticového uspořádání, takže jsou jednotliví vedoucí ve firmě primárně zodpovědní za svá oddělení a zde pracující zaměstnance. Protože zde po většinu času dochází k úzké spolupráci mezi jednotlivými odděleními, je kladen důraz na včasnou a efektivní komunikaci mezi vedoucími, případně i zaměstnanci z jednotlivých oddělení. Ke komunikaci napříč všemi odděleními dochází pravidelně na strategických poradách, kterých se účastní i majitel firmy, který zde vznáší své návrhy a své vize. Následně je pak úkolem jednotlivých vedoucích, aby tyto skutečnosti uvedli v praxi a zajistili tak, aby jednotlivé projekty proběhly tak, jak mají.

Zaměstnanci (staff)

Firma zaměstnává přibližně něco přes 50 zaměstnanců. Zaměstnance je možné rozdělit do několika skupin z hlediska příslušnosti k jednotlivým oddělením a také dle jejich kvalifikace. Nejodbornější kvalifikaci vyžadují pozice vedoucích jednotlivých oddělení a dále pak zaměstnanci pracující ve vývoji a v oddělení elektrovýroby. Zaměstnance s vyšší kvalifikací pracující ve vývoji je možno rozdělit dle jejich specializace na

konstruktéry z oblasti strojírenství, na elektrotechniky a na programátory. Celkově však ve firmě pracuje nejvíce zaměstnanců s nižší a střední odborností. Ti zastávají své pracovní pozice v oblasti výroby, montáže a servisu.

Dovednosti (skills)

Mezi klíčové dovednosti firmy jako celku v první řadě zajisté patří jeho schopnost vývoje a výroby produktů na zakázku dle přání zákazníků. Dalšími důležitými dovednostmi jsou technická a servisní podpora. Z hlediska dovedností jednotlivých zaměstnanců jsou pro firmu nejdůležitější vývojoví zaměstnanci v oblasti strojírenství, elektrotechniky a programování. Díky nim dokáže firma vyvíjet nové technologie a vytvořit software pro její ovládání. Také jsou podstatné dovednosti konstruktérů upravovat stávající výrobky po mechanické stránce, aby vyhověli požadavkům zákazníkům na výrobu nestandardizovaných výrobků.

Sdílené hodnoty

Firma má za cíl působit jako důvěryhodný a spolehlivý dodavatel výrobků a systémů v oblasti informačních technologií. Podstatná je také snaha firmy vystupovat jako výrobce, který pracuje na zdokonalování výrobků a technologií v této oblasti. Hlavními hodnotami firmy je kvalita a spolehlivost výrobků. Také je pro ni podstatná snaha o inovativnost, profesionalita a slušnost při jednání se zákazníky. Těmito hodnotami se v první řadě řídí vedení, které tyto hodnoty vnáší do práce a každodenních činností zaměstnanců, aby bylo docíleno kvalitní a dobře odvedené práce vedoucí ke kvalitě a spolehlivosti výrobků.

2.7.3 SWOT analýza

Za doplnění určitých informací ze dvou předchozích analýz nám vznikne matice SWOT, která hodnotí silné a slabé stránky podniku. Dále nám stanovuje příležitosti, které by mohl podnik využít a hrozby, které by mohli mít negativní vliv na jeho budoucí vývoj. SWOT analýza tedy poslouží jako shrnutí předešlých poznatků a umožní nám dále formulovat pozitivní a negativní skutečnosti o podniku. Jako první zde bude zpracována SWOT matice a následně budou jednotlivé v ní zjištěné položky blíže rozvedeny dopodrobna.

Tabulka č. 20: SWOT matice

(zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
S1 - vývoj a výroba zakázkových produktů S2 - začlenění v mezinárodním koncernu MOBATIME S3 - nové technologie při vývoji nových výrobků	W1 - možné problémy s vývojem nových zakázkových výrobků W2 - komplikace které mohou nastat ve výrobním procesu
Příležitosti	**Hrozby**
O1 - nové typy výrobků O2 - bližší spolupráce s klíčovými odběrateli O3 - zvýšení exportu do zahraničí	T1 - nejistota dodávek komponentů T2 - narůstající ceny výrobních materiálů a energií T3 - vysoká míra inflace

Silné stránky

S1

Nejpodstatnější silnou stránkou firmy je její schopnost vývoje a výroby produktů na zakázku dle přání zákazníků. Tato výrobní volnost je velice podstatnou výhodou oproti těm konkurenčním firmám, které nabízí pouze standardizované produkty. Tímto se firma staví do poměrně silné pozice, jenž jí umožnuje přizpůsobit se specifickým požadavkům jejich zákazníků.

S2

Díky začlenění v mezinárodním koncernu MOBATIME, jsou silnou stránkou firmy vztahy se zahraničními partnerskými firmami, které firmě Elekon, s.r.o. zprostředkují další zakázky. Díky tomu se firma ELEKON, s.r.o. nemusí plně spoléhat pouze na zakázky, které si zprostředkuje sama. Toto firmě ELEKON, s.r.o. umožnuje snadnější přístup na zahraniční trhy.

S3

Vývoj nových výrobků často vyžaduje odlišné řešení výroby a technologie, které následně může vést k vylepšení stávajících výrobků za použití nových metod. To znamená, že díky vývoji nových výrobků, se mohou zdokonalovat i ty stávající.

Slabé stránky

W1

Mezi slabé stránky patří možné problémy s vývojem nových zakázkových výrobků, které sebou po většinu času nesou jistá rizika. Těmito riziky jsou v první řadě předem nedefinovaná časová náročnost na vývoj a výrobu těchto zakázkových výrobků, které mohou vést k posunutí termínu dodání a někdy případnému zpoždění dodání.

W2

Dále jsou to možné potíže a komplikace, které mohou nastat ve výrobním procesu z důvodu prvotního sestavení a neodzkoušení produkce tohoto výrobku. S tím jsou také spojeny možné vady, na které se přijde až s určitým odstupem času.

Příležitosti

O1

Firma takřka neustále vyvíjí nové typy výrobků. Ty mohou v budoucnu oslovit více zákazníků, protože budou splňovat jejich specifické požadavky. Vývoj nových produktů se může zaměřit na výrobky, které budou splňovat náročnější certifikace kvality a budou tak moci býti použity v prostředí s nepříznivějšími okolními podmínkami. To bude umožnovat jejich širší uplatnění a možné použití v nestandardních prostředích s větší náročností na jejich kvalitu a odolnost.

O2

Příležitostí také může být bližší spolupráce s klíčovými odběrateli, kterými jsou v České republice zejména dopravní podniky, z nichž největší je Správa železnic.

O3

Další příležitostí je zvýšení exportu do zahraničí a navázání bližších vztahů s tamějšími odběratelskými firmami. Většina z nich se pohybuje v oblasti veřejné dopravy.

Hrozby

T1

Zásadní hrozbu v současné době pro firmu představuje zpomalení a nejistota budoucího průběhu dodávek elektronických komponentů, hlavně těch dovážených z Asie. Zvláště důležité jsou pak mikroprocesory nezbytné pro řízení chodu výrobků. Možné budoucí výpadky dodávek součástek by při nejméně příznivém scénáři mohly dramaticky omezit, případně částečně pozastavit výrobu.

T2

Velikou hrozbou jsou dále pro podnik narůstající ceny výrobních materiálů a energií. Podnik vyrábí téměř všechny své výrobky z kovů, jejichž ceny stálé rostou. Pro provoz bude také stěžejní výrazné zdražení energií, jenž se nutně promítne do cen výrobků.

