VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

FINANČNÍ PLÁN ROZVOJE PODNIKU

A FINANCIAL PLAN OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Helena Pešková

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2023

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Helena Pešková**
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant 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:

Finanční plán rozvoje podniku

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:

Cíl: Cílem práce je sestavit finanční plán pro zvolený podnik pro období následujících čtyř let. Finanční plán bude reflektovat zjištění z provedené strategické a finanční analýzy za posledních pět a rovněž bude zapracovávat konkrétní záměr rozvoje podniku.

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, 2006. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck. 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.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu výrobní společnosti HARTMANN – RICO a.s. a je rozdělena do tří částí. Prví část obsahuje teoretická východiska potřebná pro následující kapitoly. V druhé části je představena vybraná společnost, dále je také provedena finanční a strategická analýza. V poslední části je vypracována predikce finančního plánu společnosti pro období 2022–2025, provedena analýza citlivosti a zhodnocení predikovaného období za pomoci vybraných finančních ukazatelů

Klíčová slova

finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, plánované výkazy, hodnocení ukazatelů, analýza citlivosti

Abstract

Master thesis is focused on a draft of a corporate financial plan for the manufacturing company HARTMANN – RICO a.s. and is divided into three parts. The first part contains the theoretical basis that are needed for the next chapters. The second part starts with the introduction of the selected company, followed by a strategic and financial analysis. The last part is a draft of the prediction of the corporate financial plan for the period 2022-2025, including a sensitivity analysis and evaluation of the financial plan with the help of selected financial indicators.

Keywords

financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, planned statements, evaluation of indicators, sensitivity analysis

Bibliografická citace

PEŠKOVÁ, Helena. *Finanční plán rozvoje podniku* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152010. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. 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

……..

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a poskytnuté konzultace během zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Julianě Králové, Ing. Dušanu Pavlišinovi a paní účetní Simoně Hrdinové za jejich ochotu, čas a poskytnutí potřebných informací k vybrané společnosti. Nakonec mé poděkování patří také mé rodině za neustálou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD 11

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ 12

TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU 14

1.1. Finanční plánování 14

1.2. Principy a zásady finančního plánování 15

1.2.1. Přínosy finančního plánování 16

1.2.2. Postup při finančním plánování a jeho výstupy 16

1.1. Finanční plán 17

1.1.1. Druhy finančních plánu 17

1.1.2. Postup při sestavení finančního plánu 18

1.1.3. Sestavení finančního plánu 18

1.1.4. Analýza citlivosti 22

1.2. Analýza a prognóza generátorů hodnoty 22

1.4.1. Tržby 23

1.4.2. Provozní zisková marže 24

1.4.3. Pracovní kapitál 25

1.4.4. Investice do dlouhodobého majetku 26

1.3. Strategická analýza podniku 26

1.5.2. PESTLE analýza (analýza vnějšího makrookolí) 27

1.5.3. Porterův model 5 sil (analýza vnějšího mikrookolí) 28

1.5.4. Analýza 7 S (analýza vnitřních zdrojů podniku) 29

1.5.5. SWOT analýza 31

1.4. Finanční analýza podniku 33

1.6.2. Analýza absolutních ukazatelů 34

1.6.2. Analýza rozdílových ukazatelů 35
1.6.3. Analýza poměrových ukazatelů 36
1.6.4. Ukazatele likvidity 38
1.6.5. Ukazatel aktivity 40
1.6.2. Ukazatel zadluženosti 42
1.6.2. Souhrnné indexy hodnocení 43
3. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA 46
2.1. Představení společnosti 46
1.1.1. Historie a charakteristika společnosti 46
1.1.2. Specializace 47
1.2. Strategická analýza 48
1.2.1. PESTLE analýza (analýza vnějšího makrookolí) 49
1.2.2. Porterův model 5 sil (analýza vnějšího mikrookolí) 56
1.2.3. Analýza 7 S (analýza vnitřních zdrojů podniku) 59
1.3. Finanční analýza 65
2.3.1. Analýza absolutních ukazatelů 65
2.3.2. Analýza rozdílových ukazatelů 72
2.3.3. Analýza poměrových ukazatelů 74
2.4. Celkové zhodnocení finanční analýzy 85
2.5. SWOT analýza 87
3. NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU 90
3.1. Plánované předpoklady společnosti 90
3.1.1. Plánovaná investice do LPG 90
3.2. Prognóza generátorů hodnoty 92
3.2.1. Prognóza tržeb 92
3.2.2. Prognóza provozní ziskové marže 95

3.2.3. Prognóza položek pracovního kapitálu 98
3.2.4. Prognóza investic do dlouhodobého majetku 99
3.3. Sestavení finančního plánu 103
3.3.1. Předpoklady pro tvorbu finančního plánu 104
3.3.2. Plánovaný výkaz zisku a ztráty 106
3.3.3. Plánovaná rozvaha 108
3.3.4. Plánovaný výkaz peněžních toků (Cash flow) 111
3.3.5. Analýza citlivosti 112
3.4. Zhodnocení finančních ukazatelů pro plánované období 114
3.4.1. Ukazatele likvidity 115
3.4.2. Ukazatele rentability 116
3.4.3. Ukazatele aktivity 117
3.4.4. Ukazatele zadluženosti 118
3.4.5. Altmanův model 119
ZÁVĚR 120
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 122
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 129
SEZNAM GRAFŮ 131
SEZNAM OBRÁZKŮ 132
SEZNAM SCHÉMAT 133
SEZNAM TABULEK 134
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ 137
SEZNAM PŘÍLOH 138

ÚVOD

Mezi primární cíle každé společnosti patří zajištění silné pozice na trhu, snaha o navyšování tržní hodnoty a neustálá prosperita. Je tedy důležité na základě získaných informací zvyšovat finanční zdraví podniku, její podíl na trhu i samotné zisky. Neméně důležitá je efektivnost při hospodaření se zdroji, kterou pokud podnik podcení, může spadnout do finančních potíží, které obzvláště v neočekávaných situací, nabývají rostoucí charakter. Není tomu dávno, co společnost musela čelit nečekané pandemii nebo válečnému konfliktu. V dnešní době, kdy jsou trhy nabité konkurenčními podniky je proto obzvlášť důležité zaměřit se na finanční stránku, která vychází ze zvolené strategie a provedených analýz v minulosti, a pomocí které lze předpovědět budoucí fungování a situaci v podniku.

Finanční plánování proto řadíme k jedné z nejdůležitějších činností pro podnikový management. Pomocí finančního plánu lze určit potřebné finanční zdroje, zjistit jeho likviditu. Pro jeho sestavení je potřeba důkladné znalosti samotného podniku spolu s jeho okolím. Výsledkem finančního plánování je finanční plán, díky kterému je možné předpokládat budoucí finanční a majetkovou strukturu podniku. Finanční plán se doporučuje sestavit ve více variantách, aby měl podnik více podkladů v případě rozhodování.

Tématem této diplomové práce je návrh podnikového finančního plánu pro společnost HARTMANN – RICO a.s. Společnost spadá do zdravotnického sektoru, a to svojí výrobou a distribucí zdravotnických prostředků a hygienických výrobků. Na trhu působí již 200 let, za tu dobu si dokázala vybudovat velmi silné postavení a konkurenceschopnost. Finanční plán společnosti bude sestaven pro období 4 let, a to za pomoci strategické a finanční analýzy. Tato práce bude vypracována pomocí dostupných účetních výkazů a získaných informací na základě konzultace s příslušnými zaměstnanci vybrané společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit návrh hodnocení finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyř let. Predikce finančního plánu proběhne za pomocidílčích cílů, vypracování strategické analýzy podniku pro vnitřní a vnější prostředí, dále pak provedení finanční analýzy za posledních pět let spolu s konkurenčním porovnáním výsledných hodnot.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, obsahuje definice pojmů, metod a finančních ukazatelů, které jsou potřebné pro zpracování a pochopení problematiky následujících dvou kapitol. Budou zde vysvětleny pojmy jako je krátkodobý a dlouhodobý finanční plán, definována analýza a prognóza generátorů hodnoty, nebo finanční a strategická analýza. Uvedené teoretické poznatky budou vypracovány na základě příslušné odborné literatury a odborných zdrojů.

Ve druhé části bude představena zvolená firma HARTMANN – RICO a.s. Charakterizovány její základní údaje, organizační struktura, předmět podnikání i konkurence. Následně bude provedena strategická analýza za pomoci PESTLE analýzy a Porterova modelu 5 sil, pro zjištění vnějších faktorů působící na danou společnost. Hodnocení vnitřního prostředí v podniku proběhne McKinseyho modelem „7 S“. V závěru teoretické části bude vypracována finanční analýza, ve které jsou využity poměrové, rozdílové a absolutní ukazatele. Jednotlivé finanční ukazatele společnosti budou porovnány s dvěma vybranými konkurenčními podniky, z tuzemska a zahraničí, a s oborovým průměrem. Pro hodnocení finanční situacepodniku je využit bankrotní model Altmanův index. Pro nalezení silných a slabých stránek podniku, a jeho příležitostí a hrozeb ve společnosti bude na závěr vytvořena SWOT analýza, ve které budou využity informace z obou výše uvedených analýz.

V závěrečné části bude vypracován finanční plán pro vybraný podnik. Plán bude sestaven za základě generátorů hodnoty pro období 2022–2025. Nejprve dojde pomocí korelační a regresní analýzy k prognóze tržeb v odvětví, následně budou sestaveny generátory hodnot a jejich prognózování. V závěru bude sestaven finanční plán v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích, následně bude provedena analýza citlivosti a hodnocení finančního plánu za pomocí vybraných ukazatelů.

Pro zpracování diplomové práce budou použity následující vědecké metody:

Analýza – jedná se o rozbor určitého složitějšího celku na jeho jednodušší části. Analýza bude použita především v rámci strategické a finanční analýzy.

Komparace – podstatou komparace je porovnání měřených údajů ekonomického subjektu s jiným ekonomickým subjektem, případně s jinými hodnotami ve vztahu k porovnávaným. Komparace je využita při porovnání získaných hodnot vybraného podniku s konkurenčními hodnotami v rámci finanční analýzy.Dále pak při porovnání obou variant finančního plánu.

Indukce a dedukce – indukce představuje metodu, při níž se zkoumají jednotlivé události a jevy z praxe, dle kterých dochází k vyvozování zobecněného závěru. Metoda dedukce spočívá ve vyvozování z obecného tvrzení a závěru na závěr nový a více obecný. Metoda indukce a dedukce bude použita u sestavování finančního plánu.

Syntéza – za pomoci syntézy vysvětlujeme vzájemnou souvislost a provázanost jevů. Syntéza je opakem analýzy. Metoda je využita v rámci SWOT analýzy při vyhodnocování výsledků strategické a finanční analýzy.

Statistické metody – za pomocí statistických metod lze vyjádřit vztahy a vzájemné závislosti jednotlivých veličin. V práci bude využita regresivní a korelační analýza pro získání vzájemné závislosti při prognózování tržeb a mezi makroekonomickými ukazateli.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část diplomové práce je zaměřena na objasnění teoretických poznatků, které jsou potřebné pro vypracování praktické části. Na začátek budou vysvětleny pojmy jako je finanční plán a finanční plánování, téma finanční a strategické analýzy. Budou zde popsány základní pojmy a metody, představující důležitou část pro sestavení finančního plánu.

1.1. Finanční plánování

Finanční plánování lze chápat jako proces nebo soubor činností, při němž dochází k posuzování celkových efektů, a to z pohledu finančního i investičního rozhodování. Vytvoření finančního plánu zahrnuje sestavení finančních cílů účetní jednotky, analýzu rozdílů mezi skutečností a těmito cíli a souhrn opatření k dosažení těchto cílů. (1)

Pomocí finančního plánování lze formulovat cíle a stanovit nástroje, pomocí kterých bude stanovených cílů dosaženo. Součástí plánování je analýza vnějších a vnitřních podmínek, jejich prognóza, hodnocení rizik a nejistot budoucích aktivit. (2)

Tvorba podnikatelského plánu je prakticky nemožná bez předchozího provedení finanční analýzy a analýzy podniku a okolí. Bez těchto analýz by podnik při tvorbě plánu bralv potaz pouze přání majitelů nebo manažérů podniku. Lze dedukovat, že takový plán by šlo s těží provést. Účelem tvorby podnikatelského plánu je snaha o rozvoj podniku, slouží také jako nástroj pro řízení vývoje společnosti do budoucnosti, zároveň za jeho pomoci můžeme sledovat doposud dosažené výsledky. Patří mezi základní funkci řízení. (2)

Sestavení finančního plánu by mělo dodržet princip definice SMART, tedy by měl být:

- Specific (konkrétní, dle požadavků vedení)
- Measurable (měřitelný)
- Attainable (dosažitelný)
- Realistic (reálny)
- Tangible (hmatatelný a jasný) (4)

1.2. Principy a zásady finančního plánování

Jedním z hlavních pravidel pro rozpoznání pravdivých hodnot finančního plánu je dodržování zásad a principů pro finanční plánování. Mezi zásady dle P.Marka patří: systematičnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost. Tyto zásady budou následně více popsány. (5)

Systematičnost – tuto zásadu lze chápat jako systematické sledování jednoho základního cíle, kterým je ve finančním plánování maximalizace tržní hodnoty. Mezi dílčí cíle patří maximalizace zisku, maximalizace interních finančních zdrojů nebo snaha udržet likviditu na určité výši.

Úplnost – do procesu plánování je třeba zahrnout veškeré činnosti, faktory a procesy, které jsou pro podnik relevantní.

Přehlednost – znamená snahu o lehkou operativnost při tvorbě a vyplňování finančního plánu, tedy aby bylo vše lehce vyplnitelné, kontrolovatelné a přehledné.

Periodičnost – jedná se o sestavování finančního plánu v pravidelných navazujících období.

Pružnost – každý finanční plán, spolu s jeho plánovanými hodnotami, by měl být pravidelně aktualizován, aby byly v průběhu plánovaného období veškeré hodnoty aktuální.

Klouzavost – říká nám, aby byl každý vytvořený finanční plán sestaven alespoň z části v návaznosti na jeho předchozí finanční plán. (5)

Mezi další důležité principy pro sestavení finančního plánu patří dodržení časové a prostorové koordinace:

Pomocí *časové koordinace* lze sladit krátkodobý a dlouhodobý časový plán. V případě krátkodobého finančního plánu se jedná o informace jako jsou plánované investice nebo strategie rozdělování výsledku hospodaření, získané pomocí dlouhodobého plánu. Jedná-li se o dlouhodobý finanční plán, při jeho tvorbě se vychází z posledního sestaveného krátkodobého plánu.

Prostorová koordinace spojuje jednotlivé ekonomické plány podniku. Mezi které patří například plány obchodní, plány výrobní, plány středisek, plány zásobovací, plány investiční nebo plány personální. (5)

1.2.1. Přínosy finančního plánování

Mezi přínosy finančního plánování lze zařadit například:

- zpracování strategie a taktiky sloužící k dosažení stanovených cílů podniku,
- aktivní předcházení problémům (pravidelné zpracování analýz),
- ponížení výrazného jednání managementu (odhalení případných negativních jevů v budoucnosti),
- zajištění souladu věcí věcných a peněžních v rámci jednotlivých podnikových činností a plánů,
- vyjádření dopadů v číselné hodnotě pro současné rozhodnutí do budoucnosti,
- řízení a odhalení rizik vyplývajících ze zapojení různých zdrojů kapitálu do podnikání, stanovení hodnoty, doby splatnosti a struktury pro zdroje kapitálu sloužící k realizaci plánovaných podnikových činností,
- cílevědomé chování jednotlivých prvků systému v rámci podniku (např. pracovníků),
- minimalizace komunikačních bariér uvnitř podniku,
- zajištění optimálního využití (optimální kombinace) výrobních kapacit (5)

1.2.2. Postup při finančním plánování a jeho výstupy

Při tvorbě finančního plánu je důležité nejprve zvolit vhodnou metodu pro plánování, stanovit plánovaný horizont a časové období pro plánování. Také je nutné zajistit si potřebné zdroje jako jsou účetnická data, ekonomické plány a jejich makroekonomické prognózy. Za pomocí těchto zdrojů lze následně vytvořit finanční analýzu, pomocí které získáme výsledky finančního hospodaření pro minulé období, spolu se zjištěním silných a slabých stránek samotného podniku. Následně, po vytvoření finanční analýzy, se sestavuje finanční plán podniku. (5)

Finanční plán se doporučuje sestavovat ve více variantách. Příklad postupu pro jeho sestavení může být následující:

1. sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty,
2. sestavení plánované rozvahy,
3. sestavení plánovaného přehledu o peněžních tocích,
4. kontrola přípustnosti finančního plánu (6)

Mezi akceptovatelné výstupy finančního plánu lze považovat ty, které jsou ve formě účetních výkazů, k nimž se přidává komentář obsahující vysvětlení předpokladů pro sestavení finančního plánu. Tyto účetní ukazatele se dále testují pomocí finanční analýzy a cílů podniku. Pokud nedojde k dosažení plánovaných hodnot, plánovací proces se opakuje (i několikrát). (3)

1.1. Finanční plán

Níže budou popsány druhy finančního plánu, postup při jeho sestavování a samotné sestavení finančního plánu.

1.1.1. Druhy finančních plánu

Z časového hlediska můžeme rozdělit finanční plánování na krátkodobé a dlouhodobé. Jedná se o vzájemně propojené a na sebe navazující plány, které by od sebe neměly být oddělovány. Tedy krátkodobé finanční plánování by nemělo smysl v případě, že není provedeno dlouhodobé finanční plánování (3)

a) Krátkodobý finanční plán

V případě krátkodobého finančního plánu dochází k jeho sestavení zpravidla v rámci období do jednoho roku. Tento plán je součástí dlouhodobého finančního plánu. V porovnání s dlouhodobým plánem je více přesný a specifický, neboť vychází z přesnějších dat. (6)

Cíle v krátkodobém plánu se více přizpůsobují disponibilním prostředkům. Strategie se tak více zaměřuje na aktuální hrozby a příležitosti. Díky tomu je rozhodování méně volné, avšak snazší pro vyhnutí se případným rizikům. (7)

Krátkodobý finanční plán tvoří:

- Plánovaná rozvaha,
- Plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- Plánovaný přehled o peněžních tocích (6)

b) Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší než jeden rok, zpravidla se jedná o 5 let. Tento druh plánu obvykle představuje důležitou roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku. (5)

Účelem tvorby dlouhodobého finančního plánu je realizace podnikatelského záměru a efektivní obstarávání kapitálu. Při jeho tvorbě je třeba myslet na určité životní fáze podniku a následná plynoucí specifika. Cílem takového plánu je naplnění dlouhodobých cílů v podniku. (8)

Dlouhodobý finanční plán by měl obsahovat:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- plánovanou výkaz zisku a ztráty
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování. (9)

1.1.2. Postup při sestavení finančního plánu

Dle M. Maříka vedou k sestavení finančního plánu následující kroky:

1. Sběr vstupních dat – jedná se o základní informace o podniku, sběr dat probíhá zapomocí účetních výkazů, výročních zpráv, informací o konkurenci apod.

