



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Strašáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

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

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

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 4. upravené a rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na návrh finančního plánu pro strojírenskou společnost PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023. První kapitulu práce tvoří teoretická východiska finančního plánování, která jsou pro vytvoření finančního plánu nezbytná. Následující část je praktická, zabývá se představením společnosti a její strategickou a finanční analýzou. Na základě výsledků analýz je v závěrečné části sestaven finanční plán v optimistické a pesimistické variantě, včetně jejich zhodnocení.

Abstract

The thesis is focused on the draft of a financial plan for the engineering company PBS Turbo s.r.o. for the period 2020-2023. The first chapter of this thesis consists of theoretical aspects, which are necessary for making a financial plan. The following part is practical, dealing with the company's introduction and its strategic and financial analysis. Based on the results of the analyses, a financial plan in an optimistic and pessimistic variant is proposed in the final part, including their evaluation.

Klíčová slova

finanční plán, finanční plánování, finanční analýza, strategická analýza, prognóza tržeb, plánované výkazy

Keywords

financial plan, financial planning, financial analysis, strategic analysis, sales forecast, planned statements

Bibliografická citace

STRAŠÁKOVÁ, Monika. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135128>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10.05.2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěla moc děkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za ochotu, odborné vedení a velmi cenné rady, které mi při zpracování této práce pomohly. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Marii Jandové a paní Ing. Janě Burianové ze společnosti PBS Turbo s.r.o. za ochotu, pomoc a poskytnutí potřebných informací. Závěrem děkuji celé své rodině a blízkým za podporu nejen při zpracování této práce, ale při celém mém studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	13
1.1 Finanční plánování.....	13
1.1.1 Principy a zásady finančního plánování.....	14
1.1.2 Metody finančního plánování.....	16
1.2 Finanční plán.....	17
1.2.1 Dlouhodobý finanční plán.....	17
1.2.2 Krátkodobý finanční plán.....	18
1.2.3 Postup tvorby finančního plánu.....	19
1.3 Strategická analýza podniku.....	19
1.3.1 SLEPTE analýza.....	20
1.3.2 Porterův model konkurenčních sil.....	22
1.3.3 McKinseyho model 7S.....	24
1.4 Finanční analýza.....	26
1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	27
1.4.2 Metody finanční analýzy.....	28
1.4.3 Analýza absolutních ukazatelů.....	29
1.4.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	29
1.4.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
1.4.6 Analýza soustav ukazatelů.....	35
1.5 SWOT analýza.....	37
1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	38
1.7 Sestavení finančního plánu podniku.....	41
2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA.....	46

2.1	Představení společnosti	46
2.1.1	Historie.....	47
2.1.2	Organizační struktura.....	47
2.1.3	Výrobní program.....	48
2.2	Strategická analýza podniku	48
2.2.1	SLEPTE analýza	48
2.2.2	Porterův model pěti sil.....	54
2.2.3	McKinseyho model 7S.....	57
2.3	Finanční analýza podniku	59
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	59
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	66
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	68
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	76
2.4	SWOT analýza – shrnutí výsledků.....	79
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU	82
3.1	Předpoklady pro sestavení finančního plánu.....	82
3.2	Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	83
3.2.1	Prognóza tržeb	83
3.2.2	Prognóza provozní ziskové marže	89
3.2.3	Plánování pracovního kapitálu.....	93
3.2.4	Investice do dlouhodobého majetku	97
3.3	Optimistická varianta finančního plánu	101
3.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	102
3.3.2	Plánovaná rozvaha	105
3.3.3	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	108
3.4	Pesimistická varianta finančního plánu.....	110

3.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	110
3.4.2	Plánovaná rozvaha	112
3.4.3	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	114
3.5	Zhodnocení variant finančního plánu.....	115
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	121
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	125
	SEZNAM GRAFŮ	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	128
	SEZNAM TABULEK	129
	SEZNAM PŘÍLOH.....	133

ÚVOD

Pro každou společnost je velmi důležité, aby bylo zajištěno její finanční zdraví a zvyšující se tržní hodnota. Dosahování těchto často hlavních cílů má v rukou především finanční management a v současné době může být jejich plnění velmi náročné. Důvodem je hlavně silná tuzemská i globální konkurence a neustále se měnící podmínky na trhu. Velkou zkouškou může být pro společnosti také momentální situace spojená s pandemií koronaviru, která zasáhla do života všech a ovlivňuje ekonomiku po celém světě.

Jedním z nástrojů, které jsou využívány k dosahování zmiňovaných cílů, je finanční plánování včetně jeho pravidelných aktualizací. Finanční plánování vychází v první řadě ze stanovené strategie společnosti, ale také z dosažených výsledků v minulosti a určitých požadavků do budoucna, včetně predikce situace na trhu. Jelikož budoucí situaci na trhu nelze predikovat úplně přesně, doporučuje se plánovat v různých variantách. Pro společnost je také důležité znát veškeré vlivy, které ji ovlivňují ve vnitřním i vnějším prostředí. Výstupem finančního plánování je finanční plán, který popisuje možnou cestu ze současnosti do požadované budoucnosti a je sestaven ve více variantách dle očekávaných skutečností. Na základě tohoto plánu se může společnost lépe připravit na budoucnost a rychleji reagovat na případné změny.

Pro finanční řízení a plánování je důležité také využití finanční a strategické analýzy, díky kterým získáme komplexní pohled na fungování společnosti a její situaci na trhu. K práci finančního managementu patří také následné srovnání plánů s vytyčenými cíli, do jaké míry jsou cíle naplněny a jak velké jsou případné odchylky.

V této práci bude analyzována společnost PBS Turbo s.r.o., se sídlem ve Velké Bíteši. Společnost byla založena v roce 1997 ve formě joint venture mezi PBS Velká Bíteš a.s. a investorem MAN B&W Diesel AG Diesel AG. Zabývá se přesným strojírenstvím a výrobou turbodmychadel pro námořní, elektrická, energetická, železniční a jiná zařízení s motory o výkonu 390 kW až 2 350 kW. Postupně se společnost stává význačným dodavatelem těchto turbodmychadel. Pro společnost PBS Turbo s.r.o. bude na základě finanční a strategické analýzy sestaven finanční plán na čtyři roky.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení návrhu finančního plánu pro vybraný podnik PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023. Finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí. Mezi tyto cíle patří provedení strategické analýzy, díky které bude analyzováno vnitřní i vnější prostředí společnosti a dále provedení finanční analýzy společnosti za předchozích pět let (2014-2019). V rámci analýzy bude společnost porovnávána s konkurencí a oborovým průměrem.

V této práci bude využita řada metod. Kromě analýzy se bude jednat také o komparaci, syntézu (při hodnocení výsledků z analýz), regresní analýzu a statistické modely.

Práce je rozdělena do tří kapitol. První část se zabývá teoretickými východisky finančního plánování, zpracovanými z odborné literatury. Budou zde charakterizovány důležité pojmy, potřebné informace nebo poznatky od různých autorů. Nejdříve bude vysvětleno finanční plánování včetně jeho principů, zásad a metod. Dále bude popsána podstata finančního plánu, jeho dělení a kroky k sestavení. Pro získání znalostí ke správnému sestavení finančního plánu budou vysvětleny také vybrané metody strategické a finanční analýzy a závěrem pak samotný postup sestavení finančního plánu.

Ve druhé části práce bude nejdříve představena analyzovaná společnost PBS Turbo s.r.o. Dále bude provedena strategická analýza, která analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti, konkrétně pomocí SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinseyho modelu 7S. Následně bude analyzována finanční situace společnosti pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. V rámci této analýzy bude provedena také metoda komparace při porovnávání výsledků s konkurenty a oborovým průměrem. Ke shrnutí výsledků strategické a finanční analýzy bude použita SWOT analýza.

Samotný návrh finančního plánu společnosti bude sestaven v poslední části práce. V rámci této části bude využita analogie a matematické a statistické metody. Mezi tyto metody patří především regresní analýza k predikci tržeb, metoda procentního podílu na tržbách a metody doby obratu vybraných ukazatelů při sestavování položek účetních výkazů. Plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě na základě výsledků analýz, očekávaného vývoje společnosti a situace na trhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

První část diplomové práce bude zaměřena na zpracování teoretických východisek finančního plánování podniku z odborné literatury. Díky nim bude možné pochopit danou problematiku a zpracovat tak praktickou část práce. Vymezeno bude samotné finanční plánování včetně principů, zásad a metod, dále podstata finančního plánu, jeho dělení a postup tvorby. K vytvoření finančního plánu je také nutné znát metody strategické a finanční analýzy, jako je například SLEPTE analýza nebo Porterův model konkurenčních sil.

1.1 Finanční plánování

Jedna z možných definic finančního plánování je od autorky Růčkové (2019, s. 92), která ho definuje jako soubor činností podniku, které přináší výsledek v podobě předpovědi budoucích efektů rozhodnutí podniku v oblasti finanční a investiční. Tímto výsledkem je finanční plán (Růčková, 2019, s. 92).

Valach (1999, s. 243) definuje finanční plánování jako „*formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření*“. Jeho úkolem je včasné varování pomocí předvídání možné finanční situace (Valach, 1999, s. 243).

Plánování je považováno za základní funkci řízení a v systému plánování podniku má zrovna finanční plánování specifické postavení. Mělo by být předpokladem pro zajištění finančního zdraví a stability podniku. Finanční plánování si klade za cíl maximalizovat tržní hodnotu podniku, resp. maximalizovat tržní cenu akcie u akciových společností (Kislingerová, 2010, s. 131).

Obsahem finančního plánování je především stanovení finančních cílů podniku včetně analýzy proveditelnosti cílů strategických, dále analýza rozdílů mezi žádoucím a skutečným stavem a také soubor opatření, která jsou potřebná k dosažení cílů. Tento soubor by měl zahrnovat možnosti vedoucí k naplnění daných cílů podniku, zajištění efektivnosti a růstu jeho hodnoty (Růčková, 2019, s. 93).

Dle Kislingerové (2010, s. 131-132) existují tři požadavky na efektivní finanční plánování, a to: **prognózování, nalezení optimálního finančního plánu a aktualizace tohoto plánu**. Finanční plánování pak dle autorky zahrnuje následující kroky:

- 1) analýzy finančních a investičních možností,
- 2) zjištění budoucích důsledků současných rozhodnutí,
- 3) určení alternativ a jejich včlenění do konečného finančního plánu,
- 4) měření a porovnání výkonnosti finančního plánu se stanovenými cíli.

1.1.1 Principy a zásady finančního plánování

Pro správné plnění úlohy finančního plánování a plánu je nezbytné dodržování určitých principů a zásad. Dle Marka (2009, s. 501) mezi zásady finančního plánování patří:

- **zásada systematičnosti** – jedná se o systematické sledování základního cíle, kterému podléhají další cíle, zdroje apod.,
- **zásada úplnosti** – do procesu plánování je nutné zahrnout všechny činnosti a možné faktory,
- **zásada periodičnosti** – sestavování plánu pravidelně v po sobě jdoucích obdobích,
- **zásada přehlednosti** – zajištění snadné operativnosti pro všechny uživatele,
- **zásada pružnosti** – v průběhu plánovaného období je nutné plánované hodnoty aktualizovat,
- **zásada klouzavosti** – horizont nového finančního plánu by měl částečně překrývat horizont předchozího finančního plánu,
- **princip časové koordinace** – jedná se zde o sladění procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování,
- **princip prostorové koordinace** – tímto principem je myšleno sladění jednotlivých podnikových ekonomických plánů (výrobní, obchodní, finanční, investiční apod.).

Jiný pohled na tuto problematiku má Landa (2007, s. 110–112), který dává důraz na dodržování těchto principů a zásad:

- **princip preference peněžních toků** – je důležité, aby v krátkodobém i dlouhodobém horizontu peněžní příjmy převyšovaly peněžní výdaje,

- **princip respektování a minimalizace rizika** – smyslem je, že by mělo být upřednostněno stejné množství peněz, které lze získat s menším rizikem před stejným příjmem s vyšším rizikem,
- **princip respektování faktoru času** – klade důraz na preferenci dřívějšího příjmu před příjmem pozdějším, za předpokladu stejné nominální hodnoty. Dřívější peněžní příjem je možné investovat nebo pomocí něj financovat ziskové aktivity,
- **princip optimalizace kapitálové struktury** – kapitálová struktura podniku by měla být optimálně složena, aby zabezpečila finanční stabilitu, snížení nákladů na kapitál a zajistila požadovanou hodnotu podniku,
- **zásada dlouhodobosti finančního plánování** – jedná se o to, že dlouhodobé cíle mají být nadřazené cílům krátkodobým – ty by měly pomáhat dlouhodobé cíle realizovat,
- **zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli by měl být zvolen vždy jeden nejdůležitější cíl pro plánovací období,
- **zásada programové ziskové orientace podniku** – ač je dlouhodobě hlavním cílem managementu maximalizace tržní hodnoty podniku, nesmí se zapomínat na tvorbu zisku. Jednak je tržní hodnota ziskem ovlivněna a mezi podnikovými finančními cíli má zisk druhou nejvyšší prioritu,
- **zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – důraz je kladen na to, aby finanční plánování vycházelo z analýz vnějšího a vnitřního prostředí,
- **zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – je velmi důležité při sestavování finančních plánů a reportingu ve společnosti dodržovat stejné formy, struktury a metody, díky čemuž je možné srovnávat výkazy a kontrolovat dodržování plánu,
- **zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – nezbytnou součástí plánování v reálném prostředí je průběžná aktualizace plánu a není možné trvat na jeho přesném dodržení kvůli neustálým změnám okolí podniku,
- **zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – veškeré plánované výpočty a procedury by měly být nekomplikované a umožňující rychlou orientaci pro všechny uživatele plánu,

- **zásada relativní autonomie finančního plánu** – sestavením finančního plánu není vždy možné uspokojit všechny účastníky, jako jsou vlastníci podniku, management, zaměstnanci apod. V souvislosti se změnami okolí podniku prochází finanční plány průběžně různými změnami, které by však neměly ovlivnit naplnění strategických cílů.

1.1.2 Metody finančního plánování

Podniková praxe rozeznává tři základní metody finančního plánování, kterými jsou metoda intuitivní, statistická a kauzální.

- **Metoda intuitivní** – u intuitivní metody jde především o zkušenosti a odhady finančního plánovače. Tento plánovač si promítne všechny vztahy pouze v hlavě, z čehož pramení nebezpečí zjednodušení nebo zapomenutí na některé důležité vazby. Odhady by měly být vždy založeny na reálném základě (Marek, 2009, s. 504–505).
- **Metoda statistická** – metoda se zaměřuje na časové řady, které se prodlouží do budoucnosti. Je zde možné uvést metody např. proporcionálního růstu majetku, regresní analýzy nebo metodu závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám. Nevýhoda této metody spočívá v předpokladu, že se ekonomické veličiny budou do budoucna vyvíjet tak, jak se vyvíjely v minulosti (Marek, 2009, s. 504–505).
- **Metoda kauzální** – tato metoda je považována za teoreticky neoptimálnější metodu finančního plánování. Vychází ze čtyř skupin veličin, kterým jsou: vstupní veličiny (vychází z údajů o současném majetku a výsledcích hospodaření podniku, z výstupů jiných ekonomických plánů a také z prognóz vývoje makroekonomických veličin), žádoucí veličiny (hodnoty určitých ukazatelů likvidity, obratovosti majetku nebo nákladovosti), výstupní veličiny (veličiny jiné než vstupní a žádoucí v plánové podobě účetních výkazů a počítají se za pomoci vzorců) a kontrolní veličiny, které sledují např. shodnost hodnoty výsledku hospodaření v plánovém výkazu zisku a ztráty a toho v plánové rozvaze (Marek, 2009, s. 504–505).

1.2 Finanční plán

Výsledkem finančního plánování je finanční plán. Jedná se o nezbytný nástroj pro finanční řízení společnosti a jejího vývoje. Umožňuje také srovnávat dosažené výsledky s vytyčenými cíli (Růčková, 2019, s. 92).

Autor Valach (1999, s. 244) pohlíží na finanční plán jako na zjednodušený model budoucích podnikových stavů a toků v jeho finančním systému. Tento plán stanovuje ekonomická opatření, jejich výši, druh a okamžik vedoucí k danému budoucímu modelu. Může sloužit také pro současné rozhodování o činnostech, které budou mít v budoucnosti určité důsledky (Valach, 1999, s. 244).

V literatuře je definován také formalizovaný finanční plán, který by měl navazovat na skutečnou finanční situaci a hospodářské výsledky podniku. Snaží se přispět k realizaci podnikové vize, poslání, cílů a strategie tak, aby byly splněny finanční cíle (Grünwald a Holečková, 2007, s. 241).

Finanční plány jsou členěny dle časového horizontu na **krátkodobé** (také „operativní“ nebo „roční“) a **dlouhodobé** („strategické“, „business-plány“). U krátkodobých plánů by však měla být dodržena posloupnost údajů dle plánů dlouhodobých. Jedná se o tzv. časovou koordinaci (Růčková, 2019, s. 93). Autorka Kislingerová (2010, s. 132) na finanční plány z časového hlediska pohlíží také jako na plány podrobné a hrubé. Krátkodobé finanční plány se sestavují na roční nebo kratší období a jedná se zde o podrobné plánování s poměrně jistými veličinami. Na druhou stranu dlouhodobé (víceleté) plány pracují pouze s hrubým plánováním.

1.2.1 Dlouhodobý finanční plán

Specifikem dlouhodobého finančního plánu je časový horizont delší než jeden rok, zpravidla pak tři až pět let. Tento plán stanovuje souhrnné cílové ukazatele, kterým je důležité v daném období věnovat pozornost. Pomocí dlouhodobého (strategického) finančního plánu by měly být zodpovězeny otázky např.:

- V jaké výši je možné počítat s tvorbou vlastních zdrojů?
- Jakým způsobem se rozdělí vytvořené zdroje? Jaké budou např. podíly na zisku?
- Na základě jakých kritérií se budou odměňovat manažeři podniku?
- Jaká výše zdrojů může být použita k reinvestování?

- Které z investičních záměrů budou realizovány? Jaká je požadovaná výnosnost a minimální návratnost investic?
- Jaká má být dlouhodobá zadluženost podniku?
- Budou při dluhovém financování výhodnější fixní nebo pohyblivé úrokové platby (Koráb, c2007, s. 241)?

Před samotným zpracováním dlouhodobého finančního plánu je nutná strategická a finanční analýza podniku včetně jeho okolí, díky kterým je posouzena dosažitelnost plánu a stanovených cílů (Koráb, c2007, s. 241).

Obsahem dlouhodobého finančního plánu podniku dle Kislingerové (2010, s. 132) je:

- analýza finanční situace,
- plán tržeb,
- plán peněžních toků (cash flow),
- plánová rozvaha (potřeba finančních zdrojů, požadavky na majetek, struktura)
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plánová výsledovka (plán výnosů a nákladů) – schopnost vytváření zisku.

Na obsah je možné se podívat i z jiné stránky. V rámci strategického finančního plánu by měly být definovány finanční cíle pro dané časové období, stanoveny finanční politiky, prognózy vývoje prodeje, plán investiční činnosti a plán dlouhodobého financování. Dlouhodobý finanční plán musí být rozložen na kratší období a na základě změn v podnikovém okolí se musí neustále aktualizovat (Koráb, c2007, s. 143).

1.2.2 Krátkodobý finanční plán

Jak již bylo zmíněno dříve, pomocí krátkodobého finančního plánu se zajišťuje splnění plánu dlouhodobého a zpřesňují se jeho záměry. Plánovacím obdobím u tohoto plánu je zpravidla 12 měsíců, může být však sestaven i na období kratší (např. měsíc nebo čtvrtletí) (Kislingerová, 2010, s. 132).

Tento plán se sestavuje s vysokou pravděpodobností a velmi podrobně. Následně je rozpracován na jednotlivé úseky činnosti formou rozpočtů. Nutná je pravidelná kontrola plánu a v případě potřeby přijímání opatření dle změn v okolí podniku. (Koráb, c2007, s. 143).

Výstupem krátkodobého finančního plánu sestaveného na 12 měsíců je:

- plánová rozvaha,
- plán výnosů, nákladů a tvorby zisku,
- plán peněžních toků,
- plán rozdělení zisku,
- plán externího financování.

V případě sestavování finančního plánu na kratší než roční období, je jeho základem plán peněžních toků (Koráb, c2007, s. 143).

1.2.3 Postup tvorby finančního plánu

Již dříve bylo zmíněno, že před samotnou tvorbou finančního plánu je nutné analyzovat získaná data, a to pomocí strategické a finanční analýzy. Podnik si tak zjistí výchozí situaci možnosti dalšího vývoje. Mařík (2018, s. 71) doporučuje následující postup pro sestavení finančního plánu:

- 1) sběr vstupních dat,
- 2) analýza dat,
 - strategická analýza,
 - finanční analýza (zjištění finančního zdraví),
 - rozdělení aktiv na provozně nutná a nenutná,
 - analýza a prognóza generátorů hodnoty,
- 3) sestavení finančního plánu.

1.3 Strategická analýza podniku

Pro každý podnik je důležitá formulace strategie podniku, která vede k dosažení konkurenční výhody. Základ pro formulaci této strategie je nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Jedná se o složitý proces, při kterém se identifikují a analyzují vnější faktory působící na podnik a zároveň jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku. Strategie má významný úkol, a to připravit podnik na různé situace, které v budoucnu mohou s velkou pravděpodobností nastat. Východiska k této formulaci jsou získána na základě výsledků strategické analýzy, jejímž cílem je identifikace, analýza

a hodnocení všech faktorů, které budou nejspíše ovlivňovat konečnou volbu strategie a cílů podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8-9).

Strategická analýza se liší na základě toho, jaká strategie je formulována a jaký koncept strategického řízení je využíván. Není zde tedy možné doporučení obecně platných návodů na strukturu a provedení strategické analýzy. Výsledky strategické analýzy musí poskytovat odpovědi na dvě otázky: Kde se nacházíme? Kam můžeme směřovat? (Grasseová, 2010, s. 43).

Analýza vnějšího prostředí podniku je dále rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí bude v práci využita analýza SLEPTE, pro mikroprostředí pak Porterův model konkurenčních sil a k analýze vnitřního prostředí poslouží McKinseyho model 7S.

1.3.1 SLEPTE analýza

Tato analýza, nazývána také jako PESTLE analýza, se využívá při strategické analýze, konkrétně zkoumá různé faktory vnějšího prostředí. Tyto faktory by v budoucnu mohly znamenat příležitosti či hrozby pro analyzovanou společnost. Patří mezi ně faktory: **sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické**. Účelem analýzy je nalézt odpovědi na tyto základní otázky:

- Které z vnějších faktorů alespoň z části ovlivňují společnost?
- Jaké účinky mohou tyto faktory mít?
- Které z nich jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti (Grasseová, 2010, s. 178-179)?

Sociální faktory

Faktory sociální zahrnují vlivy, které jsou spojené se životem a strukturou obyvatelstva. Například obecně stárnutí obyvatelstva vytváří větší příležitosti pro oblasti zdravotnictví a péče o seniory. Dále také životní styl reflektuje způsob trávení volného času nebo styl oblékání (Sedláčková a Buchta, 2006, s.18). Dle Grasseové (2010, s. 179) jsou sociální faktory chápány např. jako demografické charakteristiky (věková struktura, velikost populace, geografické rozložení apod.), makroekonomické charakteristiky (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů apod.), sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly nebo pracovní zvyklost.

Legislativní faktory

Každá společnost musí dodržovat řady zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání a zároveň samotné podnikání upravují. Tyto faktory mohou silně ovlivnit rozhodování a budoucnosti společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17). Můžeme tedy mezi ně zařadit existenci zákonných norem (obchodní právo, legislativní omezení, daňové zákony apod.), legislativu chybějící nebo další faktory, např. vymahatelnost práva, funkčnost soudů či autorská práva (Grasseová, 2010, s. 180).

Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory mohou být např. základní hodnotící makroekonomické ukazatele (úroková míra, míra inflace, rozpočtový deficit či přebytek, hrubý domácí produkt, měnová stabilita, vývoj měnového kurzu apod.), dále také přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, formy a dostupnost úvěrů, náklady na půjčky apod.) nebo i daňové faktory (vývoj daňových sazeb, jejich výše, cla, daňová zatížení apod.) (Grasseová, 2010, s. 179). Tyto faktory vyplývají ze směrů ekonomického rozvoje, ekonomické podstaty a charakterizuje je stav ekonomiky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).

Politické faktory

Stabilita národní a zahraniční situace, členství země v EU apod. jsou příklady politických faktorů. Dotýkají se každého podniku a představují pro ně jak příležitosti, tak zároveň ohrožení (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16). Autorka Grasseová (2010, s. 179) za politické faktory považuje např. hodnocení politické stability (stabilita a forma vlády, vliv politických osobností, klíčové úřady a orgány a jiné), dále politický postoj, a to např. vůči zahraničním a privátním investicím, privátnímu sektoru nebo ve vztahu ke státnímu průmyslu. Může to být také hodnocení externích vztahů nebo politický vliv skupin.

Technologické faktory

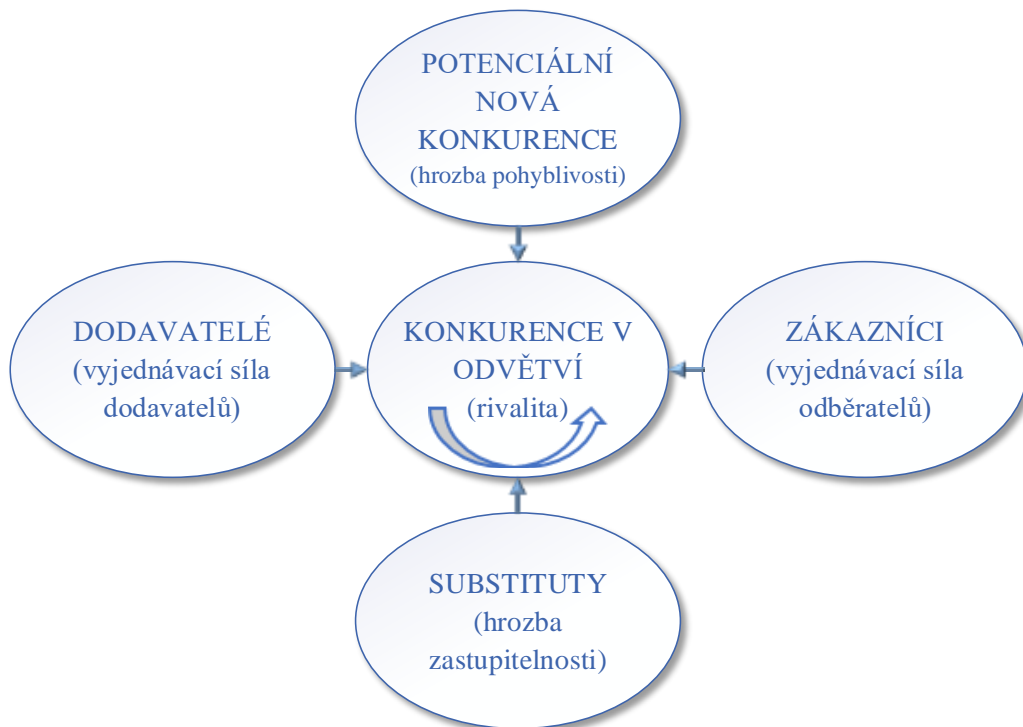
V této skupině je možné zmínit např. podporu vlády v oblasti výzkumu, nové objevy a vynálezy, výši výdajů na výzkum, morální zastarání, realizace nových technologií, nové technologické aktivity nebo technologická úroveň obecně (Grasseová, 2010, s. 179-180). Sledování změn technologických faktorů je důležité zejména pro vyhnutí se zaostalosti a prokázání aktivní inovační činnosti. Tyto změny mohou dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18).

Ekologické faktory

Zde se jedná o přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby z globálního hlediska, mezi které patří např. úbytek ozónové vrstvy, využívání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování, zvyšování emisí skleníkových plynů nebo klimatické změny. Mohou sem patřit také omezení legislativní spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2010, s. 180).

1.3.2 Porterův model konkurenčních sil

Pro podnik je dále důležité analyzovat vnější faktory z mikroprostředí. Pro tuto analýzu stanovil ekonom Michael Eugene Porter předpoklad o závislosti rentability odvětví na pěti faktorech ovlivňujících ceny, náklady a investice společností v určitém odvětví. Každý podnik by měl před vstupem na trh daného odvětví analyzovat těchto tzv. „pět sil“, které informují o přitažlivosti tohoto odvětví. Porterův model pěti sil (neboli Porterův model konkurenčních sil) předpokládá určování strategické pozice podniku v daném odvětví především působením základních pěti faktorů. Je nutné mít na paměti, že těchto pět faktorů bude mít v každém odvětví jinou důležitost (Grasseová, 2010, s. 191). Porterův model je zobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1: Pět sil působících v odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Grasseová, 2010, s. 191))

Hrozba silné rivality

Jestliže v daném odvětví již působí více silných konkurentů, přestává být přitažlivé. V případě, že se odvětví zmenšuje nebo stagnuje, zvyšuje se mezi konkurenty rivalita. Důvodem je možnost získání vyššího podílu na trhu pouze na úkor konkurentů a také vysoké fixní náklady kvůli velkému tlaku na naplňování kapacity v podniku. Dalším faktorem zhoršujícím rivalitu může být velký zájem konkurentů zůstat na trhu, vysoký počet těchto konkurentů a jen malé produktové rozdíly. Důležité pro podnik je odpovědět si na otázku: Jak je možné zlepšit naši pozici vůči konkurentům (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do daného odvětví, a tak i ohrožení pro podnik, je ovlivněn především vstupními bariérami do odvětví. I samotná přitažlivost trhu tedy závisí na výši vstupních a výstupních bariér. Může se jednat o tyto faktory: kapitálová náročnost vstupu, úspory z rozsahu, očekávaná reakce podniků v odvětví, legislativa nebo diferenciací výrobků. Z pohledu rentability je nejatraktivnější ten trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Nejhorší situace nastává, pokud jsou při vstupu do odvětví bariéry nízké a při výstupu z odvětví vysoké. Zde si musí podnik odpovědět na otázku: Jak lze zvýšit bariéry vstupu (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba substituce (nahraditelnosti) výrobků

Jestliže produkt slouží stejnému nebo podobnému účelu jako jiný produkt z odvětví, jedná se o substitut. V případě, že v odvětví existuje potenciální nebo reálná hrozba nahraditelnosti výrobků, stává se toto odvětví neatraktivním. Pro podnik je důležité sledovat vývoj cen u substitutů a hledat odpověď na otázku: Čím je možné snížit hrozbu substitutů (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

V případě velké nebo rostoucí síly zákazníků při vyjednávání již není daný trh atraktivní. Zákazníci začínají vyžadovat lepší kvalitu, více služeb, nižší ceny a staví tak konkurenty proti sobě. Důsledkem je pak nižší zisk prodávajícího. Pokud jsou zákazníci organizováni, výrobek tvoří velkou část jejich nákladů, jsou citliví na cenu a výrobky nejsou diferencované, jejich vyjednávací síla roste. Prodávající se může zaměřit na zákazníky s menší mocí, ale lepší varianta je vyvinutí skvělé nabídky, kterou

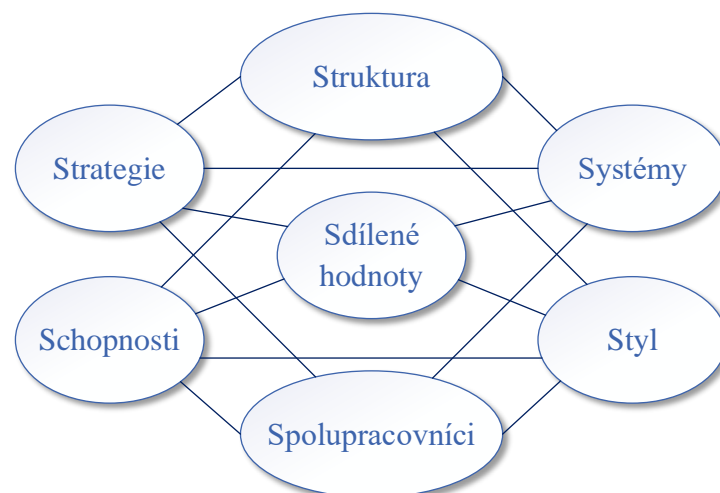
neodmítnou. Podnik odpovídá na otázku: Jak lze snížit vyjednávací síla zákazníků (Grasseová, 2010, s. 192-193).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

V tomto případě je odvětví neatraktivní, jestliže dodavatelské společnosti mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Jejich síla roste, pokud poskytují jedinečné výrobky a pro odběratele tvoří daný výrobek zásadní vstup. Podnik se může bránit vybudováním vztahů s dodavateli a získáváním dalších dodavatelských zdrojů. Je důležité si odpovědět na otázku: Jak je možné snížit vyjednávací sílu dodavatelů (Grasseová, 2010, s. 193).

1.3.3 McKinseyho model 7S

Tento model vytvořili pracovníci společnosti McKinsey již v sedmdesátých letech. Hlavním cílem vytvoření modelu bylo pomoci manažerům lépe porozumět složitým věcem, které souvisely se změnami v organizaci. Model vyžaduje, aby byly brány v úvahu všechny dané faktory najednou při snaze o provedení efektivní změny, protože přehlednutí jednoho faktoru může mít za následek zhroucení faktorů ostatních. Jak napovídá název, v modelu je zahrnuto 7 faktorů, jejichž anglické názvy začínají písmenem S. (Mallya, 2007, s. 73). Jednotlivé faktory jsou zobrazeny v obrázku níže a následně budou popsány.



