



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Juránková, DiS.

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Adéla Juránková, DiS.
Vedoucí práce:	doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

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

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu pro vybranou společnost. Práce bude rozdělena do čtyř částí. První část práce se zaměřuje na přiblížení teoretických aspektů, které jsou potřeba pro zhotovení návrhu. V další části je představena společnost spolu s její finanční a strategickou analýzou. Třetí část se věnuje samotnému sestavení finančního plánu. V závěru této práce je provedeno vyhodnocení vytvořeného finančního plánu.

Klíčová slova

finanční plánování, finanční analýza, strategická analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžního toku

Abstract

The diploma thesis deals with the proposal of a financial plan for a selected company. The work will be divided into four parts. The first part focuses on the theoretical aspects that are needed for making the proposal. In the next part, the company and its financial and strategic analysis are presented. The third part is focused on the compilation of the financial plan itself. At the end of this diploma thesis, the created financial plan is evaluated.

Keywords

financial planning, financial analysis, strategic analysis, projected balance sheet, projected income statement, projected cash flow

Bibliografická citace

JURÁNKOVÁ, Adéla. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151907>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

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 12. 5. 2023

Bc. Adéla Juránková, DiS.

autor

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho vedení, cenné rady a ochotu věnovat mi svůj čas v průběhu zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní jednatelce vybrané společnosti, za poskytnutí údajů a informací o společnosti. Na závěr bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za trpělivost a podporu při psaní práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1.1 Metody a postupy zpracování	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Finanční řízení	14
2.2 Finanční plánování	14
2.2.1 Principy a zásady finančního plánování	15
2.2.2 Cíle finančního plánování	17
2.3 Finanční plán	18
2.3.1 Klasifikace finančních plánů a rozpočtů	18
2.3.2 Sestavení finančního plánu	20
2.3.3 Generátory hodnoty	21
2.3.4 Sestavení finančního plánu	24
2.4 Strategická analýza	24
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí	25
2.4.2 Analýza vnitřního prostředí	29
2.5 Finanční analýza	31
2.5.1 Informační zdroje finanční analýzy	32
2.5.2 Metody finanční analýzy	33
2.5.3 Absolutní ukazatelé	34
2.5.4 Poměrové ukazatele	35
2.5.5 Analýza soustav ukazatelů	40
2.6 SWOT analýza	41
3 FINANČNÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	44

3.1	Základní informace o společnosti	44
3.1.1	Historie a současnost	44
3.1.2	Výrobní program.....	45
3.2	Strategická analýza.....	46
3.2.1	PESTLE analýza	46
3.2.2	Porterův model.....	57
3.2.3	McKinseyho model „7S“	62
3.3	Finanční analýza.....	66
3.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	67
3.3.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	72
3.4	SWOT analýza	89
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	91
4.1	Prognóza generátorů hodnot	91
4.1.1	Predikce tržeb	91
4.1.2	Provozní zisková marže	95
4.1.3	Predikce položek pracovního kapitálu.....	98
4.1.4	Investice do dlouhodobého majetku	99
4.2	Další předpoklady pro sestavení finančního plánu	102
4.2.1	Závazky k úvěrovým institucím	102
4.2.2	Efektivní sazba daně	102
4.2.3	Očekávané dividendy.....	103
4.3	Finanční plán pro období 2022–2025	103
4.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	103
4.3.2	Plánovaná rozvaha	106
4.3.3	Plánovaný výkaz peněžních toků (cash flow).....	107
4.4	Analýza citlivosti	108

4.5	Zhodnocení finančního plánu.....	110
4.5.1	Rozdílový ukazatel	110
4.5.2	Ukazatelé rentability	110
4.5.3	Ukazatelé aktivity	111
4.5.4	Ukazatelé zadluženosti	112
4.5.5	Ukazatelé likvidity	113
4.5.6	Altmanův index.....	113
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM GRAFŮ	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM ROVNIC.....	124
	SEZNAM TABULEK	125
	SEZNAM PŘÍLOH.....	127

ÚVOD

Snad každý podnikatelský subjekt má určitý cíl, kterého chce dosáhnout. Mezi obvyklé cíle patří maximalizace zisku, růst tržního podílu a růst bohatství podniku v čase, a to při zohlednění tržních i konkurenčních vlivů. Proto je důležité, aby docházelo k pravidelnému finančnímu plánování, za které je zodpovědný management společnosti. Mezi základním nástrojem pro splnění těchto cílů je strategická a finanční analýza podniku. Tyto analýzy by měly být zpracovány z kvalitativních dat, protože se tím tak sníží riziko špatného vyhodnocení situace. Na základě analýz, má management přehled o výkonu podniku za předešlá období, ale získává i údaje pro budoucnost. Z analýz dále vzniká finanční plán, který prochází neustálými aktualizacemi, umožňuje predikovat budoucí stav společnosti a přizpůsobit se stávajícím podmínkám.

Jelikož se každý podnik od sebe liší v mnoha aspektech, včetně velikosti, formy vlastnictví, způsobu řízení a přístupu k finančním zdrojům. Je nutné analýzy upravovat k potřebám přímo pro daný podnik. Co je dobré pro jeden podnik nemusí být vhodné pro druhý. Finanční plánování je tedy specifické pro každý podnik a pomáhá zajistit likviditu, určuje potřebu finančních zdrojů a odhaluje možná rizika, která mohou v budoucnosti nastat. Jak již bylo zmíněno finanční plán zahrnuje strategickou a finanční analýzu, pomocí kterých predikuje nejen vývoj samotného subjektu, ale i trh ve kterém podniká. A tím tak připravuje společnost na možné budoucí vývoje odvětví.

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost XYZ, s.r.o., která podniká v oblasti přírub a potrubních součástí. Daná společnost se na trhu vyskytuje již od roku 1996. Na základě výkazů z let 2017–2021 bude provedena strategická a finanční analýza. Na základě analýz a dostupných informací bude vytvořen finanční plán pro následující čtyři roky.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit návrh podnikového finančního plánu pro vybranou společnost, pro období následujících čtyř let.

Tohoto cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů. Tyto dílčí cíle budou obsaženy v jednotlivých částech práce. Jedná se o vymezení pojmů, analýza společnosti a porovnání finanční analýzy s konkurencí.

V úvodu práce budou vysvětleny teoretické aspekty, které jsou potřebné pro sestavení plánu. Bude se jednat o přiblížení definic a pojmů z oblasti finančního řízení podniku a jeho finančního plánování spolu s plánem. Dále bude vymezena strategická a finanční analýza.

V další části bude představena vybraná společnost, ve které se využijí teoretická východiska pro sestavení finanční a strategické analýzy. Strategická analýza se bude zabývat vnitřním a vnějším prostředím podniku. Finanční analýza bude vycházet z finančních výkazů za posledních pět let.

Na základě údajů z předchozí části bude vyhotoven samotný podnikový plán, sestavený pouze v jedné variantě spolu s analýzou citlivosti. Analýza citlivosti určí faktory, které mají největší dopad na finanční plán. Tedy určí faktory, které je nutné sledovat a hlídat jejich růst či pokles.

1.1 Metody a postupy zpracování

Tato práce bude zpracována pomocí těchto výzkumných metod:

- **Analýza** – představuje rozbor či rozklad složitějšího celku na jednotlivé dílčí části. Analýza bude použita hlavně při finanční a strategické analýze, pro zjišťování klíčových faktorů.

- **Syntéza** – opak analýzy, který naopak z jednodušších částí sestavuje komplexní celek. Tato metoda se uplatní ve vyhodnocování výsledků z finanční a strategické analýzy.
- **Komparace** – metoda zkoumá dvě či více situací a porovnává je, stanovuje tedy shody a rozdíly. Komparace bude využita při porovnávání podniku s konkurencí hlavně ve strategické analýze.
- **Indukce** – vyvozuje z jednotlivých závěrů teoretické zobecnění,
- **Dedukce** – daná metoda je opakem indukce, tedy z obecného závěru vyvodí méně obecné závěry. Metody indukce a dedukce budou figurovat hlavně v závěrečné části práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část se bude zabývat teoretickými aspekty, které jsou důležité pro pochopení a sestavení podnikového finančního plánu. Bude se jednat o přiblížení finančního řízení, finančního plánování spolu s finančním plánem, finanční analýzy a strategické analýzy.

2.1 Finanční řízení

Možnost řídit podnikové procesy je základem pro úspěšné realizace všech podnikových aktivit. V oblastech financí se vedení definuje jako finanční řízení. To lze chápat jako:

- podmnožinu firemních financí, která se používá jako
- rozhodující nástroj podnikových financí. (Kalouda, 2015, s.14)

V současné době se finanční řízení stává stále dominantnější v ekonomickém řízení podniku. Avšak pro tuto pozici je potřebná finanční stabilita daného podniku. (Kalouda, 2015, s.14)

Jak uvádí Kalouda (2015, s.14), „*Uvažujeme-li finanční řízení jako rozhodující nástroj firemních financí, pak je zřejmé, že bude užitečné definovat funkce, které má tento nástroj uskutečňovat. Standartně jsou uváděny tři základní funkce firemních financí:*

- *získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů (financování),*
- *alokace peněz a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku (investování),*
- *rozdělování zisku (dividendová politika v širším smyslu slova).“*

K finančnímu řízení patří neoddelitelně finanční plánování.

2.2 Finanční plánování

Finanční manažer používá minulost jako odraz současnosti. Nicméně aby manažer plnil cíle podniku, je důležité předvídat budoucnost, a to hlavně dopady připravovaných rozhodnutí pro podnik. Výsledky těchto rozhodnutí zajímají současné i budoucí investory, vedení podniku, manažery a další. (Kislingerová, 2010, s.126)

Finanční plánování je tedy proces, kdy se rozhoduje, která rizika jsou pro podnik zajímavá, ve kterých může najít příležitost, která nejsou nezbytná, popřípadě ta, která pro podnik nejsou vůbec zajímavá. Finanční plánování si dává za úkol vytyčit finanční cíle podniku a určit prostředky, na dosažení těchto cílů. Zajišťuje tím tedy předpoklad pro dlouhodobou finanční stabilitu podniku, tedy tzv. finanční zdraví. Informace podnik získává jak z interních, tak externích zdrojů. (Kislingerová, 2010, s.131)

2.2.1 Principy a zásady finančního plánování

Výsledkem finančního plánování je finanční plán. Aby plán plnil svoji úlohu, je důležité při finančním plánování dodržovat určité základní principy a zásady. (Landa, 2007, s.110)

Princip preference peněžních toků

Tento princip podtrhuje to, že v krátkodobém i dlouhodobém časovém období musí celkové peněžní příjmy převažovat nad celkovými peněžními výdaji. Ač se tento princip musí zdát zcela logický, je možné se setkat s názorem, že pro podnik jsou důležitější zisky, popřípadě výnosy. Ovšem ziskový podnik neznamená finančně zdravý podnik. (Landa, 2007, s.110)

Princip respektování faktoru času

V případě, že je nominální hodnota příjmů stejná, budeme na základě tohoto principu preferovat dřívější příjem před pozdějším. A to z toho důvodu, protože dřívější příjem lze použít k financování podnikových aktivit či k finančnímu investování. (Landa, 2007, s.110)

Princip respektování a minimalizace rizika

Podstata tohoto principu spočívá v tom, že v situacích, kdy máme možnost získat stejné množství peněz při různých mírách rizika, vybereme tu možnost, v rámci které je riziko nejmenší. Protože podnikání je samo o sobě protkáno celou řadou rizik, a proto je důležité je co nejvíce minimalizovat. (Landa, 2007, s.110)

Princip optimalizace kapitálové struktury

Aplikace tohoto principu je dána finančnímu managementu. Ten musí dbát na optimální složení podnikového kapitálu. Optimalizace firemní kapitálové struktury spočívá v zabezpečení finanční stability, zredukování nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku. (Landa, 2007, s.110)

Zásada dlouhodobosti finančního plánování

Tato zásada nám říká, že dlouhodobé (strategické) finanční plány podniku mají být nadřazeny krátkodobým (operačním) plánům. Tedy operační plány konkretizují strategické a měly by pomáhat jejich realizaci. Této zásady je lepší dosáhnout v ekonomicky stabilních a rozvinutějších oblastech. (Landa, 2007, s.110)

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů

V této zásadě, najdeme úzké spojení s předchozí zásadou. Vyžaduje totiž, aby mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli byl jenom jeden hlavní cíl pro dané plánovací období. Daný cíl musí být zcela zřejmý pro finanční řízení. (Landa, 2007, s.111)

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů

Tato zásada uvádí, že při plánování je důležité vycházet z informací, které jsou výstupem z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Například z analýzy PESTLE či SWOT analýzy, která kombinuje obě typy prostředí. Protože pokud jsou cíle reálné, je větší motivace na jejich splnění. Také pokud se jedná o podnik s veřejně obchodovatelnými akciemi, mohou tyto cíle příznivě ovlivnit hodnocení podniku. (Landa, 2007, s.111)

Zásada programové ziskové orientace podniku

Přestože finanční management nejčastěji dává největší prioritu cíli, který maximalizuje tržní hodnotu podniku, není možné přehlížet ziskovou orientaci firmy. Z důvodu, že zisk bývá často používán pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku. Také důležitým způsobem ovlivňuje tržní hodnotu podniku, která se měří například pomocí ekonomické přidané hodnoty. (Landa, 2007, s.111)

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů

Jelikož se okolí podniku neustále mění, finanční plán se dostává do konfliktu s realitou, která je jiná, než jak se naplánovalo. V této situaci je nutné plán aktualizovat. Strategické plány by měly být aktualizovány jedenkrát ročně a u ročních plánů se doporučuje čtvrtletní aktualizace. (Landa, 2007, s.112)

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů

Dodržování této zásady je jednoduché, ale v podnicích bývá mnohdy porušována. Jedná se o to, že formy, struktury a metody sestavení finančních plánů musí navazovat na formu, strukturu a metodu vnitropodnikového ekonomického reportingu. Tímto způsobem se zajistí srovnatelnost výkazů. (Landa, 2007, s.112)

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů

Podstatou zásady jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů je, že plán má být postavený na jednoduchém základě, který umožňuje rychlý přehled. Protože s finančními plány nepracují jenom odborníci, ale i další pracovníci, kteří nemusí mít takové znalosti v oboru. V souvislosti s tím je důležité aby všichni, kdo pracují s plánem, rozuměli informacím, které jsou v něm obsaženy. (Landa, 2007, s.112)

Zásada relativní autonomie finančního plánu

Jelikož každá zainteresovaná skupina má jiné cíle, je velice těžké vyhovět všem a plány se tak často mohou měnit. Je však důležité, aby se plány neodchýlily od splnění strategických cílů, které si podnik stanovil. (Landa, 2007, s.112)

2.2.2 Cíle finančního plánování

Cílem finančního plánování je splnění finančních cílů podniku. Finanční cíl podniku je nejčastěji maximalizace tržní hodnoty firmy. Mezi další cíle patří například maximalizace zisku, optimalizace podnikového rizika a přežití podniku (životaschopnost v dlouhém časovém horizontu). (Kalouda, 2015, s. 17)

Postupy při formulaci finančních cílů

Při formulaci je třeba dodržovat základní požadavky: **vzájemnou provázanost** finančních cílů spolu s nefinančními záměry podniku. Reálnou **dosažitelnost** cílů, jejich **hierarchii a konzistenci** a následnou **kontrolu**. (Landa, 2007, s.112)

2.3 Finanční plán

Finanční plán jako výsledek finančního plánování vymezuje úkoly a cíle finančnímu managementu. Ten musí úkoly implementovat do systému řízení podniku a následně do jeho chodu. Výstup finančního plánu tedy představuje podklad pro rozhodnutí, jehož důsledkem je optimální spotřeba a redukce nákladů. (Marinič, 2008, s.163)

Finanční plán se zpravidla tvoří na jeden rok s výhledem do budoucna. Jelikož se běžný rok dělí na jednotlivé měsíce a kvartály, je podstatné finanční plán rozdělovat na menší časové úseky. Tak podnik může na změny reagovat s předstihem a aktualizovat plány. (Kislingerová, 2010, s.132)

Úplný plán, označuje takový plán, který obsahuje všechny údaje, které jsou potřebné k efektivnímu fungování podniku a má určité vlastnosti. Je systematický, periodický, přehledný a elastický. Systematičnost a periodičnost znamená, že plán je sestavován opakovaně a je uzpůsoben na míru organizační struktury podniku. Přehlednost umožňuje, že je možné, aby s plánem pracoval kdokoliv jiný než jeho tvůrce. A elastický plán se snadněji přizpůsobuje změnám. (Růčková, 2019, s. 96)

Dále se uvádí, že finanční plán by měl splňovat metodu SMART. Zkratka je odvozena od anglických pojmů. Specific, measurable, attainable, realistic a tangible. V překladu to znamená, že finanční plán musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný a jasný. (Růčková, 2019, s. 97)

2.3.1 Klasifikace finančních plánů a rozpočtů

Finanční plány se dají rozdělit z hlediska času, předmětu nebo technik sestavení.

- **Časové rozdělení,**
 - dlouhodobé a střednědobé plány – tyto plány se pohybují v rozmezí tří let až několik desítek let,
 - krátkodobé plány – jsou měsíční, čtvrtletní a roční plány, které vycházejí z dlouhodobých plánů. (Landa, 2007, s.114)

- **Předmět plánu,**
 - kompletní podnikové plány – jsou vytvořeny jak pro celý podnik, tak i pro ekonomický pohled a zahrnují plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a tok peněžní hotovosti,
 - dílčí rozpočty – jedná se například o rozpočet režijních nákladů, rozpočet krátkodobé likvidity atd. (Landa, 2007, s.115)
- **Technika sestavení,**
 - pevný a variantní rozpočet,
 - přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly,
 - rozpočty sestavované za pevné období a klouzavé rozpočty,
 - rozpočet limitní a indikativní. (Landa, 2007, s.115)

Dlouhodobý finanční plán

Jedním z nejdůležitějších dokumentů dlouhodobého financování je dlouhodobý plán, který je zároveň základním nástrojem finančního řízení. Jak už je výše zmíněno sestavuje se v delším časovém horizontu. Plán tedy musí reagovat na jednotlivé fáze životního cyklu podniku. Vychází z potřeb rozvoje firmy, plánu investic, výroby a prodeje a další. Účelem tohoto plánu je uskutečnění podnikatelského záměru. (Marinič, 2008, s.174)

Dlouhodobý finanční plán obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow (plán peněžních toků), tj. plán příjmů a výdajů → hodnocení likvidity,
- plánovanou rozvahu (požadavky na majetek, potřeba finančních zdrojů, struktura aktiv a pasiv),
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů (výsledovka) → schopnost vytvářet zisk. (Kislingerová, 2010, s.132)

Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se nejčastěji tvoří na 12 měsíců, protože podnik potřebuje mít jistotu, že má dostatek peněžních prostředků na zaplacení závazků a jeho krátkodobé půjčky jsou smysluplně uspořádány. Cílem krátkodobého plánu je zabezpečit krátkodobé finance podniku. Je tedy potřeba zajistit plánování běžné hospodářské činnosti, například plánování krátkodobých aktiv a pasiv při zohlednění stupňů využití daných kapacit. (Kislingerová, 2010, s.133)

Krátkodobý finanční plán zahrnuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (tj. obvykle roční plánovanou výsledovku),
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovanou rozvahu (obvykle se člení na čtvrtletí),
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (rozpočtovány až do denních rozpočtů). (Kislingerová, 2010, s.133)

2.3.2 Sestavení finančního plánu

Finanční plán se skládá s těchto finančních výkazů:

- výsledovka,
- rozvaha,
- výkaz peněžních toků. (Mařík, 2018, s. 175)

Tyto výkazy jsou podrobněji rozebrány v kapitole 2.5.1. Informační zdroje finanční analýzy.

Dále je tvořen soustavou vzájemně se doplňujících a vyvážených plánů jako jsou například:

- plán prodeje,
- plán produkce,
- plán kapacit – tento plán se následně promítá do plánu investic, odpisů, údržby a obnovy a plánu pracovního kapitálu,
- plán pracovních sil,
- plán provozního výsledku hospodaření. (Mařík, 2018, s. 175)

Pro další postup při sestavování plánu je důležité si vysvětlit generátory hodnoty.

2.3.3 Generátory hodnoty

Generátory hodnoty lze chápat jako soubor základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku. Nejčastěji je možné se setkat s těmito generátory hodnoty:

- tržby,
- marže provozního zisku,
- pracovní kapitál,
- investice do dlouhodobého majetku. (Mařík, 2018, s, 149)

Tržby

Tržby z prodeje jsou nejvýznamnější položkou v plánovaném výkazu zisku a ztrát, proto je důležité je naplánovat. Predikce tržeb by měla být výsledkem strategické analýzy. Avšak tato analýza nemusí být definitivní, a to z toho důvodu, že odpovídá na otázku, kolik bychom toho mohli prodat s ohledem na pravděpodobný vývoj trhu. Proto je nutné plán korigovat. Musíme brát ohled na kapacitní množství podniku, potřebné investice a jejich financování. (Mařík, 2018, s, 150)

Marže provozního zisku

Provozní ziskovou marži lze vypočítat jako poměr mezi provozním výsledkem hospodaření před zdaněním (v anglické literatuře se setkáme s pojmem net operating profit before tax – NOPBT) a tržbami. (Mařík, 2018, s, 151)

$$\text{provozní zisková marže} = \frac{\text{provozní výsledek hosp. před daní}}{\text{tržby}}$$

Rovnice 1: Provozní zisková marže
Zdroj: (Mařík, 2018, s, 151)

Marže se považuje za druhým klíčovým generátorem hodnoty, proto je důležité marži věnovat patřičnou pozornost. Nejvhodnějším způsobem, jak ji zjistit, je zpracovat dvě nezávislé prognózy a postupně je sladit mezi sebou. (Mařík, 2018, s, 151)

- **Prognóza ziskové marže shora**

Tento postup lze definovat za základní. Protože vychází jak z minulosti, tak bere ohled i na vývoj do budoucnosti.

Tabulka 1: Analýza a prognóza ziskové marže

	Rok minulosti			Rok plánu		
	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3...
Zisková marže						
	Dopočet podle skutečnosti			Odhad		

Datum ocenění

Zdroj: (Mařík, 2018, s, 152)

Nejdříve je potřeba spočítat provozní výsledek hospodaření před daní za minulé období a z něho odvodit marži v procentním vyjádření. Marži spolu s faktory, jenž na ni působí podrobit analýze. Na základě analýzy dále dochází k odhadu, které hlavní faktory budou na marži působit v budoucnosti a odhadu budoucí ziskové marže v procentním vyjádření. Nakonec se dopočítá provozní výsledek hospodaření před daní jako součin na prognózovaných tržbách a odhadnuté ziskové marže. (Mařík, 2018, s. 152)

- **Metoda procentního podílu na tržbách**

Nejdříve se sestaví prognóza hlavních provozních nákladových položek (např. výkonová spotřeba, náklady na prodané zboží a výrobky, osobní náklady). Tyto položky lze také analyzovat a prognózovat ve formě podílu z tržeb. Následnou prognózu je nutné dále doplnit o méně významné provozní nákladové položky či výnosy. Provozní zisk se získá odečtením nákladů od výnosů. Z tohoto zisku a tržeb je nakonec vypočtena zisková marže. (Mařík, 2018, s, 153)

Výsledkem budou dvě ziskové marže, které se mezi sebou budou lišit, je potřeba marže porovnat a provádět korekce tak dlouho, dokud marže nebudou shodné. Výsledná prognóza ziskové marže musí být dobře podložena a zdůvodněná. Proto výpočet zisku nesmí být mechanický rozdíl výnosů a nákladů. Musí zde docházet ke zpětné kontrole. (Mařík, 2018, s, 153)

Pracovní kapitál

Pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. U pracovního kapitálu se plánují hlavně zásoby, pohledávky a krátkodobé

závazky. Ale i položky časového rozlišení můžeme podrobit analýze a zjistit tak jejich složení a povahu.

Zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky jsou plánovány v procentech z tržeb, protože s růstem výkonů tyto položky rostou, a naopak s poklesem výkonu se snižují. Položky časového rozlišení je možné odhadnout v absolutní hodnotě či je ponechat ve stejné výši.

Nejdříve se provede analýza náročnost výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu. K této analýze lze využít ukazatel doby obratu. Tento ukazatel je podrobněji popsán v kapitole finanční analýza. Pro přesnější výpočet dob obratu je lepší využít tu výkonovou položku, která má nejbližší vztah k dané rozvahové položce a nevztahovat všechny položky k tržbám. Například pro pohledávky jsou ideální tržby, u zásob je vhodné použít náklady vynaložené na prodané zboží. Je však nutné dodržet stejný ukazatel jak pro minulost, tak i pro budoucnost. (Mařík, 2018, s, 158)

Touto analýzou zjistíme náročnost výkonů na položky v minulosti a jak se tato náročnost změnila. Například pokud doba obratu zůstala poměrně stejná, zásoby rostly přibližně stejným tempem jako jejich výkony a náročnost by se nezměnila. Kdyby doba obratu narůstala, zásoby rostou rychleji než jejich výkony a náročnost by se zvyšovala.

Dalším krokem je zjištění hlavních faktorů sledovaného vývoje, které mohou ovlivnit obrátkovost. U zásob to mohou být například dodavatelské cykly, nákupní politika a způsob doplňování zásob. U pohledávek se jedná o vyjednávací pozici oceňovaného podniku vůči odběratelům a rostoucí konkurence. U obchodních závazků se může jednat o vyjednávací pozici vůči dodavatelům a o snahu využít skonta či jiné výhody, které mohou vést ke snižování závazků.

V posledním kroku se využijí ty faktory, které mají předpoklad, že budou působit do budoucna a odhadne se vývoj a náročnost položek pracovního kapitálu v budoucích letech. (Mařík, 2018, s, 159)

Investice do dlouhodobého majetku

Investice patří mezi nejobtížnější část analýzy, a to z toho důvodu, že se zpravidla nevyvíjejí plynulým způsobem a je tedy těžší plánovat do budoucna. Podnik při plánování může použít tři varianty.

- Globální přístup – tento přístup je vhodné použít při investicích, které mají průběžný charakter. Například dopravní podnik, který pravidelně obnovuje své vozy.
- Přístup podle hlavních položek – používá se při plánování nejbližších let. Vychází se z konkrétních investičních plánů, projektů a akcí. Je však důležité, aby tyto plány byly podloženy reálnými informacemi.
- Přístup založený na odpisech – kontroluje plány investic. Vychází se zde z předpokladu, že investice musí dosahovat vyšších hodnot, než jsou odpisy. Jinak hrozí, že investice nebudou stačit k dlouhodobému přežití či růstu podniku. (Mařík, 2018, s. 163)

2.3.4 Sestavení finančního plánu

Pro samotné sestavení finančního plánu je nutné dodržovat tyto kroky:

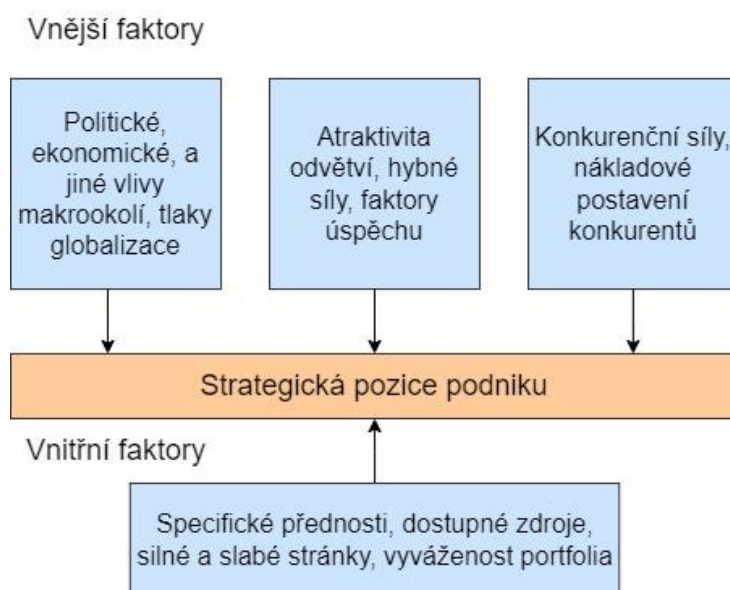
- sběr vstupních informací,
- analýza dat,
 - finanční analýza,
 - prognóza a analýza generátorů hodnot,
 - strategická analýza,
 - rozdělení aktiv podniku na provozně nutná a nenutná,
- sestavení finančního plánu. (Mařík, 2018, s. 71)

2.4 Strategická analýza

Podle Maříka je hlavní funkcí strategické analýzy vymezit celkový výnosový potenciál oceňovaného podniku. Výnosový potenciál je závislý na vnějším a vnitřním potenciálu.

Pod pojmem vnější potenciál si lze představit šance a rizika prostředí ve kterém se podnik pohybuje. Vnitřní potenciál zjišťuje silné a slabé stránky podniku. Tedy jestli je podnik schopen využít šance, které mu prostředí poskytuje a či je schopen čelit jeho rizikům. (Mařík, 2018. s. 74)

Obrázek níže zobrazuje, jak na strategii podniku působí vnější a vnitřní faktory.



Obrázek 1: Strategická analýza

Zdroj: (Sedláčková, 2006, s.10)

Obecně nelze říct, jakou metodu pro strategickou analýzu použít, jelikož vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a strategického řízení daného podniku. Nicméně podnik dále může jednotlivé metody navzájem kombinovat a modifikovat, aby dosáhl co nejlepších výsledků. (Grasseová, 2012, s.177)

Cílem strategické analýzy je určit a zanalyzovat všechny relevantní faktory, u nich lze předpokládat, že budou mít vliv na tvorbu cílů a strategii podniku. Zároveň je nutné posoudit vzájemné vztahy a souvislosti mezi faktory. (Sedláčková, 2006, s. 9)

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Nejčastěji se pohlíží na vnější prostředí tzv. makroprostředí jako na prostředí, které nelze změnit. Přestože jej lze chápat jako prostředí, které je obtížně měnitelné, a to z toho důvodu, protože změnu podnik nemůže provést sám o sobě, ale prostřednictvím svazů, asociací apod. Pokud podnik chce něco změnit, je důležité, aby lobbboval na správných místech, např. v poslanecké sněmovně jak v ČR, tak i na úrovni Evropské unie.

Při analýze je nutné vycházet z globálního prostředí a poté se dostat na úroveň lokální. (Jakubíková, 2013, s. 99)

Existuje hned několik metod, které lze využít pro analýzu vnějšího prostředí, Je to například PESTLE analýza, metoda scénářů, delfská metoda, Porterův model a analýza zainteresovaných stran. (Grasseová, 2012, s.178)

V této diplomové práci bude použita metoda PESTLE a Porterův model.