2. Analýza dat – existují druhy analýzy dat:

a. Strategická analýza

b. Finanční analýza

c. Analýza a prognóza generátorů hodnoty

3. Sestavení finančního plánu (10)

1.1.3. Sestavení finančního plánu

Prognóza generátorů hodnoty (více v kapitole 1.4.) tvoří základní stavební kámen pro sestavení finančního plánu. Prognóza generátorů hodnoty by tedy měla předcházet tvorbě finančního plánu. Samotný finanční plán se skládá z následujících výkazů:

- výkaz zisku a ztráty (výsledovka),
- rozvaha,

- výkaz peněžních toků (výkazu cash-flow) (11)

Pro jeho sestavení je třeba doplnit víše uvedené výkazy o:

1. **Plán financování** – předpokládané splátky úvěrů, nové úvěry, navýšení vlastního kapitálu.
2. **Plánované hodnoty méně významných položek** – méně významné položky z hlediska výnosů, nákladů, pohledávek, závazků. Určitou mírou napomáhají, aby byla prognóza přesnější.
3. **Položky, které nesouvisí s hlavním provozem podniku** – například investice do cenných papírů nebo prodej nevyužívaného, příp. odepsaného majetku.
4. **Výplaty dividend nebo podílů na zisku**
5. **Formální dopočty potřebných položek** – celkové peněžní toky, nerozdělený zisk, ziskové fondy. (10)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Prvním plánovaným účetním výkazem je výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka.Níže uvedený postup je zaměřen v případě ocenění. Pokud je cílem samotný finanční plán, je třeba vymezit se vůči specifickým částem, které jsou zaměřeny právě na ocenění. Plánování je rozděleno do čtyř kategorií, které se dále dělí dle položek výkazu:

- Hlavní činnost
- Náklady na cizí kapitál
- Náklady a výnosy spojené s neprovozní majetkem
- Celkový výsledek hospodaření (10)

Hlavní činnost

- Tržby za prodej výrobků a služeb = Tržby v předchozím roce * Tempo růstu odhadnuté ve strategické analýze (prognóza tržeb)
- Ostatní položky v rámci provozního výsledku hospodaření= Tržby * Procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátoru hodnoty prognózy ziskové marže.
- Aktivace – pouze v případě, že došlo k jejímu výskytu opakovaně v minulosti, odhaduje se dle výše předchozích let, v opačném případě se tato nákladová položka neplánuje.

- Odpisy (Úpravy hodnot v provozní oblasti) = převzetí nebo odvození dle plánu investic a dlouhodobého majetku v rámci generátorů hodnoty.
- Ostatní opakující se provozní položky = Tržby * Odhadnuté procento v rámci generátorů hodnoty (jsou zde zahrnuty např. poplatky a daně, sociální náklady)
- Provozní VH (Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní) = Tržby celkem – Náklady související s hlavním provozem (do výpočtu zahrnujeme pouze náklady spojené k hlavní činností podniku) (10)

Náklady na cizí kapitál

- Nákladové úroky – hodnota převzata z plánu financování.

Náklady a výnosy spojené s neprovozní majetkem

- Lze sem zařadit jako výnosovou položku tržby za prodej majetku. Zůstatková hodnota prodaného majetku představuje položku nákladovou. Co se týče těžko předvídatelných a nepravidelných položek, ty se z pravidla neplánují.
- Na základě hodnot z minulých let a hodnot předpokládaných nákupů nebo odprodejů finančního majetku se stanoví výnosy z finančního majetku. Dále je možné doplnit nákladové a výnosové položky z prodeje cenných papírů.

Celkový výsledek hospodaření

- Vypočítá se celkový výsledek hospodaření a daň na základě očekávané daňové sazby pro budoucí roky. (10)

ROZVAHA

Rozvahu lze rozdělit na dvě části, s to na aktiva a pasiva.

Aktiva

- Na konci roku dochází k převzetí dlouhodobého majetku z plánu investic na základě generátorů hodnoty. V případě, že jsou v plánu investic pouze investičnívýdaje, stav ke konci roku se vypočítá následovně: Stav ke konci roku = Stav ke konci předchozího roku + Pořízení nového majetku – Odpisy – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku.
- Zásoby a pohledávky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu v generátorech hodnoty. Je možné je doplnit o další méně důležité nebo

neprovozní položky. V případě jejich úpravy musí být změna zahrnuta také v plánu cash flow.

- Peněžní prostředky ke konci roku se převezmou z plánu peněžních toků. (10)

Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy se zpravidla nechávají beze změny. Pokud ovšem dojde k navyšování vlastního kapitálu v podniku, je nutné, aby tato změna souhlasila a odpovídala s plánem finančního cash flow.
- Fondy ze zisku se taktéž nechávají na současné úrovni.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – Dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.
- Výsledek hospodaření běžného účetního období je přebrán ze závěrečné části výkazu zisku a ztráty.
- Krátkodobé neúročené závazky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu. Je možné v případě potřeby doplnit ostatní méně důležité nebo neprovozní závazky. Jejich změny musí být doplněny také v plánu cash flow.
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = Stav ke konci předešlého roku – Splátky + Nová přijetí (převzaty z plánu financování či plánu cash flow). (10)

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Stav peněžních prostředků na začátku roku se kopíruje se stavem z rozvahy ke konci předchozího roku. Pro lepší přehlednost je dobré uvádět definitivní znaménka +/-, na základě toho, zda dochází k navýšení nebo úbytku peněžních prostředků.

Peněžní tok z provozní činnosti (z hlavní činnosti)

- Výsledek hospodaření běžného období se vezme z výkazu zisku a ztráty
- Převzaty jsou také odpisy a změny rezerv, a to z provozní části výkazu zisku a ztráty.
- Dále jsou převzaty meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých neúročených závazků a pokud byly naplánovány, tak změny časového rozlišení, převedení probíhá z plánu provozně nutného pracovního kapitálu. Pro posuzování změn jednotlivých položek platí následující pravidla:

- Změna stavu v případě *aktivní položky* – pokud je konečný stav vyšší než stav počáteční, je změna vykázána záporně (-)
- Změna stavu v případě *pasivní položky* – pokud je konečný stav vyšší než stav počáteční, je změna vykázána kladně (+)

- Provozní peněžní tok z hlavního provozu lze dopočítat z předchozích položek.
- Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku jsou převzaty z plánu investic a dlouhodobého majetku, který je sestavuje dle prognóz generátorů hodnoty.

Náklady na cizí kapitál

- Platba nákladových úroků je převzata z výkazu zisku a ztráty.

Finanční činnost

- Do finančního cash flow jsou převzaty z plánu dlouhodobého financování očekávané výdaje na splátky úvěru, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z nezbytných přijetí nových zdrojů.
- Příjem z externího navýšení vlastního kapitálu se plánuje v určitých situacích.
- Plánují se také výdaje na výplaty dividend a podíly na zisku vlastníkům.

Peněžní tok celkem

- Celkovou hodnotu peněžního toku získáme součtem výše uvedených částí peněžních toků (provozní, investiční a finanční). Výsledná hodnota by měla být rovna stavu peněžních prostředků v rozvaze. (10)

1.1.4. Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je metoda pro analýzu kvantitativních rizik, kterou lze využít v rámci hodnocení výkonnosti podniku při jeho plánování a předpovídání. Zjišťuje závislost finančních a investičních kritérií na faktorech rizika v případě změny jednotlivých proměnných. Tyto změny se nejčastěji zkoumají formou procentní odchylky od plánovaných hodnot rizikových faktorů nebo na základě předem definovaných scénářích hodnot. Faktory, které způsobí pouze malou odchylku, lze považovat za méně důležité. Naopak pokud je výsledná odchylka větší, označujeme tyto faktory za důležité. (63), (64)

1.2. Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Samotný pojem generátor hodnoty lze charakterizovat jako soubor základních podnikohospodářských veličin, které určují ve svém shrnutí hodnotu podniku. Je zapotřebí zaměřit se zejména na veličiny, které výrazněji ovlivňují hodnotu podniku. Prognóza generátorů hodnoty slouží jako základní kostra pro sestavení finančního plánu. (10)

Následně budou více popsány položky podniku, které zásadním způsobem ovlivňují jeho hodnotu a tvoří základ pro finanční plán:

- Tržby
- Provozní zisková marže
- Pracovní kapitál
- Investice do dlouhodobého majetku

1.4.1. Tržby

Daná prognóza je založena na strategické analýze a jejích výsledcích. Za pomoci strategické analýzy lze získat informace, které lze využít k prognóze trhu. Na trh a jeho vývoj působí celá řada faktorů, jako například HDP (národohospodářský faktor), poptávkové faktory (příjem obyvatel, ceny), dále také módní trendy, spotřební zvyklosti a další. Nemělo by se zapomenout vzít v potaz také kapacitní možnosti podniku. (11)

Postupy, které se využívají pro danou prognózu:

a) Analýza časových řad a jejich extrapolace

Dochází k prognóze tržeb na základě vývoje z minulých let a z historických dat společnosti. Doporučuje se provést více analýz, aby byla prognóza co nejvíce přesná. Stanovení budoucích tržeb se vypočítá na základě trendové křivky, kterými je proložena časová řada tržeb. Aby nedošlo k nežádoucím odchylkám, je zapotřebí vybrat pomocí statistických testů takové křivky, které nejpřesněji vykreslující minulé tržby. V případě, že se podaří vhodnou křivkou proložit data, lze pak predikovat tržby pro budoucí období.

b) Regresní analýza

Budoucí vývoj tržeb je odhadován na základě závislosti na vývoji určité nezávislé veličiny, která ovlivňuje dané tržby. Odhad tržeb lze provést pomocí nezávislé proměnné představující například HDP, nezaměstnanost, příjmy domácností apod. Za pomoci

časové řady minulých tržeb a časové řady vybrané nezávislé proměnné jsou vytvořeny parametry regresní funkce. Abychom mohli vypočítat budoucí tržby, musíme stanovit prognózu pro vybranou proměnnou, kterou následně dosadíme do regresivní funkce, a tak dosáhneme prognózy tržeb pro budoucí roky. (12)

1.4.2. Provozní zisková marže

Výpočet provozní ziskové marže bude pro potřeby této práce proveden jako aplikace metody procentního podílu na tržbách. Ta vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje firmy je růst tržeb, ostatní parametry jsou odvozeny na základě podílu na tržbách. Obecně mohou být využity jako základ pro odvození vývoje predikce ostatních parametrů plánu podniku různé veličiny. (65)

Provozní zisková marže slouží jako podklad pro zdůvodnění prognózy provozních zisků v dalších letech. Lze pracovat s dvěma variantami prognózování, a to shora a zdola. Výsledek obsahuje výpočet prognózy ziskové marže, spolu s prognózou nákladových položek, které lze využít pro vytvoření pánovaného výkazu zisku a ztráty. (10)

a) Prognóza shora

Tato metoda je považována za základní metodu. Vychází z vývoje ziskové marže v minulých letech a odůvodňuje vývoj do budoucna. Při prognóze lze postupovat podle následujících kroků:

1. Na základě minulých let se vypočítá korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní, z kterého je odvozena zisková marže v procentech.
2. Bývalá zisková marže spolu s působícími faktory se podrobí analýze, tak aby byla v souladu s konkurenční pozicí podniku.
3. Na základě provedené analýzy dojde k rozhodnutí, jak bude zisková marže ovlivňována v budoucnu. Podle tohoto rozhodnutí bude následně proveden odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentech.
4. Nakonec se pomocí součinu předešlých prognóz tržeb a odhadnuté ziskové marževypočítá korigovaný provozní výsledek hospodaření před zdaněním pro následující roky. (10)

b) Prognóza zdola

1. Na začátku dojde k sestavení prognózy hlavních provozních nákladových

položek, jako jsou náklady na prodané zboží, osobní náklady a výkonová spotřeba.

2. Poté se tato prognóza doplní o méně významné provozní nákladové položky a výnosy.
3. Dále se vypočítá korigovaný provozní zisk, a to pomocí rozdílu provozních výnosů a nákladů.
4. Na závěr se vypočítá zisková marže ze zjištěného zisku a tržeb. (10)

1.4.3. Pracovní kapitál

Pracovní kapitál se ve finanční analýze spočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Pro jeho výpočet jsou důležité především položky plánování zásob, pohledávek a závazků. Analýza plánování zásob, pohledávek a závazků se zpracovává následovně:

Nejprve je třeba analyzovat náročnost výkonů na jednotlivésložky pracovního kapitálu v minulosti. Dojde k vyloučení provozně nepotřebného majetku, poté jsou vyjádřeny vazby mezi výkony a složkami pracovního kapitálu, jako poměr tržeb k sledované položce rozvahy. K tomu lze využít ukazatel doby obratu, který lze vypočítat následovně:

$$doba\ obratu\ (dny) = \frac{Položka\ pracovního\ kapitálu\ *}{Tržby/_{360\ **}}$$

Vzorec č. 1: Ukazatel doby obratu
(Zdroj: 10)

**jako položky pracovního kapitálu bereme položky zásob, pohledávek a závazků*

***počet dní v roce bereme 360 dnů*

Prostřednictvím tohoto ukazatele lze zjistit náročnost tržeb na položky pracovního kapitálu v minulém období a jejich vývoj v čase. Za předpokladu, že je doba obratu stejná jako v minulosti, bude růst zásob obdobným tempem jako růst tržeb, náročnost tržeb na zásoby se tedy nezměnila. V případě, že dojde k navýšení hodnoty doby obratu, značí to rychlejší růst zásob oproti růstu tržeb. Náročnost tržeb na zásoby se tedy navyšuje. (10)

Následně je potřeba zaměřit se na důležité faktory sledovaného vývoje. Jako faktory, které mají vliv na náročnost tržeb, lze označit například dodavatelské cykly, způsob doplňování zásob, rozhodování o rozšiřování sortimentu nebo nákupní politika. Faktory

ovlivňující položky pohledávek jsou třeba rostoucí konkurence, která vyvíjí tlak na poskytování výhodnějších obchodních úvěrů, také však záleží na vyjednávací pozici vůči odběratelům nebo na zavedeníúčinného řízení a vymáhání pohledávek ze strany podniku. V případě obchodních závazků lze mluvit o podobných faktorech.

V závěru dojde ke stanovení předpokladů související s působením zjištěných faktorů do budoucnosti a v návaznosti na to bude odhadnut vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu pro budoucí období. (10)

1.4.4. Investice do dlouhodobého majetku

Jedná se o jednu z nejvíce obtížných částí analýzy generátorů hodnoty, a to proto, že vývoj investic není plynulý. Je proto dobré zajistit si spolupráci se specialisty z podniku. Můžeme rozlišovat 3 druhy přístupu k investičnímu plánování: (11)

a) Globální přístup

Tento přístup se využívá především v případech, kdy investice do dlouhodobého majetku mají do jisté míry průběžný charakter. Ke stanovení globálnímu přístupu se využívá koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto. Tímto koeficientem s projekcí budoucích tržeb můžeme odhadnout výši potřebných budoucích investic do provozně nutného dlouhodobého majetku.

b) Přístup podle hlavních položek

Využívá se zpravidla při stanovení blízké budoucnosti. Vychází z určitých investičních podnikových plánů, které zahrnují především jednotlivé projekty a akce.

c) Přístup založený na odpisech

Daný přístup kontroluje relace k odpisům. Využívá se zejména u podniků, které investují do nehmotného majetku. Vychází z předpokladu, že výše odpisu by neměla přesahovat hodnotu investic. Pokud k takové situaci dojde, výše investic nebude dostatečná pro přežití podniku v delším časovém horizontu a investice nebudou mít rostoucí charakter. (10)

1.3. Strategická analýza podniku

Pomocí strategické analýzy se mohou podniky připravit na různé situace, které mohou v budoucnu nastat. Finanční analýza předchází samotnému sestavení finančního plánu.

Strategickou analýzu lze v obecné definici popsat jako rozborovou metodu, tedy postup

z celku k jednotlivým částem. Ve většině případů zahrnuje určitý typ podrobného identifikování, zkoumání nebo hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí působící na společnost, jedná se například o faktory politické, technologické, ekonomické, sociální. Pro daný proces analýzy se nejčastěji využívají analýzy jako je PESTLE, analýza konkurence v odvětví a situační analýza. Pro zajištění faktorů z vnějšího prostředí se může využít analýza hodnotových řetězců, analýza zainteresovaných stran, nebo analýza klíčových kompetencí. Stále častěji bývá využíván model EFQM pro strategickou analýzu organizace jako celku. Součástí strategické analýzy je také nalezení silných a slabých stránek firmy. K tomu se využívá SWOT analýza. (13)

Strategickou analýzu lze rozdělit na 2 základní okruhy její orientace:

- **Externí analýza** – analýza orientovaná na vnější okolí podniku
  - analýza makrookolí (obecné okolí)
  - analýza mikrookolí (oborové okolí)
- **Interní analýza** – analýza orientovaná na vnitřní zdroje podniku (14)

Níže budou detailněji popsány vybrané analýzy, jedná se o PESTLE analýzu, Porterův model konkurenčních sil, McKinsey 7 S analýzu a SWOT analýza.

1.5.2. PESTLE analýza (analýza vnějšího makrookolí)

Pomocí této analýzy se lze zaměřit na faktory vnějšího prostředí, jež mohou představovat v budoucnu určit hrozby nebo naopak příležitosti pro podnik.

Cílem této analýzy je odpověď na tyto základní otázky:

- Které vnější faktory působí na organizaci?
- Co mohou tyto faktory způsobit?

- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti?

(14)

Mezi faktory vnějšího okolí řadíme:

Politické faktory – zahrnují hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, vliv aexistence politických stran apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita), postoj a vliv politických osobností.

Ekonomické faktory – základní hodnocení makroekonomické situace (inflace, úroková míra, rozpočtový deficit, výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj, měnová stabilita, směnný kurz). Také zde řešíme daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cel).

Sociální faktory – sledování sociálních a kulturních změn, kam spadají demografické charakteristiky (věk a velikost populace, etnické rozložení, pracovní preference), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví) a charakteristika práce trhu (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů).

Technologické faktory – jedná se o nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, případně jejich stárnutí, dále také vládní podpora v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nebo obecná technologická úroveň a nové technologie.

Legislativní faktory – zabývají se existencí a funkčností podstatných zákonů a norem (daňové zákony, obchodní právo, právní úprava pracovních podmínek), dále sem spadá například chybějící legislativa, autorská práva a jejich vymahatelnost, nebo funkčnost soudů.

Ekologické faktory – mezi tyto faktory spadají přírodní a klimatické vlivy, globální enviromentální hrozby, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (klimatické změny, čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování). (14)

1.5.3. Porterův model 5 sil (analýza vnějšího mikrookolí)

Autorem výše jmenované analýzy je Michal Porter, jedná se o analýzu vnějšího mikroprostředí. Předpokladem této analýzy je, že ziskovost odvětví a strategická pozice podniku závisí na pěti faktorech. Tento model se zaměřuje na důležité složky odvětvové struktury, které mohou představovat silný vliv konkurence v daném odvětví. Všechny faktory ovšem nemají stejnou důležitost v daném odvětví, a to proto, že každé odvětví má vlastní strukturu. (15)

1. **Hrozba silné rivality**

V případě, že se v odvětví nachází větší počet silných konkurenčních podniků, přestává být označováno za přitažlivé. Pokud nastane stagnace nebo zmenšování odvětví, dojde také k navyšující se rivalitě. A to proto, že jednotlivé podniky se ženou za vidinou získání vyššího podílu na trhu na úrok konkurenčních podniků. Rivalitu také ovlivňují vysoké fixní náklady, neboť se firmy snaží naplnit své kapacity, a to i na úkor ponížení cen.