Obrázek 2: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2007, s. 73))

Faktory v modelu se rozdělují na dvě části. Horní tři faktory jsou nazývány „**tvrdá 3S**“:

- **Strategie** – vyjádření způsobu dosažení stanovené vize společnosti a reakce na hrozby a příležitosti v jejím oboru podnikání.
- **Struktura** – jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve společnosti, konkrétně ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti, sdílení informací, kontrolních mechanismů, vztahu podnikatelských jednotek apod. Někdy je kvůli změnám ve společnosti nutné změnit také organizační strukturu. Organizace by měly být schopné na tyto změny reagovat a zároveň se orientovat na výsledky (Mallya, 2007, s. 74).
- **Systémy** – slouží k řízení aktivit společnosti a vyžadují schopnosti v informačních technologiích a procesech společnosti, metodách a kontrolách. Patří sem systémy informační, kontrolní, komunikační, inovační apod. (Mallya, 2007, s. 74).

Dolní čtyři faktory jsou pak nazývány „**měkká 4S**“, mají kulturní povahu a nejsou tolik hmatatelná:

- **Spolupracovníci** – mezi spolupracovníky patří lidské zdroje společnosti. Konkrétně se jedná o jejich školení, rozvoj, vztahy, motivaci, chování atd. Je zde nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty. Mezi kvantifikovatelné se řadí např. systém motivace a odměňování a mezi nekvantifikovatelné pak např. loajalita vůči společnosti nebo morální hlediska (Mallya, 2007, s. 74).
- **Schopnosti** – v každé společnosti by měl být vyvíjen tlak na rozvoj technické a výrobní kvalifikace pracovníků, ale také na schopnosti manažerů, které vedou ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti pracovníků v celé společnosti (Smejkal a Rais, c2010, s. 13-17).
- **Styl** – jedná se o přístup managementu k řízení. Mezi základní styly řízení se řadí styl autoritativní, demokratický a laissez-faire (neboli volný průběh). Dále je možné uvést styl demokratický, liberální nebo autokratický. Existuje samozřejmě více možností rozdělení stylů řízení, např. dle dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka (Smejkal a Rais, c2010, s. 13-17).

- **Sdílené hodnoty** – nazývá se také jako „kultura“ společnosti. Jde o souhrn sdílených názorů a hodnot, představ, mýtů a přístupů, které charakterizují vnitřní atmosféru ve společnosti (Smejkal a Rais, c2010, s. 13-17).

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza se využívá pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Díky ní může podnik zjistit, zda je ziskový, zda efektivně využívá svá aktiva, má-li vhodně nastavenou kapitálovou strukturu, zda stihá včas splácet své závazky a mnoho dalšího. Manažeři se znalostí finanční situace společnosti mohou lépe a správně rozhodovat např. o získávání finančních prostředků, stanovení optimální kapitálové struktury, rozdělení volných peněžních prostředků nebo o rozdělení zisku (Knápková, 2017, s. 17).

Růčková (2019, s. 9) definuje finanční analýzu takto: „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Dále také poukazuje na fakt, že v sobě finanční analýzy zahrnují minulost, současnost a předpověď budoucích finančních podmínek společnosti. Jako hlavní smysl této analýzy je považováno připravení podkladů pro kvalitní a správné rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2019, s. 9).

Dle Sedláčka (2011, s. 4) je cílem finanční analýzy podniku především:

- posoudit vliv vnitřního a vnějšího prostředí daného podniku,
- analyzovat vývoj podniku,
- posoudit výsledky analýzy v prostoru,
- analyzovat vztahy mezi ukazateli,
- poskytnout informace pro rozhodování do budoucnosti,
- analyzovat varianty budoucího vývoje podniku a vybrat ty nejvhodnější,
- interpretovat výsledky včetně návrhů v řízení podniku a finančním plánování.

Mezi uživatele finanční analýzy řadíme **akcionáře** (vyplácení dividend, úsilí o růst ceny akcií apod.), **věřitele** (splácení dluhů včas, vyplácení úroků z půjček atd.), **zaměstnance** (např. vyplácení mezd nebo zajišťování bezpečnosti práce), **zákazníky** (dodržování požadavků na kvalitu, dodávky a poctivé jednání), **dodavatele** (placení za dodávky včas a neporušovat podmínky), **veřejnost** (být odpovědní za zásahy do životního prostředí apod.), **stát** (placení daní a dodržování zákonů) (Sedláček, 2011, s. 8).

1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Vstupní informace, které jsou použity pro finanční analýzu, by měly být kvalitní a komplexní. Nejčastěji jsou základní data čerpána z účetních výkazů, které se dělí na finanční a vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy poskytují přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojů krytí, výsledku hospodaření nebo o peněžních tocích. Tyto výkazy jsou veřejně dostupné prostřednictvím obchodního rejstříku. Účetní výkazy vnitropodnikové vychází z potřeb každého podniku a nejsou závazně právně upraveny, ale informace z nich čerpané vedou ke zpřesnění výsledků finanční analýzy. Důležitými účetními výkazy pro finanční analýzy jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce (Růčková, 2019, s. 21-22).

Rozvaha

Rozvaha je sestavována k určitému okamžiku, většinou se jedná o poslední den účetního období a v peněžních prostředcích. Zobrazuje jednotlivé položky aktiv (stav majetku) a pasiv (zdroje krytí majetku) (Grünwald a Holečková, 2007, s. 35). Členění v rozvaze je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 1: Struktura rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rozvaha od roku 2016, c2012))

AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A. I.	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A. II.	Ážio a kapitálové fondy
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A. III.	Fondy ze zisku
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	A. IV.	VH minulých let
		A. V.	VH běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B. + C.	Cizí zdroje
C. I.	Zásoby	B. I.	Rezervy
C. II.	Pohledávky	C.	Závazky
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	C. I.	Dlouhodobé závazky
C. IV.	Peněžní prostředky	C. II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za určité období, většinou za jeden rok. Informace z tohoto výkazu jsou pro hodnocení ziskovosti podniku významným podkladem. Zkoumá se, jak je výsledek hospodaření ovlivňován jednotlivými položkami výkazu zisku a ztráty (Růčková, 2019, s. 32).

Výkaz peněžních toků

Tento výkaz se nazývá také „cash flow“. Je možné ho považovat za nejdůležitější při hodnocení finanční situace, jelikož se jedná o přehled skutečných peněžních toků, tedy příjmů a výdajů. Poskytuje přehled o tom, jak podnik peníze získával a využíval v daném časovém období. Je rozdělen dle činností, a to konkrétně na: peněžní toky z **provozní** činnosti, z **investiční** činnosti a z **finanční** činnosti. Je možné jej sestavit přímou či nepřímou metodou a jeho struktura zatím není jednoznačně upravena (Mařík, 2018, s. 119-120).

1.4.2 Metody finanční analýzy

Metody je možné rozdělit podle účelu, ke kterému má analýza sloužit a podle využívaných dat. Rozlišují se pak takto:

1. analýza absolutních (stavových a tokových) dat
 - horizontální analýza
 - vertikální analýza
2. analýza rozdílových ukazatelů
3. analýza poměrových ukazatelů
 - rentability
 - likvidity
 - aktivity
 - zadluženosti
 - provozní činnosti
 - cash flow
 - kapitálového trhu
4. analýza soustav ukazatelů
 - analytické metody

- pyramidové rozklady
- matematicko-statistické metody
- kombinace metod (Sedláček, 2011, s. 10).

1.4.3 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou posuzovány jako jednotlivé položky účetních výkazů. Tato analýza zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. U **horizontální analýzy** (neboli analýzy trendů) jsou zkoumány časové změny ukazatelů, je tedy nutné mít dostatečně dlouhou časovou řadu (Růčková, 2019, s. 44-46).

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \times 100$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – procentní změna
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 14)

Vertikální analýza (také procentní rozbor) se zaměřuje na strukturu ukazatelů, zkoumá souměření jednotlivých položek účetních výkazů k sumě aktiv nebo pasiv. Struktura aktiv informuje o investování kapitálu a o tom, jak moc byla zohledněna výnosnost investice v investičním procesu. Struktura pasiv na druhou stranu říká, jaké zdroje byly pro pořízení majetku využity. Platí, že čím je delší doba splatnosti zdroje, tím je daný zdroj dražší. Podnik by měl vhodně rozvrhnout financování vlastními a cizími zdroji (Růčková, 2019, s. 46-47).

1.4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato analýza pracuje s výkazy, které obsahují tokové položky. Jedná se tedy o analýzy z výkazu zisku a ztráty, cash flow, ale také některých položek rozvahy (Růčková, 2019, s. 47). Především se jedná o řízení finanční situace orientované na likviditu podniku (Knápková, 2017, s. 85).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jedná se o rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Tyto dluhy mohou mít splatnost jeden rok až tři měsíce, vytváří se tedy určitý finanční fond. Tento finanční fond zahrnuje volný kapitál, který může být využit pro bezproblémový průběh

hospodářské činnosti podniku (Sedláček, 2011, s. 35). Jedná se o část oběžného majetku financovanou dlouhodobým kapitálem (Knápková, 2017, s. 85).

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Jelikož je možné, že oběžná aktiva obsahují i méně likvidní nebo nelikvidní položky, je potřebné pro sledování okamžité likvidity využít jiný výpočet. V tomto výpočtu se odečítají okamžitě splatné závazky od pohotových peněžních prostředků, což vytváří peněžní finanční fond (Sedláček, 2011, s. 38). Nejvyšší stupeň likvidity nastává, když jsou zahrnuty pouze peníze na běžném účtu a hotovost. Do pohotových prostředků se ale často zahrnují také krátkodobé cenné papíry nebo krátkodobé termínované vklady (Knápková, 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky [Kč]}$$

Vzorec 2: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 86)

Čistý peněžně-pohledávkový fond (ČPPF)

Zde se jedná o takovou střední cestu mezi předchozími rozdílovými ukazateli. Ve výpočtu se z oběžných aktiv odečtou zásoby nebo také nelikvidní pohledávky a od toho se následně odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2011, s. 38-39).

$$\text{ČPPF} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky [Kč]}$$

Vzorec 3: Čistý peněžně-pohledávkový fond
(Zdroj: Sedláček, 2011)

1.4.5 Analýza poměrových ukazatelů

I analýza poměrových ukazatelů vychází z účetních výkazů, tedy veřejně dostupných informací. Poměrové ukazatele mají svůj název proto, že se počítají jako poměr jedné nebo více položek účetních výkazů k jiné položce nebo skupině (Růčková, 2019, s. 56). Mezi poměrové ukazatele se řadí ukazatele rentability (neboli ziskovosti), aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele, které vychází z údajů kapitálového trhu (Dluhošová, 2010, s. 76).

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměrují zisk z podnikání s výší konkrétních zdrojů, které podnik využil k jeho dosažení (Sedláček, 2011, s. 56). Rentabilita měří schopnost podniku dosahovat zisku s využitím investovaného kapitálu. Počítá se zde s různými kategoriemi zisku: **EBIT** (zisk před úhradou úroků a daní), **EBT** (zisk před zdaněním) nebo **EAT** (zisk po zdanění) (Růčková, 2019, s. 61).

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) – poměruje zisk s celkovými aktivy, které podnik investoval do podnikání. Nezohledňuje se, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100 [\%]$$

Vzorec 4: Rentabilita celkových vložených aktiv

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 57)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – udává výnosnost kapitálu, který vlastníci či akcionáři vložili do podniku. Tento ukazatel může posloužit ke zjištění, zda je kapitál investorů dostatečně výnosný vzhledem k riziku investice (Růčková, 2019, s. 63).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \times 100 [\%]$$

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 81)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) – nazýván také jako rentabilita dlouhodobých zdrojů, kde se tedy jedná o výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu v podniku. Slouží k vyjádření efektivnosti hospodaření podniku a také ke srovnávání podniků v prostoru (Sedláček, 2011, s. 58).

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \times 100 [\%]$$

Vzorec 6: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

(Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 81)

Rentabilita tržeb (ROS) – tento ukazatel je důležitý pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Jelikož u nefinančních podniků tvoří tržby nejdůležitější položku výnosů, zisk je vztažen k nim. Jde o vyjádření ziskové marže (Knápková, 2017, s. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \times 100 [\%]$$

Vzorec 7: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 100)

Ukazatele likvidity

Likvidita složky vyjadřuje schopnost určité složky se rychle a s nízkými ztrátami na hodnotě přeměnit na hotovost. Na druhou stranu likvidita podniku znamená schopnost daného podniku hradit včas své závazky. Pokud není podnik dostatečně likvidní, může to vést k neschopnosti podniku využívat ziskové příležitosti. Likvidní podnik je schopen hradit své závazky, ale příliš vysoká likvidita není výhodná pro vlastníky, protože aktiva není možné využít pro zhodnocování finančních prostředků (Růčková, 2019, s. 57-58).

Běžná likvidita – jedná se o likviditu 3. stupně, která udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Je zde nutné brát v potaz strukturu zásob a jejich ocenění a také strukturu pohledávek. Hodnota ukazatele se doporučuje v rozmezí 1,5 - 2,5 a určitě by neměla být menší než 1 (Knápková, 2017, s. 94).

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

Vzorec 8: Běžná likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 94)

Pohotová likvidita – označována jako likvidita 2. stupně. Cílem ukazatele bylo odstranit nevýhody předchozího ukazatele, a proto jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby. Je-li hodnota ukazatele značně nižší než běžná likvidita, v rozvaze podniku je nadměrná váha zásob (Sedláček, 2011, s. 67). Doporučují se hodnoty ukazatele v rozmezí 1,0 - 1,5, výše však závisí na činnosti podniku, odvětví apod. (Dluhošová, 2010, s. 83).

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

Vzorec 9: Pohotová likvidita
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 67)

Okamžitá likvidita – do likvidity 1. stupně již vstupují pouze nejlikvidnější položky v rozvaze. Jedná se o peníze na běžných účtech a v hotovosti (Růčková, 2019, s. 58).

Zde jsou doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5 a vysoké hodnoty značí neefektivní využívání finančních prostředků (Knápková, 2017, s. 95).

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

Vzorec 10: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele mají za úkol měřit schopnost podniku hospodařit se svými aktivy. Jsou vyjádřeny nejčastěji v počtu obrátek jednotlivých složek aktiv nebo zdrojů (Růčková, 2019, s. 70). Nedostatek aktiv znamená, že se podnik musí vzdát výhodných podnikatelských příležitostí a tím přichází o možné výnosy. Na druhou stranu více než účelné množství aktiv vede ke vzniku zbytečných nákladů a tím pak také nízkého zisku (Sedláček, 2011, s. 60).

Obrat celkových aktiv – u ukazatele platí: čím vyšší hodnota, tím lépe. Minimálně by hodnota měla dosahovat 1, záleží však na odvětví. Nízké hodnoty znamenají neefektivní využití majetku podniku (Knápková, 2017, s. 108)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 11: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 61)

Obrat stálých aktiv – má stejnou vypovídací hodnotu jako předchozí ukazatel, ale měří efektivnost využívání dlouhodobého majetku. Využívá se při rozhodování o pořízení nového investičního majetku (Sedláček, 2011, s. 61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec 12: Obrat stálých aktiv
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 61)

Obrat zásob – ukazatel vypovídá o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a zase naskladněna. Srovnává se s oborovým průměrem – je-li hodnota vyšší než

oborový průměr, nemá podnik přebytečné zásoby. Naopak nižší obrat zásob nejspíše znamená, že podnik uchovává zastaralé zásoby (Sedláček, 2011, s. 62).

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

Vzorec 13: Obrat zásob
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 70)

Doba obratu pohledávek – udává počet dní, které podnik čeká na inkaso plateb za své tržby. Hodnota delší, než běžná doba splatnosti znamená, že odběratelé neplatí včas své účty (Sedláček, 2011, s. 63).

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

Vzorec 14: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 63)

Doba obratu závazků – vypovídá o rychlosti splácení závazků podniku. Tato doba by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy v podniku (Růčková, 2019, s. 99-100).

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

Vzorec 15: Doba obratu závazků
(Zdroj: Kislíngrová, 2010, s. 109)

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností je myšlena skutečnost, kdy podnik k financování svých aktiv vyžívá cizí zdroje. V dnešní době je nemyslitelné, aby podnik financoval svá aktiva pouze z vlastních či cizích zdrojů. Jestliže by využíval pouze vlastní kapitál, snížila by se celková výnosnost vloženého kapitálu. Financování pouze cizím kapitálem pak není možné už jen kvůli právním předpisům o určité výši vlastního kapitálu. Podniky mají motivaci k financování cizími zdroji především z důvodu, že bývají levnější než zdroje vlastní (Kislíngrová, 2010, s. 110).

Celková zadluženost – jde o základní ukazatel zadluženosti. Při hodnocení ukazatele je nutné zohlednit odvětví, ve kterém se podnik nachází, obecně se však doporučují hodnoty zadluženosti v rozmezí 30–60 % (Knápková, 2017, s. 88).

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

Vzorec 16: Celková zadluženost
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 88)

Koeficient samofinancování – tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a jejich součet by měl být 100 %. Vyjadřuje poměr financování vlastními zdroji (Růčková, 2019, s. 68).

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

Vzorec 17: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Úrokové krytí – podává informaci o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Jestliže je ukazatel roven 1, všechny zisk podniku je potřebný k uhrazení úroků. Dostatečné hodnoty se uvádí 3x až 6x, ale je nutné toto doporučení brát s rezervou (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 18: Úrokové krytí
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

1.4.6 Analýza soustav ukazatelů

Z důvodů omezené vypovídající hodnoty předchozích ukazatelů se začaly pro posuzování celkové finanční situace podniku vytvářet soustavy ukazatelů (Sedláček, 2011, s. 81). Nejdůležitější bylo napomoci podnikům včas rozpoznat příčiny jakékoliv nestability, které by mohly signalizovat možný úpadek (Dluhošová, 2010, s. 93). Tyto nástroje jsou rozděleny na dva druhy modelů – bankrotní a bonitní. Bankrotní modely vypovídají o tom, jestliže zkoumaný podnik zbankrotuje a jsou také schopny predikovat další vývoj podniku s určitou pravděpodobností. Bonitní modely pak vypovídají o tom, zda je podnik

dobrý nebo špatný (Kalouda, 2017, s. 79). Pro využití v této práci budou popsány dva modely: Altmanův model (neboli Z-skóre) a Index IN05.

Altmanův model (Z-skóre) – tento model vyjadřuje finanční situaci podniku a doplňuje tak finanční analýzu. Jedná se o model násobné diskriminační analýzy, kterou stanovil profesor Altman a nazývá se také „formule bankrotu“. Výpočet Z-skóre je definovaný různě pro různé typy podniků. Pro podniky, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze byla stanovena následující rovnice (Sedláček, 2011, s. 110):

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

Vzorec 19: Altmanův model
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 110)

Kde: X_1 – pracovní kapitál / celková aktiva,
 X_2 – nerozdělený zisk / celková aktiva,
 X_3 – EBIT / celková aktiva,
 X_4 – tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje,
 X_5 – tržby / celková aktiva (Knápková, 2017, s. 132).

Situace podniku dle hodnot Z-skóre:

$Z > 2,9$ finanční situace je uspokojivá,
 $1,2 < Z \leq 2,9$ šedá zóna (neprůkazné),
 $Z \leq 1,2$ vysoká pravděpodobnost bankrotu (Kalouda, 2017, s. 82).

Index IN05 – index IN05 se využívá při hodnocení finanční výkonnosti podniku. Je posledním modelem z množiny diskriminačních funkcí, jejichž autoři jsou Inka a Ivan Neumaierovi a nazývají se hromadně „Indexy důvěryhodnosti IN“ (Kalouda, 2017, s. 85-86). Rovnice má následující tvar:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Vzorec 20: Index IN05
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 112)

Kde: A = aktiva / cizí kapitál
 B = EBIT / nákladové úroky

$C = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$

$D = \text{celkové výnosy} / \text{celková aktiva}$

$E = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky a úvěry}$ (Sedláček, 2011, s. 111).

Ukázalo se, že ukazatel B nabývá často extrémních hodnot, a proto se při výpočtu využívá limitace tohoto ukazatele. Doporučená hodnota je potom 9,00 (Karas a Režňáková, 2015, s. 399).

Vyhodnocení indexu IN05:

$IN > 1,6$ podnik tvoří hodnotu,

$0,9 < IN \leq 1,6$ šedá zóna,

$IN \leq 0,9$ podnik netvoří hodnotu, hrozí finanční problémy

(Knápková, 2017, s.134).

1.5 SWOT analýza

Tato analýza se řadí mezi nejvíce využívané analytické metody a základní metody strategické analýzy. SWOT analýza využívá informace a data získaná při analýze a hodnocení společnosti. Na základě vnitřní a vnější analýzy jsou vytvářeny alternativy strategií. Z vnitřní analýzy společnost rozezná své silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), z vnější analýzy je pak schopna identifikovat příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) vyplývající z okolí. Výsledky pak bývají zpracovány do SWOT matice (Grasseová, 2010, s. 295-297).

Důležitou součástí SWOT analýzy je také hodnocení jednotlivých parametrů. Hodnotit je možné na základě bodů, kdy jsou silné stránky a příležitosti hodnoceny kladnou stupnicí od 1 do 5. Hodnota 1 znamená nejnižší spokojenost a hodnota 5 pak nejvyšší spokojenost s daným faktorem. Dále jsou hodnoceny slabé stránky a hrozby, a to zápornou stupnicí od -1 do -5. Hodnota -1 vyjadřuje nejnižší nespokojenost a hodnota -5 pak nejvyšší nespokojenost. K jednotlivým položkám je dále přiřazena váha, jejíž součet v rámci dané kategorie činí 1. Jedná se o důležitost každé zjištěné položky pro společnost v dané kategorii. Následně se hodnocení jednotlivých faktorů vynásobí s jejich váhou a v rámci kategorie jsou tyto výsledky sečteny. Dále se zjišťuje zvlášť

hodnocení interní a externí analýzy a závěrem je zjištěno celkové hodnocení SWOT analýzy pomocí jejich součtu (Dědková, 2013).

Následující tabulka zobrazuje možnou výslednou SWOT matici.

Tabulka 2: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Grasseová, 2010, s. 299))

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... atd.		WO strategie „hledání“ <i>K překonání slabé stránky jsou využity příležitosti.</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silných stránek ve prospěch příležitostí.</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... atd.		WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.</i>

Je nutné si vždy při realizaci této analýzy stanovit, k čemu budou využity získané výsledky – mimo svůj základní účel slouží analýza také jako podklad pro definování vize, pro formulaci strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí (Grasseová, 2010, s. 196-197).

1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Po provedení strategické a finanční analýzy je pro sestavení finančního plánu důležitá také prognóza generátorů hodnoty. Pojmeme generátory hodnoty je myšlen soubor základních podnikohospodářských veličin, jejichž souhrn určuje hodnotu podniku. Analýza generátorů hodnoty pak pomáhá získat detailnější pohled na podnikovou minulost, zda tvoří hodnotu a které faktory tuto skutečnost ovlivňují. Ačkoliv jsou tyto generátory základem pro ocenění, jejich prognóza by měla být základem finančního plánu, především pak volných peněžních toků (Mařík, 2018, s. 149-150). Pro potřeby této diplomové práce zde budou popsány čtyři ze sedmi generátorů hodnoty.

Prognóza tržeb

Při prognóze budoucích tržeb podniku by se mělo vycházet ze strategické analýzy. Jedná se především o odpovědi na otázky týkající se objemů prodeje při zohlednění pravděpodobného vývoje trhu a tržních podmínek. Nejdříve by měla být provedena analýza a prognóza relevantního trhu, dále analýza konkurence a vnitřního potenciálu podniku a na jejich základě pak prognóza tržeb (Mařík, 2018, s. 76).

Při prognóze se doporučuje využít alespoň tyto postupy:

- **Analýza časových řad a jejich interpolace** – základem prognózy je analýza časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Využívá se zde např. rozbor pomocí indexů a klouzavých průměrů nebo vyrovnání vhodnou funkcí.
- **Jednoduchá a vícenásobná regresní analýza** – zde se jedná o modelování vztahu mezi velikostí poptávky a možnými ovlivňujícími faktory, např. HDP nebo úroveň cen (Mařík, 2018, s. 86).

Důležité je také zjištění, co je vlastně podnik schopen financovat. Existuje zde možná omezující podmínka, kterou jsou kapacitní možnosti (Mařík, 2018, s. 150).

Provozní zisková marže

Pro zjištění provozní ziskové marže se využívá tento výpočet:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{korigovaný provozní výsledek hospodaření (KPVH)}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 21: Provozní zisková marže

(Zdroj: Mařík, 2018, s. 151)

Využití KPVH ve výpočtu má své praktické důvody, jedná se o výsledek hospodaření očištěný např. o tržby a zůstatkovou cenu prodaného DHM a materiálu nebo mimořádné výnosy a náklady (Mařík, 2018, s. 151).

V této práci bude KPVH nahrazen provozním výsledkem hospodaření.

Dle Maříka (2018, s. 151) je nejlepším způsobem při prognózování ziskové marže využití dvou nezávislých prognóz a následně je mezi sebou sladovat. Nazvány jsou prognóza shora a prognóza zdola.

- **Prognóza shora** – jde o základní přístup k projekci této marže. Základem je vývoj provozní ziskové marže v minulosti a její pravděpodobný budoucí vývoj (Mařík, 2018, s. 152).
- **Prognóza zdola** – postup je následující:
 - sestavení prognózy hlavních provozních položek nákladů (např. výkonová spotřeba nebo osobní náklady) – možné využití podílu z tržeb,
 - doplnění o další provozní položky nákladů a případně i o výnosy,
 - dopočítání korigovaného provozního zisku (rozdíl provozních nákladů a výnosů),
 - dopočítání ziskové marže ze zisku a tržeb (Mařík, 2018, s. 153).

Výsledky těchto prognóz by měly být shodné, je tedy potřeba předchozí odhady upravovat tak dlouho, dokud tomu tak nebude. Výsledkem je tedy podložená prognóza provozní ziskové marže a také nákladových položek (Mařík, 2018, s. 153).

Pracovní kapitál

Pracovní kapitál je součástí provozně nutného investovaného kapitálu a vypočítá se následujícím způsobem (Mařík, 2018, s. 157):

Tabulka 3: Výpočet pracovního kapitálu

(Zdroj: Mařík, 2018, s. 157)

<i>Peněžní prostředky</i>
+ <i>zásoby</i>
+ <i>pohledávky</i>
- <i>neúročené závazky</i>
+ <i>časové rozlišení aktiv</i>
- <i>časové rozlišení pasiv</i>
<hr/>
= pracovní kapitál

Nejdůležitější je zde analýza a určení plánované výše zásob, pohledávek a závazků. K tomu je nutné postupovat takto:

- analýza náročnosti výkonů na jednotlivé položky pracovního kapitálu za minulost (využití ukazatele doby obratu ve dnech, kdy se položka pracovního kapitálu vydělí denními tržbami),
- zjištění hlavních příčin sledovaného vývoje položek,

- vytvoření předpokladů o působení zjištěných faktorů do budoucnosti a odhad vývoje náročnosti tržeb na dané položky pracovního kapitálu v dalších letech (Mařík, 2018, s. 159-160).

Investice do dlouhodobého majetku

Zde jsou uvažovány pouze investice do provozně nutného dlouhodobého majetku, tedy majetku nezbytném pro hlavní podnikatelskou činnost podniku. Jedná se nejspíš o nejsložitější část analýzy a prognózy generátorů hodnoty, především kvůli neplynulému vývoji investic a jejich potřebě pro konkurenční boj a přežití podniku. Mezi investice by se měly řadit i investice do lidských zdrojů a výzkumu a vývoje (Mařík, 2018, s. 162).

Mařík (2018, s. 162-163) uvádí tři varianty přístupů k plánování investiční náročnosti:

- **Globální přístup** – využívá se při investicích do dlouhodobého majetku, které mají poměrně průběžný charakter (např. velký dopravní podnik). Nejvhodnější je zkoumat relace mezi skutečnými výdaji za investici a tržbami, je však možné využít i prostý podíl dlouhodobého majetku na tržbách.
- **Přístup dle hlavních položek** – je možné jej využít v nejbližší budoucnosti. Základem jsou investiční plány podniku, které zahrnují jednotlivé projekty a akce.
- **Přístup založený na odpisech** – pro kontrolu plánů investic je využívána relace k odpisům, avšak u rozvíjejících se podniků tento přístup zajišťuje pouze nezbytnou podmínku odpisů nižších než investice. Nejvhodnější je kombinace přístupů (Mařík, 2018, s. 162-163).

1.7 Sestavení finančního plánu podniku

Finanční plán bývá součástí podnikového plánu, který by měl vycházet z vize a strategie podniku. V rámci tvoření finančního plánu je nutné kompletně sestavit výsledovku, rozvahu a výkaz peněžních toků. Aby bylo toto možné, je potřeba doplnit také:

- **Plán financování** – do tohoto plánu se řadí předpokládané splátky úvěrů, případné nové úvěry apod. Je nutný k ověření, zda je prognóza generátorů hodnoty reálná – mohlo by dojít např. k nedostatku finančních zdrojů pro plánované investice.

- **Plánované hodnoty méně významných položek** – doplnění těchto hodnot může pomoci k zajištění kontinuity časové řady minulých a budoucích finančních výkazů.
- **Položky nesouvisející s hlavní činností podniku** – do této kategorie je možné zařadit např. plán odprodeje majetku (zisky z prodeje majetku). Mělo by být jasné vyznačeno, které položky souvisí s hlavní činností podniku.
- **Výplaty dividend/podílů na zisku** – tyto položky je vhodné do plánu vložit především z důvodu možného neúměrného narůstání peněžních prostředků v rozvaze, avšak hodnotu podniku by neměly ovlivnit.
- **Formální dopočty** – jde o dopočty všech položek, které jsou potřebné ke kompletnímu sestavení finančních výkazů. Může se jednat o celkové peněžní toky, ziskové fondy, nerozdělený zisk atd. (Mařík, 2018, s. 176-177).

Při sestavování jednotlivých výkazů uvádí Mařík (2018, s. 177-182) nejdůležitější výpočty, které jsou popsány níže.

Výkaz zisku a ztráty

- **Hlavní činnost podniku**
 - Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží = tržby v roce předchozím * odhadnuté tempo růstu.
 - Hlavní nákladové položky, které závisí na objemu výkonů = tržby * procento z tržeb (odhadnuté z prognózy ziskové marže zdola).
 - Změna stavu zásob vlastní činnosti = výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku – výše dané zásoby k začátku roku (z plánu pracovního kapitálu). Řadí se do nákladových položek.
 - Aktivace – také se bere jako položka nákladová a je odhadnuta podle výše v minulých letech, v případě nepravidelnosti se neplánuje.
 - Osobní náklady = tržby * procento osobních nákladů (odhadnuté v prognóze ziskové marže zdola). Náklady na sociální a zdravotní pojištění se pak = mzdové náklady * procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění (očekávané).
 - Odpisy – odvozují se z plánu investic a dlouhodobého majetku.

- Ostatní provozní položky, které se opakují (např. daně a poplatky nebo sociální náklady) = tržby * odhadnuté procento z prognózy ziskové marže.
- KPVH před daní = tržby celkem – náklady, které souvisí s hlavní činností (Mařík, 2018, s. 179).
- **Náklady vynaložené na cizí kapitál**
 - Přebírají se nákladové úroky z plánu financování (Mařík, 2018, s. 179).
- **Náklady a výnosy související s neprovozním majetkem podniku**
 - Jako výnosovou položku se zahrnují tržby z prodeje majetku, jako nákladovou pak zůstatková cena prodaného majetku.
 - Dle hodnot z minulých let a předpokladů se doplňují výnosy z finančního majetku, případně i položky související s prodejem cenných papírů (Mařík, 2018, s. 179).
- **Výsledek hospodaření celkem**
 - Společně s daní se dopočítává dle daňové sazby, která je očekávána pro budoucí roky (Mařík, 2018, s. 179).

Výkaz peněžních toků

Z rozvahy ke konci minulého roku se převezme **stav peněžních prostředků k počátku roku** a následně se dopočítává (Mařík, 2018, s. 180):

- **Peněžní tok z hlavní činnosti**
 - Převezme se KPVH z výkazu zisku a ztráty a zdaní se očekávanou daňovou sazbou.
 - Z provozní části výkazu zisku a ztráty se přebírají odpisy a případné změny rezerv.
 - Dále se převezmou meziroční změny zásob, pohledávek, závazků a časového rozlišení z plánu provozně nutného pracovního kapitálu.
 - Nyní lze vypočítat provozní peněžní tok (cash flow) z hlavní činnosti.
 - Z plánu investic a dlouhodobého majetku se převezmou investice do provozně nutného dlouhodobého majetku (Mařík, 2018, s. 180).
- **Náklady vynaložené na cizí kapitál**
 - z výkazu zisku a ztráty nebo z plánu financování se přebírají platby za nákladové úroky (Mařík, 2018, s. 180).

- **Peněžní tok plynoucí z neprovozního majetku**
 - Z výkazu zisku a ztráty se převezmou výnosy, které souvisí s majetkem nepotřebným k provozu a náklady na něj (musí být zároveň výdajem).
 - Zahrnují se také investice do majetku nepotřebného k provozu (příjmy z odprodeje apod.)
 - Mohou se zahrnout neprovozní pohledávky nebo závazky.
 - V případě potřeby se zahrnují jednorázové nebo mimořádné příjmy a výdaje.
 - Následně je potřebné dopočítat diferenci v dani z příjmů (rozdíl mezi daní z příjmu ve výkazu zisku a ztráty a daní, která připadá na korigovaný provozní zisk). Je možné ji začlenit do finančního cash flow (Mařík, 2018, s. 180).
- **Finanční činnost podniku**
 - Jedná se o finanční peněžní tok, do kterého se přebírají přepokládané výdaje spojené se splátkami úvěrů, dluhopisů a jiných dlouhodobých cizích zdrojů podniku z plánu dlouhodobého financování.
 - Je možné, že bude potřeba plánovat i příjem z vlastního kapitálu, který byl externě navýšen.
 - Plánujeme zde také výplaty dividend/podílů na zisku vlastníkům (Mařík, 2018, s. 181).
- **Celkový peněžní tok (cash flow celkem)**
 - Počítá se jako součet všech uvedených peněžních toků (Mařík, 2018, s. 181).