T3

Další podstatnou hrozbou, která se pravděpodobně nepříznivě podepíše na budoucím fungování firmy, je vysoká míra inflace. V současné době stále narůstá a již je nad hodnotou 10 %. Růst cenové hladiny se výrazně promítne do provozních nákladů podniku.

2.8 Zhodnocení strategické analýzy

Z poznatků získaných v předešlých analýzách můžeme v celkovém hodnocení strategické analýzy říci, že mezi silné stránky této firmy patří v první řadě pod označením S1, její schopnost navrhovat a vyrábět speciální výrobky na zakázku dle přání zákazníků. Firma si stojí poměrně dobře v oblasti strategické pozice a to zejména díky svému specifickému zaměření výroby a dovednosti vyrábět zakázkové produkty. S2 představuje podstatnou výhodu firmy v podobě jejího začlenění v mezinárodním obchodním uskupení MOBATIME, což jí přináší celou řadu zakázek mimo území ČR.

Se zakázkovou výrobou jsou však spjaty i slabé stránky podniku, které v podobě W1 přináší riziko neznalosti časové náročnosti na vývoj a výrobu nových výrobků, což může vést ke zpoždění dodání oproti původním termínům. S tímto rizikem je také spojená slabá stránka W2, kterou je výskyt určitých problémů, jenž se zjistí až po dodání výrobků s odstupem času a ty je pak nutno dodatečně řešit.

Firma má v oblasti strategie řadu příležitostí, zejména ty spojené s její inovativností a schopností vytvářet nové produkty. O1 identifikuje příležitosti v podobě vytvoření nových produktů, jenž by splňovaly náročnější certifikace stupně krytí IP a mohly se tak zaměřit na prodej do prostředí s náročnějšími podmínkami. O2 je další příležitostí, jenž spočívá v bližší spolupráci s klíčovými odběrateli, jimiž jsou zejména firmy působící ve veřejné dopravě. To by pro firmu znamenalo zvýšení zakázek. Nárůst zakázek může být dále docílen prostřednictvím koncernu MOBATIME.

Podnik ovšem čelí i řadě hrozeb spojených zejména se současnými celosvětovými ekonomickými problémy. Hlavní hrozbou v podobě T1 byla identifikována problematika s nejistotou dodávek potřebných komponentů pro výrobu. Pokud by se tyto dodávky přerušily, mohlo by to vést v krajním případě až k částečnému pozastavení výroby. Další podstatnou hrozbou T2 je prudké zdražování výrobních materiálů a energií, jež jsou nepříznivé pro chod výroby podniku. S tím je spojeno i T3 ve formě rostoucí inflace, která v kombinaci s T2 také povede ke zvýšení provozních nákladů.

2.9 Celkové zhodnocení analytické části

V poslední kapitole analytické části se práce zaměří na celkové zjištění na základě všech předchozích provedených analýz.

Finanční analýza se nejprve zaměřila na jednotlivé skupiny ukazatelů na následně na jejich soustavy. Z jednotlivých skupin byla učiněna nejpodstatnější zjištění v podobě nadměrně vysoké likvidity po celou dobu sledovaných let. Dalším důležitým zjištěním je velmi nízká zadluženost firmy, která používá poměrně malou míru cizího kapitálu. Problematickým poznatkem je také nízká hodnota obratu aktiv. Její hodnota se po celou sledovanou dobu pohybuje výrazně pod doporučenou hodnotou 1.

Pozitivním zjištěním bylo z Kralickova Quicktestu, že je podnik téměř po celé sledované období hodnocen jako bonitní. Pouze v roce 2018 byl hodnocen jako podnik nacházející se v šedé zóně a to na její spodní hranici s oblastí bonitních podniků. Ohlsonův bankrotní model zjistil, že je tento podnik finančně zdravý a nehrozí mu v následujících letech bankrot.

Ukazatel přidané hodnoty EVA ukázal, že podnik dosahuje po celou dobu kladných hodnot a přináší svým vlastníkům ekonomický zisk. Při výpočtu za použití EBIT dosahoval podnik v roce 2016 abnormálně vysokých hodnot a proto byl pro porovnání dopočítán ukazatel EVA i za použití provozního zisku. Při jeho použití již podnik dosahoval mnohem stabilnějších hodnot, které byly opět vždy kladné. Pro následné doplnění byl ukazatel EVA počítán v relativní podobě, jak ve formě za použití EBIT, tak i ve formě za použití provozního zisku. V obou těchto případech byly zjištěné hodnoty vždy větší než 1, což znamená, že podnik po celou dobu dosahoval větší výnosnosti, než je minimální požadovaná.

Ve strategické analýze byla odhalena, jak řada pozitivních skutečností o fungování podniku, tak i řada negativních, zejména ve formě hrozeb. Velice podstatnou silnou stránkou podniku je jeho zaměření podnikání ve specifické oblasti, kde není tak početná konkurence. Díky své schopnosti vytvářet zakázkové výrobky si firma počíná velmi dobře. Tomu pomáhá i fakt, že je firma začleněna do mezinárodního koncernu MOBATIME, díky kterému získává další zakázky v zemích mimo ČR. Jako slabé stránky podniku byly identifikovány možné komplikace s výrobou zakázkových

produktů. Ty jsou však neodmyslitelně spjaty s tímto způsobem výroby a proto není možné je zcela eliminovat. Avšak zde byly odhaleny i některé závažné hrozby, které by mohly podnik značně oslabit. Podnik bude muset čelit výraznému zdražování zapříčiněnému zejména vysokým nárustem cen energií a materiálů, s čímž se také pojí vysoká inflace. Velmi závažnou hrozbou by také mohl být nedostatek při zásobování elektronickými výrobními komponenty, které by mohly dramaticky omezit výrobu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V závěrečné části se práce zaměří na její hlavní cíl, který je v podobě podání návrhů na zlepšení výkonnosti podniku. Nejdříve zde budou rozvedeny problematické oblasti podniku a následně budou představeny návrhy, které mají pomoci podniku zlepšit jeho situaci.

Kapitola problematické oblasti podniku přiblíží jednotlivé problémy zjištěné v analytické části práce a bude sloužit jako východisko pro jednotlivé návrhy.

Další kapitoly následující po vytyčení problematických oblastí podniku jsou již jednotlivé návrhy. Tyto návrhy jsou celkem tři. První dva jsou zaměřené na to, jak by podnik mohl naložit se svým volným kapitálem s cílem dosáhnout úspory provozních nákladů. U těchto návrhů je nejdříve investice popsána a odůvodněna a následně je propočítáno, k jakým nákladovým úsporám by jejich realizací došlo. Třetí návrh je od prvních dvou značně odlišný, protože jeho smyslem je eliminovat strategickou hrozbu nedostatku výrobních komponentů. Návrhy budou seřazeny sestupně, od toho největším dopadem a nejvyššími náklady na jeho realizaci.

3.1 Problematické oblasti podniku

Zjištěné problematické oblasti podniku byly rozděleny do dvou kategorií a to na problémy zjištěné prostřednictvím finanční analýzy a na problémy zjištěné strategickou analýzou. Nejdříve se práce zaměří na problémy a nedostatky, jež byly zjištěny finanční analýzou. Prvním problémem, se kterým se podnik potýká je ve všech zkoumaných letech jeho vysoce nadměrná likvidita. Ta mu sice poskytuje velikou rezervu pro potřebu hrazení svých závazků, avšak zároveň je zde k dispozici velké množství volného kapitálu, se kterým by mohlo být nakládáno více efektivně.