Dostávají se tak pod velký tlak a výsledkem mohou být jisté cenové války mezi podniky. Rivalita je taktéž ovlivněna, pokud chtějí jednotliví konkurenti zůstat na trhu, který již nabízí velkou škálu produktu téměř bez rozdílu mezi nimi. Proto je důležité zaměřit se na vylepšení pozice na trhu. (13)

2. **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V případě vstupu nové konkurence do odvětví závisí především na vstupních bariérách daného odvětví. Tyto bariéry mají vazbu na faktory jako jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům nebo diferenciace výrobků. Příchod nového konkurenta znamená novou kapacitu, která se snaží zajistit si svůj podíl na trhu, což ovlivní ostatní konkurenční podniky z hlediska ponížení cen, nárůst nákladů nebo poklesu ziskovosti. (17)

3. **Hrozba substituce s výrobky**

Pod pojmem substitut rozumíme výrobky obdobného typu sloužící ke stejnému účelu. Čím více substitučních výrobků se nachází v odvětví, tím více klesá jeho atraktivita. (13)

4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Mezi hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků lze zařadit požadavky na snížení ceny, kvalitnější výrobky, větší počet vyráběného sortimentu nebo nabízených služeb. To zapříčiní nižší zisky pro prodávající stranu. Přestože představují zákazníci důležitou část pro odvětví a nákupní proces, je z hlediska vytváření zisku prodávající strany nežádoucí, aby se jejich moc při vyjednávání navyšovala. Řešením pro prodávající může být změna dodavatele nebo zaměřit se na zákazníky s nižší mocí. (13)

5. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Atraktivita trhu klesá v případě, že dodavatelé dostanou příliš velkou moc pro vyjednávání, neboť taková moc může snižovat kvalitu či kvantitu dodávek i růst cen. Pokud dodavatelé poskytují ojedinělé výrobky, představují nenahraditelné dodávky a jejich síla roste. V případě snahy zabránit takové dodavatelské síle, je nejlepší s nimi budovat dlouhodobé a dobré vztahy. (13)

1.5.4. Analýza 7 S (analýza vnitřních zdrojů podniku)

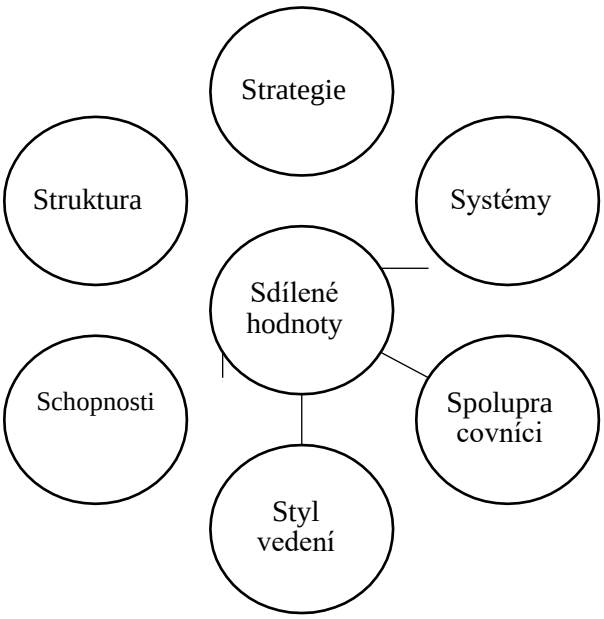


Schéma č. 1: Model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Daná analýza vznikla za pomoci pracovníků konzultační firmy McKinsey, při snaze porozumět složitostem týkajících se organizačních změn ve firmě. Název je odvozen na základě sedmi faktorů, působících na vnitřní zdroje podniku, začínající všechny na písmeno S. Jednotlivé faktory jsou vzájemně propojeny a pokud dojde k narušení jednoho z nich, může to zapříčinit narušení ostatních faktorů. Jedná se o níže uvedené faktory: (15)

1. **Strategie –** faktor zaměřující se na schopnost podniku dosáhnout svých vizí, plánů a schopnost reagovat na hrozby a příležitosti v příslušném oboru.
2. **Struktura –** zaměřuje se na obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontroly a sdílení informací).
3. **Systémy řízení –** jedná se o formální a neformální část řízení, které se v podnikukaždodenně používají v rámci řízení organizace a přístupu manažéra k problému.
4. **Spolupracovníci –** patří sem jak řídící, tak i řadoví pracovníci. Zaměřeno na vztahy mezi nimi, jejich chování, školení a způsob motivace.
5. **Schopnosti –** popisují kompetence a profesionální znalosti uvnitř společnosti. Aby se mohli zaměstnanci rozvíjet ve svých znalostech a

schopnostech, je třebajim zajistit vhodné vzdělávací podmínky a prostředí. V daném prostředí je neúspěch přijímán a povolena možnost riskovat. V případě, že potřebné znalosti nelze získat v rámci firmy, můžou být získány pomocí vnějšího prostředí.

6. **Styl –** zaměřuje se na postoj managementu v případě potřeby řídit a řešit vzniklý problém. Často dochází k rozdílům mezi formální (napsané ve směrnicích) a neformální stránkou (skutečné činnosti managementu) řízení.
7. **Sdílené hodnoty –** jedná se o základní skutečnosti, ideje a principy, jež jsou respektovány všemi pracovníky. Jejich tvorba souvisí s vizí společnosti a zároveň představují rozhodující faktor při tvorbě ostatních aspektů. Pokud se vedení společnosti snaží změnit chování ostatních pracovníků, mělo by se s danými sdílenými hodnotami ztotožnit. (15)

1.5.5. SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější metody, zejména pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. SWOT analýza pracuje se závěry předchozích analýz. Hodnotí podnik za pomoci jeho silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Vytváří rozbor a hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí pro podnik. (15)

Samotný název je odvozen spojením počátečních písmen analyzovaných stránek:

- **Strenghts** (silné stránky) – jedná se o skutečnosti, které představují výhodu jak pro zákazníky, tak pro firmu.
- **Weaknesses** (slabé stránky) – patří sem skutečnosti, které ve firmě nefungují, firma je nedělá dobře, a to i v případě porovnání s ostatními.
- **Opportunities** (příležitosti) – skutečnosti, které přináší firmě úspěch, mohou znamenat zvýšení poptávky po produktu nebo uspokojení zákazníků.
- **Threats** (hrozby) – zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které poptávku ve firmě naopak snižují a mohou přinést nespokojenost zákazníků (15).

Podstatou analýzy je zjistit silné a slabé stránky uvnitř podniku spolu s identifikací okolních hrozeb a příležitostí. Slabé stránky se snažíme omezit a ty silné naopak podpořit, spolu s nalezením nových příležitostí pro podnik, na které je možné více rozvíjet, u hrozeb

nalézt vhodná opatření.

Tvorba SWOT analýzy probíhá pomocí bodového hodnocení. Jednotlivé faktory vnitřního a vnějšího prostředí jsou sepsány do tabulky a následně obodovány. Silné stránky a příležitosti jsou bodovány na škále od 1 do 5, kde 5 bodů znamená největší spokojenost a 1 bod nejnižší spokojenost. Naopak slabé stránky a hrozby mají zápornou stupnici, a to od -1 až -5, přičemž -5 představuje nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost. Jednotlivé faktory je dobré ohodnotit také na základě jejich důležitosti (váhy). Čím má daný faktor vyšší význam pro podnik, tím je jeho číslo vyšší. Součet v této kategorii musí být roven. 1.

Tím vytvoříme rychlý přehled o situaci ve zkoumaném podniku. Poté vypočítáme součin hodnocení a důležitosti faktorů. U jednotlivých položek jsou jejich výsledné hodnoty sečteny. Nakonec sečteme všechny položky v rámci interní části (silné a slabé stránky) a v externí části (příležitosti a hrozby), pro zjištění bilance dopočítáme rozdíl příležitostí a hrozeb. (28)

Při tvorbě SWOT analýzy je důležité stanovit účel jejího využití a následná navazující opatření. Účelem může být například podklad pro definování vize, zformulování strategických cílů, nebo identifikace kritických oblastí podniku. (15)

Tabulka č. 1: Vzor pro tvorbu SWOT
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

SWOT analýza	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

1.4. Finanční analýza podniku

Existuje mnoho definic pro vyjádření finanční analýzy. Dle F. Kaloudy se jedná o metodický nástroj, pomocí kterého můžeme posuzovat a charakterizovat finančnísituaci pro vybraný podnik. (18)

Podle P. Růčkové můžeme definici finanční analýzy chápat jako *„systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech“* (19, s.9).

Hlavním smyslem finanční analýzy je za pomoci dokumentů, jako jsou účetní uzávěrky připravit podklady pro podnik. Tyto podklady slouží ke zkvalitnění rozhodování o jeho samotném fungování. (19)

Finanční analýza představuje nedílnou součást finančního řízení, neboť právě díky finanční analýze lze dohledat informace o podniku i zpětně. Výsledky analýzy předávají podniku cenné informace a doporučení, za jejichž základě daný podnik budujesvoji pozici a zajišťuje si lepší fungování z hlediska krátkodobé i dlouhodobé budoucnosti. Lze zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, má vhodnou kapitálovou strukturu, optimálně využívá aktiva, splácí své závazky včas, tedy jeho finanční zdraví (kondici). (20)

Mezi hlavní zdroje dat patří účetních výkazů v podobě:

- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha,
- přehled o peněžních tocích
- informace týkající se produktů, technologií, vlastníků, odběratelů a dodavatelů
- jako doplňují mohou sloužit zprávy o situaci a vývoji trhu nebo informace ze statistik (20)

Finanční analýza pracuje se dvěma skupinami metod, a těmi jsou:

Metody vyšší – jsou využívány v mnohem menším měřítku v porovnáním s elementárními metodami. Jejich tvorba a použití závisí na hlubších znalostech ekonomie a statistiky. Jejich uplatnění najdeme především na specializovaných pracovištích univerzit nebo ve výzkumných institucích.

Elementární metody – jsou častěji využívané. Lze je rozdělit do několika skupin:

- analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální),
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů (9)

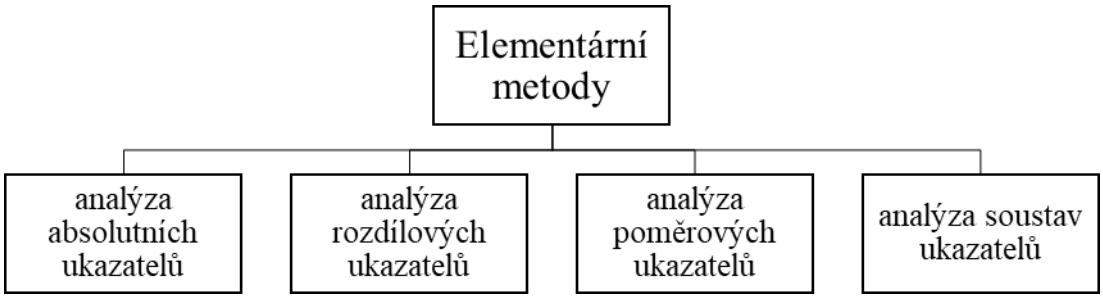


Schéma č. 2: Členění elementárních metod
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 9)

Elementární metody finanční analýzy budou použity v této diplomové práci. Jednotlivé skupiny metod jsou následně blíže specifikovány.

1.6.2. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele chápeme jako údaje, které lze zjistit přímo v účetních výkazech. Můžeme je rozdělit na stavové a tokové ukazatele. Co se týče ukazatelů stavových, ukazují nám stav k danému časovému okamžiku a jsou obsaženy v rozvaze. Naopak údaje pro tokové ukazatele najdeme ve výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Pomocí nich lze vyjádřit vývoj za určité období. (6)

1.6.2.1. Horizontální analýza

Pro výpočet horizontální analýzy dochází k porovnání změny jednotlivých položek v účetních výkazech v časové posloupnosti. Analýza porovnává stejný absolutní ukazatel vrámci řádku rozvahy nebo výsledovky a zkoumá jeho změny pro dvě a více období, od toho je odvozen název horizontální analýza. (21)

$$Absolutní\ změna = ukazatel_t - ukazatelt_{-1}$$

Vzorec č. 2: Horizontální analýza – absolutní změna
(Zdroj: 21)

$$Procentní\ změna = \frac{Absolutní\ změna}{Ukazatel_{t-1}} x100$$

Vzorec č. 3: Horizontální analýza – procentní změna
(Zdroj: 21)

1.6.2.2. Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů z hlediska procentního podílu, a to za předpokladu, že zvolená základna představuje 100 % podílu. Při rozboru rozvahy se jako základna považuje výše aktiv/pasiv, při rozboru výkazu zisku a ztráty pak velikost celkových výnosů nebo nákladů. (20)

$$Procentní\ podíl\ ukazatele = \frac{Položka\ pro\ kterou\ zjišťujeme\ \%\ podíl}{Zvolená\ základna}$$

Vzorec č. 4: Vertikální analýza – procentní podíl ukazatele
(Zdroj: 20)

1.6.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele nebo také fondy finančních prostředků, jsou využívány pro analýzu a ke zhodnocení likvidity podniku, a to v případě, kdy podnik dokáže hradit své závazky. Jejich opodstatnění najdeme především v oblasti řízení oběžných aktiv. Při výpočtu vycházíme z absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy. Rozdílové ukazatele vypočítáme jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek aktiv a pasiv. (19)

1.6.2.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) řadíme k nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelům, lze ho také označit jako čistý provozní kapitál. Má velký vliv na platební schopnost podniku. Pokud chce být podnik likvidní, musí docílit přebytku krátkodobých likvidních aktiv nadkrátkodobými zdroji, tedy mít dostatečně volný kapitál na krytí svých závazků. Platí, že čím je vyšší likvidita, tím je vyšší i hodnota ukazatele. V případě, že podnik není dostatečně likvidní a čistý pracovní kapitál představuje zápornou hodnotu, znamená to pro podnik nekrytý dluh. (9)

$$ČPK = Oběžná\ aktiva - krátkodobé\ závazky$$

Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: 9)

1.6.2.2. Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čistých pohotových prostředků (ČPP) slouží k odstranění nedostatků čistého

pracovního kapitálu, ve kterém najdeme některá oběžná aktiva nelikvidní nebo hůře likvidní. V rámci výpočtu dochází k odstranění nejméně likvidní položky oběžných aktiv, a tou je položka zásob. Pro přesnější výpočet lze odstranit také dlouhodobé pohledávky.

Výsledná hodnota daného ukazatele by se měla pohybovat kolem nuly. Pokud nabývají výsledky příliš vysokých nebo naopak nízkých hodnot, znamená to pro podnik neadekvátní množství peněžních prostředků, pro které by se mělo najít řešení. (21)

$$ČPP = pohotové\ peněžní\ prostředky - Okamžitě\ splatné\ závazky$$

Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: 21)

1.6.2.3. Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek (ČPM) neboli čistý peněžně pohledávkový fond, představuje určitý kompromis mezi předchozími ukazateli ČPK a ČPP. Určujeme zde okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Při výpočtu jsou součástí aktiv také položky krátkodobých pohledávek, ty jsou očištěny od nevymahatelných pohledávek. (16)

$$ČPM = Oběžná\ aktiva - Zásoby - Nelikvidní\ pohledávky - Krátkodobá\ pasiva$$

Vzorec č. 7: Čistý peněžní majetek
(Zdroj: 16)

1.6.3. Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů představuje základní nástroj finanční analýzy. Její využitímůžeme vidět například v případě hodnocení finanční stability a výkonosti firmy. Díky této analýze lze sestavit řadu ukazatelů, jejichž podstatou je výpočet poměrové hodnoty za pomoci vybraných položek účetních výkazů. Na základě hodnocení finančního zdravía hospodaření podniku rozlišujeme několik skupin ukazatelů, v praxi se nejčastěji využívají následující:

- ukazatel rentability
- ukazatel likvidity
- ukazatel aktivity
- ukazatel zadluženosti

- ukazatel kapitálového trhu (tržní hodnoty) (20)

1.6.3.1. Ukazatele rentability

Rentabilita = Měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tedy jako forma vyjádření míry zisku z podnikání. (18)

Lze je také označit jako ukazatele míry zisku, ziskovosti nebo výnosnosti. Pomocí ukazatelů rentability můžeme zhodnotit efektivnost podniku i podnikatelskou činnost. V případě jejich výpočtu dáváme do čitatele položky zdrojů, kterých bylo využito pro dosažení zisku a do jmenovatele určitý druh kapitálu (tržby). Hodnoty ukazatele by měli vykazovat rostoucí charakter. Ukazatel nám říká, zda je efektivnější využívat vlastní prostředky nebo cizí kapitál, jak byl vlastní kapitál zhodnocen v podnikání a ukazuje na slabší stránky v hospodaření. (18)

Ve finanční analýza se můžeme setkat s třemi druhy zisku:

- EBIT = zisk před odečtením úroků a daní
- EBT = zisk před zdaněním (provozní zisk snížený/zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření)
- EAT = zisk po zdanění (čistý zisk) (15)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jedná se o jednoho z klíčových ukazatelů, díky němu máme přehled o ziskovosti vloženého kapitálu akcionářů, společníků a jiných investorů. (8)

Pomocí ukazatele zjišťujeme, kolik peněžních jednotek vloženého vlastního kapitálu připadá jednotkám výsledku hospodaření. Pro jeho navýšení se musí firma zaměřit na navýšení zisku nebo ponížení podílu vlastního kapitálu na celkovém objemu zdrojů. V případě investora je cílem hodnotu ukazatele navyšovat, aby bylo vyšší než zhodnocení daného kapitálu v případě využití alternativní investice. Za základě daného kapitálu tak mohou investoři posoudit, zda je jejich kapitál dostatečně zhodnocován vzhledem k určitému riziku jejich investice. Pokud bude výsledná hodnota pro daný ukazatel dlouhodobě nízká (případně rovna výnosnosti jiných druhů cenných papíru), signalizuje to odsouzení podniku k zániku, neboť investoři budou chtít investovat svůj kapitál výhodnějším způsobem. (21)

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

Vzorec č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: 21)

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel využíváme v případě porovnávání produkce pro více podniků. Udává, kolik Kč čistého zisku vyplyne z 1 Kč tržeb. V případě, že jsou jeho výsledné hodnoty příliš nízké, znamená to špatnou úroveň pro řízení společnosti. Pokud jsou hodnoty naopak moc vysoké, může to predikovat určité problémy s konkurencí, se smyslu nastavení nižších cen a tím ovládnutí trhu. Pomocí ukazatele lze posoudit, jak firma vynakládá prostředky, jak kontroluje náklady a jaké má postavení na trhu z hlediska úspěchu jejichvýrobků. (22)

$$ROS = \frac{EAT}{Celkové\ tržby\ *}$$

Vzorec č. 9: Rentabilita tržeb
(Zdroj: 22)

**tržby= tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + tržby za prodej zboží*

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel vyjadřuje velikost hrubé rentability v případě neexistence daně z příjmu. Proto také slouží v případě porovnání podniků celosvětově, kdy může být hodnota daňového zatížení proměnlivá. Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy, investovanými do podnikání a vyjadřuje tak hrubou produkční sílu podniku, tedy jeho efektivnost v podnikání. Čím je výsledná hodnota ukazatele vyšší, tím lepší. Dochází k poměru zisku s celkovými vloženými prostředky.

Pro výpočet ukazatele dáváme do čitatele hodnotu zisku před zdaněním a úhradou úroků (EBIT). Ve jmenovateli nejdeme hodnotu celkových aktiv bez rozlišení a ohledu na jejich původ. (22)

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec č. 10: Rentabilita aktiv
(Zdroj: 22)

1.6.4. Ukazatele likvidity

Likvidita = podmínkou solventnosti, okamžitá schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, které lze využít na úhradu závazků.

Likvidnost = vlastnost majetku (složka aktiva), jako rychlost proměnlivosti jednotlivých složek majetku na peněžní prostředky. Čím je realizace změny rychlejší, tím je aktivum likvidnější.

Solventnost = Představuje schopnost podniku hradit k určitému termínu, v požadované době a na požadovaném místě všechny splatné závazky.

Ukazatel likvidity nám tedy vyjadřuje, jak je firma schopna přeměnit svůj majetek na potřebné prostředky pro uhrazení splatných závazků. Lze tak zjistit, zdali je podnik schopen své závazky hradit. Jedná se o ukazatel, pomocí kterého opíráme finanční rovnováhu podniku. Pokud je hodnota ukazatele příliš vysoká, znamená to, že jsou finanční prostředky uchovávány v aktivech a podnik je nevyužívá k jejich zhodnocování. (21)

Její obecný tvar lze zapsat následovně:

$$Obecný\ poměrový\ ukazatel\ likvidity = \frac{Čím\ je\ možno\ platit}{Co\ je\ nutné\ zaplatit}$$

Vzorec č. 11: Obecný poměrový ukazatel likvidity
(Zdroj: 21)

V praxi můžeme rozdělit ukazatele likvidity na 3 druhy (stupně):

1. **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita představuje likviditu 1. stupně a zároveň se jedná o nejpřesnější hodnotu. Říká nám, jaká je schopnost podniku uspokojit své věřitele v případě, že přemění veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí <0,2 – 0,5>. Pokud je hodnota vyšší, je to pro podnik příznivější. V případě, že ukazatel nabývá vyšší hodnoty jako 1, znamená to nerentabilní vázání prostředků na účtech, tedy špatné hospodaření s kapitálem. (21)

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Peněžní\ prostředky + Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec č. 12: Okamžitá likvidita
(Zdroj: 21)

2. **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita, jakožto likvidita 2. stupně, představuje širší kritérium, neboť do čitatele vstupují i méně likvidní aktiva (krátkodobé pohledávky). Mezi optimální výsledné hodnoty řadíme rozmezí mezi <1 – 1,5>. Pokud je hodnota nižší než 1, je to pro banky nepřijatelné a pro podnik to představuje prvotní platební neschopnost. Vysoká

hodnota je příznivější pro věřitele, avšak méně příznivá pro majitele. (20)

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec č. 13: Pohotová likvidita
(Zdroj: 20)

3. **Běžná likvidita**

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud naráz přemění všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Jedná se o likviditu 3. stupně.Rozmezí pro vhodné výsledné hodnoty je <1,5 – 2,5>. Hodnoty pohybující se v daném intervalu symbolizují finančně zdravý podnik. Pokud klesne likvidita pod hodnotu 1, je to pro finanční zdraví podniku nepřijatelné. (19)

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec č. 14: Běžná likvidita
(Zdroj: 19)

1.6.5. Ukazatel aktivity

Pomocí daných ukazatelů lze zjistit, jak je podnik schopen využívat vložené prostředky. Informují o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, s jakou intenzitou využívá kapitál, který má podnik k dispozici.