2.4.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je efektivní metoda, která hodnotí vliv globálních faktorů na podnik. Analýza se skládá z těchto segmentů:

- Politické faktory.
- Ekonomické faktory.
- Sociální faktory.
- Technologické faktory.
- Legislativní faktory.
- Ekologické faktory. (Grasseová, 2012, s.179)

Politické faktory

U politických faktorů se jedná o existující či potencionální působení politických vlivů. To znamená, že podnik hodnotí politickou stabilitu státu, jaká politická strana je u moci. Dále se zaměřuje na politický postoj státu, tedy jaký postoj má stát vůči privatizaci, zahraničním investicím a tak dále. Nemalou roli také hrají zahraniční vztahy a konflikty. (Grasseová, 2012, s.179)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory v sobě zahrnují vliv a působení místní, národní a světové ekonomiky. Jedná se, jak o makroekonomické ukazatele jako je například míra inflace, míra nezaměstnanosti, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, tak i o finanční zdroje (náklady na půjčky) a daňové faktory (výše daňových sazeb, cla). (Grasseová, 2012, s.179)

Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zahrnout kulturní a sociální změny, jako je například demografická charakteristika (velikost populace, věková struktury, etnická struktura obyvatelstva). Dále se jedná o makroekonomické ukazatele na trhu práce

(rozdělení příjmů, pracovní síla) a sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví). (Grasseová, 2012, s.179)

Technologické faktory

Jaké dopady na podnik mají nové a vyspělé technologie. Sem se řadí podpora vlády v oblasti vývoje a výzkumu, náklady na výzkum, technologická vyspělost a rychlost se kterou se realizují nové technologie. (Grasseová, 2012, s.179)

Legislativní faktory

U legislativních faktorů se jedná o vliv legislativy na podnik. Jak už národní, evropské či mezinárodní. Jedná se například o existenci a funkčnosti obchodního práva, daňových zákonů, funkčnosti soudů, vymahatelnosti práva a další. (Grasseová, 2012, s.180)

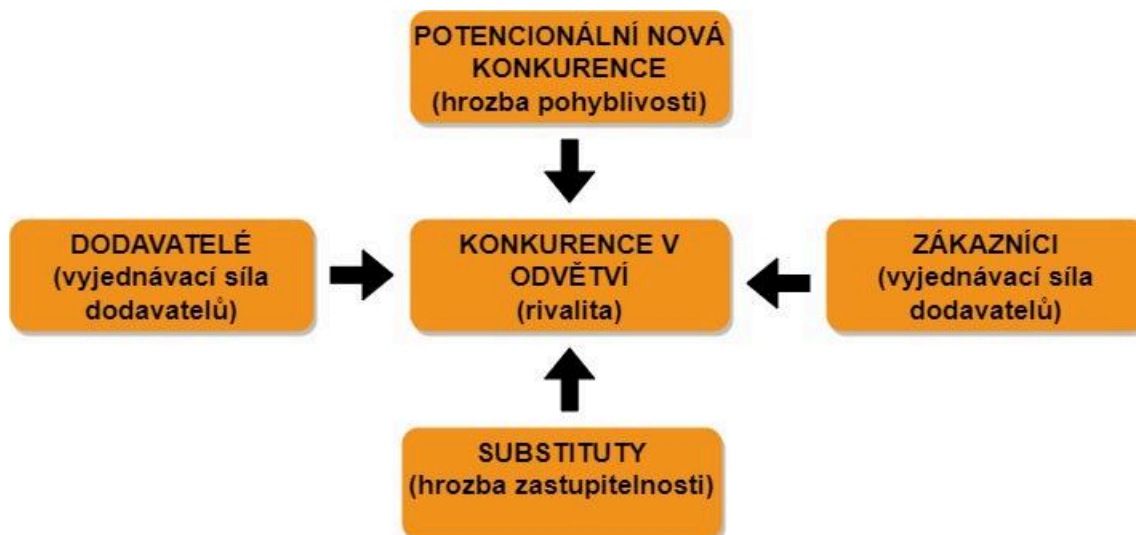
Ekologické faktory

Ekologické nebo také environmentální faktory zejména zahrnují globální environmentální hrozby, klimatické vlivy, globální oteplování, čerpání neobnovitelných zdrojů a legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová, 2012, s.180)

2.4.1.2 Porterův model

Porterův model se využívá k analýze konkurence v odvětví. Jeho předpoklad byl, že ziskovost závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují náklady, ceny či potřebné investice.

Předtím, než podnik vstoupí na trh v daném odvětví, by měl zanalyzovat všech pět sil. Tyto síly vypovídají o přitažlivosti odvětví a zároveň jsou hnací silou konkurence. Důležité je však také brát na vědomí, že každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Z toho důvodu budou mít v jednotlivých odvětví faktory různou důležitost. Podnik musí určit, které faktory jsou pro něho rozhodující. (Grasseová, 2012, s.191)



Obrázek 2:Porterův model

Zdroj: (Grasseová, 2012, s.191)

Konkurence v odvětví – hrozba silné rivality

Pokud v odvětví působí velké množství konkurentů, pro podnik toto odvětví není přitažlivé. Rivalita se dále může zvyšovat, když odvětví stagnuje, popřípadě se zmenšuje. Vyšší podíl na trhu podnik získá jedině na úkor konkurentů. Dále může docházet k cenovým válkám, z důvodu vysokých fixních nákladů a potřeby naplnit své výrobní kapacity. Naopak mezi faktory zhoršující rivalitu patří vysoký počet konkurentů, kteří mají zájem zůstat na trhu a malé rozdíly mezi produkty. (Grasseová, 2012, s.192)

Potencionální nová konkurence – hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh závisí hlavně na vstupních bariérách odvětví, které jsou spjaty s následujícími faktory. Úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, reakce zavedených firem, různorodost výrobků, legislativa a vládní zásahy. Pro podniky je nejvíce atraktivní to odvětví, které má vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní. To znamená, že na trh je těžké vstoupit, ale odejít z něho lze bez problémů. Naopak nejhorší situace je, když vstupní bariéry jsou nízké a výstupní bariéry jsou vysoké. (Grasseová, 2012, s.192)

Substituty – hrozba nahraditelnosti výrobků

Pod pojem substituty si lze představit ty výrobky, které jsou podobné a slouží podobnému či stejnému účelu. Odvětví se stává neatraktivní tehdy, když existuje hrozba

zastupitelnosti výrobků. Substituty totiž ovlivňují cenu na trhu. Podnik tedy musí sledovat jejich vývoj a vývoj jejich cen. (Grasseová, 2012, s.192)

Zákazníci – hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Odvětví, ve kterém mají zákazníci vysokou moc při vyjednávání, je pro podnik neatraktivní, a to z toho důvodu, že zákazníci se snaží snižovat ceny a získat lepší kvalitu či více služeb. Tím staví konkurenty proti sobě a dochází tak ke snížení zisku prodávajícího. Pro podnik je tedy výhodnější se zaměřit na ty zákazníky, kteří mají malou vyjednávací sílu. (Grasseová, 2012, s.192)

Dodavatelé – hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Nežádoucí pro podnik je situace, kdy si dodavatelé mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu či kvantitu dodávek. (Grasseová, 2012, s.192)

Vyjednávací síla je závislá hned na několika faktorech. Koncentrovanost dodavatelů, jedinečnost dodávaného výrobku nebo služby, odvětví není jediným odběratelem výrobků. (Váchal, 2013, s. 406)

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí

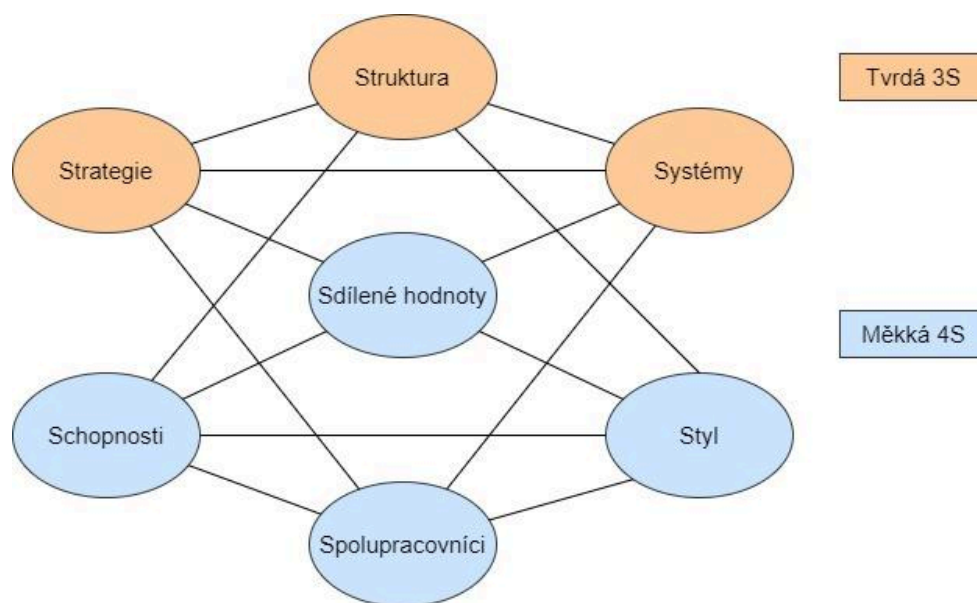
Zatímco vnější prostředí je těžko ovlivnitelné, vnitřní prostředí má firma pod kontrolou a podnik jej může přímo řídit. Jak už je výše zmíněno, analýza vnitřního prostředí odhaluje silné a slabé stránky podniku. Tzv. směřuje k určení klíčových faktorů, k jejichž identifikaci lze použít například McKinseyho model „7S“. (Mallya, 2007, s.53)

2.4.2.1 McKinseyho model „7S“

Tento model vytvořili v sedmdesátých letech pracovníci firmy McKinsey a to z toho důvodu, že chtěli, aby manažeři porozuměli složitým situacím, které jsou spojeny s organizačními změnami. Daný model zdůrazňuje, že všechny faktory jsou propojené, a proto při implementaci nových věcí je třeba tyto faktory zohlednit. Model se nazývá „7S“ protože v sobě zahrnuje 7 faktorů, které začínají na písmeno S. (Mallya, 2007, s.73)

- Strategie – strategy.
- Struktura – structure.
- Systémy – systems.
- Styl vedení práce – style.
- Spolupracovníci – staff.
- Schopnosti – skills.
- Sdílené hodnoty – shared values. (Mallya, 2007, s.73)

Na obrázku níže lze vidět provázanost jednotlivých faktorů a jejich rozdělení. Strategie, systémy a struktura se označují jako tvrdá 3S. Jsou hmatatelná, lépe se zjišťují a snadněji se s nimi pracuje. Zbylé čtyři faktory řadíme mezi měkká 4S, ty jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu. (Mallya, 2007, s.74)



Obrázek 3: Model 7S
Zdroj: (Mallya, 2007, s.73)

Strategie představuje způsob, jakým podnik dosahuje svých vizí a cílů, překonává hrozby a využívá příležitosti, které se mu v daném oboru dostává.

Struktura vyjadřuje funkční a obsahovou náplň organizačního uspořádání podniku. Jde o hierarchii jak mezi spolupracovníky, tak i mezi samotnými odděleními podniku. Dále se jedná o kontrolní mechanismy a sdílení informací. Může se stát, že při

změně procesů a stylů je nutné změnit strukturu organizace, aby byla lépe schopná reagovat na změny a současně se stále orientovala na výsledky.

Systémy obsahují formální a neformální procesy, které řídí každodenní činnosti podniku a vyžadují informační technologie. Do systémů lze řadit například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní a inovační systémy a další.

Spolupracovníci zastupují lidské zdroje podniku. Podstatný je jejich rozvoj, školení, motivace loajalita vůči firmě a samotné vztahy mezi nimi. Zde rozlišujeme kvantifikovatelné a nekvantifikované aspekty. Kvantifikovaný aspekt je například systém motivace, odměňování a systém zvyšování kvalifikace. Mezi nekvantifikovaný aspekt řadíme kupříkladu morální hlediska a postoje.

Schopnosti představují profesionální znalosti a kompetence uvnitř podniku. Nejedná se pouze o součet kvalifikací pracovníků, ale i o součet synergických efektů, například úroveň řízení a práce v podniku. Je důležité, aby pracovníci získávali nové znalosti nebo schopnosti, proto pro ně podnik vytváří vhodné učící se prostředí. To je takové prostředí, kde se pracovníci mohou realizovat, mají prostor a čas učit se, manažer je podporuje a zároveň toleruje neúspěch. Avšak pokud tyto znalosti nebo schopnosti nelze získat v podniku, je nutné je získat mimo prostředí firmy, tedy externě. (Mallya, 2007, s.74)

Styl vedení práce představuje to, jak manažeři přistupují k řízení podniku a řešení problémů. Je nutné však poukázat, že existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Tedy mezi organizačními směrnicemi a tím, co manažeři skutečně dělají.

Sdílené hodnoty odráží ideje, vize, principy a ty skutečnosti, které jsou respektovány pracovníky a některými zainteresovanými skupinami. Tvorba sdílených hodnot je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů a vedení by se s těmito hodnotami mělo ztotožňovat, pokud chtějí změnit chování ostatních v dlouhodobém hledisku. Jak už je výše zmíněno, vize patří do sdílených hodnot a její role je, aby všichni v podniku a mimo něj byli seznámeni se skutečností čeho chce podnik dosáhnout, tzv. důvodem proč podnik existuje. (Mallya, 2007, s.75)

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí finančního řízení podniku a finančního plánování. Je charakterizována jako metodický nástroj, který dokáže posoudit tzv. finanční zdraví

analyzovaného podniku. Jedna z jejich výhod je, možnost analytického a systémového přístupu k jednotlivým činnostem podniku. Díky finanční analýze se lze samostatně zaměřit na likviditu, aktivitu či rentabilitu a ohodnotit je.

Sestavitel (nejčastěji finanční manažer či vrcholové vedení podniku) však musí mít znalosti a zkušenosti, aby uměl interpretovat jednotlivé ukazatele, a dokázal z nich složit mozaiku, která předá oprávněným osobám informace o podniku.

Nejčastěji se provádí před investičním či finančním rozhodováním v podniku, protože pouze na základě zůstatků či obrátch na účtech, se nedá rozhodnout o budoucích investicích. (Vochozka, 2020, s.32)

Informace z finanční analýzy využívají nejenom manažeři či vrcholové vedení, ale mohou z ní čerpat i externí uživatelé například:

- stát a jeho orgány – vykazování daní, statistické údaje,
- investoři – rozhodování o potenciálních investicích,
- banky a jiní věřitelé – představa o zdraví budoucího či existujícího dlužníka,
- obchodní partneři – schopnost podniku dostat svých závazků. (Vochozka, 2020, s.13)

2.5.1 Informační zdroje finanční analýzy

Primárním zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy je účetní závěrka, která může být doprovázena výroční zprávou. Účetní závěrka se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích (výkaz cash flow) a přílohy k účetní závěrce. (Vochozka, 2020, s.14)

Rozvaha

Rozvaha je finanční přehled o majetku podniku (aktivech) a o zdrojích jeho krytí (pasivech). Aktiva se dělí do tří skupin: dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek a časové rozlišení. Stejně tak pasiva se dají rozdělit do tří skupin: vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Základním pravidlem je, že aktiva se musí rovnat pasivům. (Tamtéž, s.15)

Výkaz zisku a ztráty (dále jen VZZ)

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o výnosech a nákladech podniku za určité období.

Výnosy – náklady = zisk/ ztráta

Při sestavování finanční analýzy se můžeme setkat s několika formami zisku, viz tabulka níže. (Vochozka, 2020, s.37)

Tabulka 2: Příklady forem zisku

Český název	Anglický název	Zkratka
Čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období)	Earnings after Taxes	EAT
Zisk před zdaněním	Earnings before Taxes	EBT
Zisk před zdaněním a úroky	Earnings before Interest and Taxes	EBIT
Zisk před zdaněním, úroky a odpisy	Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges	EBITDA
Čistý provozní zisk po zdanění	Net Operating Profit after Taxes	NOPAT

Zdroj: (Vochozka, 2020, s.38)

Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)

Přehled o peněžních tocích zobrazuje přehled o tom, jak podnik získal peníze a na co je používal za určité období. Přehled o peněžních tocích zobrazuje nejen vývoj finanční situace, ale i příčiny změn. Výkaz lze sestavit přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá v zjištění rozdílu příjmů a výdajů. Při použití nepřímé metody se vychází z výsledku hospodaření, který se následně upravuje o rozdíly mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (Mařík, 2018, s, 120)

Stav peněžních prostředků k počátku roku převezmeme z rozvahy ke konci minulého období.

Přehled obsahuje tyto části:

- peněžní tok z hlavního provozu,
- peněžní tok z investiční činnosti,
- peněžní tok z finanční činnosti,
- peněžní tok celkem. (Mařík, 2018, s, 121)

2.5.2 Metody finanční analýzy

V dnešní době najdeme nespočet různých metod a dělení a tohle je jeden způsob, jak lze metody rozčlenit.

- **analýza absolutních ukazatelů,**
 - rozdílové ukazatele,
- **analýzy poměrových ukazatelů.** (Vochozka, 2020, s.39)

V následujících kapitolách budou tyto analýzy vymezeny detailněji.

2.5.3 Absolutní ukazatelé

Horizontální analýza (analýza „po řádcích“)

Tato analýza se též nazývá analýza časových řad. Zde se hledá odpověď na otázky typu: o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase a o kolik % se změnila jednotka v čase. Daný rozbor se vytváří meziročně nebo za několik účetních období. Kdy se pohyby jednotlivých veličin měří jak absolutně, tak i relativně. (Kislingerová, 2010, s. 79)

Horizontální analýzu lze vypočítat pomocí těchto vzorců:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Rovnice 2: Výpočty horizontální analýzy
Zdroj: (Knápková, 2017, s. 71)

Vertikální analýzy (analýza „po sloupcích“)

Vertikální analýza posuzuje podíl položek na vybraném souhrnném ukazateli, včetně vývoje struktury v čase. Využívá se hlavně při analýze aktiv a pasiv. (Kislingerová, 2010, s. 88)

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}}$$

Rovnice 3: Výpočet vertikální analýzy
Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 74)

Pomocí absolutních ukazatelů je možné také vypočítat **rozdílové ukazatele**, do kterých patří například čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál

Význam tohoto ukazatele je důležitý pro krátkodobé financování podniku a zjištění plynulosti činnosti. Představuje tu část majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Tento majetek je pro podnik důležitý z hlediska likvidity. (Knápková, 2017, s. 85)

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Čistý pracovní kapitál = (vlastní kapitál + dlouhodobé závazky) – stálá aktiva

Rovnice 4: Výpočty čistého pracovního kapitálu

Zdroj: (Vochozka, 2020, s.40)

2.5.4 Poměrové ukazatele

Nejčastěji se lze setkat s těmito ukazateli:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity. (Vochozka, 2020, s.41)

2.5.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou někdy též označovány jako ukazatelé výnosnosti či návratnosti. Dávají do poměru hospodářský výsledek dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu. Tímto vstupem bývají nejčastěji celková aktiva, kapitál nebo tržby. Výsledkem je zjištění, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vstupu. (Vochozka, 2020, s.42)

Rentabilita aktiv – ROA (return on assets)

Tento ukazatel často bývá považován za klíčový, a to z toho důvodu, protože dává do poměru zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy, které jsou investovány bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. (Dluhošová, 2010, s. 80)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 5: Rentabilita aktiv

Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 80)

Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE (return on capital employed)

Udává kolik provozního výsledku hospodaření dokáže podnik vyprodukovat z jedné investované koruny. (Dluhošová, 2010, s. 80)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dluhy}}$$

Rovnice 6: Rentabilita investovaného kapitálu

Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 80)

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity)

Rentabilita vlastního kapitálu nám vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu vůči zisku. Tedy kolik korun zisku je možné dosáhnout z jedné koruny vlastního kapitálu. Na rozdíl od výše zmíněných ukazatelů, dává do poměru výsledek hospodaření po zdanění a vlastní kapitál.

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

Rovnice 7: Rentabilita vlastního kapitálu
Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 81)

Rentabilita tržeb – ROS (return on sales)

Tento ukazatel podnik využívá, aby mohl posoudit svoji efektivnost. Zjistí tak, kolik čistého zisku získá z jedné koruny celkových výnosů. (Knápková, 2017, s. 100)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové tržby}}$$

Rovnice 8: Rentabilita tržeb
Zdroj: (Knápková, 2017, s. 100)

2.5.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity ukazují, jak podnik nakládá a využívá svůj majetek. Lze se setkat s dvěma formami ukazatelů, a to z dobou obratu a s počtem obratu. Doba obratu vyjadřuje počet dnů jednoho obratu a počet obrátů představuje počet obrátů za jeden rok. (Vochozka, 2020, s.43)

Obrat aktiv a doba obratu aktiv

Obrat aktiv udává, kolikrát se za rok se celková aktiva obrátí. Měl by tedy dosahovat co nejvyšších hodnot, avšak minimálně by měl být roven jedné. (Vochozka, 2020, s. 43)

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

Rovnice 9: Obrat aktiv
Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 43)

Při obrácení ukazatele lze zjistit dobu obratu aktiv. U doby obratu aktiv je naopak důležité mít co nejnižší hodnotu. (Dluhošová, 2010, s. 86)

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{celková\ aktiva * 360}{tržby}$$

Rovnice 10: doba obratu aktiv
Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 86)

Obrat zásob a doba obratu zásob

Obrat zásob udává, kolikrát jsou zásoby v průběhu roku prodány a znovu nakoupeny. Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší. (Vochozka, 2020, s. 43)

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Rovnice 11: Obrat zásob
Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 44)

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku, než jsou spotřebovány či prodány. Hodnota by měla být co nejnižší.

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

Rovnice 12: Doba obratu zásob
Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 44)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nebo doba splatnosti pohledávek reflektuje počet dní, které uběhnou mezi vystavením faktury a jejím zaplacením. Čím delší je doba mezi těmito událostmi, tím déle podnik poskytuje svým zákazníkům obchodní úvěr. (Vochozka, 2020, s. 44)

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

Rovnice 13: Doba obratu pohledávek
Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 44)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků podniku říká, kolik dní uplyne od přijetí faktury od dodavatele po její zaplacení. Tedy na jak dlouho podniku dodavatelé poskytl obchodní úvěr. (Dluhošová, 2010, s. 87)

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

Rovnice 14: Doba obratu závazků
Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 87)

2.5.4.3 Ukazatele zadluženosti

Jak uvádí Knápková (2017, s. 87) „*ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří*“

Avšak určitá výše zadlužení je pro podnik výnosná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní, a to z toho důvodu, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení. Daný jev lze definovat jako daňový štít. (Knápková, 2017, s. 87)

Celková zadluženost

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele zadluženosti, představuje podíl celkových závazků k celkovým majetkům. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 % až 60 %. Je ovšem důležité respektovat, že v každém odvětví průmyslu se tato hodnota může lišit. (Knápková, 2017, s. 88)

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

Rovnice 15: Celková zadluženost

Zdroj: (Knápková, 2017, s. 87)

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (debt equity)

Tento ukazatel vyjadřuje poměr vlastního a cizího kapitálu. Nejčastěji se doporučuje 50:50 či 60:40. Tohoto ukazatele využívá často banka, když rozhoduje o poskytnutí úvěru podniku. (Knápková, 2017, s. 88)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice 16: Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 44)

Úrokové krytí

Úrokové krytí je důležité při financování podniku cizími zdroji. Říká, kolikrát může podniku klesnout hodnota zisku, který je využíván pro platbu úroku. Pokud hodnota vyjde 1, celý zisk je použit na platbu úroků.

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

Rovnice 17: Úrokové krytí

Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 44)

2.5.4.4 Ukazatele likvidity

Likviditou lze rozumět schopnost podniku hradit své závazky včas. Je závislá na tom, jak rychle podnik dokáže získat peněžní prostředky (inkasovat pohledávky). Mezi ukazatele likvidity patří ukazatel celkové likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. (Dluhošová, 2010, s. 82)

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Běžná likvidita uvádí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Před samotným výpočtem, by podnik měl zvážit strukturu zásob a pohledávek, které budou zahrnuty při výpočtu. Neprodejně zásoby a nedobytné pohledávky by neměly být do výpočtu zahrnuty, z toho důvodu že nepřispívají k likviditě. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. (Knápková, 2017, s. 94)

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

Rovnice 18: Běžná likvidita
Zdroj: (Knápková, 2017, s. 94)

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita se zaměřuje na tzv. pohotové prostředky. Mezi ně patří pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v čisté výši (očištěné pohledávky o opravné položky). Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 - 1,5. (Dluhošová, 2010, s. 83)

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

Rovnice 19: Pohotová likvidita
Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 83)

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

V krátkodobém horizontu je okamžitá likvidita nejvýznamnější ukazatel. Udává schopnost podniku hradit své závazky právě v tento okamžik. Dává do poměru peníze jak v hotovosti, tak i na bankovních účtech a krátkodobé závazky. (Vochozka, 2020, s.46)

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

Rovnice 20: Hotovostní likvidita
Zdroj: (Vochozka, 2020, s. 46)

2.5.5 Analýza soustav ukazatelů

Mezi nevýhody finanční analýzy, která je postavena na absolutních a poměrových ukazatelech, je velká náročnost na hodnotitele. Výsledek je mnohdy špatně interpretován. Z tohoto důvodu jsou hojně používány metody komplexního hodnocení podniku jako jsou bonitní a bankrotní modely. Avšak i ty mají své nevýhody jako například špatné vybrání vzorků podniků. (Váchal, 2013, s. 228)

Bonitní modely vychází jak z teoretických, tak i z pragmatických poznatků a hodnotí, zda je podnik v dobrém či špatném stavu. Zatím co bankrotní modely vychází ze skutečných údajů a analyzují, zda podnik zbankrotuje či nebankrotuje. Pro svoji jednoduchost se nejvíce používá Altmanův model. (Kalouda, 2015, s.64)

Altmanův model má již několik modifikací. V této práci bude využita jeho podoba pro společnosti s ručením omezeným.

Altmanův model

Model je založen na kvantitativních ukazatelích a jeho původní verze jich obsahovala dvacet dva. Později byly tyto ukazatele zredukovány na pět nejdůležitějších. Model slouží k ohodnocení zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Toto číslo v sobě zahrnuje podstatné složky jako je například rentabilita, likvidita, zadluženost a struktura kapitálu. Navíc ke každému ukazateli je přiřazená váha. Jeho predikce bankrotu je nejvěrohodnější pro blízkou budoucnost (2 roky), s každým dalším rokem se tato věrohodnost snižuje. (Kislingerová, 2010, s. 115)

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Rovnice 21: Altmanův model

Zdroj: (Kalouda, 2015, s. 68)

kde: X_1 – (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / suma aktiv

X_2 – nerozdělený zisk / suma aktiv

X_3 – EBIT / suma aktiv

X_4 – účetní hodnota základního kapitálu / celkové dluhy

X_5 – tržby / suma aktiv (Kalouda, 2015, s. 66)

V následující tabulce je znázorněna interpretace výsledků.

Tabulka 3: Interpretace výsledků Altmanova modelu

Hodnota Z	Stav společnosti
$Z \leq 1,2$	„přímí kandidát bankrotu“
$1,2 < Z \leq 2,9$	šedá zóna (neprůkazný výsledek)
$Z > 2,9$	uspokojivá finanční situace

Zdroj: (Kalouda, 2015, s. 66)

Pokud se podnik opakovaně nachází v šedé zóně, problém není v podniku, ale v použité metodě. Proto je potřeba zvolit jinou metodu. (Kalouda, 2015, s. 67)

2.6 SWOT analýza

Zakladatel této metody je Albert Humphrey, který v 60. a 70. letech vedl výzkum, který byl financován 500 největšími organizacemi v USA. Cílem tohoto výzkumu bylo zanalyzovat nedostatky ve stávajícím plánování a vytvořit tak pro tyto organizace nový systém řízení změn. Původní název metody byla SOFT analýza ale později byla změněna na SWOT analýzu. Tato zkratka je odvozena od následujících slov.

Strenghts – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby (Grasseová, 2012, s. 295)

SWOT analýza se řadí mezi nejpoužívanější metody analýzy prostředí, protože v sobě zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Vhodné je začít s analýzou OT, tedy s vnějším prostředím. A poté se zaměřit na analýzu SW, vnitřní prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Mezi jednotlivými prvky analýzy existuje vazba. Tyto vazby, lze vyjádřit pomocí matice. Díky které je možné upravovat a konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry či formulovat cíle. (Grasseová, 2012, s. 295)

Tabulka 4: SWOT matice

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1.	1.
	2.	2.
Vnější faktory	3. atd.	3. atd.
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
1.	Překonání slabé stránky využitím příležitosti.	Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
2.		
3. atd.		
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“
1.	Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.	Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.
2.		
3. atd.		

Zdroj: (Grasseová, 2012, s. 299)

SWOT analýza nemá dosud jednotný a pevný metodologický postup, jak ji provádět. Níže v textu bude popsán doporučený postup, který ovšem nelze považovat za univerzální. Vždy je třeba brát v potaz konkrétní organizaci.

Doporučený metodický postup lze rozdělit do čtyř fází:

- příprava na provedení SWOT analýzy,
- vnitřní analýza – identifikace a hodnocení silných a slabých stránek,
- vnější analýza – identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb,
- tvorba matice SWOT. (Grasseová, 2012, s. 300)

V přípravné fázi je třeba určit cíl analýzy a k čemu bude využita. Dále definovat oblasti, které budou podrobeny analýze. Například jestli se jedná o celý podnik, nebo pouze o strategickou obchodní jednotku organizace. Následně se sestaví tým zkušených pracovníků a stanoví se konkrétní postup provádění SWOT analýzy. (Grasseová, 2012, s. 300)

Po přípravné fázi následuje identifikace silných a slabých stránek. Ty vymezují vnitřní faktory efektivnosti, pro jejich zjištění podnik může využít model McKinseye „7S“. (Grasseová, 2012, s. 301)

Dalším krokem je identifikace hrozeb a příležitostí. Ty jsou dány z vnějšího prostředí. Proto tedy je možné využít metodu PESTLE pro jejich identifikaci. (Grasseová, 2012, s. 298)

Po zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je třeba všechny položky váhově ohodnotit. Kdy součet vah v každé oblasti musí být 1. Poté jsou položky ohodnoceny. U silných a slabých stránek se použije stupnice od 1 do 5, kdy 1 je minimální spokojenost a 5 nejvyšší. U příležitostí a hrozeb se použije stupnice od -1 do -5, kdy -1 představuje nejnižší nespokojenost a -5 maximální nespokojenost. Následně se provede součin ohodnocení a váhy u jednotlivých položek. V dané oblasti se hodnoty sečtou a získá se tím výsledek za samotnou oblast. Pro zjištění interních faktorů se provede součet výsledku silných a slabých stránek a pro externí faktory naopak součet příležitostí a hrozeb. Nakonec se dané hodnoty sečtou pro získání konečné bilance SWOT analýzy. Ta se pohybuje v rozmezí -10 až 10, kdy čím vyšší výsledek, tím je to pro podnik lepší. (Dědková, 2016)

Posledním krokem je tvorba matice SWOT. Zde jsou klíčové dvě činnosti, a to zaznamenání faktorů, které jsou se strategickým významem a generování alternativ strategií. Tyto strategie podnik může využít jako podklad pro stanovení cílů nebo vizí. (Grasseová, 2012, s. 321)

3 FINANČNÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Následující část diplomové práce se bude zabývat představení vybrané společnosti a její finanční a strategické analýze.

3.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti:	XYZ, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba ostatních potrubních armatur Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách Povrchová úprava a zušlechťování kovů Obrábění
Odvětví	Zpracovatelský průmysl
CZ – NACE	2814, 25620 (Webové stránky společnosti, 2023)

3.1.1 Historie a současnost

Společnost XYZ, s.r.o. byla založena v Jihomoravském kraji v roce 1996. Již od svého vzniku se zaměřovala na výrobu a dodávky přírub a dalších potrubních komponentů pro tlakové nádoby. Do roku 2000 se specializovala na výrobky až do průměru 1 400 mm. V roce 2001 se výrobní areál rozšířil o nové prostory o celkové rozloze 10 000m², došlo také k nákupu nových technologií čímž firma začala vyrábět výrobky až do průměru 2 800 mm. Od roku 2002 do roku 2009 podnik získával řadu certifikátů a tím si rozšířil portfolio zákazníků. (Webové stránky společnosti, 2023)

V roce 2011 firma pořídila fotovoltaickou elektrárnu, která zapříčinila snížení nákladů na elektrickou energii. V dalších letech se společnost rozrůstala a hledala tak nové zaměstnance do výroby. V neposlední řadě v roce 2020 společnost investovala do nové výrobní technologie. Nyní se zaměřuje na získávání a obnovování certifikátů

a rozšíření výrobních možností výzkumem a vývojem inovativních technologií. (Webové stránky společnosti, 2023)

3.1.2 Výrobní program

V současné době společnost XYZ, s.r.o. vyrábí potrubní komponenty, jako jsou například příruby, hrdla, návarky, tvarovky a desková dna. Pro výrobu používá různé materiály, například nelegovanou a legovanou ocel, nerezovou ocel a ocel používanou do nízkých teplot. Na obrázku níže lze vidět vzor jejich produkce. (Webové stránky společnosti, 2023)



Obrázek 4: Zaslepovací příruba a Tvarovka

Zdroj: (Webové stránky společnosti, 2023)

K výše zmíněným produktům nabízí i doplňkové služby. Patří mezi ně poradenská činnost, doprava produktů, povrchové úpravy, pevnostní výpočty potrubních součástí a nedestruktivní testování. Pod pojmem nedestruktivní testování si lze představit testování ultrazvukem, testování magnetickou metodou nebo radiografické testování. (Webové stránky společnosti, 2023)

Firma nabízí své výrobky nejčastěji do těchto průmyslů:

- vodohospodářství,
- energetika,
- chemický průmysl,
- petrochemický průmysl,
- plynárenství,
- jadernou energetiku,
- potravinářství,
- lodní průmysl. (Webové stránky společnosti, 2023)

3.2 Strategická analýza

V této části práce budou na podnik aplikovány výše zmíněné metody strategické analýzy. Vnější prostředí bude z analyzováno pomocí metody PESTLE a Porterova modelu a u vnitřního prostředí se aplikuje McKinseyho model „7S“.