Druhým zjištěným nedostatkem je nízké zapojení cizího kapitálu. Dle vypočítaných hodnot, v rámci kterých největší hodnota celkové zadluženosti nepřesahuje 20 % a v ostatních letech je tato hodnota značně nižší svědčí o konzervativní strategii podniku.

Jako další problematický ukazatel byla zjištěna doba obratu pohledávek. Ta po celou dobu dosahovala velmi nízkých hodnot, které se pohybovaly v rozmezí 0,37 až 0,57.

Vzhledem k tomu, že se jako minimální doporučená hodnota udává 1, jsou vypočítané hodnoty opravdu nízké. Podnik by se tedy měl zaměřit na zvýšení hodnoty tohoto ukazatele a optimálně, aby splňoval minimální požadovanou hodnotu 1. Tak by dosahoval efektivnějšího hospodaření se svým majetkem.

Slabé stránky podniku S1 a S2, zjištěné za použití strategické analýzy, jsou v podobě možných problémů s nově vytvořenými výrobky. Ty byly klasifikovány jako neodmyslitelně spjaté se specifickou výrobou zakázkových produktů a proto je tedy není možné plně eliminovat. Čemu je však potřeba věnovat značnou pozornost, jsou hrozby T2 a T3 v podobě nárustu cen energií a výrobního materiálu a s tím spojenou narůstající inflací. Toto výrazné zvýšení cen bude mít podstatný vliv na nárust provozních nákladů, na které se bude muset podnik připravit a bude jej muset reflektovat do cen svých výrobků a služeb.

V neposlední řadě byl strategickou analýzou zjištěn problém T1. Tím jsou komplikace s dodávkami zásob elektronických komponentů. Podnik komponenty odebírá z Asijských zemí, zejména z Číny. Jejich objednávky standardně probíhají na týdenní až měsíční bázi. V důsledku celé řady komplikací se zpožděnými dodávkami a nedostatkem některého sortimentu, by se měl podnik zaměřit na přehodnocení své zásobovací strategie, aby předcházel možným nedostatkům. Ty by totiž mohly ohrozit chod výroby a tím pádem i včasnost dodání dle dohodnutých termínů.

Jednotlivé návrhy byly seřazeny sestupně, v závislosti na velikosti jejich dopadu a množství financí potřebných k jejich uskutečnění.

3.2 Investice do nového výrobního stroje

V reakci na nadměrně vysokou míru likvidity podniku a jeho vysoký podíl volného vlastního kapitálu je vhodné, aby podnik s tímto kapitálem naložil efektivnějším způsobem. Tím by mohla být například investice v podobě nového vybavení strojírenské dílny. Podnik ELEKON, s.r.o. už se v minulosti po takovém vybavení poohlížel a měl již nějaké stroje vytipované. Na základě jednání s vedoucím mechanické díly a majitelem firmy byl z těchto vytipovaných strojů navržen stroj CMA GRD-3014. Jedná se o velkoformátové portálové vrtací a frézovací centrum. Pořizovací

cena stroje je 5 200 000 kč včetně instalace a sady nástrojů. Stroj by byl použit k obrábění a navrtávání hliníkových profilů, které vstupují do dalších kroků výroby informačních panelů. Informační panely tvoří dominantní část výroby a tím pádem i příjmů firmy.

Pořízení tohoto stroje by pro podnik přineslo řadu přínosů. Podnik v současnosti odebírá hliníkové profily od externí firmy, která je pro něj vyrábí. S tím jsou spojené i nezanedbatelné náklady na dopravu. Při pořízení stroje by tedy podnik dosáhl značných úspor v oblasti provozních nákladů. Další výhoda spojená s pořízením stroje, by podniku umožnovala urychlit výrobu, protože by už nemusel čekat na dodávky od externí firmy a požadované profily by si vyrobil sám, dle své současné potřeby. Mimo jiné externí firma dodává své výrobky i dalším podnikům a její kapacity jsou omezené. To znamená, že kooperující firma nemusí být vždy schopna časově vyhovět daným požadavkům firmy ELEKON, s.r.o. Při pohledu z opačné strany se při pořízení obráběcího stroje naskytuje pro firmu ELEKON, s.r.o. možnost produkce hliníkových profilů nad rámec své potřeby, které by pak mohla prodávat dalším firmám. Také by to částečně odpovídalo na hrozbu T3 zjištěnou strategickou analýzou. Celkově by došlo k produktivnímu uplatnění volného kapitálu, který by docílil snížení provozních nákladů a urychlení výrobního procesu. Firma by mimo jiné získala větší výrobní soběstačnost.

3.2.1 Diskontní míra

Pro investici z vlastních zdrojů je v první řadě nezbytné určit si diskontní míru. Ta se pomocí stavebnicové metody dle ministerstva průmyslu a obchodu vypočítá jako součet bezrizikové sazby, rizikové přirážky za finanční strukturu, podnikatelského rizika a velikosti podniku (MPO, ©2016, s. 9).

$$r_e = r_f + r_{finstab} + r_{LA} + r_{FINSTRU} + r_{POD}$$

Rovnice č. 23: Diskontní míra

(Zdroj: vlastní zpracování dle: MPO, ©2016, s. 9)

Bezriziková sazba r_f

Výše bezrizikové sazby r_f se určí výpočtem průměru dlouhodobých úrokových sazeb během vybraných let, které zkoumala finanční analýza až po současnost. Vypočítaná úroková sazba za roky 2016-2021 je 1,57 % (ČNB, ©2022).

Riziková přirážka za finanční stabilitu $r_{finstab}$

Běžná likvidita podniku ELEKON, s.r.o. po celou dobu převyšuje průměrnou hodnotu zpracovatelského průmyslového odvětví, do kterého patří. To tedy znamená, že rizikové přirážce za finanční stabilitu připadá hodnota 0 % (MPO, ©2016, s. 10).

Riziková přirážka za velikost podniku r_{LA}

Protože velikost úplatných zdrojů převyšuje hodnotu 100 milionů kč, je nutné stanovit si velikost této přirážky za použití vzorce. Do vzorce byly dosazeny úplatné zdroje za poslední zkoumaný rok 2019. Takto vypočítaná přirážka je 4,8 % (MPO, 2016, s. 10).

$$r_{LA} = \frac{(3 - UZ)^2}{168{,}2}$$

Rovnice č. 24: Riziková přirážka za velikost podniku

(Zdroj: vlastní zpracování dle: MPO, ©2016, s. 10)

Riziková přirážka za finanční strukturu $r_{FINSTRU}$

Riziková přirážka za finanční strukturu se počítá v případě, že podnik ke své činnosti využívá dlouhodobého cizího kapitálu. To je případ podniku ELEKON, s.r.o. Tato přirážka se vypočítá jako rozdíl r_e- *WACC*. Vypočtená hodnota r_e je 3,91 % a WACC za rok je 3,78 %. Výsledná hodnota této přirážky je 0,13 %.

Riziková přirážka za podnikatelské riziko podniku r_{POD}

Při výpočtu této přirážky je zkoumán vztah ukazatel EBIT/Aktiva k hodnotě koeficientu X1, která se vypočítá dle následujícího vzorce.

$$X_1 = \frac{UZ}{A} * UM$$

Rovnice č. 25: Koeficient X1

(Zdroj: vlastní zpracování dle: MPO, ©2016, s. 11)

Hodnota X1 je menší než EBIT/Aktiva, a tím pádem pro přirážku připadá doporučená hodnota rizikové přirážky pro odvětví zpracovatelského průmyslu, s označením CZ-NACE 27. Hodnota minimální doporučené přirážky je 2,78 % (MPO, ©2016, s. 11-12).