Přebytečné množství aktiv v podniku znamená jeho nízké využití, dochází k navyšování skladovacích zásob. Nedostatečné množství aktiv v podniku omezuje výrobu, podnik přichází o tržby a podnikatelské příležitosti. (8)

Ukazatele aktivity můžeme vyjádřit jako:

- Doba obratu – doba, po kterou je majetek v určité formě vázán v podniku, tedy za jak dlouho se uskuteční jeho přeměna na peněžní podobu (hodnoty jsou včasových jednotkách).
- Rychlost obratu – kolikrát se obrátí určitý druh majetku za určité období (hodnoty ukazatele jsou v absolutní hodnotě, která uvádí počet obrátek za rok). Čím je výsledná hodnota vyšší, tím kratší dobu jsou aktiva v podniku. (21)

Pro výpočet denních tržeb lze výši ročních tržeb podělit 365 dny (počet dní za rok), nebo 360 dny (ekonomický rok).

Obrat celkových aktiv

Představuje jednoho z nejkomplexnějších ukazatelů aktivity. Udává počet obrátek celkových aktiv na tržbách za daný časový interval (nejčastěji rok). Doporučené výsledné hodnoty by se měli pohybovat v intervalu <1,6 - 3>. Je-li je obrat celkových aktiv nižší než 1,5 obrátek, je nutné prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. Pokud podnik vykazuje vysoké hodnoty obratu celkových aktiv, znamená to, že efektivně využívá svůj majetek, měl by ovšem kontrolovat, zda nemá podinvestovaný majetek nebo zastaralé stroje. (8)

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: 8)

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (v případě materiálu nebo surovin), nebo do doby jejich prodeje (v případě zásob vlastní výroby). U zásob v podobě výrobků a zboží je ukazatel také indikátorem likvidity, neboť udává počet dnů, po které se zásoby přemění v hotovost nebo pohledávky. Pomocí ukazatele lzesledovat, za jaký počet dnů se zásoby promění v tržby. (21)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360}$$

Vzorec č. 16: Doba obratu zásob
(Zdroj: 21)

Doba obratu pohledávek

Pomocí ukazatele zjišťujeme dobu, po kterou musí podnik vyčkat, než obdrží platbu od svých zákazníků. Do doby zaplacení dlužné částky se jedná u zákazníka o bezúročný obchodní úvěr. Po tuto dobu čelí podnik riziku z nezaplacení nebo prodejeobchodního úvěru. Výsledné hodnoty doby obratu pohledávek lze využít v případě rozhodování o zkrácení doby jejich splatnosti. Pokud by podnik inkasoval své pohledávky od dlužníků dříve, obdržel by dříve také peněžní prostředky. Daný ukazateldo jisté míry ovlivňuje platební schopnost podniku. (22)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/_{360}}$$

Vzorec č. 17: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: 22)

Doba obratu závazků

Ukazatel určuje dobu (ve dnech), která uplyne mezi nákupem služeb nebo zásob dodoby jejich úhrady. V případě nákupu na obchodní úvěr, si podnik nechává po určitou dobu své peněžní prostředky na své účely. Je dobré věnovat pozornost obchodním podmínkám s dodavateli. (22)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/_{360}}$$

Vzorec č. 18: Doba obratu závazků
(Zdroj: 22)

Je důležité posoudit ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v rámci jejich zaplacení. V případě, že je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, pro podnik to představuje výhodu, neboť své závazky může uhradit pomocí inkasovaných pohledávek a zásob. (20)

1.6.2. Ukazatel zadluženosti

Zadluženost = skutečnost, kdy podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje.

Ukazatele zadluženosti vypovídají o vztahu mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem, nebo jejich složkami. Pojem zadluženost by neměl být chápán pouze v negativním smyslu, přispívá k růstu rentability a růstu věřitelského rizika. (23)

Celková zadluženost

Lze taktéž nazývat jako ukazatel věřitelského rizika. V případě likvidace roste riziko věřitelů úměrně růstu jejich zadluženosti. Věřitelé proto preferují nízké hodnoty ukazatele zadluženosti, naopak vlastníci potřebují větší finanční páku, aby mohli své zisky znásobovat. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než 50 %, dochází u věřitelů k zhodnocení, zda poskytnout úvěr nebo ne, zpravidla požádají o navýšení úroku. Optimální hodnoty celkové zadluženosti podniku by se měli pohybovat mezi 30-60 %, nad 70 % řadíme firmu mezi rizikovou. Je dobré výsledné hodnoty posuzovat s výší ukazatelem rentability vloženého kapitálu. (9)

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec č. 19: Celková zadluženost
(Zdroj: 9)

Úrokové krytí

Pomocí ukazatele úrokového můžeme vyjádřit, kolikrát pokryje vytvořený zisk nákladové úroky. Tato hodnota je důležitá zejména pro banky, věřitele a akcionáře. Poskytuje informace o tom, jak je schopen podnik splácet své závazky z úroků. Bankovní standard se rovná hodnotě 3 a platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe. Optimální hodnoty by měli vycházet v rozmezí 6–8. Pokud ukazatel nepřesáhne hodnotu 1, ukazuje to na neschopnost podniku vydělat na své úroky. Tedy v případě, že je rovna hodnotě 1, všechen zisk firmy pokryje pouze zaplacení nákladových úroků. (24)

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$$

Vzorec č. 20: Nákladové úroky
(Zdroj: 24)

1.6.2. Souhrnné indexy hodnocení

Jako cíl finanční analýzy lze uvést celkové zhodnocení podniku z jeho finanční stránky za pomoci nalezení silných a slabých stránek nebo činitelů jež působí na stav hospodaření. Výsledek znamená předložení návrhu pro budoucí lepší fungování společnosti. Cose týče analýzy soustav ukazatelů, řadíme je z hlediska rozborových metod ke složitějším. Jejich využitím lze komplexně zhodnotit finanční situaci v podniku. (20)

Aby bylo dosaženo výsledku v rámci ukazatelů finanční analýzy, je třeba vypočítat velké množství ukazatelů, u nichž může při interpretaci docházet k odlišným názorům. Proto spousta autorů usiluje o nalezení souhrnného ukazatele, prostřednictvím kterého bude možné vyjádřit celkové finančně−ekonomickou situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla. (19)

Souhrnné ukazatele jsou tvořeny modely, pomocí kterých lze vyjasnit určité ukazatele v rámci hospodaření firmy, lze také zpřehlednit dosavadní analýzy vývoje podniku a ulehčit výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů. (19)

Soustavy ukazatelů lze rozčlenit na 2 základní skupiny na základě techniky jejich vytváření:

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (pyramidové soustavy – Du Pont Diagram)
- účelově vybrané skupiny ukazatelů (bonitní a bankrotní modely)

Bankrotní modely –pomocí bankrotních modelů sledujeme, zda podnik neupadá do bankrotu, tedy zda je schopen hradit své závazky. Příčinou bankrotu nejčastěji bývá špatná likvidita, problémy s čistým pracovním kapitálem nebo špatná rentabilita vloženého kapitálu.

Bonitní modely – hodnotí finanční zdraví podniku pomocí stanovených bodů pro jednotlivé oblasti hospodaření. V závislosti na výsledné hodnotě ukazatele lze podnik zařadit do určité definované skupiny. (20)

Altmanův model (Z-skore)

Pomocí Altmanova modelu lze hodnotit finanční zdraví společnosti. Skládá se z pěti ukazatelů, které se finálně vypočítají pouze na jedno číslo (Z – skóre). Každému ukazateli je přiřazena váha stanovena na základě průzkumů. Model je tvořen složkami jako jsou rentabilita, likvidita, zadluženost a sktruktura kapitálu. Predikce bankrotu při sestavení modelu se uvádí pro období dvou let. (18)

Altmanův index lze rozdělit na 2 druhy výpočtu z hlediska právní formy podniku:

1. Altmanova formule bankrotu pro akciové společnosti

$$Z\ (a.s.) = 1{,}2\ x\ X_1 + 1{,}4\ x\ X_2 + 3{,}3\ x\ X_3 + 0{,}6\ x\ X_4 + 1{,}0\ x\ X_5$$

Vzorec č. 21: Altmanův model pro a.s.
(Zdroj: 18)

Kde:

X1= (Oběžná aktiva – Krátkodobé zdroje) / Suma aktiv

X2 = Nerozdělený zisk / Suma aktiv

X3 = EBIT / Suma aktiv

X4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Účetní hodnota celkového dluhu

X5 = Tržby / Suma aktiv

(18)

Tabulka č. 2: Altmanův model pro a.s. - interpretace výsledků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Výsledné hodnoty	Interpretace výsledků
Z> 2,99	Finančně zdravá firma
1,81> Z> 2,99	„šedá zóna“, nelze jednoznačně rozhodnout
Z <1,81	Firma ve finanční tísni

2. Altmanova formule bankrotu pro společnost s ručením omezením

$$Z\ (s.r.o.) = 0{,}717\ x\ X_1 + 0{,}847\ x\ X_2 + 3{,}107\ x\ X_3 + 0{,}42\ x\ X_4 + 0{,}998\ x\ X_5$$

Vzorec 22: Altmanův model pro s.r.o.
(Zdroj: 18)

Kde:

X1, X2, X3, X5 mají stejný význam

X4 = Účetní hodnota základního kapitálu/ Celkové dluhy

(18)

Tabulka č. 3: Altmanův model pro s.r.o. - interpretace výsledků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Výsledné hodnoty	Interpretace výsledků
Z> 2,9	Finančně zdravá firma
1,23> Z> 2,89	„šedá zóna“, nelze jednoznačně rozhodnout
Z <1,23	Firma ve finanční tísni

3. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole je představena analyzovaná společnost, její základní údaje, historie a specializace. V rámci strategické analýzy jsou zpracovány PESTLE analýza, Porterův model 5 sil a analýza 7 S. Následuje finanční analýza, do které řadíme ukazatele poměrové, absolutní, rozdílové a souhrnné indexy hodnocení. V závěru je vypracována analýza silných a slabých stránek, tedy SWOT analýza.

2.1. Představení společnosti

Firma: HARTMANN-RICO a.s.

Spisová značka: B 644 vedená u Krajského soudu v Brně

Datum vzniku a zápisu: 30.12.1991

Sídlo: Veverská Bítýška, Masarykovo náměstí 77, PSČ: 664 71

Předmět podnikání: výroba, prodej, dovoz a vývoz obvazového materiálu, operačního krytí, hygienických, kosmetických a příbuzných výrobků

Akcionář: PAUL HARTMANN AG

Internetové stránky: www.hartmann-rico.cz

(26)

Obrázek č. 1: Logo společnosti HARTMANN-RICO a.s.
(Zdroj: 44)

1.1.1. Historie a charakteristika společnosti

Společnost HARTMANN – RICO a.s. je mezinárodní firma, kterou řadíme k výrazným podnikům ve svém oboru v Evropě. Její začátky spadají do roku 1818 do Německa, kdy převzal průmyslník Ludwig von Hartmann vedení prádelny Meebold v Heidenheimu. Přestože v zemi panovala ekonomická krize, dokázal prádelnu pozvednout na jednu z největších v zemi. Se stejným zápalem pokračoval ve vedení společnosti jeho syn Paul Hartmann, který vyvinul společně se dvěma zdravotníky tzv. karbolovou gázu (později

nazývanou „největším krokem v historii operací“), která tehdy představovala revoluci v ošetřování ran, čímž předurčil další kroky této společnosti. (25)

Co se týče vývoje společnosti v tuzemsku, její vznik se datuje do roku 1991, kdy PAUL HARTMANN AG vstoupil do podniku pod tehdejším názvem Rico Veverská Bítýška. Nyní tvoří tým v HARTMANN – RICO a.s. 1 900 zaměstnanců, kteří společně upevňují přední postavení společnosti, a to na třech závodních místech. V České republice patří společnost dlouhodobě mezi přední výrobce a distributory zdravotnických a hygienických výrobků a je významným exportérem. Klade důraz na inovaci, snadné použití a vysokou efektivnost výrobků. V současné době má firma téměř 100 poboček v 34 zemí světa. (27)

1.1.2. Specializace

Firma nabízí celou škálu zdravotnických a hygienických produktů a služeb, které lze rozdělit do 6 skupin:

Ošetřování ran

Snaha o výrobky, které by proces hojení rány výrazně podpořily, nebo naopak v případě potřeby spustily. HARTMANN – RICO a.s. vyvinula unikátní koncept HARTMANN HydroTerapie, která léčbu ran zjednodušuje a snižuje pouze do dvou kroků. Těmito kroky lze vyléčit kolem 80 % všech ran, a to za použití méně převazu, snížení rizika bolesti a komplikací při hojení, což v důsledku přináší také úsporu času pro zdravotnický personál. Mezi další nabízené produkty patří například podtlaková terapie, řeší akutní i chronické hluboké rány pomocí podtlaku, medisety, lékárničky, náplasti, kineziologické tejpovací pásky a další. (44)

Dezinfekce

Dezinfekční přípravky chrání zdravotnický personál i pacienty před infekcemi a kontaminací. Jsou vyvíjeny na základě nejnovějších vědeckých poznatků a s využitím vlastních zkušeností z výroby. Více než 400 dezinfekčních produktů lze i díky spolupráci s výzkumným ústavem BODE SCIENCENTER řadit k evropské špičce v oblasti dezinfekce.

Zejména v pandemické době se do popředí dostaly dezinfekční produkty Sterillia, které používají nejen nemocniční ústavy, ale i většině domácností. Firma nabízí kromě dezinfekčních produktů také poradenské služby, vzdělávací materiály a projekty s cílem zvýšit informovanost ve zdravotnickém sektoru. (44)

Prevence rizik

Ve snaze co nejvíce předejít vzniku infekce vyvíjí HARTMANN – RICO a.s. sterilní jednorázové produkty s minimálním rizikem kontaminace. Mezi nabízenými produkty najdeme jednorázové chirurgické nástroje, operační pláště, roušky a sety pro operační i ambulantnízákroky a další. (44)

Osobní péče o zdraví

„*Zdraví je ta nejcennější hodnota, kterou v životě máme, a stále více si uvědomujeme, že je třeba o ni aktivně pečovat*." (27)

Firma se snaží některé technologie používané v nemocničních sektorech předat či více zpřístupnit pro domácnosti. Jedná se například o profesionální stroje, testy první pomoci nebo některé testy pro zjištění diagnózy. Díky takovému kroku má prakticky každý možnost získat spolehlivé údaje a porozumět svému zdraví. Tyto přístroje využívají digitální technologie, díky kterým je možné informace uchovat nebo sdílet s lékařem. Je kladen důraz na přesnost, spolehlivost a jednoduchost při jejich používaní. (44)

Inkontinence

V dnešní moderní době většina lidí trpících inkontinencí tento problém zejména kvůli ostychu raději neřeší. V HARTMANN – RICO a.s. se snaží vyvíjet potřebné pomůcky tak, aby eliminovaly každodenní problémy s touto poruchou spojené, ať už se jedná o diskrétní balení, spolehlivou savost, nenápadný tvar, komfortní materiál nebo aktivní ochranu pokožky. Zároveň se firma snaží předat veřejnosti v rámci osvěty cenné rady, zkušenosti i životní příběhy, které jsou k dispozici například na internetových stránkách spolu s kompletní nabídkou vhodných produktů. (44)

Krása a zdraví

„Hartmann ví, že jen zdravé tělo může být skutečně krásné." (27)

V této oblasti přináší společnost produkty různých značek. Jedná se o:

Bel – produkty na čištění pleti (odličovací tampony, tyčinky, ...)

Bel Baby – produkty pro dětskou suchou a hebkou pokožku

Kneipp – přírodní kosmetika vhodná pro péči o celé tělo

Ria – dámské hygienické potřeby (25)

1.2. Strategická analýza

V této části diplomové práce jsou zpracovány vybrané strategické analýzy, které byly

definovány v teoretické části práce. Konkrétně se jedná o analýzu PESTLE, Porterův model 5 sil a analýzu 7S.

1.2.1. PESTLE analýza (analýza vnějšího makrookolí)

Politické faktory

Politické faktory ovlivňují fungování jednotlivých podniků v České republice. Je proto vhodné sledovat vývoj těchto faktorů v rámci České republiky i EU a včas s či dostatečným předstihem reagovat na změny přicházející v důsledku politických rozhodnutí.

Mezi orgány státní moci řadíme moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. V ČR představuje zákonodárnou moc parlament, který se skládá ze 2 komor, a to Poslanecké sněmovny a Senátu. Vláda je vrcholný orgán výkonné moci odpovědný Poslanecké sněmovně. Poslední volby do Poslanecké sněmovny proběhly v roce 2021, ve kterých vyhrála koalice SPOLU (ODS, KDU – ČSL a TOP 09), jež vytvořila povolební koalici s koalicí PirSTAN (Piráti a Starostové). Premiérem byl zvolen Petr Fiala (ODS). Česká republika je parlamentní, demokratický, právní stát s liberálním státním režimem a se svobodnou volbou do politického systému. Po prezidentovi Miloši Zemanovi byl zvolen v lednu roku 2023 novým prezidentem Petr Pavel.

Určité změny ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. nastaly v návaznosti na pandemickou situaci koronaviru. Do popředí se více dostala možnost homeoffice, kterou i v současné době využívá stále více zaměstnanců.

Na konci února roku 2022 vypukla válka na Ukrajině (mezi Ruskem a Ukrajinou). Společnost HARTMANN – RICO a.s. se snaží podporovat obyvatele Ukrajiny materiálně, finančně i věcně. Zaměstnancům společnosti v dané zemi byly zaslány například hygienické balíčky nebo dámské hygienické potřeby. Uprchlíkům byl kromě jídla, oblečení a léků poskytnut informační servis ohledně ubytování, cizinecká policie, konzultace s psychologem a možnost ubytování zdarma. Dětem uprchlíků byly poskytnuty školní a výtvarné potřeby. Co se týče skladů, které vlastní HARTMANN – RICO a.s. na Ukrajině, byly skladové zásoby ze skladů na nejvíce ohroženém území přesunuty do méně ohrožených zemí. Společnost má pobočky také v Rusku. Na základě aktualizovaného nařízení Rady (EU) č. 883/2014, které bylo doplněno o 10 balíčků sankcí, patří dovoz za lékařským nebo farmaceutickým účelem mezi výjimky ze závazku

sankcí, dále je nehumánní odmítnout pomoct a přestat dodávat zdravotnický sortiment. Nákup, dovoz a přeprava farmaceutických výrobků patří mezi nezbytnosti a jsou z hlediska silniční přepravy do Ruska a Běloruska povoleny. Proto nebyly dodávky do Ruska nijak omezeny ani zrušeny, stejně jako fungování samotné pobočky. Přesto, že firma dokázala u těchto neočekávaných událostí najít jisté pozitivum (O7), budoucí události a jejich vývoj nelze s jistotou předvídat (T5). (55), (56), (68)

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které nejvíce ovlivňují společnost HARTMANN – RICO a.s. patří *inflace, vývoj kurzu Kč/Euro, vývoj HDP a nezaměstnanost*. Z důvodu plánované investice společnosti je zde zmíněn také *vývoj cen zemního plynu a propanu.*

V tabulce č. 4 můžeme pozorovat vývoj *hrubého domácího produktu*, který má rostoucí tendenci. K největšímu navýšení došlo v roce 2017 o 5,2 % oproti předešlému roku. Výjimku představuje rok 2020, kdy došlo k poklesu HDP o 5,5 % oproti předchozímu roku. Příčinou poklesu byla pandemie covid19, která měla negativní dopad na ekonomiku státu. Predikce Ministerstva financí je znázorněna pro roky 2022 a 2023. V roce 2023 by mělo dojít k poklesu HDP o 0,5 %, a to z důvodu trvající vysoké inflace, která ovlivňuje domácnosti a jejich výdaje. (30)

Tabulka č. 4: Vývoj HDP v letech 2017–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Ukazatel (v %)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vývoj reálného HDP	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,6	2,3	-0,5

Na základě predikce Ministerstva financí můžeme očekávat rapidní navýšení *inflace*, v tomto případě indexu spotřebitelských cen (CPI), v letech 2022 a 2023. Při vysoké inflaci dochází ke zpomalení ekonomického růstu a snížení životní úrovně obyvatel. Její navýšení je možné například posílením měny. Cílem České národní banky je ponížit inflaci na zhruba 2 % (O1). Aktuálně se očekává koncem roku 2023 hodnota inflace 10,4. (30)

Tabulka č. 5: Vývoj míry inflace v letech 2017–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Ukazatel (v %)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrná míra inflace	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,4

Důležité je také sledovat *vývoj měnového kurzu,* neboť společnost HARTMANN – RICO

a.s. importuje materiál ze zahraniční (tedy vzniklé závazky hradí v cizí měně) a exportuje hotové výrobky do zahraničních zemí. Zásadní je pro společnost sledovat kurz české koruny k euru, dolaru a librám.