Následně se vypočítá **konečný stav peněžních prostředků** = počáteční stav + plánovaný celkový peněžní tok (Mařík, 2018, s. 181).

Rozvaha

- **Aktiva**

- Dlouhodobý majetek – přebírá se z plánu investic ke konci roku. V případě, že jsou zde pouze investiční výdaje, dopočítají se konečné stavy takto: stav ke konci roku = stav ke konci roku předchozího + pořízení majetku – odpisy – zůstatková cena prodaného majetku (Mařík, 2018, s. 181).
- Zásoby a pohledávky – převezmou se z plánu pracovního kapitálu. Je možné doplnit o ne tolik významné nebo neprovozní položky, které by však měly být označeny.
- Peněžní prostředky – přebírají se z plánu peněžních roků ke konci roku (Mařík, 2018, s. 181).

- **Pasiva**

- Základní kapitál a kapitálové fondy – nechávají se na úrovni současné a jestliže se předpokládá změna, musí být uvedena také v plánu finančního peněžního toku.
- Fondy tvořené ze zisku – mohou se ponechat beze změny v případě, že má společnost dostatečně vysoký povinný rezervní fond.
- Nerozdělený hospodářský výsledek minulých let = nerozdělený hospodářský výsledek minulých let ke konci roku předchozího + hospodářský výsledek za běžné období z roku předchozího – vyplacené dividendy/podíly na zisku v běžném roce.
- Hospodářský výsledek běžného účetního období – přebírá se z konečné části výkazu zisku a ztráty.
- Neúročené krátkodobé závazky – převezmou se z plánu pracovního kapitálu a je možné zahrnout i ne tolik významné či neprovozní závazky.
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = stav ke konci minulého roku – splátky + nová přijetí (ta se přebírají z plánu financování nebo plánu finančního peněžního toku) (Mařík, 2018, s. 181-182).

Pro formální kontroly plánu je možné využít bilanční sumu – po sestavení kompletního plánu se musí součet aktiv a pasiv v rozvaze v každém roce rovnat (Mařík, 2018, s. 182).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Druhá část diplomové práce se bude věnovat nejdříve představení společnosti PBS Turbo s.r.o., následně strategické analýze společnosti, která zahrne analýzu makroprostředí (SLEPTE analýza), mikroprostředí (Porterův model pěti sil) a vnitřního prostředí (McKinseyho model 7S). Dále bude analyzována finanční situace společnosti pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a závěrem této části budou výsledky analýz shrnuty pomocí SWOT analýzy.

2.1 Představení společnosti

Společnost PBS Turbo s.r.o. byla založena v roce 1997 ve formě joint venture mezi PBS Velká Bíteš a.s. a investorem MAN B&W Diesel AG Diesel AG. Zabývá se přesným strojírenstvím a výrobou turbodmychadel pro námořní, elektrická, energetická, železniční a jiná zařízení s motory o výkonu 390 kW až 2 350 kW. Postupně se společnost stává význačným dodavatelem těchto turbodmychadel (PBS Turbo c2018).

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 25288.

Datum zápisu: 1. ledna 1997

Sídlo: Vlkovská 279, 595 01 Velká Bíteš

Identifikační číslo: 25321234

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- kovářství, podkovářství
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- klempířství a oprava karoserií
- malířství, lakýrnictví, natěračství

Jednatel: Josef Malý, dat. nar. 26. listopadu 1959

Společník: MAN Energy Solutions SE, 86153 Augsburg, Stadtbachstraße 1, Spolková republika Německo

Základní kapitál: 122 700 000,- Kč (Justice, 2021).

Společnost se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do zpracovatelského průmyslu a mezi hlavní činnosti patří: výroba motorů a turbín, kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly; výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení; obrábění apod. (Registr ekonomických subjektů, 2021).



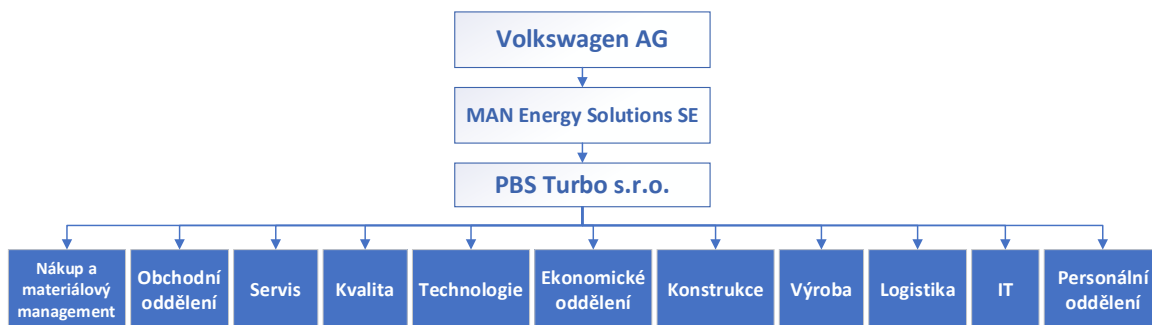
Obrázek 3: Logo společnosti PBS Turbo s.r.o.
(Zdroj: PBS Turbo c2018)

2.1.1 Historie

První tovární hala ve Velké Bíteši byla vybudována v roce 1950 a v roce 1957 již byla zahájena výroba turbodmychadel s vlastní koncepcí PBS. Samotná společnost PBS Turbo s.r.o. byla založena v roce 1997 formou joint venture mezi PBS Velká Bíteš a.s. a investorem MAN B&W Diesel AG Diesel AG. O rok později se k výrobě turbodmychadel PBS připojila výroba turbodmychadel NR. V roce 2005 již MAN vlastní 100% společnosti PBS Turbo s.r.o. V dalších letech společnost zahájila vývoj různých druhů turbodmychadel, jejich výrobu a také dodávky. V roce 2011 se novou ovládající osobou stává společnost Volkswagen AG, se sídlem Wolfsburg, Spolková republika Německo (PBS Turbo, c2018).

2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku 4 (viz níže). Společnost PBS Turbo s.r.o. je dceřinou společností, jejíž vlastníkem je MAN Energy Solutions SE a ovládající osobou společnost Volkswagen AG. Jednateli společnosti podléhá 11 oddělení, a to: nákup a materiálový management, obchodní oddělení, servis, kvalita, technologie, ekonomické oddělení, konstrukce, výroba, logistika, informační technologie, personální oddělení.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti PBS Turbo s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

2.1.3 Výrobní program

PBS Turbo má díky 60leté zkušenosti ve vývoji a výrobě turbodmychadel rozsáhlé know-how. Víze společnosti je být preferovaným obchodním partnerem ve všech aktivitách, které realizují. Společnost vyrábí malá turbodmychadla s výkonem do 2 700 kW, které jsou koncipovány tak, aby po celou dobu své životnosti dodávaly maximální výkon. Konkrétně se jedná o modelové řady od TCR10 do TCR18. Společnost s tímto portfoliem pokrývá celou řadu turbodmychadlových aplikací u vysokorychlostních i středně-rychlostních motorů. Do nabídky společnosti patří také opracovávání dílů na všech dostupných strojích (PBS Turbo, c2018).

2.2 Strategická analýza podniku

V této podkapitole budou vypracovány analýzy makroprostředí (SLEPTE analýza), mikroprostředí (Porterův model pěti sil) a vnitřního prostředí (McKinseyho model 7S).

2.2.1 SLEPTE analýza

Pomocí analýzy SLEPTE se vyhodnocuje vliv vnějšího prostředí na společnost. Analyzovány zde budou hlavní faktory, které působí na společnost PBS Turbo s.r.o. v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory

Jedním z hlavních sociálních faktorů působících na společnost je demografická struktura společnosti a její změny. Sídlo společnosti se nachází ve Velké Bíteši, která leží v Kraji Vysočina. Mezi kraji se svojí rozlohou řadí Kraj Vysočina na páté místo, ovšem počtem

obyvatel až na místo dvanácté. Tato skutečnost se pak odráží ve velmi nízké hustotě osídlení (Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021).

Tabulka 4: Střední stav obyvatelstva v Kraji Vysočina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021))

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Střední stav obyvatelstva v Kraji Vysočina	510 006	509 507	509 187	508 664	509 019	509 370	509 844

Již od roku 2011 se v tomto kraji projevoval pokles počtu obyvatelstva, od roku 2018 však pozorujeme růst. Za tento růst je zodpovědné především kladné migrační saldo. Roste také počet osob ve věku 65+ let a počet dětí do 15 let, což znamená neustálý pokles počtu obyvatel v produktivním věku. Podíl osob v produktivním věku klesl ze 66,8 % v roce 2014 na 64 % v roce 2019 (Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021). Společnost je tímto negativním trendem ovlivněna při hledání pracovních sil, především do výrobního procesu.

Tabulka 5: Podíl nezaměstnaných osob [%]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021))

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (30.9.)
Podíl nezaměstnaných osob [%]	7,35	6,22	5,17	3,8	3,02	2,7	2,99

Vývoj nezaměstnanosti závisí do značné míry na hospodářském vývoji. V období oživení ekonomiky bude míra nezaměstnanosti klesat, naopak zpomalování ekonomického růstu bude mít za následek růst míry nezaměstnanosti. Za sledované období, tedy od roku 2014, dochází k poklesu míry nezaměstnanosti ve všech krajích. Ke 30.9. roku 2020 se míra nezaměstnanosti lehce zvýšila v důsledku pandemie koronaviru. Sekundární sektor, do kterého se řadí i zpracovatelský průmysl, se na celkovém počtu zaměstnaných podílel v roce 2018 z 47,3 % (Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021).

Legislativní faktory

Společnost PBS Turbo s.r.o. se musí, jako každý jiný podnikatelský subjekt v České republice, řídit především zákony této země. Mezi tyto zákony patří především zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., občanský zákoník č. 89/2012 Sb., zákoník práce č. 262/2006 Sb., zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákon o zpracování osobních údajů 110/2019 Sb. a daňové zákony (Zákony pro lidi, 2010-2021).

Začátek roku 2021 přinesl hned několik důležitých legislativních změn. Mnohé z nich se týkají problematiky mzdového účetnictví a personalistiky, další například souvisí s pandemií koronaviru.

Jednou ze zmíněných změn je novela zákona o obchodních korporacích, která se týká rozhodování obchodní společnosti, členů orgánů a jejich odpovědnosti, rozdělování zisku a dalších vlastních zdrojů apod. Jako další je možné uvést novelu zákoníku práce, týkající se především změny výpočtu dovolené, sdíleného pracovního místa atd. (Buršíková, c1999-2021).

Nejdůležitější změnou pro rok 2021 je jistě zrušení superhrubé mzdy, která bude nahrazena klouzavou progresivní sazbou daně z příjmů fyzických osob 15 a 23 %. Dále se také zvyšuje základní sleva na dani, a to na 27 840 Kč za rok. Zaměstnavatelé mohou také nově zaměstnancům přispívat na stravování formou tzv. stravenkového paušálu. Minimální mzda se pro rok 2021 zvýšila na 15 200 Kč za měsíc nebo 90,50 Kč za hodinu (Kučerová, c2007-2021).

V rámci společnosti se musí všichni řídit směnicemi pro kvalitu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí a také předpisy uvedenými v systémech řízení společnosti. Všechny tyto zákony se často mění, proto společnost musí stále sledovat veškeré změny a podřízovat se jim. V posledních letech nastaly také legislativní změny jako např. vydání obecného nařízení o ochraně osobních údajů GDPR, kontrolní hlášení DPH nebo elektronická evidence tržeb.

Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů, společnost je ovlivněna stádiem hospodářského cyklu, mírou inflace, vývojem kurzu koruny vůči euru či americkému dolaru, ale také hospodářskou politikou vlády apod.

V roce 2020 zapříčinila pandemie nového typu koronaviru hluboký propad světové ekonomiky. Musela být přijata proti pandemická opatření, jejichž doprovodné efekty tento propad způsobily. Všechny zasažené hospodářské politiky světa přijaly masivní monetární a fiskální stimuly, díky kterým byl omezen negativní vliv pandemie na krátkodobý růst a dopady na dlouhodobý růst byly minimalizovány. Veškeré predikce s sebou nesou obrovské nejistoty a rizika, avšak pro rok 2021 je předpokládáno oživení

globální ekonomické aktivity. Předpoklad makroekonomické predikce je takový, že k významnějšímu uvolnění daných opatření dojde nejdříve ve 2. čtvrtletí roku 2021 (Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce, 2021).

Následující tabulka zobrazuje reálný růst HDP od roku 2014, odhad pro rok 2020 a predikci do roku 2023. V roce 2020, mezi první a druhou vlnou pandemie, zaznamenala česká ekonomika oživení. Meziroční pokles reálného HDP se zmírnil z 10,8 % ve 2. čtvrtletí na 5 % ve 3. čtvrtletí. Těto skutečnosti pomohl především výsledek zahraničního obchodu, jehož příspěvek k meziročnímu růstu HDP byl +1,2 p.b. Konkrétně se dařilo vývozu motorových vozidel, strojů, počítačů a dalších elektrických zařízení. Pro rok 2021 se předpokládá hospodářský růst 3,3 %, který by měl být způsoben očekávaným zlepšením epidemické situace díky procesu očkování (Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce, 2021).

Tabulka 6: Reálný růst HDP a jeho prognóza [%]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva financí: Makroekonomická predikce)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Reálný růst HDP v %	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-7,1	3,3	3,7	2,9

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím společnost je míra inflace. Její vývoj, odhad a predikci můžeme vidět v následující tabulce. V roce 2020 dosáhla průměrná míra inflace 3,2 % a pro rok 2021 se předpokládá zvolnění na 2,2 %. Protiinflační efekt by měla mít především slabá domácí poptávka a přetrvávající záporná mezera výstupu (Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce, 2021).

Tabulka 7: Průměrná míra inflace [%]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva financí: Makroekonomická predikce)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrná míra inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,2	2,0	2,1

Jelikož společnost PBS Turbo s.r.o. vyváží většinu svých výrobků do zahraničí, je ve velké míře ovlivněna vývojem koruny vůči euru, ale také vůči americkému dolaru. V následující tabulce je zobrazen vývoj a budoucí odhad vývoje zmíněných kurzů. Po celé sledované období vývoj kurzu české koruny vůči americkému dolaru kolísá. Mezi roky 2014 a 2018 je možné pozorovat posilování koruny vůči euru, což se změnilo od roku 2019, kdy začala koruna oslabovat. Ministerstvo finanční očekává od roku 2021

opětovné posilování české koruny ve větší míře. Tato skutečnost by pro společnost znamenala snížení výnosnosti prodávaných výrobků do zahraničí.

Tabulka 8: Vývoj kurzů CZK / EUR a CZK / USD

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva financí: Makroekonomická predikce)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kurz CZK / EUR	27,5	27,3	27,0	26,3	25,6	25,7	26,6	26,2	25,7	24,8
Kurz CZK / USD	20,8	24,6	24,4	23,4	21,7	22,9	23,2	21,4	-	-

Kvůli významnosti průmyslu v dnešním světě je důležité i hledání indikátorů, které odráží ekonomickou situaci na trhu a její vývoj. V tomto případě se jedná o indikátory průmyslové výroby. Tyto indikátory je možné použít např. jako jedny z proměnných pro krátkodobé prognózy. Začátkem roku 2020 byl mnou zpracován výzkumný projekt, který se zaměřoval na zjištění, do jaké míry ovlivňují vybrané indikátory průmyslové výroby vývoj rentability u strojírenských společností v ČR. Vztahem mezi rentabilitou (ziskovostí) a konkrétně indexem průmyslové produkce se zabývali např. i Mora, i Balcells a i Artal (1999) ve své studii, kde zkoumali makroekonomické vlivy na evropskou výrobní ziskovost. V této studii byl zjištěn kladný vztah mezi indexem průmyslové výroby a ziskovostí, konkrétně každý bod nárůstu indexu by způsobil zrychlení ziskovosti o 0,318 bodů (u veškeré evropské výroby). V mnou zpracovaném výzkumu byla v první řadě provedena popisná statistika dat a jejich grafická prezentace. Následně byla data analyzována v programech SPSS Statistics a Microsoft Excel. Tato analýza obsahovala posouzení normality v datech, korelační analýzu a lineární regresi. Výzkum prokázal středně silnou vzájemnou korelaci (závislost) indikátorů průmyslové výroby a ukazatelů rentability. Zároveň zjistil existenci vlivu těchto indikátorů na rentabilitu strojírenských společností v ČR, ovšem ne dostatečně vysokou k možnosti predikce vývoje rentability. Ukázka z výzkumu je přiložena k práci jako Příloha č. 1.

Společnost je také ovlivněna výší dotací poskytovaných státem (především Ministerstvem průmyslu a obchodu), dotacemi z Evropské unie a nejvíce pak podporou poskytnutou Technologickou agenturou České republiky. Bez těchto dotací a podpory by společnost s velkou pravděpodobností neměla dostatek finančních prostředků pro vývojové projekty a bylo by obtížné realizovat výzkum a vývoj.

Politické faktory

Do určité míry se tyto faktory prolínají s faktory legislativními, protože jejich původcem je stát. Česká republika se jako člen EU musí řídit nařízeními a směnicemi platnými pro členské země. Vrcholným orgánem výkonné moci je vláda, která je odpovědná Poslanecké sněmovně. V současné době je předsedou vlády Ing. Andrej Babiš, který je zároveň předsedou hnutí ANO (Vláda ČR, c2009-2021). Na Vysočině se po volbách 2020 vytvořila pětičlenná koalice ve složení ODS a Starostové pro občany, Česká pirátská strana, KDU-ČSL, ČSSD a Starostové pro Vysočinu (Daněk, c2021).

Obzvláště v této době musí všichni pečlivě sledovat dění ze strany vlády, jelikož nařízení se mění každou chvíli. Česká republika je stále v nouzovém stavu, kdy se musí řídit také zřízeným protiepidemickým systémem ČR (tzv. PES). Tento systém rozlišuje stupně pohotovosti dle aktuální epidemiologické situace a k nim potřebná opatření. Společnost PBS Turbo s.r.o. ovlivňuje PES především z pohledu opatření, jako je nošení roušek, přizpůsobení pracovního prostředí a v posledních dnech také doporučení testování zaměstnanců. Velkým plusem pro společnost je, že zatím nebylo vydáno žádné omezení vývozu strojírenských výrobků.

Technologické faktory

Pro společnost PBS Turbo s.r.o. je velmi důležité sledování vývoje technologií především z hlediska výroby turbodmychadla. Celkově se technologie neustále vyvíjí a je potřeba nezaostávat a zavádět technické inovace. Samozřejmostí je neustálá aktualizace cílů ve vývoji, aby společnost vyráběla konkurenceschopné produkty. Základním předpokladem růstu společnosti je vyrábět turbodmychadla, která se dají nasazovat na nově vyvíjené motory. Velkou výhodou společnosti je úzká spolupráce technických a výrobních útvarů s inženýrským oddělením mateřské společnosti – to se projevilo i na zapojení společnosti do vývoje nové generace turbodmychadel.

V posledním analyzovaném roce, tedy v roce 2019, společnost v rámci výzkumu a vývoje řešila drobné adaptace turbodmychadel dle aktuálních požadavků zákazníků, dále také vývoj axiálního ložiska s vyšší únosností a využití nových materiálových technologií. Společnost využívá spolupráci s vědeckými institucemi a podporu Technologické agentury České republiky, v současné době např. i na projekt TN01000026 – Národní

centrum kompetence Mechatroniky a chytrých technologií pro strojírenství (PBS Turbo, c2018).

Ekologické faktory

Jedním z cílů společnosti PBS Turbo s.r.o., jakožto výrobní společnosti, je snižování a řízení rizik, které jsou spojeny s poškozováním životního prostředí. Společnost se v rámci skupiny řídí poselstvím HSE (Healthy Safety Environmental) společnosti MAN Energy Solutions – jedná se konkrétně o poselství „Safety First“ – „Zero Accident“ – „Zero Incident“ – „Zero Harm“ – „Zero Impact“.

Vysokou měrou ovlivňují společnosti trendy jako např. ochrana klimatu a životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana zdrojů, globalizace, demografické změny, zásobování energie apod. Díky odpovědnému hospodaření v tomto měnícím se světě významně přispívá k trvale udržitelnému rozvoji společnosti a životního prostředí. Společnost je držitelem certifikátu ISO 14001:2015 – systému environmentálního managementu a také ISO 45001:2018 – systému managementu bezpečnosti.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Díky skutečnosti, že společnost se zabývá výrobou turbodmychadel do výkonných motorů nákladních automobilů, lodí, letadel, lokomotiv apod. je konkurence na trhu podstatně menší, jelikož velké zastoupení na trhu mají společnosti vyrábějící turbodmychadla pro slabší motory do automobilů.

Na českém trhu je možné za největšího konkurenta společnosti považovat společnost ABB s.r.o., která je také světovou společností působící ve stejné oblasti a zabývá se mimo jiné také výrobou turbodmychadel pro výkonné motory. Jedná se o přední světovou technologickou společnost, která podněcuje transformaci společnosti a průmyslu k dosažení produktivnější a udržitelnější budoucnosti (ABB Turbocharging, c2021). Výhodou společnosti PBS Turbo s.r.o. je skutečnost, že jiní větší konkurenti se na českém trhu nenachází. Co se týče zahraniční konkurence, je možné zmínit společnost Kompressorenbau Bannewitz GmbH (KBB Turbo), která sídlí v Německu, konkrétně v Saském Švýcarsku.

Společnost zaznamenala od roku 2018 agresivní postup konkurenčních dodavatelů neautorizovaných náhradních dílů. Ihned byla přijata opatření ke snížení jejich vlivu, ovšem dopad těchto opatření bude pravděpodobně zaznamenán až v průběhu let. Během roku 2019 společnost oslovila distributory plynových motorů, s nimiž uzavřela dlouhodobé servisní smlouvy. Mimo jiné byla servisní smlouva uzavřena také s japonským výrobcem lodních motorů.

Nově vstupující

Nová konkurence by neměla společnost ve větší míře ohrozit, jelikož se jedná o poměrně velkou společnost s dlouholetou tradicí a je vlastněna zahraniční společností. Portfolio výrobků je velmi specifické a výroba těchto produktů vyžaduje silné technologické zázemí a také vysokou počáteční investici. Samozřejmě společnost musí sledovat vstup nových konkurentů, aby byla schopna rychle a včas přijmout potřebná opatření a eliminovat tak případnou hrozbu.

Vliv odběratelů

Odběrateli společnosti jsou ty subjekty, které od ní nakupují jednak výrobky (turbodmychadla), ale i součástky a náhradní díly pro tato turbodmychadla. Tito odběratelé se nachází po celém světě, z největší části společnost obchoduje se zahraničím. Ve všech letech společnost posiluje obchodní aktivity směrem k OEM (Original Engine Manufacturer) zákazníkům, kteří měli v roce 2019 57 % podíl na dodávkách.

Mezi největší odběratele společnosti patří její mateřská společnost, jejíž podíl na tržbách společnosti PBS Turbo s.r.o. byl v roce 2019 cca 43 % a dále také zákazníci z Francie a z Rakouska. Síť stálých odběratelů má společnost vybudovanou velmi dobře, jelikož se snaží vyhovět jejich požadavkům na dodací termíny i na vysokou kvalitu. Společnost se neustále snaží o posílení obchodní aktivity u stávajících zákazníků, ale také za účelem rozšíření a posílení portfolia společnosti na trhu získává nové zákazníky na japonském, evropském a čínském trhu.

Pro splnění veškerých požadavků zákazníků společnost neustále investuje do dalšího i nového vývoje moderních dmychadel. Silný vliv mají odběratelé také na potřebné skladové zásoby, jejich udržování a flexibilitu pracovníků, jelikož jejich stále častějším požadavkem již při uzavírání rámcových smluv je prodej náhradních dílů

a turbodmychadel „ze skladu“. I přes vysoké nároky na skladové zásoby je tato skutečnost pozitivní, jelikož umožňuje společnosti rychle reagovat na okamžitou poptávku odběratelů.

Vliv dodavatelů

Dodavatele společnost PBS Turbo s.r.o. využívá pro dodávání materiálu, polotovarů, jednotlivých komponentů k výrobě, ale také v oblasti služeb pro bezproblémový chod výroby. Jedná se o společnosti z České republiky, ale také ze zahraničí. Jako dodavatele společnosti je možné brát také kooperace. V případě, že společnost nemá dostatečné kapacity nebo je pro ni výhodnější a rychlejší využít sil jiné společnosti, pak využívá tzv. subdodavatelské činnosti. Především se zaměřuje na subdodavatelské činnosti v oblasti frézování, soustružení, broušení, tepelného zpracování a řezání. Společnost se svými klíčovými dodavateli spolupracuje již mnoho let a jejich dlouhodobá spolupráce je na vysoké úrovni.

Co se týče výběru dodavatelů a vztahů s nimi, je společnost PBS Turbo s.r.o. velmi pečlivá. Dodavatelé jsou vybíráni v rámci strategického rozhodování pomocí výběrových řízení a musí splnit určené požadavky. Pro dodavatele i obchodní partnery má společnost sepsané nákupní podmínky, které musí dodržovat. Společnost si tímto zajišťuje eliminaci rizik spojených s budoucími případnými problémy s plněním závazků ze strany dodavatelů. Všichni také musí dodržovat Kodex chování, který sepsala mateřská společnost MAN Energy Solution. Samozřejmě i samotná společnost PBS Turbo s.r.o. nezapomíná na své závazky a vše hradí včas, proto jsou dlouhodobě vztahy s dodavateli na velmi vysoké úrovni.

Hrozba substitutů

Vhledem k sortimentu produkce společnosti je hrozba substitutů prakticky nulová. Turbodmychadla není možné pro svou specifičnost nahradit jiným produktem. V posledních dvou letech se začíná čím dál více uvažovat o alternativních palivech v námořní i další dopravě. Již proběhly přestavby a modernizace některých lodních motorů s využitím zemního plynu, což by mělo snížit produkci emisí oxidu uhličitého a obsah oxidu siřičitého a pevných částic ve výfukových plynech (Využití LNG v dopravě, 2019). Tuto skutečnost by mohla společnost využít i jako příležitost pro vývoj nových turbodmychadel.

2.2.3 McKinseyho model 7S

Strategie

Za strategii společnosti je možné uvést snahu být spolehlivým partnerem překonávajícím požadavky zákazníků, a to jak na kvalitu, tak na bezpečnost, spolehlivost, dodržování veškerých požadavků, výkon a ekologickou nezávadnost výrobků i procesů výroby. Společnost si také zakládá na strategii dlouhodobého plánování a vzdělávání pracovníků. Snaží se být preferovaným obchodním partnerem ve všech aktivitách. Důležitá je také strategie dlouhodobého plánování, veškeré plány jsou detailně propracovány a každý rok probíhá srovnávání plánů se skutečností, díky kterým je možné odhalit případné problémy nebo slabá místa.

Struktura

Společnost PBS Turbo s.r.o. k 31.12.2019 zaměstnávala 219 pracovníků. Z těchto pracovníků jich 125 připadá na dělnické profese a zbylých 94 pak na technické profese. Žádné změny společnost neplánuje, avšak v důsledku pandemie koronaviru budou možná některé změny potřebné. Ve společnosti je liniově-štábní organizační struktura, která byla již uvedena v podkapitole 2.1.2. Společnost se skládá z jednotlivých oddělení, z nichž každé provádí odborné činnosti a snaží se o co nejlepší rozdělení úkolů a kompetencí mezi jednotlivé pracovníky. Na jejich dodržování pak dohlíží vedoucí jednotlivých oddělení.

Styl řízení

Ve společnosti je nastavený demokratický styl řízení. Kultura vedení je otevřená a dynamická, každý pracovník si má být vědom svých povinností, za úkoly přebírá plnou zodpovědnost a usiluje o splnění stanovených cílů. Ředitel společnosti má odpovědnost především v klíčových strategických rozhodnutích, ve větší míře jsou do řízení společnosti začleněni podřízení. V jednotlivých odděleních se konají porady, díky kterým je zajištěn chod daného oddělení. Jsou na nich probírány aktuální situace, problémy a také se stanovuje strategie dalších činností oddělení.

Systemy

Společnost MAN Energy Solutions, která společnost vlastní, má zavedený integrovaný systém řízení. Tento systém zahrnuje řízení kvality podle ISO 9001, řízení bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci (ISO 45001:2018), ochrany klimatu a životního prostředí (ISO 14001:2015), ochrany zdrojů, demografických změn, globalizace, zásobování energií a přepravy. Za realizaci systému řízení zodpovídají vedoucí pracovníci a nejvyšší vedení společnosti pak písemně ustanoví pověřence systému řízení pro každou normu systému řízení. Pomocí otevřené komunikace a využívání získaných zkušeností je realizováno nepřetržité zlepšování. Společnost MAN Energy Solutions také integrovala účinný systém řízení rizik, který je zaměřený na záležitosti týkající se obchodních aktivit. Klíčová je zásada využívat podnikatelské příležitosti a přistupovat na rizika pouze tehdy, když lze očekávat přiměřené přispění ke zvýšení hodnoty společnosti. Postupována nesmí být rizika ohrožující existenci, avšak v případě, že se jim nelze vyhnout, musí být navržena vhodná opatření pro jejich minimalizaci.

Spolupracovníci

Základem úspěchu celé společnosti jsou její zaměstnanci. Společnost se snaží neustále rozšiřovat jejich osobní i odborné dovednosti prostřednictvím školicích a vzdělávacích aktivit. Důležitá je výuka cizích jazyků a dále na rok 2020 společnost plánovala směřovat školení na technické a procesní oblasti a na oblast kvality. Povinností vedení je také průběžná motivace zaměstnanců, aby se řídili požadavky směrnic, cílů a plánů. Systém odměňování zaměstnanců je na velmi dobré úrovni se spoustou benefitů (např. 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, mimořádné odměny, čtvrtletní odměny, vysoké příplatky za noční směnu apod.), společnost si svých zaměstnanců váží a snaží se jim naslouchat. Talentovaným pracovníkům také připravuje dlouhodobé rozvojové plány, což má poté pozitivní vliv na budoucí vývoj jejich mzdy.

Schopnosti

Pro společnost jsou velmi důležité schopnosti a vzdělávání pracovníků. Každý rok se konají školení různých zaměření, včetně výuky cizích jazyků (konkrétně německého a anglického jazyka). Společnost se snaží, aby se zaměstnanci naučili pracovat s novými technologiemi a dokázali poté samostatně řešit problémy na pracovišti. Zároveň společnost přijímá především pracovníky, kteří mají střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo s výučním listem. V dnešní době jsou potřebné znalosti nebo zaškolení pracovníků k práci na CNC strojích ovládaných počítačem. Na tyto pozice společnost

preferuje přijímat pracovníky s maturitní zkouškou, jelikož školení tohoto typu představuje vysoké náklady pro společnost.

Sdílené hodnoty

Interní spolupráce ve společnosti se zaměřuje především na otevřené a dynamické řízení a vedení. Důležitá je odpovědnost zaměstnanců za plnění svých pracovních úkolů a stanovených cílů. Vnitřní atmosféra je velmi dobrá, pracovníci mezi sebou mají dobrý vztah a motivují se. Mezi hodnoty společnosti patří respekt, týmový duch, odhodlání, zaměření na zákazníka, integrita a neustálé zlepšování. Své díky vyjadřuje společnost zaměstnancům, kteří jí pomohli stát se celosvětově význačným dodavatelem turbodmychadel.

2.3 Finanční analýza podniku

Tato kapitola práce se bude zabývat zhodnocením finanční situace podniku PBS Turbo s.r.o. za posledních 6 let, tedy za roky 2013 až 2019. V rámci tohoto zhodnocení bude zpracována analýza absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a také vybraných soustav ukazatelů, které byly popsány v teoretické části práce. Vypočtené hodnoty v rámci analýzy poměrových ukazatelů jsou porovnávány v první řadě s oborovým průměrem ve vybraných skupinách CZ-NACE 255 - Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; 256 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění; 281 - Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely a 282 - Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely. Dále jsou porovnávány se dvěma nejvýznamnějšími konkurenty, kteří byli zmíněni v rámci Porterova modelu pěti sil, tedy společnostmi ABB LTD (Curych, Švýcarsko) a KBB Turbo (Bannewitz, Německo). Výkazy zahraničních společností pro analyzované roky byly získány z databáze Orbis Europe (Orbis Europe, c2019). Vybrané ukazatele finanční analýzy budou také porovnány s doporučenými hodnotami.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V první podkapitole finanční analýzy bude zpracována analýza absolutních ukazatelů. Konkrétně se jedná o horizontální a vertikální analýzy vybraných položek rozvahy (aktiv a pasiv) a výkazu zisku a ztráty.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Tyto analýzy jsou analýzami majetku podniku. Je z nich možné zjistit, jak se majetek podniku v čase vyvíjí a jaká je jeho struktura. Nejdříve bude provedena horizontální analýza, která vyjadřuje změnu vybraných položek aktiv mezi jednotlivými roky a následně vertikální analýza, která ukazuje procentní strukturu aktiv.

Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

AKTIVA	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	96 746	13,90	23 316	2,94	-143 774	-17,62	129 702	19,29	129 697	16,17
Dlh. majetek	-18 867	-20,80	2 082	2,90	18 164	24,58	-3 055	-3,32	734	0,82
DNM	898	109,51	-463	-26,95	-260	-20,72	-112	-11,26	-13	-1,47
DHM	-19 765	-21,99	2 545	3,63	18 424	25,36	-2 943	-3,23	747	0,85
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	120 277	20,06	21 182	2,94	-170 978	-23,07	142 891	25,07	128 963	18,09
Zásoby	48 496	25,98	9 197	3,91	-4 344	-1,78	-15 482	-6,45	58 972	26,26
Dlh. pohledávky	3 793	1935,20	-289	-7,24	92	2,49	-1 956	-51,58	-590	-32,14
Krd. pohledávky	67 940	16,46	11 459	2,38	-165 982	-33,73	152 086	46,64	73 699	15,41
Krd. fin. majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	48	2400,00	815	1630,00	-744	-86,01	265	219,01	-380	-98,45
Časové rozlišení	-4 664	-81,74	52	4,99	9 040	826,33	-2 156	-21,27	-2 738	-34,32

Celková aktiva společnosti vykazují růst do roku 2016, a to především díky růstu oběžných aktiv (konkrétně pak zásob a krátkodobých pohledávek). V roce 2017 je možné sledovat značný pokles aktiv, způsobený především poklesem krátkodobých pohledávek o 33,73 %. Příčinou poklesu byla především redukce dodávek pro americké železnice z důvodu přetrvávajících problémů na trhu a ukončení výroby pro ruského zákazníka. V dalších dvou letech, tedy do roku 2019, celková aktiva opět rostou. Jedná se opět o vliv nárůstu krátkodobých pohledávek, který byl z roku 2017 na rok 2018 necelých 47 %, konkrétně 152 086 tis. Kč. V roce 2019 pak nárůstu aktiv přispělo také zvýšení zásob o 26,26 %, tedy 58 972 tis. Kč. Zásluhu na nárůstu v posledních dvou letech má zejména vyšší příjem zakázek od stávajících zákazníků (především z Francie a z Rakouska) a zahájení prodeje nového produktu.

Celkově v analyzovaném období narostla celková aktiva o 235 687 tis. Kč (33,87 %). Absolutní hodnota celkových aktiv v prvním sledovaném roce činila 695 936 tis. Kč a v posledním pak 931 623 tis. Kč.

Tabulka 10: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

AKTIVA [%]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlh. majetek	13,03 %	9,06 %	9,06 %	13,70 %	11,10 %	9,63 %
DNM	0,12 %	0,22 %	0,15 %	0,15 %	0,11 %	0,09 %
DHM	12,91 %	8,84 %	8,90 %	13,55 %	10,99 %	9,54 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	86,15 %	90,81 %	90,81 %	84,80 %	88,90 %	90,37 %
Zásoby	26,83 %	29,67 %	29,95 %	35,71 %	28,00 %	30,43 %
Dlh. pohledávky	0,03 %	0,50 %	0,45 %	0,56 %	0,23 %	0,13 %
Krd. pohledávky	59,29 %	60,63 %	60,30 %	48,50 %	59,62 %	59,23 %
Krd. finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peněžní prostředky	0 %	0,01 %	0,11 %	0,02 %	0,05 %	0 %
Časové rozlišení	0,82 %	0,13 %	0,13 %	1,51 %	0,99 %	0,56 %

V tabulce Tabulka 10: Vertikální analýza aktiv je zobrazena vertikální analýza aktiv, tedy struktury majetku podniku. Ve všech sledovaných letech se na celkových aktivech z největší části podílí **oběžná aktiva**, jejichž hodnota tvoří průměrně 88,64 % celkových aktiv. Největší složku oběžných aktiv tvoří v první řadě krátkodobé pohledávky, které si po celé období drží procentní podíl kolem 60 % na celkových aktivech (výjimkou je již zmíněný rok 2017, kdy došlo k poklesu krátkodobých pohledávek a jejich procentní podíl na aktivech tvořil 48,50 %). Nejvýznamnější položkou v krátkodobých pohledávkách jsou pohledávky za ovládanou nebo ovládající osobou, které plynou z využívání cash pooling. V rámci cash pooling dochází k transakcím mezi společnostmi PBS Turbo s.r.o. a její mateřkou společností (týká se také krátkodobých závazků). V řadě druhé pak zásoby, jejichž zastoupení v aktivech do roku 2017 rostlo a v posledních dvou letech lehce pokleslo. Průměrný procentní podíl zásob na celkových aktivech za sledované období činil 30,10 %. Ostatní položky oběžných aktiv mají zanedbatelný podíl na celkových aktivech.

Co se týče **dlouhodobého majetku**, jeho procentní zastoupení v průběhu sledovaného období kolísá (stejně je tomu i u oběžných aktiv) a v posledním sledovaném roce tvoří

pouze 9,63 %. Největší složku pak tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jehož průměrný podíl za analyzované období činí 10,79 % celkových aktiv. Zanedbatelnou část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý nehmotný majetek (především software) a dlouhodobý finanční majetek společnost nevykazuje žádný.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Tak, jako byl analyzován majetek podniku (aktiva), budou nyní analyzovány zdroje financování podniku (pasiva). Nejdříve bude provedena horizontální analýza pasiv vyjadřující změny vybraných položek mezi jednotlivými roky a následně vertikální analýza pasiv, tedy struktury zdrojů financování.

Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

PASIVA	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	96 746	13,90	23 316	2,94	-143 774	-17,62	129 702	19,29	129 697	16,17
Vlastní kapitál	21 172	4,54	43 036	8,83	-49 979	-9,42	80 473	16,75	141 082	25,15
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	-12 270	-100	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	21 596	10,19	11 172	4,78	13 036	5,33	50 022	19,41	130 472	42,39
VH běžného úč. obd.	11 846	9,93	31 864	24,29	-63 015	-38,65	30 451	30,44	10 610	8,13
Cizí zdroje	75 574	32,91	-19 720	-6,46	-93 795	-32,85	49 229	25,68	-11 385	-4,72
Rezervy	3 662	17,43	-9 647	-39,1	-3 454	-22,99	1 503	12,99	9 241	70,67
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	71 912	34,46	-10 073	-3,59	-90 341	-33,40	47 726	26,49	-20 626	-9,05
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vývoj celkových pasiv kopíruje vývoj celkových aktiv, můžeme tedy opět sledovat postupný nárůst pasiv mezi roky, kromě roku 2017, kdy celková pasiva poklesla o 17,62 % (143 774 tis. Kč). Jediná z vybraných položek pasiv, která v roce 2017 nepoklesla, byl výsledek hospodaření minulých let.

Vlastní kapitál v prvních dvou sledovaných letech lehce rostl, v roce 2017 pak nastal pokles o 9,42 % (49 979 tis. Kč), a to především kvůli poklesu výsledku hospodaření běžného účetního období. Následující dva roky, tedy do roku 2019, vlastní kapitál značně vzrostl, oproti prvnímu roku (2014) vzrostl o 50,57 % (konkrétně o 235 784 tis. Kč). Největší podíl na tomto růstu má postupný růst výsledku hospodaření minulých let (v posledním roce vzrostl o 42,39 %) a také nárůst výsledku hospodaření běžného

účetního období. Na této skutečnosti má největší podíl rozvoj spolupráce s francouzským zákazníkem a také posílení dodávek pro ostatní OEM zákazníky. Základní kapitál společnosti zůstává neměnný, a to konkrétně 122 700 tis. Kč.

Cizí zdroje mají v průběhu sledovaného období kolísající vývoj. V roce 2014 vzrostly o 32,91 % (konkrétně o 75 574 tis. Kč), především kvůli růstu krátkodobých závazků a také rezerv. V dalším roce došlo k poklesu cizích zdrojů o 6,46 %, kde mělo hlavní roli snížení rezerv o 39,10 % a lehké snížení krátkodobých závazků. Větší pokles cizích zdrojů společnost zaznamenala v roce 2017, kdy došlo ke snížení rezerv o 22,99 % (3 454 tis. Kč) a snížení krátkodobých závazků o 33,40 % (90 341 tis. Kč). V roce 2018 došlo opět k nárůstu cizích zdrojů (o 49 229 tis. Kč – 25,68 %), a to jak rezerv, tak krátkodobých závazků. V posledním sledovaném roce dochází opět k poklesu cizích zdrojů – pokles krátkodobých závazků činil 9,05 % (20 626 tis. Kč), avšak rezervy se zvýšily o 70,67 % (9 241 tis. Kč). Krátkodobé závazky ovlivňují především závazky za ovládanou nebo ovládající osobou v rámci již zmíněného cash pooling. Dlouhodobé závazky společnost nevykazuje.

Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

PASIVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	67 %	61,49 %	65,01 %	71,48 %	69,95 %	75,36 %
Základní kapitál	17,63 %	15,48 %	15,04 %	18,25 %	15,30 %	13,17 %
Ážio a kapitálové fondy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fondy ze zisku	1,76 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	30,46 %	29,47 %	29,99 %	38,35 %	38,38 %	47,04 %
VH běžného účetního období	17,15 %	16,55 %	19,98 %	14,88 %	16,27 %	15,14 %
Cizí zdroje	33,00 %	38,51 %	34,99 %	28,52 %	30,05 %	24,64 %
Rezervy	3,02 %	3,11 %	1,84 %	1,72 %	1,63 %	2,40 %
Dlouhodobé závazky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé závazky	29,98 %	35,40 %	33,15 %	26,80 %	28,42 %	22,25 %
Časové rozlišení	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

V tabulce výše je zobrazena vertikální analýza pasiv, tedy struktury zdrojů financování. Procentní zastoupení vlastního kapitálu či cizích zdrojů v průběhu období kolísá, avšak je jasné, že společnost za hlavní zdroj financování majetku využívá vlastní kapitál.

Průměrný procentní podíl **vlastního kapitálu** na celkových pasivech činí 68,38 % a v posledním roce (2019) dosahoval výše 75,36 % (v absolutní hodnotě 702 048 tis. Kč).

Nejvýznamnější složku vlastního kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let, jehož procentní podíl má od roku 2016 rostoucí trend a průměrný procentní podíl na celkových pasivech je 35,61 %. V posledním roce vzrostl skoro na polovinu celkových pasiv (438 266 tis. Kč). Dalšími významnými složkami vlastního kapitálu jsou základní kapitál a výsledek hospodaření běžného účetního období. Jejich procentní zastoupení jsou si velmi podobná a v průběhu období kolísají. V již zmiňovaném roce 2017, kdy nastal pokles celkových pasiv, je možné pozorovat snížení podílu výsledku hospodaření za účetní období a nárůst podílu základního kapitálu. Průměrné procentní podíly obou složek pasiv dosahují okolo 16 % z celkových pasiv.

Cizí zdroje ovlivňují pouze rezervy a krátkodobé závazky. Průměrný procentní podíl cizích zdrojů na celkových pasivech činí 31,62 %, z čehož průměrně 29,33 % tvoří krátkodobé závazky. V posledním sledovaném roce dosahují cizí zdroje v absolutní hodnotě 207 258 tis. Kč. Nejvlivnější složkou krátkodobých závazků jsou již zmíněné závazky za ovládanou nebo ovládající osobou. Rezervy mají velmi malé procentní zastoupení v celkových pasivech společnosti a tvoří je především rezerva na garance, na nevyčerpanou dovolenou, na daň z příjmu a ostatní rezervy.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Nyní bude provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	60 984	8,4	90 845	11,6	-163 267	-18,6	52 334	7,3	49 596	6,5
Tržby za prodej zboží	-520	-97,0	-16	-100	0	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	86 174	22,8	31 567	6,8	-89 678	-18,1	6 420	1,6	32 984	8,0
Spotřeba materiálu a energie	58 903	25,4	-3 098	-1,1	-81 794	-28,5	45 879	22,3	14 170	5,6
Služby	27 706	18,9	34 679	19,9	-7 884	-3,8	-39 459	-19,6	18 814	11,6
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-36 761	-537,4	23 416	-78,3	9 876	-151,8	-2 222	-65,9	-22 246	-1936,1
Osobní náklady	10 716	8,4	13 005	9,4	-1 145	-0,8	19 334	12,9	23 220	13,8
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-16 116	-25,1	-12 218	-25,5	-7 453	-20,8	-9 209	-32,5	7 449	39,0
Provozní VH	12 134	8,1	42 405	26,3	-75 355	-37,0	34 385	26,8	7 262	4,5
Finanční VH	4 956	141,40	-4 489	-309,37	-2 147	-70,67	1 672	32,25	8 060	229,43
VH před zdaněním	17 090	11,7	37 916	23,3	-77 502	-38,6	36 057	29,3	15 322	9,6
VH za účetní období	11 846	9,9	31 864	24,3	-63 015	-38,7	30 451	30,4	10 610	8,1

Tabulka zobrazená výše zachycuje horizontální analýzu vybraných položek výkazu zisku a ztráty za analyzované období 2014-2019.

Tržby: tržby z prodeje výrobků a služeb, s výjimkou roku 2017, rostou. V prvním roce vzrostly o 8,4 %, což je konkrétně 60 984 tis. Kč. V dalším roce nárůst tvoří 11,6 % a pak v roce 2017 poklesly o 18,6 % (konkrétně 163 267 tis. Kč). Za pokles může především již zmiňovaná redukce dodávek pro americké železnice a ukončení výroby pro ruského zákazníka. V dalších dvou letech tržby opět rostou, a to o 7,3 % v roce 2018 a 6,5 % v roce 2019. V absolutní hodnotě tržby dosahují v roce 2014 723 784 tis. Kč a v roce 2019 pak 814 276 tis. Kč. Tržby za prodej zboží v roce 2016 poklesly o 100 % a další již společnost nevykazuje.

Náklady: největší vliv v nákladech společnosti má výkonová spotřeba, která v prvním sledovaném roce vzrostla o 22,8 % (86 174 tis. Kč.) a v druhém roce pak o 6,8 %. V roce 2017 i výkonová spotřeba poklesla, a to konkrétně o 89 678 tis. Kč (18,1 %) – jelikož došlo k nižší výrobě, byly nižší také náklady na spotřebu materiálu a energie. V dalších dvou letech opět narůstá, v posledním roce tvoří nárůst 8 %. V prvním roce byla absolutní hodnota výkonové spotřeby 378 684 tis. Kč a v posledním pak 446 151 tis. Kč. Osobní náklady mají v průběhu období rostoucí trend, kromě roku 2017, kdy se snížily o 0,8 % (1 145 tis. Kč). Důvodem může být propuštění několika zaměstnanců v tomto roce. I přes rostoucí počet pracovníků v průběhu let se společnost snaží každoročně zvyšovat jejich mzdy.

Výsledky hospodaření: z analýzy je možné pozorovat, že provozní výsledek hospodaření, VH před zdaněním i VH za účetní období mají stejný vývoj v čase. Finanční výsledek hospodaření má velmi kolísavý vývoj a v letech 2014, 2016, 2017 a 2018 dosahoval záporných hodnot. V těchto případech je to způsobeno vyššími ostatními finančními náklady. V posledním roce však vzrostl o 8 060 tis. Kč (229,43 %) díky výnosovým úrokům. Výsledek hospodaření před zdaněním je ve všech analyzovaných letech kladný, ovšem v roce 2017 poklesl o 38,6 % (77 502 tis. Kč). Následně v roce 2018 vzrostl o 29,3 % a v posledním roce o 9,6 %. V absolutní hodnotě z roku 2014 na rok 2019 vzrostl o 21 756 tis. Kč (jeho hodnota v roce 2019 byla 174 557 tis. Kč).

Tabulka 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	94,26 %	95,57 %	96,43 %	95,29 %	97,89 %	98,44 %
Tržby za prodej zboží	0,07 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výkonová spotřeba	49,32 %	56,61 %	54,67 %	54,41 %	52,89 %	53,93 %
Spotřeba materiálu a energie	30,15 %	35,36 %	31,64 %	27,49 %	32,18 %	32,10 %
Služby	19,11 %	21,25 %	23,03 %	26,92 %	20,71 %	21,83 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,89 %	-3,64 %	-0,72 %	0,45 %	0,15 %	-2,55 %
Osobní náklady	16,53 %	16,77 %	16,59 %	20 %	21,62 %	23,22 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8,35 %	5,84 %	3,94 %	3,79 %	2,45 %	3,21 %
Provozní VH	19,43 %	19,65 %	22,43 %	17,17 %	20,83 %	20,55 %
Finanční VH	-0,46 %	0,18 %	-0,33 %	-0,69 %	-0,45 %	0,55 %
VH před zdaněním	18,97 %	19,82 %	22,10 %	16,48 %	20,38 %	21,10 %
VH za účetní období	15,54 %	15,97 %	17,95 %	13,38 %	16,70 %	17,06 %

Položky výkazu zisku a ztráty jsou ve vertikální analýze porovnávány ve vztahu k celkovým výnosům. Největší podíl na celkových výnosech mají tržby z prodeje výrobků a služeb, jejichž procentní podíl na celkových výnosech každoročně roste a v roce 2019 již dosahovaly 98,44 % z celkových výnosů. Jelikož se jedná o výrobní společnost, je tato skutečnost zřejmá. Další významnou položkou je výkonová spotřeba (spotřeba materiálu a energie + služby), jejíž podíl na celkových výnosech v průběhu období kolísá, ale průměrně dosahuje 53,64 % celkových výnosů. Osobní náklady tvoří 16,53 % až 23,22 % celkových výnosů. Podobné procentní podíly je možné sledovat u provozního VH a VH před zdaněním, které dosahují průměrně 20 % celkových výnosů. Společnost dosahuje nejvyššího výsledku hospodaření před zdaněním i za účetní období v roce 2016.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato podkapitola se bude zaměřovat na analýzu rozdílových ukazatelů, které se používají při posuzování finanční situace orientované na likviditu podniku. V této práci budou analyzovány tři rozdílové ukazatele – čistý pracovní kapitál (manažerský přístup), čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond. Výpočty jsou zobrazeny v následující tabulce a budou dále popsány.

Tabulka 15: Analýza rozdílových ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Rozdílové ukazatele (tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK – manažerský přístup	390 873	439 238	470 493	389 856	485 021	634 610
ČPK/celková aktiva	56,17 %	55,41 %	57,66 %	57,99 %	60,48 %	68,12 %
Čisté pohotové prostředky	126 612	104 613	45 674	34 415	122 155	233 262
Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	204 178	204 047	226 105	149 812	260 459	351 076

Čistý pracovní kapitál vykazuje ve všech letech sledovaného období kladné hodnoty a až na rok 2017 každoročně roste. Je tedy zjevné, že společnost má velké množství oběžných aktiv, kterými je schopna hradit krátkodobé závazky, a ještě jí zbývá finanční rezerva. Je důležité zmínit, že 30–40 % oběžných aktiv tvoří nelikvidní zásoby. Co se týče podílu ČPK na celkových aktivech, jeho hodnoty by se měly u výrobních podniků pohybovat v rozmezí 10 % až 15 %, což společnost ani zdaleka nesplňuje. Tento podíl se u společnosti pohybuje v rozmezí od 55,41 % do 68,12 %. Velkou mírou se na vysokých hodnotách podílí také krátkodobé pohledávky v rámci využívaného cash pooling a z obchodních vztahů. Díky této skutečnosti sice společnosti nehrozí riziko platební neschopnosti, snižuje se však její hospodárnost.

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Jedná se tedy o čistě peněžní rezervu společnosti po uhrazení okamžitě splatných závazků. Do peněžních prostředků byly připočítány také pohledávky plynoucí z cash pooling, jelikož je společnost zařazuje do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Do okamžitě splatných závazků jsou pak zařazeny všechny krátkodobé závazky. Jelikož samotné peněžní prostředky jsou na velmi nízké úrovni, hodnoty ukazatele by pak byly značně záporné. V tomto případě hodnoty vychází kladně, do roku 2017 klesají (až na hodnotu 34 415 tis. Kč) a v letech 2018 a 2019 významně narůstají. V roce 2019 dosahuje hodnota ukazatele 233 262 tis. Kč, což je způsobeno především nižšími krátkodobými závazky a vyššími pohledávkami plynoucími z cash pooling.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond pak představuje určitou střední cestu mezi předchozími ukazateli, kdy se od oběžných aktiv odečítá hodnota zásob, jako nejméně likvidní složka. Hodnoty tohoto ukazatele jsou po celé období kladné a jejich vývoj

v průběhu kolísá. Průměrná hodnota ukazatele činí 232 613 tis. Kč a nejvyšší je v posledním sledovaném roce (2019), a to 351 076 tis. Kč. Velký propad je opět možné sledovat v roce 2017, kdy dosahoval ukazatel hodnoty 149 812 tis. Kč. Na kladných hodnotách se z největší části podílí krátkodobé pohledávky plynoucí z cash poolingů a z obchodních vztahů.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů budou vypočítány a popsány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku dosahovat zisku s využitím daného investovaného kapitálu. V této práci bude vypočítána rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita celkových vložených aktiv vyjadřuje výši zisku v Kč, která připadá na celková aktiva podniku. Při výpočtu je využit provozní výsledek hospodaření, který je dosazován za EBIT.

Tabulka 16: Rentabilita celkových vložených aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

ROA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	21,44 %	20,35 %	24,97 %	19,10 %	20,29 %	18,25 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>12,07 %</i>	<i>11,44 %</i>	<i>9,77 %</i>	<i>9,17 %</i>	<i>8,69 %</i>	<i>7,95 %</i>
KBB	11,84 %	11,49 %	7,51 %	9,72 %	6,37 %	7,57 %
ABB LTD	9,27 %	7,31 %	7,47 %	7,85 %	7,25 %	5,53 %

Z tabulky je možné vidět, že společnost PBS Turbo s.r.o. dosahuje značně vyšších hodnot ukazatele ROA než konkurenční společnosti i oborový průměr. Hodnoty se v letech pohybují v rozmezí od 18,25 % v roce 2019 do 24,97 % v roce 2016. Celkově hodnoty v průběhu období kolísají, ale větší výkyvy nesledujeme. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2019 a především kvůli většímu navýšení aktiv oproti navýšení provozního výsledku hospodaření. Oborový průměr i konkurenčních společností vykazují celkově klesající trend ukazatele a dosahují podobných hodnot. Nejhůře si z pohledu ROA vede společnost ABB LTD.

Rentabilita vlastního kapitálu udává výši zisku v Kč připadající na vlastní kapitál podniku. V rámci výpočtu byl využit výsledek hospodaření po zdanění.

Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

ROE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	25,59 %	26,91 %	30,73 %	20,82 %	23,26 %	20,10 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>18,83 %</i>	<i>17,28 %</i>	<i>13,39 %</i>	<i>13,06 %</i>	<i>12,30 %</i>	<i>10,37 %</i>
KBB	8,99 %	10,03 %	6,52 %	8,73 %	4,83 %	5,79 %
ABB LTD	16,02 %	13,69 %	14,52 %	15,45 %	15,81 %	10,93 %

Stejně jako v případě předchozího ukazatele, i zde můžeme sledovat značně vyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti PBS Turbo s.r.o. Tentokrát jsou však hodnoty oborového průměru a konkurenční společnosti ABB LTD vyšší než u rentability aktiv. U analyzované společnosti je možné pozorovat růst ukazatele do roku 2016, kdy dosáhl hodnoty 30,73 %, dále v roce 2017 poklesl na 20,82 %, v dalším roce opět lehce vzrostl a roce 2019 poklesl na nejnižší vykazovanou hodnotu, a to 20,10 %. Důvodem je především poměrně velký nárůst VH minulých let. Opět můžeme u oborového průměru i konkurenčních společností sledovat klesající trend ukazatele. Nejnižších hodnot zde dosahuje společnost KBB, jejíž rentabilita vlastního kapitálu v roce 2019 činila 5,79 %.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu vyjadřuje výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu v podniku. Ve výpočtu je opět využit provozní výsledek hospodaření.

Tabulka 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

ROCE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	31,99 %	33,09 %	38,40 %	26,71 %	29,01 %	24,22 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>17,22 %</i>	<i>15,52 %</i>	<i>13,17 %</i>	<i>12,62 %</i>	<i>12,27 %</i>	<i>12,90 %</i>
KBB	12,29 %	11,63 %	8,07 %	10,46 %	6,76 %	7,94 %
ABB LTD	14,20 %	11,85 %	12,24 %	12,59 %	12,39 %	9,86 %

Společnost PBS Turbo s.r.o. opět vykazuje značně vyšší hodnoty rentability investovaného kapitálu a jedná se zatím o nejrentabilnější kapitál. Hodnoty ukazatele jsou průměrně 30,57 %, do roku 2016 rostou a poté opět kolísají. I u tohoto ukazatele

má společnost nejnižší hodnotu v roce 2019. Hodnoty oborového průměru opět v průběhu období klesají, avšak v posledním roce zaznamenaly lehký nárůst. Konkurenční společnosti se drží pod oborových průměrem a jejich hodnoty ukazatele v čase kolísají. Nejhorší je na tom společnost KBB, jejíž průměrná rentabilita investovaného kapitálu činí 9,52 %.

Rentabilita tržeb je posledním ukazatelem rentability a udává výši zisku v Kč připadající na celkové tržby podniku. Opět je využit provozní výsledek hospodaření.

Tabulka 19: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

ROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	20,60 %	20,56 %	23,27 %	18,02 %	21,28 %	20,88 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>9,67 %</i>	<i>9,12 %</i>	<i>8,07 %</i>	<i>7,58 %</i>	<i>7,02 %</i>	<i>6,99 %</i>
KBB	18,41 %	18,76 %	14,41 %	18,40 %	11,75 %	14,54 %
ABB LTD	10,45 %	8,52 %	8,72 %	9,90 %	8,62 %	6,88 %

Ukazatel rentability tržeb u společnosti PBS Turbo s.r.o. je i u posledního ukazatele nejvyšší ve všech sledovaných letech. Jeho vývoj kolísá, ale celé období se drží kolem 20 %. Nejvyšší hodnoty dosahuje ukazatel společnosti v roce 2016 a nejhorší v roce 2017. Vyšší rentabilitu tržeb je možné sledovat také u společnosti KBB, která se v prvních letech přibližuje společnosti PBS Turbo s.r.o. Hodnoty oborového průměru a společnosti ABB LTD jsou nižší, mají klesající trend, avšak jsou stále kladné.

Ukazatele likvidity

Cílem analýzy ukazatelů likvidity je zjistit schopnost daného podniku hradit včas své závazky. Výsledné hodnoty se srovnávají především s doporučenými hodnotami. Následující tabulka obsahuje výpočty tří stupňů ukazatelů likvidity – běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Tabulka 20: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele likvidity		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	PBS Turbo s.r.o.	2,87	2,57	2,74	3,16	3,13	4,06
	<i>Oborový průměr</i>	1,75	1,87	1,84	1,82	1,72	1,71
	KBB	15,92	52,69	6,22	6,61	8,42	10,65
	ABB LTD	1,60	1,44	1,42	1,35	1,19	1,31
Pohotovná likvidita	PBS Turbo s.r.o.	1,98	1,73	1,84	1,83	2,14	2,69
	<i>Oborový průměr</i>	1,27	1,35	1,32	1,30	1,19	1,18
	KBB	11,08	38,01	3,93	4,24	5,02	6,29
	ABB LTD	1,26	1,14	1,14	1,04	0,95	1,10
Okamžitá likvidita	PBS Turbo s.r.o.	0	0	0,003	0,001	0,002	0
	<i>Oborový průměr</i>	0,35	0,38	0,39	0,38	0,37	0,36
	KBB	6,01	30,79	2,58	2,90	1,45	1,80
	ABB LTD	0,43	0,39	0,36	0,35	0,23	0,20

Běžná likvidita by měla dosahovat doporučených hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5. Ve všech sledovaných obdobích má ukazatel společnosti PBS Turbo s.r.o. lehce vyšší hodnoty než doporučované a vykazují rostoucí trend. Společnost má tak skvělou platební schopnost, avšak dochází ke snižování rentability. Hodnoty oborového průměru po celé období dosahují doporučených hodnot, společnost KBB vykazuje velmi vysoké hodnoty běžné likvidity, a naopak společnost ABB LTD má od roku 2015 nižší hodnoty ukazatele než doporučované. To značí zhoršenou platební schopnost.

Pohotovná likvidita z oběžných aktiv odečítá zásoby jako jeho nejméně likvidní složku. Uváděné doporučené hodnoty se nachází v rozmezí 1,0 – 1,5. Jestliže jsou hodnoty značně nižší než předchozí ukazatel, značí to velké zastoupení zásob, což nepozorujeme u žádné společnosti. Společnost PBS Turbo s.r.o. vykazuje po celé období opět lehce vyšší a rostoucí hodnoty ukazatele. U oborového průměru i u konkurenčních společností je možné sledovat lehce nižší hodnoty než u předchozího ukazatele. Společnost ABB LTD již v roce 2018 dosahuje hodnoty menší než 1, což znamená, že není schopna krýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy bez zásob.

Okamžitá likvidita již v čitateli obsahuje pouze peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek. Doporučené hodnoty se udávají okolo 0,5 a za nedostatečné jsou považovány hodnoty nižší než 0,2. Nedostatečných hodnot dosahuje společnost PBS Turbo s.r.o. po celé období, jelikož nemá skoro žádné peněžní prostředky. Pokud

by se do ukazatele započítaly hodnoty pohledávek plynoucích z cash poolingu, které společnost zahrnuje do peněžních ekvivalentů, průměrná hodnota ukazatele by pak činila 1,5. Oborový průměr se opět drží mezi doporučenými hodnotami, výsledky společnosti KBB jsou i zde značně vyšší (avšak lze pozorovat klesající trend) a společnost ABB LTD se v posledním roce (2019) nachází na hranici nedostatečnosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se využívají pro zjištění, jak efektivně hospodaří společnost se svými aktivy. V rámci těchto ukazatelů bude vypočítán: obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat celkových a stálých aktiv vyjadřuje pokrytí celkových či stálých aktiv ročními tržbami podniku. Obrat celkových aktiv by měl obecně dosahovat hodnoty 1, je však důležité srovnání s konkurencí.

Tabulka 21: Obrat celkových aktiv [krát]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Obrat celkových aktiv [krát]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	1,04	0,99	1,07	1,06	0,95	0,87
<i>Oborový průměr</i>	<i>1,16</i>	<i>1,16</i>	<i>1,12</i>	<i>1,13</i>	<i>1,16</i>	<i>1,22</i>
KBB	0,64	0,61	0,52	0,53	0,54	0,52
ABB LTD	0,89	0,86	0,86	0,79	0,84	0,80

Tabulka 22: Obrat stálých aktiv [krát]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Obrat stálých aktiv [krát]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	7,99	10,93	11,85	7,74	8,59	9,07
<i>Oborový průměr</i>	<i>2,95</i>	<i>2,86</i>	<i>2,67</i>	<i>2,72</i>	<i>2,76</i>	<i>2,91</i>
KBB	1,58	1,70	0,92	0,99	1,05	1,02
ABB LTD	2,00	1,91	1,93	1,61	1,65	1,88

Obrat celkových aktiv se u společnosti PBS Turbo s.r.o. po celé období pohybuje kolem hodnoty 1, v posledních dvou letech nastal určitý propad pod tuto hodnotu. Obecně se udává – čím vyšší hodnota, tím lépe. Nízké hodnoty značí špatné hospodaření s majetkem. Oborový průměr dosahuje lehce vyšších hodnot, naopak konkurenční

společnosti nižších hodnot. Výsledné hodnoty ukazatele u všech analyzovaných společností v průběhu období kolísají.

Obrat stálých aktiv u společnosti PBS Turbo s.r.o. je na tom již lépe. Hodnoty se pohybují průměrně kolem 9,36, což je nejvíce z analyzovaných společností. Nelze zde vidět podobný průběh jako u obratu celkových aktiv, především proto, že většinu aktiv společnosti tvoří oběžná aktiva. Oborový průměr se pohybuje po celé období okolo 2,81 a konkurenční společnosti opět vykazují nižší hodnoty, avšak vyšší než u předchozího ukazatele. Společnost KBB ani zde nedosahuje hodnoty 1 v letech 2016 a 2017.

Obrat zásob a doba obratu zásob – ukazatele jsou spočítány v tabulkách níže. Jedná se zde o počet obrátek zásob v ročních tržbách a o dobu, po kterou podnik váže své zásoby, než dojde k jejich spotřebě či prodeji.

Tabulka 23: Obrat zásob [krát]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Obrat zásob[krát]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	3,88	3,34	3,58	2,97	3,41	2,87
<i>Oborový průměr</i>	6,95	7,10	6,83	6,92	6,64	6,93
KBB	3,57	3,44	3,28	3,16	2,79	2,61
ABB LTD	7,41	7,46	7,78	6,78	8,72	8,85

Tabulka 24: Doba obratu zásob [dny]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Doba obratu zásob [dny]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	92,79	107,89	100,48	121,31	105,72	125,35
<i>Oborový průměr</i>	51,83	50,72	52,72	52,01	54,20	51,96
KBB	100,92	104,69	109,75	113,84	128,92	138,06
ABB LTD	48,59	48,27	46,26	53,08	41,28	40,69

Co se týče **obratu zásob**, hodnoty společnosti PBS Turbo s.r.o. jsou srovnatelné s hodnotami společnosti KBB. V průměru se zásoby v tržbách obrátí 3,34krát, což není moc vysoké číslo. Naopak oborový průměr a společnost ABB LTD již mají vyšší hodnoty tohoto ukazatele a nejlépe je na tom právě společnost ABB LTD, jejíž průměrný obrat zásob činí 7,83 a v posledních dvou letech je nejvyšší. Nejslabším rokem pro společnost PBS Turbo s.r.o. byl poslední rok, tedy rok 2019 (hodnota 2,87), a nejsilnějším rok první (hodnota 3,88).

Doba obratu zásob by měla být co nejnižší. Z tabulky je zřejmé, že i zde platí podobnost společností PBS Turbo s.r.o. a KBB. Avšak u PBS Turbo s.r.o. má vývoj ukazatele kolísající trend a u KBB rostoucí. Jedná se o poměrně dlouhou dobu, což pro společnosti není dobré, avšak společnost PBS Turbo s.r.o. musí vyrábět na sklad kvůli požadavkům zákazníků. Průměrná hodnota ukazatele činí 108,92 dní, u oborového průměru pak 52,24 dní a u společnosti ABB LTD (která je na tom i zde nejlépe) 46,36 dní.

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků spolu do určité míry souvisí. Doba obratu pohledávek udává, kolik dní podnik váže peníze v pohledávkách, a naopak doba obratu závazků vyjadřuje počet dní, které společnost potřebuje k uhrazení svých závazků k dodavatelům.