Výpočet diskontní míry r_e

r_e = 1,57+0+4,8+0,13+2,78=9,28 %

Sečtením hodnot dílčích výpočtů byla určena výše diskontní míry 9,28 %.

3.2.2 Náklady a výnosy

V dalším kroku hodnocení investice je potřeba stanovit si předpokládané náklady a výnosy pro budoucí roky. Bude zde počítáno s nově vzniklými náklady a do formy výnosů budou vstupovat nákladové úspory.

Nově vzniklé náklady

Pořízení obráběcího stroje s sebou ponese dodatečné náklady, které budou v podobě nákladů na spotřebovanou energii, na údržbu a na obsluhu. Stroj bude umožnovat navrtávání hliníkových profilů přímo při jejich zhotovování a tak nebude potřeba výrobního dělníka, který část hliníkových profilů navrtává manuálně. Pro obsluhu obráběcího stroje bude potřeba dalšího zaměstnance. Tímto zaměstnancem bude právě již zmínění dělník, který bude přeškolen, aby byl schopen obráběcí stroj ovládat. Nově vzniklá pracovní pozice vyžaduje vyšší kvalifikaci. Při výkonu této pozice bude přeškolenému zaměstnanci navýšena měsíční mzda o 6 000 Kč. Podniku se náklady na vyšší mzdu zaměstnance zvýší ještě o 34 %, při zahrnutí zdravotní a sociálního pojištění. Celkové zvýšené náklady na mzdu zaměstnance obsluhující tento stroj budou 8 040 Kč.

Roční náklady za energii 180 000 Kč

Roční náklady za údržbu 160 000 Kč

Nárůst mzdy zaměstnance (12*8040) = 96 480 Kč

Celkové roční náklady na provoz 436 480 Kč

U nově vniklých nákladů je nezbytné zahrnout do jejich budoucích hodnot vliv inflace. Pro stanovení její průměrné hodnoty bude brán vývoj od roku 2019 až do roku 2023, jenž je posledním rokem, pro který je zatím předpovězena. Při celkovém průměru za tyto roky, je její hodnota 4,12 % (ČSÚ, ©2022).

Tabulka č. 21: Provozní náklady

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	1	2	2	4
Provozní náklady	436 480	454 463	473 187	492 682
Rok	5	6	7	8
Provozní náklady	512 981	534 115	556 121	579 033

Účetní odpisy

Předpokládaná životnost investice je 8 let a její odepisování bude mít lineární průběh. Pořizovací cena obráběcího stroje včetně příslušenství a instalace je 5 200 000 kč. Roční výše odpisu bude činit 650 000 kč.

Uspořené náklady

Smysl investice do obráběcího stroje spočívá v první řadě v úspoře provozních nákladů ve výrobním procesu. Úsporu nelze jednoznačně určit, protože firma ELEKON, s.r.o. provádí zakázkovou výrobu. Vzniklá úspora bude počítána z položky služby spadající pod výkonovou spotřebu podniku ve výkazu zisku a ztráty. Obrábění hliníkových profilů tvoří přibližně 30 % nákladů z položky služby. Jako výchozí hodnota, ze které se úspora bude počítat, bylo stanoveno 30 % z položky služby v roce 2019. Celková hodnota služeb v tomto roce činila částku 20 230 000 kč. Odhaduje se, že velikost úspory se bude pohybovat v rozmezí přibližně 15 % až 20 %. Pro následující výpočet bude branná střední hodnota 17 %. Do vývoje ušetřených nákladů taktéž vstoupí nárůst o inflaci, která byla v předchozí části stanovena ve výši 4,12 %.

Tabulka č. 22: Uspořené náklady

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	1	2	3	4
Uspořené náklady	1 032 000	1 074 518	1 118 789	1 164 883
Rok	5	6	7	8
Uspořené náklady	1 212 876	1 262 846	1 314 876	1 369 048

3.2.3 Odhadované cash flow

Následně je potřeba stanovit si nově vzniklé cash flow. Jelikož do něj budou vstupovat výnosy ve formě nákladových úspor a nebude vznikat zisk, tím pádem nebude v cash flow figurovat daň z příjmu.

Tabulka č. 23: Odhadované cash flow

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	1	2	3	4
Uspořené náklady	1 032 000	1 074 518	1 118 789	1 164 883
Provozní náklady	436 480	454 463	473 187	492 682
Odpisy	650 000	650 000	650 000	650 000
Cash flow	1 245 520	1 270 055	1 295 602	1 322 201
Rok	5	6	7	8
Uspořené náklady	1 212 876	1 262 846	1 314 876	1 369 048
Provozní náklady	512 981	534 115	556 121	579 033
Odpisy	650 000	650 000	650 000	650 000
Cash flow	1 349 895	1 378 731	1 408 755	1 440 015

3.2.4 Čistá současná hodnota

Z výsledků cash flow získaných předchozím výpočtem je nyní nutné stanovit čistou současnou hodnotu investice. Díky ní můžeme určit, zda investice je, či není výhodná. Aby nebyla investice prodělečná je nutné, aby se čistá současná hodnota rovnala přinejmenším nule.

Tabulka č. 24: Kumulované diskontované cash flow

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	1	2	3	4
Cash flow	1 245 520	1 270 055	1 295 602	1 322 201
Odúročitel	1,0928	1,1942	1,3050	1,4261
Diskontované cash flow	1 139 751	1 063 509	992 772	927 117
Kumulativní diskontované cash flow	-4 060 249	-2 996 740	-2 003 968	-1 076 850
Rok	**5**	**6**	**7**	**8**
Cash flow	1 349 895	1 378 731	1 408 755	1 440 015
Odúročitel	1,5585	1,7031	1,8612	2,0339
Diskontované cash flow	866 157	809 535	756 921	708 013
Kumulativní diskontované cash flow	-210 694	598 841	1 355 762	2 063 776

Z tabulky č. 24 vyplývá, že kumulativní diskontované cash flow nabývá až do pátého roku záporných hodnot a od šestého roku se dostává do hodnot kladných. Při době životnosti investice 8 let nabývá čistá současná hodnota velikosti 2 063 776 Kč. Při stanovené diskontní sazbě 9,28 % je čistá současná hodnota větší než nula a podniku se tedy vyplatí investici realizovat.

3.2.5 Diskontovaná doba návratnosti investice

Z výsledků získaných předchozím výpočtem můžeme vidět, že má investice kladnou čistou současnou hodnotu. Nyní je potřeba stanovit diskontovanou dobu návratnosti investice. Ta vyjadřuje dobu, za kterou se vynaložená částka na investici splatí.
Z kumulativního diskontovaného cash flow se zjistí, ve kterém roce se změní jeho hodnota ze záporné na kladnou. Následně se poslední záporná částka kumulativního diskontovaného cash flow podělí diskontovaným cash flow následujícího roku. Posledním rokem, kdy byla hodnota kumulativního diskontovaného cash flow záporná byl pátý rok.

$$Diskontovaná\ doba\ návratnosti = \left|\frac{-210694}{809535} * 360\right| = 94 \text{ dní}$$

Takto vypočtená doba je celkově 5 let a 94 dní.

3.2.6 Dopad investice na ukazatele finanční analýzy

Na závěr budou nově propočítány ukazatelé likvidy a rentability, aby bylo zjištěno, jak se po této investici změní.