Od roku 2018 do roku 2020 byla zaznamenána depreciace české měny vůči euru. Následně až do roku 2022 došlo k posílení české koruny. To se očekává také v dalších letech. V případě apreciace je situace příznivá pro import, jelikož se sníží ceny nakupovaného materiálu od dodavatelů ze zahraničí. Obdobný vývoj můžeme pozorovat také u kurzu české koruny vůči dolaru. V případě vývoje libry k české koruně nedocházelo ve sledovaném období k výraznějším výkyvům, predikce pro roky 2023 a 2024 je stanovena na 0,037, to znamená, že 1 libra odpovídá 0,037 haléřům českých korun. Tato situace bude více příznivá pro import zboží. Firma ovšem nejen dováží, ale také vyváží své zboží. Protože se jedná o velké množství sortimentu, je sazba pro jednotlivé kurzy zafixována (45), (54), (62)

Tabulka č. 6: Vývoj vybraných měnových kurzů v letech 2017–2024
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 45, 54, 62)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Měnový kurz CZK/EUR	26,33	25,64	25,67	26,44	25,64	24,57	23,8	23,8
Měnový kurz CZK/USD	23,39	21,74	22,94	23,2	21,68	23,36	21,9	21,6
Měnový kurz CZK/GBP	0,032	0,034	0,034	0,032	0,033	0,035	0,037	0,037

Míra nezaměstnanosti klesala do roku 2019. Následně, především vlivem pandemie covid19, došlo k jejímu navýšení. Tato skutečnost se projevila ve vybrané společnosti snížením počtu zaměstnanců, a to převážně ve výrobě. Predikující hodnoty rostou, zejména v roce 2023 je předpoklad nejvyšší míry nezaměstnanosti, a to 3,2 %. V případě navýšení počtu nezaměstnaných lidí hrozí, že dojde v podniku k poklesu pracovní síly (T8), avšak pro firmu to může také představovat větší počet nezaměstnaných na trhu, mezi kterými lze nalézt požadovaného uchazeče (O2). (30)

Tabulka č. 7: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2017–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Ukazatel (v %)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrná míra nezaměstnanosti	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,4	3,2

Vývoj ceny plynu ovlivnil společnost zejména v důsledku provedené investice do LPG zásobníků. Tabulka č. 8 zobrazuje ceny zemního plynu a LPG za období 2017 až 2023. U cen zemního plynu můžeme sledovat do roku 2020 poměrně stabilní vývoj. V roce

2021 došlo k výraznému meziročnímu cenovému navýšení o 1,2 Kč za 1 KWh, po kterém následoval rapidní skok na průměrnou cenu 5,1 Kč za 1KWh. Pro rok 2023 je plánován pokles na 2,4 Kč za 1 KWh zemního plynu. Vývoj cen LPG je obdobný jako v případě cen zemního plynu, ovšem nedochází k natolik výrazným výkyvům.

V roce 2022 představoval LPG cenově výhodnější alternativu zemního plynu, jejich rozdíl tvořil téměř 2 Kč za 1 KWh. Od roku 2023 je tomu opačně. Zemní plyn lze koupit nyní zhruba o 1 Kč za 1 KWh levněji než v případě LPG. (50), (60), (61), (68)

Tabulka č. 8: Vývoj cen plynu v období 2017–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 50, 60, 61, 68)

vývoj cen (CZK/KWh)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
zemní plyn	0,45	0,45	0,61	0,50	1,70	5,10	2,40
LPG	0,49	0,69	0,50	0,48	1,90	3,00	3,20

Sociální faktory

Mezi sociální faktory, důležité pro společnost, patří *demografický vývoj obyvatelstva*, pomocí kterého lze zjistit základní soubor pro výběr potenciálních zaměstnanců a *míra nezaměstnanosti*. Ta slouží podniku ke zjištění počtu osob hledající pracovní pozici. Jedná se zejména o nedostatek pracovníků v dělnických profesích, kterých je čím dál méně, neboť většina populace má středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, případně vysokoškolské vzdělání, tedy vhodných uchazečů s výučním listem ubývá.

Sídlo společnosti HARTMANN – RICO a.s. se nachází ve Veverské Bítýšce v Jihomoravském kraji. Ve stejném kraji také najdeme kanceláře společnosti, logistické centrum a závod. Zbylé závody najdeme v Královéhradeckém kraji a v kraji Vysočina.

Z hlediska *demografického vývoje obyvatelstva* do roku 2020 počet obyvatel v Jihomoravském kraji mírně rostl, v roce 2021 došlo k největšímu rozdílovému snížení hodnoty, a to o 10 759 osob, následující rok počet obyvatel vzrostl. Velký podíl na výkyvech z hlediska počtu obyvatel má již od roku 2003 migrační příliv a odliv.

Ke dni 30.12. 2022 je udáván počet obyvatel v Jihomoravském kraji 1 186 151 osob, z nichž nadpoloviční většinu tvoří ženy. Počtem obyvatel je Jihomoravský kraj na třetím místě v České republice. V Královéhradeckém kraji i kraji Vysočina se počet v posledních dvou letech značně snížil. Důvodem je především přirozený úbytek obyvatel a migrační úbytek obyvatelstva. Počet mužů v těchto krajích pomalu roste, naopak žen ubývá. (27, 31, 32, 34, 35)

Tabulka č. 9: Počet obyvatel ve vybraných krajích v letech 2017–2022
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 31, 34, 35)

Počet obyvatel	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Jihomoravský kraji	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327	1 184 568	1 186 151
Královehradecký kraji	551 089	551 021	551 647	550 803	542 583	542 084
Kraj Vysočina	508 916	509 274	509 813	508 852	504 025	504 212

Níže zobrazená tabulka č. 10 vyjadřuje *míru nezaměstnanosti* v Jihomoravském kraji. Z tabulky je patrné, že počet nezaměstnaných osob neustále roste. K výraznému poklesu došlo v roce 2018, kdy se podíl nezaměstnaných osob snížil o 0,74 % oproti předešlému roku. Ovšem celkový počet nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji s každým rokem roste, a to až na výši 4,57 % pro rok 2023. V krajích Vysočina a Královéhradeckém můžeme pozorovat do roku 2022 obdobný vývoj. V roce 2022 podíl nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji oproti předchozímu roku vzrostl, následně na začátku roku 2023 opět klesl. V kraji Vysočina, v roce 2022 míra nezaměstnanosti v porovnání s předchozím rokem lehce klesla, na začátku roku 2023 tato míra výrazně vzrostla na 3,28 %. (33), (36), (37)

Ukazatel míry nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ve věku 15–64 let evidovaných na úřadu práce vztažený na počet osob stejného věku. Jedná se tedy o uchazeče hledající práci, mezi kterými může společnost HARTMANN – RICO a.s. vybírat vhodného kandidáta, a to zejména na dělnické pozice, kde jsou minimální požadavky na kvalifikaci.

Tabulka č. 10: Míra nezaměstnanosti ve vybraných krajích v letech 2017–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 33, 36, 37)

Ukazatel (v %)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	4,6	3,86	3,48	4,14	4,02	4,36	4,57
Míra nezaměstnanosti v Královehradeckém kraji	2,7	2,3	2,4	3,1	2,8	3,1	2,65
Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina	3,26	3,02	2,2	3,1	2,9	2,8	3,28

Technologické faktory

U firem vyrábějících zdravotnický sortiment dochází k nárůstu investic do modernějších zařízení, ty usnadňují a zkvalitňují výrobu. Velké firmy se snaží co nejvíce automatizovat, digitalizovat a optimalizovat, což přispívá k jejich konkurenceschopnosti (O3). Technologie jdou neustále dopředu a pro velké společnosti, jako je HARTMANN – RICO

a.s., je důležité snažit se s nimi se udržet krok.

Společnost investuje do digitalizace procesů a do strojních technologií. Přestože je velká část výrobků vyráběna ručně, je snaha tuto výrobu co nejvíce zefektivnit a automatizovat, aby mohly být poskytovány výrobky nejvyšší kvality (O4). V posledních pěti letech došlo k několika významným investicím. Jedná se například o rozšíření výroby ve Veverské Bítýšce o CPT sety (výroba individualizovaných zákaznických setů), rekonstrukce zázemí pro zaměstnance nebo nákup nových výrobních strojů. V letošním roce by se firma chtěla více než do aktiv a zdrojů zaměřit na investice do lidí a služeb, které s lidmi souvisí (S5). (46), (47), (48), (68)

V rámci procesu Salesforce se společnost snaží také automatizovat objednávací systém, cílem je minimalizovat lidské chyby a zvyšovat komfort zákazníka. (68)

Legislativní faktory

V první polovině roku 2023 dojde k novelizaci zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Představuje restrikci v možnosti nesčítat tzv. „nahodilé průběžné nákupy“. Podle České komise ČR se nákupy sčítat musejí a jejich vyhýbání (především malých zakázek) naprosto popírá principy evropské regulace veřejných zakázek. V případě nadlimitních zakázek budou muset zadavatelé související plnění důkladně sčítat a opakované objednávky nahradit typicky vysoutěženými rámcovými dohodami, anebo již celkem obvyklými dynamickými nákupními systémy, které se systému průběžných objednávek již značně přibližují. (42)

V roce 2023 také dojde ke změně ve vyhlášce č. 145/2022 Sb., která obsahuje dohodu deseti segmentů vyjma ambulantních specializovaných služeb, poskytovatelů laboratorních a radiologických služeb, poskytovatelů následné lůžkové péče a poskytovatelů akutní lůžkové péče. V principu se jedná o plošné navýšení úhrad o 8 %. (42)

Jako reakce na covidovou dobu byla přijata novela č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, který říká, že v případě mimořádné události získává ministerstvo zdravotnictví pravomoc změnit či stanovit úhradu nebo maximální cenu pro léčiva. Cílem je možnost pružného stanovení úhrady pro léčiva, která svůj význam najde především v rámci ochrany veřejného zdraví. (42)

Od 1. ledna 2022 platí pro společnost HARTMANN – RICO a.s. nová legislativa, která

se týká preskripce zdravotních pomůcek. Jedná se zejména o změnu podmínek pro úhradu zdravotnických prostředků pro inkontinentní pacienty a podmínku stanovit nelékařské zdravotní pracovníky, kteří mohou předepisovat na e-poukaz zdravotnické prostředky. Jedná se o zavedení spoluúčasti 2 % u pacientů zařazených do třetího stupně inkontinence již od prvního pokusu. Preskripce se tedy mění na výši 1 734, 38 Kč s DPH za měsíc.

Především ve výrobním sektoru se dále musí dodržovat zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, č. 24/2003 Sb., které stanovuje technické požadavky na strojní zařízení a také nařízení vlády č. 163/2002 Sb.

Dle nařízení vlády č. 465/2022 Sb., s platností od 1. ledna 2023 byla navýšena základní sazba minimální mzdy o 1 100 Kč, tedy na částku 17 300 Kč, v případě hodinové sazby se jedná o navýšení o 7,4 Kč na 103,8 Kč. Vývoj minimální mzdy je znázorněn v tabulce číslo 11 a její navýšení ovlivňuje mzdové výdaje společnosti HARTMANN – RICO a.s. (T3). (38)

Tabulka č. 11: Vývoj minimální mzdy v letech 2017–2023
(Zdroj: 39)

Ukazatel (v Kč)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Minimální mzda v ČR	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200	16 200	17 300

HARTMANN – RICO a.s. musí, jako každá společnost podnikající v České republice, dodržovat právní předpisy, zákony a vyhlášky České republiky, které ovlivňují její fungování (T6). Jedná se zejména o tyto zákony:

- zákon č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmu,
- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 22/1997 Sb., zákon o technických požadavcích na výrobky,
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- zákon č. 268/2014 Sb., zákon o zdravotnických prostředcích,
- zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a související předpisy. (27)

Společnost musí odvádět daň z přidané hodnoty neboli DPH a daň z příjmu. V rámci České republiky v současné době platí 21 % základní sazba daně (většina zboží a služeb), 15 % snížená sazba daně (potraviny, určité zdravotnické pomůcky) a 10 % další snížená sazba daně (kojenecká výživa, léky). Daň z příjmu pro právnické osoby je stanovena na 19 %.

Ekologické faktory

V současné době plní společnost HARTMANN – RICO a.s. všechny legislativní nařízení v oblasti životního prostředí a ekologie a plně přijímá zodpovědnost za její celkový vliv na okolní prostřední, ať už se jedná o přírodu nebo občany.

Společnost si dále zakládá na rozvíjení šetrné enviromentální firemní kultury, což znamená, že maximálně omezuje dopady činností na životní prostřední a snaží se vyvíjet produkty přátelské k životnímu prostředí, vždy v souladu se standardy řady ISO 14000. Tento závazek společnost HARTMANN – RICO a.s. přijala v podobě projektu Health, Safety & Environment Management. Jedná se o systém managementu bezpečnosti, kde je primární ochrana zdraví při práci a ochrana životního prostředí. (41)

1.2.2. Porterův model 5 sil (analýza vnějšího mikrookolí)

Porterův model 5 sil, které tvoří: hrozba silné rivality, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substituce s výrobky, hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.

Hrozba silné rivality

Společnost HARTMANN – RICO a.s. patří k významným výrobcům a distributorům, a to nejen v České republice, ale také v zahraniční sféře (S1). Celosvětově si firma udržuje postavení na předních příčkách, a to díky neustálému vývoji a výrobě produktů s ohledem na stávající a budoucí potřeby a na základě dlouholetých zkušeností v dané oblasti (S2). Společnost vyrábí širokou škálu různých výrobkových skupin pro různé trhy (S4). Jedná se o velmi silnou společnost. Konkurence v rámci tuzemska je poměrně malá, na mezinárodních trzích je vyšší (T4), ale přesto si společnost udržuje své postavení na předních příčkách.

Konkurenční srovnání společností vyrábějící *zdravotnické prostředky* bylo provedeno na základě specifických oblastí výroby. K jednotlivým společnostem je pro představu uveden jejich tržní podíl v procentech.

- *Dezinfekce* –Schülke & Mayr (20,4 %), Ecolab (18,7 %), B. Braun Melsungen AG (15,6 %), HARTMANN – RICO a.s. (14,3 %)
- *Inkontinence* – HARTMANN – RICO a.s. (30,1 %), ESSITY CZECH REPUBLIC, s.r.o. (23,7 %), Abena.cz (13,2 %), Coloplast Czech s.r.o. (9,8 %), TZMO Czech Republic (7 %)
- *Prevence rizik* – HARTMANN – RICO a.s. (25,7 %), LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. (21,8 %), PROMEDICA PRAHA GROUP, a.s. (11 %), PANEP s.r.o. (9,8 %)
- *Hojení ran* – HARTMANN – RICO a.s. (34,4 %), Batist Medical a.s. (8 %), B. Braun Melsungen AG (7 %)

Mezi konkurenční podniky zabývající se *produkcí léčiv* patří Zentiva, k.s., která byla donedávna součástí francouzského mezinárodního koncernu Sanofi a již od roku 2009 se řadí mezi největší domácí giganty. Další velkou společností je Teva Czech Industries s.r.o., spadající pod izraelskou nadnárodní korporaci Teva. Největším českým, a zároveň středoevropským producentem doplňků stravy je třinecká firma Wallmark, a.s. Dále například PRO.MED. CS Praha a.s. (68)

Dle databáze Orbis a publikace Panorama zpracovatelského průmyslu vydávané Ministerstvem obchodu a průmyslu spadá společnost do kategorie CZ-NACE 21 – Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků, a to konktrétně do skupiny CZ-NACE 21.2 – Výroba farmaceutických přípravků. Tato skupina má v rámci oddílu rozhodující postavení, neboť její podíl na celkových tržbách přesahuje 90 %. Jejich objem v roce 2016 vzrostl oproti roku 2008 o 22,1 %, zatímco u druhé skupiny CZ-NACE 21.1. klesl o 32,7 %. (43)

Dalším významným faktorem je nařízení o zdravotnických prostředcích MDR (Medical Devides Regulation). Jedná se o nařízení EU o sjednocení a regulaci zdravotnických prostředků v rámci EU. Společnost HARTMNN – RICO a.s. je již držitelem (S11), což neplatí pro některé ostatní konkurenční podniky (O5). (50), (69)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na farmaceutickém trhu působí převážně zavedené velké společnosti, většinou se zahraniční účastí, které disponují vysokým kapitálem i kapacitami. Velkou výhodu může představovat možnost sdílení know-how mateřskou jednotkou a zajištění potřebných

složek pro provoz výzkumu a vývoje, finanční výhody, silnější pozici při vyjednávání s dodavateli nebo odběrateli. (27)

Tedy co se týče zdravotnického trhu, jedná se o poměrně nasycený trh (O6). Hrozba vstupu nového konkurenčního podniku je malá. V daném odvětví je po většinu období nárůst konkurence nepatrný, obecně nedochází k výkyvům v jejich počtu. Z velké části je to z důvodu poměrně výrazných bariér vstupu do odvětví. V případě vstupu nového podniku na trh je třeba zajistit určitý finanční obnos, dodržet dané normy, nařízení, zákony a mít potřebné odborné znalosti. Stabilní je také postavení společnosti HARTMANN – RICO a.s. (68)

V současné době představují pro evropský farmaceutický trh největší ohrožení společnosti z rychle rostoucích zemí, jako jsou Brazílie, Indie a Čína. Tyto společnosti konkurují především z hlediska nižších cen. (43)

Hrozba substituce s výrobky

Portfolium nabízených výrobků společností HARTMANN – RICO a.s. je velmi pestré. Pro každou skupinu bychom na trhu našli určité množství substitučních výrobků. V určitých případech, jako je například výroba inkontinenčních pomůcek, nebo dezinfekčních přípravků, patří společnost mezi přední výrobce a vynakládá veškeré prostředky, aby si dané postavení udržela. Hrozba substitučních výrobků se tak snižuje. Produkty určené pro ošetřování ran, jako jsou náplasti, gázy či obvazy, nebo operační sety není příliš možné diferenciovat. Naopak sortiment v oblasti kosmetiky lze substituovat snadno.

Společnost HARTMANN – RICO a.s. tak spoléhá na své silné jméno, garantovanou kvalitu a cenovou dostupnost. Ve většině případů bude hrát hlavní roli kvalita a rozumná cena výrobku. Značná část farmaceutických přípravků také podléhá patentové ochraně, což značně omezuje konkurenci výrobu substitučních výrobků.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Společnost HARTMANN-RICO, a.s. má velké množství odběratelů v řádech tisíců. Obecně je lze rozdělit zákazníky společnost Hartmann do 2 základních skupin:

- *Lékárny a lékárenské velkoobchody*
- *Nemocnice, polikliniky, kliniky, ambulance, zdravotní a sociální služby, domovy pro seniory, agentury domácí péče a další.*

Mezi nejdůležitější zákazníky, jejichž odchod by pro firmu představoval velkou hrozbu, patří:

- *nemocnice*: Fakultní nemocnice v Praze, Fakultní nemocnice v Brně, Promedica Praha Group, VO distributoři Perfect Distribution,
- *lékárny*: Medimat Inko, Pharmos a.s., Alliance Healthcare,
- *spotřební zboží*: DM drogerie market, Kaufland ČR, Globus ČR, Ahold ČR, Tesco Stores ČR, Solvent ČR.