Tabulka 25: Doba obratu pohledávek [dny]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Doba obratu pohledávek [dny]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	33,83	38,68	68,08	43,44	54,16	45,29
<i>Oborový průměr</i>	<i>92,16</i>	<i>89,85</i>	<i>88,69</i>	<i>89,31</i>	<i>80,68</i>	<i>76,88</i>
KBB	66,44	40,11	44,41	55,23	43,18	56,81
ABB LTD	100,13	102,08	103,19	79,25	55,42	62,58

Tabulka 26: Doba obratu závazků [dny]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Doba obratu závazků [dny]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	16,44	33,38	31,44	28,88	24,90	19,34
<i>Oborový průměr</i>	<i>88,43</i>	<i>80,18</i>	<i>84,40</i>	<i>87,24</i>	<i>87,92</i>	<i>83,17</i>
KBB	12,90	0,00	11,51	13,50	7,81	15,53
ABB LTD	43,07	44,06	47,31	56,86	42,63	42,34

Doba obratu pohledávek u společnosti PBS Turbo s.r.o. dosahuje nejnižších hodnot ze všech analyzovaných společností. Odběratelé své závazky hradí průměrně za 47,25 dne. Hodnoty mají v průběhu období kolísající trend. U společnosti ABB LTD a oborového průměru můžeme sledovat určitý klesající trend, u společnosti KBB pak hodnoty kolísají, při čemž v roce 2019 se hodnoty přibližují do podobné úrovně. Nejvyšších hodnot dosahuje oborový průměr, k němuž se nejvíce blíží společnost ABB LTD. PBS Turbo s.r.o. si vede u tohoto ukazatele nejlépe.

Doba obratu závazků by měla být v nejlepším případě vyšší než doba obratu pohledávek, aby nebyla ohrožena platební schopnost společností. Tohoto doporučení nedocílila ve sledovaném období ani jedna ze společností, pouze oborový průměr v posledních dvou letech. Průměrná doba obratu závazků společnosti PBS Turbo s.r.o. činí 25,73 dne, u oborového průměru 85,22 dne, společnost KBB své závazky hradí velmi rychle, a to za průměrně za 10,20 dne (v roce 2015 neměla vůči dodavatelům žádné závazky) a společnost ABB LTD své závazky hradí průměrně za 46,04 dní. Ačkoliv můžeme sledovat určitý trend v odvětví, společností tyto skutečnosti ohrožují platební schopnost.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na analýzu financování podniku z vlastních či cizích zdrojů. Vypočítána bude celková zadluženost, kterou doplňuje koeficient samofinancování a dále úrokové krytí.

Celková zadluženost podniku vyjadřuje, z kolika procent společnost využívá k financování celkového majetku cizí zdroje.

Tabulka 27: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Celková zadluženost	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	33,00 %	38,51 %	34,99 %	28,52 %	30,05 %	24,64 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>45,62 %</i>	<i>43,34 %</i>	<i>42,44 %</i>	<i>42,59 %</i>	<i>44,15 %</i>	<i>41,70 %</i>
KBB	4,87 %	15,75 %	15,62 %	11,51 %	7,28 %	5,83 %
ABB LTD	62,53 %	63,76 %	64,82 %	64,52 %	67,30 %	69,68 %

Z výsledků je zřejmé, že společnost PBS Turbo s.r.o. se drží se svými hodnotami celkové zadluženosti mezi konkurenčními společnostmi a pod oborovým průměrem. Průměrně společnost k financování svého majetku využívá cizí zdroje z 31,62 %. Oborový průměr se po celé období pohybuje mezi 41,70 % a 45,62 %. Velký rozdíl je pak možné vidět mezi konkurenčními společnostmi, kdy průměrná hodnota společnosti KBB činí 10,14 % a společnosti ABB LTD pak 65,43 %. Veškeré hodnoty v průběhu času kolísají, pouze společnost ABB LTD vykazuje rostoucí trend ukazatele.

Koeficient samofinancování doplňuje předchozí ukazatel, jelikož ukazuje, z kolika procent společnost využívá financování majetku vlastním kapitálem.

Tabulka 28: Koefficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Koefficient samofinancování	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	67,00 %	61,49 %	65,01 %	71,48 %	69,95 %	75,36 %
<i>Oborový průměr</i>	<i>54,38 %</i>	<i>56,66 %</i>	<i>57,56 %</i>	<i>57,41 %</i>	<i>55,85 %</i>	<i>58,30 %</i>
KBB	95,13 %	84,25 %	84,38 %	88,49 %	92,72 %	94,17 %
ABB LTD	37,47 %	36,24 %	35,18 %	35,48 %	32,70 %	30,32 %

Zde je možné přehledně vidět, že především společnosti PBS Turbo s.r.o. a KBB využívají převážně financování vlastním kapitálem. U společnosti KBB dosahují hodnoty skoro 100 %, což by pro ni nemuselo být výhodné, jelikož od určitého bodu je cizí kapitál levnější než vlastní. Sledovaná společnost PBS Turbo s.r.o. průměrně financuje svůj majetek vlastními zdroji z 68,38 %.

Úrokové krytí je posledním počítaným ukazatelem zadluženosti a udává, kolikrát zisk podniku převyšuje jeho nákladové (placené) úroky. Ve výpočtu je využit provozní výsledek hospodaření.

Tabulka 29: Úrokové krytí [krát]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o., databáze Orbis Europe a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Úrokové krytí [krát]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS Turbo s.r.o.	315,39	269,30	136,18	323,33	85,75	91,01
<i>Oborový průměr</i>	<i>22,14</i>	<i>22,04</i>	<i>19,39</i>	<i>20,06</i>	<i>18,12</i>	<i>18,55</i>
KBB	544,55	845,91	49,84	81,47	121,18	814,04
ABB LTD	11,50	10,57	11,30	12,267	10,16	9,23

Z výsledků lze jasně říct, že analyzované společnosti nemají žádný problém s placením nákladových úroků a všechny hodnoty přesahují doporučené hodnoty (3x až 6x). Nejlépe jsou na tom společnosti PBS Turbo s.r.o. a KBB, i když vývoje hodnot značně kolísají. Ukazatel se u oborového průměru pohybuje kolem 20 po celé období a u společnosti ABB LTD pak kolem 11.

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

V poslední podkapitole finanční analýzy budou vypočítány a analyzovány soustavy ukazatelů, které komplexně zhodnotí finanční zdraví společnosti PBS Turbo s.r.o. Mezi vybrané ukazatele patří Altmanovo Z-score a index IN05.

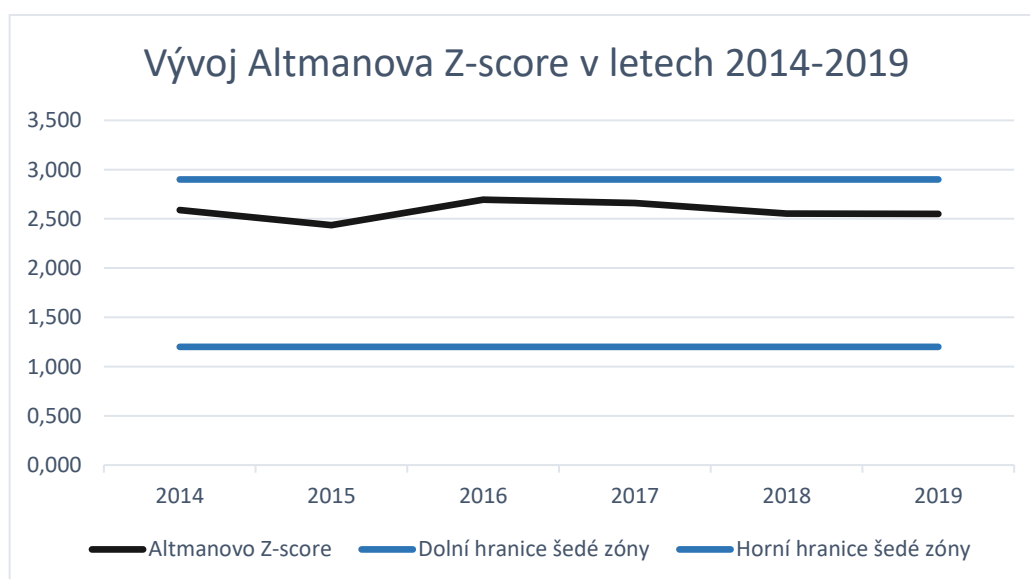
Altmanův model (Z-score) obsahuje pět ukazatelů, kterými je hodnocena finanční situace podniku. Následující tabulka obsahuje jeho výpočet a výsledné hodnoty.

Tabulka 30: Altmanovo Z-score

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

	Váha ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019
X1	0,717	0,562	0,554	0,577	0,580	0,605	0,681
<i>X1*váha ukazatele</i>		0,403	0,397	0,413	0,416	0,434	0,488
X2	0,847	0,305	0,295	0,300	0,383	0,384	0,470
<i>X2*váha ukazatele</i>		0,258	0,250	0,254	0,325	0,325	0,398
X3	3,107	0,214	0,204	0,250	0,191	0,203	0,182
<i>X3*váha ukazatele</i>		0,666	0,632	0,776	0,593	0,631	0,567
X4	0,42	0,534	0,402	0,430	0,640	0,509	0,534
<i>X4*váha ukazatele</i>		0,224	0,169	0,180	0,269	0,214	0,224
X5	0,998	1,041	0,990	1,073	1,060	0,954	0,874
<i>X5*váha ukazatele</i>		1,039	0,988	1,071	1,058	0,952	0,872
Altmanovo Z-score		2,590	2,436	2,695	2,660	2,555	2,551

Po celé sledované období se společnost nacházela v šedé zóně, jejíž spodní hranice činí 1,2 a horní 2,9. Spíše se však přibližuje k horní hranici. Není možné určit, zda je finanční situace společnosti uspokojivá či nikoliv, ale jak můžeme vidět na grafu níže, velmi se blíží k uspokojivé finanční situaci. Nejnižší hodnota modelu činila 2,436 v roce 2015 a nejvyšší pak 2,695 v roce následujícím, tedy 2016. V posledním roce hodnota činí 2,551.



Graf 1: Vývoj Altmanova Z-score společnosti PBS Turbo s.r.o. v letech 2014-2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

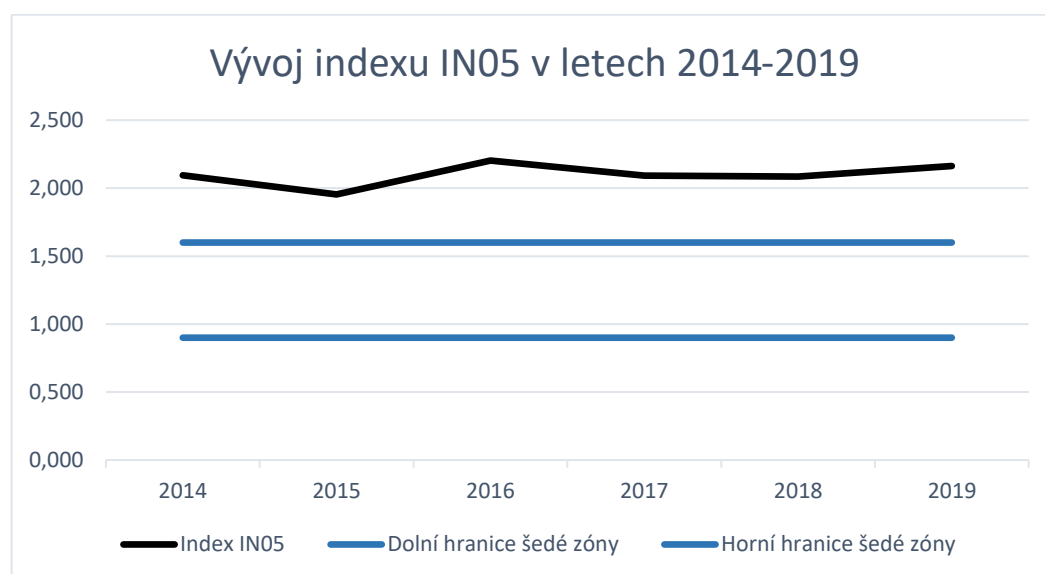
Index IN05 vyjadřuje, zda podnik tvoří hodnotu či nikoliv a hrozí mu tak finanční problémy. Výpočet i výsledné hodnoty jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 31: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

	Váha ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A	0,13	3,030	2,597	2,858	3,506	3,328	4,058
<i>A*váha ukazatele</i>		<i>0,394</i>	<i>0,338</i>	<i>0,372</i>	<i>0,456</i>	<i>0,433</i>	<i>0,528</i>
B	0,04	9	9	9	9	9	9
<i>B*váha ukazatele</i>		<i>0,360</i>	<i>0,360</i>	<i>0,360</i>	<i>0,360</i>	<i>0,360</i>	<i>0,360</i>
C	3,97	0,214	0,204	0,250	0,191	0,203	0,182
<i>C*váha ukazatele</i>		<i>0,851</i>	<i>0,808</i>	<i>0,991</i>	<i>0,758</i>	<i>0,806</i>	<i>0,724</i>
D	0,21	1,103	1,036	1,113	1,112	0,974	0,888
<i>D*váha ukazatele</i>		<i>0,232</i>	<i>0,218</i>	<i>0,234</i>	<i>0,234</i>	<i>0,205</i>	<i>0,186</i>
E	0,09	2,873	2,566	2,739	3,164	3,128	4,062
<i>E*váha ukazatele</i>		<i>0,259</i>	<i>0,231</i>	<i>0,247</i>	<i>0,285</i>	<i>0,282</i>	<i>0,366</i>
Index IN05		2,095	1,954	2,203	2,092	2,084	2,164

V případě indexu IN05 se po celé analyzované období společnost nachází nad horní hranicí, která činí 1,6. Ukazatel B byl pro své vysoké hodnoty nahrazen hodnotou 9, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Nejnižší hodnoty dosahoval index v roce 2015, a to 1,954. Nejvyšší pak v roce 2016 (2,203). Tato skutečnost znamená, že podnik vytváří hodnotu a není ohrožen vážnějšími finančními problémy. Následující graf zachycuje vývoj indexu IN05 v analyzovaném období, včetně zobrazených hranic.



Graf 2: Vývoj indexu IN05 společnosti PBS Turbo s.r.o. v letech 2014-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 společnosti PBS Turbo s.r.o.)

2.4 SWOT analýza – shrnutí výsledků

Závěrečná podkapitola strategické a finanční analýzy obsahuje shrnutí provedených analýz pomocí SWOT analýzy. Budou zde ukázány silné a slabé stránky společnosti (neboli vnitřní faktory) a také příležitosti a hrozby (vnější faktory).

Silné stránky

S1 – dlouholeté zkušenosti ve vývoji a výrobě turbodmychadel,

S2 – úzká spolupráce technických a výrobních útvarů s inženýrským oddělením mateřské společnosti, která je zároveň renomovanou zahraniční společností,

S3 – certifikace ISO 9001:2015 – systém managementu kvality, ISO 14001:2015 – systém environmentálního managementu a ISO 45001:2018 – systém managementu bezpečnosti,

S4 – velmi dobře vybudovaná síť stálých odběratelů, schopnost přizpůsobit se jejich přání a rychle reagovat na okamžitou poptávku,

S5 – dlouhodobá spolupráce a vztahy s klíčovými dodavateli na vysoké úrovni,

S6 – strategie dlouhodobého plánování a účinný systém řízení rizik,

S7 – možnost vzdělávání a výuky cizích jazyků zaměstnanců, jejich odměňování na velmi dobré úrovni a dobře nastavené sdílené hodnoty,

S8 – neexistuje zatížení bankovními úvěry,

S9 – vysoké hodnoty rentabilit a skvělá platební schopnost,

S10 – společnost tvoří hodnotu a nehrozí jí vážnější finanční problémy.

Slabé stránky

W1 – značná závislost na mateřské společnosti,

W2 – velký vliv odběratelů na nutné vyšší skladové zásoby,

W3 – vysoké hodnoty ČPK vzhledem k celkovým aktivům,

W4 – vyšší a rostoucí hodnoty běžné a pohotové likvidity,

W5 – nízké hodnoty obratu celkových aktiv,

W6 – vyšší doba obratu pohledávek oproti závazkům.

Příležitosti

O1 – využití případného oživení globální ekonomické aktivity po uvolnění opatření vydaných v důsledku koronaviru,

O2 – levnější materiál nakupovaný ze zahraničí kvůli posilování koruny vůči euru (či dolaru),

O3 – čerpání dotací a grantů,

O4 – rozvoj nových technologií,

O5 – uzavírání dalších dlouhodobých servisních smluv,

O6 – rozvoj spolupráce s OEM zákazníky a dalšími zahraničními trhy,

O7 – vývoj nových turbodmychadel pro motory využívající zemní plyn.

Hrozby

T1 – nedostatek pracovních sil z důvodu neustálého poklesu počtu obyvatel v produktivním věku v Kraji Vysočina,

T2 – změny nařízení v důsledku koronaviru, např. uzavření průmyslu nebo zákaz vývozu,

T3 – posilování koruny vůči euru (či dolaru) a tím nižší rentabilita exportu,

T4 – pokračující vliv konkurenčních dodavatelů neautorizovaných náhradních dílů,

T5 – nutnost propouštění zaměstnanců v důsledku pandemie koronaviru.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy bude využit postup popsáný v teoretické části práce na základě hodnotících stupnic a váhy určující důležitost jednotlivých položek. Hodnotící stupnice u silných stránek a příležitostí může nabývat hodnot od 1 do 5, kdy hodnota 5 značí nejvyšší spokojenost a naopak hodnota 1 nejnižší spokojenost. Stupnice u slabých stránek a hrozeb může být hodnocena od -1 do -5. Hodnota -5 značí nejvyšší nespokojenost s daným faktorem a hodnota -1 pak nejnižší nespokojenost.

Hodnocení SWOT analýzy a následné celkové vyhodnocení je zobrazeno v tabulkách níže.

Tabulka 32: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	5	0,20	1
S2	5	0,15	0,75
S3	4	0,08	0,32
S4	5	0,11	0,55
S5	4	0,11	0,44
S6	3	0,06	0,18
S7	4	0,05	0,2
S8	4	0,07	0,28
S9	5	0,08	0,4
S10	5	0,09	0,45
Silné stránky celkem			4,57
W1	-5	0,35	-1,75
W2	-2	0,21	-0,42
W3	-4	0,11	-0,44
W4	-3	0,11	-0,33
W5	-3	0,10	-0,3
W6	-3	0,12	-0,36
Slabé stránky celkem			-3,60

Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	4	0,10	0,4
O2	5	0,12	0,6
O3	3	0,08	0,24
O4	5	0,15	0,75
O5	4	0,10	0,4
O6	4	0,15	0,6
O7	5	0,30	1,5
Příležitosti celkem			4,49
T1	-2	0,10	-0,2
T2	-5	0,30	-1,5
T3	-4	0,15	-0,6
T4	-4	0,18	-0,72
T5	-5	0,27	-1,35
Hrozby celkem			-4,37

Tabulka 33: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Interní faktory celkem	0,97
Externí faktory celkem	0,12
Celkové hodnocení SWOT analýzy	1,09

Hodnocení interních faktorů, externích faktorů i celkové hodnocení SWOT analýzy dosahují kladných hodnot. Výsledná bilance je sice poměrně nízká, konkrétně 1,09, avšak společnost má stále potenciál si na trhu udržet úspěšnou pozici. Ze silných stránek společnosti má nejlepší výsledek S1, tedy dlouholeté zkušenosti ve vývoji a výrobě turbodmychadel a nejhůřší slabou stránkou je W1 (značná závislost na mateřské společnosti). U externích faktorů lze vidět největší příležitost v O4, tedy rozvoji nových technologií a poté O2 (levnější materiál ze zahraničí) a O6 (rozvoj spolupráce s OEM zákazníky a dalšími zahraničními trhy). Mezi největší hrozby pro společnost pak patří T2, tedy změny nařízení v důsledku koronaviru, např. uzavření průmyslu nebo zákaz vývozu a T5 (nutnost propouštění zaměstnanců v důsledku pandemie koronaviru).

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU

Ve třetí kapitole diplomové práce bude navrhnout finanční plán pro společnost PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023. Plán bude zpracován na základě provedené strategické a finanční analýzy.

První podkapitola se zaměří na základní předpoklady pro sestavení finančního plánu. Dále bude provedena analýza a prognóza generátorů hodnoty, v rámci které dojde k prognóze tržeb odvětví i společnosti, provozní ziskové marže a na základě zjištěných tržeb pak budou stanoveny položky pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku. Následně dojde ke zpracování optimistické a pesimistické varianty finančního plánu, které budou v poslední podkapitole zhodnoceny.

3.1 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Finanční plán je sestavován proto, aby vytvořil společnosti PBS Turbo s.r.o. určitý obraz jejich budoucí finanční situace vycházející ze současných předpokladů a tím také pomohl odhalit včas možná rizika.

Tržby

V rámci konzultace se společností PBS Turbo s.r.o. bylo zjištěno, že společnost předpokládá pro roky 2020 a 2021 pokles tržeb přibližně o 5-10 % a následný růst v dalších letech přibližně o 5-10 %. Pro přesnější stanovení tržeb bude využita prognóza tržeb v další podkapitole. Zároveň bude zjištěn tržní podíl společnosti, tempo jejího růstu a další.

Investice

Investice společnost plánuje pouze v rámci průběžného nahrazování strojů a žádné úvěry neplánuje – má dostatek vlastních finančních prostředků.

Nákladové úroky a osobní náklady

Co se týče nákladových úroků, v minulosti byly vynaloženy na kontokorentní účet, který již společnost nevyužívá. Nákladové úroky budou tedy plánovány jako nulové. Nábor ani propouštění zaměstnanců společnost neplánuje.

Cash pooling

Dále společnost využívá tzv. cash pooling k převodu hotovosti z jejich bankovního účtu do banky vedené mateřskou společností pro lepší hospodaření s nevyužitými finančními prostředky. Účetní zůstatky jsou na konci roku převedeny na „krátkodobé pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, popřípadě na „krátkodobé závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“.

3.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

V rámci analýzy a prognózy generátorů hodnoty bude provedena prognóza tržeb odvětví i společnosti, prognóza provozní ziskové marže a na základě zjištěných tržeb pak budou naplánovány položky pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku.

3.2.1 Prognóza tržeb

Jeden ze základních generátorů hodnoty, který je nezbytný pro sestavení finančního plánu, představují tržby. Prognóza tržeb bude v této diplomové práci využívat tržby z prodeje výrobků a služeb, jelikož tyto tržby tvoří skoro 100 % celkových výnosů. Tržby z prodeje zboží společnost v posledních letech neeviduje.

Nejdříve bude provedena prognóza tržeb daného odvětví, do kterého patří skupiny CZ-NACE 255 - Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; 256 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění; 281 - Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely a 282 - Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely. Tato prognóza vychází ze statistických metod, jako je regresní analýza nebo metoda časových řad. U regresní analýzy se jedná o predikci tržeb na základě historických dat. Závislost bude zjišťována mezi dosavadním vývojem tržeb a určitou makroekonomickou veličinou a bude určena Pearsonovým korelačním koeficientem.

Pro predikci budoucích tržeb v odvětví se bude posuzovat lineární, exponenciální, logaritmický a polynomický trend využitím nejvhodnější nezávislé proměnné (tedy makroekonomické veličiny). Následně na základě indexů determinace jednotlivých trendů bude vybrána nejvhodnější trendová funkce, kdy vhodnější je trend s vyšší hodnotou indexu.

Regresní analýza vybraných makroekonomických veličin

Následující tabulka zobrazuje vývoj tržeb v odvětví a vývoj vybraných makroekonomických veličin, kdy je využito predikce Ministerstva financí pro budoucí roky. V rámci tabulky je také vypočten Pearsonův korelační koeficient.

Tabulka 34: Vývoj tržeb a makroekonomických veličin

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva financí: Makroekonomická predikce ČR, Ministerstva financí: Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého statistického úřadu)

Rok	Tržby v odvětví	HDP v běžných cenách	HDP reálný	Deflátor HDP	Míra nezaměstnanosti	Míra inflace	Spotřeba domácností
Jednotky	tis. Kč	mil. Kč	růst v %	růst v %	průměr v %	průměr v %	růst v %
2010	54 963 105	3 992 870	2,4	-1,4	7,3	1,5	1,4
2011	58 734 273	4 062 323	1,8	0,0	6,7	1,9	0,4
2012	60 984 084	4 088 912	-0,8	1,5	7,0	3,3	-1,1
2013	64 467 284	4 142 811	-0,1	1,4	7,0	1,4	0,9
2014	69 478 765	4 345 766	2,3	2,6	6,1	0,4	1,4
2015	72 527 190	4 625 378	5,4	1,0	5,1	0,3	3,9
2016	72 567 183	4 796 873	2,5	1,1	4,0	0,7	3,7
2017	75 321 575	5 110 743	5,2	1,3	2,9	2,5	3,9
2018	81 408 516	5 409 665	3,2	2,6	2,2	2,1	3,3
2019	83 226 160	5 748 805	2,3	3,9	2,0	2,8	2,9
2020	X	5 613 000	-7,1	4,1	2,7	3,2	-4,4
2021	X	5 874 000	3,3	2,0	3,6	2,2	2,2
2022	X	6 177 000	3,7	1,7	3,4	2,0	3,1
2023	X	6 432 000	2,9	1,8	2,9	2,1	2,5
Pearsonův korelační koeficient		0,9534	0,4813	0,8157	-0,9408	0,0674	0,7378

Pearsonův korelační koeficient může dosahovat hodnot od -1 až 1, kdy hodnota 0 značí absolutní nezávislost a hodnoty -1, 1 pak nejvyšší závislost. Z tabulky výše jde vidět, že nejvyšší hodnoty koeficientu dosahuje HDP v běžných cenách, a to konkrétně 0,9534. Pro prognózu tržeb v odvětví bude tedy využita tato proměnná.

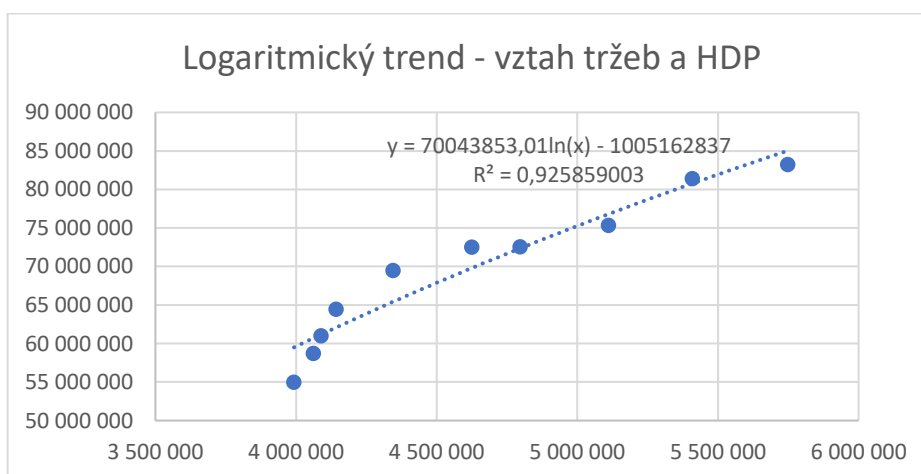
Tabulka níže zobrazuje prognózu tržeb v odvětví pomocí regresní analýzy, která byla vypočtena pomocí programu MS Excel. Konkrétně je zobrazena prognóza tržeb dle jednotlivých trendů, jejich meziroční růst a zároveň koeficient determinace. Na základě tohoto koeficientu bude vybrán nejvhodnější trend pro predikci tržeb v odvětví.

Tabulka 35: Prognóza tržeb v odvětví pomocí regresní analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby v odvětví [tis. Kč]	Koeficient determinace	2019	2020	2021	2022	2023
Lineární trend	0,9090	83 226 160	83 655 690	87 458 659	91 873 600	95 589 144
Meziroční růst			0,5161	4,5460	5,0480	4,0442
<i>∅ meziroční růst</i>		3,5386				
Exponenciální trend	0,8764	83 226 160	84 438 685	89 177 594	95 013 679	100 220 201
Meziroční růst			1,4569	5,6122	6,5443	5,4798
<i>∅ meziroční růst</i>		4,7733				
Logaritmický trend	0,9259	83 226 160	83 360 378	86 543 906	90 066 893	92 900 364
Meziroční růst			0,1613	3,8190	4,0708	3,1460
<i>∅ meziroční růst</i>		2,7992				
Polynomický trend	0,9473	83 226 160	81 951 773	82 655 275	82 385 260	81 253 178
Meziroční růst			-1,5312	0,8584	-0,3267	-1,3741
<i>∅ meziroční růst</i>		-0,5934				

Nejvyšší hodnoty koeficientu determinace dosahuje polynomický trend (0,9473), avšak při pohledu na vývoj tržeb se tento vývoj zdá být nereálný i v porovnání s předpokládaným vývojem HDP v běžných cenách. Druhé nejvyšší hodnoty dosahuje logaritmický trend (0,9259), jehož budoucí vývoj se zdá být nejpravděpodobnější a bude tedy využit pro predikci tržeb v odvětví.

Na následujícím grafu je zobrazen logaritmický trend, který má podobu funkce $y = 70043853,01 \ln(x) - 1005162837$.



Graf 3: Logaritmický trend – regresní analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časové řady

V tabulce níže je zobrazen výpočet pomocí časových řad. V tomto případě si jsou koeficienty determinace všech trendů velmi blízké a nejvyšší hodnoty dosahuje polynomičtý trend (0.9845) a následně na stejné úrovni logaritmický a lineární trend. Co se týče polynomičtého trendu, vývoj tržeb se od výsledků metody regresní analýzy značně liší a dosahuje vyšších hodnot. U všech trendů je u metody časových řad vyšší průměrný meziroční růst než u metody regresní analýzy.

Tabulka 36: Prognóza tržeb v odvětví dle časových řad

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby v odvětví [tis. Kč]	Koeficient determinace	2019	2020	2021	2022	2023
Lineární trend	0,9841	83 226 160	86 438 573	89 542 347	92 646 122	95 749 896
Meziroční růst			3,8599	3,5907	3,4663	3,3501
<i>Ø meziroční růst</i>			3,5667			
Exponenciální trend	0,9800	83 226 160	88 232 932	92 320 995	96 598 468	101 074 127
Meziroční růst			6,0159	4,6333	4,6333	4,6333
<i>Ø meziroční růst</i>			4,9789			
Logaritmický trend	0,9841	83 226 160	86 421 836	89 516 425	92 609 483	95 701 012
Meziroční růst			3,8398	3,5808	3,4553	3,3382
<i>Ø meziroční růst</i>			3,5535			
Polynomičtý trend	0,9845	83 226 160	85 937 593	88 768 107	91 553 078	94 292 506
Meziroční růst			3,2579	3,2937	3,1374	2,9922
<i>Ø meziroční růst</i>			3,1703			

Pro prognózování tržeb v daném odvětví byla vybrána funkce $y = 70043853,01 \ln(x) - 1005162837$, kde y = prognóza tržeb a x = prognóza vývoje HDP v běžných cenách.

Dále byl vypočten index růstu trhu, tempo růstu trhu, tržní podíl společnosti PBS Turbo s.r.o. (na základě prognózovaných tržeb) a tempo růstu tržeb. Výpočty jsou zobrazeny v následujících tabulkách, nejdříve bude uvedena optimistická varianta prognózy tržeb a následně varianta pesimistická.

Optimistická varianta

V následující tabulce jsou zobrazeny již zmíněné výpočty od roku 2010, dále optimistická varianta prognózy tržeb pro PBS Turbo s.r.o., prognóza tržeb v odvětví a ostatní výpočty pro období 2020-2023. Pro optimistickou prognózu tržeb bylo využito informací ze společnosti společně s jejím tempem růstu tržeb. V letech 2020 a 2021 společnost

očekává následkem pandemie koronaviru pokles tržeb o 5-10 %. Pro optimistickou variantu bylo tedy zvoleno -5 % a v následujících dvou letech očekává růst o 5-10 %. V tomto případě bylo využito průměrné tempo růstu tržeb za minulé období, ze kterého byly odebrány extrémní hodnoty z let 2011 a 2017. Průměrné tempo růstu tržeb pak vychází 6,61 %, a proto je tato hodnota využita pro predikci tržeb v optimistické variantě pro roky 2022 a 2023.