3.2.1 PESTLE analýza

Pro společnost je nezbytně nutné, aby znala své okolí, neboť ji přímo či nepřímo může ovlivnit. A metoda PESTLE zkoumá jedny z nejdůležitějších faktorů, které mají dopad na společnost.

Politické faktory

Česká republika je demokratický stát, dále je členem Evropské unie a Severoatlantické aliance (NATO). Politické faktory z hlediska významnosti mají větší roli na společnost. Jelikož vláda vydává zákony, které mohou ovlivnit chod podniku a jeho finanční stránku. Proto je dobré, aby v zemi byla stabilní politická situace a podnik dění v této oblasti sledoval. Ačkoliv v posledních letech nastala řada zásadních změn a událostí. Prvního března roku 2020 vypukla pandemie Covid – 19 v České republice. Osmého a devátého října 2021 proběhly volby do poslanecké sněmovny. Dvacátého čtvrtého února 2022 začala ruská invaze na Ukrajině a v lednu 2023 proběhly prezidentské volby.

Ve sledovaném období proběhly hned dvakrát volby do poslanecké sněmovny. V roce 2017 a 2021. V roce 2017 jednoznačně vyhrála politická strana ANO. A složení poslanecké sněmovny bylo následující.

Tabulka 5: Rozložení poslanecké sněmovny 2017

	ANO	ODS	Piráti	SPD	KSČM	ČSSD	KDU-ČSL	TOP 09	STAN
Počet mandátů	78	25	22	22	15	15	10	7	6

Zdroj: (Parlamentní volby, 2023)

Jeden z bodů vlády Andreje Babiše byla snaha o digitalizaci Česka. Tato snaha měla na podnik kladný dopad, protože se zjednodušila komunikace se státními organizacemi a tím tak podnik ušetřil čas a transakční náklady. Šlo například o elektronizaci daňových přiznání, nákupu elektronických dálničních známek a online plateb u státních institucí. (Vláda b, 2018)

Dalším nepatrným zlepšením bylo zrušení třídní kareční doby. Z toho důvodu byla snížena sazba nemocenského pojištění, které platí zaměstnavatel za své zaměstnance o 0,2 procentního bodu. Z 2,3 % na 2,1 %. Jelikož firma zaměstnává v průměru 22 zaměstnanců, snížily se jí tímto mzdové náklady. (ČSSZ, 2019)

Ve volbách v roce 2021 byla vláda Andreje Babiše nahrazena novou vládou, a to v čele s Petrem Fialou. Kde vzniklo hned několik koalicí. První koalicí je koalice SPOLU, kterou tvoří ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Druhou koalicí je spojení Pirátů a Starostů tzv. PIRSTAN. Složení poslanecké sněmovny zobrazuje tabulka níže. (Seznam zprávy, 2023)

Tabulka 6: Rozložení poslanecké sněmovny 2021

	ANO	SPOLU	PIRSTAN	SPD
Počet mandátů	72	71	37	20

Zdroj: (Seznam zprávy, 2023)

Nová vláda má mezi prioritami stabilizaci veřejných rozpočtů a efektivní nakládání s penězi. To by pro firmu mohlo znamenat, že se nebude zvyšovat daňová zátěž. Dále chce podporovat svobodný trh, vědu a výzkum. Vzniká zde možnost využít dotace na výzkum nových technologií. S tím se pojí i oblast vzdělávání, kde chce vláda vytvořit prostor pro rozvoj a zkvalitnit tuto oblast. Tím by podnik v budoucnu mohl získat kvalifikované zaměstnance hned jak ukončí školní vzdělávání. (Vláda, 2022)

Vláda pokračuje s digitalizací a modernizací státní správy, což opět šetří čas podniku a snižuje se tím byrokratická zátěž. Od roku 2024 chce vláda zavést možnost vedení účetnictví v eurech. (Vláda, 2022)

Jelikož podnik částečně obchoduje i mimo ČR, zatím by této možnosti nevyužil, ale pokud by zakázky mimo ČR přibývaly. Mohla by být tato možnost přínosnější a přehlednější.

Jak už je výše zmíněno od roku 2020 začala světová pandemie Covid – 19, kvůli které vzniklo hned několik opatření. Covid – 19 měl za následek ovlivnění hned několika faktorů, jak už ty politické, tak i ty ekonomické. Roky 2021 a 2022 byly pro podnik ohledně opatření nejhorší, protože vláda tyto opatření měnila či zpříšňovala velmi často a nebylo možné je předvídat. V roce 2023 se situace ohledně pandemie stabilizovala, opatření nejsou tak častá, ale stále ji lze brát jako hrozbu, kterou podnik nemůže předvídat.

Společnost musela v období od 31. ledna 2022 až do 18. února 2022 dvakrát týdně testovat své zaměstnance pomocí antigenních testů na Covid. Bez těchto testů zaměstnanci nemohli vykonávat svoji práci v podniku. (Vláda a, 2022)

Přestože tyto testy vláda osvobodila od DPH, vznikaly tímto společnosti další náklady. Dále rozdělila zaměstnance na směny tak, aby se nemohli mezi sebou potkávat a tím si tak zajistila provoz i v případě, že by musel jít nějaký zaměstnanec do karantény. U pracovníků, kteří nepracují přímo ve výrobě, umožnila práci z domu.

Zaměstnanci dále začali častěji využívat ošetřování člena rodiny (OČR). Jedná se o situaci, kdy buď zaměstnanec pečuje o dítě mladší 10 let nebo jinou fyzickou osobu, jejíž zdravotní stav z důvodu nemoci vyžaduje ošetřování jinou fyzickou osobou. Nebo pečuje o zdravé dítě mladší 10 let, proto, že školské nebo dětské zařízení bylo uzavřeno. (ČSSZ a, 2023)

Momentálně nepředvídatelnou situací je Ruská invaze na Ukrajině. A to z několika důvodů. Jeden z hlavních důvodů je ten, že se odehrává v Evropě a Ukrajina sousedí se zeměmi, které jsou také v organizaci NATO. Tudíž zde hrozí situace, kdy by mohlo Rusko napadnout člena aliance a Česká republika by se musela do tohoto konfliktu zapojit. Pro společnost je zde vysoká nejistota, jaký bude celkový dopad invaze. V reakci na tuto událost EU zavedla proti Rusku sérii sankcí. Nelze do Ruska dovážet a vyvážet určité druhy zboží jako například uhlí, zlato, zboží dvojího užití a dále. (Consilium.europa, 2023)

Přímo tyto sankce společnost neohrožily, protože neobchodovala s Ruskem, a tím tedy nepřišla o své odběratele. Avšak Rusko na tyto sankce zareagovalo a to tím, že omezilo dodávky plynu do EU. Jelikož Rusko bylo jeden z hlavních dodavatelů této komodity zapříčinilo, že plyn spolu s elektřinou dosáhly extrémních cen za jejich spotřebu. Která se projevila jak ve zvyšování cen za samotnou spotřebu ale i navýšení cen u dodavatelů.

Poslední změna proběhla v lednu 2023 a tou změnou byla volba prezidenta. Stávajícího prezidenta Miloše Zemana nahradil generál Petr Pavel.

Ekonomické faktory

Mezi faktory existuje spojení a jistá návaznost. Nejvíce jsou spojeny ekonomické a politické faktory. A to z toho důvodu, že mnohdy politická scéna reaguje

na tu ekonomickou, aby například mohla zmírnit její negativní dopady v případě recese. Z hlediska ekonomických faktorů se bude na společnost dívat pomocí makroekonomických ukazatelů. Mezi které řadíme hrubý domácí produkt (HDP), inflace, úroková sazba a měnový kurz.

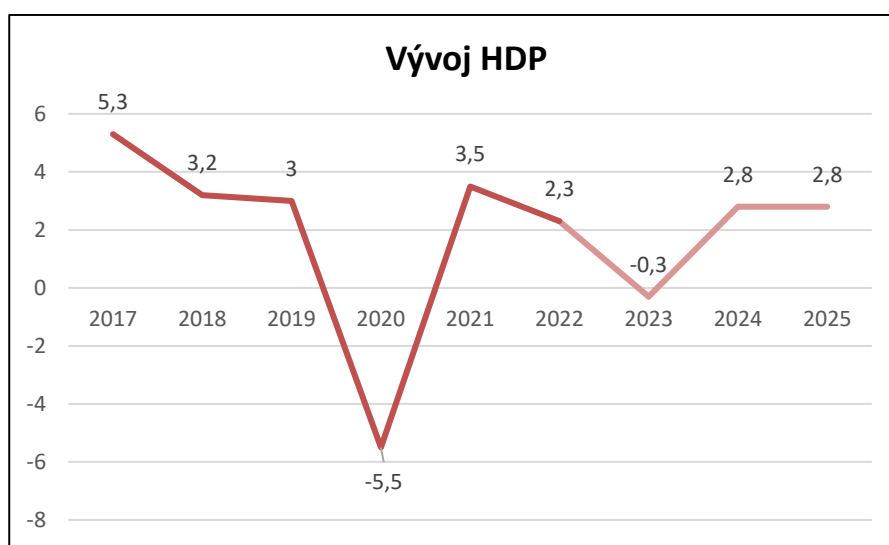
HDP se považuje za jeden z hlavních makroekonomických ukazatelů. Je peněžním vyjádření, hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny v daném období na určitém území. A používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky a její srovnání s ekonomikou jiných států. (Metodický list, 2023)

Následující tabulka s grafem zobrazují vývoj HDP ve stálých (srovnatelných) cenách, které jsou sezóně očištěny v letech 2017–2021 a jeho predikci do dalších let, kdy referenční rok je rok 2015.

Tabulka 7: Vývoj HDP a jeho predikce

HDP	2017	2018	2019	2020	2021	2022 odhad	2023 odhad	2024 výhled	2025 výhled
mld. [Kč]	4 988	5 148	5 304	5 013	5 191	5 311	5 287	5 443	5 591
změna [%]	5,3	3,2	3,0	-5,5	3,5	2,3	-0,3	2,8	2,8

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFČR,2023)



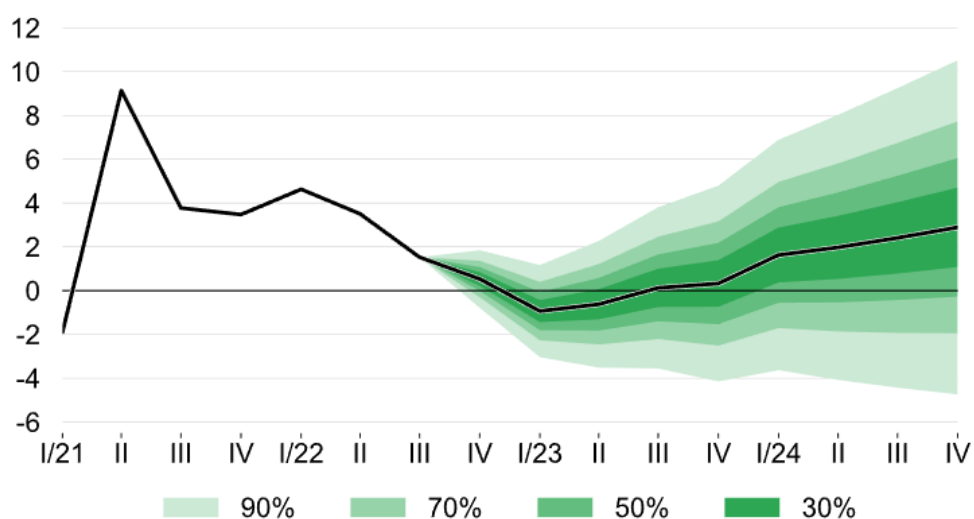
Graf 1: Vývoj HDP

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFČR,2023)

Jak lze vidět na grafu za sledované období největší propad česká ekonomika zažila v roce 2020, z titulu protipandemických opatření a jejich doprovodných efektů. To způsobilo to, že byl ekonomický růst pozastaven a ekonomika se zpomalila. Dále lze vidět, že druhý propad ekonomiky se předpokládá v roce 2023 a to z důvodu války na

Ukrajíně, která zvýšila inflační tlaky nejvíce u cen energií a potravin. Dle odhadu MFČR se vývoj HDP v dalších letech bude opět zvyšovat.

Je nutné podotknout, že vývoj HDP nemá výrazný dopad na vývoj podniku, protože tržby podniku se nevyvíjejí stejným tempem. Přestože HDP nemá vysoký vliv na podnik je nutné ho sledovat, protože může mít negativní dopad na budoucí ekonomiku, která pak ve výsledku může negativně ovlivnit podnik. Zde podniku může pomoci i další prognóza HDP, ve které lze vidět, že vývoj HDP je velice nejasný a není jisté, zda HDP dosáhne predikovaných hodnot.



Graf 2: Predikce HDP
Zdroj: (ČNB b, 2023)

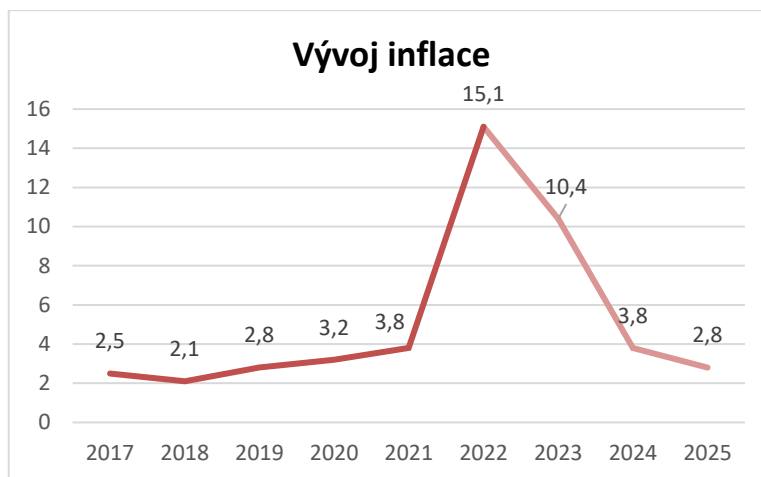
Dalším důležitým faktorem je inflace. Jedná se o oslabení kupní síly měny vůči zbožím a službám, které spotřebitel kupuje. Pokud je v ekonomice inflace spotřebitelských cen, spotřebitel zaplatí více za nákup stejného koše zboží a služeb než předtím. (ČNB, 2023)

Inflace v České republice do roku 2016 byla na velice nízké úrovni, nepřekročila totiž hranici 2 %. Od roku 2017 se inflace začala zvyšovat. Tabulka spolu s grafem níže ukazují vývoj inflace ve spotřebitelských cenách od roku 2017.

Tabulka 8: Vývoj inflace a její predikce

Inflace	2017	2018	2019	2020	2021	2022 odhad	2023 predikce	2024 výhled	2025 výhled
průměr [%]	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,4	3,8	2,8

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFRC,2023)



Graf 3: Vývoj inflace

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFČR, 2023)

Ropa jako zpracovatelná surovina má mnoho využití. Používá se například ve farmaceutickém průmyslu, výrobě a zpracování plastů a výrobě pohonných hmot. Proto se zvýšení její ceny promítne i do dalších produktů a cena tak do jisté míry ovlivňuje inflaci. (E15, 2022)

Při měření inflace se porovnává změna cen z jednoho roku na druhý. Lze tedy říct, že inflace je tak vysoká proto, protože loni byla tak nízká. V roce 2017 docházelo k postupnému zvyšování ceny za barel ropy, a tím tak docházelo i ke zdražování v ČR, kdy nejvíce to ovlivnilo pohonné hmoty. (Evropská centrální banka, 2021)

Následné zvyšování inflace bylo ovlivněno nejen pandemií Covid-19, ale i značnou nejistotou v cenách energiích. Které se poté promítají do cen dalších výrobků a služeb.

Momentální inflace je stále hrozbou pro podnik. Ceny se zvyšují, spotřeba domácností se tímto snižuje, a snížení se také může týkat dotací, které poskytuje stát. Vyšší inflace má dále za následek zvyšování mezd a úrokových sazeb. Nárůst inflace měl však pro podnik ze začátku určitou výhodu, a to tu, protože využívá úvěry ke své činnosti. Tyto úvěry z větší části byly vytvořeny před nárůstem inflace a měly zafixovanou úrokovou sazbu. Tudíž splátky se pro podnik v prvopočátcích inflace stávaly levnější. Po vypršení fixace a navýšení úrokových sazeb se naopak zdražily.

Predikce od ČNB na další tři roky vypadá pozitivně. Inflace by měla mít klesající tendenci a v roce 2025 by se mohla přiblížit k cílové hranici 2 %.

Vzhledem k tomu, že podnik se zaměřuje na typ obchodu B2B tedy business-to-business, sleduje i vývoj cen výrobců. Následující tabulka zobrazuje meziroční změny průmyslových cen v letech 2017–2022.

Tabulka 9: Index cen výrobců

Index cen výrobců	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meziroční nárůst [%]	0,7	2,4	2,1	0	13,2	24,3

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFRČ,2023)

Jak lze vidět, od roku 2017 do 2019 byly hodnoty kolísavé, ale stále se pohybovaly na nízké úrovni. Dokonce mezi roky 2019 a 2020 nedošlo ke zvýšení cen. Naopak v letech 2021 a 2022 docházelo ke skokovým zvyšování cen. V roce 2021 došlo k meziročnímu zvýšení o 13,2 % a v roce 2022 došlo ke zvýšení o 24,3 %. Jednalo se tak o největší nárůst cen od vzniku ČR. Toto zvýšení bylo z důvodu již zmíněných událostí jako například Covid-19 a zvyšování cen energií.

Podnik využívá pro svoje činnosti dlouhodobé a krátkodobé úvěry. Do budoucna má v plánu rozšiřovat svoji výrobu a inovovat postupy, aby byl konkurenceschopný. Do dalších let tedy zvažuje využít další úvěry pro financování podnikatelských aktivit. Nicméně momentální úrokové sazby nejsou nejvýhodnější, proto je třeba jim věnovat pozornost, aby mohl využít příležitosti.

Při stanovování úrokových sazeb je důležitý PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate). PRIBOR je odhad úrokové sazby na mezibankovním trhu a tato sazba je dále využívána jako zdroj pro stanovení úrokových sazeb pro finanční produkty jako úvěry, hypotéky, dluhopisy a dále. (ČNB a, 2015)

Následující tabulka uvádí přehled úrokových sazeb PRIBOR 3M v letech 2017–2022 a následnou predikci na rok 2023.

Tabulka 10: Úrokové sazby – PRIBOR 3M

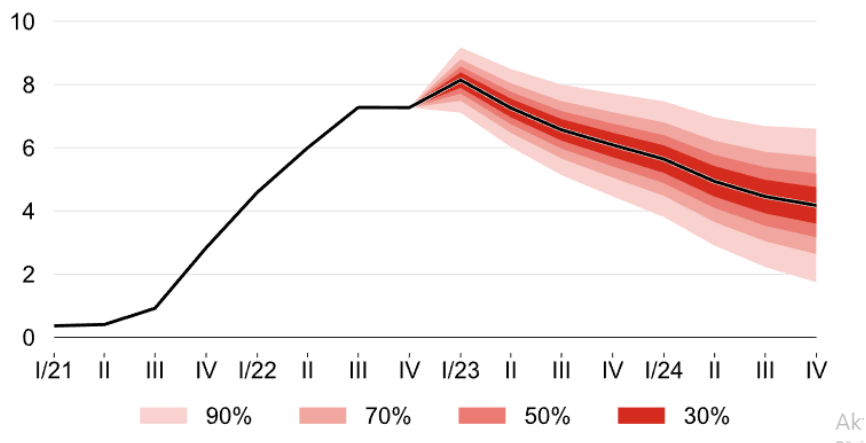
PRIBOR 3M	2017	2018	2019	2020	2021	2022
hodnota [% p.a.]	0,41	1,23	2,12	0,86	1,13	6,29

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFRČ,2023)

Z tabulky lze vidět, že sazby PRIBOR jsou vysoce kolísavé a nelze je dobře předpovídat, což je pro podnik rizikové. V roce 2017 a 2020 se sazby pohybovaly na nejnižší úrovni. V těchto letech bylo nejvýhodnější využít financování pomocí úvěru.

V roce 2019, kdy si podnik opět půjčil peníze, byla sazba ve výši 2,12 %. Jednalo se o jednu z nejvyšších sazeb v posledních letech.

Predikce od ČNB na další období se jeví příznivě, protože úrokové sazby by měly mít klesající tendenci. Viz následující graf.



Graf 4: Predikce PRIBOR

Zdroj: (ČNB b, 2023)

Jelikož podnik splňuje podmínky pro definici rodinného podniku může čerpat ještě v roce 2023 zvýhodněných úvěrů v rámci programu EXPANCE od Českomoravské záruční a rozvojové banky. (NRB, 2023)

Dále je pro společnost důležitý vývoj měnového kurzu, protože se snaží o export. Vyváží například na Slovensko a do Německa. Tyto pohledávky jsou tedy hrazeny v eurech.

Tabulka 11: Měnový kurz

Měnový kurz	2017	2018	2019	2020	2021	2022 odhad	2023 predikce	2024 výhled
CZK/ EUR	26,33	25,65	25,67	26,44	26,65	24,57	24,2	24,1

Zdroj: (Vlastní zpracování dle MFRČ,2023)

Do roku 2019 docházelo k posílení české měny vůči euru. Česká měna tedy apreciovala. V roce 2020 a 2021 došlo naopak k depreciaci, a tedy oslabení české měny vůči euru. Do dalších let ČNB predikuje opět posílení české měny, kde dokonce předpokládá, že v roce 2024 by kurz mohl dosáhnout hodnoty 24,1 CZK/EUR. (MFRČ, s. 17, 2023)

Tento vývoj by byl pro společnost žádoucí, kdyby nakupovala materiál ze zahraničí, protože by docházelo k jeho zlevnění. Jelikož ale společnost dodává do zahraničí, inkasuje za pohledávky v eurech méně než v předchozích letech.

Sociální faktory

Sociální faktor je další faktor, který má vliv na prostředí okolí podniku. Zde lze zařadit velikost populace v produktivním věku, nezaměstnanost a průměrnou mzdu. Společnost celou svoji činnost realizuje v Jihomoravském kraji. Proto se všechny tyto ukazatele budou vztahovat pouze k Jihomoravské kraji, a ne k celé České republice, a to z toho důvodu, že hodnoty vztažené k ČR by neměly takovou vypovídající hodnotu, jako ty, které jsou vztahovány k Jihomoravskému kraji.

Následující tabulka zobrazuje vývoj obyvatelstva od 15–64 let, tzv. obyvatelstvo v produktivním věku v Jihomoravském kraji v letech 2017–2021. Pro společnost je důležitá tato skupina, protože nejvíce zaměstnanců zaměstnává v oblasti výroby. Zaměstnanci tak musejí být schopni zvládat i fyzicky náročnou práci.

Tabulka 12: Vývoj obyvatelstva ve věku 15-64 let v Jihomoravském kraji

Obyvatelstvo	2017	2018	2019	2020	2021
Věk 15–64	768 319	764 698	761 769	760 010	746 911

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČZSO, 2021)

Kromě snížení v roce 2018 se vývoj v ostatních letech zvyšoval. To je pro společnost důležitá informace, protože se zvyšuje počet produktivního obyvatelstva, které tato společnost může zaměstnat a využít tak lidského faktoru při práci.

Avšak ne každý produktivní člověk pracuje. Důležitá je také míra nezaměstnanosti v kraji. Pokud by byla vysoká, pro podnik je snadnější najít nového zaměstnance, protože je přebytek pracovní síly na trhu a podnik si může vybrat toho zaměstnance, který je pro něj nejvhodnější. Naopak při nízké nezaměstnanosti, se kvalifikovaný zaměstnanec hledá hůře.

Tabulka 13: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji 2017–2022

Nezaměstnanost	2017	2018	2019	2020	2021	2022
hodnota [%]	4,60	3,86	3,48	4,55	4,02	4,36

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČZSO a,2023)

Z tabulky lze vidět, že nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je na nízké úrovni, v roce 2020 došlo k nejvyšší míře nezaměstnanosti za sledované období, a to

z důvodu probíhající pandemie. Lze tedy říct, že pro podnik bylo obtížnější hledat kvalifikované zaměstnance.

Jelikož firma průměrně zaměstnává 22 zaměstnanců, je pro ni dále důležité sledovat vývoj průměrných mezd v odvětví, aby si udržela stávající zaměstnance, protože udržet si zaměstnance je pro podnik výhodnější a levnější než najímat nové.

Tabulka 14: Průměrné hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu v letech 2017–2022

Průměrné hrubé mzdy	2017	2018	2019	2020	2021	2022
hodnota [Kč]	29 585	31 893	34 008	34 597	36 018	38 018

Zdroj: (Vlastní zpracování dle ČZSO, 2022)

Průměrná hrubá mzda ve sledovaném období neustále rostla. Nejvyšší nárůst je možné sledovat mezi roky 2018 a 2019. Lze tedy předpokládat, že hrubá mzda se bude i nadále zvyšovat. Pro podnik to tedy znamená, že náklady na zaměstnance meziročně rostou a budou se dále zvyšovat.

Technologické faktory

Na technologie jsou v současné době dávány čím dál tím větší důrazy a to proto, protože v posledních letech dochází k neustálým inovacím a pro podnik je důležité, aby s těmito inovacemi držel krok, jednak kvůli zlepšení kvality a úspory času, ale i kvůli konkurenční výhodě. Jestliže má podnik lepší technologie než konkurence, může se dostat do výhody a dostat se tak k dalším zákazníkům a tím získat větší podíl na trhu.

Podnik pro svoji výrobu používá zejména obráběcí a CNC stroje a za svoji historii uskutečnil již několik investicí do jejich obnovy. V roce 2020 podnik provedl investici do nového soustruhu. Momentálně pracuje na výzkumu a vývoji chytrých přírub, které by měly zdokonalit a zlepšit stávající příruby. Na tomto vývoji pracuje spolu s Ústavem strojírenské technologie FSI VUT v Brně. Pro tento výzkum a vývoj získala dotaci a pokud projekt bude úspěšný, podnik by mohl dosáhnout nové konkurenční výhody.

Legislativní faktory

Tento faktor opět vysoce souvisí s politickým faktorem, neboť legislativa v České republice je přijímána na základě rozhodnutí vlády. Jak už bylo zmíněno Česká republika je součástí EU. To znamená, že společnosti a osoby se musí řídit jednak tuzemskou právní úpravou, ale i legislativou EU.

Společnost se musí řídit zejména těmito zákony. Zákonem o obchodních korporacích 90/2012 Sb., zákonem o účetnictví 563/1991 Sb., zákonem o dani z příjmu 586/1992 Sb., zákonem o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., zákoníkem práce 262/2006 Sb. a českými účetními standardy podle vyhlášky 500/2002 Sb. Zákonem o silniční dani 16/1993 Sb., zákonem o dani z nemovitých věcí 338/1992 Sb., občanským zákoníkem 89/2012 Sb., a zákonem o technických požadavcích na výrobky 22/1997 Sb.

Dále jsou tu další zákony, které společnost musí dodržovat v rámci zpracovávání a obchodování s výrobky z hutního materiálu. Jedná se například o zákon o odpadech 541/2020 Sb., 87/2000 Sb. vyhláška Ministerstva vnitra, kterou se stanoví podmínky požární bezpečnosti při svařování a nahřívání živců v tavných nádobách. Na pracovišti společnost dodržuje také opatření BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Společnost se dále řídí atomovým zákonem číslo 263/2016 Sb., protože společnost ČEZ, a.s. také podléhá tomuto zákonu a výrobky, které od společnosti kupuje musí dodržovat technické požadavky. Při převozu se řídí zákonem o silničním provozu č. 361/2000 Sb. a vyhláškou o hmotnostech, rozměrech a spojitelnosti vozidel č. 209/2018 Sb.

Další důležitou součástí legislativních faktorů jsou daňové balíčky. V roce 2021 byl schválen daňový balíček, který zrušil superhrubou mzdu. Toto samotné zrušení sice nesnížilo náklady podniku, ale pomohlo to zvýšit mzdy zaměstnanců, aniž by se tím zvýšily náklady firmy. Dále se zvýšila hranice pro odepisování dlouhodobého majetku ze 40 000 Kč na 80 000 Kč. Prostřednictvím daného navýšení může firma mít vyšší náklady v jednom roce, aniž by náklady uplatňovala pomocí odpisů u majetku, který nemá takovou hodnotu. (MFČR a, 2021)

Nově vláda schválila v daňovém balíčku pro rok 2022 zrušení silniční daně u aut v kategorii pod 12 tun. Toto snížení daňové zátěže má pro podnik pozitivní dopad, protože se mu tak snižují náklady. (Euro.cz, 2022)

Společnost získala také řadu certifikátů, například ISO 9001:2015 (systémy řízení kvality) a ISO 3834-2:2005 (management svařování). Tyto certifikáty značí, že

společnost dodržuje určité postupy, má odpovídající kontrolu a kvalifikovaný personál, který je za to odpovědný. (Výzkumný ústav pozemních staveb, 2015)

Ekologické faktory

Ekologické neboli environmentální faktory se zaměřují na dopad podnikání na životní prostředí. S rostoucím vývojem technologií, je čím dál tím větší zájem i o ekologii. Proto je důležité, aby se na tuto oblast podnik zaměřil. Jednak tím sníží svůj dopad na prostředí a na druhou stranu tím může zvýšit zájem potencionálních zákazníků, protože ti stále dávají větší důraz na to, jak ekologicky je jejich výrobek vyroben, zabalen a přepraven.

Proto se podnik snaží o získání certifikátu ISO 14 001 (mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení ochrany životního prostředí).

Certifikát může podniku přinést hned několik přínosů. Snižuje dopady organizace na životní prostředí dále pokud má podnik efektivní systém environmentálního managementu ten může odhalit příležitosti k úsporám, jelikož podnik získává objektivní zpětnou vazbu na její proces neustálého zlepšování a zda je tento systém efektivní a přiměřený. (TÜV SÜD, 2023)

3.2.2 Porterův model

Další faktory, které mají vliv na chod podniku, budou analyzovány na základě Porterova modelu.

Konkurence v odvětví – hrozba silné rivality

Podnik podniká v odvětví, kde má poměrně silnou konkurenci, a to z toho důvodu, že se zde nachází vícero konkurentů. Avšak největší konkurenty vidí ve společnosti Kvintas s.r.o. a 1.Mirolavská strojírna, spol. s r.o.

Kvintas s.r.o. je společnost, která působí na trhu řadu let, a to primárně v oboru CZ-NACE 25620. Přestože se jedná o menší společnost, než je XYZ, s.r.o., je pro podnik silným konkurentem, jelikož se stále více rozrůstá a také vyrábí na zakázku a dodává přídatné služby.

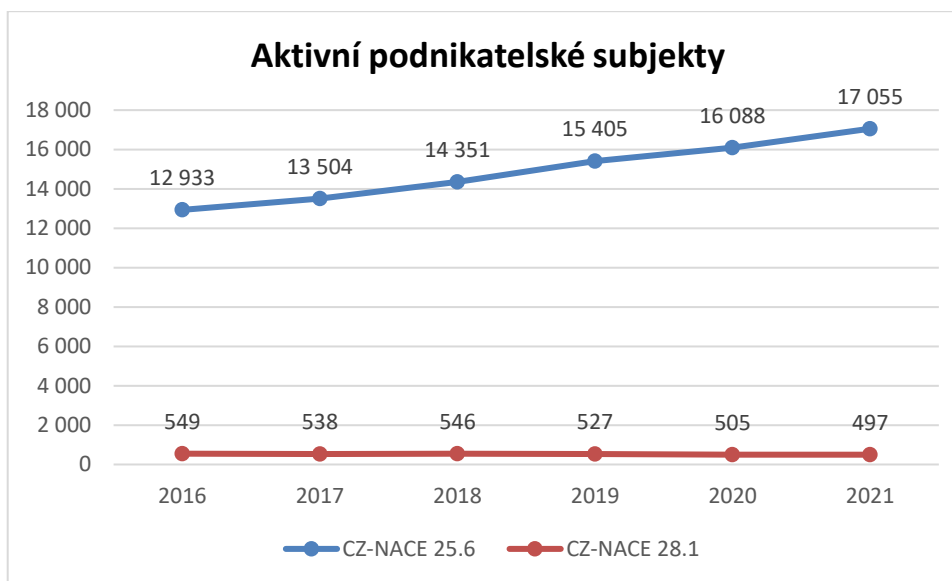
Naopak 1.Mirolavská strojírna, spol. s r.o. je skoro dvojnásobně větší než analyzovaná společnost, a dokonce v roce 2020 došlo k fúzi s další společností. Tím se stala pro společnost ještě větší hrozbou. 1.Mirolavská strojírna, spol. s r.o. podniká

také v oboru CZ-NACE 25620, také vyrábí na zakázku a poskytuje doprovodné služby. Své výrobky dodává jak do tuzemska, tak i do zahraničí.