Spektrum zákazníků je rozmanité stejně jako jejich citlivost na změnu ceny. Aby si firma udržela stávající odběratele, snaží se neustále sledovat jejich potřeby a uspokojovat svojí nabídkou z hlediska ceny, kvality i dostupnosti. (68)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly s dodavateli

Firma dováží materiál pro výrobu produktů z Evropy a Asie. Ve většině případech se jedná o dlouhodobou obchodní spolupráci (S3). Tito dodavatelé byli vybráni na základě optimální ceny, kvality a časových možností. V současné době je dováženého materiálu málo, stejně tak i dodavatelů daného materiálu. Konkrétně se jedná například o netkané textilie jako jsou polyethylen, polypropylen, které jsou dováženy v rolích a slouží pro výrobu roušek. K zabalení produktů se dováží viskóza a krepový papír nebo folie. Určitá část sortimentu je dovážena již vyrobená, příkladem můžou být zdravotnické pláště, rukavice nebo nůžky. Z toho důvodu si mohou více určovat cenu i podmínky. V případě, že by došlo z jejich strany k výraznému odchýlení, mohlo by to znamenat ztrátu významných dodavatelů (W1). (68), (70)

V případě, že by došlo k přerušení dovozu od některého z dodavatelů, byla by společnost nucena vyhledat jiného. Soudě dle dobrého jména a silného postavení na trhu by to pro firmu nepředstavoval problém, znamenalo by to ovšem vynaložit čas a náklady na vyhledání vhodného dodavatele a nastolení nových podmínek.

1.2.3. Analýza 7 S (analýza vnitřních zdrojů podniku)

Následně jsou popsány jednotlivé oblasti analýzy 7S.

Strategie

Za firemní strategii je považováno neustálé udržování kontaktu s lékařským prostředím a zjišťování aktuálních potřeb lékařů a zdravotnického personálu. Cílem neustálých

dialogů mezi specialisty společnosti a uživateli produktů dané společnosti je zvyšování kvality a užitné hodnoty výrobků a jejich průběžná inovace. Díky tomu se v produktech a službách společnosti projevuje její velká přednost – medikální kompetence.

Cílem firmy je stát se u zákazníků na evropských trzích jejich volbou č. 1, ať už v oblasti problému inkontinence, hojení akutních i chronických ran, či prevence infekcí. Firma se snaží o dlouhodobou kvalitu, dostupnost a bezpečnost, a to jak pro ty, kteří ji poskytují (lékaři, zdravotnický personál), tak i pro ty, kteří ji potřebují (pacienti). Proto se snaží neustále zlepšovat a inovovat a hledat nové cesty, postupy a metody s vidinou zlepšení léčby a způsobu léčení. Klíčem k úspěchu je dodržování základních hodnot firmy, které jsou: vysoká výkonnost, soustředění se na potřeby zákazníka, a především vášeň pro to, co firma dělá. Velký důraz je kladen také na zaměstnance, na zajištění vhodných pracovních podmínek pro všechny, investice do jejich vzdělání, nabízené benefity a další. Investice probíhá také do nových technologií, aby byla zajištěna plynulá výroba. V budoucnu společnost HARTMANN – RICO a.s. plánuje odkoupit firmu vyrábějící kosmetické a hygienické potřeby, čímž by rozšířila své portfolio. (27)

Dle Michaela E. Portera využívá firma strategii diferenciace. Primárním cílem společnosti není snaha prvenství o nejnižší cenotvorbu produktu, ale naopak zaměření se na konkurenční výhody a kvalitu vyráběného sortimentu, a tím zlepšovat dobrého jméno značky a postavení společnosti.

Struktura

Ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. je ovládající osobou pan Eduard Schleicher, se sídlem v Ulmu v Německu. Eduard Schleicher nepřímo ovládá společnost prostřednictvím společnosti PAUL HARTMANN AG. Ta vlastní veškeré akcie společnosti. K ovládání společnosti dochází především rozhodováním na Valné hromadě společnosti. (26)

Ve firmě HARTMANN – RICO a.s. pracuje velký počet zaměstnanců a z toho důvodu musí být systém managementu ve společnosti dobře propracovaný. Obecně lze mluvit o hierarchické organizační struktuře.

Nejvyšším představeným – generálním manažerem a předsedou představenstva je Ing. Ľubomír Páleník. Pozici technického a výrobního ředitele zastupuje Ing. Pavel Fuchs, Ph.D. Jako jednatel firmy je nyní Ing. Marek Třeška, MBA spolu s Ing. Tomášem

Grohem. Toto základní rozdělení je zobrazeno v schématu č. 3. Těmto ředitelům se zodpovídají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (např. HR, marketing, účetnictví, IT a další), kteří přijímají strategická rozhodnutí pro příslušné oddělení. Pod vedoucími pracovníky najdeme zaměstnance na tzv. nízké úrovni, kteří při výkonu práce zodpovídají samy za sebe. Podrobnější organizační struktura je uvedena v příloze č.6 (26), (27)

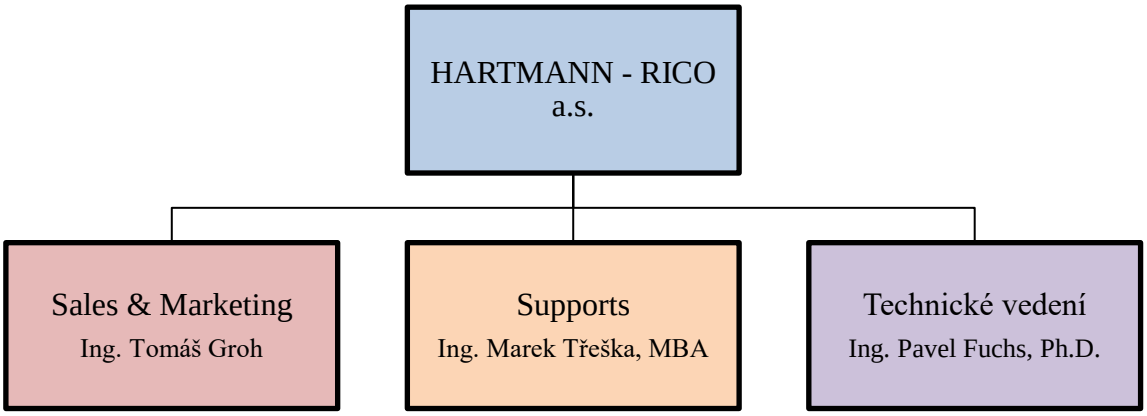


Schéma č. 3: Základní organizační rozdělení ve společnosti
(Zdroj: 27)

Výhodou je jasně daná pozice každého pracovníka, tedy každý zaměstnanec ví, kdo je jeho vedoucí, na koho se v případě problému nebo nejasnosti obrátit. Je také jasně definovaná cesta případného povýšení. Ovšem toto jasné rozřazení může způsobit pocit méněcennosti v případě níže postavených zaměstnanců, a naopak pocit nadřazenosti u vedoucích pracovníků. V případě, že dojde u vrcholového vedení ke špatnému rozhodnutí, nikdo jiný již nemá pravomoc ho změnit.

Základní organizační rozdělení společnost je na výrobu a obchod, které jsou podporovány servisy, jako jsou finanční oddělení, IT, personální oddělení, zahraniční servis, logistika, všeobecná správa apod. (27)

Ve výrobě je 5 výrobních sektorů celkem ve třech závodech, které rozlišujeme na základě vyráběných druhů výrobků:

- Veverská Bítýška – Jednorázové operační roušky, jednorázové sety pro operační zákroky CombiSet

- Havlíčkův Brod – zaměřuje se na výrobu komponentů pro finální výrobu setů jednorázového operačního krytí,
- Chvalkovice – jednorázové sety pro ambulantní zákroky MediSety, sádrová obinadla a gázové produkty, balení operačních rukavic (25)

Obchod je rozdělený podle zákaznických segmentů:

- IN-PATIENT – nemocnice,
- OUT-PATIENT – lékárny, sociální ústavy,
- RETAIL – spotřební zboží

Podobná struktura je i v dceřiné společnosti na Slovensku. (27)

Systémy řízení

Pro zpracování informací ohledně produktů se využívá systém PEGA. Napříč celou společností se pracuje v systému SAP, který spadá pod systém PEG a využívá se pro uchování údajů o produktech a zákaznících, logistických informací, nákupu, plánování, samotného prodeje, ale také pro vedení financí a účetnictví. Dále se využívá aplikace IBM Lotus notes, BrandBanka, Salesforce a CRM systém, ve kterých se taktéž uchovávají potřebné údaje o zákaznících, produktech nebo zaměstnancích. (71)

V rámci sdílení veškerých potřebných dokumentů, složek a znalostí se využívá databáze Sharepointu. Zaměstnanci mohou volně mezi sebou sdílet potřebné soubory a zároveň určit oprávnění, kdo k nim bude mít přístup. Na každodenní bázi se používají aplikace od Microsoftu jako je například Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint. Dále se využívají programy jako je PowerBI, SQL nebo SAC, které slouží pro statistické a analytické zpracování obsáhlých dat. (71)

Pro lepší organizaci práce firma využívá systémů ServiceNow, kde může zaměstnanec podat ticket na požadovanou činnost nebo s požadovanou prosbou. Tento ticket je poslán kompetentnímu pracovníkovi, který daný požadavek vyřeší. Je využívána také JIRA a docházková systém AneT. (68), (71)

Pro vytvoření objednávky a fakturace se využívá systém ARIBA, jejich pravidelné párování se provádí pomocí Classifieru. Webové stránky společnosti jsou tvořeny přes pomocné systémy Magento, TYPO 3 a Anakeo. (68)

Spolupracovníci

Aktuálně tvoří tým společnosti HARTMANN – RICO a.s. více než 1 900 zaměstnanců, z nichž asi 1 500 pracuje ve výrobě a 400 v kancelářích. Zaměstnanci jsou motivováni nabízenými benefity, jako je například zvýhodněná cena Multisport karty, pracovní doba 7,5 h namísto běžných 8 h, možnost práce na home-office, obdržení veškerého potřebného hardwarového vybavení a další.

Společnost patří ke stabilním zaměstnavatelům, jedná se svými zaměstnanci spravedlivě a slušně, stejně tak i se svými obchodními partery. Fluktuace v kancelářích se pohybuje kolem 12 %, ve výrobě zhruba 22 % (S7). (48), (67)

V průběhu roku jsou pořádány různé akce, na kterých se mohou zaměstnanci z jednotlivých pracovišť více poznat a budovat přátelské vztahy. V rámci jednotlivých oddělení se pořádají pravidelné teambuildingy, kde taktéž dochází k utužení pracovních i přátelských vztahů. Tato setkání poskytují prostor pro shrnutí míry splnění cílů za dané období a plánování cílů budoucích.

Každá pracovní pozice je charakterizována požadovanou úrovní vzdělání nebo kvalifikací a uchazeči jsou přijímáni na základě přijímacího řízení, které je zpravidla více kolové. V případě, že se jedná o vedoucí pozice, je požadováno vysokoškolské vzdělání, znalost cizího jazyka a informační gramotnost. U dělnických pozic ve výrobě se zaměřuje především na pracovitost zaměstnance, tedy minimální úroveň vzdělání není stanovena. Obecně lze konstatovat, že fluktuace ve společnosti je nízká, vyšší procento je patrné ve výrobě. (27)

Schopnosti

Neodmyslitelnou složkou podílející se na úspěchu celé společnosti jsou zaměstnanci, jejich schopnosti a dovednosti. Proto, jak již bylo zmíněno, prochází každý uchazeč více kolovým pohovorem, na základě, kterého se firma snaží vybrat nejvíce vhodného kandidáta pro určitou pracovní pozici. V případě nástupu nového pracovníka je po dobu alespoň 3 měsíců důkladně zaučován a kontrolován, aby byl po uplynutí zkušební doby plnohodnotným zaměstnancem společnosti a mohl svoji práci vykonávat samostatně.

Na jednotlivé pozice je potřeba konkrétních znalostí. Ve firmě probíhají pravidelná školení a vzdělávací programy zaměřené na potřebné znalosti dle typu pozice a jejich rozšíření. A to jak pro zaměstnance ve výrobě i v kancelářích. V případě zájmu zajišťuje

firma interní i externí školení pro navýšení odborné kvalifikace zájemcům. Příkladem může být například událost *Inspirativní pátek*, která funguje každé 2 týdny a na kterou se může přes Microsoft Teams připojit každý zaměstnanec. Inspirativní pátek trvá zhruba 1 hodinu, během které se účastníkům vysvětluje fungování vybraných užitečných systémů, aplikací pro usnadnění každodenní práce, také jsou zde představeny různé novinky a plánované akce společnosti. Pro zájemce společnost zajišťuje kurzy a lekce cizích jazyků (S6).

Styl

V tuzemsku je společnost HARTMANN – RICO a.s. pod vedením 3 zkušených lídrů a těmi jsou: Ing. Tomáš Groh, Ing. Marek Třeška, MBA, Ing. Pavel Fuchs, Ph.D. Jejich dobré a zodpovědné vedení tvoří základní kámen úspěchu společnosti. Zmíněné vedení se zodpovídá dozorčí radě s předsedkyní Brittou Fünfstück. (25) Ve společnosti převládá demokratický styl vedení, pouze v určitých případech se využije stylu autoritativního. Je kladen důraz na názory a podněty všech zaměstnanců napříč celou společností.

Každý týden zasedají jednotliví manažéři a vedoucí oddělení na meetingu, kde se určují jednotlivé kroky a probírá plán dosažených cílů z minulého týdne a plánuje pro budoucí týden. Stejně tak mají všichni vedoucí naplánovaný každý týden meeting se svými zaměstnanci, kde se hodnotí splněná práce a konzultují postupy a plány pro následující týden. Je tak zavedena otevřená komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Co se týče vedení ve výrobě, vedoucí výrobního úseku zadává úkoly mistrovi výroby, který s danými úkoly seznámí pracovníky a dělníky ve výrobě a který je zodpovědný za jejich správnou a včasnou výrobu.

Sdílené hodnoty

Společnost se řídí posláním: *„přehodnocovat péči o zdraví neustálým hledáním cest, jak zlepšit léčbu, její výsledky a zkušenosti s poskytováním zdravotní péče, a to jak v odborném sektoru, tak v domácím prostředí.“*. Pro naplnění daného poslání se řídí třemi základními hodnotami, a to *srdcem, partnerstvím a profesionalitou*. (25)

Společnost se snaží poskytovat zákazníkům výrobky a služby, které zlepšují efektivitu léčby, prevence i samotné zdravotní péče. Snaží se neustále posouvat péči o zdraví o krok dál, a to jak v soukromé, tak odborné sféře. Jednotlivá řešení jsou vyvíjena s ohledem na současné i budoucí potřeby zákazníků a opřena o dlouholeté zkušenosti ve zdravotnickém

sektoru. Pomocí nápadů, podnětů a otázek zaměstnanců a partnerů jsou vytvářeny inovativní produkty. Zaměstnanci jsou podporováni a motivováni k odvádění kvalitní práce. „*Za veškerým naším úspěchem stojí konkrétní lidé a my si jejich úsilí nepřestáváme vážit.*“ (25)

1.3. Finanční analýza

V následující části je zhodnocena finanční analýza společnosti HARTMANN – RICO a.s. za pomocí vybraných finančních ukazatelů pro sledované období od roku 2017 do roku 2021. Pro lepší vypovídací hodnotu jsou výsledné hodnoty společnosti porovnány s konkurenčními podniky a oborovým průměrem spadajících do skupiny CZ-NACE 21. Tvorba finanční analýzy slouží k nalezení slabých a silných stránek společnosti.

2.3.1. Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu z vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Horizontální a vertikální analýza ukazatelů

Horizontální analýza zobrazuje změnu vybraných položek účetních výkazů v porovnání s předchozími lety, tedy meziroční změny položek. Nejprve je zpracována horizontální analýza aktiv, poté horizontální analýza pasiv. Znázorněny jsou absolutní i relativní změny.

Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

AKTIVA	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	**153 973**	**6,58**	**157 128**	**6,30**	**186 960**	**7,05**	**380 849**	**13,42**
Dlouhodobý majetek	**195 016**	**28,65**	**24 352**	**2,78**	**39 922**	**4,44**	**-2 345**	**-0,25**
DM hmotný	197 409	29,53	17 782	2,05	32 894	3,72	261 492	28,53
DM nehmotný	-2 393	-21,05	6 570	73,22	7 028	45,22	-2 345	-10,39
DM finanční	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	**-41 043**	**-2,47**	**132 776**	**8,20**	**147 038**	**8,40**	**121 702**	**6,41**
Zásoby	46 300	7,31	-5 805	-0,85	65 236	9,68	257 815	34,89
Krátkodobé pohledávky	-96 647	-9,76	110 505	12,36	43 949	4,38	-38 271	-3,65
Dlouhodobé pohledávky	85	22,08	80	17,02	7 630	1387,27	-10	-0,12
Peněžní prostředky	8 160	25,74	30 652	76,89	28 214	40,01	-96 388	-97,63
Časové rozlišení aktiv	**1 059**	**27**	**-2 656**	**-53**	**2 009**	**84**	**-1 444**	**-33**

Meziroční změny celkových aktiv se každým rokem navyšují. To znamená, že jejich

hodnota byla každý rok vyšší než v minulém roce. Největší nárůst nastal v roce 2021, hodnota aktiv vzrostla oproti minulému roku o 380 849 tis. Kč.

V roce 2018 došlo k navýšení dlouhodobého majetku oproti roku 2017 o 195 016 tis. Kč (28, 65 %). V důsledku investice do 3 strojů vzrostl dlouhodobý hmotný majetek o 28,53 %, což představuje hodnotu 197 409 tis. Kč. Rozdíl u dlouhodobého nehmotného majetku vykazuje zápornou hodnotu, meziročně došlo k jeho poklesu o 2 393 tis. Kč (21,05 %). Záporný rozdíl lze sledovat také u položky oběžných aktiv, kde došlo k poklesu o 41 043 tis. Kč (2,47 %), na tento pokles měla největší vliv snížená hodnota krátkodobých pohledávek, a to zejména u položky pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba. Hodnota časového rozlišení aktiv vzrostla mezi lety 2017–2018 o 1 059 tis. Kč (27 %).

Na meziroční navýšení hodnoty dlouhodobého majetku (o 24 352 tis. Kč), který můžeme sledovat mezi lety 2018 a 2019, měl největší podíl nárůst dlouhodobého nehmotného majetku (o 6 570 tis. Kč). Firma v daném roce investovala do nového softwarového vybavení. Nárůst lze sledovat také v případě oběžných aktiv, a to o 132 776 tis. Kč. Na meziroční navýšení mělo největší vliv zvýšení hodnoty peněžních prostředků a krátkodobých i dlouhodobých pohledávek.

Obdobné meziroční výsledky můžeme sledovat také v letech 2019 a 2020, s rozdílem kladného nárůstu časového rozlišení aktiv a zásob. Dlouhodobé pohledávky výrazně vzrostly, a to o 7 630 tis. Kč, což představuje meziroční změnu o 1387, 27 %.

V roce 2021 došlo k snížení hodnoty dlouhodobého majetku oproti předchozímu roku, a to o 2 345 tis. Kč (0,25 %). Příčinu lze hledat v meziročním poklesu výše dlouhodobého nehmotného majetku o 10, 39 %, tedy o 2 345 tis. Kč. U dlouhodobého hmotného majetku došlo k navýšení hodnoty o 261 492 tis. Kč (28,53 %), což nejvíce ovlivnila položka nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Oběžná aktiva se meziročně navýšila o hodnotu 121 701 tis. Kč (6,41 %), a to především vlivem změny položky zásob, která vzrostla v roce 2021 o 257 815 tis. Kč (34,89 %), oproti roku 2020. U položek pohledávky a peněžní prostředky nastal meziročnímu pokles hodnot. V případě krátkodobých pohledávek došlo v roce 2021 k meziročnímu poklesu o hodnotu 38 271 tis. Kč, v daném roce se výrazně snížila zejména hodnota položky pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba. K výraznému poklesu hodnoty došlo také v případě položky peněžních prostředků.