Tabulka 37: Prognóza tržeb – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o. a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Rok	Tržby v odvětví [tis. Kč]	Tržby PBS Turbo [tis. Kč]	Index růstu trhu	Tempo růstu trhu	Tržní podíl PBS Turbo	Tempo růstu tržeb
2010	54 963 105	540 712	X	X	0,984 %	X
2011	58 734 273	645 702	1,069	6,86 %	1,099 %	19,42 %
2012	60 984 084	661 247	1,038	3,83 %	1,084 %	2,41 %
2013	64 467 284	634 488	1,057	5,71 %	0,984 %	-4,05 %
2014	69 478 765	723 784	1,078	7,77 %	1,042 %	14,07 %
2015	72 527 190	784 768	1,044	4,39 %	1,082 %	8,43 %
2016	72 567 183	875 613	1,001	0,06 %	1,207 %	11,58 %
2017	75 321 575	712 346	1,038	3,80 %	0,946 %	-18,65 %
2018	81 408 516	764 680	1,081	8,08 %	0,939 %	7,35 %
2019	83 226 160	814 276	1,022	2,23 %	0,978 %	6,49 %
2020	83 360 378	773 562	1,002	0,16 %	0,928 %	-5,00 %
2021	86 543 906	734 884	1,038	3,82 %	0,849 %	-5,00 %
2022	90 066 893	783 460	1,041	4,07 %	0,870 %	6,61 %
2023	92 900 364	835 247	1,031	3,15 %	0,899 %	6,61 %

Pesimistická varianta

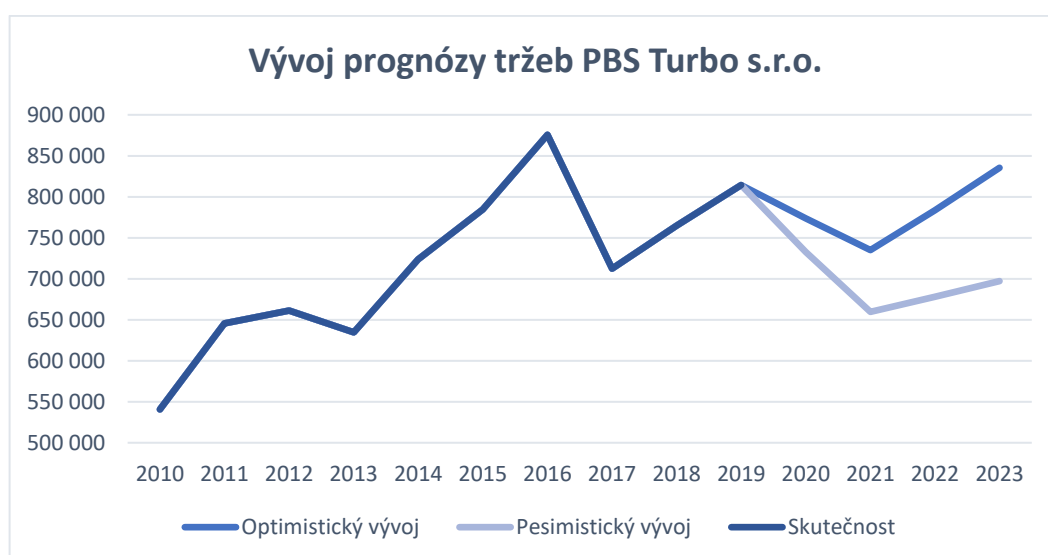
Jak bylo zmíněno dříve, společnost očekává v letech 2020 a 2021 pokles tržeb o 5-10 %, v pesimistické variantě je tedy počítáno s poklesem o 10 %. Z výpočtů dále vychází, že průměrné tempo růstu trhu od roku 2010 do roku 2019 činí 4,75 % a pro predikované roky 2020-2023 pak pouze 2,80 %. Z tohoto důvodu bylo využito tempo růstu tržeb 2,80 % pro predikci tržeb společnosti v pesimistické variantě za roky 2022 a 2023. Následující tabulka zobrazuje údaje za minulé období, budoucí predikce a pesimistickou variantu prognózy tržeb pro společnost PBS Turbo s.r.o.

Tabulka 38: Prognóza tržeb – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o. a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Rok	Tržby v odvětví [tis. Kč]	Tržby PBS Turbo [tis. Kč]	Index růstu trhu	Tempo růstu trhu	Tržní podíl PBS Turbo	Tempo růstu tržeb
2010	54 963 105	540 712	X	X	0,984 %	X
2011	58 734 273	645 702	1,069	6,86 %	1,099 %	19,42 %
2012	60 984 084	661 247	1,038	3,83 %	1,084 %	2,41 %
2013	64 467 284	634 488	1,057	5,71 %	0,984 %	-4,05 %
2014	69 478 765	723 784	1,078	7,77 %	1,042 %	14,07 %
2015	72 527 190	784 768	1,044	4,39 %	1,082 %	8,43 %
2016	72 567 183	875 613	1,001	0,06 %	1,207 %	11,58 %
2017	75 321 575	712 346	1,038	3,80 %	0,946 %	-18,65 %
2018	81 408 516	764 680	1,081	8,08 %	0,939 %	7,35 %
2019	83 226 160	814 276	1,022	2,23 %	0,978 %	6,49 %
2020	83 360 378	732 848	1,002	0,16 %	0,879 %	-10,00 %
2021	86 543 906	659 564	1,038	3,82 %	0,762 %	-10,00 %
2022	90 066 893	678 031	1,041	4,07 %	0,753 %	2,80 %
2023	92 900 364	697 016	1,031	3,15 %	0,750 %	2,80 %

V grafu zobrazeném níže je znázorněn vývoj optimisticky a pesimisticky predikovaných tržeb. V pesimistické variantě by měly tržby klesnout až na 659 564 tis. Kč v roce 2021 a poté zvolna narůstat až na 697 016 tis. Kč v roce 2023. V optimistické variantě by měly tržby také klesat do roku 2021, a to na 734 884 tis. Kč. Následný růst ukazuje tržby v roce 2023 v hodnotě 835 247 tis. Kč.



Graf 4: Vývoj variant prognózy tržeb PBS Turbo s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.2 Prognóza provozní ziskové marže

Dalším generátorem hodnoty je provozní zisková marže. Tato marže představuje poměr mezi tržbami a provozním výsledkem hospodaření. Z provozního výsledku hospodaření jsou odečteny odpisy (ve výkazech dále označovány jako „Úpravy hodnot z provozní činnosti – trvalé“), jelikož odpisy se plánují v rámci plánování investic do dlouhodobého majetku.

Ziskovou marži lze počítat dvěma způsoby – metodou shoda a zdola. Níže budou nejdříve zobrazeny výpočty provozní ziskové marže oběma metodami za minulé období, následně predikované hodnoty pro metodu zdola a dále již optimistická a pesimistická varianta prognózy ziskové marže metodou shora i zdola.

Zisková marže **metodou shora** se považuje za jednodušší, protože se nezaměřuje na dílčí položky, ale vychází z provozního výsledku hospodaření v poměru k tržbám. V následující tabulce je zobrazen výpočet provozní ziskové marže za období 2015-2019.

Tabulka 39: Provozní zisková marže metodou shora za minulé období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo, s.r.o.)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej V a S [tis. Kč]	784 768	875 613	712 346	764 680	814 276
Provozní VH (bez odpisů) [tis. Kč]	209 297	239 484	156 676	181 852	196 563
Provozní zisková marže	26,67 %	27,35 %	21,99 %	23,78 %	24,14 %

Provozní zisková marže měla za sledované období kolísavý vývoj. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2017, a to 21,99 %. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2016, konkrétně 27,35 %. V posledním sledovaném roce činila zisková marže 24,14 % a průměrná hodnota za sledované období činí 24,79 %.

Následující tabulka zobrazuje výpočet ziskové marže **metodou zdola** za minulé období. Metoda zdola se zaměřuje na dílčí položky výkazu zisku a ztráty a jejich podíl na tržbách. V tabulce jsou zobrazeny hlavní položky z VZZ, jejich podíly na tržbách a vypočtená provozní marže metodou zdola. Jak je možné vidět, hodnoty ziskové marže jsou shodné s hodnotami zjištěnými metodou shora – to je žádoucí.

Tabulka 40: Provozní zisková marže metodou zdola za minulé období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Položky	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej V a S	784 768	875 613	712 346	764 680	814 276
Tržby za prodej zboží	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výkonová spotřeba	59,24 %	56,69 %	57,10 %	54,03 %	54,79 %
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	37,00 %	32,81 %	28,85 %	32,87 %	32,61 %
<i>Služby</i>	22,23 %	23,89 %	28,25 %	21,16 %	22,18 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3,81 %	-0,74 %	0,47 %	0,15 %	-2,59 %
Aktivace	0,00 %	-0,0033 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	17,54 %	17,21 %	20,99 %	22,08 %	23,59 %
Ostatní provozní výnosy	4,34 %	3,70 %	4,94 %	1,77 %	0,63 %
Ostatní provozní náklady	4,71 %	3,19 %	4,38 %	1,72 %	0,70 %
Provozní VH (bez odpisů) [tis. Kč]	161 313	203 718	128 363	162 748	170 010
Provozní zisková marže	26,67 %	27,35 %	21,99 %	23,78 %	24,14 %

Z tabulky je zřejmé, že největší podíl na tržbách má výkonová spotřeba, která v sobě zahrnuje spotřebu materiálu a energie a služby. Tato skutečnost je logická, jelikož se jedná o výrobní společnost. Vývoj výkonové spotřeby za sledované období kolísá, avšak z roku 2015, kdy podíl tvořil 59,24 %, poklesl v roce 2019 na 54,79 %. Snížení podílu lze pozorovat v oblasti služeb. Druhou největší složku tvoří osobní náklady, jejichž podíl na tržbách má rostoucí trend. Rostoucí trend se udržuje i přes nižší počty zaměstnanců, důvodem bude stále rostoucí mzdové ohodnocení zaměstnanců a benefity.

V tabulce níže je již možné vidět prognózované hodnoty podílu jednotlivých položek na tržbách (konkrétně na tržbách z prodeje výrobků a služeb).

Tabulka 41: Prognóza provozní ziskové marže zdola

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Položky	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej zboží	0 %	0 %	0 %	0 %
Výkonová spotřeba	55,65 %	55,65 %	55,65 %	55,65 %
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	31,78 %	31,78 %	31,78 %	31,78 %
<i>Služby</i>	23,87 %	23,87 %	23,87 %	23,87 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1,30 %	-1,30 %	-1,30 %	-1,30 %
Aktivace	0 %	0 %	0 %	0 %
Osobní náklady	24,79 %	24,79 %	24,79 %	24,79 %
Ostatní provozní výnosy	1,83 %	1,83 %	1,83 %	1,83 %
Ostatní provozní náklady	1,70 %	1,70 %	1,70 %	1,70 %

Veškeré položky budou plánovány pomocí průměrných hodnot podílů na tržbách z minulých let, avšak s určitými úpravami. Tržby za prodej zboží nebudou do dalších let plánovány, jelikož v posledních letech vykazovaly nulovou hodnotu. Co se týče výkonové spotřeby i v ní zahrnutých položek, podíl na tržbách byl stanoven jako průměrný podíl na tržbách za období 2016-2019, který činí 55,65 %. Rok 2015 byl z průměru vynechán, jelikož dosahoval značně vyšší hodnoty a výsledný průměrný podíl by tak byl zkreslený. Změna stavu zásob vlastní činnosti bude predikována pomocí průměrného podílu na tržbách za celé sledované období a činí -1,3 %. Aktivace je plánována nulová, stejně jako tomu bylo v posledních letech. Další složkou jsou osobní náklady, kde bude využito podílu z posledního roku, tedy roku 2019, zvýšeného o 1,2 %. Tato hodnota značí průměrnou změnu podílu osobních nákladů na tržbách za sledované období. Výsledný podíl na tržbách činí 24,79 %. Podíl ostatních provozních výnosů na tržbách je určen jako průměrný podíl na tržbách za roky 2017-2019, jelikož v posledních dvou letech vykazuje značný pokles a první dva sledované roky by tak výsledný podíl zkreslily. Výsledná hodnota je dále snížena o 25 %, což odpovídá průměrné meziroční změně této položky. Budoucí podíl na tržbách je tedy stanoven na hodnotu 1,83 %. Stejně je tomu i u ostatních provozních nákladů, kde byl podíl na tržbách stanoven také jako průměrný podíl na tržbách za roky 2017-2019 a hodnota je snížena o 25 %. Výsledný podíl ostatních provozních nákladů na tržbách je pak 1,7 %.

Optimistická varianta

Nyní bude zobrazena a popsána optimistická prognóza provozní ziskové marže, nejdříve metodou shora a následně metodou zdola dle výše uvedených podílů na tržbách.

Metoda shora

Tabulka 42: Zisková marže metodou shora – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej V a S [tis. Kč]	773 562	734 884	783 460	835 247
Provozní VH (bez odpisů) [tis. Kč]	162 406	154 285	164 484	175 356
Provozní zisková marže	20,99 %	20,99 %	20,99 %	20,99 %

Pro metodu shora byla stanovena provozní zisková marže, a to 20,99 %. Tato hodnota vychází z průměrné ziskové marže za minulé období a předpokládaného budoucího vývoje. Můžeme pozorovat kolísavý vývoj provozního výsledku hospodaření, který

by měl nejnižší hodnoty dosáhnout v roce 2021 (154 285 tis. Kč) a následně růst až na 175 356 tis. Kč v roce 2023.

Metoda zdola

Tabulka 43: Plánované položky pro provozní VH bez odpisů – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Položky [tis. Kč]	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej V a S	773 562	734 884	783 460	835 247
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	430 520	408 994	436 028	464 850
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	245 874	233 580	249 019	265 480
<i>Služby</i>	184 646	175 414	187 009	199 370
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-10 092	-9 587	-10 221	-10 897
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	191 756	182 168	194 209	207 047
Ostatní provozní výnosy	14 184	13 475	14 365	15 315
Ostatní provozní náklady	13 157	12 499	13 325	14 206
Provozní VH	162 406	154 285	164 484	175 356
Provozní zisková marže	20,99 %	20,99 %	20,99 %	20,99 %

Hodnoty pro plánované položky jsou počítány jako součin určeného podílu na tržbách a predikovaných tržeb. Tyto plánované hodnoty budou sloužit pro sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty. Z tabulky je možné vidět, že hodnoty provozního výsledku hospodaření a provozní ziskové marže sedí s hodnotami z výpočtu metodou shora, je to tedy v pořádku.

Pesimistická varianta

Provozní zisková marže bude vypočítána metodou shora a zdola také pro pesimistickou predikci tržeb. Stanovené podíly na tržbách zůstávají stejné pro obě varianty.

Metoda shora

Tabulka 44: Zisková marže metodou shora – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Položky	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej V a S [tis. Kč]	732 848	659 564	678 031	697 016
Provozní VH (bez odpisů) [tis. Kč]	153 858	138 472	142 349	146 335
Provozní zisková marže	20,99 %	20,99 %	20,99 %	20,99 %

Také u pesimistické varianty je stanovena provozní zisková marže v hodnotě 20,99 %, pouze můžeme sledovat značně nižší provozní výsledek hospodaření, který by měl dosáhnout nejnižší hodnoty také v roce 2021, ale tentokrát v hodnotě 659 564 tis. Kč. Do roku 2023 by měl narůst na hodnotu 697 016 tis. Kč.

Metoda zdola

Tabulka 45: Plánované položky pro provozní VH bez odpisů – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Položky [tis. Kč]	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej V a S	732 848	659 564	678 031	697 016
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	407 861	367 075	377 353	387 919
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	232 933	209 639	215 509	221 544
<i>Služby</i>	174 928	157 435	161 843	166 375
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9 561	-8 605	-8 846	-9 093
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	181 663	163 497	168 075	172 781
Ostatní provozní výnosy	13 437	12 094	12 432	12 780
Ostatní provozní náklady	12 464	11 218	11 532	11 855
Provozní VH [tis. Kč]	153 858	138 472	142 349	146 335
Provozní zisková marže	20,99 %	20,99 %	20,99 %	20,99 %

Jak již bylo zmíněno, hodnoty v pesimistické variantě vychází ze stejných naplánovaných podílů na tržbách, jako tomu bylo u optimistické varianty. Zde ovšem můžeme pozorovat značně nižší hodnoty způsobené nižšími hodnotami tržeb. I u této varianty odpovídá vypočtený provozní výsledek hospodaření a provozní zisková marže hodnotám vypočteným v metodě shora.

3.2.3 Plánování pracovního kapitálu

Do pracovního kapitálu se řadí zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky. Tyto položky budou do dalších let plánovány pomocí metody doby obratu. Následující tabulka obsahuje výpočet doby obratu jednotlivých položek pracovního kapitálu za období 2015-2019.

Tabulka 46: Doby obratu vybraných položek za minulé období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Doba obratu [dny]	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby celkem	107,89	100,48	121,31	105,72	125,35
Materiál	43,24	40,11	50,68	41,12	54,10
Nedokončená výroba	53,36	51,07	59,23	52,92	61,77
Výrobky	11,29	9,30	11,40	11,69	9,48
Pohledávky celkem	222,29	203,82	166,70	229,72	246,84
Z obchodních vztahů	38,68	68,08	43,44	54,16	45,29
Ovládaná nebo ovládající osoba	176,67	129,64	108,38	164,61	194,76
Ostatní pohledávky	5,10	4,58	12,97	6,33	3,93
Časové rozlišení aktiv	0,48	0,45	5,12	3,76	2,32
Krátkodobé závazky celkem	128,71	111,21	91,05	107,28	91,63
Z obchodních vztahů	33,38	31,44	28,88	24,90	19,34
Ovládaná nebo ovládající osoba	83,33	66,44	50,59	69,49	59,04
K zaměstnancům	3,61	3,36	4,00	4,41	4,49
Ze soc. a zdrav. zabezpečení	2,01	1,87	2,10	2,34	2,35
Stát – daňové závazky a dotace	0,77	0,65	0,67	0,84	0,85
Dohadné účty pasivní	5,14	7,30	4,81	5,31	5,57

Na základě výpočtů z minulých let byly stanoveny doby obratu položek pracovního kapitálu na další roky (2020-2023), které budou sloužit pro sestavení optimistické i pesimistické varianty finančního plánu. Z důvodu kolísání hodnot doby obratu jednotlivých položek bude plánováno z průměrných hodnot položek, popřípadě s drobnou úpravou tohoto průměru. Vypočtené hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 47: Prognóza dob obratu vybraných položek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Doba obratu [dny]	2020	2021	2022	2023
Zásoby celkem	112,15	112,15	112,15	112,15
Materiál	45,85	45,85	45,85	45,85
Nedokončená výroba	55,67	55,67	55,67	55,67
Výrobky	10,63	10,63	10,63	10,63
Pohledávky celkem	225,67	225,67	225,67	225,67
Z obchodních vztahů	49,93	49,93	49,93	49,93
Ovládaná nebo ovládající osoba	166,42	166,42	166,42	166,42
Ostatní pohledávky	5,11	5,11	5,11	5,11
Časové rozlišení aktiv	1,75	1,75	1,75	1,75
Krátkodobé závazky celkem	100,29	100,29	100,29	100,29
Z obchodních vztahů	17,84	16,34	14,84	13,34
Ovládaná nebo ovládající osoba	61,39	61,39	61,39	61,39
K zaměstnancům	3,97	3,97	3,97	3,97
Ze soc. a zdrav. zabezpečení	2,20	2,20	2,20	2,20
Stát – daňové závazky a dotace	0,76	0,76	0,76	0,76
Dohadné účty pasivní	5,21	5,21	5,21	5,21

Co se týče doby obratu zásob, do dalších let byla stanovena na úrovni průměrné doby obratu zásob z minulých let, a to 112,15 dní. To platí i pro jednotlivé položky zásob, kdy průměrná doba obratu materiálu činí 45,85 dní, nedokončené výroby 55,67 dní a výrobků 10,63 dní.

Doba obratu pohledávek byla určena také na základě průměrných hodnot z minulých let, ovšem s vyloučením extrémní hodnoty z roku 2017. Pohledávky z obchodních vztahů jsou stanoveny na úrovni průměru z minulých let, a to 49,93 dní. Další položky pohledávek, jako jsou pohledávky za ovládanou nebo ovládající osobou, ostatní pohledávky nebo pak časové rozlišení aktiv jsou taktéž stanoveny dle průměrných hodnot z minulých let s vyloučenými extrémními hodnotami z roku 2017.

Krátkodobé závazky byly plánovány taktéž z průměrných hodnot, ovšem zde byla vyloučena extrémní hodnota z roku 2015, která je značně vyšší oproti následujícím rokům. Výsledná doba obratu závazků pak činí 100,29 dní. Závazky z obchodních vztahů vykazovaly klesající trend, proto jsou jejich doby obratu plánovány jako hodnota z předchozího roku ponížena o 1,5 dne. Závazky za ovládanou nebo ovládající osobou jsou plánovány v hodnotě průměrné hodnoty z minulých let, ovšem stejně jako

u celkových krátkodobých závazků, bez extrémní hodnoty z roku 2015. Dohadné účty pasivní jsou plánovány také dle průměru z minulých let, ovšem bez extrémní hodnoty z roku 2016. Ostatní položky jsou již plánovány z průměrných hodnot jejich doby obratu z minulých let.

V další části byly na základě uvedených dob obratu dopočítány hodnoty jednotlivých položek pracovního kapitálu v tis. Kč. Výpočet byl proveden pomocí součinu doby obratu jednotlivých položek a prognózovaných denních tržeb pro optimistickou i pesimistickou variantu.

Následující tabulka obsahuje vypočtené (a tedy plánované) hodnoty položek pracovního kapitálu v optimistické variantě na období 2020-2023.

Tabulka 48: Prognóza položek pracovního kapitálu – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Pracovní kapitál [tis. Kč]	2020	2021	2022	2023
Zásoby celkem	240 988	228 938	244 071	260 204
Materiál	98 524	93 598	99 785	106 381
Nedokončená výroba	119 618	113 638	121 149	129 157
Výrobky	22 845	21 702	23 137	24 666
Pohledávky celkem	475 878	452 084	481 967	513 825
Z obchodních vztahů	107 290	101 925	108 663	115 845
Ovládaná nebo ovládající osoba	357 599	339 719	362 175	386 115
Ostatní pohledávky	10 989	10 439	11 129	11 865
Časové rozlišení aktiv	3 761	3 573	3 809	4 060
Krátkodobé závazky celkem	196 313	183 435	192 296	201 526
Z obchodních vztahů	38 326	33 348	32 288	30 942
Ovládaná nebo ovládající osoba	131 917	125 321	133 605	142 436
K zaměstnancům	8 532	8 105	8 641	9 212
Ze soc. a zdrav. zabezpečení	4 725	4 489	4 785	5 102
Stát – daňové závazky a dotace	1 625	1 544	1 646	1 755
Dohadné účty pasivní	11 188	10 628	11 331	12 080
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Tabulka níže zobrazuje vypočtené hodnoty položek pracovního kapitálu v pesimistické variantě na období 2020-2023.

Tabulka 49: Prognóza položek pracovního kapitálu – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Pracovní kapitál [tis. Kč]	2020	2021	2022	2023
Zásoby celkem	228 304	205 474	211 227	217 141
Materiál	93 339	84 005	86 357	88 775
Nedokončená výroba	113 323	101 990	104 846	107 782
Výrobky	21 642	19 478	20 024	20 584
Pohledávky celkem	450 832	405 748	417 109	428 789
Z obchodních vztahů	101 643	91 479	94 040	96 673
Ovládaná nebo ovládající osoba	338 778	304 901	313 438	322 214
Ostatní pohledávky	10 410	9 369	9 632	9 901
Časové rozlišení aktiv	3 563	3 206	3 296	3 388
Krátkodobé závazky celkem	185 981	164 634	166 419	168 174
Z obchodních vztahů	36 309	29 930	27 943	25 821
Ovládaná nebo ovládající osoba	124 974	112 477	115 626	118 864
K zaměstnancům	8 083	7 274	7 478	7 687
Ze soc. a zdrav. zabezpečení	4 476	4 029	4 142	4 257
Stát – daňové závazky a dotace	1 540	1 386	1 424	1 464
Dohadné účty pasivní	10 599	9 539	9 806	10 081
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

3.2.4 Investice do dlouhodobého majetku

V rámci analýzy a prognózy generátorů hodnoty jsou investice do dlouhodobého majetku poslední částí, tedy posledním generátorem hodnoty. Jelikož společnost PBS Turbo s.r.o. neplánuje do dalších let žádnou větší investici, pouze investice v rámci průběžného nahrazování strojů, byla predikce investic stanovena na základě koeficientu investiční náročnosti dlouhodobého majetku za minulé období 2015-2019.

V následující tabulce je zobrazen výpočet zmíněného koeficientu náročnosti pro jednotlivý dlouhodobý majetek, tedy dlouhodobý nehmotný majetek, stavby a samostatné movité věci. Investiční náročnost tržeb je počítána jako celkové brutto investice (zahrnující i odpisy) podělené tržbami za dané období. Tržby ve sledovaném období činily 3 951 683 tis. Kč. Investiční náročnost nehmotného majetku činí 0,05 %, staveb 0 %, jelikož brutto investice jsou nulové a investiční náročnost samostatných movitých věcí je 3,36 %.

Tabulka 50: Koefficient investiční náročnosti dlouhodobého majetku za minulé období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Nehmotný majetek	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	1 718	1 255	995	883	870
Odpisy	773	776	668	618	592
Investice netto	X	-463	-260	-112	-13
Investice brutto	X	313	408	506	579
Investiční náročnost tržeb	0,05 %				
Stavby	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	297	286	275	259	248
Odpisy	12	11	11	16	11
Investice netto	X	-11	-11	-16	-11
Investice brutto	X	0	0	0	0
Investiční náročnost tržeb	0,00 %				
Samostatné movité věci	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	67 514	63 341	61 249	87 879	88 337
Odpisy	43 726	25 920	25 222	29 499	31 290
Investice netto	X	-4 173	-2 092	26 630	458
Investice brutto	X	21 747	23 130	56 129	31 748
Investiční náročnost tržeb	3,36 %				

Na základě vypočtených koeficientů investiční náročnosti byly dopočteny hodnoty odhadových brutto investic pro období 2020-2023. Konečné hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 51: Odhad investic pro období 2020-2023 - optimistická i pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Majetek	Koefficient náročnosti	Odhad investic brutto 2020-2023 [tis. Kč]	
		Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Nehmotný majetek	0,05 %	1 429	1 265
Stavby	0,00 %	0	0
Samostatné movité věci	3,36 %	105 054	92 971
Celkem	3,41 %	106 484	94 236

Optimistická varianta brutto investic do nehmotného majetku činí 1 429 tis. Kč a pesimistická varianta pak 1 265 tis. Kč. Pro stavby nejsou investice plánovány. Brutto investice do samostatných movitých věcí činí v optimistické variantě 105 054 tis. Kč a v pesimistické pak 92 971 tis. Kč. Celkové brutto investice pro optimistickou variantu jsou odhadovány na 106 484 tis. Kč a v pesimistické variantě na 94 236 tis. Kč.

Optimistická varianta

Následující část bude věnována optimistické variantě plánovaných investic do dlouhodobého majetku. V první tabulce jsou zobrazeny plánované investice do dlouhodobého nehmotného majetku. Nejdříve je zobrazen vlastněný majetek, který by měl být dle plánu odepsán v roce 2021. Dále jsou vypočteny nové investice a jejich celková zůstatková hodnota.

Tabulka 52: Plánované hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Nehmotný majetek		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	592	592	278	0	0
	Zůstatková hodnota	870	278	0	0	0
Nový	Investice brutto	X	357	357	357	357
	Pořizovací hodnota	X	357	715	1 072	1 429
	Odpisy	X	0	89	179	268
	Investice netto	X	-235	-10	179	89
Celkem	Odpisy	592	592	367	179	268
	Zůstatková hodnota	870	635	625	804	893

V další tabulce jsou zobrazeny plánované investice do staveb. Jelikož nové investice nejsou plánované, jsou vypočteny pouze stávající hodnoty, odpisy a zůstatková hodnota.

Tabulka 53: Plánované hodnoty staveb – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Stavby		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	11	11	11	11	11
	Zůstatková hodnota	248	237	226	215	204
Nový	Investice brutto	X	0	0	0	0
	Pořizovací hodnota	X	0	0	0	0
	Odpisy	X	0	0	0	0
	Investice netto	X	-11	-11	-11	-11
Celkem	Odpisy	11	11	11	11	11
	Zůstatková hodnota	248	237	226	215	204

Pro společnost PBS Turbo s.r.o. jsou nejvýznamnější položkou pro investice samostatné movité věci. V rámci těchto investic je počítáno s opotřebením strojů apod. Vlastněné samostatné movité věci by měly být odepsány v roce 2022 a celková zůstatková hodnota v roce 2023 by měla dle plánu činit 78 791 tis. Kč.

Tabulka 54: Plánované hodnoty samostatných movitých věcí – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Samostatné movité věci		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	31 290	31 290	31 290	25 757	0
	Zůstatková hodnota	88 337	57 047	25 757	0	0
Nový	Investice brutto	X	26 264	26 264	26 264	26 264
	Pořizovací hodnota	X	26 264	52 527	78 791	105 054
	Odpisy	X	0	4 377	8 755	13 132
	Investice netto	X	-5 027	-9 404	-8 248	13 132
Celkem	Odpisy	31 290	31 290	35 667	34 512	13 132
	Zůstatková hodnota	88 337	83 311	73 907	65 659	78 791

V následující tabulce jsou sumarizovány výpočty položek zmíněných výše, jako jsou odpisy, zůstatková hodnota a investice do dlouhodobého majetku brutto i netto.

Tabulka 55: Přehled celkových plánovaných hodnot pro investice do dlouhodobého majetku – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	31 893	31 893	36 046	34 701	13 411
Zůstatková hodnota	89 455	84 183	74 758	66 678	79 888
Investice do DM brutto	32 327	26 621	26 621	26 621	26 621
Investice do DM netto	434	-5 272	-9 425	-8 080	13 210

Pesimistická varianta

Výpočty byly provedeny také pro pesimistickou variantu. V následující tabulce jsou zobrazeny plánované hodnoty pro dlouhodobý nehmotný majetek.

Tabulka 56: Plánované hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Nehmotný majetek		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	592	592	278	0	0
	Zůstatková hodnota	870	278	0	0	0
Nový	Investice brutto	X	316	316	316	316
	Pořizovací hodnota	X	316	633	949	1 265
	Odpisy	X	0	79	158	237
	Investice netto	X	-276	-41	158	79
Celkem	Odpisy	592	592	357	158	237
	Zůstatková hodnota	870	594	553	711	790

Z důvodu plánování nulových nových investic u staveb jsou jejich hodnoty totožné s optimistickou variantou.

V následující tabulce jsou zobrazeny plánované hodnoty investic do samostatných movitých věcí, jejichž zůstatková hodnota v roce 2023 by měla činit 69 728 tis. Kč.

Tabulka 57: Plánované hodnoty samostatných movitých věcí – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Samostatných movité věci		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	31 290	31 290	31 290	25 757	0
	Zůstatková hodnota	88 337	57 047	25 757	0	0
Nový	Investice brutto	X	23 243	23 243	23 243	23 243
	Pořizovací hodnota	X	23 243	46 486	69 728	92 971
	Odpisy	X	0	3 874	7 748	11 621
	Investice netto	X	-8 047	-11 921	-10 262	11 621
Celkem	Odpisy	31 290	31 290	35 164	33 505	11 621
	Zůstatková hodnota	88 337	80 290	68 369	58 107	69 728

Jako v předchozí variantě, i zde byly hodnoty sumarizovány a jsou zobrazeny v následující tabulce. Oproti optimistické variantě je zůstatková hodnota nižší, a to přibližně o 9 tis. Kč. Celkové netto investice do dlouhodobého majetku jsou v této variantě nižší o necelé 2 tis. Kč.

Tabulka 58: Přehled celkových plánovaných hodnot pro investice do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	31 893	31 893	35 532	33 674	11 870
Zůstatková hodnota	89 455	81 121	69 148	59 033	70 722
Investice do DM brutto	32 327	23 559	23 559	23 559	23 559
Investice do DM netto	434	-8 334	-11 973	-10 115	11 689

3.3 Optimistická varianta finančního plánu

V této podkapitole diplomové práce bude zobrazena a popsána optimistická varianta finančního plánu na období 2020-2023, která bude založena na optimisticky stanovených tržbách za prodej výrobků a služeb.

V rámci finančního plánu bude zobrazen nejdříve plánovaný výkaz zisku a ztráty, následně plánovaná rozvaha a jako poslední plánovaný výkaz peněžních toků. Stejně tak tomu bude u pesimistické varianty finančního plánu v rámci další podkapitoly práce.

3.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánované položky výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě pro období 2020-2023 zobrazuje následující tabulka. Ve výkazu jsou uvedeny pouze relevantní položky, které jsou následně popsány.

Tabulka 59: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty [vybrané položky v tis. Kč]		2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	814 276	773 562	734 884	783 460	835 247
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	446 151	430 520	408 994	436 028	464 850
A. 2.	<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	265 537	245 874	233 580	249 019	265 480
A. 3.	<i>Služby</i>	180 614	184 646	175 414	187 009	199 370
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti +/-	-21 097	-10 092	-9 587	-10 221	-10 897
C.	Aktivace	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	192 077	191 756	182 168	194 209	207 047
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti – trvalé	26 553	31 893	36 046	34 701	13 411
III.	Ostatní provozní výnosy	5 131	14 184	13 475	14 365	15 315
F.	Ostatní provozní náklady	5 713	13 157	12 499	13 325	14 206
*	Provozní výsledek hospodaření +/-	170 010	130 513	118 240	129 783	161 945
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	7 800	1 750	1 663	1 773	1 890
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 868	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	1 385	2 670	2 536	2 704	2 883
*	Finanční výsledek hospodaření +/-	4 547	-920	-874	-931	-993
* *	VH před zdaněním +/-	174 557	129 593	117 366	128 851	160 952
L.	Daň z příjmů	33 475	24 623	22 300	24 482	30 581
* *	VH po zdanění +/-	141 082	104 970	95 067	104 370	130 372
* * *	VH za účetní období +/-	141 082	104 970	95 067	104 370	130 372

Tržby za prodej výrobků a služeb

Tržby za prodej výrobků a služeb tvoří ve společnosti stěžejní část celkových výnosů a naplánovány byly v kapitole 3.2.1.

Tržby za prodej zboží

Tyto tržby jsou na základě nulových hodnot z minulých let plánovány také v nulové výši.

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energie

Společnost PBS Turbo s.r.o. je výrobní společnost, a proto se výkonová spotřeba z větší části skládá právě ze spotřeby materiálu a energie. Vývoj těchto hodnot byl plánován pomocí procentního podílu na tržbách, který byl odvozen z průměrného podílu na tržbách za minulé období (konkrétně roky 2016-2019) a činí 31,78 %. Z výkazu lze vidět postupný pokles do roku 2021 a poté nárůst až na hodnotu 265 480 tis. Kč v roce 2023.

Služby

Také náklady na služby jsou plánovány pomocí průměrného procentního podílu na tržbách za roky 2016-2019, konkrétně 23,78 %. Náklady na služby tvoří v plánovaném období 43 % výkonové spotřeby.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Méně významnou součástí výkazu zisku a ztráty je pro společnost změna stavu zásob vlastní činnosti. Byla naplánována pomocí průměrného procentního podílu na tržbách za roky 2015-2019, a to -1,30 %.

Aktivace

Aktivace vykazovala po celé sledované období nulové hodnoty, proto i její hodnoty do dalších let jsou naplánovány jako nulové.