Ukazatele likvidity

Jako první skupina ukazatelů, do kterých se promítne změna realizací investice budou ukazatelé likvidity.

Tabulka č. 25: Ukazatele likvidity před investicí

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele likvidity	Před investicí
Běžná likvidita	5,34
Pohotová likvidita	3,10
Okamžitá likvidita	3,36

Tabulka č. 26: Ukazatele likvidity po investici

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele likvidity	Po investici
Běžná likvidita	4,95
Pohotová likvidita	2,25
Okamžitá likvidita	2,96

Ve druhé tabulce č. 26 ukazatelů likvidity můžeme vidět, že u všech třech stupňů likvidity došlo k poklesu. Tento pokles je u všech ukazatelů v řádu desetin. Největší rozdíl nastal u ukazatele pohotové likvidity, jež se snížila o 0,85. Protože byly hodnoty všech stupňů likvidity značně nad doporučenými hodnotami, je jejich snížení žádoucí změnou.

Ukazatelé rentability

Další skupinou ukazatelů, u kterých bude zjištěno, jak se po investici změnily jsou ukazatele rentability.

Tabulka č. 27: Ukazatele rentability před investicí

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele rentability	Před investicí
ROS (%)	21,09
ROE (%)	13,70
ROA (%)	13,42
ROCE (%)	15,43

Tabulka č. 28: Ukazatele rentability po investici

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele rentability po investici				
Rok	1	2	3	4
ROS (%)	22,31	22,34	22,36	22,39
ROE (%)	14,50	14,51	14,53	14,54
ROA (%)	14,11	14,13	14,14	14,16
ROCE (%)	16,23	16,25	16,26	16,28
Rok	5	6	7	8
ROS (%)	22,42	22,45	22,48	22,51
ROE (%)	14,56	14,58	14,60	14,62
ROA (%)	14,17	14,19	14,21	14,22
ROCE (%)	16,30	16,31	16,33	16,35

Z tabulky č. 28 vidíme postupné meziroční nárůsty jednotlivých ukazatelů. Jedná se o nárusty v rámci několika setin procenta. Nejvíce podstatný je však rozdíl mezi původními hodnotami z tabulky č. 27 před investicí a v prvním roce v tabulce č. 28 po investici. Zde dosahuje nárůst u jednotlivých hodnot téměř jednoho procenta. Dle těchto vypočítaných hodnot ukazatelů rentability můžeme vidět, že realizací této investice bude každoročně docházet k jejich mírnému zlepšení.

3.3 Zakoupení solárních panelů na střechy budov

Další způsob, jakým by podnik mohl investovat svůj volný kapitál a zároveň tak snížit svoji energetickou spotřebu, je pořízení solárních panelů. Ty by byly umístěny na střechy některých z budov v rámci výrobního areálu firmy ELEKON, s.r.o. Jelikož je

výrobní areál firmy poměrně rozlehlý a ne všechny budovy mají uzpůsobené střechy, aby na ně bylo možné namontovat solární panely, bude uvažováno pouze částečné pokrytí budov, které k tomu mají střechy uzpůsobené. Toto opatření, které v sobě zahrnuje odpověď na strategickou hrozbu T2, bude mít dopad v podobě snížených provozních nákladů na výrobu.

Zvoleným výrobkem je polykrystalický solární panel VICTRON ENERGY a bude zakoupen v počtu 80 ks. Cena za jeden solární panel je 5 660 Kč, takže celková vynaložená suma při pořízení solární panelů je 452 800 kč. Při koupi je také nutno brát v potaz dodatečné náklady, které vzniknou při instalaci. Náklady se odhadem pohybují v částce 700 Kč za instalaci jednoho panelu. Celkové náklady tedy budou 508 800 kč. Stanovená životnost tohoto zařízení je 15 let.

V závěrečném patnáctém roce skončí životnost solárních panelů a bude nutné je demontovat a ekologicky zlikvidovat. Proto do výpočtu v posledním roce vstoupí i částka – 40 000 Kč, jenž bude vynaložena jejich odstranění. Je odhadováno, že cena demontáže a následné likvidace bude přibližně 500 Kč za jeden solární panel. Při počtu 80-ti panelů to tedy bude celková částka 40 000 Kč.

3.3.1 Propočet ušetřené energie

Výkon solárního panelu VICTRON ENERGY je 270 W. V podmínkách Českého podnebí vytvoří solární panel o výkonu 1 kW přibližně 980 kWh elektřiny ročně.

Celkový výkon všech panelů = 270 (W) * 80 (ks) = 21 600 W = 21,6 kW

Roční vyrobená energie = 21,6 (kW) * 980 (kWh) = 21 100 kWh

Při instalaci 80 solárních panelů VICTRON ENERGY vznikne podniku roční úspora ve výši 21 100 kWh (solarniexperti, ©2022).

Náklady podniku za elektrickou energii za poslední zkoumaný rok 2019 tvoří přibližně 1 238 000 Kč. Cena za jednu kWh včetně dalších poplatků byla v roce 2019 pro podnik 3,31 Kč. Podnik za tento rok spotřeboval přibližně 374 MWh elektrické energie.

V roce 2022 je cena včetně poplatků pro podnik ELEKON, s.r.o. ve výši 4,23 Kč/ 1 kWh. Při stejné spotřebě za tento rok celkově podnik zaplatí 1 582 000 Kč.

3.3.2 Budoucí úspora

V následující kapitole budou provedeny výpočty budoucích úspor a taky doby návratnosti. Protože budoucí vývoj cen není známý a v dnešní turbulentní době je obtížné jej předpovědět, budou dále počítány 3 různé varianty s odlišnými meziročními nárůsty cen elektřiny. Tyto varianty budou seřazeny vzestupně od varianty s nejnižší mírou nárůstu. Všechny budoucí roky budou upraveny diskontní mírou 9,28 %, která byla stanovena v prvním návrhu.

Varianta 1

První varianta bude počítat s nejmírnějším meziročním nárustem ceny elektřiny, která bude činit 3 %.

Tabulka č. 29: Varianta úspor 1

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 1			
Roční nárůst ceny za kWh			3 %
Rok	Úspora	Diskontovaná úspora	Skutečná návratnost
1	94 109	86 117	-422 683
2	96 932	81 168	-341 514
3	99 840	76 504	-265 010
4	102 835	72 107	-192 903
5	105 921	67 964	-124 939
6	109 098	64 058	-60 881
7	112 371	60 377	-504
8	115 742	56 907	56 403
9	119 215	53 637	110 040
10	122 791	50 554	160 594
11	126 475	47 649	208 243
12	130 269	44 911	253 154
13	134 177	42 330	295 484
14	138 202	39 897	335 382
15	142 348	37 605	372 987
15	-40 000	-10 567	362 420

Tabulka č. 30: Hodnocení varianty 1

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 1	
Současná hodnota	871 220
ČSH	362 420
Index ziskovosti	171,23 %
Doba návratnosti (roky)	7,01

Při první variantě je návratnost investice 7 let a 4 dny její čistá současná hodnota je 362 420 Kč.

Varianta 2

Pro druhou variantu bude počítán již vyšší meziroční nárůst ceny ve výši 5 %.