Společnost XYZ, s.r.o. získala během svého několikaletého působení již mnoho zkušeností. Díky těmto zkušenostem si vybuodovala silnou skupinu věrných zákazníků, se kterými uzavírá dlouhodobé spolupráce. Aby měla na trhu konkurenční výhodu, snaží se neustále modernizovat technologie a inovovat produkty, zlepšovat kvalitu produktů, zrychlovat dodávky a zlepšovat vztahy mezi dodavateli a odběrateli.

Potencionální nová konkurence – hrozba vstupu nových konkurentů

Jak už bylo zmíněno, podnik se pohybuje ve dvou oblastech, a to CZ-NACE 25.6 a CZ-NACE 28.1. Oba jeho konkurenti podnikají v oboru CZ-NACE 25.6. Proto pro porovnání obou odvětví, byl vytvořen graf, který zobrazuje počet aktivních podniků v daném odvětví na základě informací z panoramatu Ministerstva obchodu a průmyslu České republiky.



Graf 5: Aktivní podnikatelské subjekty

Zdroj: (MPO,2023)

Jak lze vidět, v odvětví CZ-NACE 25.6 se pohybuje více subjektů a počet společností zde podnikajících každoročně roste, naopak počet společností v odvětví CZ-NACE 28.1 je mnohonásobně méně a počet se s výjimkou roku 2018 neustále snižuje.

I když dochází k meziročnímu nárůstu v prvním odvětví, podnik to nevnímá jako hrozbu, protože ne každá společnost se zaměřuje přesně na výrobu potrubních dílů. Pro nově vzniklé společnosti jsou vyžadovány vysoké prvotní investice. Je potřeba nakoupit

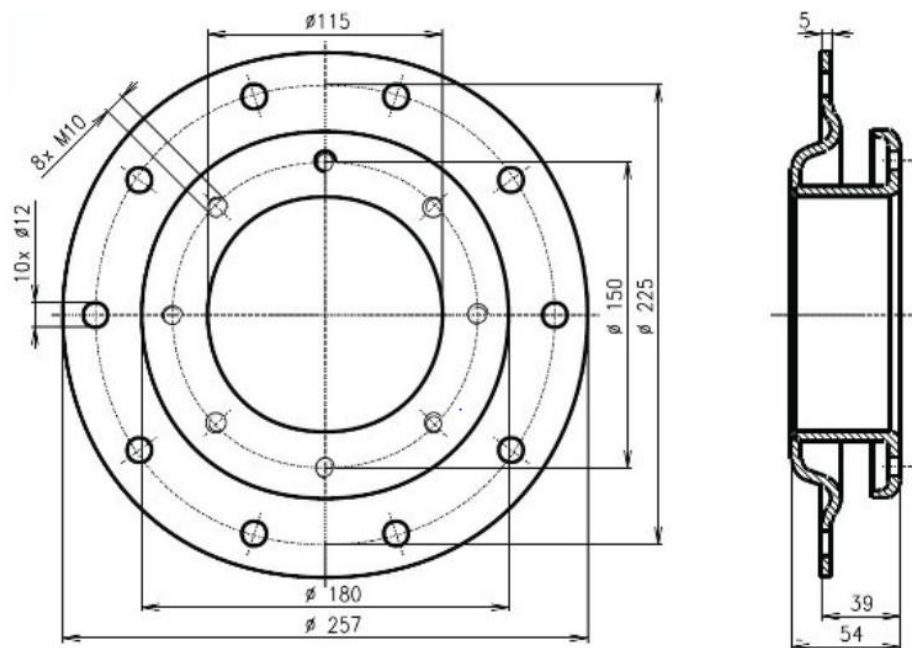
technologie a získat technické know-how (jak vyrábět produkty). Najít síť dodavatelů, kteří budou schopni dodávat potřebné materiál a zákazníky. A trvá i několik let, než se nová konkurence dostane na takovou úroveň, aby mohla konkurovat stávajícím podnikům. Dle grafu výše, lze usuzovat, že v kategorii CZ-NACE 25.6 jsou nižší bariéry vstupu, protože počet subjektů na trhu se zvyšuje než u druhé kategorie.

Společnost XYZ, s.r.o. je již zaběhnutý podnik, který má svoji síť dodavatelů a odběratelů. Jak již bylo zmíněno, větší konkurenci vidí ve zmíněných konkurentech, než ve vstupu nových konkurentů.

Substituty – hrozba nahraditelnosti výrobků

Analyzovaná společnost se zabývá výrobou přírub a potrubních dílů na zakázku. Díky tomu je schopna nabízet vysoce specializované a jedinečné produkty. Spolu se standardizovanými přírubami poskytuje odběratelům i doprovodné služby, které jsou spojené s montáží a servisem. Podnik dále nabízí i nedekonstruktivní zkoušení již namontovaných přírub.

Společnost při výrobě používá různé druhy a formy ocele. Proto by bylo možné považovat za substitut takovou přírubu či potrubní díl, který je vyroben z jiného materiálu, avšak ne vždy je možné použít výrobek z jiného materiálu. Společnost dodává své výrobky hlavně do těch oblastí, kde je nutné použít výrobky z oceli, například do průmyslu, kde se vyskytují vysoké teploty či tlaky.



Obrázek 5: Technický náčrt příruby

Zdroj: (Směrnice společnosti, 2023)

Obrázek představuje technický náčrt redukční příruby. Je zde vidět, že každá část má přesně dané hodnoty, které se musí dodržet. Jednak z důvodu spojení dvou potrubních dílů, protože pokud by se při výrobě tyto stanovené hodnoty nedodržely, příruba by se do potrubí nevešla. Mezi další důvody pro přesnost se řadí možný tlak v potrubí, pokud by spojení nebylo přesné a dostatečné, mohlo by docházet k závažným nehodám, které by jednak mohly narušit dobré jméno společnosti, ale mohly by přerušit i stávající smlouvy mezi odběrateli.

Lze tedy říct, že výroba společnosti je velice specifická, a tudíž nenachází hrozbu v substitutech.

Zákazníci – hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Odběratelé společnosti jsou především právnické osoby v tuzemsku a částečně společnost exportuje i právnickým osobám v zahraničí. Cílovými zákazníky jsou tedy ty podniky, které podnikají v energetickém, plynárenském a vodohospodářském průmyslu.

Předními odběrateli společnosti jsou společnosti ČEZ, a.s. a ŠKODA JS a.s. S těmito podniky má společnost dlouholetou spolupráci. U těchto podniků lze říct, že mají nejvyšší vyjednávací sílu, protože společnosti se domlouvají na cenách a snaží se najít vhodný kompromis. Dalšími dlouholetými odběrateli jsou například společnosti

Sigma, I&C Energo a.s. a Armatury group. Tady se společnosti opět snaží dostat k určitému kompromisu, přestože mají vysokou vyjednávací sílu, ale nemají ji tak velkou jako předchozí společnosti.

V ostatních případech záleží na velikosti zákazníka, pokud se jedná o zákazníka, který významně převyšuje společnost XYZ, s.r.o. zvyšuje se mu vyjednávací síla. Nejmenší vyjednávací sílu mají menší podniky.

Společnost se neustále snaží rozšiřovat svoje portfolio odběratelů, aby nebyla závislá pouze na pár zákaznících, kteří by si určovali cenu. Lze tedy říci, že podnik nejvíce ohrožuje vyjednávací síla společností ČEZ, a.s., ŠKODA JS a.s., Sigma, I&C Energo a.s. a Armatury group.

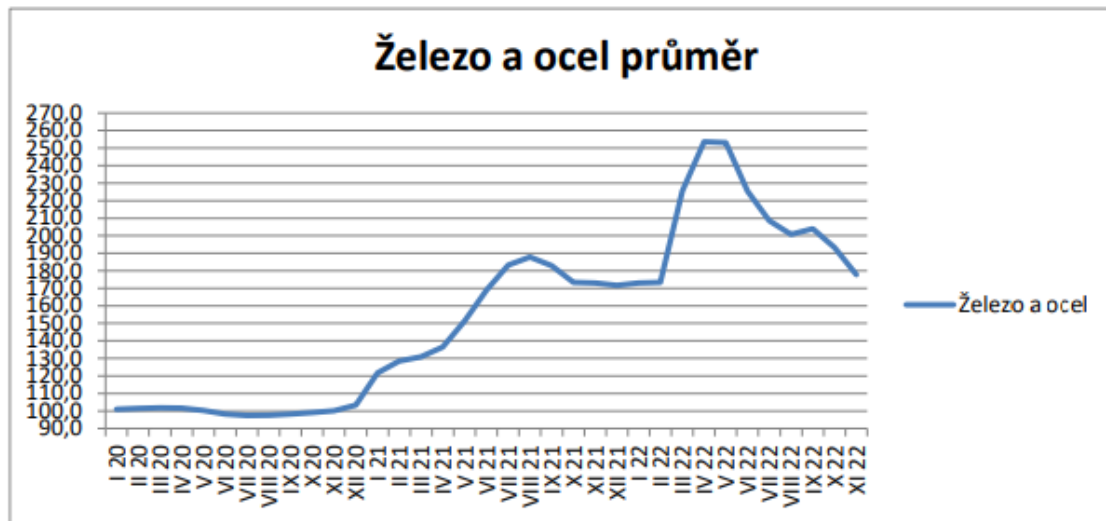
Dodavatelé – hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Společnost si i v této oblasti také zakládá na vytváření dlouholetých spolupracích s prověřenými dodavateli. Podnik využívá dva druhy dodavatelů pro svoji výrobu. Prvním dodavatelem jsou výrobci hutního materiálu a druhým typem dodavatelů jsou prodejci strojů pro obrábění, svařování, dělení železného materiálu a CNC.

Mezi dodavatele hutního materiálu patří například Žďas, a.s., Královopolská Kovárna Brno, Třinecké železárny, a.s.. Příslušenství a stroje pro výrobu společnost odebírá například od společností PRAMET, LINDE, Weld a Strojimport. Přestože má společnost více dlouholetých dodavatelů a není závislá pouze na jednom, mají dodavatelé větší vyjednávací sílu a mohou si tak určovat cenu, což je pro společnost určitou hrozbou.

Její síla se zvětšila zejména díky celosvětové koronavirové krizi. Nejdříve byla v průběhu pandemie výroba pozastavena. Následně spuštění vysokých pecí bylo nákladné a s doznívající pandemií se začala zvyšovat poptávka. Na konci roku 2021 se cena začala stabilizovat, ale trh zažil další šok, a to v podobě války na Ukrajině. Částečně se tím pozastavila produkce oceli z Ukrajiny. (Kurzy a, 2023)

Následující graf zobrazuje vývoj ceny železa a oceli v průběhu let 2020 a 2022, kterou zpracovala společnost TheSteel.com. Na grafu lze vidět pomalé zvyšování cen v průběhu roku 2021 a druhé prudké zvýšení cen probíhající na začátku roku 2022.



Graf 6: Vývoj cen železa a oceli

Zdroj: (The Steel, 2023)

Dalším faktorem zvyšující vyjednávací sílu dodavatelů, je jejich malé množství na trhu. Díky stále se zvyšujícím nákladům na jejich provoz, mnoho prodejců hutního materiálu zkrachovalo. A společnost tak nemůže lehce přecházet na jiného dodavatele.

3.2.3 McKinseyho model „7S“

Model McKinseyho 7S se zaměřuje na vnitřní faktory podniku, které budou v následující části analyzovány.

Strategie

Hlavní strategie či cíl firmy je udržení si kvality svých výrobků, uspokojení potřeb svých stávajících zákazníků a získávání nových odběratelů nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Zároveň chce společnost potencionálně zvýšit i svůj podíl na trhu a v poslední řadě zlepšit a vyjednat lepší smlouvy s dodavateli.

Těchto cílů společnost chce dosáhnout zejména výstavbou nové výrobní haly (která proběhla v roce 2019), modernizací a inovací CNC a obráběcích strojů. Díky těmto zlepšení podnik zvýší svoji výrobní kapacitu, a zkvalitní své výrobky.

Dále má podnik v plánu zvyšovat kvalitu pracovního prostředí a kvalifikaci zaměstnanců.

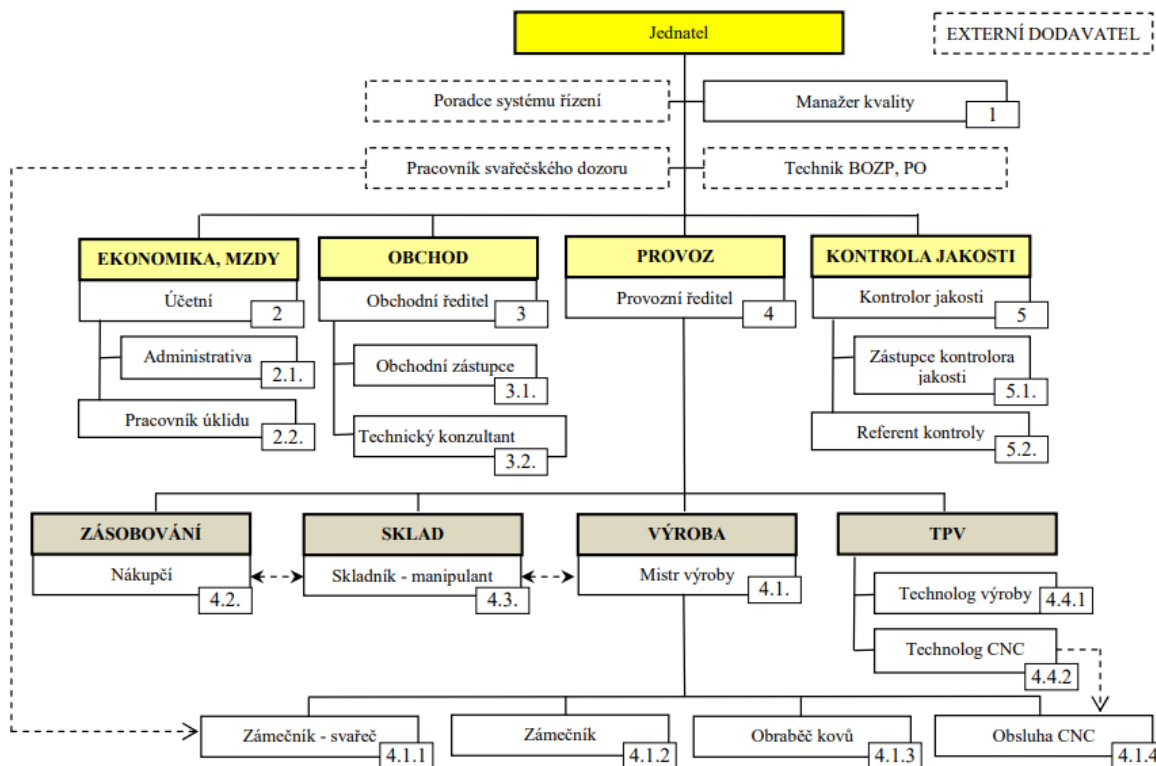
A v neposlední řadě se organizace zaměřuje na obnovování svých certifikací, protože tímto zvyšuje svoji důvěryhodnost na trhu. Díky těmto certifikátům mají odběratelé jakousi záruku o uspořádání podniku a o kvalitě jejich výroby.

Dle Porterova konceptu generických strategií se dá zájem společnosti zařadit do strategie odlišnosti. Svoji inovací se právě snaží odlišovat od svých konkurentů a získat tak konkurenční výhodu. Dále se dá zařadit také do strategie stability, kdy podnik už na trhu má jistou stabilitu, ale stále pokračuje ve stávajícím vývoji. (Management, Marketing, 2023)

Struktura

Firma XYZ, s.r.o. je rodinná firma, v jejímž čele stojí jediný jednatel (majitel společnosti). Ten má k dispozici externí poradce a techniky, kteří mu pomáhají při rozhodování. Jedná se určitý mechanismus kontroly, protože externí pracovníci se dívají na firmu z jiného pohledu a mohou tak vidět věci, které je potřeba zlepšit. Dále má manažera kvality, který zodpovídá za kvality výrobků a procesů. Následně je firma rozdělena do čtyř oddělení. Ekonomika a mzdy, obchod, kontrola jakosti a provoz.

Za každé toto oddělení je odpovědný jeho ředitel či vedoucí pracovník. Společnost zaměstnává v administrativě či v managementu zhruba deset pracovníků. Samotný provoz je dále dělen do dalších úseků. Jedná se o úsek zásobování, sklad, tvp a výroba. V této oblasti má podnik okolo 25 zaměstnanců. Organizační strukturu podniku zobrazuje obrázek níže.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti

Zdroj: (Směrnice společnosti, 2023)

Jak lze vidět z obrázku výše, společnost využívá liniovou strukturu. Tato struktura má hned několik výhod. Například jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, snadnější kontrola nadřízeným pracovníkem a snížení kompetenčních konfliktů. Jsou zde i určité nevýhody jako dlouhá cesta mezi řídicími místy a tím tak pomalá reakce na změny. (Tul, 2023)

Systemy

Společnost pro svoji činnost využívá hned několik systémů a programů. Pro běžný chod a výrobní evidenci využívá sdílených souborů jako je například Excel od společnosti Microsoft, k němuž mají přístup ředitelé úseků a jednatel. Jelikož se jedná o sdílené soubory, změny a klíčové informace jsou okamžitě vidět a lze na ně ihned reagovat.

V oblasti výroby pak využívá hned několik programů. Pro CNC obrábění se jedná o program SIEMENS a AutoCAD pro technickou dokumentaci, kde vytváří projekce a konstruování.

Dále pro účetnictví a skladovou evidenci používá program Pohoda. Jelikož jsou tyto oblasti jsou v programu provázány, podnik ví, kolik materiálů a výrobků má na skladě v jaké hodnotě a kdy objednat další.

Společnost se chce nadále rozvíjet, a proto uvažuje o zavedení systému ERP (Enterprise resource planning), který by měl společnosti pomáhat optimalizovat výkon, pomocí automatizace a řízení obchodních procesů.

Obecně je známo hned několik výhod ERP systému. Jedná se o úsporu přímých a nepřímých nákladů, protože systém zjednodušuje a automatizuje obchodní procesy a omezuje procesy bez přidané hodnoty. Dále má potenciál ke zvýšení příjmů, kdy se snaží efektivně řídit prodej, zajišťovat úroveň zásob a zlepšovat vztahy se zákazníky díky propojování údajů o nich a poskytování rychlejších odpovědí na otázky. (ERPforum, 2021)

Styl vedení práce

Jelikož se jedná o menší rodinnou firmu, vedení naslouchá svým zaměstnancům v oblastech návrhů pro zlepšení či různým připomínkám. V oblasti řízení podniku má rozhodující vliv jednatel spolu s obchodním ředitelem. Jednatel zastupuje ekonomickou část podniku a obchodní ředitel zastupuje marketing. Poté co se domluví na dalším postupu, přeneše se řízení na provozního ředitele, který zajišťuje výrobu. Ten následně vyhotoví výrobní plán, který předá mistru výroby. Mistr výroby pak rozdává úkoly zaměstnancům.

Spolupracovníci

Podnik zaměstnává okolo 20–30 interních zaměstnanců. Z toho 1/3 je v administrativní oblasti a 2/3 se nacházejí ve výrobě. Externě dále využívá 2–3 zaměstnance. Společnost se snaží, aby zaměstnanci byli co nejvíce spokojeni, a to z toho důvodu, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci.

Protože nábor nového zaměstnance je pro podnik vyšší výdaj, zaměstnává pouze kvalifikované zaměstnance s praxí a mnohdy je problém takového najít. Momentálně společnost nemá velkou fluktuaci zaměstnanců.

Společnost v rámci svého systému odměňování a motivaci nabízí svým zaměstnancům různé benefity, a to například ve formě třináctého platu, stravenek či

příspěvků na kulturní akce. Dále jednou ročně pořádá firemní teambuilding a firemní večírek.

Schopnosti

Na schopnostech zaměstnanců ve výrobě stojí úspěšnost celého podniku. Jelikož se jedná o výrobní podnik jejich znalosti v oboru jsou nedocenitelné tzv. základním stavebním kamenem. Při náboru nových zaměstnanců společnost již požaduje určitý stupeň kvalifikace v technickém oboru.

Tyto znalosti společnost neustále dále rozšiřuje pomocí kurzů a školení. Při jakékoliv změně či inovaci stroje jsou zaměstnanci proškoleni, aby je mohli správně a bezpečně obsluhovat. Společnost také dává důraz na bezpečnost na pracovišti, a proto každý rok prochází zaměstnanci školením BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

U zaměstnanců v oblasti managementu společnost požaduje schopnosti v oblasti personalistiky a managementu. Nově tito zaměstnanci chodí na kurzy německého a anglického jazyka a to, protože firma začala obchodovat s Německem a má v plánu svůj export rozšiřovat na další země.

Sdílené hodnoty

Společnost splňuje požadavky definice rodinného podnikání. Z toho důvodu získala od asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR certifikát. Podnik tedy sdílí své hodnoty se všemi zaměstnanci napříč celou organizací. Mezi její hodnoty patří například loajalita, udržování dobrých vztahů jak s odběrateli, tak i dodavateli. Poskytování kvalitních výrobků, služeb a zkvalitnění pracovního prostředí pro své zaměstnance.

Zároveň od svých zaměstnanců očekává, že odvedou svoji práci, jak nejlépe dovedou a budou hrdě reprezentovat podnik.

3.3 Finanční analýza

Tato část se věnuje finanční analýze podniku XYZ, s.r.o. za poslední pět let tedy od roku 2017–2021. A bude vycházet z teoretické části, která je popsána v kapitole 2.5 Finanční analýza.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza. Tyto analýzy budou provedeny na vybraných položkách aktiv a pasiv z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Následně bude provedena analýza rozdílových ukazatelů, tedy zjištění čistého pracovního kapitálu.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy – aktiva

První tabulka zobrazuje horizontální analýzu, tedy jak se položky měnily v čase. A druhá tabulka představuje vertikální analýzu, podíl jednotlivých položek v aktivu podniku.

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv XYZ s.r.o.

Položka	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	-15 073	-25,53	13 581	30,89	2 268	3,94	11 456	19,15
Stálá aktiva	-15 861	-64,91	11 888	138,67	-977	-4,77	307	1,58
DM hmotný	-15 861	-64,91	11 888	138,67	-977	-4,77	307	1,58
Oběžná aktiva	917	2,67	1 659	4,71	3 215	8,71	11 026	27,49
Zásoby	-1 529	-6,84	2 537	12,19	-77	-0,33	6 852	29,44
Pohledávky	1 340	11,40	-7 370	-56,29	3 476	60,75	-1 324	-14,39
Dlouhodobé pohledávky	85	8 500	-86	-100	0	0,00	106	
Krátkodobé pohledávky	1 255	10,68	-7 284	-56,00	3 476	60,75	-1 430	-15,55
Peněžní prostředky	1 106	498,20	6 492	488,86	-184	-2,35	5 498	72,00
Časové rozlišení aktiv	-129	-45,74	34	22,22	30	16,04	123	56,68

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti 2017–2021)

Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv XYZ s.r.o.

Položka	Podíl [%]				
	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	41,39	19,50	35,56	32,58	27,77
DM hmotný	41,39	19,50	35,56	32,58	27,77
Oběžná aktiva	58,13	80,15	64,12	67,06	71,75
Zásoby	37,85	47,35	40,58	38,91	42,27
Pohledávky	19,91	29,78	9,94	15,38	11,05
Peněžní prostředky	0,38	3,02	13,59	12,77	18,43
Časové rozlišení	0,48	0,35	0,32	0,36	0,48

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti 2017–2021)

Z tabulky č. 15 vyplývá, že největší pokles v celkových aktivech společnost měla mezi lety 2017–2018. V roce 2018 společnost prošla projektem rozdělení, které se týkalo pouze nemovitých věcí. Proto tedy společnosti klesl dlouhodobý majetek o 15 681 tis. Kč. Tuto událost lze vidět i ve vertikální analýze, jelikož společnost neevviduje dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Stálá aktiva obsahují pouze dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2017 byl podíl stálých aktiv a oběžných aktiv na celkových aktivech poměrně vyrovnaný. Stála aktiva dosahovala podílu 41,39 % a oběžná aktiva dosahovala podílu 58,13 %. Po rozdělení stálá aktiva dosahovala podílu na celkových aktivech pouze 19,50 % a oběžná aktiva měla podíl celých 80,15 %. Tento nepoměr vznikl nejenom snížením dlouhodobého majetku, ale i z důvodu navýšení oběžných aktiv o 917 tis. Kč.

V dalších letech hodnota celkových aktiv rostla. V letech 2018–2019 měla na nárůst aktiv opět největší vliv dlouhodobá aktiva, ta vzrostla o 11 888 tis. Kč, a to z důvodu rozšíření výrobního areálu. Timto se poměr stálých aktiv a oběžných aktiv začal opět znovu vyrovnávat. Stála aktiva vzrostla z 19,5 % na 35,56 %.

Naopak v letech 2019–2020 měla největší podíl na růst oběžná aktiva, a to přesněji krátkodobé pohledávky, které vzrostly o 3 476 tis. Kč. V posledním sledovaném období měly hlavní podíl na nárůst aktiv zásoby a peněžní prostředky. Zásoby vzrostly o 6 852 tis. Kč a peněžní prostředky vzrostly o 5 498 Kč. Z tabulky lze vypočítat, že růst peněžních prostředků je závislý na pohledávkách. Pokud se meziročně pohledávky snižují, peněžní prostředky se zvyšují a naopak.

Z tabulek lze vidět, že společnost má u všech položek výkyvy a v každém roce se zvyšují a snižují jiné položky. Průměrně mají stála aktiva podíl 34,3 % na celkových aktivech. Oběžná aktiva mají 65,3 %, oběžná aktiva se skládají ze zásob 39,9 %, pohledávek 14,1 % a peněžních prostředků 11,3 %. Průměr nebere v potaz rok 2018 z toho důvodu, že dlouhodobý majetek byl snížen rozdělením společnosti, a ne běžnou obchodní činností, a tak by průměrné hodnoty byly zkreslené.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy – pasiva

Vývoj celkových pasiv ve sledovaném období musí být stejný, jako vývoj celkových aktiv. Protože zde musí platit bilanční pravidlo, které zní, že aktiva se rovnají pasivům.

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv XYZ s.r.o.

Položka	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-15 073	-25,53	13 581	30,89	2 268	3,94	11 456	19,15
Vlastní kapitál	-8 780	-18,64	785	2,05	4 850	12,40	14 110	32,10
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	143		1	0,70	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	-35 514	-99,94	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	30 452		2 780	9,13	1 665	5,01	4 251	12,18
VH běžného období	-3 861	-33,95	-1 996	-26,57	3 185	57,75	9 859	113,32
Cizí zdroje	-6 320	-52,99	12 762	227,61	-2 534	-13,79	-2 806	-17,72
Závazky	-6 320	-52,99	12 762	227,61	-2 534	-13,79	-2 806	-17,72
Dlouhodobé závazky	-5 200	-96,30	11 148	5 574,00	-2 887	-25,44	-6 361	-75,18
Krátkodobé závazky	-1 120	-17,16	1 614	29,85	353	5,03	3 555	48,21
Časové rozlišení	27		34	125,93	-48	-78,69	152	1 169,23

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti 2017–2021)

Tabulka 18: Vertikální analýza pasiv XYZ s.r.o.

Položka	Podíl [%]				
	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	79,80	87,18	67,97	73,50	81,49
Základní kapitál	0,34	0,45	0,35	0,33	0,28
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,33	0,25	0,24	0,20
Fondy ze zisku	60,19	0,05	0,03	0,03	0,03
VH minulých let	0,00	69,27	57,75	58,35	54,93
VH běžného období	19,26	17,09	9,58	14,55	26,04
Cizí zdroje	20,20	12,75	31,92	26,48	18,28
Závazky	20,20	12,75	31,92	26,48	18,28
Časové rozlišení	0,00	0,06	0,11	0,02	0,23

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Jelikož v roce 2018 došlo již ke zmíněnému rozdělení a snížil se dlouhodobý majetek, muselo dojít ke snížení i v položkách pasiv. Největší pokles byl u položek fondů ze zisku, kde došlo ke snížení o 35 514 tis. Kč a dlouhodobých závazků, ty poklesly o 5 200 tis. Kč. Podíl na celkových pasivech klesl z 60,19 % na 0,05 %, u fondů ze zisku a závazky v roce 2018 mají podíl 12,75 % z původních 20,20 %.

V roce 2018–2019 největší nárůst byl u závazků, přesněji dlouhodobých závazků. Ty vzrostly o 11 148 tis. Kč, a to z důvodu rozšíření výrobního areálu, který společnost financovala pomocí bankovního úvěru. Podíl závazků se tedy opět zvýšil a v roce 2019 dosahoval 31,92 %

V dalších letech se zvyšoval vlastní kapitál, konkrétně se zvyšoval výsledek hospodaření za běžného období. Ten měl největší nárůst v letech 2020–2021, kdy

vzrostl o 9 859 tis. Kč. Závazky se naopak snižovaly, to je pro společnost dobrým znamením, protože je schopna splácet své dluhy. Jak se jednotlivé položky snižovaly či zvyšovaly, měnil se tím i jejich podíl na celkových pasivech. Podíl vlastního kapitálu se postupně zvyšoval, kdy v roce 2021 dosáhl hodnoty 81,49 %. Naopak závazky se snižovaly a podíl v roce 2021 byl pouhých 18,28 %. Tím lze říct, že společnost je více financovaná vlastním kapitálem než cizími zdroji. Její kapitálová struktura je 80:20.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulky níže budou zobrazovat horizontální a vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty v období 2017–2021.

Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty XYZ s.r.o.

Položka	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-16 511	-22,52	-307	-0,54	15 160	26,84	10 430	14,56
Tržby z prodeje zboží	293		-293	-100	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	-11 723	-24,98	4 506	12,80	9 428	23,74	-2 418	-4,92
Změna stavu zásob vl. činnosti (+/-)	-587	-152,86	43	-21,18	218	-136,25	-577	-994,83
Osobní náklady	1 815	20,14	-37	-0,34	1 481	13,73	2 191	17,86
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-821	-29,33	-212	-10,72	857	48,53	310	11,82
Ostatní provozní výnosy	359	156,09	2 215	376,06	1 049	37,41	1 238	32,13
Ostatní provozní náklady	325	312,50	-417	-97,20	67	558,33	139	175,95
Provozní VH	-4 868	-34,02	-2 268	-24,02	4 158	57,95	12 023	106,09
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0,00	1		-1	-100,00	0	0,00
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0,00	148	1480,00	106	67,09	-135	-51,14
Ostatní finanční výnosy	18	600,00	-5	-23,81	198	1237,50	-126	-58,88
Ostatní finanční náklady	-81	-32,27	16	9,41	318	170,97	-151	-29,96
Finanční VH	99	-38,37	-165	103,77	-230	70,99	130	-23,47
VH před zdaněním	-4 769	-33,94	-2 436	-26,24	3 931	57,40	12 153	112,75
Daň z příjmů	-908	-33,87	-440	-24,82	746	55,96	2 294	110,34
VH za účetní období	-3 861	-33,95	-1 996	-26,57	3 185	57,75	9 859	113,32

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Tabulka 20: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty XYZ s.r.o.