Vertikální analýza aktiv

Níže je zpracována tabulka vertikální analýzy aktiv.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

AKTIVA	Podíl (%)				
	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Dlouhodobý majetek	**29,08**	**35,11**	**33,94**	**33,11**	**37,25**
DM hmotný	28,56	34,71	33,33	32,29	36,59
DM nehmotný	0,49	0,36	0,59	0,80	0,63
DM finanční	0,035	0,03	0,03	0,03	0,03
Oběžná aktiva	**70,92**	**64,89**	**66,06**	**66,89**	**62,75**
Zásoby	27,06	27,24	25,41	26,03	30,96
Krátkodobé pohledávky	27,06	35,83	37,88	36,93	31,37
Dlouhodobé pohledávky	0,02	0,02	0,02	0,29	0,25
Peněžní prostředky	1,35	1,60	2,66	3,48	0,07
Časové rozlišení aktiv	**0,17**	**0,20**	**0,09**	**0,15**	**0,09**

Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech je ve sledovaném období průměrně 33,7 %. Větší část celkových aktiv zabírají oběžná aktiva. Ta se pohybují na intervalu hodnot od 62,75 do 70,92 % celkových aktiv.

Největší část dlouhodobého majetku je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. Položky dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku představují pouze malé procento z celkových aktiv.

Oběžná aktiva jsou nejvíce ovlivněna položkami krátkodobé pohledávky a zásoby. Dlouhodobé pohledávky a peněžní prostředky představují minimální část oběžných aktiv.

Minimální část tvoří také položka časového rozlišení aktiv na hodnotě celkových aktiv.

Horizontální analýza pasiv

V tabulce č. 14 je vypracována horizontální analýza rozvahy pro pasiva.

Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

PASIVA	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	**153 973**	**6,58**	**157 128**	**6,30**	**186 960**	**7,05**	**380 849**	**13,42**
Vlastní kapitál	**113 001**	**6,73**	**139 848**	**7,81**	**133 540**	**6,91**	**9 000**	**0,44**
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	-67 873	-5,44	107 782	9,14	130 848	10,16	160 673	11,33
VH běžného účetního období	180 874	112,41	32 066	9,38	2 825	0,76	-151 806	-40,30
Cizí zdroje	**40 972**	**6,19**	**17 280**	**2,46**	**53 287**	**7,40**	**371 982**	**48,10**
Rezervy	-3 871	-29,08	2 398	25,40	493	4,16	-244	-1,98
Krátkodobé závazky	42 002	6,69	9 666	1,44	49 868	7,33	374 319	51,29
Dlouhodobé závazky	2 841	14,04	5 216	22,61	2 926	10,34	-2 093	-6,71

Ve sledovaném období let 2017–2021 dochází každý rok k meziročnímu nárůstu celkových pasiv, stejně jako v případě celkových aktiv.

V roce 2018 vzrostla položka vlastního kapitálu o 113 001 tis. Kč oproti předchozímu roku. V případě položky základního kapitálu nedošlo v rámci sledovaného období ke změně jeho hodnot. V roce 2018 došlo k poklesu hodnoty výsledku hospodaření z minulých let v porovnání s hodnotou v roce 2017, a to o 67 873 tis. Kč. Meziroční pokles nastal také u rezerv. Naopak v případě výsledku hospodaření za běžné účetní období došlo k navýšení hodnoty o částku 180 874 tis. Kč, firma tedy v roce 2018 generovala zisk. Meziročně se navýšila také hodnota cizích zdrojů. K výraznějšímu nárůstu došlo u krátkodobých pohledávek, hodnota se v roce 2018 navýšila o 42 002 tis. Kč oproti roku 2017.

Mezi lety 2018 a 2019 došlo v rámci sledovaného období k největšímu nárůstu vlastního kapitálu, a to o 139 848 tis. Kč. Výsledek hospodaření minulých let meziročně vzrostl o 107 782 tis. Kč. Vzrostla také hodnota výsledku hospodaření za běžné účetní období. U ostatních položek pasiv evidujeme jejich nárůst. V případě dlouhodobých závazků došlo k největšímu navýšení v rámci sledovaného období, a to o 5 216 tis. Kč

V roce 2020 byly všechny položky pasiv vyšší, než v roce 2019. Největší procentní nárůst lze sledovat u položek VH minulých let (10,16 %) a dlouhodobých závazků (10,34 %).

Největší meziroční nárůst položky výsledku hospodaření minulých let můžeme pozorovat v roce 2021, kdy hodnota vzrostla oproti roku 2020 o 160 673 tis. Kč. Největší meziroční

navýšení nastalo v případě krátkodobých závazků, v roce 2021 vznikly společnosti závazky k úvěrovým institucím a závazky ovládající nebo ovládané osoby, navýšily se také závazky z obchodních vztahů. Naopak část dlouhodobých závazků byla v tomto roce uhrazena, to dokazuje pokles hodnoty dané položky.

Vertikální analýza pasiv

Dále je zpracována vertikální analýza pasiv.

Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní pracování dle 26)

PASIVA	Podíl (%)				
	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Vlastní kapitál	**71,72**	**71,82**	**72,84**	**72,75**	**64,42**
Základní kapitál	11,54	10,82	10,18	9,51	8,39
VH minulých let	53,31	47,30	48,56	49,97	49,05
VH běžného účetního období	6,88	13,70	14,10	13,27	6,99
Cizí zdroje	**28,28**	**28,18**	**27,16**	**27,25**	**35,58**
Rezervy	0,57	0,38	0,45	0,43	0,38
Krátkodobé závazky	26,85	26,87	25,65	25,71	34,30
Dlouhodobé závazky	0,86	0,92	1,07	1,10	0,90

Výše celkových pasiv je tvořena položkami vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Časové rozlišení pasiv není evidováno. Většinový podíl, téměř tři čtvrtiny, zaujímá vlastní kapitál.

Největší podíl, v rozmezí 47,3 – 53,31 %, na hodnotě celkových pasiv má položka výsledku hospodaření minulých let. Firma přenáší velkou část zisku z předchozího období. Výsledek hospodaření běžného období se na tvorbě pasiv podílel nejvíce v roce 2020, a to 14,10 %.

Nejvýraznější položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé závazky. Největší podíl na celkových pasivech vykazovaly v roce 2021, a to 34,3 %. Ve sledovaném období let 2017–2021 tvořily hodnotu celkových pasiv v rozmezí od 25,65 – 34,3 %. Zbylá část oběžných aktiv patří položkám rezerv a dlouhodobým závazkům, jejich hodnoty jsou v rámci celkových pasiv nízké, v žádném ze sledovaných let nepřesahují hodnotu 1,5 %.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Jako předposlední ukazatel v rámci analýzy absolutních ukazatelů je uvedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.

Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2017–2018		2018–2019		2019–2020		2020–2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	274 668	9,95	62 796	284,12	-170 656	-5,51	571 055	19,52
Tržby za prodej zboží	92 533	6,12	35 336	2,20	119 671	7,29	140 789	8,00
Výkonová spotřeba	274 680	8,41	-91 611	-2,59	-48 502	-1,41	622 684	18
Změna stavu zásob vl. čin. (-)	-23 953	169,37	93 751	-246,10	-33 942	-60,99	-74 416	-342,71
Aktivace (-)	-2 658	8574,19	-1 773	65,94	2 482	-55,63	142	-7,17
Osobní náklady	73 271	9,99	89 864	11,14	7 722	0,86	24 997	8,41
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-19 694	-21,87		35,53	23 406	24,55	21 465	18,08
Ostatní provozní výnosy	-6 494	-4,01	26 691	17,16	26 893	14,76	-16 344	-7,82
Ostatní provozní náklady	-6 673	-4,97	37 487	29,38	35 810	21,69	-328	-0,16
Provozní VH	**65 734**	**29,12**	**-27 892**	**-9,57**	**-11 068**	**-4,20**	**49 874**	**20**
Výnosové úroky a podobné výnosy	-124	-57,94	-27	-30,00	164	260,32	-72	-32
Nákladové úroky a podobné náklady	241	42,13	1 039	127,80	-1 505	-81,26	3 587	1 034
Ostatní finanční výnosy	0	0,00	478	47 800,00	9 668	2 018,37	-10 147	-100
Ostatní finanční náklady	24 245	118,41	-44 026	-98,45	21	3,02	101 662	14 199
Finanční VH	**122 614**	**-588,56**	**63 116**	**62,01**	**13 904**	**8,43**	**-213 333**	**-119**
VH před zdaněním	**188 348**	**91,93**	**35 224**	**8,96**	**2 836**	**0,66**	**-163 459**	**-38**
Daň z příjmů	7 474	17,00	3 006	5,84	163	0,30	-11 653	-21
VH za účetní období	**180 874**	**112,41**	**31 702**	**9,28**	**3 189**	**0,85**	**-151 806**	**-40**

Jednu z důležitých hodnot představuje pro společnost výše tržeb, jedná se o položky tržby z prodeje výrobků a služeb společně s tržbami za prodej zboží. Meziročně se jejich hodnoty v rámci sledovaného období postupně navyšují. Výjimka nastala v roce 2020, kdy hodnota tržeb z prodeje výrobků a služeb klesla oproti předchozímu roku o 170 656 tis. Kč. V daném roce propukla celosvětová pandemie, která ovlivnila nejen fungování ve společnosti, došlo také k nižšímu počtu prodaných výrobků. Z toho důvodu lze v příslušném roce sledovat také nárůst hodnoty zásob. U výkonové spotřeby došlo v roce 2018 k meziročnímu nárůstu, a to o 274 680 tis. Kč, následně hodnoty klesaly až do roku

2020. V roce 2021 došlo vlivem rostoucích cen materiálu, energií i služeb k nejvyššímu nárůstu položky výkonové spotřeby za sledované období, a to o 622 684 tis. Kč oproti roku 2020.

Provozní výsledek hospodaření v roce 2018 vzrostl o 65 734 tis. Kč v oproti roku 2017, poté jeho hodnoty postupně klesaly. V roce 2021 došlo znovu k meziročnímu nárůstu hodnoty. Finanční výsledek hospodaření každým rokem roste. To je způsobeno převažující hodnotou finančních nákladů nad finančními výnosy.

Důležitou položkou v rámci výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření za účetní období, představuje hodnotu čistého zisku. S výjimkou posledního roku, kdy došlo k poklesu oproti roku 2020 o 151 806 tis. Kč, byl jeho meziroční vývoj kladný.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Na závěr je uvedena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty, která spadá do analýzy absolutních ukazatelů. Analýza je rozdělena pro nákladovou a výnosovou část.

Tabulka č. 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Podíl (%)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	62,20	61,80	62,94	59,64	63,37
Tržby za prodej zboží	34,10	32,70	33,35	35,88	34,45
Ostatní provozní výnosy	3,65	3,17	3,70	4,26	3,49
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,01	0,21	0,00

Z tabulky č.17 vyplývá, že rozhodující složku výnosů představují tržby. Největší část celkových výnosů je tvořena hodnotou položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, která se na celkové hodnotě výnosů podílí v průměru z 62 %. Podíl tržeb z prodeje zboží na výnosech se pohybuje v rozmezí 32,7 – 35,88 %. Podíl 4 % celkových výnosů patří položce ostatní provozní náklady. Zbytek položek tvoří zanedbatelné procento na výnosech společnosti.

Tabulka č. 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Podíl (%)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Výkonová spotřeba	76,39	76,93	73,15	72,34	73,96
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/–)	-0,33	-0,83	1,18	0,46	-0,97
Aktivace (–)	0,00	-0,06	-0,09	-0,04	-0,03
Osobní náklady	17,17	17,54	19,03	19,25	18,03
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,11	1,53	2,02	2,53	2,58
Ostatní provozní náklady	3,14	2,77	3,50	4,28	3,69
Nákladové úroky a podobné náklady	0,02	0,04	0,01	0,08	0,00
Ostatní finanční náklady	1,05	0,02	0,02	2,18	0,00
Daň z příjmů	1,03	1,12	1,16	1,16	0,79

Vertikální analýza nákladů zobrazuje podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech společnosti. Největší část zabírá výkonová spotřeba. Její podíl na celkových nákladech se pohyboval v letech 2017–2021 v rozmezí od 72,34 % do 76,93 %. Osobní náklady se na hodnotě celkových nákladů podílely zhruba z 18 %.

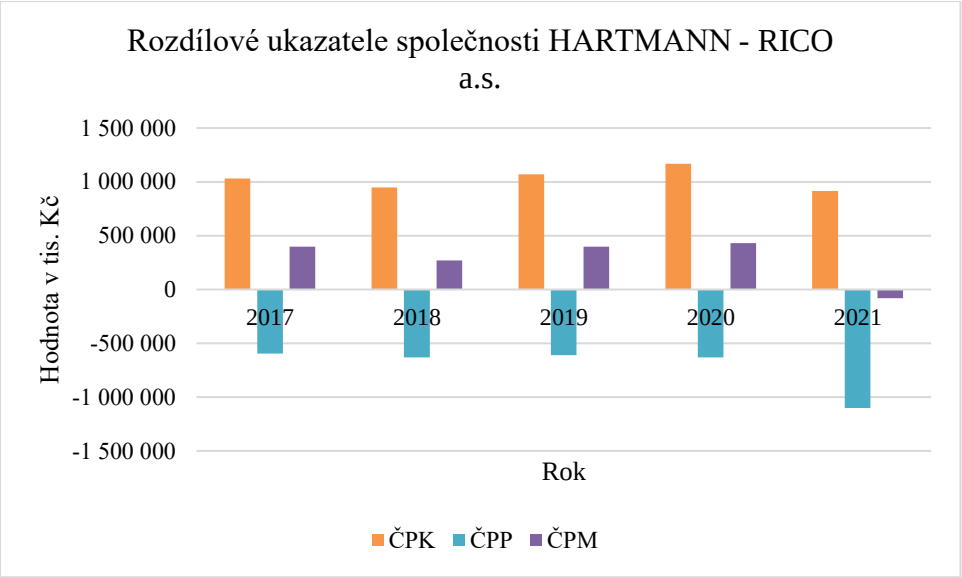
2.3.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Tato část finanční analýzy je zaměřena na rozdílové ukazatele, tedy na ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK), čistých pohotových prostředků (ČPP) a čistého peněžního majetku (ČPM). Níže zobrazená tabulka zaznamenává hodnoty rozdílových ukazatelů, které byly vypočítány na základě vzorců uvedených v teoretické části.

Výsledné hodnoty ukazatelů slouží podniku k hodnocení likvidity, k zjištění, zda je podnik schopen uhradit své závazky.

Tabulka č. 19: Hodnoty rozdílových ukazatelů pro období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
ČPK	1 031 383	948 338	1 071 448	1 168 618	916 001
ČPP	-596 587	-630 429	-609 443	-631 097	-1 101 804
ČPM	398 172	268 827	397 742	429 676	-80 756



Graf č. 1: Vývoj rozdílových ukazatelů v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Čistý pracovní kapitál ve sledovaném období kolísal. Všechny hodnoty nabývají kladných čísel, to znamená, že hodnoty oběžných aktiv jsou vyšší než hodnoty krátkodobých závazků a podniku tak zbývá určitá rezerva na pokrytí případných neočekávaných výdajů.

Přestože mají výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu kolísající trend, nedochází v žádném roce k rapidnímu poklesu nebo nárůstu. V roce 2018 došlo k snížení hodnoty oproti roku 2017 o 83 045 tis. Kč, následně se v roce 2019 hodnota navýšila o 123 110 tis. Kč. K navýšení došlo také v roce 2020, a to o 97 170 tis. Kč oproti roku 2018. V tomto roce dosáhl čistý pracovní kapitál nejvyšší hodnoty, tedy 1 168 618 tis. Kč, v následujícím roce se hodnota dostala na nejnižší, a to na 916 001 tis. Kč. I přes lehký nárůst oběžných aktiv došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků v daném roce.

Pro hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu není obecně stanovena optimální hodnota. Avšak v případě, že jsou výsledné hodnoty v záporu, znamená to neschopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. V případě nečekaných výdajů nebo finančních potíží by společnost musela čerpat z dlouhodobého majetku.

Čisté pohotové prostředky jsou z hlediska rozdílových ukazatelů nejvíce striktní, neboť okamžitě splatné závazky jsou hrazeny pouze peněžními prostředky. Všechny hodnoty daného ukazatele se v rámci sledovaného období pohybují v záporných číslech. To znamená, že podnik nemá dostatečné množství peněžních prostředků na uhrazení svých

krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou tak vyšší než peněžní prostředky. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v prvním sledovaném roce, kdy hodnota ukazatele vyšla -596 587 tis. Kč. Největší propad nastal v roce 2021, zde rozdíl vyšel -1 101 804 tis. Kč. V daném roce došlo k výraznému úbytku peněžních prostředků a nárůstu krátkodobých závazků.

Čistý peněžní majetek odebírá z oběžného majetku položky zásob a nelikvidní pohledávky. Mezi lety 2017 až 2020 se ukazatel pohyboval v kladných hodnotách v rozmezí 268 827 – 429 676 tis. Kč. V roce 2021 byla hodnota ukazatele záporná, přesto že v daném roce došlo k ponížení krátkodobých závazků, hlavním příčinou záporné výsledné hodnoty je nárůst zásob.

2.3.3. Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole jsou zpracovány vybrané poměrové ukazatele. Konkrétně se jedná o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatelé jsou porovnány s dvěma konkurenčními podniky ze stejného odvětví a oborovým průměrem.

Pro zpracování oborových hodnot v jednotlivých letech budou využity veřejně dostupné analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu. Dle klasifikace CZ-NACE 21, kterou uvádí všechny 3 zdravotnické podniky jako hlavní podnikatelskou činnost, budou vybrány a použity příslušné tabulky finančních analýz. Tabulky pro oborové hodnoty jsou zveřejněny pouze do roku 2019, z toho důvodu budou oborové průměry vypočítány pouze do roku 2019.

Za konkurenční podniky byly zvoleny společnosti LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. a PANEP s.r.o. Pro zpracování ukazatelů je využit portál Justice, na kterém jsou veřejně dostupné účetní výkazy zmíněných společností.

Veškeré hodnoty poměrových ukazatelů byly vypočítány na základě vzorců v teoretické části.

2.3.3.1. Ukazatele rentability

Pomoci ukazatelů rentability lze poskytnout podniku základní představu o efektivitě jeho podnikání. V rámci ukazatelů bude vypočítána rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita vlastního kapitálu

Prvním ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu. V následující tabulce jsou

uvedeny výsledné hodnoty společnosti HARTMANN – RICO a.s., její dvou konkurentů a oborového průměru za období 2017–2021.

Tabulka č. 20: Rentabilita vlastního kapitálu v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	9,59 %	19,08 %	19,36 %	18,24 %	10,84 %
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	13,56 %	12,95 %	10,56 %	12,55 %	11,45 %
PANEP s.r.o.	16,75 %	14,68 %	11,92 %	9,47 %	16,28 %
Oborový průměr	7,84 %	19,28 %	10,62 %	11,65 %	10,55 %

V porovnání s konkurenčními výsledky dosáhla společnost HARTMANN – RICO a.s. v prvním a posledním sledovaném roce nejnižších hodnot. Naopak v období 2018 až 2020 dosahuje hodnot nejvyšších. Společnost byla nejvíce rentabilní v roce 2019, kdy se hodnota vyšplhala na 19,36 %. Je to dáno především navýšením hodnoty výsledku hospodaření po zdanění. Co se týče oborových průměrů, v letech 2017 a 2021 měly velmi nízkou rentabilitu vlastního kapitálu. Jejich nejvyšší ROE můžeme vidět v roce 2018, a to 19,28 %.

Rentabilita aktiv

Dalším ukazatelem je rentabilita aktiv. Následující tabulka zobrazuje výsledné hodnoty společnosti HARTMANN – RICO a.s., její dvou konkurentů a oborového průměru za období 2017–2021.