Tabulka č. 31: Varianta úspor 2

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 2			
Roční nárůst ceny za kWh			**5 %**
Rok	**Úspora**	**Diskontovaná úspora**	**Skutečná návratnost**
1	95 936	87 790	-421 010
2	100 733	84 351	-336 659
3	105 770	81 048	-255 612
4	111 058	77 873	-177 738
5	116 611	74 823	-102 915
6	122 442	71 893	-31 022
7	128 564	69 077	38 055
8	134 992	66 372	104 427
9	141 742	63 772	168 199
10	148 829	61 275	229 473
11	156 270	58 875	288 348
12	164 084	56 569	344 917
13	172 288	54 353	399 270
14	180 902	52 225	451 495
15	189 948	50 179	501 674
15	-40 000	-10 567	491 107

Tabulka č. 32: Hodnocení varianty 2

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 2	
Současná hodnota	999 907
ČSH	491 107
Index ziskovosti	196,52 %
Doba návratnosti (roky)	6,45

Pro druhou variantu s meziročním nárůstem ceny 5 % vychází čistá současná hodnota 491 107 Kč a doba návratnosti je 6 let a 162 dní.

Varianta 3

Poslední varianta počítá s nejméně příznivým nárůstem ceny, který je stanoven ve výši 7 %.

Tabulka č. 33: Varianta úpor 3

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 3			
Roční nárůst ceny za kWh			**7 %**
Rok	**Úspora**	**Diskontovaná úspora**	**Skutečná návratnost**
1	97 764	89 462	-419 338
2	104 607	87 595	-331 743
3	111 930	85 768	-245 975
4	119 765	83 978	-161 997
5	128 148	82 226	-79 771
6	137 119	80 511	739
7	146 717	78 831	79 570
8	156 987	77 186	156 756
9	167 976	75 576	232 332
10	179 735	73 999	306 331
11	192 316	72 455	378 786
12	205 778	70 943	449 729
13	220 183	69 463	519 192
14	235 596	68 014	587 206
15	252 087	66 595	653 801
15	-40 000	-10 567	643 234

Tabulka č. 34: Hodnocení varianty 3

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Varianta 3	
Současná hodnota	1 152 034
ČSH	643 234
Index ziskovosti	226,42 %
Doba návratnosti (roky)	5,99

Třetí a poslední varianta, která počítá s nejvyšším meziročním nárůstem dosahuje čisté současné hodnoty 643 234 Kč a její doba návratnosti je přibližně 6 let.

Celkové zhodnocení všech variant

Z celkového hodnocení plyne, že všechny tři varianty mají kladnou čistou současnou hodnotu a jejich realizace by podniku přinesla nákladové úspory. Avšak kvůli neznámu a těžko odhadnutelnému vývoji budoucích cen elektřiny nelze výši této úspory přesně stanovit. Při pohledu na jednotlivé varianty lze vidět, že největší úspora vzniká ve třetí variantě, která počítá s nejvyšším nárůstem cen. Pro tuto variantu také vyšla nejkratší doba návratnosti, která je 6 let. Naopak nejdelší doba návratnost první varianty je mírně přes 7 let, což není natolik výrazný rozdíl z pohledu celkové doby životnosti, která je 15 let. Návrh podniku přináší úsporu provozních nákladů i přes nevyzpytatelný vývoj cen v budoucnosti.

3.4 Potřeba předzásobení kritickými komponenty

Zásadní hrozbou zjištěnou strategickou analýzou je hrozba T1, jenž ohrožuje zásobování podniku a tím pádem i jeho výrobní proces. Aby bylo této hrozbě předcházeno, musí podnik přehodnotit a následně adekvátně upravit zásobovací strategii. Pro nepřerušenou výrobu je totiž nezbytné, aby byly po celou dobu k dispozici potřebné komponenty.

Cílem změny tedy není optimalizace skladovacích nákladů, ale prevence proti nedostatku výrobních komponentů. Optimální množství skladovaných zásob v podniku zajišťuje model EOQ (Economic order quantity), který má za cíl minimalizovat skladovací náklady. V reakci na hrozbu T1 je cílem změny předzásobit podnik

komponenty, které jsou kritické pro jeho výrobní proces a je u nich vysoké riziko jejich možného nedodání. Jedná se zejména o mikroprocesory a další elektronické součástky nezbytné pro správné fungování informačních panelů. Nedostatek těchto kritických komponentů by měl negativní důsledky v podobě omezení provozu výroby. Omezení by mělo za následky nedokončené výrobky, které by jednak podstatně zvyšovaly náklady firmy a v neposlední řadě by také způsobily nedodržení dodacích termínů, což by pro firmu bylo velice problematické a musela by tak čelit sankcím za zpožděné dodání.

Prevence by mělo být docíleno následujícím způsobem.

V prvním kroku by si měl podnik stanovit kritéria pro hodnocení důležitosti jednotlivých odebíraných komponentů. Hodnocení musí zahrnovat průměrnou měsíční spotřebu komponentu, dále počet typů výrobků, ve kterém může být jednotlivý komponent použit, průměrnou čekací dobu na dodání komponentu, náročnost na skladování a závažnost důsledků při jeho absenci.

Následně by byl každému komponentu stanoven stupeň rizika pro případ nedodání. Celkově tak budou jednotlivé komponenty hodnoceny z hlediska důležitosti a z hlediska rizika nedodání. Dle takto stanovených kritérií by měl podnik identifikovat kritické komponenty, jež jsou pro výrobu nejvíce podstatné a je u nich vysoká pravděpodobnost možných komplikací s dodáním.

Poté by si měl podnik určit, na jakou dobu se bude chtít těmito kritickými komponenty předzásobit, aby byl zajištěn nepřerušený chod výroby. Aby byl podnik včasně varován, že se zásoby těchto komponentů zmenšují, musí si u nich stanovit minimální objednací úroveň zásob. Tu následně zadá do svého skladového systému, který bude hlídat jejich množství a v případě poklesu pod stanovenou minimální objednávací úroveň vyšle signál k potřebě dalšího objednání.

S těmito změnami v zásobování se neodmyslitelně pojí i skladová logistika. Ta bude muset být do jisté míry také upravena. Pro větší a méně časté objednávky komponentů budou muset být vyhrazeny větší skladovací prostory. Toho je možno dosáhnout buďto přeskupením současných skladovacích prostorů nebo dodatečným doplněním prostorů nových. Prevence problémů s chybějícími komponenty je velice podstatná a podnik by se na ně tedy měl předpřipravit, aby případné následky byly co nejvíce zmírněny.

S tímto opatřením přichází i zvýšené náklady na skladování, protože zde budou kladeny větší požadavky na skladovací kapacity a komponenty v nich budou uskladněny po delší dobu. Přesné zvýšení nákladů není možné předem přesně stanovit a proto v další části návrhu budou uvedeny změny nákladů na skladování prostřednictvím odhadů v podobě různých procentuálních nárůstů zpracovaných v následující tabulce.

Tabulka č. 35: Odhadovaný nárůst nákladů na skladování (v tisících)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rok	2019	2022	2023	2024
Náklady na skladování	610	688	716	746
Nárůst o 5 %	640	723	752	783
Nárůst o 10 %	671	757	788	821
Nárůst o 15 %	701	791	824	858
Nárůst o 20 %	732	826	860	895

Pro odhadované vývoje zvýšení nákladů na skladování byly použity následující hodnoty. Nárůst o 5 %, o 10 %, o 15 %, 20 %. Dále bylo počítáno, že dle odhadu se každoroční náklady vlivem inflace zvýší o 4,12 %. Tabulka nám tedy zobrazuje různé možné varianty přibližného vývoje nárůstů nákladů na skladování.

4 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit výkonnost podniku ELEKON, s.r.o. a podat návrhy na její zlepšení. Hodnocení podniku proběhlo na základě účetních výkazů z let 2016 - 2019.