Položka	Podíl [%]				
	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý obrat za období	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,683	98,435	95,243	94,628	94,065
Tržby z prodeje zboží	0	0,508	0	0	0
Výkonová spotřeba	63,810	61,011	66,952	64,896	53,541
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,522	-0,352	-0,270	0,077	-0,595
Osobní náklady	12,255	18,766	18,193	16,207	16,574
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3,806	3,428	2,978	3,464	3,361
Ostatní provozní výnosy	0,313	1,021	4,728	5,089	5,835
Ostatní provozní náklady	0,141	0,744	0,020	0,104	0,250
Provozní VH	19,461	16,367	12,098	14,968	26,768
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0,002	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0,014	0,017	0,266	0,349	0,148
Ostatní finanční výnosy	0,004	0,036	0,027	0,283	0,101
Ostatní finanční náklady	0,003	0,295	0,314	0,666	0,405
Finanční VH	-0,004	-0,276	-0,546	-0,732	-0,486
VH před zdaněním	0,191	16,091	11,547	14,237	26,282
Daň z příjmů	3,646	3,073	2,248	2,746	5,012
VH za účetní období	15,464	13,018	9,299	11,491	21,270

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Největší propad v tržbách společnost zažila mezi lety 2017 a 2018, kdy se tržby snížily o 16 511 tis. Kč. Pokles tržeb znamenal i celkový pokles zisku, přestože došlo i ke snížení nákladů. V následujícím období se tržby společnosti opět snížily, ale pouze o 307 tis. Kč. I když tržby poklesly o 0,54 %, celkový výsledek hospodaření poklesl o 26,57 %, a to z toho důvodu že, výkonová spotřeba se zvýšila o 4 506 tis. Kč. Zvýšila se položka spotřeby materiálu a energie. V tomto období největší nárůst zaznamenaly nákladové úroky a podobné náklady, protože si společnost v roce 2019 vzala úvěr.

V období 2019–2020 společnost zaznamenala u většiny položek nárůst. Jednalo se jak o nákladové, tak o výnosové položky, celkový výsledek hospodaření vzrostl. V posledním období společnost měla opět nárůst v tržbách. Tržby se zvýšily o 10 430 tis. Kč. Pozitivní pro společnost byl i pokles výkonové spotřeby o 2 418 tis. Kč, kdy poklesly jak služby, tak i spotřeba materiálu a energie. Osobní náklady také vzrostly, a to z důvodu navýšení mezd. Výsledek hospodaření se zvýšil o 9 859 Kč a jednalo se tak o největší nárůst za sledované období.

Jak lze z horizontální analýzy vidět, ve všech obdobích má společnost zápornou hodnotu u finančního výsledku hospodaření. V této oblasti tedy dochází ke ztrátě.

Při výpočtu vertikální analýzy je základnou čistý obrát za období. Největší podíl ve všech letech mají tržby. Následuje výkonová spotřeba a osobní náklady. Ostatní položky mají velice zanedbatelný poměr.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál slouží k posouzení, zda má společnost dostatek oběžných aktiv na splácení svých krátkodobých závazků.

Tabulka 21: Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál	2017	2018	2019	2020	2021
Hodnota [tis. Kč]	27 790	29 827	29 872	32 734	40 205

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti 2017–2021)

Čistý pracovní kapitál si za sledovaná období udržoval kladné a pozvolna stoupající hodnoty. Největší nárůst zaznamenal roce 2021, kdy ČPK vrostlo o 7 471 Kč. Tento vývoj lze vysvětlit tím, že zatímco oběžná aktiva rostla, krátkodobé závazky měly menší tendenci růstu a společnost byla v letech 2018 a 2019 více financovaná dlouhodobými závazky. Dalším faktorem je její kapitálová struktura. Jak již bylo zmíněno, společnost má větší podíl vlastního kapitálu. Tedy její aktivity jsou spíše financovány vlastním kapitálem než cizími zdroji.

3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

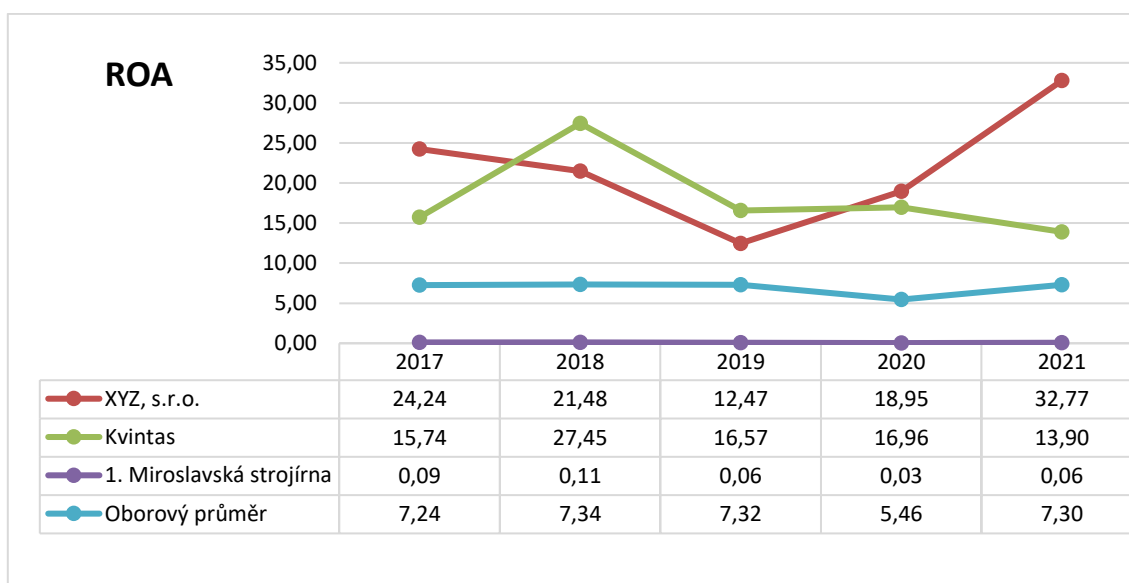
V této části bude provedena analýza ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Výsledné hodnoty pak budou porovnávány s dvěma konkurenty a oborovými hodnoty, tito konkurenti byly již vymezeny ve strategické analýze. Jedná se o společnost Kvintas s.r.o. a společnost 1. Miroslavská strojírna, spol. s r.o., dále tyto společnosti budou pojmenovány jako společnost Kvintas a společnost 1. Miroslavská strojírna. Oborové hodnoty jsou vypočítávány z panoramatické tabulky Ministerstva průmyslu a obchodu.

3.3.2.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability posuzují celkovou výnosnost společnosti, kdy se dává do poměru nejčastěji položka vyjadřující výsledek hospodaření a druh kapitálu či tržby. (Růžičková, s. 61, 2019)

Rentabilita aktiv (ROA)

Následující graf zobrazuje vývoj rentability aktiv. Tedy jak byl zhodnocen celkový vložený kapitál společnosti za sledované období.



Graf 7: Vývoj rentability aktiv 2017–2021

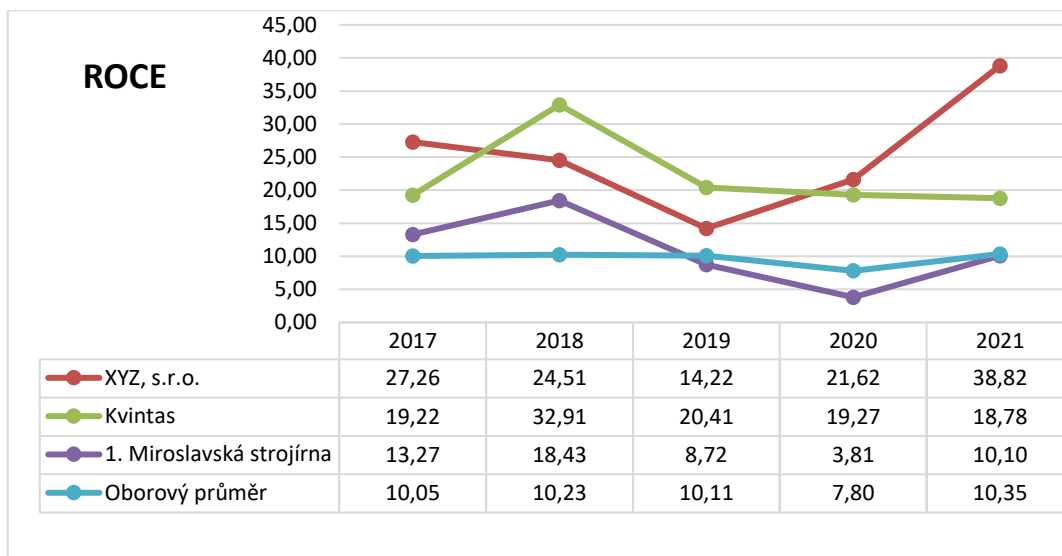
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Rentabilita aktiv analyzované společnosti se za všechna sledovaná období pohybuje v kladných hodnotách. Do roku 2019 má klesající hodnotu, tento pokles je způsoben klesajícím provozním výsledkem hospodaření. Přestože v roce 2018 došlo ke snížení aktiv, v dalších letech se celková aktiva zvyšovala. V letech 2020 a 2021 došlo jak k nárůstu provozního výsledku hospodaření, tak k nárůstu aktiv. To bylo příčinou růstu ROA.

Při porovnání s konkurenty, lze vidět, že analyzovaná společnost má nejbližší k hodnotám společnosti Kvintas. Křivky na grafu se u těchto společnostech dvakrát protnuly a obě společnosti dosahují vyšších hodnot, než je oborový průměr. Tato skutečnost je pro ně kladná. Naopak 1. Miroslavská strojírna dosahuje velmi nízkých hodnot a má klesající tendenci.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Rentabilita investovaného kapitálu hodnotí, jak byl zhodnocen investovaný kapitál. Na rozdíl od ROA je zde užší pohled na zdroj financování. Ve jmenovateli se počítá s vlastním kapitálem a s dluhy (rezervy, dlouhodobé závazky a bankovní úvěry).



Graf 8: Vývoj rentability investovaného kapitálu 2017-2021

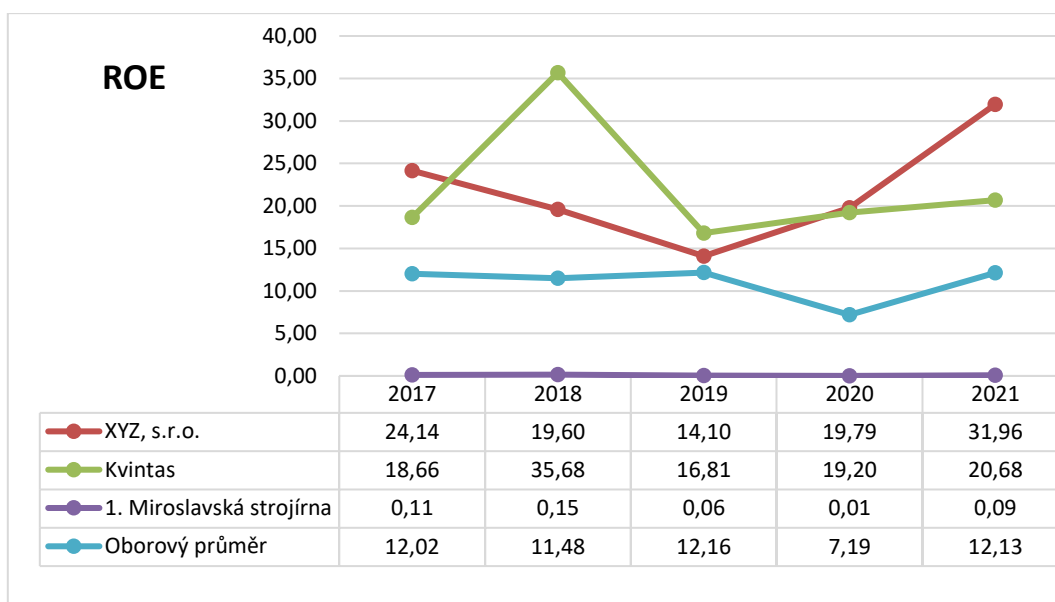
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Na grafu lze vidět, že do roku 2019 mají všechny společnosti hodnoty nad oborovým průměrem. Od roku 2019 má společnost 1. Miroslavská strojírna hodnoty pod oborovým průměrem a celkově dosahuje nejnižších hodnot. U analyzované společnosti vidíme obdobný vývoj jako u ROA. Nejvyšších výsledků pak dosahuje v roce 2021, kdy je hodnota ve výši 38,82 %. To je způsobeno tím, že její provozní zisk je v tomto roce o dvakrát větší než minulý rok a hodnoty ve jmenovateli neměly takové tempo růstu.

Nejblíže k analyzované společnosti je společnost Kvintas, kdy do roku 2019 dosahuje vyšších hodnot jak společnost XYZ, s.r.o., ale od roku 2019 má lepší hodnoty analyzovaná společnost.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu posuzuje výnosnost samotného vlastního kapitálu na čistém zisku.



Graf 9: Vývoj rentability vlastního kapitálu 2017–2021

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

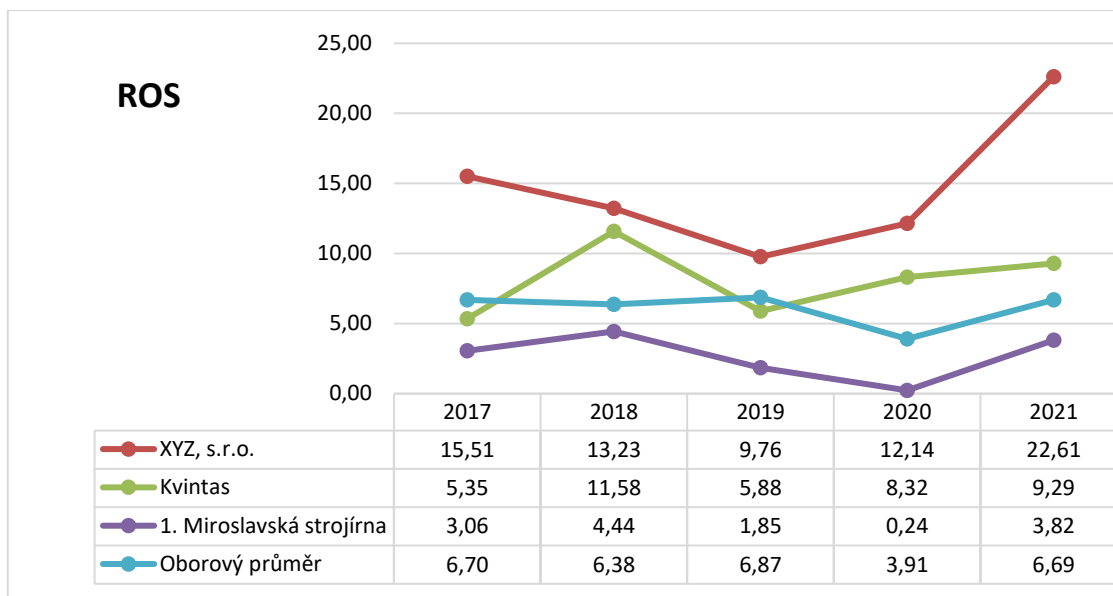
U rentability vlastního kapitálu můžeme sledovat podobný vývoj jako u rentability aktiv. Do roku 2019 měla klesající tendenci a v dalších letech hodnota rostla. Hodnoty jsou podobné i z toho důvodu, že je společnost více financovaná vlastním kapitálem než cizími zdroji. Pokud je vyšší hodnota u rentability aktiv a tyto aktiva jsou financována vlastním kapitálem, musí být vyšší hodnota i u rentability vlastního kapitálu.

Hodnoty společnosti Kvintas jsou opět podobné analyzované společnosti s výjimkou roku 2018, kde hodnota ROE dosahovala skoro dvojnásobné hodnoty. Společnosti se opět pohybují nad oborovým průměrem, nejbliž měly společnosti k oborovým průměrům v roce 2019, kdy oborový průměr byl 12,16 % a společnost XYZ, s.r.o. dosahovala 14,10 %.

Druhá společnost sice dosahovala kladných hodnot, ale opět se tyto hodnoty blížily k nule a byly daleko nižší než u hodnot společnosti XYZ, s.r.o.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje, jak velkého zisku je společnost schopna dosahovat při daných tržbách.



Graf 10: Vývoj rentability tržeb 2017–2021

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

V rentabilitě tržeb si analyzovaná společnost vede nejlépe. Za všechny sledované období dosahuje hodnot v rozmezí 9,76 % - 22,61 %, kdy nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2019 a nejvyšší hodnoty v roce 2021. Kolem oborových hodnot se pohybuje společnost Kvintas a nejhůře si vede společnost 1. Miroslavská strojírna, která dosahuje nejnižších hodnot po celé sledované období.

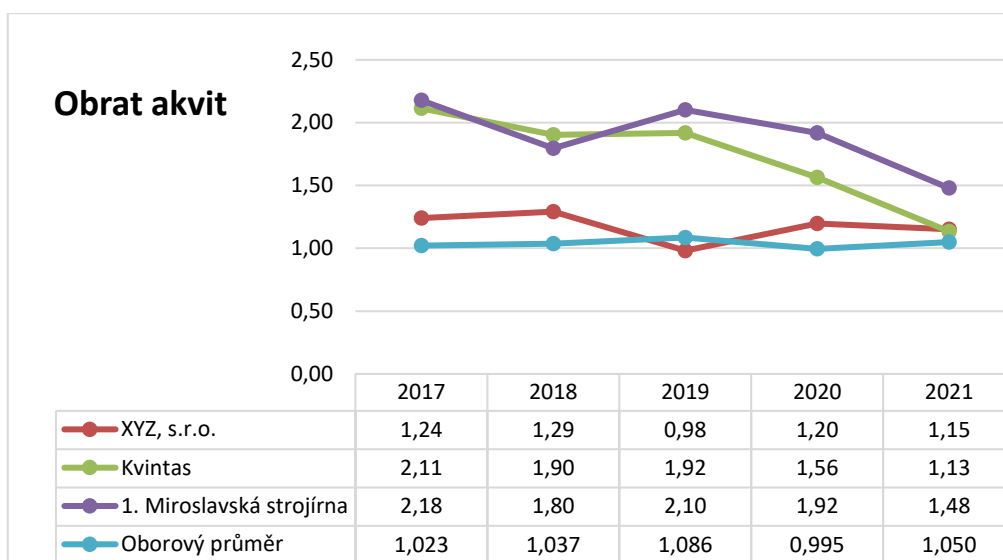
3.3.2.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost, jak společnost využívá investované finanční prostředky. (Růžičková, s. 70, 2019)

V této části budou použity tyto ukazatelé obrat aktiv, doba obratu aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat aktiv a doba obratu aktiv

Obrat aktiv tvrdí, kolikrát celkové roční tržby pokryjí celková aktiva podniku. Doporučená minimální hodnota je rovna 1.

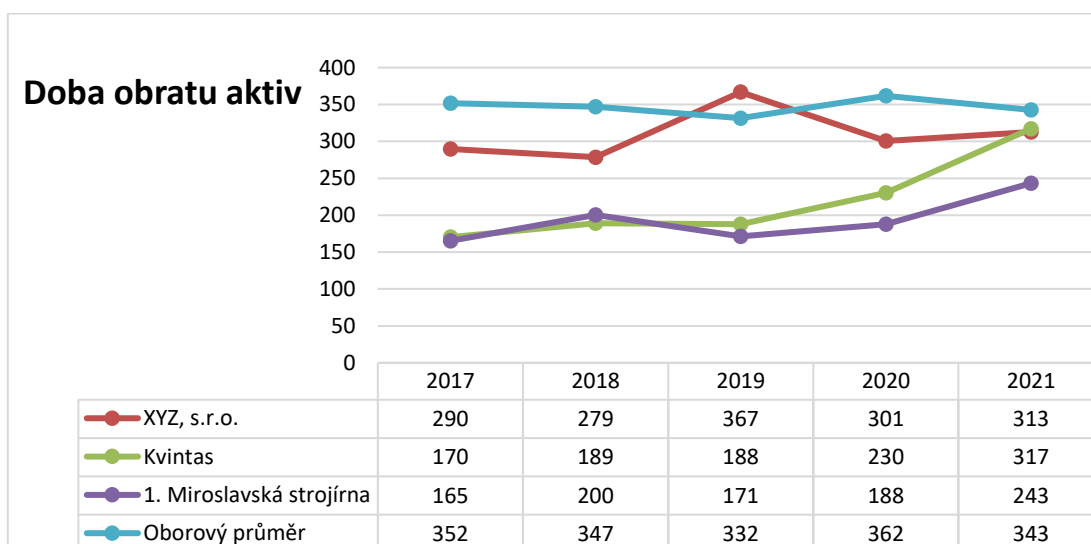


Graf 11: Vývoj obratu aktiv 2017–2021

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Hodnoty obratu aktiv se u analyzované společnosti pohybují okolo oborového průměru, ale dosahují hodnot těsně nad minimální hodnotou 1. V roce 2019 jsou dokonce pod touto hodnotou. Naopak obě konkurenční společnosti dosahují skoro dvojnásobných hodnot. Všechny tři společnosti se v roce 2021 blížily k oborovým hodnotám.

Pro společnost by bylo příznivější, aby tato hodnota pomalu rostla, to by pro ni znamenalo, že bude efektivněji využívat svůj majetek.



Graf 12: Vývoj doby obratu aktiv 2017–2021

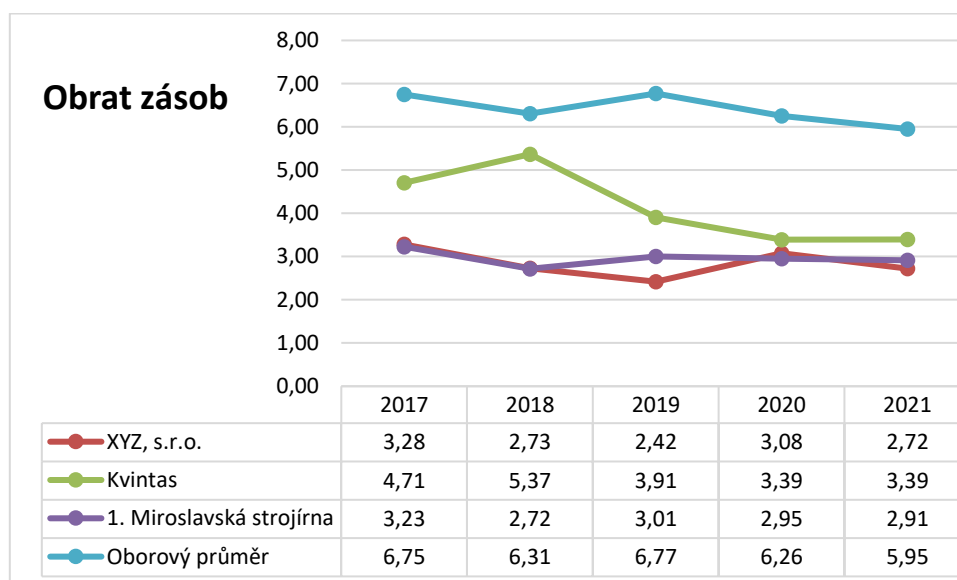
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Zde lze vidět, že doba obratu aktiv souvisí s obratem aktiv. Doba obratu aktiv říká, kolik dní jsou aktiva vázána v majetku. Hodnoty společnosti XYZ, s.r.o. se pohybují podobně jako oborové hodnoty. Průměrně je doba obratu aktiv u společnosti 310 dní. Zde je pro podnik lepší, aby hodnota byla co nejnižší, například průměrná hodnota 1. Miroslavské strojírny je 194 dní.

Mezi dobou obratu aktiv a obratem aktiv existuje nepřímá úměrnost. Čím vyšší je doba obratu aktiv, tím nižší je obrat aktiv a tento stav je pro společnost nežádoucí.

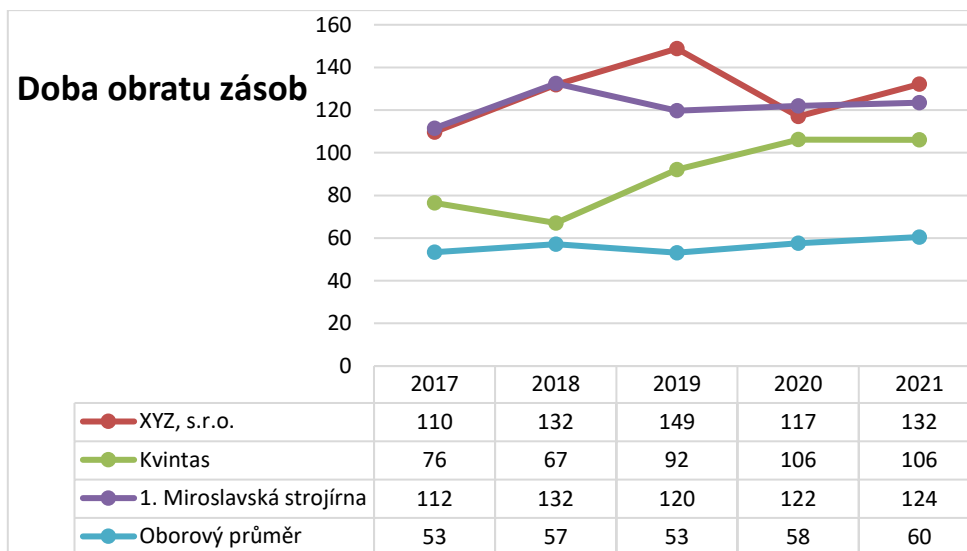
Obrat zásob a doba obratu zásob

Tyto ukazatelé mají stejnou vypovídající schopnost jako doba obratu aktiv a obrat aktiv, akorát jsou zaměřeny na zásoby.



Graf 13: Vývoj obratu zásob 2017–2021

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)



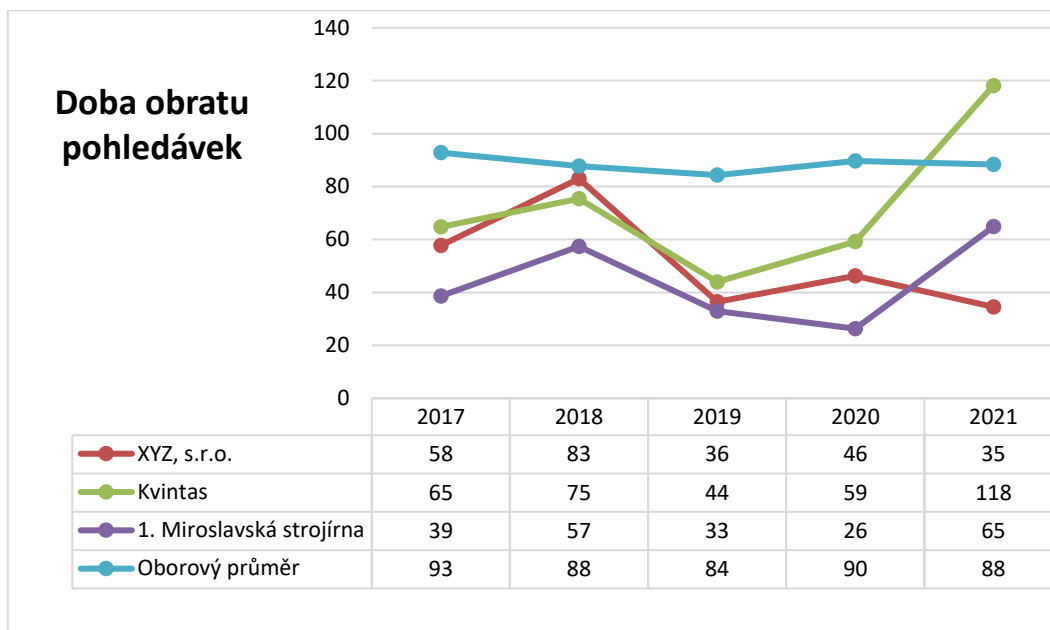
Graf 14: Vývoj doby obratu zásob 2017–2021 v dnech

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

U obratu zásob a doby obratu zásob všechny tři společnosti dosahují horších hodnot, než je oborový průměr. Zde lze opět říct, že si analyzovaná společnost vede spolu s 1. Miroslavskou strojárnou nejhůře. Nejhorší pro ni byl rok 2019, ve kterém si zásoby vázala až 149 dní. Společnost Kvintas se první dva roky přibližovala k oborovým hodnotám, ale po roce 2018 si zásoby vázala čím dál tím více, přesto dosahuje lepších hodnot jak analyzovaná společnost. Zde by pro všechny společnosti bylo příznivější, aby dobu obratu zásob snížily a tím si tak zvýšily obrat zásob.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, kolik dní uplyne od vystavení faktury po její inkaso. Pro společnost je nejlepší, když je tato doba nejkratší, protože dřívější získání peněz může ovlivňovat její peněžní tok.



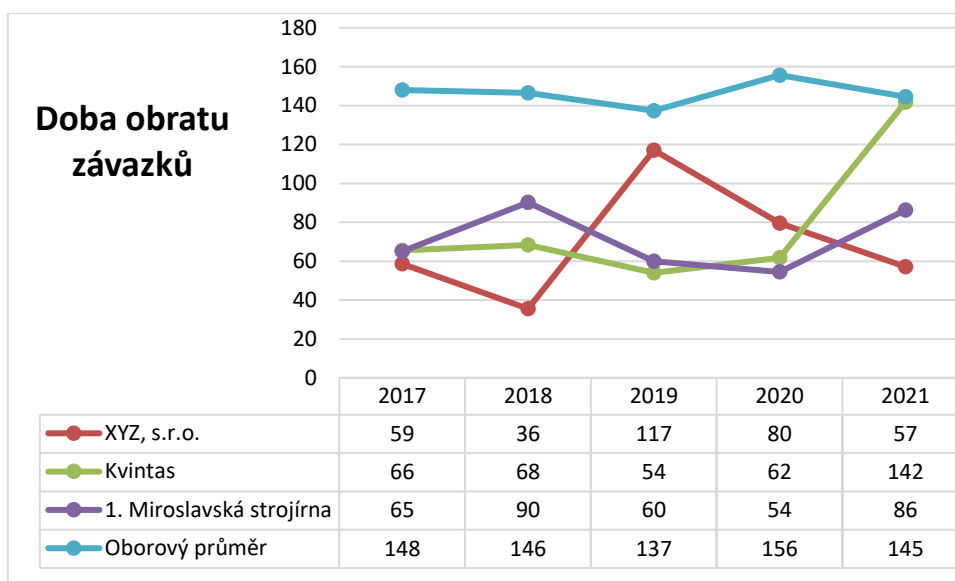
Graf 15: Vývoj doby obratu pohledávek 2017–2021 v dnech

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Zde všechny společnosti dosahují lepších hodnot, jak je oborový průměr. Avšak v posledním roce společnost Kvintas dosahuje hodnoty 118 dní oproti oborovému analyzované společnosti, která v tomto roce dosahovala pouhých 35 dní. Nejlepších hodnot dosahuje 1. Miroslavská strojírna, ta má v průměru 44 dní. Analyzovaná společnost si v tomto ukazateli nevede špatně, nejvyšší hodnotu měla v roce 2018 kdy doba obratu byla 83 dní v následujících letech tuto dobu snižovala. Momentálně má dobu obratu okolo 39 dní. Což je pro ni výhodné.

Doba obratu závazků

Naopak u doby obratu závazků je pro společnost výhodné mít hodnoty co nejvyšší, protože tak na financování svých aktivit používá dodavatelský úvěr.



Graf 16: Vývoj doby obratů závazků 2017–2021 v dnech

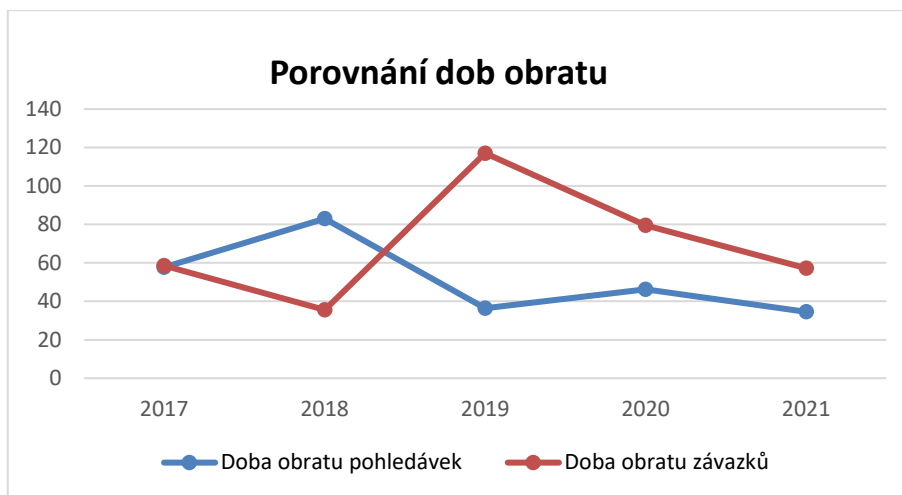
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Společnosti u doby obratu závazků dosahují nižších hodnot, než je oborový průměr. Na grafu lze vidět, že společnost 1. Miroslavská strojírna nemá moc velké výkyvy za sledované období a průměrně má dobu obratu 71 dní. Společnost Kvintas se do roku 2020 drží okolo doby obratu 62 dní a v posledním roce se skokově přiblížila oborové hodnotě, její doba obratu je 142 dní.