Osobní náklady

Společnost neplánuje nábor ani znatelné propouštění zaměstnanců, tedy žádné záměrné změny. Lze pozorovat stále rostoucí osobní náklady i přes výkyvy v počtu zaměstnanců ve sledovaném období. Důvodem jsou především stále rostoucí mzdy zaměstnanců a různé benefity. Jediným rokem, kdy osobní náklady poklesly, byl rok 2017. Důvodem byly především nízké tržby. Pro následující období byly osobní náklady plánovány pomocí posledního procentního podílu na tržbách (tedy z roku 2019), zvýšeného o 1,2 %. Jedná se o průměrné zvyšování podílu na tržbách ve sledovaném období a konečný procentní podíl pak tvoří 24,79 %. Do roku 2021 lze kvůli snižujícím se tržbám sledovat také snižující se osobní náklady, poté zvyšování až na hodnotu 207 047 tis. Kč v roce 2023.

Úpravy hodnot v provozní oblasti – trvalé

Trvalé úpravy hodnot v provozní oblasti představují odpisy. Tato položka nelze plánovat pomocí podílu na tržbách, proto se vychází z plánovaných investic na období příštích let. V této položce jsou zahrnuty odpisy z investic do celkového dlouhodobého majetku a podrobně jsou popsány v kapitole 3.2.4.

Ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady

Položky ostatních provozních výnosů a nákladů jsou kvůli postupnému snižování v minulých letech plánovány pomocí procentního podílu na tržbách za poslední tři roky, sníženého o 25 %, což je průměrné snižování těchto položek za sledované období. Největší část ostatních provozních výnosů tvoří jiné provozní výnosy a ostatních provozních nákladů pak jiné provozní náklady.

Výnosové a nákladové úroky a podobné

Výnosové úroky tvoří malou součást výnosů, konkrétně jejich průměrný podíl na tržbách za sledované období tvoří 0,23 % a tímto podílem jsou také plánovány do dalších let. Nákladové úroky vznikaly v minulosti kvůli kontokorentnímu účtu, který již společnost nevyužívá a nemá v plánu využívat, proto jsou nákladové úroky plánovány jako nulové.

Ostatní finanční položky

Na základě hodnot z minulých let nejsou plánovány ostatní finanční výnosy. Při plánování ostatních finančních nákladů bylo využito průměrného podílu na tržbách za minulé období, který činí 0,35 %.

Daň z příjmů

Po celé plánované období by měla společnost PBS Turbo s.r.o. dosahovat zisku a ze zisku je nutné platit daň z příjmů právnických osob. Tato daň v současnosti činí 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním.

Výsledek hospodaření za účetní období

Jedná se o výsledek hospodaření po zdanění, který je získán součtem provozního a finančního výsledku hospodaření a odečtením daně z příjmu právnických osob. Po celé období dosahuje výsledek hospodaření kladných hodnot, přičemž nejnižší hodnoty

by měl dosáhnout v roce 2021. V optimistické variantě by se měl do roku 2023 zvýšit na hodnotu 130 372 tis. Kč.

3.3.2 Plánovaná rozvaha

Tato podkapitola se bude věnovat plánování rozvahy, a to konkrétně popisu stanovení jednotlivých položek v rozvaze v optimistické variantě pro období 2020-2023. Nejdříve budou popsány položky aktiv a poté položky pasiv.

Tabulka 60: Plánovaná rozvaha (aktiva) - optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Aktiva [vybrané položky v tis. Kč]		2019	2020	2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	931 623	1 021 278	1 003 467	1 016 697	1 056 299
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	89 755	84 483	75 058	66 978	80 188
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	870	635	625	804	893
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	88 885	83 848	74 433	66 174	79 295
B.II.1	Pozemky a stavby	248	237	226	215	204
B.II.1.1	<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0
B.II.1.2	<i>Stavby</i>	248	237	226	215	204
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	88 337	83 311	73 907	65 659	78 791
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	300	300	300	300	300
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	841 868	933 034	924 836	945 911	972 051
C.I.	Zásoby	283 534	240 988	228 938	244 071	260 204
C.I.1	Materiál	122 375	98 524	93 598	99 785	106 381
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	139 713	119 618	113 638	121 149	129 157
C.I.3	Výrobky	21 446	22 845	21 702	23 137	24 666
C.II.	Pohledávky	558 328	477 124	453 330	483 213	515 071
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	1 246	1 246	1 246	1 246	1 246
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	551 842	475 878	452 084	481 967	513 825
C.II.2.1	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	102 444	107 290	101 925	108 663	115 845
C.II.2.2	<i>Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba</i>	440 514	357 599	339 719	362 175	386 115
C.II.2.4	<i>Pohledávky – ostatní</i>	8 884	10 989	10 439	11 129	11 865
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	6	214 923	242 568	218 627	196 776
D.	Časové rozlišení aktiv	5 240	3 761	3 573	3 809	4 060

Dlouhodobý majetek

Společnost PBS Turbo s.r.o. pro svoji činnost využívá dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý finanční majetek společnost neeviduje žádný rok a není ani plánován do dalších let. Největší zastoupení v dlouhodobém majetku má samozřejmě majetek hmotný, do kterého patří především samostatné movité věci jako obráběcí a frézovací centra, soustruhy, brusky apod. Pozemky netvoří žádnou část dlouhodobého majetku a stavby pouze velmi malou. Dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje pouze software a tvoří malou část celkového dlouhodobého majetku. Jelikož společnost neplánuje větší investice, byly jednotlivé investice do dlouhodobého majetku naplánovány pomocí koeficientu investiční náročnosti dlouhodobého majetku. Jejich výpočet byl proveden v kapitole 3.2.4. Dlouhodobý majetek klesá až do roku 2022 a v roce 2023 lze pozorovat značný nárůst na hodnotu 80 188 tis. Kč.

Zásoby

Zásoby patří do oběžného majetku společnosti, který tvoří značnou většinu jejich celkových aktiv. Zásoby pak tvoří druhou největší část oběžných aktiv a jejich součástí je materiál, nedokončená výroba + polotovary a výrobky. Zásoby a její součásti byly plánovány pomocí vypočtené doby obratu za minulé období. Konkrétní výpočet byl uveden v kapitole 3.2.3. Největší součást zásob tvoří nedokončená výroba + polotovary a poté materiál.

Pohledávky

Pohledávky jsou ve výkazech rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé pohledávky. V rámci majetku společnosti tvoří pohledávky největší součást po celé sledované období. Konkrétně jsou to pak krátkodobé pohledávky za ovládanou nebo ovládající osobou, které společnost využívá v rámci cash pooling. Dlouhodobé pohledávky nevykazují v průběhu minulých let větší změny a jejich podíl na pohledávkách je velmi malý, proto byla do dalších let zachována hodnota z roku 2019, a to 1 246 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky byly plánovány pomocí metody doby obratu pohledávek, který byl proveden v kapitole 3.2.3.

Peněžní prostředky

Hodnoty položky peněžních prostředků byly převzaty z výkazu peněžních toků, a to konkrétně ze stavu PP a peněžních ekvivalentů na konci období.

Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv bylo plánováno na základě metody doby obratu, který činí 1,75 dní.

Tabulka 61: Plánovaná rozvaha (pasiva) - optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Pasiva [vybrané položky v tis. Kč]	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	931 623	1 021 278	1 003 467	1 016 697	1 056 299
A. Vlastní kapitál	702 048	807 018	802 085	806 455	836 826
A.I. Základní kapitál	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700
A.II. Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III. Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A.IV. VH minulých let	438 266	579 348	584 318	579 385	583 755
A.V. VH běžného účetního období	141 082	104 970	95 067	104 370	130 372
B.+C. Cizí zdroje	229 575	214 259	201 382	210 242	219 473
B. Rezervy	22 317	17 947	17 947	17 947	17 947
C. Závazky	207 258	196 313	183 435	192 296	201 526
C.I. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C.II. Krátkodobé závazky	207 258	196 313	183 435	192 296	201 526
C.II.4 Závazky z obchodních vztahů	43 736	38 326	33 348	32 288	30 942
C.II.6 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	133 542	131 917	125 321	133 605	142 436
C.II.8 Závazky – ostatní	29 980	26 070	24 766	26 403	28 148
C.II.8.3 Závazky k zaměstnancům	10 151	8 532	8 105	8 641	9 212
C.II.8.4 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 314	4 725	4 489	4 785	5 102
C.II.8.5 Stát – daňové závazky a dotace	1 921	1 625	1 544	1 646	1 755
C.II.8.6 Dohadné účty pasivní	12 594	11 188	10 628	11 331	12 080
D. Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0

Základní kapitál

Ve sledovaném období nedošlo ke změně základního kapitálu, a proto jeho plánovaná hodnota na další roky zůstává neměnná, a to 122 700 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období

Výsledek hospodaření minulých let vychází ze zisku z minulého roku, ke kterému je přičten výsledek hospodaření běžného účetního období a odečteny vyplacené podíly

na zisku. Takto je plánován i do dalších let, přičemž vyplacené podíly na zisku byly stanoveny na základě hodnot z minulých let na 100 000 tis. Kč.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období je převzat z výkazu zisku a ztráty.

Rezervy

Z důvodu kolísajícího vývoje jsou rezervy po celé období 2020-2023 plánovány v hodnotě průměrných rezerv za sledované období, které činí 17 947 tis. Kč.

Závazky

Závazky jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé, přičemž společnost PBS Turbo s.r.o. nevykazovala v minulých letech žádné dlouhodobé závazky, proto nejsou plánovány ani do dalších let. Krátkodobé závazky se pak rozdělují na závazky z obchodních vztahů, za ovládanou nebo ovládající osobou a ostatní závazky. Všechny tyto položky byly naplánovány na základě doby obratu, která byla provedena v kapitole 3.2.3. Největší část závazků tvoří krátkodobé závazky za ovládanou nebo ovládající osobou, které společnost využívá v rámci cash poolingů a jejich doba obratu byla stanovena na 61,39 dní.

Časové rozlišení pasiv

Na základě hodnot z minulých let není časové rozlišení pasiv plánováno ani do dalších let.

3.3.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

V následující tabulce je zobrazen plánovaný výkaz peněžních toků v optimistické variantě pro období 2020-2023. Výkaz je tvořen peněžními toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Součtem těchto peněžních toků dostaneme čisté zvýšení či snížení peněžního toku v rámci daného roku a ten je přičten ke stavu PP a peněžních ekvivalentů na začátku období. Jak již bylo zmíněno dříve, stav na konci období je poté převzat do rozvahy.

Tabulka 62: Plánovaný výkaz peněžních toků – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Přehled o peněžních tocích	2020	2021	2022	2023
Stav PP a peněžních ekvivalentů na začátku období	306 978	521 895	549 540	525 599
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění	104 970	95 067	104 370	130 372
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trvalé	31 893	36 046	34 701	13 411
Změna rezerv	-4 371	0	0	0
Změna zásob	42 546	12 049	-15 133	-16 133
Změna dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0
Změna krátkodobých pohledávek (bez ovládaná nebo ovládající osoba)	-6 950	5 914	-7 427	-7 918
Změna stavu časového rozlišení	1 479	188	-236	-252
Změna stavu krd. závazků (bez ovládaná nebo ovládající osoba)	-9 320	-6 282	577	399
Peněžní tok z provozní činnosti	160 248	142 982	116 851	119 878
Nabytí dlouhodobého majetku	-26 621	-26 621	-26 621	-26 621
Peněžní tok z investiční činnosti	-26 621	-26 621	-26 621	-26 621
Změna stavu vlastního kapitálu	0	-100 000	-100 000	-100 000
Změna stavu pohledávek a závazků – cash pooling	81 290	11 284	-14 172	-15 108
Peněžní tok z finanční činnosti	81 290	-88 716	-114 172	-115 108
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	214 917	27 645	-23 941	-21 851
Stav PP a peněžních ekvivalentů na konci období	521 895	549 540	525 599	503 748

Peněžní tok z provozní činnosti

Nejdříve je vypočten peněžní tok z provozní činnosti na základě výpočtů z předchozích kapitol. Po celé sledované období jsou tyto peněžní toky kladné, především díky poměrně vysokému účetnímu zisku po zdanění. Vykazuje klesající trend do roku 2022 a v roce 2023 lehké zvýšení.

Peněžní tok z investiční činnosti

Do peněžního toku z investiční činnosti jsou zahrnuty investice do dlouhodobého majetku, proto také nabývá po celé období záporných hodnot. Jedná se o meziroční změnu zůstatkových cen, ke které jsou přičteny odpisy za daný rok.

Peněžní tok z finanční činnosti

V rámci peněžního toku z finanční činnosti je nejdříve uvedena změna stavu vlastního kapitálu, do kterého patří vyplacené podíly na zisku (v tomto případě stanovené na 100 000 tis. Kč). V předchozím roce společnost nevyplácela žádné podíly na zisku. Společnost v minulosti vykazovala nízké peněžní prostředky, a to z důvodu využívání

cash pooling. Většina peněžních prostředků byla na konci roku převedena na účet mateřské společnosti a vykázána jako krátkodobá pohledávka či krátkodobý závazek za ovládanou nebo ovládající osobou. Dle informací ze společnosti bude toto využití omezeno, proto byly volné peněžní prostředky z výkazu peněžních toků rozděleny mezi krátkodobé pohledávky či závazky za ovládanou nebo ovládající osobou dle plánovaných hodnot těchto položek a peněžních prostředků. Nejdříve byl vypočten stav PP a peněžních ekvivalentů bez cash pooling a od těch byl odečten rozdíl mezi pohledávkami a závazky za ovládající nebo ovládanou osobou. Následně byly meziroční změny rozdílu mezi pohledávkami a závazky za ovládanou nebo ovládající osobou zaneseny do výkazu pod položkou „Změna stavu pohledávek a závazků – cash pooling“.

V prvních dvou plánovaných letech by měla společnost dosáhnout čistého zvýšení peněžních prostředků a v dalších dvou letech snížení. Po celé období však společnost dosahuje kladných peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

3.4 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato podkapitola diplomové práce obsahuje shrnutí sestaveného finančního plánu v pesimistické variantě, která je založena na pesimisticky predikovaném vývoji tržeb, stanoveným v kapitole 3.2.1.

3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánované položky výkazu zisku a ztráty v pesimistické variantě za období 2020-2023 jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 63: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty [vybrané položky v tis. Kč]		2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	814 276	732 848	659 564	678 031	697 016
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	446 151	407 861	367 075	377 353	387 919
A. 2.	<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	265 537	232 933	209 639	215 509	221 544
A. 3.	<i>Služby</i>	180 614	174 928	157 435	161 843	166 375
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti +/-	-21 097	-9 561	-8 605	-8 846	-9 093
C.	Aktivace	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	192 077	181 663	163 497	168 075	172 781
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti – trvalé	31 893	31 893	35 532	33 674	11 870
III.	Ostatní provozní výnosy	5 131	13 437	12 094	12 432	12 780
F.	Ostatní provozní náklady	5 713	12 464	11 218	11 532	11 855
*	Provozní výsledek hospodaření +/-	170 010	121 965	102 940	108 676	134 466
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	7 800	1 658	1 492	1 534	1 577
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 868	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	1 385	2 529	2 276	2 340	2 406
*	Finanční výsledek hospodaření +/-	4 547	-871	-784	-806	-829
* *	VH před zdaněním +/-	174 557	121 094	102 156	107 870	133 637
L.	Daň z příjmů	33 475	23 008	19 410	20 495	25 391
* *	VH po zdanění +/-	141 082	98 086	82 747	87 374	108 246
* * *	VH za účetní období +/-	141 082	98 086	82 747	87 374	108 246

Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty je založena na stejných principech, jako varianta optimistická. Většina položek výkazu byla plánována pomocí průměrného procentního podílu na tržbách z minulých let, který byl stanoven pro obě varianty finančního plánu. V pesimistické variantě finančního plánu je plánováno s těmito podíly na pesimisticky predikovaných tržbách. Pro první dva plánované roky, tedy 2020 a 2021, byly tržby naplánovány s poklesem 10 %, jelikož společnost předpokládá tyto dva roky pokles o 5–10 % z důvodu pandemie koronaviru. Pro roky 2022 a 2023 byly tržby stanoveny dle průměrného predikovaného tempa růstu trhu, a to 2,8 % (oproti 6,61 % v optimistické variantě).

V této variantě finančního plánu lze pozorovat značně nižší hodnoty, právě na základě nižších tržeb, ze kterých položky vychází. Co se týče výsledku hospodaření, ve všech letech plánovaného období dosahuje kladných hodnot. Do roku 2021 lze opět sledovat pokles způsobený klesajícími tržbami a od roku 2022 postupný růst až na hodnotu

108 246 tis. Kč. Rozdíl ve výsledku hospodaření oproti optimistické variantě činí v posledním roce 22 126 tis. Kč.

3.4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě na období 2020-2023 je zobrazena v následujících dvou tabulkách, nejdříve jsou to aktiva a ve druhé tabulce pak pasiva. Plánované hodnoty vychází ze stejných hodnot dob obratu, jaké byly stanoveny pro optimistickou variantu.

Tabulka 64: Plánovaná rozvaha (aktiva) - pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Aktiva [vybrané položky v tis. Kč]		2019	2020	2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	931 623	1 004 061	965 461	954 621	964 622
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	89 755	81 421	69 448	59 333	71 022
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	870	594	553	711	790
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	88 885	80 827	68 895	58 622	70 232
B.II.1	Pozemky a stavby	248	237	226	215	204
B.II.1.1	<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0
B.II.1.2	<i>Stavby</i>	248	237	226	215	204
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	88 337	80 290	68 369	58 107	69 728
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	300	300	300	300	300
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	841 868	919 077	892 807	891 991	890 212
C.I.	Zásoby	283 534	228 304	205 474	211 227	217 141
C.I.1	Materiál	122 375	93 339	84 005	86 357	88 775
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	139 713	113 323	101 990	104 846	107 782
C.I.3	Výrobky	21 446	21 642	19 478	20 024	20 584
C.II.	Pohledávky	558 328	452 078	406 994	418 355	430 035
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	1 246	1 246	1 246	1 246	1 246
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	551 842	450 832	405 748	417 109	428 789
C.II.2.1	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	102 444	101 643	91 479	94 040	96 673
C.II.2.2	<i>Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba</i>	440 514	338 778	304 901	313 438	322 214
C.II.2.4	<i>Pohledávky – ostatní</i>	8 884	10 410	9 369	9 632	9 901
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	6	238 696	280 339	262 409	243 036
D.	Časové rozlišení aktiv	5 240	3 563	3 206	3 296	3 388

Celková aktiva společnosti dosahují nižších hodnot ve srovnání s optimistickou variantou. V posledním sledovaném roce tvoří celková aktiva pesimistické varianty o 91 677 tis. Kč méně než celková aktiva v optimistické variantě. Nejvýraznější rozdíl lze pozorovat u pohledávek a dále u zásob.

Následující tabulka již zobrazuje plánované položky pasiv pro pesimistickou variantu.

Tabulka 65: Plánovaná rozvaha (pasiva) - pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Pasiva [vybrané položky v tis. Kč]		2019	2020	2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	931 623	1 004 061	965 461	954 621	964 622
A.	Vlastní kapitál	702 048	800 134	782 881	770 255	778 501
A.I.	Základní kapitál	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A.IV.	VH minulých let	438 266	579 348	577 434	560 181	547 555
A.V.	VH běžného účetního období	141 082	98 086	82 747	87 374	108 246
B.+C.	Cizí zdroje	229 575	203 927	182 581	184 365	186 121
B.	Rezervy	22 317	17 947	17 947	17 947	17 947
C.	Závazky	207 258	185 981	164 634	166 419	168 174
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	207 258	185 981	164 634	166 419	168 174
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	43 736	36 309	29 930	27 943	25 821
C.II.6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	133 542	124 974	112 477	115 626	118 864
C.II.8	Závazky – ostatní	29 980	24 698	22 228	22 850	23 490
C.II.8.3	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 151	8 083	7 274	7 478	7 687
C.II.8.4	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	5 314	4 476	4 029	4 142	4 257
C.II.8.5	<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	1 921	1 540	1 386	1 424	1 464
C.II.8.6	<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 594	10 599	9 539	9 806	10 081
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0

Položky pasiv byly opět plánovány stejným způsobem pro pesimistickou variantu, jako tomu bylo u optimistické varianty. Základní kapitál zůstává nezměněn, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku jsou plánovány v nulové hodnotě. Při výpočtu výsledku hospodaření minulých let byly opět stanoveny vyplacené podíly ze zisku v hodnotě 100 000 tis. Kč. Zatímco v optimistické variantě průměrný růst aktiv či pasiv za období 2019-2023 tvořil 3,27 %, v pesimistické variantě se jedná o 0,96 %. Největší rozdíl lze pozorovat u vlastního kapitálu, a to konkrétně u výsledků hospodaření, kdy hodnoty v pesimistické variantě dosahují nižších hodnot.

3.4.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Výkaz peněžních toků je posledním plánovaným výkazem v rámci pesimistické varianty finančního plánu za období 2020-2023, a tím i posledním plánovaným výkazem v rámci sestavení finančního plánu. Vypočtené hodnoty jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 66: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PBS Turbo s.r.o.)

Přehled o peněžních tocích	2020	2021	2022	2023
Stav PP a peněžních ekvivalentů na začátku období	306 978	545 668	587 311	569 381
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění	98 086	82 747	87 374	108 246
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trvalé	31 893	35 532	33 674	11 870
Změna rezerv	-4 371	0	0	0
Změna zásob	55 230	22 830	-5 753	-5 914
Změna dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0
Změna krátkodobých pohledávek (bez ovládaná nebo ovládající osoba)	-725	11 205	-2 824	-2 903
Změna stavu časového rozlišení	1 677	356	-90	-92
Změna stavu krd. závazků (bez ovládaná nebo ovládající osoba)	-12 710	-8 849	-1 365	-1 482
Peněžní tok z provozní činnosti	169 081	143 822	111 017	109 724
Nabytí dlouhodobého majetku	-23 559	-23 559	-23 559	-23 559
Peněžní tok z investiční činnosti	-23 559	-23 559	-23 559	-23 559
Změna stavu vlastního kapitálu	0	-100 000	-100 000	-100 000
Změna stavu pohledávek a závazků – cash pooling	93 168	21 380	-5 388	-5 539
Peněžní tok z finanční činnosti	93 168	-78 620	-105 388	-105 539
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	238 690	41 643	-17 930	-19 373
Stav PP a peněžních ekvivalentů na konci období	545 668	587 311	569 381	550 008

Ve srovnání s optimistickou variantou bylo v pesimistické variantě dosaženo vyšších hodnot peněžních toků z provozní činnosti a další dva roky naopak nižších. Co se týče investiční činnosti, zde došlo ke snížení investic do dlouhodobého majetku oproti optimistické variantě, a tím také k nižším výdajům. I u této varianty bylo využito v rámci plánování cash pooling, jehož postup byl vysvětlen u optimistické varianty. Změna stavu vlastního kapitálu zůstává ve stejné výši jako u předchozí varianty. V prvních dvou letech dochází v pesimistické variantě k vyššímu čistému zvýšení peněžních prostředků než u optimistické varianty a další dva roky se jedná o nižší snížení peněžních toků. Ve výsledku je stav PP a peněžních ekvivalentů u pesimistické varianty po celé období vyšší než u varianty optimistické.

3.5 Zhodnocení variant finančního plánu

Poslední kapitola diplomové práce se bude zaměřovat na zhodnocení obou variant finančního plánu sestaveného na období 2020-2021. Konkrétně bude provedena analýza vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů.

Ukazatele likvidity a rozdílové ukazatele

V tabulce níže je zobrazen výpočet ukazatelů likvidity pro optimistickou i pesimistickou variantu. Všechny druhy likvidit vykazují vyšší hodnoty v pesimistické variantě a doporučených hodnot je dosaženo pouze u okamžité likvidity v optimistické variantě (ostatní hodnoty jsou vyšší). Konkrétně se jedná o roky 2020, 2023 a v roce 2022 je hodnota těsně nad hranicí. Běžná likvidita v roce 2019 dosahovala hodnoty 4,06, pohotová 2,69 a okamžitá 2,13, přičemž všechny vykazovaly rostoucí trend. Společnost má dále skvělou platební schopnost, avšak dochází ke snižování rentability. Pro společnost by bylo vhodné zjistit, zda existuje efektivní možnost využití prostředků.

Tabulka 67: Ukazatele likvidity pro plánované období
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	4,75	5,04	4,92	4,82	4,94	5,42	5,36	5,29
Pohotová likvidita	3,53	3,79	3,65	3,53	3,71	4,17	4,09	4,00
Okamžitá likvidita	1,09	1,32	1,14	0,98	1,28	1,70	1,58	1,45

S likviditou úzce souvisí také rozdílové ukazatele, jako jsou čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond. Všechny tři ukazatele vykazují kladné hodnoty pro obě varianty, což je pozitivní a společnost má tak volné prostředky po uhrazení krátkodobých závazků. Pouze u ČPK dosahují hodnoty optimistické varianty vyšších hodnot než u varianty pesimistické, a to především z důvodu vyšších peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, které se projevují v dalších dvou ukazatelích. I zde je možné vidět, že společnost má velké množství peněžních prostředků, které by mohlo být využito k rozvoji. Ovšem v situaci pandemie koronaviru je větší množství volných prostředků spíše výhodou pro společnost v případě nečekaných událostí.

Tabulka 68: Rozdílové ukazatele pro plánované období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele (tis. Kč)	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ČPK	736 722	741 401	753 615	770 525	733 097	728 173	725 573	722 037
ČPP	376 210	398 852	388 506	381 364	391 494	420 605	409 428	397 075
ČPPF	495 734	512 463	509 544	510 320	504 793	522 699	514 346	504 896

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou samozřejmě nižší než v přechozích letech, a to především z důvodu snížení výsledku hospodaření v důsledku pandemie koronaviru. Samozřejmě pesimistická varianta dosahuje nižších hodnot než varianta optimistická. Stále jsou však všechny rentability na vysoké úrovni, převážně stále vyšší, než tomu bylo u konkurence a oborového průměru. V posledním sledovaném roce lze vidět značnější zvýšení všech rentabilit. Nejvyšších hodnot dosahuje rentabilita tržeb, která vykazuje v posledním sledovaném roce hodnotu 19,39 % v optimistické variantě a 19,29 % v pesimistické variantě.

Tabulka 69: Ukazatele rentability pro plánované období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ROA	12,78 %	11,78 %	12,77 %	15,33 %	12,15 %	10,66 %	11,38 %	13,94 %
ROE	13,01 %	11,85 %	12,94 %	15,58 %	12,26 %	10,57 %	11,34 %	13,90 %
ROCE	16,17 %	14,74 %	16,09 %	19,35 %	15,24 %	13,15 %	14,11 %	17,27 %
ROS	16,87 %	16,09 %	16,57 %	19,39 %	16,64 %	15,61 %	16,03 %	19,29 %

Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv vykazuje u obou variant nižší hodnoty než 1 a lze pozorovat převážně rostoucí trend. V roce 2019 dosahoval ukazatel hodnoty 0,87. Nízké hodnoty obecně značí špatné hospodaření s majetkem. Naopak u obratu stálých aktiv je dosahováno hodnot vyšších než v posledních letech a opět vidíme vyšší hodnoty v optimistické variantě. Vysoká hodnota je způsobena převážně malým zastoupením stálých aktiv v majetku podniku. Obrat zásob se blíží k průměrné hodnotě z minulých let. Doba obratu pohledávek a závazků je stanovena z pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Hodnoty dosahují skoro stejných hodnot jako v minulých letech, ovšem doba

obratu závazků je nižší a vykazuje klesající trend. To je způsobeno především snižujícími se závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 70: Ukazatele aktivity pro plánované období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	0,76	0,73	0,77	0,79	0,73	0,68	0,71	0,72
Obrat stálých aktiv	9,16	9,79	11,70	10,42	9,00	9,50	11,43	9,81
Obrat zásob	3,21	3,21	3,21	3,21	3,21	3,21	3,21	3,21
Doba obratu zásob [dny]	112,15	112,15	112,15	112,15	112,15	112,15	112,15	112,15
Doba obratu pohledávek [dny]	49,93	49,93	49,93	49,93	49,93	49,93	49,93	49,93
Doba obratu závazků [dny]	17,84	16,34	14,84	13,34	17,84	16,34	14,84	13,34

Ukazatele zadluženosti

Co se týče celkové zadluženosti společnosti, hodnoty jsou nižší než v předchozím období, kdy v roce 2019 dosahovala celková zadluženost hodnoty 24,64 %. Ve srovnání obou variant dosahuje pesimistická varianta nižších hodnot, a to především z důvodu vyšších peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Úrokové krytí již není počítáno, jelikož společnost v plánovaném období nevykazuje nákladové úroky.

Tabulka 71: Ukazatele zadluženosti pro plánované období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	20,98%	20,07%	20,68%	20,78%	20,31%	18,91%	19,31%	19,29%
Koeficient samofinancování	79,02%	79,93%	79,32%	79,22%	79,69%	81,09%	80,69%	80,71%
Úrokové krytí	X	X	X	X	X	X	X	X

Soustavy ukazatelů

Altmanovo Z-score po celé plánované období dosahuje lehce nižších hodnot než v minulých letech a stále se nachází v horní polovině šedé zóny, společnost by tedy neměla být ohrožena bankrotem. V obou variantách dosahuje ukazatel podobných hodnot.

Co se týče indexu IN05, jeho hodnoty jsou podobné jako v minulých letech, přičemž vykazují rostoucí trend. Vyšších hodnot je v tomto případě dosahováno v pesimistické variantě. Společnost se nachází nad hranicí šedé zóny, která je při hodnotě 1,6.

To znamená, že podnik by měl i v budoucnu tvořit hodnotu a jeho finanční situace zůstat velmi dobrá.

Tabulka 72: Soustavy ukazatelů pro plánované období
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Soustavy ukazatelů	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Altmanovo Z-score	2,391	2,376	2,425	2,491	2,371	2,343	2,384	2,449
Index IN05	2,077	2,086	2,103	2,198	2,084	2,105	2,120	2,218

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavení finančního plánu pro společnost PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023. Pro dosažení cíle bylo potřebné zajistit data provedením literární rešerše, strategické a finanční analýzy společnosti, nejvýznamnějších konkurentů a oborových hodnot. V práci byly nejdříve popsány cíle a postupy jejího zpracování.

První kapitola diplomové práce byla věnována teoretickým východiskům finančního plánování podniku na základě odborné literatury. V rámci této kapitoly bylo popsáno finanční plánování včetně jeho principů, zásad a metod. Dále také podstata finančního plánu, dělení a kroky k jeho sestavení. Vysvětleny byly také vybrané metody strategické a finanční analýzy a závěrem samotný postup sestavení finančního plánu.

Druhá kapitola byla zaměřena na strategickou a finanční analýzu společnosti PBS Turbo s.r.o. Nejdříve byla společnost představena a poté následovala strategická analýza. V rámci strategické analýzy byla provedena SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S. Dále byla provedena finanční analýza za posledních 6 let, tedy za období 2014-2019. Finanční analýza zahrnovala analýzu absolutních ukazatelů (konkrétně horizontální a vertikální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty), analýzu rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Tuto kapitolu uzavřelo shrnutí provedených analýz pomocí SWOT analýzy, kde byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti PBS Turbo s.r.o., její příležitosti a také hrozby.

Třetí a také poslední kapitola této práce obsahovala samotný návrh finančního plánu pro společnost PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023. Začátkem kapitoly byly stanoveny předpoklady pro sestavení finančního plánu a následně provedena analýza a prognóza generátorů hodnoty. V rámci této analýzy byly predikovány nejdříve tržby, a to pro relevantní trh a dále pro společnost PBS Turbo, s.r.o. Při prognóze tržeb relevantního odvětví bylo využito statistických metod, jako je Pearsonův korelační koeficient, regresní analýza nebo analýza časových řad. Byla zde zjištěna závislost tržeb odvětví s makroekonomickým ukazatelem HDP v běžných cenách. Aby bylo možné predikovat tržby pomocí správné funkce, bylo provedeno několik trendů pomocí regresní analýzy a metody časových řad. Pomocí koeficientu determinace byl zvolen nejvhodnější trend pro prognózu tržeb, a tím byl logaritmický trend regresní analýzy.

Jakmile byla provedena prognóza tržeb daného odvětví, byly predikovány tržby pro společnost v optimistické a pesimistické variantě. Dále byla v rámci analýzy a prognózy generátorů hodnoty dopočtena provozní zisková marže metodou shora a metodou zdola, dále byly naplánovány položky pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku. Veškeré výpočty byly provedeny jak pro optimistickou, tak pro pesimistickou variantu. Na základě analýzy a prognózy generátorů hodnoty byly následně sestaveny plánované účetní výkazy, a to výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz peněžních toků pro optimistickou a následně pesimistickou variantu finančního plánu na období 2020-2023. V rámci sestavení výkazů byly dodrženy všechny souvztažnosti a základní pravidla.

V poslední podkapitole, a tedy i závěrem práce, byly sestavené výkazy zhodnoceny pomocí finanční analýzy. Konkrétně se jednalo o analýzu rozdílových a poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Většina výkazů dosahovala lepších hodnot v optimistické variantě finančního plánu. Z důvodu pandemie koronaviru byly tržby v prvních dvou letech plánovány s poklesem, a proto některé z ukazatelů dosahují horších hodnot než v minulých letech, ovšem u některých je tomu zase naopak. V tomto období, kdy se podmínky mění každou chvíli, je plánování těžké. Je tedy vhodné počítat s různými scénáři vývoje, co se může stát a jaké by to mohlo mít následky. V případě přípravy a včasného zjištění je možné rychle zareagovat na případné blížící se hrozby nebo nečekané události.