Teoretická část se věnovala problematice stanovení vybraných pojmů a metod. Byly zde představeny jednotlivý ukazatelé a metody, ke kterým byly vysvětleny postupy a uvedeny vzorce pro jejich výpočet. Také zde byly k jednotlivým ukazatelům a metodám uvedeny doporučené hodnoty, či slovní hodnocení, pro vhodnou interpretaci.

V návaznosti na teoretickou část byl představen podnik ELEKON, s.r.o. V této části práce byla blíže popsána činnost podniku, uvedena jeho právní forma a popsáno jeho začlenění v mezinárodním uskupení MOBATIME. Důležité je uvést, že podnik je specifický jeho výrobním programem, který umožňuje po boku standardizovaných výrobků i vývoj a výrobu nových zakázkových produktů.

Analytická část práce se nejdříve zaměřila na ukazatele finanční analýzy. Prostřednictvím nich bylo zjištěno, že podnik po všechny zkoumané roky používá výhradně vlastní kapitál a jeho ukazatelé likvidity po celou dobu značně převyšují doporučené hodnoty. V závěru finanční analýzy byly zpracovány dvě soustavy ukazatelů. První z nich byl Kralickův Quicktest, který tento podnik hodnotil v letech 2016, 2017 a 2019 jako bonitní podnik. Pouze v roce 2018 vstoupil podnik do šedé zóny. Druhou použitou soustavou ukazatelů byl Ohlsonův bankrotní model, prostřednictvím kterého bylo zjištěno, že podniku v blízké době bankrot nehrozí. V návaznosti na finanční analýzu byl vypočítán ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA. Na základě tohoto ukazatele je patrné, že podnik po celou dobu přináší svým vlastníkům zisk.

Poslední kapitola analytické části práce se zabývala strategickou analýzou podniku za použití SLEPTE analýzy, McKinseyho modelu 7S a následné SWOT analýzy. Strategická analýza identifikovala podstatné silné stránky podniku a s nimi spjaté slabé stránky. Nejsilnější stránkou podniku ELEKON, s.r.o. je jeho dovednost výroby zakázkových produktů. Zjištěné příležitosti se odrážely zejména od dovednosti zakázkové výroby firmy. Významným zjištěním byla celá řada hrozeb, které by mohly

nepříznivě ovlivnit budoucnost podniku. Na některé z nich se dále zaměřují návrhy na zlepšení.

V poslední části byly stanoveny návrhy na zlepšení výkonnosti podniku, což bylo hlavním cílem této práce. Celkově se jedná o tři návrhy seřazené sestupně dle jejich účinku a velikosti nákladů na realizaci. Hlavní návrh spočíval v investici do výrobního stroje, který by podniku umožnoval vlastní zhotovení hliníkových profilů, potřebných pro další výrobu. Čistá současná hodnota investice byla vypočítána ve výši 2 063 776 Kč. Druhým návrhem bylo zakoupení solárních panelů, které by podniku pomohlo snížit provozní náklady za energii a reagovat tak na rostoucí ceny energie. Poslední návrh předzásobení se kritickými komponenty je preventivní formy a má podnik připravit na možné komplikace s dodávkami výrobních komponentů, aby nedošlo k ohrožení výrobního procesu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARAD - Systém časových řad - Česká národní banka. [online]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=AACB&p_lang=CS

About us – MOBATIME – Global Website. MOBATIME - your Partner for Time Server and Clocks [online]. Copyright © 2019 MOBATIME [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: https://www.mobatime.com/about-us-mobatime/

CHANNON, Derek F.; CALDART, Adrián A. McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 2015, 1-1.

ČSÚ*: Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-2499-2.

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

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN isbn978-80-738-0646-0.

KISEĽÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-271-0680-6.
KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-271-0563-2.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN isbn9788085763775.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-538-1.

Jak velkou fotovoltaickou elektrárnu potřebujete? | Solární Experti. *Solární Experti | Vše o solárních panelech* [online]. Copyright © Solární Experti s.r.o. [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: https://www.solarniexperti.cz/kolik-solarnich-panelu-na-strechu-potrebujete/

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN isbn80-247-1558-9.

McKinsey 7S - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 18.12.2021]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright ©T [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf

O nás - MOBATIME. Zařízení pro zobrazování času, průmyslové hodiny, docházkové systémy a řešení časoměrných zařízení na míru MOBATIME [online]. Dostupné z: https://mobatime.cz/o-nas/

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1830-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-3647-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2361-7.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-2924-4.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kralickův Quicktest 30
Tabulka č. 2: Hodnocení Kralickova Quicktestu 30
Tabulka č. 3: Matice SWOT 36
Tabulka č. 4: Rozdílové ukazatele (v tisících) 39
Tabulka č. 5: ukazatele likvidity 41
Tabulka č. 6: Ukazatele rentability 42
Tabulka č. 7: Ukazatele rentability – provozní 44
Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti 45
Tabulka č. 9: Doba splácení dluhů 47
Tabulka č. 10: Ukazatel úrokového krytí 47
Tabulka č. 11: Ukazatele obratu 48
Tabulka č. 12: Ukazatele doby obratu 50
Tabulka č. 13: Kralickův Quicktest 52
Tabulka č. 14: Kralickův Quicktest 52
Tabulka č. 15: Ohlsonův bankrotní model 53
Tabulka č. 16: Ukazatel EVA 56
Tabulka č. 17: Relativní ukazatel EVA 57
Tabulka č. 18: Provozní ukazatel EVA 58
Tabulka č. 19: Relativní provozní ukazatel EVA 59
Tabulka č. 20: SWOT matice 68
Tabulka č. 21: Provozní náklady 79
Tabulka č. 22: Uspořené náklady 80
Tabulka č. 23: Odhadované cash flow 80
Tabulka č. 24: Kumulované diskontované cash flow 81
Tabulka č. 25: Ukazatele likvidity před investicí 82
Tabulka č. 26: Ukazatele likvidity po investici 82
Tabulka č. 27: Ukazatele rentability před investicí 83
Tabulka č. 28: Ukazatele rentability po investici 83
Tabulka č. 29: Varianta úspor 1 85
Tabulka č. 30: Hodnocení varianty 1 86

Tabulka č. 31: Varianta úspor 2 86
Tabulka č. 32: Hodnocení varianty 2 87
Tabulka č. 33: Varianta úpor 3 87
Tabulka č. 34: Hodnocení varianty 3 88
Tabulka č. 35: Odhadovaný nárůst nákladů na skladování (v tisících) 90

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdílové ukazatele (v tisících) 39
Graf č. 2: Ukazatele likvidity 41
Graf č. 3: Ukazatele rentability 43
Graf č. 4: Ukazatele rentability – provozní 45
Graf č. 5: Ukazatele zadluženosti 46
Graf č. 6: Doba splácení dluhů 47
Graf č. 7: Ukazatel úrokového krytí 48
Graf č. 8: Ukazatele obratu 49
Graf č. 9: Ukazatele doby obratu 50
Graf č. 10: Ukazatel EVA 57
Graf č. 11: Relativní ukazatel EVA 57
Graf č. 12: Provozní ukazatel EVA 59
Graf č. 13: Relativní provozní ukazatel EVA 59

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model McKinsey 7S 35
Obrázek č. 2: Logo společnosti 37