Analyzovaná společnost má za sledované období hned několik výkyvů, například v roce 2018, ve kterém měla dobu obratu závazků pouhých 36 dní skočila v dalším roce na dobu obratu 117 dní. V dalších dvou letech se doba opět snižovala až dosáhla hodnoty 57 dní. Tato hodnota není až tak nízká jako v roce 2018, ale pro společnost by bylo lepší, kdyby měla dobu obratu závazků vyšší. V posledním roce si společnost vede nejhůře oproti svým konkurentům.

Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

Následující graf zobrazuje porovnání doby obratu pohledávek a závazků pouze u analyzované společnosti, aby bylo zřejmé, zda společnost dodržuje, že doba obratu závazků je vyšší jak doba obratu pohledávek.



Graf 17: Porovnání dob obratu pohledávek a závazku 2017–2021 v dnech
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, s.r.o za období 2017–2021)

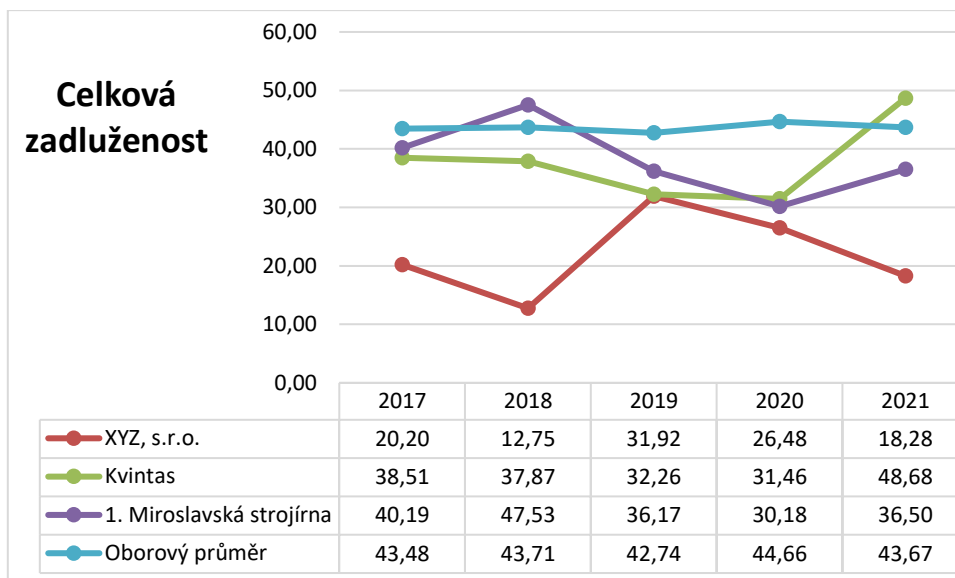
Dle grafu na tom společnost byla nejhůře v roce 2018, protože doba obratu pohledávek byla vyšší než doba obratu závazků. Tím docházelo k situaci, ve které společnost musela hradit své závazky dříve, než inkasovala peníze. Naopak nejlépe na tom byla hned další rok, kdy rozdíl mezi doby obratu byl největší. V dalších letech se tento rozdíl postupně snižoval. Sice za sledované období již nedošlo k tomu, aby byly závazky spláceny dříve než pohledávky. Rozdíl mezi dobami obratu by společnost měla zvyšovat.

3.3.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti mají vypovídající hodnotu o tom, v jakém rozsahu společnost využívá k financování cizí zdroje. Mezi tyto ukazatele patří celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu a úrokové krytí.

Celková zadluženost

Celková zadluženost udává, v jaké míře kryje celková aktiva cizími zdroji. Čím společnost dosahuje vyšších hodnot, tím bývá hůře hodnocena bankami či věřiteli.



Graf 18: Vývoj celkové zadluženosti 2017–2021 v procentech

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

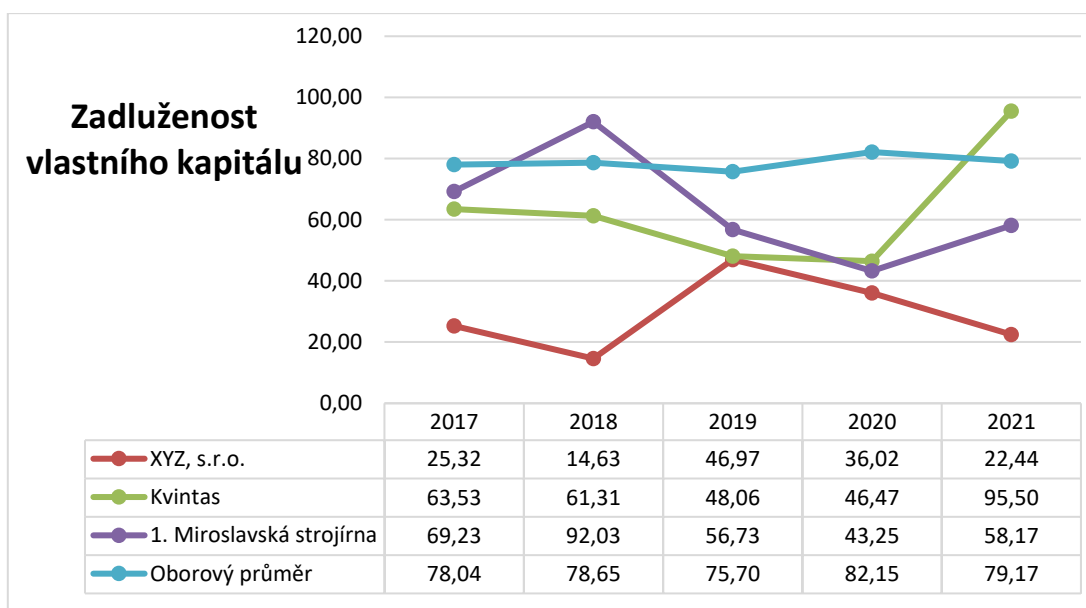
Společnost XYZ, s.r.o. má oproti konkurenčním společnostem nižší hodnoty. Je tedy daleko méně zadlužená než ostatní společnosti. V roce 2019 její zadluženost stoupla na 31,92 %, a to z důvodu dlouhodobého úvěru. Dle míry splácení dluhů společnosti se její zadluženost postupně snižuje. V roce 2021 její celková zadluženost dosáhla 18,28 %.

Konkurenční společnosti se pohybují okolo oborových hodnot 1. Miroslavská strojírna dosáhla vyšších hodnot v roce 2018 a společnost Kvintas měla vyšší hodnoty v roce 2021. Jinak se hodnoty držely u společností pod oborovým průměrem, přesto dosahovaly vyšších hodnot jak analyzovaná společnost.

Pokud by společnost v dalších letech chtěla svoje podnikání financovat cizími zdroji, pro věřitele a banku bude atraktivnější než zbylé společnosti, protože není tolik zadlužená.

Zadluženost vlastního kapitálu

Pokud je výsledná hodnota ukazatele větší než 1 společnost preferuje pro své financování cizí zdroje, pokud je hodnota nižší než 1 pak společnost pro své financování preferuje vlastní kapitál.



Graf 19: Vývoj zadluženosti vlastního kapitálu 2017–2021

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Stejně jako u celkové zadluženosti, si lze povšimnout, že společnost preferuje financování vlastním kapitálem než cizími zdroji. V roce 2019 došlo ke zvýšení z důvodu již zmíněným dlouhodobým bankovním úvěrem. Oproti oborovým hodnotám, které se pohybují okolo 0,8, je míra zadluženosti analyzované společnosti na velmi nízké úrovni. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2018 s hodnotou 0,15.

Lze tak říci, že při získávání cizích zdrojů pro své financování má společnost oproti konkurenčním společnostem výhodu, protože konkurenční společnosti jsou více zadlužené a mohou získat horší podmínky než společnost XYZ, s.r.o..

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát dokáže provozní zisk pokrýt nákladové úroky. Čím vyšší je tato hodnota, tím je to pro podnik lepší.

Tabulka 22: Úrokové krytí 2017–2021 [krát]

Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
XYZ, s.r.o.	1431,10	944,30	45,41	42,93	181,05
Kvintas	37,70	32,43	22,07	47,38	19,64
1. Miroslavská strojírna	5,46	12,49	4,60	4,96	24,18
Oborový průměr	14,44	14,50	13,17	10,01	13,11

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021 a MPO,2023)

Společnost opět dosahuje vyšších hodnot jak konkurenční společnosti či oborový průměr a je to opět z toho důvodu, že je více financovaná vlastním kapitálem, tudíž nemá vysoké nákladové úroky. V roce 2017 úrokové krytí dosáhlo hodnoty 1 431,10 a to z toho důvodu, že nákladové úroky dosahovaly hodnoty 10 000 Kč. Největší propad společnost měla v roce 2019, opět z důvodu dlouhodobého úvěru. Její nákladové úroky se zvýšily, tudíž hodnota ukazatele se musela snížit.

Společnost Kvintas dosahuje nižších hodnot, než jsou hodnoty analyzované společnosti. Ovšem v roce 2020 dosáhl hodnoty 47,38, zatímco analyzovaná společnost dosahovala hodnoty ve výši 42,93.

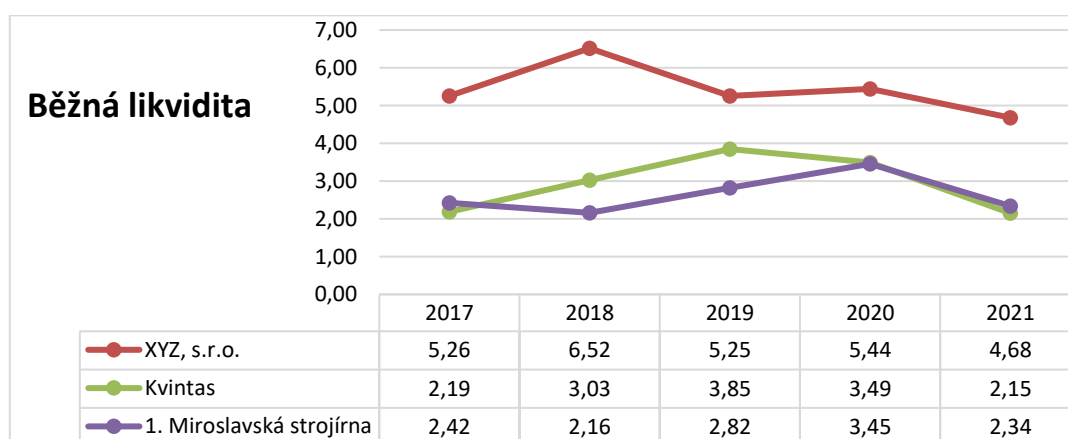
Nakonec společnost 1. Miroslavská strojírna je na tom nejhůře ze všech společností, avšak stále dosahuje kladných hodnot. Tedy její provozní výsledek hospodaření dokáže pokrýt nákladové úroky.

3.3.2.4 Ukazatelé likvidity

Pod pojmem likvidita se rozumí schopnost společnosti splatit své krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty společnosti budou porovnávány pouze s konkurenty, protože pro výpočet oborových hodnot nebyly známy výchozí údaje.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky. Pokud podnik dosahuje vyšších hodnot je pravděpodobné, že si zanechá svoji platební schopnost.



Graf 20: Běžná likvidita

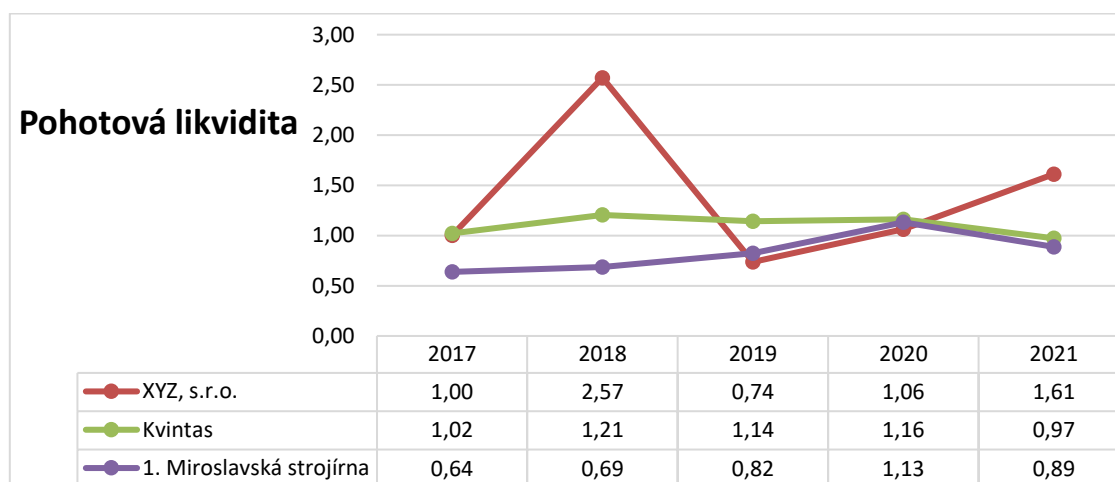
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021)

Z dosažených hodnot si nejlépe vede analyzovaná společnost průměrně za sledované období dosahuje hodnoty 5,42. Lze tedy předpokládat, že by se podnik neměl dostat do platební neschopnosti. Nejlépe na tom byl v roce 2018, kdy dosáhl hodnoty 6,52. V dalších letech měl kolísavé hodnoty.

Obě konkurenční společnosti dosahovaly velmi podobných kladných hodnot, ale neměly tak vysoké hodnoty jako XYZ, s.r.o. Přesto u nich lze také předpokládat, že se nedostanou do platební neschopnosti.

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Při výpočtu pohotové likvidity se berou do poměru oběžná aktiva bez zásob a závazků.



Graf 21: Pohotová likvidita

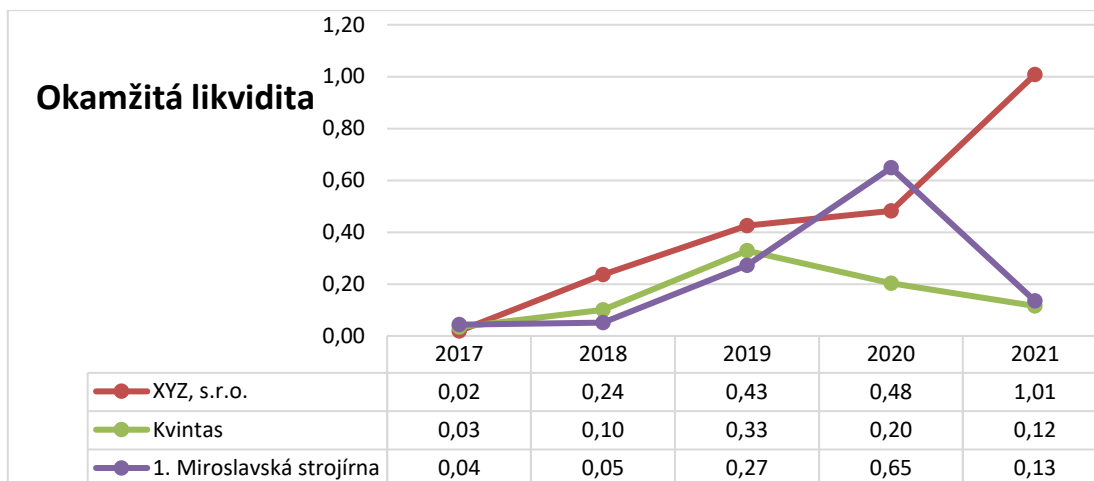
Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021)

Pohotová likvidita je u všech společností celkem vyrovnaná, nejvyšší výkyv měla analyzovaná společnost v roce 2018, kdy dosáhla hodnoty 2,57. Po snížení v roce 2019 docházelo v dalších letech k růstu hodnoty, a to z toho důvodu, že rostly hodnoty pohledávek a peněžních prostředků a zároveň docházelo ke snižování závazků.

Z hlediska konkurence je tento ukazatel velice vyrovnaný a nedá se říct, která společnost má větší výhodu.

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Do výpočtu likvidity prvního stupně tedy okamžité likvidity vstupují jen nejlíkvinnější aktiva, tedy krátkodobý finanční majetek.



Graf 22: Okamžitá likvidita

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o., Kvintas, 1. Miroslavská strojírna za období 2017–2021)

Analýza okamžité likvidity u společnosti XYZ, s.r.o. za sledované období má rostoucí tendenci. Tento výsledek je pro společnost dobrým znamením, protože se z hodnoty 0,02 dokázala vyšplhat na hodnotu 1,01. To znamená, že v případě potřeby je schopna zaplatit své krátkodobé závazky. Společnost by si měla tuto hodnotu udržet, protože pokud by dosahovala vyšších hodnot, bylo by to znamením, že společnost špatně hospodáří se svými penězi, jelikož místo investování peněz je drží.

Konkurenční společnosti v této likviditě dosahují určitých výkyvů. Společnost Kvintas měla rostoucí tendenci do roku 2019. Po roce 2019 se jí hodnoty opět snižovaly až na hodnotu 0,12. 1. Miroslavská strojírna měla růst hodnot až do roku 2020, kdy následně poté hodnota opět spadla na 0,13.

Tyto hodnoty jsou naopak velmi nízké a společností hrozí, že by mohly upadnout do platební neschopnosti, což je pro analyzovanou společnost přínosné.

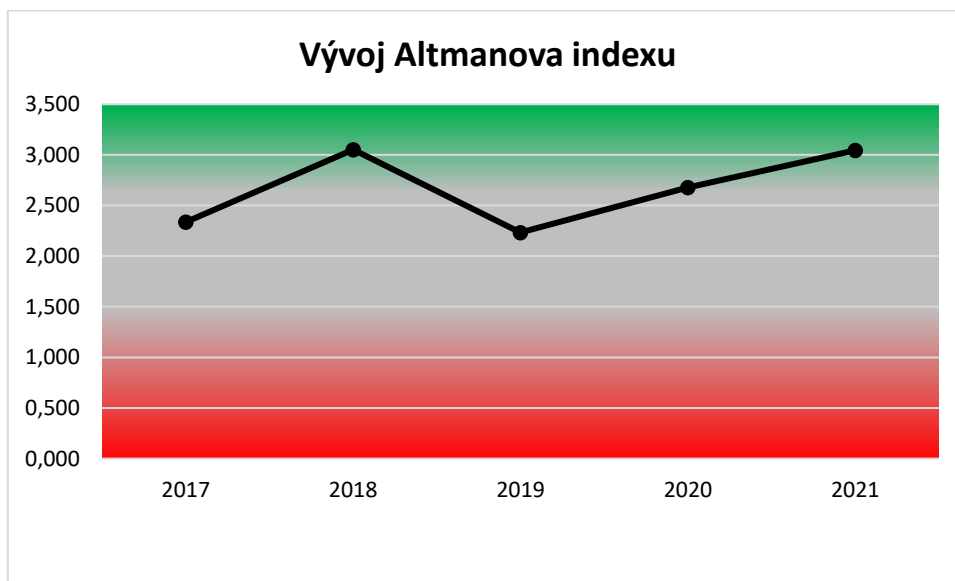
3.3.2.5 Altmanův index

Altmanův index se používá pro identifikaci, zda společnosti v blízké budoucnosti nehrozí bankrot.

Tabulka 23: Hodnoty Altmanova indexu za období 2017–2021

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021	Koeficient
X1 = ČPK/ aktiva	0,471	0,679	0,519	0,547	0,564	0,717
X2 = nerozdělený zisk / aktiva	0	0,693	0,578	0,583	0,549	0,847
X3 = EBIT/ aktiva	0,242	0,215	0,125	0,189	0,328	3,107
X4 = účetní hodnota zákl. kapitálu / cizí zdroje	0,017	0,036	0,011	0,013	0,015	0,42
X5 = tržby/ aktiva	1,242	1,299	0,982	1,198	1,152	0,998
Z – score	2,337	3,052	2,233	2,676	3,044	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, s.r.o za období 2017–2021)

**Graf 23: Vývoj Altmanova indexu v období 2017–2021**

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, s.r.o za období 2017–2021)

Při použití Altmanova indexu nelze jednoznačně určit, zda se jedná o bankrotní společnost či ne. Hranice uspokojivé finanční situace je od hodnoty 2,9 a výše. Společnost má tři z pěti hodnot v tzv. šedé zóně, a tedy nemůžeme určit, že společnost není bankrotní. Přestože zbylé dvě hodnoty se nacházejí v uspokojivé situaci jsou těsně nad touto hranicí.

Nejhorší hodnoty společnost opět dosáhla v roce 2019, kdy poklesly všechny ukazatele, došlo k nárůstu aktiv a cizích zdrojů a tedy vzrostli jmenovatelé u každého ukazatele. Zároveň došlo ke snížení tržeb, což mělo důsledek ke snížení provozního výsledku hospodaření.

Od roku 2019 dochází k nárůstu hodnot, je možné tedy předpokládat, že společnost by mohla v růstu indexu i nadále pokračovat. Tento předpoklad, je možné podpořit, že společnost nikdy neklesla pod hodnotu 2 a tím se tedy nepřiblížila ke kritické hodnotě 1,2.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza propojuje strategickou a finanční analýzu. Jejím výstupem je pak sjednocený pohled na podnik z hlediska jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Nejdříve je třeba identifikovat jednotlivé položky, všechny tyto položky jsou již zmíněny v strategické a finanční analýze společnosti a níže jsou již pouze sepsány a zařazeny do příslušných kategorií.

Tabulka 24: SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Stabilní firma na trhu	W1	Vysoký obrat aktiv
S2	Nízká fluktuace zaměstnanců	W2	Vysoký obrat zásob
S3	Dlouholeté vztahy s odběrateli	W3	Nízký obrat závazků
S4	Zkušenosti zaměstnanci	W4	Nejednoznačný výsledek Altmanova modelu
S5	Držení ISO certifikátů pro řízení kvality a managementu svařování	W5	Závislost na dodavatelích
S6	Vyšší hodnoty rentabilit	W6	Obtížné nahrazování zkušených zaměstnanců
S7	Nízký obrat pohledávek		
S8	Kladné ČPK		
S9	Nízká zadluženost		
S10	Zakázková výroba		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Export do zahraničí	T1	Dopady války na Ukrajině
O2	Výzkum a vývoj chytrých přírub	T2	Zvýšení cen dodavatelů a cen za energie
O3	Získání ISO certifikátu ochrany životního prostředí	T3	Nejasný vývoj HDP
O4	Nízké riziko vstupu nových konkurentů	T4	Apreciace české měny vůči euru
O5	Zavedení ERP systému	T5	Konkurence v odvětví
O6	Snižování úrokových sazeb		
O7	Nedostatek substitutů		

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Po identifikaci položek je třeba určit jejich váhy. Součet vah v každé oblasti musí dát součet jedné. Následně se tyto položky ohodnotí u vlivů, které působí kladně na podnik se používá stupnice od 1 (nejnižší spokojenost) do 5 (nejvyšší spokojenost). Negativně působící položky se hodnotí od -1 (nejnižší nespokojenost) do -5 (nejvyšší nespokojenost).

Tabulka 25: Bodové hodnocení SWOT analýzy

Silné stránky				Slabé stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek	Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
S1	0,20	4	0,80	W1	0,15	-3	-0,45
S2	0,04	3	0,12	W2	0,15	-3	-0,45
S3	0,07	3	0,21	W3	0,2	-4	-0,8
S4	0,15	4	0,60	W4	0,18	-3	-0,54
S5	0,09	5	0,45	W5	0,22	-5	-1,1
S6	0,06	3	0,18	W6	0,1	-2	-0,2
S7	0,10	4	0,40	Celková bilance			-3,54
S8	0,06	3	0,18				
S9	0,05	3	0,15				
S10	0,18	4	0,72				
Celková bilance			3,81				

Příležitosti				Hrozby			
Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek	Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
O1	0,18	4	0,72	T1	0,2	-2	-0,4
O2	0,23	5	1,15	T2	0,25	-5	-1,25
O3	0,14	4	0,56	T3	0,18	-3	-0,54
O4	0,11	3	0,33	T4	0,16	-3	-0,48
O5	0,15	4	0,60	T5	0,21	-1	-0,21
O6	0,04	2	0,8	Celková bilance			-2,88
O7	0,15	4	0,60				
Celková bilance			4,04				

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Posledním krokem je samotné vyhodnocení analýzy. Toho lze dosáhnout tak, že se sečtou výsledné bilance interních faktorů a externích faktorů. Následně výsledné hodnoty opět sečíst. Pokud se výsledná hodnota pohybuje v kladných hodnotách, společnost má potenciál se na trhu udržet. Pokud je výsledná hodnota záporná, hrozí tu úpadek společnosti.

Tabulka 26: Celkové hodnocení faktorů ve SWOT analýze

Celkové hodnocení interních faktorů	0,27
Celkové hodnocení externích faktorů	1,16
Celkové hodnocení SWOT analýzy	1,43

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Celkové hodnocení společnosti pomocí SWOT analýzy vyšlo kladné, přesněji vyšla hodnota 1,43. To znamená, že pozitivní faktory převyšují ty negativní a společnost má potenciál se na trhu udržet.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Poslední část diplomové práce bude zaměřena na samotný návrh podnikového finančního plánu pro společnost XYZ, s.r.o. pro období 2022–2025. Finanční plán vychází ze strategické a finanční analýzy. Tyto analýzy byly zpracovány v předešlé části. Na základě dat z minulosti se předpokládá budoucí vývoj. Finanční plán bude navržen pouze v jedné variantě. Poté bude zpracována analýza citlivosti. Výstupem z této analýzy bude skutečnost, jaké položky mají na vývoj společnosti největší vliv. Jakákoliv menší změna těchto položek má velký dopad na společnost. Ostatní změny nemají tak významnou roli a není třeba je tak detailně sledovat.

Společnost již za sledované období provedla rozsáhlou investici do dlouhodobého majetku, a to výstavbou nové výrobní haly. Proto jejím cílem je ustát doznívající ekonomické šoky (Covid-19 a invaze na Ukrajině). Tedy udržet si stabilitu a tržní podíl.

4.1 Prognóza generátorů hodnot

Tato část diplomové práce bude zaměřena na prognózu generátorů hodnoty. Přesněji na vývoj a predikci tržeb, ziskové marže, pracovního kapitálu a investic do dlouhodobého majetku. Poté bude na základě výsledků generátorů hodnoty sestaven finanční plán pro následující čtyři roky.

4.1.1 Predikce tržeb

Tržby patří k nejdůležitějšímu generátoru hodnoty. Protože na nich závisí budoucí vývoj společnosti a také se od nich dále odvíjí prognóza dalších generátorů. Proto je k nim potřeba přistupovat se zvýšenou pozorností, aby nedošlo k jejich zkreslení.

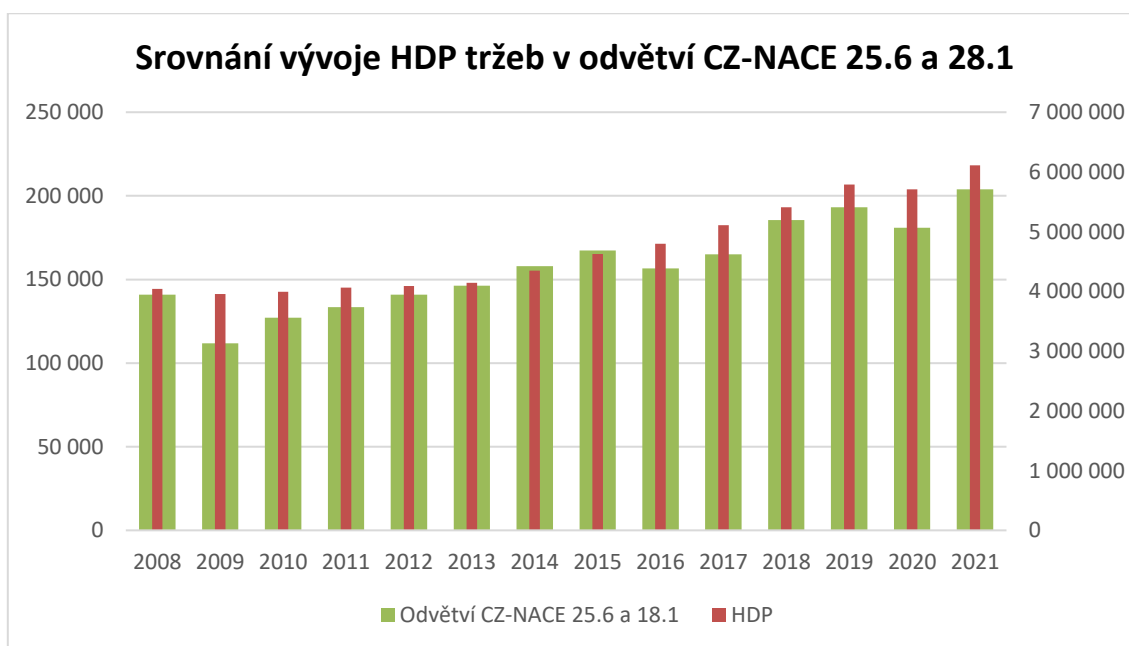
Nejdříve je nutné sestavit prognózu odvětví, ve kterém společnost podniká. Pro výpočet korelace HDP a tržeb v odvětví byl využit Pearsonův korelační koeficient.

Tabulka 27: Pearsonův korelační koeficient

Rok	Tržby [mil. Kč]	HDP [mil. Kč]
2008	140 848	4 042 860
2009	111 892	3 954 320
2010	127 129	3 992 870
2011	133 493	4 062 323
2012	140 968	4 088 912
2013	146 255	4 142 811
2014	157 967	4 345 766
2015	167 387	4 625 378
2016	156 674	4 796 873
2017	164 952	5 110 743
2018	185 607	5 410 761
2019	193 177	5 791 498
2020	181 013	5 709 131
2021	203 854	6 108 428
Pearsonův korelační koeficient		0,9406

Zdroj:(Vlastní zpracování dle výkazu společnosti XYZ, s.r.o. a ČZSO c, 2022)

Z výpočtu vychází, že vztah mezi veličinami je silný. To znamená že, při růstu HDP rostou i tržby v odvětví a naopak. Tento vývoj lze vidět i na grafu níže.



Graf 24: Srovnání vývoje HDP a tržeb v odvětví [mil. Kč]

Zdroj:(Vlastní zpracování dle výkazu společnosti XYZ, s.r.o. a ČZSO c, 2022)

Následně se provede regresní analýza. Nejdříve je nutné zjistit, který z vypočítaných trendů nejlépe vystihuje historická data. Trendy budou porovnány

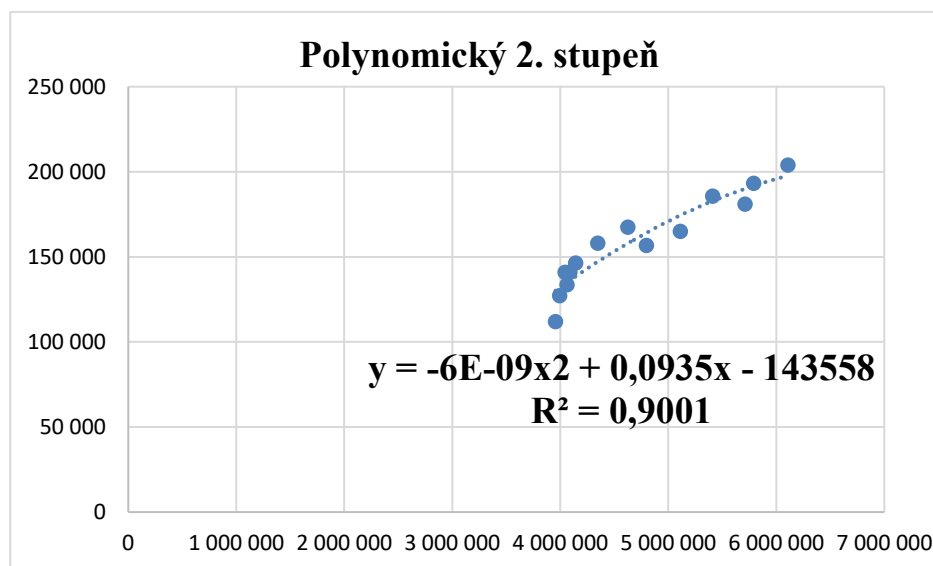
pomocí koeficientu determinace (R^2), který určuje míru přesnosti. Čím je hodnota vyšší, tím je trend přesnější.