Závěrem diplomové práce lze tvrdit, že byly splněny stanovené cíle práce, jelikož byla provedena strategická a finanční analýza společnosti za posledních 5 let, včetně porovnání s konkurencí a oborovým průměrem, a na základě těchto analýz byl sestaven návrh finančního plánu pro společnost PBS Turbo s.r.o. na období 2020-2023.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABB Turbocharging, c2021. *new.abb.com* [online]. Praha [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://new.abb.com/turbocharging>

BURŠÍKOVÁ, Jana, c1999-2021. Jaké změny zákonů nás čekají od 1. 1. 2021. In: *Právní prostor* [online]. 18.12.2020 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/jake-zmeny-zakonu-nas-cekaji-od-1-1-2021>

DANĚK, Radovan, c2021. Jihlava bude mít hejtmana. In: *Jihlava* [online]. Jihlava, 07.10.2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/jihlava-bude-mit-hejtmana/d-541634>

DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Projekt EduCom – Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik"*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. [cit. 2021-01-06] Dostupné také z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6fc8e10-89e2-11e8-87bd-005056827e52>

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:45ffbda0-39a6-11e4-8e0d-005056827e51>

GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:70c76b30-3c23-11e9-a543-005056827e52>

I MORA, Emili Valdero; I BALCELLS, Ramon Tremosa; I ARTAL, Teresa Obis. *Macroeconomic Influence in the European Manufacturing Profitability, According to the EU Database BACH (1983-1995), presented in ERSA '99 (39th Congress)*.

Justice: Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=686683&typ=UPLNY>

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KARAS, Michal a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2015. Predicting Bankruptcy under Alternative Conditions: The Effect of a Change in Industry and Time Period on the Accuracy of the Model: The Effect of a Change in Industry and Time Period on the Accuracy of the Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. **213**, 397-403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.557>. ISSN 1877-0428. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815059121>

Český statistický úřad: Katalog produktů, 2021. [online]. Praha [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu?filtr=true&kraje=3107>

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:2f6350d0-d3b5-11e9-9b82-005056827e52>

KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:88b3f260-d8fd-11e8-bc37-005056827e51>

KUČEROVÁ, Dagmar, c2007-2021. Jaké daňové změny přinese rok 2021 do oblasti zaměstnávání? In: *Podnikatel* [online]. 04.01.2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-danove-zmeny-prinese-rok-2021-do-oblasti-zamestnavani/>

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6977990-47c9-11e8-9a44-005056827e52>

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:4d8d9660-b613-11ea-b68c-005056827e52>

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f7f7a0-a875-11e9-9209-005056827e51>

MINISTERSTVO FINANČÍ, 2021. *Makroekonomická predikce České republiky – leden 2021* [online]. Praha [cit. 2021-02-17]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

MINISTERSTVO FINANČÍ, 2021. *Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR – prosinec 2020* [online]. Praha [cit. 2021-02-17]. ISSN 2571-4341. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/setreni-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje/2020/50-kolokvium-setreni-prognoz-makroekonono-40173>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2021 *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR: Interaktivní tabulka* [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Orbis Europe [online], c2019. Bureau van Dijk [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2021218/orbis4europe/1/Companies/Search>

PBS Turbo [online], c2018. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.pbsturbo.cz/>

PBS Turbo s.r.o. *Výroční zpráva 2014–2019*. Velká Bíteš: PBS Turbo s.r.o.

Registr ekonomických subjektů, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=739209

Rozvaha od roku 2016, c2012. *Portál pohoda* [online]. [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/rozvaha-od-roku-2016/>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1057c5b0-e9de-11e9-a329-005056827e51>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:ab35b2e0-0281-11e8-b1a1-005056827e52>

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3051-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:26f07a20-2aa6-11e5-b44d-005056827e51>

Tiskové zprávy. *Jihlava.cz* [online]. Jihlava, ©2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/tiskove-zpravy/ds-42077/p1=103430>

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:fc443fc0-036c-11e4-9789-005056827e52>

Vláda ČR [online], ©2009-2021. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

Využití LNG v dopravě, 2019. In: *Shell v ČR* [online]. Praha [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/media/media-2019/shell-vyuziti-lng-v-doprave.html>

Zákony pro lidi [online], 2010-2021. [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČPPF	čistý peněžně-pohledávkový fond
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
dlh.	dlouhodobé
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úhradou úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
HDP	hrubý domácí produkt
KPVH	korigovaný provozní výsledek hospodaření
krd.	krátkodobé
např.	například
OEM	original engine manufacturer
p.b.	procentní bod
PP	peněžní prostředky
ROA	rentabilita celkových vložených aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZK	základní kapitál

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj Altmanova Z-score společnosti PBS Turbo s.r.o. v letech 2014-2019 ...	77
Graf 2: Vývoj indexu IN05 společnosti PBS Turbo s.r.o. v letech 2014-2019	78
Graf 3: Logaritmický trend – regresní analýza	85
Graf 4: Vývoj variant prognózy tržeb PBS Turbo s.r.o.	88

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza – procentní změna.....	29
Vzorec 2: Čisté pohotové prostředky.....	30
Vzorec 3: Čistý peněžně-pohledávkový fond.....	30
Vzorec 4: Rentabilita celkových vložených aktiv	31
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Vzorec 6: Rentabilita celkového investovaného kapitálu.....	31
Vzorec 7: Rentabilita tržeb	32
Vzorec 8: Běžná likvidita	32
Vzorec 9: Pohotová likvidita	32
Vzorec 10: Okamžitá likvidita.....	33
Vzorec 11: Obrat celkových aktiv	33
Vzorec 12: Obrat stálých aktiv	33
Vzorec 13: Obrat zásob.....	34
Vzorec 14: Doba obratu pohledávek	34
Vzorec 15: Doba obratu závazků.....	34
Vzorec 16: Celková zadluženost.....	35
Vzorec 17: Koefficient samofinancování.....	35
Vzorec 18: Úrokové krytí	35
Vzorec 19: Altmanův model.....	36
Vzorec 20: Index IN05	36
Vzorec 21: Provozní zisková marže	39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pět sil působících v odvětví.....	22
Obrázek 2: McKinseyho model 7S	24
Obrázek 3: Logo společnosti PBS Turbo s.r.o.....	47
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti PBS Turbo s.r.o.	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura rozvahy	27
Tabulka 2: SWOT matice	38
Tabulka 3: Výpočet pracovního kapitálu.....	40
Tabulka 4: Střední stav obyvatelstva v Kraji Vysočina.....	49
Tabulka 5: Podíl nezaměstnaných osob [%].....	49
Tabulka 6: Reálný růst HDP a jeho prognóza [%]	51
Tabulka 7: Průměrná míra inflace [%]	51
Tabulka 8: Vývoj kurzů CZK / EUR a CZK / USD	52
Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv	60
Tabulka 10: Vertikální analýza aktiv	61
Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv	62
Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv	63
Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	64
Tabulka 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	66
Tabulka 15: Analýza rozdílových ukazatelů	67
Tabulka 16: Rentabilita celkových vložených aktiv	68
Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu	69
Tabulka 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu	69
Tabulka 19: Rentabilita tržeb.....	70
Tabulka 20: Ukazatele likvidity.....	71
Tabulka 21: Obrat celkových aktiv [krát].....	72
Tabulka 22: Obrat stálých aktiv [krát].....	72
Tabulka 23: Obrat zásob [krát]	73
Tabulka 24: Doba obratu zásob [dny].....	73

Tabulka 25: Doba obratu pohledávek [dny]	74
Tabulka 26: Doba obratu závazků [dny].....	74
Tabulka 27: Celková zadluženost	75
Tabulka 28: Koeficient samofinancování	76
Tabulka 29: Úrokové krytí [krát].....	76
Tabulka 30: Altmanovo Z-score	77
Tabulka 31: Index IN05	78
Tabulka 32: SWOT analýza.....	81
Tabulka 33: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy	81
Tabulka 34: Vývoj tržeb a makroekonomických veličin.....	84
Tabulka 35: Prognóza tržeb v odvětví pomocí regresní analýzy	85
Tabulka 36: Prognóza tržeb v odvětví dle časových řad	86
Tabulka 37: Prognóza tržeb – optimistická varianta	87
Tabulka 38: Prognóza tržeb – pesimistická varianta	88
Tabulka 39: Provozní zisková marže metodou shora za minulé období	89
Tabulka 40: Provozní zisková marže metodou zdola za minulé období	90
Tabulka 41: Prognóza provozní ziskové marže zdola	90
Tabulka 42: Zisková marže metodou shora – optimistická varianta	91
Tabulka 43: Plánované položky pro provozní VH bez odpisů – optimistická varianta .	92
Tabulka 44: Zisková marže metodou shora – pesimistická varianta	92
Tabulka 45: Plánované položky pro provozní VH bez odpisů – pesimistická varianta .	93
Tabulka 46: Doby obratu vybraných položek za minulé období.....	94
Tabulka 47: Prognóza dob obratu vybraných položek	95
Tabulka 48: Prognóza položek pracovního kapitálu – optimistická varianta.....	96
Tabulka 49: Prognóza položek pracovního kapitálu – pesimistická varianta.....	97

Tabulka 50: Koeficient investiční náročnosti dlouhodobého majetku za minulé období	98
Tabulka 51: Odhad investic pro období 2020-2023 - optimistická i pesimistická varianta	98
Tabulka 52: Plánované hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku – optimistická varianta.....	99
Tabulka 53: Plánované hodnoty staveb – optimistická varianta.....	99
Tabulka 54: Plánované hodnoty samostatných movitých věcí – optimistická varianta	100
Tabulka 55: Přehled celkových plánovaných hodnot pro investice do dlouhodobého majetku – optimistická varianta	100
Tabulka 56: Plánované hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku – pesimistická varianta.....	100
Tabulka 57: Plánované hodnoty samostatných movitých věcí – pesimistická varianta	101
Tabulka 58: Přehled celkových plánovaných hodnot pro investice do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta.....	101
Tabulka 59: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	102
Tabulka 60: Plánovaná rozvaha (aktiva) - optimistická varianta	105
Tabulka 61: Plánovaná rozvaha (pasiva) - optimistická varianta	107
Tabulka 62: Plánovaný výkaz peněžních toků – optimistická varianta.....	109
Tabulka 63: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	111
Tabulka 64: Plánovaná rozvaha (aktiva) - pesimistická varianta	112
Tabulka 65: Plánovaná rozvaha (pasiva) - pesimistická varianta.....	113
Tabulka 66: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	114
Tabulka 67: Ukazatele likvidity pro plánované období.....	115
Tabulka 68: Rozdílové ukazatele pro plánované období.....	116
Tabulka 69: Ukazatele rentability pro plánované období.....	116

Tabulka 70: Ukazatele aktivity pro plánované období	117
Tabulka 71: Ukazatele zadluženosti pro plánované období	117
Tabulka 72: Soustavy ukazatelů pro plánované období	118

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ukázka z mnou zpracovaného výzkumného projektu „Vliv vybraných indikátorů průmyslové výroby na vývoj rentability strojírenských společností v ČR“I

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti PBS Turbo s.r.o. V

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti PBS Turbo s.r.o.IX

Příloha č. 4: Výkaz Cash flow společnosti PBS Turbo s.r.o.XI

Příloha č. 1: Ukázka z mnou zpracovaného výzkumného projektu „Vliv vybraných indikátorů průmyslové výroby na vývoj rentability strojírenských společností v ČR“

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Analýza dat využívá deskriptivní statistiku (popisná statistika, grafická prezentace dat, posouzení normality v datech), korelační analýzu a lineární regresi.

3.1 Deskriptivní statistika

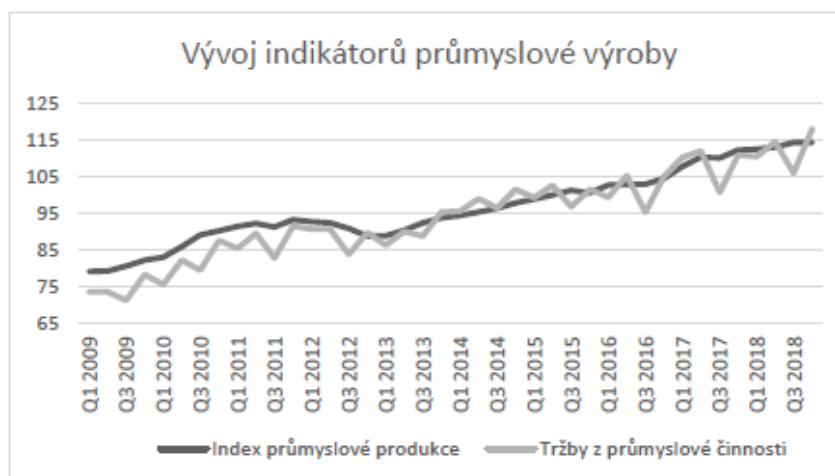
V následující tabulce je zobrazena popisná statistika získaných dat. Můžeme vidět např. velké rozpětí mezi minimem a maximem ukazatele ROE, které může znamenat růst ukazatele v čase nebo také poukazovat na slabé/silné čtvrtletí. Směrodatné odchylky jsou poměrně nízké, což znamená, že data si jsou navzájem podobná a neobjevují se zde velké odlišnosti. Počet pozorování je 40 (10 let po 4 čtvrtletích).

Tabulka 1: Popisná statistika

	Stř. hodnota	Medián	Směr. odchylka	Minimum	Maximum	Počet
IPP	96,428	94,000	10,073	79,000	114,300	40
TzPP	94,093	95,257	12,098	71,106	118,097	40
ROA	9,80%	9,07%	0,025	5,00%	14,67%	40
ROE	14,57%	14,18%	0,040	3,34%	21,80%	40

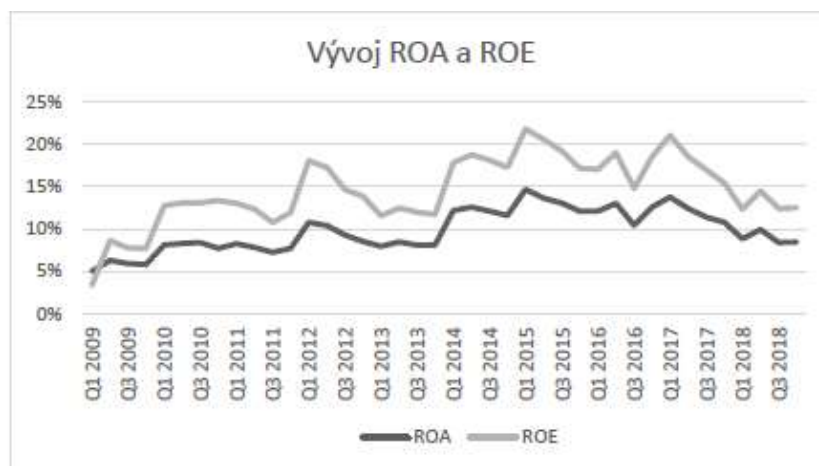
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále zde máme grafickou prezentaci dat. Následující dva grafy zobrazují vývoj indikátorů průmyslové výroby (Graf 1) a vývoj ukazatelů ROA a ROE (Graf 2).



Graf 1: Vývoj indikátorů průmyslové výroby 2009-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)

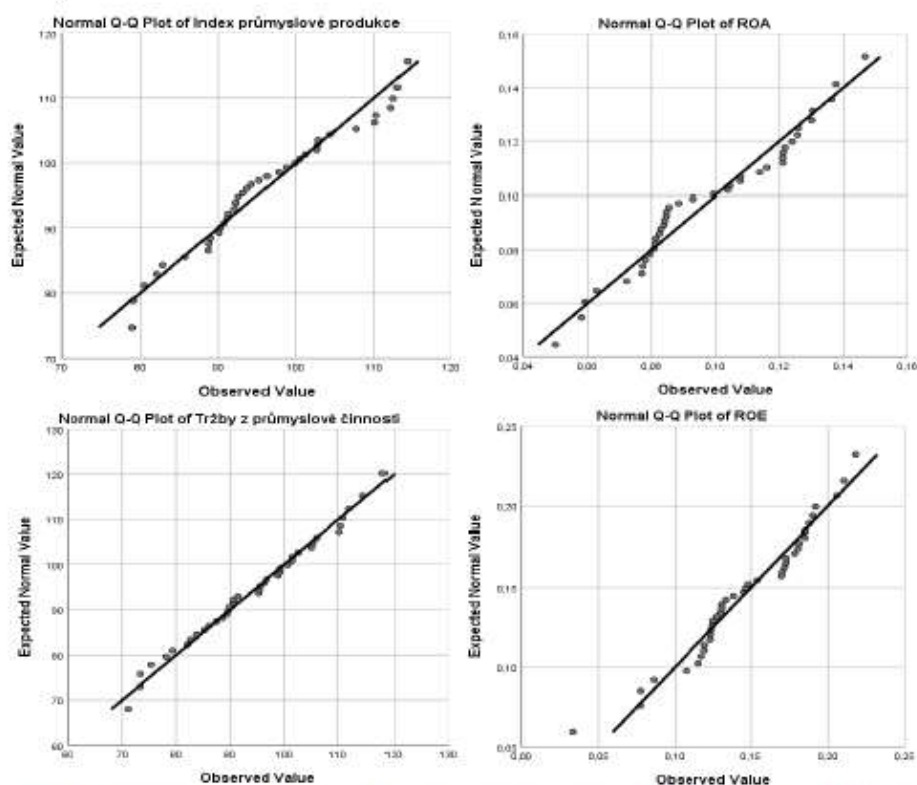
V Grafu 1 můžeme vidět rostoucí trend vývoje indikátorů průmyslové výroby. Tržby z průmyslové výroby mají v průběhu času lehké výkyvy, dlouhodobě však rostou.



Graf 2: Vývoj ROA a ROE 2009-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)

U vývoje ukazatelů ROA a ROE lze pozorovat růst s občasnými výkyvy až do 1. čtvrtletí roku 2017, pak začínají hodnoty opět klesat. Můžeme také pozorovat podobný růstový trend jako u indikátorů průmyslové výroby (kromě roku 2018).

Graf 3 zobrazený níže ukazuje Normal Q-Q plot pro každou proměnnou, který slouží k posouzení normality v datech. V grafu je vždy zobrazena přímka $y = x$, která znázorňuje normálně rozložená data. Jestliže se nějaký bod odchýlí od této přímky, ukazuje to na odchylku od normality v datech.



Graf 3: Posouzení normality v datech (Zdroj: Vlastní zpracování v programu SPSS Statistics)

Jak ukazuje Graf 3, všechna data jsou normálně rozložena bez větších odchylek od normality.

3.2 Korelační analýza

Před samotnou korelační analýzou byl zjišťován předpoklad o dvourozměrné normalitě dat mezi všemi proměnnými pomocí bodového grafu. U všech proměnných byl tento předpoklad oprávněný.

Dále byly zjišťovány hodnoty korelačního koeficientu, které jsou zobrazené v Tabulce 2. Koeficient korelace proměnných ROA a index průmyslové produkce je 0,579, což značí středně silnou pozitivní korelaci (závislost) mezi proměnnými. V dodatečné analýze zpoždění bylo zjištěno, že tyto proměnné dosahují koeficientu korelace dokonce 0,649 v předstihu 4 období. Středně silná pozitivní korelace se objevuje také u proměnných ROE a indexu průmyslové produkce. Co se týče korelace mezi ROA/ROE a tržbami z průmyslové produkce, jedná se zde o lehce větší pozitivní korelaci.

Tabulka 2: Korelační analýza

	IPP	TzPP	ROA	ROE
IPP	1			
TzPP	0,949	1		
ROA	0,579	0,660	1	
ROE	0,538	0,620	0,969	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Také bylo potřeba posoudit statistickou významnost, která určuje spolehlivost výsledku. Hodnota tzv. signifikace by neměla být větší než standardní p-hodnota 0,05. Hodnoty signifikace byly ve všech případech 0,000 (zaokrouhleno na 3 desetinná místa), tudíž všechny uvedené korelační koeficienty z Tabulky 2 jsou statisticky významné.

3.3 Lineární regrese

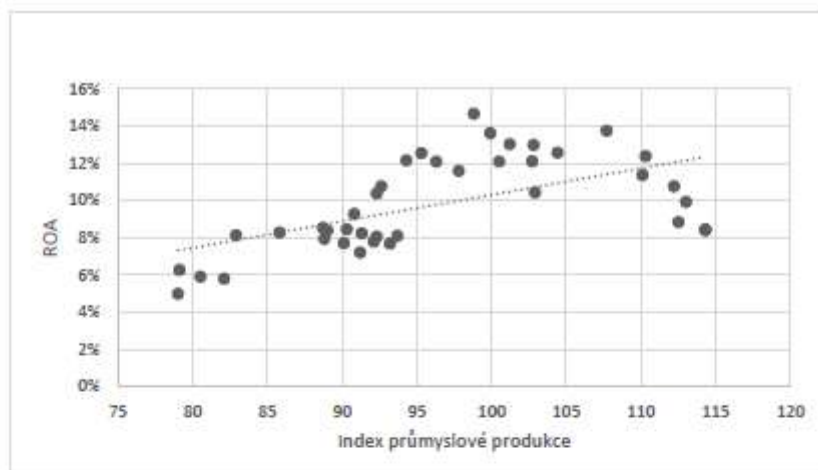
Z korelační analýzy již víme, že mezi indikátory průmyslové výroby a ukazateli rentability existuje středně silná pozitivní závislost. Nyní bude navíc provedena lineární regrese pro zjištění závislosti ukazatele ROA na indikátorech průmyslové výroby. Byl vybrán pouze tento ukazatel, jelikož dosahuje větších korelačních koeficientů.

Nejdříve byla data opět ověřena bodovým grafem, do kterého byla tentokrát vložena regresní přímka s rovnicí a koeficient determinace¹. Data by měla ležet uvnitř pomyslné elipsy.

3.3.1 ROA a index průmyslové produkce

Nejdříve zde máme v Grafu 4 zobrazenou závislost ukazatele ROA (závislá proměnná) na indexu průmyslové výroby (nezávislá proměnná). Můžeme vidět, že data neobsahují odlehle hodnoty.

¹ Koeficient determinace udává, z kolika procent je závislá proměnná ovlivňována nezávisle proměnnou.

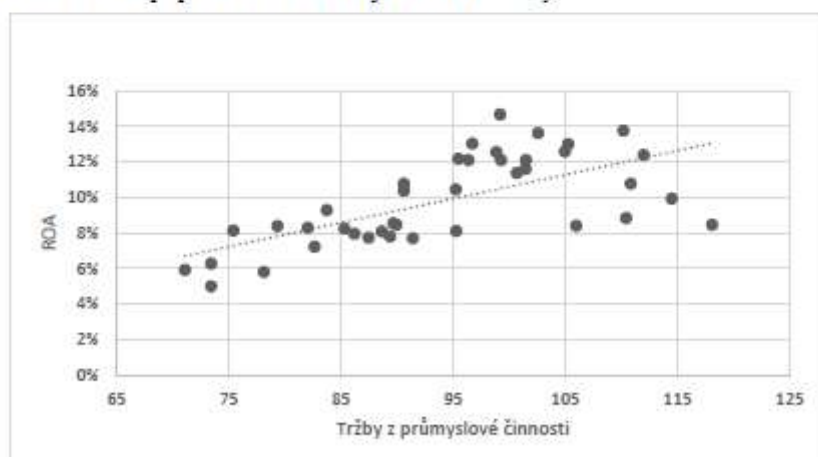


Graf 4: Lineární regrese ukazatelů ROA a indexu průmyslové produkce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient determinace vychází 0,3355. To znamená, že přibližně z 33,55 % jsou hodnoty ukazatele ROA ovlivňovány hodnotami indexu průmyslové produkce. Ze zbylých 66,45 % ukazatel ovlivňují jiné, nezjištěné proměnné. Rovnice regresní přímky: $y = -0,0394 + 0,00142 * X$.

3.3.2 ROA a tržby z průmyslové výroby

Dále máme v Grafu 5 zobrazenou závislost ukazatele ROA tentokrát na tržbách z průmyslové produkce. I v tomto případě data neobsahují odlehle hodnoty.



Graf 5: Lineární regrese ukazatelů ROA a tržeb z průmyslové produkce (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tomto případě vychází koeficient determinace 0,4356. To znamená, že ukazatel ROA je přibližně z 43,56 % ovlivňován tržbami z průmyslové produkce. Míra vlivu je zde o něco větší, než u indexu průmyslové výroby. Opět zbylých 56,44 % ovlivňují jiné proměnné.

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti PBS Turbo s.r.o.

ROZVAHA		ř.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	1	695 936	792 682	815 998	672 224	801 926	931 623
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	3	90 697	71 830	73 912	92 076	89 021	89 755
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	4	820	1 718	1 255	995	883	870
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	6	820	1 718	1 255	995	883	870
2.1	Software	7	820	1 718	1 255	995	883	870
2.2	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0	0	0
3	Goodwill	9	0	0	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	11	0	0	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	14	89 877	70 112	72 657	91 081	88 138	88 885
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	15	309	297	286	275	259	248
1.1	Pozemky	16	0	0	0	0	0	0
1.2	Stavby	17	309	297	286	275	259	248
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	89 568	67 514	63 341	61 249	87 879	88 337
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	20	0	0	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	24	0	2 301	9 030	29 557	0	300
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	2 808	7 856	0	300
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	2 301	6 222	21 701	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	27	0	0	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0	0	0
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0	0	0

3	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	34	0	0	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	37	599 533	719 810	740 992	570 014	712 905	841 868
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	38	186 695	235 191	244 388	240 044	224 562	283 534
C. I. 1	Materiál	39	70 597	94 265	97 564	100 288	87 333	122 375
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	94 840	116 321	124 205	117 192	112 407	139 713
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	41	21 258	24 605	22 619	22 564	24 822	21 446
3.1	Výrobky	42	21 258	24 605	22 619	22 564	24 822	21 446
3.2	Zboží	43	0	0	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	46	412 836	484 569	495 739	329 849	487 957	558 328
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	47	196	3 989	3 700	3 792	1 836	1 246
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	51	196	3 989	3 700	3 792	1 836	1 246
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	52	0	0	0	0	0	0
1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	57	412 640	480 580	492 039	326 057	478 143	551 842
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	68 065	84 319	165 599	85 950	115 041	102 444
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	335 270	385 135	315 308	214 452	349 653	440 514
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	61	9 305	11 126	11 132	25 655	13 449	8 884
2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	9 286	10 817	11 074	25 640	13 387	7 187
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	19	309	325	15	88	1 737
2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0	0	0
2.4.6	Jiné pohledávky	67	0	0	-267	0	-26	-40

C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)	68	0	0	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 +73)	71	2	50	865	121	386	6
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	72	0	0	0	0	0	0
2	Peněžní prostředky na účtech	73	2	50	865	121	386	6
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	74	5 706	1 042	1 094	10 134	7 978	5 240
D. 1	Náklady příštích období	75	5 706	1 042	1 094	10 134	7 978	5 240
2	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	695 936	792 682	815 998	672 224	801 926	931 623
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 100)	79	466 264	487 436	530 472	480 493	560 966	702 048
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	80	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700
1	Základní kapitál	81	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700	122 700
2	Vlastní podíly (-)	82	0	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	83	0	0	0	0	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)	84	0	0	0	0	0	0
A. II. 1	Ážio	85	0	0	0	0	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	86	0	0	0	0	0	0
2.1	Ostatní kapitálové fondy	87	0	0	0	0	0	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88	0	0	0	0	0	0
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89	0	0	0	0	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90	0	0	0	0	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91	0	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	92	12 270	0	0	0	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	93	12 270	0	0	0	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	94	0	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)	95	211 968	233 564	244 736	257 772	307 794	438 266
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	96	211 968	233 564	244 736	257 772	307 794	438 266
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97	0	0	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	98	0	0	0	0	0	0
A. V.	VH běžného úč. obd. (+/-) ř.01 – (+80+84+92+95-100+101 +141)	99	119 326	131 172	163 036	100 021	130 472	141 082
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0	0	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	229 672	305 246	285 526	191 731	240 960	229 575
B.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	21 012	24 674	15 027	11 573	13 076	22 317
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	3 935	3 906	2 728	0	0	7 060

3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	106	17 077	20 768	12 299	11 573	13 076	15 257
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	208 660	280 572	270 499	180 158	227 884	207 258
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)	108	0	0	0	0	0	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)	109	0	0	0	0	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0	0	0	0	0
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	0	0	0	0	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 120 až 122)	119	0	0	0	0	0	0
9.1	Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0	0	0
9.2	Dohadné účty pasívní	121	0	0	0	0	0	0
9.3	Jiné závazky	122	0	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)	123	208 660	280 572	270 499	180 158	227 884	207 258
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0	0	0	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0	0	0	0	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 032	1 030	378	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	129	33 087	72 771	76 474	57 149	52 883	43 736
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	149 817	181 645	161 610	100 102	147 610	133 542
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	23 724	25 126	32 037	22 907	27 391	29 980
8.1	Závazky ke společníkům	134	0	0	0	0	0	0
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	6 634	7 864	8 162	7 906	9 358	10 151
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 596	4 381	4 548	4 151	4 968	5 314
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 136	1 686	1 575	1 333	1 779	1 921
8.6	Dohadné účty pasívní	139	12 358	11 195	17 752	9 517	11 286	12 594
8.7	Jiné závazky	140	0	0	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	141	0	0	0	0	0	0
D. 1	Výdaje příštích období	142	0	0	0	0	0	0
2	Výnosy příštích období	143	0	0	0	0	0	0

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti PBS Turbo s.r.o.

Označení a	TEXT b	Č. řádku c	Skutečnost v účetním období					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	723 784	784 768	875 613	712 346	764 680	814 276
II.	Tržby za prodej zboží	02	536	16	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	03	378 684	464 858	496 425	406 747	413 167	446 151
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	449	14	0	0	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	231 477	290 380	287 282	205 488	251 367	265 537
A. 3.	Služby	06	146 758	174 464	209 143	201 259	161 800	180 614
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti +/-	07	6 840	-29 921	-6 505	3 371	1 149	-21 097
C.	Aktivace	08	0	0	-29	0	0	0
D.	Osobní náklady	09	126 947	137 663	150 668	149 523	168 857	192 077
D. 1.	Mzdové náklady	10	92 432	99 952	109 299	107 801	121 986	138 595
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	34 515	37 711	41 369	41 722	46 871	53 482
1.	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	12	31 779	34 445	37 667	37 324	41 646	47 083
2.	<i>Ostatní náklady</i>	13	2 736	3 266	3 702	4 398	5 225	6 399
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	64 100	47 984	35 766	28 313	19 104	26 553
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	61 933	44 233	26 434	25 867	30 274	31 932
1.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé</i>	16	61 933	44 233	26 434	25 867	30 274	31 932
2.	<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné</i>	17	0	0	0	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	2 215	3 432	-6 198	4 623	1 964	-5 444
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-48	319	15 530	-2 177	-13 134	65
III.	Ostatní provozní výnosy	20	43 474	34 096	32 399	35 184	13 497	5 131
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	150	1 756	202	283	122	1 282
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	2 689	1 404	1 350	2 380	2 783	1 589
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	40 635	30 936	30 847	32 521	10 592	2 260
F.	Ostatní provozní náklady	24	42 044	36 983	27 969	31 213	13 152	5 713
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	278	273	64	0	0
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	3 327	4 567	7 504	0	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	394	200	237	239	220	113
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	637	3 691	-8 469	-726	1 503	2 181
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	37 686	28 247	28 424	31 636	11 429	3 419
*	Provozní VH +/-	30	149 179	161 313	203 718	128 363	162 748	170 010
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0	0

IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0	0	0
IV: 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	36	13	31	15	2 962	7 800
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	36	13	31	15	2 962	7 800
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	473	599	1 496	397	1 898	1 868
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	473	599	1 196	397	1 898	1 868
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	300	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	2 228	0	0	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 068	191	1 573	4 803	4 577	1 385
*	Finanční VH +/-	48	-3 505	1 451	-3 038	-5 185	-3 513	4 547
* *	Výsledek hospodaření před zdaněním +/-	49	145 674	162 764	200 680	123 178	159 235	174 557
L.	Daň z příjmů	50	26 348	31 592	37 644	23 157	28 763	33 475
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	33 545	35 386	37 355	23 249	26 807	32 885
L. 2.	Daň z příjmů odložená	52	-7 197	-3 794	289	-92	1 956	590
* *	Výsledek hospodaření po zdanění +/-	53	119 326	131 172	163 036	100 021	130 472	141 082
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům +/-	54	0	0	0	0	0	0
* * *	Výsledek hospodaření za účetní období +/-	55	119 326	131 172	163 036	100 021	130 472	141 082
*	Čistý obrat za účetní období (I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.)	56	767 830	821 121	908 043	747 545	781 139	827 207

Příloha č. 4: Výkaz Cash flow společnosti PBS Turbo s.r.o.

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období			
		2016	2017	2018	2019
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	203 540	154 563	114 471	202 429
	Peněžní toky z provozní činnosti				
	Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	200 680	123 178	159 235	174 557
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	28 833	27 750	18 633	21 519
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv	26 434	25 867	30 274	31 932
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	863	1 720	-10 455	-3 199
A. 1. 3.	Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	1	-219	-122	-1 282
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky	1 465	382	-1 064	-5 932
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	229 513	150 928	177 868	196 076
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-87 182	24 121	4 055	-47 652
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	-96 868	71 471	-9 918	15 740
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	12 685	-47 071	455	-9 864
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	-2 999	-279	13 518	-53 528
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	142 331	175 049	181 923	148 424
A. 3.	Úroky vyplacené	-1 496	-397	-1 898	-1 868
A. 4.	Úroky přijaté	31	15	2 962	7 800
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů	-38 533	-39 185	-17 695	-21 729
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	102 333	135 482	165 292	132 627
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-31 512	-25 857	-27 456	-29 360
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	202	283	122	1 282
B ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-31 310	-25 574	-27 334	-28 078
C. 2.	Změna stavu vlastního kapitálu	-120 000	-150 000	-50 000	0
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku	-120 000	-150 000	-50 000	0
C ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-120 000	-150 000	-50 000	0
	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-48 977	-40 092	87 958	104 549
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	154 563	114 471	202 429	306 978