Seznam vzorců

Rovnice č. 1: Čistý pracovní kapitál 17
Rovnice č. 2: Čisté pohotové prostředky 18
Rovnice č. 3: Čistý peněžně pohledávkový fond 18
Rovnice č. 4: Okamžitá likvidita 20
Rovnice č. 5: Pohotová likvidita 20
Rovnice č. 6: Běžná likvidita 21
Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb 22
Rovnice č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu 22
Rovnice č. 9: Rentabilita celkového kapitálu 23
Rovnice č. 10: Rentabilita dlouhodobého kapitálu 23
Rovnice č. 11: Celková zadluženost 24
Rovnice č. 12: Míra zadluženosti 25
Rovnice č. 13: Koeficient samofinancování 25
Rovnice č. 14: Doba splácení dluhů 25
Rovnice č. 15: Ukazatel úrokového krytí 26
Rovnice č. 16: Obrat aktiv 27
Rovnice č. 17: Obrat zásob 27
Rovnice č. 18: Doba obratu 28
Rovnice č. 19: Doba obratu pohledávek 28
Rovnice č. 20: Doba obratu závazků 28
Rovnice č. 21: Model Ohlson (2010) 31
Rovnice č. 22: EVA 33
Rovnice č. 23: Diskontní míra 76
Rovnice č. 24: Riziková přirážka za velikost podniku 77
Rovnice č. 25: Koeficient X1 77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva (v tisících) 100
Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva (v tisících) 101
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát (v tisících) 102

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva (v tisících)

AKTIVA CELKEM	2016	2017	2018	2019
	130 346	169 089	173 660	179 880
Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	66 509	92 487	112 899	106 446
Dlouhodobý nehmotný majetek	610	384	414	421
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	610	384	414	421
Software	610	384	414	421
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0
Nedokončený DNM	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	37 560	39 222	53 785	63 442
Pozemky a stavby	34 801	34 178	32 322	52 147
Pozemky	6 123	6 123	6 123	6 123
Stavby	28 678	28 055	26 699	46 024
Hmotné a movité věci a jejich soubory	2 759	3 849	5 933	11 296
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
Ostatní DHM	0	0	0	0
Jiný DHM	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0	1 195	15 030	0
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
Nedokončený DHM	0	1 195	15 030	0
Dlouhodobý finanční majetek	28 339	52 881	58 700	44 583
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28 339	52 881	58 700	44 583
Oběžná aktiva	63 724	76 474	60 582	70 995
Zásoby	17 637	19 631	20 474	29 821
Materiál	11 628	13 336	14 828	22 604
Nedokončená výroba a polotovary	1 241	1 412	1 630	2 023
Výrobky a zboží	4 768	4 883	3 746	5 043
Výrobky	3 031	3 172	2 613	2 847
Zboží	1 737	1 711	1 135	2 196
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	151
Pohledávky	8 324	19 040	8 313	13 732
Dlouhodobé pohledávky	0	0	46	46
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	46
Krátkodobé pohledávky	8 324	19 040	8 267	13 732
Pohledávky z obchodních vztahů	7 672	16 464	6 550	13 263
Pohledávky - ostatní	652	2 576	1 717	423

Stát- daňové pohledávky	1	2 131	826	356
Krátkodobé poskytnuté zálohy	642	436	882	58
Jiné pohledávky	9	9	9	9
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	37 763	37 803	31 793	27 442
Peněžní prostředky v pokladně	195	236	162	190
Peněžní prostředky na účtech	37 568	37 567	31 633	27 252
Časové rozlišení aktiv	113	128	179	439
Náklady příštích období	113	128	179	439
Příjmy příštích období	0	0	0	0

Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva (v tisících)

PASIVA CELKEM	2016	2017	2018	2019
	130 346	169 089	173 660	179 880
Vlastní kapitál	104 012	150 213	161 410	156 434
Základní kapitál	8 000	8 000	8 000	8 000
Základní kapitál	8 000	8 000	8 000	8 000
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	-14 117
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	-14 117
Fondy ze zisku	1 291	1 291	1 291	1 291
Ostatní rezervní fondy	1 291	1 291	1 291	1 291
Výsledek hospodaření minulých let	69 406	88 967	130 580	151 804
Výsledek hospodaření minulých let	69 406	88 967	130 580	151 804
Výsledek hospodaření běžného účetního období	25 315	51 955	21 539	9 456
Cizí zdroje	25 839	18 251	11 611	22 765
Rezervy	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0
Závazky	25 839	18 251	11 611	22 765
Dlouhodobé závazky	17 248	11 401	3 738	9 482
Závazky k úvěrovým institucím	11 444	8 699	3 738	9 342
Závazky ostatní	5 804	2 702	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	140
Jiné závazky	5 804	2 702	0	0
Krátkodobé závazky	8 591	6 850	7 873	13 283
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	2 242	4 327
Krátkodobě přijaté zálohy	188	200	210	530
Závazky z obchodních vztahů	2 075	3 971	3 103	6 722
Závazky ostatní	6 328	2 679	2 138	1 704

Závazky ke společníkům	36	37	38	37
Závazky k zaměstnancům	512	524	572	831
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	301	293	323	481
Stát - daňové závazky a dotace	2 256	58	96	322
Dohadné účty pasivní	0	7	0	0
Jiné závazky	3 223	1 760	1 289	33
Časové rozlišení pasiv	495	625	639	681
Výdaje příštích období	250	334	307	335
Výnosy příštích období	245	291	332	346

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát (v tisících)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	57 520	62 725	80 299	101 617
Tržby za prodej zboží	3 915	3 002	5 004	4 883
Výkonová spotřeba	38 696	37 949	55 605	66 232
Náklady vynaložené na prodej zboží	2 270	2 623	3 261	3 061
Spotřeba materiálu a energie	19 701	20 453	36 549	42 941
Služby	16 725	14 873	15 795	20 230
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-292	297	-801	-1 050
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	12 193	13 049	16 736	21 575
Mzdové náklady	8 990	9 620	12 352	15 838
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění a ostatní náklady	3 203	3 429	4 384	5 737
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 806	2 993	3 875	4 997
Ostatní náklady	397	436	509	740
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 049	2 866	3 780	6 670
Úpravy hodnot DNM a DHM	2 317	2 883	3 993	4 697
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	2 317	2 883	3 993	4 697
Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	1 977
Úpravy hodnot pohledávek	-268	-17	-213	-4
Ostatní provozní výnosy	682	1 888	2 969	2 113
Tržby z prodaného materiálu	0	100	430	207
Tržby z prodaného materiálu	662	1 761	2 051	1 701
Jiné provozní výnosy	20	27	488	205
Ostatní provozní náklady	620	1 484	1 122	576
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	487	0
Zůstatkové cena prodaného materiálu	0	0	0	0

Daně a poplatky v provozní oblasti	164	153	171	176
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	456	1 331	464	400
Provozní výsledek hospodaření	8 851	11 970	11 830	14 610
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	45 071	12 976	0	10 000
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	45 071	12 976	0	10 000
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	67	48	17	92
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	67	48	17	92
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	270	178	112	175
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	270	178	112	175
Ostatní finanční výnosy	100	803	712	476
Ostatní finanční náklady	283	1 876	756	860
Finanční výsledek hospodaření	44 685	11 773	-139	9 533
Výsledek hospodaření před zdaněním	53 536	23 743	11 691	24 143
Daň z příjmů	1 581	2 204	2 235	2 713
Daň z příjmů splatná	1 581	2 204	2 095	2 987
Daň z příjmů odložená	0	0	140	-274
Výsledek hospodaření po zdanění	51 955	21 539	9 456	21 430
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	51 955	21 539	9 456	21 430
Čistý obrat za účetní období	107 355	81 442	89 001	119 181