Tabulka 28: Rovnice trendů a hodnoty spolehlivosti

Trend	Rovnice	Hodnota R^2
Lineární	$y = 0,0328x + 2817,3$	0,8917
Logaritmický	$y = 160401\ln(x) - 2E+06$	0,8997
Exponenciální	$y = 58928e^{2E-07x}$	0,8805
Polynomický 2. stupně	$y = -6E-09x^2 + 0,0935x - 143558$	0,9001

Zdroj:(Vlastní zpracování dle výkazu společnosti XYZ, s.r.o. a ČZSO c, 2022)

Hodnota koeficientu je nejvyšší u polynomického trendu druhého stupně. Proto bude pro predikci tržeb využita jeho rovnice. Kde budou prostřednictvím y predikované tržby v odvětví a v rámci x predikované hodnoty HDP v běžných cenách.



Graf 25: Polynomický trend 2. stupně

Zdroj:(Vlastní zpracování dle výkazu společnosti XYZ, s.r.o. a ČZSO c, 2022)

Po výpočtu predikce tržeb za odvětví, je potřeba vypočítat tempo růstu a tržní podíl společnosti. Tempo růstu odvětví se stanoví jako poměr tržeb běžného období vůči tržbám v předešlém roce mínus jedna. Jeho výsledek říká, zda tržby o odvětví meziročně klesaly či rostly. Naopak tržní podíl se stanoví jako poměr tržeb podniku běžného období vůči tržbám za odvětví běžného období. Po výpočtu tržního podílu, je opět nezbytné vypočítat tempo růstu. Ten se počítá stejně jako tempo růstu odvětví, ale do poměru se dává tržní podíl, nikoliv tržby. (Mařík, s. 95, 2018)

Z tabulky níže lze vidět, že společnost měla cyklický vývoj tržního podílu, kdy v jenom roce došlo k nárůstu podílu a v dalších letech docházelo k jeho snižování. Poté

tržní podíl opět vzrostl a zase se snižoval. Ovšem v posledních dvou letech došlo k nárůstu tržního podílu. Pro predikci se proto vzala průměrná hodnota tržního podílu 0,0129 z období 2014–2021. Pokud by se brala průměrná hodnota za celé období, podnik by dosahoval klesajícího tržního podílu. Nicméně ze SWOT analýzy, která zahrnuje strategickou a finanční analýzu, vyšel předpoklad, že společnost by svůj tržní podíl měla zvyšovat. Celková bilance SWOT analýzy vyšla kladně, takže podnik má potenciál se na trhu udržet, tím by společnost měla dosahovat stejného podílu. Předpoklady pro růst tržního podílu jsou například nedostatek substitutů, klesající počet konkurentů v odvětví CZ-NACE 28.1, dokončení výzkumu a vývoje chytrých přírub, které vedou ke získání konkurenční výhody a zlepšováním vztahů mezi odběrateli a dodavateli si dále budovat dobré jméno společnosti.

Výsledná predikce tržeb pak vychází z růstu odvětví a z tržního podílu. Proto podnik v roce 2022 dosahuje celkového růstu pouhých 0,69 % a to z toho důvodu, protože došlo k poklesu tržeb celého odvětví oproti minulému roku.

Tabulka 29: Prognóza tržeb společnosti

Rok	Tržby v odvětví [mil. Kč]	Tržby společnosti [tis. Kč]	Index tempa růstu trhu	Tržní podíl [%]	Index tempa růstu tržního podílu	Růst tržeb v predikovaném období [%]
2008	140 848	79 924	-	0,0567	-	
2009	111 892	47 222	- 0,2056	0,0422	-0,2563	
2010	127 129	52 101	0,1362	0,0410	-0,0289	
2011	133 493	53 166	0,0501	0,0398	-0,0282	
2012	140 968	48 085	0,0560	0,0341	-0,1435	
2013	146 255	66 807	0,0375	0,0457	0,3391	
2014	157 967	54 016	0,0801	0,0342	-0,2514	
2015	164 387	55 526	0,0406	0,0338	-0,0122	
2016	156 674	47 188	-0,0469	0,0301	-0,1083	
2017	164 952	73 304	0,0720	0,0436	0,4491	
2018	185 607	57 086	0,1051	0,0308	-0,2953	
2019	193 177	56 486	0,0408	0,0292	-0,0493	
2020	181 013	71 646	-0,0630	0,0396	0,3536	
2021	203 854	82 076	0,1262	0,0403	0,0172	
2022	214 179	87 348	0,0507	0,0408	0,0129	6,42
2023	219 299	90 593	0,0239	0,0413	0,0129	3,71
2024	220 685	92 344	0,0063	0,0418	0,0129	1,93
2025	219 103	92 868	-0,0072	0,0424	0,0129	0,7

Zdroj:(Vlastní zpracování dle výkazu společnosti XYZ, s.r.o. a ČZSO c, 2022)

Z predikce tedy vyplývá, že společnost by měla očekávat zvyšující se tendenci výnosů pro následující období. Průměrné tempo růstu v odvětví bylo 0,0330, v predikovaném období odvětví rostlo průměrným tempem 0,0184. Jak již bylo řečeno, pro predikci tržeb společnosti se bral průměrný tržní podíl ve výši 0,0129. Nejvyšší nárůst tržeb se očekává v roce 2022, kdy tržby vzrostou o 6,42 %. A to z důvodu, že tržby v odvětví by měly vzrůst z 203 854 mil. Kč na 214 179 mil. Kč. Průměrné tempo růstu tržeb společnosti je 3,19 %.

4.1.2 Provozní zisková marže

Provozní ziskovou marži lze vypočítat dvěma způsoby. Jedná se o provozní ziskovou marži shora a podílem jednotlivých položek ziskové marže na tržbách. Obě tyto metody byly již přiblíženy v teoretické části. Nejprve bude stanovena provozní

zisková marže shora a poté bude marže vypočítána pomocí procentního podílu jednotlivých položek ziskové marže na tržbách. Touto metodou bude i následně predikována provozní marže do budoucna.

4.1.2.1 Provozní zisková marže shora

Jedná se o jednodušší a rychlejší výpočet, marži lze určit jako podíl provozního výsledku hospodaření před odpisy a tržbami.

Tabulka 30: Provozní marže shora

Marže provozního zisku shora	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb [tis. Kč]	73 304	57 086	56 486	71 646	82 076
Provozní VH před odpisy [tis. Kč]	17 110	11 421	8 941	13 956	26 289
zisková marže [%]	23 %	20 %	16 %	19 %	32 %
Průměrná zisková marže	22 %				

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Za sledované období se marže pohybovala od 16 % do 32 %, v průměru 22 %. Nicméně v roce 2021 marže dosahovala nejvyšší hodnoty a skokově se tam zvýšila oproti předcházejícím obdobím. Lze tak předpokládat, že tento vývoj byl spíše ojedinělého původu, protože tržby v tomto roce zvýšily o 14,56 %, ale náklady se pohybovaly zhruba ve stejné výši jako v roce 2020. Proto se pro následující predikci bude počítat s průměrem za roky 2017–2020. Průměrná marže za toto období byla 20 %.

4.1.2.2 Podíl jednotlivých položek ziskové marže na tržbách

Metoda procentního podílu na tržbách je detailnější a náročnější přístup výpočtu ziskové marže. Nejdříve se zjišťují procentuální podíly jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty na tržbách. Poté se vypočítá provozní zisk před odpisy a provozní zisková marže. Tímto způsobem zjistíme, jak jednotlivé položky ovlivňovaly provozní zisk a tím je lze pak prognózovat do budoucna.

Tabulka 31: Metoda procentního podílu na tržbách

Položka [tis. Kč]	Podíl na tržbách					Průměr
	2017	2018	2019	2020	2021	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	73 304	57 086	56 486	71 646	82 076	
Výkonová spotřeba	64 %	62 %	70 %	69 %	57 %	64 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti +/-	0,5 %	-0,4 %	-0,3 %	0,1 %	-0,6 %	-0,1 %
Osobní náklady	12 %	19 %	19 %	17 %	18 %	17 %
Ostatní provozní výnosy	0,3 %	1,0 %	5,0 %	5,4 %	6,2 %	4 %
Ostatní provozní náklady	0,14 %	0,75 %	0,02 %	0,11 %	0,27 %	0,26 %
Provozní zisková marže	23 %	20 %	16 %	19 %	32 %	22 %

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Z tabulky lze vyčíst, že největší vliv na marži mají výkonová spotřeba a osobní náklady. Výkonová spotřeba dosahuje průměrně 64 % za sledované období a osobní náklady mají průměrně 17 %. Výkonová spotřeba v roce 2021 klesla ze 69 % na 57 %. Jak již bylo zmíněno, výkonová spotřeba má největší vliv na výslednou marži. Proto když se v roce 2021 zvýšily tržby o 10 430 tis Kč a výkonová spotřeba klesla o 2 418 tis. Kč, podíl výkonové spotřeby se tím snížil o 12 procentních bodů. Spotřeba materiálu a energie byla podobná jako v roce 2020, a to z důvodu, že docházelo ke spotřebě materiálu, který byl zakoupen před zdražením materiálu a v těchto cenách byl i poté vyskladněn při spotřebě. Pokles podílu výkonové spotřeby na tržbách zapříčinil zvýšení provozní marže. Ostatní položky výkazu zisku a ztráty nemají za sledované období významné výkyvy.

4.1.2.3 Predikce ziskové marže

Na základě předchozí vývoje marže budou naplánovány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty s ohledem na budoucí možný vývoj. Následující tabulka zobrazuje hodnoty jak v absolutních hodnotách, tak i v procentním vyjádření podílu.

Tabulka 32: Predikce provozní ziskové marže

Položky [tis. Kč]	2022	2023	2024	2025	Průměr
Tržby z prodeje výrobků a služeb	87 348	90 593	92 344	92 868	
Výkonová spotřeba	54 358	59 834	59 560	56 373	
Podíl na tržbách	62 %	66 %	64 %	61 %	63 %
Změna stavu zásob vlastní činností +/-	-349	-91	185	0	
Podíl na tržbách	-0,4 %	-0,1 %	0,2 %	0 %	-0,08 %
Osobní náklady	16 150	17 550	19 967	20 003	
Podíl na tržbách	18 %	29 %	22 %	23 %	21 %
Ostatní provozní výnosy	3 125	3 241	3 304	3 323	
Podíl na tržbách	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Ostatní provozní náklady	225	234	238	240	
Podíl na tržbách	0,26 %	0,26 %	0,26 %	0,26 %	0,26 %
Provozní VH před odpisy	20 090	16 307	15 698	18 575	
Provozní zisková marže	23 %	18 %	17 %	20 %	20 %

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Sestavení predikce mělo hned několik předpokladů. Při plánování výkonové spotřeby se pracovalo s tímto vývojem. V roce 2022 se předpokládá nižší spotřeba z důvodu dřívějšího nákupu materiálu za nižší ceny. S tím se pojí i doba obratu zásob, která je vysoká, tudíž lze předpokládat, že společnost v tomto roce bude využívat

zásoby, které nakoupila v předchozích letech, než se cena zvýšila. V dalším roce však musela společnost zásoby nakoupit, a tudíž při vyskladňování zboží do spotřeby použila vyšší ceny a výkonová spotřeba se zvýšila. Spolu se zásobami společnost zakoupila software a licenci na ERP systém, kterou bude nucena každý rok obnovovat. Následující rok se spotřeba drží opět na vyšší úrovni z přetrváváním důvodů. V roce 2025 došlo ke snížení této položky z předpokladu, že ceny za materiál by se měly do budoucna snižovat.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, a to z důvodu, že do této kategorie patří mzdové náklady, a protože si společnost chce udržet své zaměstnance, dochází k meziročnímu nárůstu jejich mezd.

Změna stavu zásob vlastní činnosti se dále vyvíjely kolem průměrné hodnoty a ostatní provozní výnosy a náklady byly napředikovány v dalším období v průměrných hodnotách, protože se jedná o méně významnou položku.

4.1.3 Predikce položek pracovního kapitálu

Pracovní kapitál zahrnuje zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky. Tyto položky se predikují na základě metody doby obratu. Nejprve je nutné vypočítat si dny obratu za sledované období. Na základě těchto propočtů, se následně získá podklad pro následující predikci. Propočet dob obratu je již vysvětlen ve finanční analýze.

Tabulka 33: Položky pracovního kapitálu

Položka	Doba obratu [dny]					Průměr
	2017	2018	2019	2020	2021	
Zásoby	110	132	149	117	132	128
Pohledávky	58	83	36	46	35	52
Dlouhodobé pohledávky	0,005	1	0	0	0,465	0
Krátkodobé pohledávky	57,7	82	36	46	34	51
Pohledávky z obchodních vztahů	54,2	81	32	42	33	49
Pohledávky ostatní	3,5	1	5	4	1	3
Závazky (pouze neúročené)	59	36	49	39	48	46
Dlouhodobé závazky	27	1	4	2	0	7
Závazky z obchodní vztahů	1	1	4	2	0	2
Závazky ostatní	26	0	0	0	0	5
Krátkodobé závazky	32	34	45	37	48	39
Krátkodobé přijaté zálohy	0	1	2	1	0	1
Závazky z obchodní vztahů	14	17	32	25	30	24
Závazky ostatní	18	17	10	11	18	15

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Z tabulky lze vidět, že společnost má dlouhodobé pohledávky a závazky na velmi nízké úrovni. Dlouhodobé pohledávky proto nebudou zahrnuty v další predikci. Krátkodobé pohledávky a závazky pak budou predikovány okolo průměrných hodnot, a to z toho důvodu, protože jak odběratelé, tak i dodavatelé mají silnou vyjednávací sílu a podnik nemá dostatečnou schopnost vyjednat výhodnější doby splatností.

U krátkodobých pohledávek však bude použita průměrná hodnota ve výši 44 dní místo 52 dní, jelikož v roce 2018 dosahuje doba obratu 83 dní. Danou hodnotu lze brát za extrémní a aby nedošlo ke zkreslení výsledků, nebude brána v potaz. Jelikož si společnost nemůže vyjednat výhodnější podmínky, doba obratu zásob bude také zhruba dosahovat průměrných hodnot.

Tabulka 34: Prognóza položek pracovního kapitálu

Položka	Doba obratu [dny]				
	2022	2023	2024	2025	Průměr
Zásoby	135	133	127	126	130
Krátkodobé pohledávky	39	41	37	39	39
Pohledávky z obchodních vztahů	38	40	37	39	39
Pohledávky ostatní	1	1	0	0	1
Závazky (pouze neúročené)	50	47	46	52	49
Dlouhodobé závazky z obchodní vztahů	2	2	2	2	2
Krátkodobé závazky	48	45	44	50	47
Krátkodobé přijaté zálohy	1	1	1	1	1
Závazky z obchodní vztahů	30	29	27	31	29
Závazky ostatní	17	15	16	18	17

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

4.1.4 Investice do dlouhodobého majetku

Posledním generátorem hodnoty jsou investice do dlouhodobého majetku, které se nejobtížněji predikují. Proto bude pro jejich predikci použit globální přístup. Ten využívá koeficient náročnosti tržeb na investice.

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 22: Koeficient náročnosti tržeb

Zdroj: (Mařík, s.162, 2018)

Společnost za sledované období neeviduje dlouhodobý nehmotný majetek, proto se jeho koeficient náročnosti rovná nule. Stejnou hodnotu koeficientu dosahují i pozemky, a to z toho důvodu, protože se jejich stav za sledované období neměnil. Hodnoty zbývajících položek zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 35: Investiční náročnost tržeb

Položka	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb [tis. Kč]	73 304	56 793	56 486	71 646	82 076
Stavby					
Stav majetku ke konci roku [tis. Kč]	13 275	5 385	11 006	10 384	9 725
Odpisy [tis. Kč]	2 342	1 583	1 274	1 573	1 838
Investice netto [tis. Kč]	-	-7 890	5 621	-622	-659
Investice brutto [tis. Kč]	-	-6307	6895	951	1179
Koeficient investiční náročnosti tržeb [%]	-	-11,11	12,21	1,33	1,44
Investiční náročnost růstu tržeb 2017-2021	0,97 %				
Samostatné movité věci					
Stav majetku ke konci roku [tis. Kč]	2 590	1 345	4 254	6 926	5 792
Odpisy [tis. Kč]	457	395	492	1050	1095
Investice netto [tis. Kč]	-	-1 245	2 909	2 672	-1 134
Investice brutto [tis. Kč]	-	-850	3401	3722	-39
Koeficient investiční náročnosti tržeb [%]	-	-1,50	6,02	5,19	-0,048
Investiční náročnost růstu tržeb 2017-2021	2,42 %				

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Z tabulky vyplývá, že stavby s výjimkou roku 2019 mají klesající tendenci, protože se společnost v roce 2018 rozdělila a stavby přechází na tuto novou společnost. Tento vývoj lze předpokládat i v predikovaném období. Proto investiční náročnost dosahuje v průměru pouhých 0,97 %. Naopak samostatné movité věci mají kolísavý vývoj a jejich investiční nárůst dosahuje 2,42 %.

Tabulka 36: Odhad investic pro budoucí období v brutto hodnotách

Přírůstek tržeb od konce roku 2022 do roku 2025 [tis. Kč]	10 824	
Majetek	Koeficient [%]	Hodnota [tis. Kč]
Stavby	0,97	53
Samostatné movité věci	2,42	133

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Na základě koeficientu se bude předpokládat, že v období 2022–2025 stavby porostou o 53 tis. Kč a samostatné movité věci vzrostou o 133 tis. Kč. K těmto predikcím se dále započítá koupě ERP systému v hodnotě 63 tis. Kč a CNC stroje v hodnotě 8 500 tis. Kč. Důvody, kvůli kterým společnost ERP systém pořídila, již byly zmíněny ve strategické analýze. Při sestavování plánu se předpokládá, že výzkum a vývoj byl úspěšně dokončen v roce 2024. Z toho důvodu společnost uvažuje o nové investici do CNC stroje.

Tabulka 37: Prognóza investic do dlouhodobého nehmotného majetku

Nehmotný majetek – ERP systém	2022	2023	2024	2025
Investice brutto [tis. Kč]	0	63	0	0
Zůstatková cena [tis. Kč]	0	42	21	0
Odpis [tis. Kč]	0	21	21	21

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Tabulka 38: Prognóza investic do staveb

Stavby	2021	2022	2023	2024	2025
Původní – odpisy [tis. Kč]	1838	1838	1838	1838	1838
- zůstatková hodnota [tis. Kč]	9 725	7 887	6 049	4 210	2 372
Nový – investice netto [tis. Kč]		13	13	13	13
- investice brutto [tis. Kč]		4 072	4 207	4 347	4 492
- pořizovací hodnota k 31. 12. (brutto hodnota) [tis. Kč]		4 072	8 279	12 626	17 119
odpisy (1/30 pořizovací hodnoty k 1.1.) [tis. Kč]			136	276	421
Celkem – odpisy [tis. Kč]	1 838	1 838	1 974	2 114	2 259
- zůstatková hodnota [tis. Kč]	9 725	9 738	9 752	9 765	9 778

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Prognóza samostatných movitých věcí bude rozdělena do dvou částí. První část bude prognóza dle koeficientu náročnosti a druhá část bude zaměřena na investici do CNC stroje.

Tabulka 39: Prognóza investic do samostatných movitých věcí

Samostatné movité věci	2021	2022	2023	2024	2025
Dle koeficientu náročnosti					
Původní – odpisy [tis. Kč]	1 095	1 095	1 095	1 095	1 095
- zůstatková hodnota [tis. Kč]	5 792	4 697	3 602	2 508	1 413
Nový – investice netto [tis. Kč]		33	33	33	33
- investice brutto [tis. Kč]		1 128	1 316	1 536	1 791
- pořizovací hodnota k 31. 12. (brutto hodnota) [tis. Kč]		1 128	2 444	3 980	5 771
odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.) [tis. Kč]			188	407	663
Celkem – odpisy [tis. Kč]	1 095	1 095	1 283	1 502	1 758
- zůstatková hodnota [tis. Kč]	5 792	5 825	5 859	5 892	5 925
Investice do CNC stroje					
Investice brutto [tis. Kč]	0	0	0	8 500	0
Zůstatková cena [tis. Kč]	0	0	0	6 800	5 100
Odpis [tis. Kč]	0	0	0	1 700	1 700
Odpisy celkem	1 095	1 095	1 283	3 202	3 458
Zůstatková hodnota celkem	5 792	5 825	5 859	12 692	11 025

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

4.2 Další předpoklady pro sestavení finančního plánu

Pro sestavení finančního plánu, je dále nutné určit závazky k úvěrovým institucím, efektivní sazbu daně a plánované dividendy.

4.2.1 Závazky k úvěrovým institucím

Z výkazů a z finanční analýzy za sledované období je dáno, že je činnost společnosti financovaná spíše z vlastního kapitálu než z cizích zdrojů. Předpokladem pro budoucí období je, že společnost nebude čerpat nové dlouhodobé bankovní úvěry a v roce 2022 splatí ty, které již má. Její stávající úvěr dosahuje hodnoty 2 100 tis. Kč.

Úroková sazba pro následující rok bude stanovena průměrem jako podíl úroku na hodnotu dluhu v předcházejícím období.

Tabulka 40: Závazky k úvěrovým institucím

Položka	2019	2020	2021
Bankovní úvěry [tis. Kč]	10 700	8 089	2 100
Nákladové úroky [tis. Kč]	158	264	129
Úroková sazba	-	2,47 %	1,59 %
Průměrná úroková sazba	2,03 %		
Nákladové úroky 2022 [tis. Kč]	43		

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

V plánovaném výkazu zisku a ztráty budou mít nákladové úroky hodnotu ve výši 43 tis. Kč.

4.2.2 Efektivní sazba daně

Sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 %. Tato hodnota však nemusí vyjadřovat skutečnou míru daňové zátěže na společnost. Proto se v plánu bude pracovat s tzv. efektivní sazbou, která vyjadřuje podíl mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a zaplacenou daní. Z výsledných hodnot se získá efektivní sazba pro plán průměrem.

Tabulka 41: Efektivní sazba daně

Položka	2017	2018	2019	2020	2021
VH před zdaněním [tis. Kč]	14 053	9 284	6 848	10 779	22 932
Daň [tis. Kč]	2 681	1 773	1 333	2 079	4 373
Efektivní sazba daně	19,08 %	19,10 %	19,47 %	19,29 %	19,07 %
Průměr					19,20 %

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

4.2.3 Očekávané dividendy

Za sledované období docházelo každoročně k výplatě dividend. Proto se bude při sestavování plánované rozvahy předpokládat výplata dividend v průměrné výši za období 2017–2021.

Tabulka 42: Vyplacené dividendy

Položka	2017	2018	2019	2020	2021
VH běžného účetního období [tis. Kč]	11 372	7 511	2 780	1 665	4 251
Vyplacené dividendy [tis. Kč]	-	16 291	4 731	3 850	4 449
Vyplacené dividendy	-	143,26 %	62,97 %	69,81 %	51,14 %
Průměr	61,31 %				

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

V roce 2018 došlo k mimořádnému vyplacení dividend, proto se hodnota tohoto roku nezapočítává do průměru, aby nedošlo k jeho zkreslení. Průměrná hodnota za období 2019–2021 dosahuje výše 61,31 %.

4.3 Finanční plán pro období 2022–2025

V této kapitole dojde k zobrazení finančního plánu pro společnost XYZ, s.r.o. pro období 2022–2025. Položky jednotlivých výkazů byly naplánovány pomocí výše uvedených generátorů hodnoty.

4.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bude obsahovat nejrelevantnější položky.

Tabulka 43: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	87 348	90 593	92 344	92 868
Výkonová spotřeba	54 358	59 834	59 560	56 373
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-349	-91	185	0
Osobní náklady	16 150	17 550	19 967	21 003
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 933	3 278	5 337	5 738
Ostatní provozní výnosy	3 125	3 241	3 304	3 323
Ostatní provozní náklady	225	234	238	240
Provozní výsledek hospodaření	17 157	13 029	10 361	12 837
Nákladové úroky a podobné náklady	129	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	88	88	88	88
Ostatní finanční náklady	353	353	353	353
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-394	-265	-265	-265
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	16 763	12 764	10 096	12 572
Daň z příjmů	3 218	2 451	1 938	2 414
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 544	10 313	8 157	10 158

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Tržby

Tržby společnosti tvoří pouze položka tržby za vlastní výrobky a služby. Jejich predikce byla převzata z kapitoly 4.1.1. Predikce tržeb. Kde byl i detailně popsán způsob jejich prognózy. Nejvíce jsou tedy ovlivňovány vývojem trhu a tržním podílem podniku.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je nejvýznamnější položkou výkazu zisku a ztráty, protože má největší vliv na provozní výsledek hospodaření. Prognóza byla provedena na základě metody procentuálního podílu na tržbách. Důvody zvýšení či snížení této položky jsou přesněji popsány v kapitole 4.1.2. Marže provozního zisku.

Osobní náklady

Osobní náklady jsou opět detailně popsány v kapitole 4.1.2. Marže provozního zisku a stejně jako výkonová spotřeba byly predikovány pomocí procentuálního podílu na tržbách. Důležité je opět zmínit, že zde patří mzdy zaměstnancům. Ty se v průběhu let zvyšují, a proto osobní náklady mají rostoucí tendenci.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot v provozní oblasti ve finančním plánu společnosti představují odpisy dlouhodobého majetku. Způsob výpočtu a zjištění výše jednotlivých odpisů jsou opět popsány v generátorech hodnoty, a to v kapitole 4.1.4. Výsledná hodnota je součet odpisů nehmotného dlouhodobého majetku, staveb a samostatně movitých věcí.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy a náklady spolu se změnou stavu zásob vlastní činností byly také predikovány pomocí procentního podílu na tržbách, zde však nedocházelo k dalším úpravám. Převzal se průměrný podíl na tržbách za období 2017–2021. Výpočet těchto položek je opět popsán v kapitole 4.1.2. Marže provozního zisku.

Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření lze zjistit odečtem provozních nákladů od tržeb. Je také možné pracovat s provozním výsledkem hospodaření před odpisy, který byl zjištěn v kapitole 4.1.2. Marže provozního zisku a odečíst od něj náklady z prognózy investic do dlouhodobého majetku.

Finanční výsledek hospodaření

Položka nákladových úroků byla vysvětlena v kapitole 4.2. Další předpoklady pro sestavení finančního plánu. Ostatní finanční výnosy a náklady byly predikovány ve stejných hodnotách jako dosahovaly v roce 2021, a to z toho důvodu, že se jedná o nevýznamné položky.

Výsledek hospodaření za běžného období

Po sečtení provozního a finančního výsledku hospodaření lze dostat výsledek hospodaření před zdanění. Ten se v rámci dalšího postupu podrobí efektivní dani ve výši 19,20 % (viz Další předpoklady pro sestavení finančního plánu). Po odečtení daně se získá výsledek hospodaření běžného období. Společnost za plánované období průměrně dosahuje VH běžného období ve výši 10 543 tis. Kč.

4.3.2 Plánovaná rozvaha

Stejně jako plánovaný výkaz zisku a ztráty bude plánovaná rozvaha obsahovat nejrelevantnější položky a bude sestavena pro období 2022–2025.

- **Aktiva**

Tabulka 44: Plánovaná rozvaha – aktiva

Položky	Hodnota [tis. Kč]			
	2022	2023	2024	2025
Aktiva celkem	72 534	74 240	76 046	82 818
Dlouhodobý majetek	17 618	17 706	24 532	22 858
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	42	21	0
Dlouhodobý hmotný majetek	17 618	17 664	24 511	22 858
Pozemky	2 054	2 054	2 054	2 054
Stavby	9 738	9 752	9 765	9 778
Samostatné movité věci	5 825	5 859	12 692	11 025
Oběžná aktiva	54 576	56 193	51 174	59 620
Zásoby	32 756	33 469	32 577	32 504
Pohledávky	9 463	10 318	9 491	10 061
Krátkodobé pohledávky	9 463	10 318	9 491	10 061
Pohledávky z obchodních vztahů	9 220	10 066	9 491	10 061
Pohledávky ostatní	243	252	0	0
Peněžní prostředky	12 358	12 407	9 106	17 055
Časové rozlišení aktiv	340	340	340	340

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů společností XYZ, s.r.o za období 2017–2021)

Dlouhodobý majetek

Položky dlouhodobého majetku byly již predikovány v kapitole 4.1.4 Investice do dlouhodobého majetku, kde se pomocí koeficientu náročnosti na tržbách se zjistila potřeba investic pro predikované období. Hodnoty nehmotného majetku se dále navýšily o ERP systém a samostatně movité věci se rozšířily o investici do CNC stroje. Výsledné hodnoty se dosadily do plánované rozvahy.

Oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv

Pro predikci oběžných aktiv byly využity doby obratu. Podrobný výpočet je v kapitole 4.1.3. Pracovní kapitál. Hodnota peněžních prostředků byla zjištěna pomocí výkazu peněžního toku, který je představen v kapitole 4.3.3. Plánovaný výkaz peněžních toků. Časové rozlišení aktiv bylo bráno ve stejné výši jako bylo v roce 2021.

- **Pasiva**

Tabulka 45: Plánovaná rozvaha – pasiva

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2022	2023	2024	2025
Pasiva celkem	72 534	74 240	76 046	82 818
Vlastní kapitál	60 237	62 247	64 082	69 238
Základní kapitál	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	144	144	144	144
Fondy ze zisku	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	46 329	51 570	55 560	58 717
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	13 544	10 313	8 157	10 158
Cizí zdroje	12 132	11 827	11 800	13 414
Závazky	12 132	11 827	11 800	13 414
Dlouhodobé závazky	485	503	513	516
Závazky z obchodních vztahů	485	503	513	516
Krátkodobé závazky	11 646	11 324	11 286	12 898
Krátkodobé přijaté zálohy	243	252	257	258
Závazky z obchodních vztahů	7 279	7 298	6 926	7 997
Závazky – ostatní	4 125	3 775	4 104	4 643
Časové rozlišení pasiv	165	165	165	165

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společností XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Vlastní kapitál

Položky základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku byly převzaty ve stejné výši jako dosahovaly v roce 2021. Výsledek hospodaření běžného období byl převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty. A výsledek hospodaření minulých let činí součet výsledku hospodaření minulých let z předcházejícího období a výsledku hospodaření běžného období sníženého o výplatu dividend.

Cizí zdroje a časové rozlišení pasiv

Závazky společnosti byly predikovány pomocí dob obratu a jejich podrobný výpočet je k nahlédnutí v kapitole 4.1.3. Pracovní kapitál. Hodnota časového rozlišení pasiv, byla stejně jako hodnota časového rozlišení aktiv převzata ve výši roku 2021.

4.3.3 Plánovaný výkaz peněžních toků (cash flow)

Nyní bude představen plánovaný výkaz peněžních toků za období 2022–2025. Výkaz bude sestaven nepřímou metodou a jeho východiskem je určení hodnoty peněžních prostředků.

Tabulka 46: Plánovaný výkaz peněžních toků

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2022	2023	2024	2025
Stav peněžní toků na začátku období	13 134	12 358	12 407	9 106
Peněžní tok z provozní činnosti				
VH běžného období	13 544	10 313	8 157	10 158
Odpisy	2 933	3 278	5 337	5 738
Δ pohledávek	1 589	855	-827	570
Δ zásob	2 630	713	-892	-73
Δ krátkodobých závazků	717	-322	-38	1 612
Peněžní tok z provozní činnosti	12 976	11 701	15 176	17 011
Peněžní tok z investiční činnosti				
Δ Dlouhodobého majetku	-2 173	89	6 826	-1 674
Odpisy	2 933	3 278	5 337	5 738
Peněžní tok z investiční činnosti	-760	-3 366	-12 163	-4 064
Peněžní tok z finanční činnosti				
Δ dlouhodobých závazků	-1 615	18	10	3
Δ Vlastního kapitálu (vyplacené podíly na zisku)	-11 378	-8 304	-6 323	-5 001
Peněžní tok z finanční činnosti	-12 993	-8 286	-6 313	-4 998
Peněžní tok celkem	-776	49	-3 300	7 949
Stav peněžních prostředků na konci roku	12 358	12 407	9 106	17 055

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

V roce 2022 dosahoval peněžní tok záporných hodnot, a to z důvodu vyšších výplat dividend. Zápornou hodnotu měl i rok 2024, kdy společnost provedla investici do CNC stroje, kterou hradila z vlastního kapitálu. Tuto investici lze vidět v peněžním toku z investiční činnosti, které se z výšilo z – 3 335 tis. Kč na – 12 279 tis. Kč. Společnost dále v investičním peněžním toku za všechna plánovaná období dosahuje záporných hodnot. To znamená, že v každém roce společnost investuje do svého provozu. Peněžní tok z finanční činnosti je ovlivněn vyplacenými podíly na zisku.

Výsledná hodnota peněžního toku je součet hodnot z provozní, investiční a finanční činnosti. Součtem stavu peněžních prostředků z předcházejícího období a peněžního toku z běžného období se získá stav peněžních prostředků na konci běžného období. Tato hodnota poté vstupuje do plánované rozvahy.

4.4 Analýza citlivosti

Jak již bylo zmíněno, jedná se o analýzu, která vyčlení ty položky, které i při menší procentní změně, vyvolají výrazný dopad na výsledek hospodaření společnosti. Tato analýza je doplňkem finančního plánu, přestože plán vyjadřuje určitý směr, kterým se

společnost může vyvíjet, jeho hodnoty se mohou kdykoliv změnit, jelikož je závislý na vnějším a vnitřním prostředí, které se neustále mění.

Proto společnost potřebuje znát ty položky, které ji nejvíce mohou v budoucnosti ovlivnit, aby se mohla připravit na případné korekce plánu a reagovat na nepříznivé podmínky co nejdříve či využít případných šancí s předstihem před její konkurencí a zvýšit si tak konkurenční výhodu.

Výpočty citlivostní analýzy budou vztaženy k výsledku hospodaření po dani a měly by určit, jaký dopad na jeho hodnotu budou mít jednotlivé položky, pokud klesnou o 5 % a 10 %, nebo vzrostou o 5 % a 10 %.

Následující tabulky zachycují, jak se jednotlivé položky změnila a jaký měly dopad.

Tabulka 47: Dopad změny položek VZZ na VH po dani

	2022		2023		2024		2025	
	Změna VH [tis. Kč]	Dopad [%]	Změna VH [tis. Kč]	Dopad [%]	Změna VH [tis. Kč]	Dopad [%]	Změna VH [tis. Kč]	Dopad (%)
Tržby								
-10 %	6 487	-52,11	2 994	-70,97	696	-91,47	2 654	-73,87
-5 %	10 015	-26,05	6 654	-35,49	4 427	-45,73	6 406	-36,94
5 %	17 073	26,05	35,49	35,49	11 888	45,73	13 910	36,94
10 %	20 602	52,11	17 633	70,97	15 619	91,47	17 662	73,87
Výkonová spotřeba								
-10 %	17 936	32,43	15 148	46,88	18 294	35,70	14 713	44,84
-5 %	15 740	16,21	12 731	23,44	15 888	17,85	12 435	22,42
5 %	11 348	-16,21	7 896	-23,44	11 076	-17,85	7 880	-22,42
10 %	9 152	-32,43	5 479	-46,88	8 669	-35,70	5 603	-44,84
Osobní náklady								
-10 %	14 849	9,63	11 732	13,75	9 771	19,78	11 855	16,71
-5 %	14 197	4,82	11 023	6,87	8 964	9,89	11 006	8,35
5 %	12 892	-4,82	9 604	-6,87	7 351	-9,89	9 309	-8,35
10 %	12 239	-9,63	8 895	-13,75	6 544	-19,78	8 461	-16,71
Úpravy hodnot v provozní oblasti								
-10 %	2 640	1,75	2 950	2,57	4 804	5,29	5 164	4,56
-5 %	2 786	0,87	3 114	1,28	5 070	2,64	5 451	2,28
5 %	3 080	-0,87	3 442	-1,28	5 604	-2,64	6 025	-2,28
10 %	3 226	-1,75	3 606	-2,57	5 871	-5,29	6 312	-4,56

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že společnost nejvíce ohrožuje změna tržeb a změna výkonové spotřeby. Pokud tržby klesnou nebo porostou například o 5 %, dopad na výsledek hospodaření po dani v roce 2022 bude skoro čtyřnásobný. V roce 2024 má změna tržeb

největší dopad na VH po zdanění, pokud tržby klesnou o 10 %, VH se sníží o 91,47 % a to na hodnotu 696 tis. Kč. V případě vzrůstu by to mělo pro společnost mít kladný dopad.

Procentní změny výkonové spotřeby mají v průměru skoro čtyřnásobný dopad na VH po dani. Zde je opět nutné hlídat zvýšení výkonové spotřeby. Jelikož společnost nemá takovou vyjednávací schopnost, její náklady se budou redukovat hůře než jejich růst.

Osobní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti na VH po dani nemají takový dopad. Přestože u osobních nákladů je větší dopad neohrožuje společnost, tak jako výše zmíněné položky.

4.5 Zhodnocení finančního plánu

Poslední část se zabývá zhodnocením finančního plánu pomocí finanční analýzy. Výsledky pak budou porovnány s hodnotami ukazatelů za sledované období. Způsob výpočtu ukazatelů byl již proveden v kapitole 3.3.2. Analýza poměrových ukazatelů.

4.5.1 Rozdílový ukazatel

Obdobně jako ve finanční analýze za sledované období nás bude zajímat hodnota čistého pracovního kapitálu.

Tabulka 48: Porovnání čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál	2017	2018	2019	2020	2021
Hodnota [tis. Kč]	27 790	29 827	29 872	32 734	40 205
Čistý pracovní kapitál	2022	2023	2024	2025	
Hodnota [tis. Kč]	42 930	44 869	39 888	46 722	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Čistý pracovní kapitál v plánovaném období dosahuje kladných hodnot a společnost tak má dostatečný finanční polštář pro svoje aktivity.

4.5.2 Ukazatelé rentability

Tabulka níže bude zobrazovat porovnání vývoje ukazatelů ROA, ROE, ROCE a ROS.

Tabulka 49: Porovnání ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability	2017	2018	2019	2020	2021
ROA [%]	24,24	21,48	12,47	18,95	32,77
ROE [%]	24,14	19,60	14,10	19,79	31,96
ROCE [%]	27,26	24,51	14,22	21,62	38,82
ROS [%]	15,51	13,23	9,76	12,14	22,61
Ukazatelé rentability	2022	2023	2024	2025	
ROA [%]	23,65	17,55	13,62	15,50	
ROE [%]	22,48	16,57	12,73	14,67	
ROCE [%]	28,25	20,76	16,04	18,40	
ROS [%]	15,51	11,38	8,83	10,94	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Z tabulky vychází, že hodnoty všech ukazatelů rentability mají stejný vývoj. Do roku 2024 mají klesající tendenci a v roce 2025 došlo k jejich nárůstu. Nejnižší hodnoty se vykazují v roce 2024, a to z důvodu investice do CNC stroje. Přesto že mají klesající tendenci hodnoty mají obdobné výsledky jako ve sledovaném období. Kdy se nebere v úvahu rok 2021, protože všechny ukazatele v tomto roce dosahovaly extrémních výsledků než v předchozích letech, ROA dosahuje průměrně 17,58 %, ROE 16,61 %, ROCE 20,87 % a ROS 11,67 %.

4.5.3 Ukazatelé aktivity

V následující tabulce budou porovnány ukazatelé aktivity.

Tabulka 50: Porovnání ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv [počet obrátek]	1,24	1,29	0,98	1,20	1,15
Doba obratu aktiv [dny]	290	279	367	301	313
Obrat zásob [počet obrátek]	3,28	2,73	2,42	3,08	2,72
Doba obratu zásob [dny]	110	132	149	117	132
Doba obratu pohledávek [dny]	58	83	36	46	35
Doba obratu závazků [dny]	59	36	117	80	57
Ukazatelé aktivity	2022	2023	2024	2025	
Obrat aktiv [počet obrátek]	1,20	1,22	1,21	1,12	
Doba obratu aktiv [dny]	299	295	296	321	
Obrat zásob [počet obrátek]	2,67	2,71	2,83	2,86	
Doba obratu zásob [dny]	135	133	127	126	
Doba obratu pohledávek [dny]	39	41	37	39	
Doba obratu závazků [dny]	50	47	46	52	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Společnosti se v plánovaném období zhoršil obrat aktiv a s tím i související doba obratu aktiv. Z průměru obratu 1,17 klesla na hodnotu 1,19. To znamená, že by společnost měla začít lépe využívat svoje aktiva.

Zhoršení zaznamenaly i ukazatelé obratu zásob a doby obratu zásob. Těchto hodnot, může společnost dosahovat i z důvodů, že nakupuje materiál na sklad z důvodu vysokých cen za materiál. Přestože dosahuje nižších hodnot než ve sledovaném období, v plánovaném období má obrat zásob rostoucí tendenci.

Doba obratu pohledávek a závazků dosahuje podobných hodnot jako ve sledovaném období. Důležité pro společnost je, že pohledávky inkasuje dříve než uskutečňuje platby za své závazky.

4.5.4 Ukazatelé zadluženosti

Níže budou porovnány ukazatelé zadluženosti, a to konkrétně ukazatel celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a úrokového krytí.

Tabulka 51: Porovnání ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost [%]	20,20	12,75	31,92	26,48	18,28
Zadluženost vlastního kapitálu [%]	25,32	14,63	46,97	36,02	22,44
Úrokové krytí [krát]	1431,1	944,3	45,4	42,9	181,1
Ukazatelé zadluženosti	2022	2023	2024	2025	
Celková zadluženost [%]	16,73	15,93	15,52	16,20	
Zadluženost vlastního kapitálu [%]	20,14	19,00	18,41	19,37	
Úrokové krytí [krát]	133,00	0,00	0,00	0,00	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Ukazatelé zadluženosti v plánovaném období dosahují nižších hodnot než ve sledovaném období, a to z důvodu, že se v plánu neuvažuje u závazcích k úvěrovým institucím. Proto lze předpokládat, že pokud by společnost chtěla v následujících letech čerpat nový úvěr, měla by získat výhodnější podmínky než její konkurence. Ale v případě optimalizace kapitálové struktury by společnost měla lépe rozprostřít své zdroje krytí, protože cizí kapitál je levnější než vlastní a společnost tak nevyužívá všech potenciálů co má.

4.5.5 Ukazatelé likvidity

Pro zhodnocení, zda společnost i v plánovém období dosahuje určitého stupně likvidity, bude využito poměrových ukazatelů. Jedná se o běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu.

Tabulka 52: Porovnání ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	5,26	6,52	5,25	5,44	4,68
Pohotová likvidita	1,00	2,57	0,74	1,06	1,61
Okamžitá likvidita	0,02	0,24	0,43	0,48	1,01
Ukazatelé likvidity	2022	2023	2024	2025	
Běžná likvidita	4,69	4,96	4,53	4,62	
Pohotová likvidita	1,80	1,92	1,58	2,02	
Okamžitá likvidita	1,02	1,05	0,77	1,27	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Společnost v predikovaném období dosahuje stabilních hodnot. Přestože běžná likvidita dosahuje nižší hodnoty, není to pro společnost ohrožující. Okamžitá likvidita dosahuje hodnoty v rozmezí 0,77 – 1,27. Pro společnost to znamená, že je schopna splatit své krátkodobé závazky bez problému. A zároveň zbytečně nedrží peníze ve vlastnictví místo toho, aby je investovala.

4.5.6 Altmanův index

Altmanův index je poslední ukazatel, který v práci bude porovnán. Jedná se o ukazatel, jehož východiskem je predikovat bankrotní společnost. Podrobný výpočet i s vysvětlením je v kapitole 3.3.2.5. Altmanův index.

Tabulka 53: Výpočet Altmanova indexu pro plánované období

Altmanův index	2022	2023	2024	2025	Koeficient
X1	0,592	0,604	0,525	0,564	0,717
X2	0,64	0,69	0,73	0,71	0,847
X3	0,237	0,176	0,136	0,155	3,107
X4	0,016	0,017	0,017	0,015	0,42
X5	1,204	1,220	1,214	1,121	0,998
Z – score	2,909	2,792	2,637	2,612	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle rozvah společnosti XYZ, s.r.o. 2017–2021)

Společnost v plánovaném období dosahuje pouze v prvním roce pásma prosperity. V dalších letech se pohybuje na hraně pásma šedé zóny a pásma prosperity. Výsledek Altmanova indexu je tedy stejně nejasný jako ve sledovaném období. Proto nelze říct, zda se jedná o bankrotní společnost nebo ne. Lze však předpokládat, že pokud

společnost bude mít příznivější podmínky, hodnoty Altmanova indexu se z hraničních hodnot dostanou do pásma prosperity a podnik bude dosahovat uspokojivé finanční situace.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit návrh podnikového finančního plánu vybrané společnosti pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem byla provedena strategická a finanční analýza společnosti za předcházejících pět let, a to včetně srovnání daných výstupů s konkurencí. Vybranou společností je společnost XYZ, s.r.o., zabývající se výrobou a dodávkou přírub a dalších potrubních komponentů.

V úvodu práce byly vysvětleny a vypracovány teoretické aspekty, které jsou nezbytné pro zpracování strategické i finanční analýzy a následného sestavení finančního plánu pomocí generátorů hodnot.

V další části byla představena vybraná společnost XYZ, s.r.o. spolu s jejím výrobním programem. Následně byla společnost podrobena strategické a finanční analýze. Vnější prostředí společnosti bylo podrobeno PESTLE analýze a Porterově modelu. Tyto analýzy zkoumají hned několik faktorů, které mají vliv na společnost. Za faktory, které ovlivňují společnost se dají považovat růst cen energií a hutního materiálu, nejistý vývoj HDP, vyšší vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a nedostatek substitutů. Prostřednictvím McKinseyho modelu „7S“ bylo analyzováno vnitřní prostředí. Pomocí absolutních a poměrových ukazatelů byla následně provedena finanční analýza. Výsledky pak byly porovnány jak s největšími konkurenty společnosti, tak s oborovými hodnotami, které byly vypočítány na základě panoramatické tabulky zpracovatelského průmyslu ČR, vytvořenou Ministerstvem průmyslu a obchodu. V případě ukazatelů rentabilit si společnost vedla lépe než konkurence. Ukazatelé aktivity nemají jednoznačný výsledek, zatímco u doby obratu pohledávek si společnost vede nejlépe, u dob obratu zásob a závazků je to naopak. Z ukazatelů zadluženosti vyšlo, že společnost využívá více vlastní kapitál k financování své činnosti než cizí zdroje. U ukazatelů likvidity nebylo zjištěno hrozící nebezpečí platební neschopnosti. Následně byla provedena SWOT analýza, která kombinuje výsledky ze strategické a finanční analýzy. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z výsledku této analýzy vychází, že společnost má potenciál se na trhu udržet.

V závěrečné části došlo k samotnému návrhu finančního plánu. Nejdříve byla nutná predikce generátorů hodnoty. Ty se skládají z predikce tržeb, provozní ziskové marže,

predikce pracovního kapitálu a investic do dlouhodobého majetku. Tržby byly prognózované pomocí korelační a regresní analýzy. Provozní zisková marže byla zjištěna pomocí metody procentního podílu položek výkazu zisku a ztráty na tržbách. Poté následovala predikce pracovního kapitálu pomocí dob obratu. Investice do dlouhodobého majetku byly predikovány koeficientem náročnosti a následně byly rozšířeny o investice do ERP systému a CNC stroje. V neposlední řadě bylo nutné zohlednit budoucí závazky k úvěrovým institucím, efektivní sazbu daně a očekávané dividendy.

Samotný finanční plán pak vycházel z generátorů hodnot a dalších předpokladů pro jeho sestavení. Nejdříve byl sestaven výkaz zisku a ztráty. Dále byl sestaven výkaz rozvaha, ve kterém se výsledek hospodaření promítl do pasiv. Pro zjištění peněžních zůstatků bylo nejdříve nutné sestavit výkaz peněžních toků. Ten byl sestaven nepřímou metodou. Zjištěné peněžní prostředky se vykazaly v aktivech a na základě toho se zachovala rovnováha mezi aktivy a pasivy. Finanční plán byl sestaven pouze v jedné variantě doplněné o analýzu citlivosti. Ta vyhodnocuje ty položky, které mají i při malé procentní změně velký dopad na společnost. Pro společnost jsou nejvíce ohrožující změna tržeb a změna výkonové spotřeby.

Následně byl finanční plán pomocí finanční analýzy, a to přesněji pomocí poměrových ukazatelů, porovnán s poměrovými ukazateli za sledované období. Z výsledků vyplývá, že finanční plán nemá výrazné výkyvy a má podobné výsledky jako byly dosaženy v minulosti. Jako slabá stránka však bohužel přetrvává nejistý výsledek Altmanova indexu. Jeho hodnoty jsou na hraně pásma prosperity a šedé zóny, je možné tedy předpokládat, že by společnost při příznivějších podmínkách dosahovala hodnot v pásmu prosperity. Na závěr lze tedy předpokládat, že si společnost i v plánovaném období udrží stabilní pozici na trhu.

V této diplomové práci došlo k sestavení finančního plánu pro vybranou společnost XYZ, s.r.o., který vychází z minulého období a zohledňuje i očekávaný vývoj společnosti, na kterou působí vlivy z vnějšího a vnitřního prostředí. Proto je možné považovat cíl diplomové práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CONSILIUM.EUROPA: Sankce EU vůči Rusku: souvislosti [online]. 2023 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/#sanctions>
- Česká národní banka: Co je to inflace? [online]. 2023 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>
- Česká národní banka a: Co je a co není PRIBOR [online]. 2015 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/Co-je-a-co-neni-PRIBOR>
- Česká národní banka b: Prognóza ČNB – zima 2023 [online], 2023. [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad: Obyvatelstvo [online]. 2021 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- Český statistický úřad a: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2022 [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych
- Český statistický úřad b: Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví [online], 2022. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanci-a-prumerne-hrube-mesicni-mzdy-podle-odvetvi>
- Český statistický úřad c: Graf – Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách) [online], 2022. [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>
- ČSSZ: Od 1. 7. 2019 se snižuje sazba pojistného na nemocenské pojištění o 0,2 % [online], 2019. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/-/od-1-7-2019-se-snizuje-sazba-pojistneho-na-nemocenske-pojisteni-o-0-2->
- ČSSZ a: Ošetřovné [online], 2023. [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/osetrovne>
- DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2016. Analýza SWOT [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1094836-Analyza-swot-predmluva-mile-studenky-ti.html>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

E15: Ropa Brent: Aktuální graf vývoje ceny ropy. Co ji ovlivňuje a jak se liší od WTI [online]. 2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/cena-ropy-brent-a-graf>

ERPforum: Proč byste měli mít ERP systém? [online], 2021. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.erpforum.cz/erp-trendy/proc-byste-meli-mit-erp-system.html>

Evropská centrální banka: Proč je inflace v současné době tak vysoká? [online]. 2021 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z:

https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.cs.html

Euro.cz [online], 2022. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/silnicni-dan-zruseni-podminky/>

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

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

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

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

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

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

Kurzy: Inflace [online]. 2023 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2022>

Kurzy a: Kdy dosáhnou ceny hutního materiálu svého dna? [online], 2023. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/699262-kdy-dosahnou-ceny-hutniho-materialu-sveho-dna/>

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Management, Marketing: Porterova konceptu generických strategií [online], 2023. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/porterova-konceptu-generickch-strategi.html>

MARINIČ, Pavel, 2008. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

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

METODICKÝ LIST: Hrubý domácí produkt [online]. 2023 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/docs/ARADY/MET_LIST/hdp_cs.pdf

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce České republiky [online]. 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-26_Makroekonomicka-predikce-leden-2023.pdf?fbclid=IwAR2REr6cOyu-PiV-WI33mJAgePVnEPGHq4j-rV_T_8ESVmRiklWuVzewuQY

Ministerstvo financí České republiky a: Daňový balíček 2021 (konsolidovaná verze) – Zákon č. 609/2020 Sb. [online], 2021. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/dane/danova-a-celni-legislativa/2021/danovy-balicek-2021-konsolidovana-verze-41175>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR [online], 2023. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Národní rozvojová banka: Vše pro malé, střední i velké podniky [online], 2023. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/podnikatele/>

PARLAMENTNÍ VOLBY. IRozhlas [online]. 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/volby/parlamentni-volby-2017/slozeni-snemovny>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SEZNAM ZPRÁVY: Rozložení poslanecké sněmovny [online]. 2023 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/p/vysledky-voleb/2021/parlamentni-volby/rozdeleni-kresel>

Tul: Organizování podniku [online], 2023. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=313570>

TÜV SÜD: ISO 14001 CERTIFICATION [online], 2023. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-14001-certifikace-systemu-environmentalniho-managementu>

The Steel: Cenový index, vývoj cen oceli, plechů, tyčové oceli [online], 2023. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.thesteel.com/cz/vyvoj-cen>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLÁDA: Programové prohlášení vlády [online]. 2022 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

VLÁDA a: Vládní usnesení související s bojem proti epidemii [online]. 2022 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-180608/>

VLÁDA b: Programové prohlášení vlády [online], 2018. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>

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

Výkazy společnosti XYZ, s.r.o. za období 2017–2021

Výkazy společnosti Kvintas s.r.o. za období 2017–2021

Výkazy společnosti I.Miroslavská strojírna, spol. s r.o. 2017–2021

Výzkumný ústav pozemních staveb – Certifikační společnost, s.r.o.: Jakost svařování, certifikace ISO 3834 [online]. 2015 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z:

<https://www.vups.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/jakost-svarovani-iso-3834/#>

Webové stránky společnosti XYZ, s.r.o.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP	49
Graf 2: Predikce HDP	50
Graf 3: Vývoj inflace	51
Graf 4: Predikce PRIBOR.....	53
Graf 5: Aktivní podnikatelské subjekty	58
Graf 6: Vývoj cen železa a oceli	62
Graf 7: Vývoj rentability aktiv 2017–2021.....	73
Graf 8: Vývoj rentability investovaného kapitálu 2017-2021	74
Graf 9: Vývoj rentability vlastního kapitálu 2017–2021	75
Graf 10: Vývoj rentability tržeb 2017–2021.....	76
Graf 11: Vývoj obratu aktiv 2017–2021.....	77
Graf 12: Vývoj doby obratu aktiv 2017–2021	77
Graf 13: Vývoj obratu zásob 2017–2021	78
Graf 14: Vývoj doby obratu zásob 2017–2021 v dnech	79
Graf 15: Vývoj doby obratu pohledávek 2017–2021 v dnech.....	80
Graf 16: Vývoj doby obratů závazků 2017–2021 v dnech	81
Graf 17: Porovnání dob obratu pohledávek a závazku 2017–2021 v dnech	82
Graf 18: Vývoj celkové zadluženosti 2017–2021 v procentech	83
Graf 19: Vývoj zadluženosti vlastního kapitálu 2017–2021	84
Graf 20: Běžná likvidita.....	85
Graf 21: Pohotová likvidita.....	86
Graf 22: Okamžitá likvidita	87
Graf 23: Vývoj Altmanova indexu v období 2017–2021	88
Graf 24: Srovnání vývoje HDP a tržeb v odvětví.....	92
Graf 25: Polynomický trend 2. stupně	93

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategická analýzy	25
Obrázek 2: Porterův model	28
Obrázek 3: Model 7S	30
Obrázek 4: Záslepovací příruba a Tvarovka	45
Obrázek 5: Technický nákres příruby	60
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	64

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Provozní zisková marže	21
Rovnice 2: Výpočty horizontální analýzy	34
Rovnice 3: Výpočet vertikální analýzy	34
Rovnice 4: Výpočty čistého pracovního kapitálu	35
Rovnice 5: Rentabilita aktiv	35
Rovnice 6: Rentabilita investovaného kapitálu	35
Rovnice 7: Rentabilita vlastního kapitálu	36
Rovnice 8: Rentabilita tržeb	36
Rovnice 9: Obrat aktiv	36
Rovnice 10: doba obratu aktiv	37
Rovnice 11: Obrat zásob	37
Rovnice 12: Doba obratu zásob	37
Rovnice 13: Doba obratu pohledávek	37
Rovnice 14: Doba obratu závazků	37
Rovnice 15: Celková zadluženost	38
Rovnice 16: Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	38
Rovnice 17: Úrokové krytí	38
Rovnice 18: Běžná likvidita	39
Rovnice 19: Pohotová likvidita	39
Rovnice 20: Hotovostní likvidita	39
Rovnice 21: Altmanův model	40
Rovnice 23: Koeficient náročnosti tržeb	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza a prognóza ziskové marže	22
Tabulka 2: Příklady forem zisku.....	33
Tabulka 3: Interpretace výsledků Altmanova modelu	41
Tabulka 4: SWOT matice	42
Tabulka 5: Rozložení poslanecké sněmovny 2017	46
Tabulka 6: Rozložení poslanecké sněmovny 2021	47
Tabulka 7: Vývoj HDP a jeho predikce.....	49
Tabulka 8: Vývoj inflace a její predikce.....	50
Tabulka 9: Index cen výrobců	52
Tabulka 10: Úrokové sazby – PRIBOR 3M	52
Tabulka 11: Měnový kurz.....	53
Tabulka 12: Vývoj obyvatelstva ve věku 15-64 let v Jihomoravském kraji	54
Tabulka 13: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji 2017–2022	54
Tabulka 14: Průměrné hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu v letech 2017–2022	55
Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv XYZ s.r.o.....	67
Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv XYZ s.r.o.....	67
Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv XYZ s.r.o.	69
Tabulka 18: Vertikální analýza pasiv XYZ s.r.o.	69
Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty XYZ s.r.o.....	70
Tabulka 20: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty XYZ s.r.o.	71
Tabulka 21: Analýza čistého pracovního kapitálu.....	72
Tabulka 22: Úrokové krytí 2017–2021 [krát].....	84
Tabulka 23: Hodnoty Altmanova indexu za období 2017–2021	88
Tabulka 24: SWOT analýza.....	89
Tabulka 25: Bodové hodnocení SWOT analýzy	90
Tabulka 26: Celkové hodnocení faktorů ve SWOT analýze	90
Tabulka 27: Pearsonův korelační koeficient.....	92
Tabulka 28: Rovnice trendů a hodnoty spolehlivosti	93
Tabulka 29: Prognóza tržeb společnosti	95
Tabulka 30: Provozní marže shora	96

Tabulka 31: Metoda procentního podílu na tržbách	96
Tabulka 32: Predikce provozní ziskové marže	97
Tabulka 33: Položky pracovního kapitálu	98
Tabulka 34: Prognóza položek pracovního kapitálu.....	99
Tabulka 35: Investiční náročnost tržeb	100
Tabulka 36: Odhad investic pro budoucí období v brutto hodnotách.....	100
Tabulka 37: Prognóza investic do dlouhodobého nehmotného majetku	101
Tabulka 38: Prognóza investic do staveb	101
Tabulka 39: Prognóza investic do samostatných movitých věcí	101
Tabulka 40: Závazky k úvěrovým institucím	102
Tabulka 41: Efektivní sazba daně	102
Tabulka 42: Vyplacené dividendy	103
Tabulka 43: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	104
Tabulka 44: Plánovaná rozvaha – aktiva	106
Tabulka 45: Plánovaná rozvaha – pasiva.....	107
Tabulka 46: Plánovaný výkaz peněžních toků	108
Tabulka 47: Dopad změny položek VZZ na VH po dani	109
Tabulka 48: Porovnání čistého pracovního kapitálu.....	110
Tabulka 49: Porovnání ukazatelů rentability	111
Tabulka 50: Porovnání ukazatelů aktivity	111
Tabulka 51: Porovnání ukazatelů zadluženosti	112
Tabulka 52: Porovnání ukazatelů likvidity	113
Tabulka 53: Výpočet Altmanova indexu pro plánované období	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha XYZ, s.r.o. (2017–2021)	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty XYZ, s.r.o. (2017–2021)	II

Příloha č. 1: Rozvaha XYZ, s.r.o. (2017–2021)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	59 033	43 960	57 541	59 809	71 265
B	STÁLÁ AKTIVA	24 434	8 573	20 461	19 484	19 791
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	24 434	8 573	20 461	19 484	19 791
C	OBĚŽNÁ AKTIVA	34 317	35 234	36 893	40 108	51 134
C.I	Zásoby	22 343	20 814	23 351	23 274	30 126
C.II	Pohledávky	11 752	13 092	5 722	9 198	7 874
C.IV	Peněžní prostředky	222	1 328	7 820	7 636	13 134
D	Časové rozlišení aktiv	282	153	187	217	340

	PASIVA CELKEM	59 033	43 960	57 541	59 809	71 265
A	VLASTNÍ KAPITÁL	47 106	38 326	39 111	43 961	58 071
A. I	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		143	144	144	144
A.III	Fondy ze zisku	35 534	20	20	20	20
A.IV	VH minulých let	0	30 452	33 232	34 897	39 148
A. V	VH běžného období	11 372	7 511	5 515	8 700	18 559
B+C	CIZÍ ZDROJE	11 927	5 607	18 369	15 835	13 029
C	ZÁVAZKY	11 927	5 607	18 369	15 835	13 029
C.I	Dlouhodobé závazky	5 400	200	11 348	8 461	2 100
C.II	Krátkodobé závazky	6 527	5 407	7 021	7 374	10 929
D	Časové rozlišení pasiv	0	27	61	13	165

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty XYZ, s.r.o. (2017–2021)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	73 304	56 793	56 486	71 646	82 076
II.	Tržby za prodej zboží	0	293	0	0	0
A	Výkonová spotřeba	46 924	35 201	39 707	49 135	46 717
A.2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	289	0	0	0
A.3	Spotřeba materiálu a energie	25 211	23 428	28 154	32 383	31 529
A.	Služby	21 713	11 484	11 553	16 752	15 188
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti +/-	384	-203	-160	58	-519
D	Osobní náklady	9 012	10 827	10 790	12 271	14 462
D.1	Mzdové náklady	6 614	8 029	7 911	9 504	10 674
D.2	Náklady na SZP a ostatní	2 398	2 798	2 879	2 767	3 788
D.2.1	Náklady na SZP	2 235	2 609	2 603	2 458	3 426
D.2.2	Ostatní náklady	163	189	276	309	362
E	Úprava hodnot v provozní oblasti	2 799	1 978	1 766	2 623	2 933
E.1	Úprava hodnot DHNM	2 799	1 978	1 766	2 623	2 933
E.1.1	Úprava hodnot DHNM trvale	2 799	1 978	1 766	2 623	2 933
III	Ostatní provozní výnosy	230	589	2 804	3 853	5 091
III.1	Tržby z prodaného DM	0	265	4	0	0
III.3	Jiné provozní výnosy	230	324	2 800	3 853	5 091
F	Ostatní provozní náklady	104	429	12	79	218
F.3	Daně a poplatky	44	42	7	13	15
F.4	Rezervy v provozní oblasti	16	379	0	58	6
F.5	Jiné provozní náklady	44	8	5	8	197
*	Provozní výsledek hospodaření +/-	14 311	9 443	7 175	11 333	23 356
VI	Výnosové úroky a podobné	0	0	1	0	0
J	Nákladové úroky a podobné	10	10	158	264	129
VII	Ostatní finanční výnosy	3	21	16	214	88
K.	Ostatní finanční náklady	251	170	186	504	353
*	Finanční výsledek hospodaření +/-	-258	-159	-324	-554	-424
**	Výsledek hospodaření před zdaněním +/-	14 053	9 284	6 848	10 779	22 932
L.	Daň z příjmu	2 681	1 773	1 333	2 079	4 373
**	Výsledek hospodaření po zdanění	11 372	7 511	5 515	8 700	18 559
***	Výsledek hospodaření za účetní období	11 372	7 511	5 515	8 700	18 559
*	Čistý obrat za období	73 537	57 696	59 307	75 713	87 255