Tabulka č. 21: Rentabilita aktiv v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rentabilita aktiv (ROA)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	8,75 %	15,77 %	16,16 %	15,19 %	8,32 %
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	9,33 %	9,99 %	9,99 %	10,56 %	9,37 %
PANEP s.r.o.	11,26 %	11,24 %	10,26 %	7,99 %	9,44 %
Oborový průměr	8,97 %	13,74 %	9,38 %	9,21 %	7,65 %

Co se týče rentability aktiv společnosti HARTMANN – RICO a.s., výsledné hodnoty představují obdobný vývoj jako u rentability vlastního kapitálu. V roce 2021 dosáhla společnost nejnižší hodnoty 8,32 %. Naopak nejvyššího výsledku dosáhla v roce 2019, a to 16,16 %. Kromě roku 2017 a 2021 dosahuje společnost HARTMANN – RICO a.s. vyšších hodnot rentability v porovnání s konkurenčními podniky i oborovým průměrem. U konkurenční společnosti LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. se pohybuje rentabilita

aktiv v průměru kolem 9,85 %, nedochází k žádným větším výkyvům. U druhého konkurenta a oborového průměru je tomu obdobně.

Rentabilita tržeb

Posledním uvedeným ukazatelem v rámci ukazatelů rentability je rentabilita tržeb. Tabulka zobrazená níže ukazuje výsledné hodnoty společnosti HARTMANN – RICO a.s., její dvou konkurentů a oborového průměru za období 2017–2021.

Tabulka č. 22: Rentabilita tržeb v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rentabilita tržeb (ROS)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	3,77 %	8,48 %	7,89 %	9,20 %	4,17 %
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	7,38 %	7,52 %	5,97 %	7,09 %	5,37 %
PANEP s.r.o.	7,56 %	7,76 %	6,94 %	5,18 %	6,65 %
Oborový průměr	6,18 %	8,52 %	7,39 %	8,18 %	7,10 %

V prvním sledovaném roce je hodnota rentability tržeb ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. pouze 3,77 %. Společnost je v tomto roce nejméně rentabilní ve srovnání s ostatními porovnávanými společnosti.

V období let 2018 až 2020 dosahuje nejvyšších hodnot vzhledem k porovnávaným konkurenčním společnostem. V posledním sledovaném roce dojde k poklesu na 4,17 %. U konkurenčních společností se rentabilita pohybuje v rozmezí hodnot 5,18 – 7,56 %. V případě oborových hodnot je ROS v průměru 7,46 %.

2.3.3.2. Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity se zjišťuje, zda je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky. Mezi ukazatele likvidity řadíme likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Jednotlivé druhy těchto ukazatelů zároveň vyjadřují určitý stupeň likvidity. Nejpřísnějším ukazatelem je okamžitá likvidita, která představuje likviditu prvního stupně. Druhý stupeň představuje pohotová likvidita a poslední třetí stupeň patří běžné likviditě.

Okamžitá likvidita

Výpočet oběžné (lze také jako okamžité) likvidity představuje poměr součtu peněžních prostředků (v hotovosti i na účtu) a krátkodobého finančního majetku, které představují nejlikvidnější položky s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty oběžné likvidity se uvádí v intervalu hodnot 0,2 – 0,5.

Tabulka č. 23: Hodnoty oběžné likvidity v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	0,05	0,06	0,10	0,14	0,002
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	0,73	0,19	0,17	0,36	0,49
PANEP s.r.o.	0,14	0,41	0,65	0,47	0,99
Oborový průměr	0,34	0,22	0,15	0,23	0,18

Dle tabulky č. 23, oborový průměr spadá do doporučeného rozmezí hodnot 0,2 – 0,5 ve všech sledovaných letech kromě roku 2018. Okamžitá likvidita analyzované společnosti se pohybuje v intervalu hodnot 0,002 – 0,14, to znamená, že v žádném ze sledovaných let nebyla dosažena ani nejnižší hranice doporučených hodnot. Velmi nízká hodnota likvidity vychází v roce 2021, a to 0,002.

U konkurenčních podniků jsou hodnoty okamžité likvidity příznivější. Společnost LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. dosahovala nejvyšší hodnoty 0,73 v roce 2017. V následujících letech došlo k výraznějšímu poklesu hodnot, kdy společnost nedosahovala ani hranice minimální doporučené hodnoty. Tuto hranici přesáhla v roce 2020. Společnost PANEP s.r.o. spadala do optimální hranice pouze v letech 2018 a 2020. Celkově nejvyšší likvidity dosáhla v roce 2021 a to 0,99.

Pohotová likvidita

V případě výpočtu pohotové likvidity se od oběžných aktiv odečítá položka zásob, jakožto nelikvidní část. Daná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1,0 – 1,5

Tabulka č. 24: Hodnoty pohotové likvidity v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Pohotová likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	1,63	1,40	1,58	1,59	0,93
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	1,18	1,57	2,10	1,48	1,66
PANEP s.r.o.	1,92	1,80	2,73	1,77	2,06
Oborový průměr	2,20	1,45	1,22	1,05	1,06

U oborového průměru dochází k postupnému poklesu výsledků pohotové likvidity. V doporučeném rozmezí se nachází pouze v letech 2018 a 2019. Likvidita analyzované společnosti dosahovala ve sledovaném období hodnot v rozmezí 0,93 až 1,63. V letech 2017, 2019 a 2020 můžeme sledovat její vyšší hodnoty, přesahující i ty doporučené. Pokles nastal až v roce 2021, kdy však likvidita nedosahuje ani minimální doporučené

hranice.

U společnosti PANEP s.r.o. nesplňují výsledky v ani jednom roce doporučené rozmezí, pohybují se nad jeho horní hranicí, a to v rozmezí 1,18 – 2,10. Z pozitivního hlediska to může představovat příznivou situaci pro věřitele, ovšem negativní strana vyšších hodnot nastává pro management podniku, neboť značná část aktiv je vázána v podniku v podobě peněžních prostředků a firmě tak nepřináší žádný nebo pouze minimální úrok. Druhá konkurenční společnost LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. dosahuje ve sledovaném období z větší části taktéž vyšších hodnot. Kromě roku 2017 a 2020, kdy hodnoty likvidity spadají do doporučeného rozmezí.

Běžná likvidita

Doporučené hodnoty běžné likvidity by se měli pohybovat mezi 1,5 až 2,5. V případě, že společnost dosahuje vyšších hodnot, ukazuje to na větší platební stabilitu podniku. V případě vyšších hodnot, než je hranice doporučených, může docházet k neefektivnímu hospodaření společnosti (čímž dojde také k ponížení rentability).

Tabulka č. 25: Hodnoty běžné likvidity v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	2,64	2,41	2,58	2,60	1,83
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	2,91	4,23	4,93	3,52	4,83
PANEP s.r.o.	2,82	2,67	4,37	3,05	3,34
Oborový průměr	3,18	2,03	1,65	1,69	1,60

Běžná likvidita oborového průměru vykazuje vzhledem k doporučenému rozmezí příznivých výsledků. Pouze v prvním sledovaném roce převyšují hodnotou 3,18 horní hranici. Společnost HARTMANN – RICO a.s. nabývá lehce vyšších hodnot, než udává doporučená hranice. Výjimkou je pouze rok 2018, kdy je likvidita 2,41.

Likvidita u konkurenčního podniku LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. se pohybuje v rozmezí 2,91 – 4,93, čímž přesahuje ve všech sledovaných letech horní doporučenou hranici, obecně nejvyšší běžnou likviditu 4,93 můžeme pozorovat v roce 2019 právě u této společnosti. Také u druhého konkurenta vycházejí hodnoty zbytečně vysoké.

2.3.3.3. Ukazatele aktivity

Na základě výsledků ukazatelů aktivity lze hodnotit, jak efektivně hospodaří podnik se svými aktivy. V této kapitole je vypočítán obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba

obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává, kolikrát pokryjí celkové roční tržby celková aktiva společnosti. Minimální doporučená hodnota by měla přesahovat číslo 1.

Tabulka č. 26: Obrat celkových aktiv v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Obrat celkových aktiv (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	1,83	1,86	1,79	1,65	1,68
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	1,43	1,45	1,51	1,39	1,79
PANEP s.r.o.	1,17	1,15	1,18	1,23	1,13
Oborový průměr	0,59	0,52	0,68	0,89	0,86

Oborový průměr tohoto ukazatele nedosahuje v ani jednom roce doporučené minimální hodnoty. Obecně nejvyšší hodnoty lze pozorovat u společnosti HARTMANN – RICO a.s., kde se celková aktiva obrátí v průměru za 1,76 dnů. Největší obrat 1,86 obrátek vykazuje tedy právě tato společnost, a to v roce 2021.

Rostoucí počet obrátek u aktiv můžeme vidět u konkurenčního podniku LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. Výjimka nastala v roce 2020, kdy došlo k poklesu hodnoty na 1,39 obrátek. Největší obrat celkových aktiv nastal u dané společnosti následující rok, v roce 2021, a to 1,79 obrátek. Druhý konkurenční podnik má také rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnotu lze sledovat vidět v roce 2020, a to 1,23 obrátek. V posledním roce došlo k největšímu poklesu na 1,13 obrátek. Obrat celkových aktiv společnosti PANEP s.r.o. je v porovnání s ostatními sledovanými konkurenty ve všech letech nejnižší.

Všechny hodnoty analyzovaných společností přesahují minimální doporučenou hodnotu 1, to ukazuje na efektivní využívání majetku.

Doba obratu zásob

V případě ukazatele doby obratu zásob se společnosti snaží, aby byla hodnota co nejnižší. Představuje počet dnů, po kterou jsou zásoby drženy na skladě, dokud se neprodají nebo nespotřebují.

Tabulka č. 27: Doba obratu zásob v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Doba obratu zásob (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	53,36	52,73	51,20	56,77	66,47
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	86,57	92,12	88,58	106,06	95,18
PANEP s.r.o.	75,96	68,06	78,87	88,83	90,19
Oborový průměr	75,51	70,63	55,85	73,64	76,26

Doba obratu zásob u oborového průměru postupně klesá až do roku 2019, následně dojde k navýšení doby. Ukazatel se pohybuje v rozmezí mezi 55,85 až 76,26 dnů. Analyzovaná společnost vykazuje během sledovaného období nejnižší výsledky, což znamená, že nejvíce efektivně využívá své skladové zásoby v podniku v porovnání s ostatními společnostmi. Peněžní prostředky nejsou tolik drženy ve formě zásob. V prvních třech letech dochází meziročně k poklesu zhruba o 1 den. Následně se doba obratu navýší o 4 dny. V posledním sledovaném roce lze pozorovat zvýšenou dobu obratu zásob, a to o 10 dnů v porovnání s předchozím rokem.

Ve společnosti LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. jsou zásoby na skladě jednoznačně po nejdelší dobu, v porovnání s ostatními podniky. V roce 2020 byly zásoby drženy na skladě po dobu 106,06 dnů. Ve zbylých letech se hodnoty pohybovaly v rozmezí 86,57 až 95,18 dnů. Doba obratu zásob je ve společnosti PANEP s.r.o. kratší než u prvního konkurenta, ovšem hodnoty jsou stále dost vysoké. Doba obratu zásob této společnosti je nejvíce porovnatelná s dobou obratu oborového průměru.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho musí společnost čekat na připsání platby na účet. Vzniká prodejem zboží nebo hotových výrobků a začíná od okamžiku vystavení faktury.

Stejně jako u doby obratu zásob platí, čím je doba obratu kratší, tím lépe pro společnost.

Tabulka č. 28: Doba obratu pohledávek v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Doba obratu pohledávek (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	83,83	69,78	76,54	81,49	68,09
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	22,56	48,13	60,42	58,60	35,03
PANEP s.r.o.	149,32	110,11	100,29	89,99	75,02
Oborový průměr	137,06	147,77	162,22	103,57	124,89

Dle tabulky č. 28 činí doba obratu pohledávek průměrně u oborového průměru 135,10 dnů. V porovnání s oborovým průměrem se pohledávky ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. obrátí o téměř polovinu kratší dobu, tedy za 76 dnů.

V LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. byla nejkratší doba obratu pohledávek v roce 2017, a to 22,56 dnů. Ve zbylých letech čekala společnost na zaplacení pohledávek v rozmezí 35,03 – 60,42 dnů. U druhého konkurenta trvá nejdelší dobu, než jsou pohledávky zaplaceny. Pozitivem je, že se tato doba postupně krátí. V roce 2021 byly pohledávky zaplaceny průměrně za 75,02 dnů.

Doba obratu závazků

U doby obratu závazků počítáme, kolik dnů trvá společnosti zaplatit svým dodavatelům za faktury. Je žádoucí, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. A to proto, že společnost prvně dostane peníze za prodej, které následně může využít na zaplacení faktur. V opačném případě by společnost tzv. úvěrovala své odběratele. Avšak je potřeba myslet na to, že příliš vysoké hodnoty mohou mít negativní vliv na věřitele společnosti.

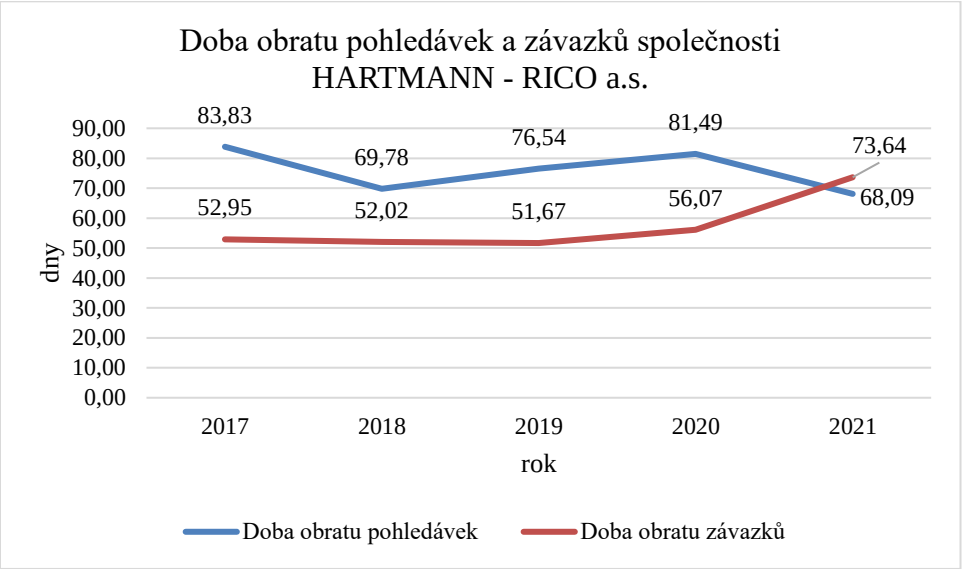
Tabulka č. 29: Doba obratu závazků v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Doba obratu závazků (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	52,95	52,02	51,67	56,07	73,64
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	50,27	34,66	31,31	52,13	30,00
PANEP s.r.o.	84,07	77,93	48,21	69,53	71,32
Oborový průměr	68,29	249,06	245,73	114,19	141,06

U oborového průměru můžeme, kromě roku 2017, pozorovat velmi vysoké hodnoty pro daný ukazatel. V porovnání s dobou obratu pohledávek jsou hodnoty vyšší. Analyzovaná společnost splatí své závazky v průměru za 57,27 dnů. Hodnota ukazatele se nejvíce zvýšila v roce 2021, kdy společnosti vznikly nové závazky (k úvěrovým institucím a k ovládající nebo ovládané osobě).

Ve společnosti LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. doba obratu závazků klesá až do roku 2019. V porovnání s ostatními společnosti splácí společnost své závazky za nejkratší dobu. Doba obratu závazků je u dané společnosti nižší než doba obratu pohledávek pouze v letech 2017 a 2021. Ve společnosti PANEP s.r.o. jsou ve všech letech sledovaného období závazky splaceny dříve než doba, za kterou jsou zaplaceny pohledávky. Tento

rozdíl se postupně snižuje.



Graf 2: Vývoj doby obratu závazků a pohledávek v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Když se podíváme na graf č. 2, je patrné, že v analyzované společnosti dochází ve sledovaném období dříve k uhrazení závazků než obdržení platby od odběratelů. Tento rozdíl se v roce 2018 značně ponížil, ovšem poté, v roce 2020, opět navýšil. Až v roce 2021 došlo k příznivé situaci, kdy je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. HARTMANN – RICO a.s. tak mohl prvně obdržet peníze od odběratelů a ty následně využít pro platbu svých závazků.

2.3.3.4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám říkají, v jakém rozsahu jsou financována aktiva podniku za pomoci cizích zdrojů. V této části je vypočítána celková zadluženost a úrokové krytí.

Celková zadluženost

Celková zadluženost udává, v jaké míře pokrývají cizí zdroje celková aktiva společnosti. V případě, že je hodnota příliš vysoká, znamená to vyšší riziko pro věřitele. Doporučené rozmezí celkové zadluženosti se uvádí mezi 30 % až 60 % (dle oboru činnosti podniku).

Tabulka č. 30: Celková zadluženost v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Celková zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	28,28 %	28,18 %	27,16 %	27,25 %	35,58 %
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	22,04 %	15,54 %	14,76 %	21,38 %	15,67 %
PANEP s.r.o.	46,97 %	38,81 %	31,08 %	32,61 %	50,60 %
Oborový průměr	27,78 %	43,87 %	52,10 %	42,01 %	47,55 %

Zadluženost v oborovém průměru postupně roste. V 2017 se hodnota ukazatele pohybuje lehce pod spodní hranicí doporučených hodnot. V dalších letech dojde k navýšení zadluženosti. U společnosti HARTMANN – RICO a.s. se celková zadluženost pohybuje pod doporučenou hranicí a hodnoty se prakticky nemění. Z toho vyplývá, že společnost k financování cizích zdrojů využívala menší množství celkových aktiv. Až v roce 2021 vzroste na zadluženost 35,58 %.

Ještě menší hodnoty než u analyzované společnosti, můžeme pozorovat u prvního konkurenta. V tomto případě společnost využívá průměrně pouze 17,88 % svých aktiv k zaplacení cizích zdrojů. Takto nízké hodnoty mohou být příznivé především pro věřitele a obecně znamenají nízké riziko. Můžou ale ovlivňovat nižší hodnoty rentability vlastního kapitálu. Z hlediska doporučených hodnot vykazuje nejlepší hodnoty společnost PANEP s.r.o. Zde se celková zadluženost pohybuje v rozmezí od 31,08 % do 50,60 %. Ve všech letech spadá do doporučeného intervalu zadluženosti. V posledním roce lze vidět příklad zlatého financování, kdy 50 % financuje podnik vlastními zdroji a 50 % cizími zdroji.

Úrokové krytí

Posledním ukazatelem v rámci finanční analýzy je úrokové krytí. Pomocí úrokového krytí se zjišťuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Doporučená hranice daného ukazatele by měla dosahovat minimálně 5.

Tabulka č. 31: Úrokové krytí v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Úrokové krytí	2017	2018	2019	2020	2021
HARTMANN – RICO a.s.	358,17	483,67	231,34	1 242,89	68,08
LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	1 155,55	1 579,03	81 446,33	0,00	3 432,54
PANEP s.r.o.	26,34	24,37	23,50	18,03	27,53
Oborový průměr	19,24	23,01	18,13	14,51	8,33

Ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. můžeme vidět nejvyšší hodnotu úrokového

krytí v roce 2020, a to 1 242,89. Došlo k navýšení hodnoty EBITU a snížení hodnoty nákladových úroků. Následující rok převyšoval EBIT placené nákladové úroky pouze 68,08krát, jedná se o nejnižší hodnotu ukazatele pro danou společnost.

Konkurent LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. vykazuje naprosto markantní hodnoty úrokového krytí. Zejména rok 2019, kde výsledky ukazatele vyšplhaly na hodnotu 81 446,33. Příčinou je velmi nízká hodnota nákladových úroků v daném roce. Následující rok bylo úrokové krytí dokonce nulové. To znamená, že společnost nevyužívala ke svému financování úvěry.

Ukazatel úrokového krytí u společnosti PANEP s.r.o. dosahuje nejnižších hodnot v porovnání s konkurencí. V tomto případě přesahuje EBIT nákladové úroky v průměru pouze 23,95krát. Nejvíce se přibližuje hodnotám oborového průměru, kde zisk převyšuje úroky zhruba 16,64krát.

2.3.4. Souhrnné indexy hodnocení

Pro zhodnocení finančně-ekonomické situace společnosti je použit souhrnný index hodnocení. Jeho podstatou je vyjádřit situaci za pomoci jediného čísla. Poskytuje rychlý přehled o hospodaření společnosti.

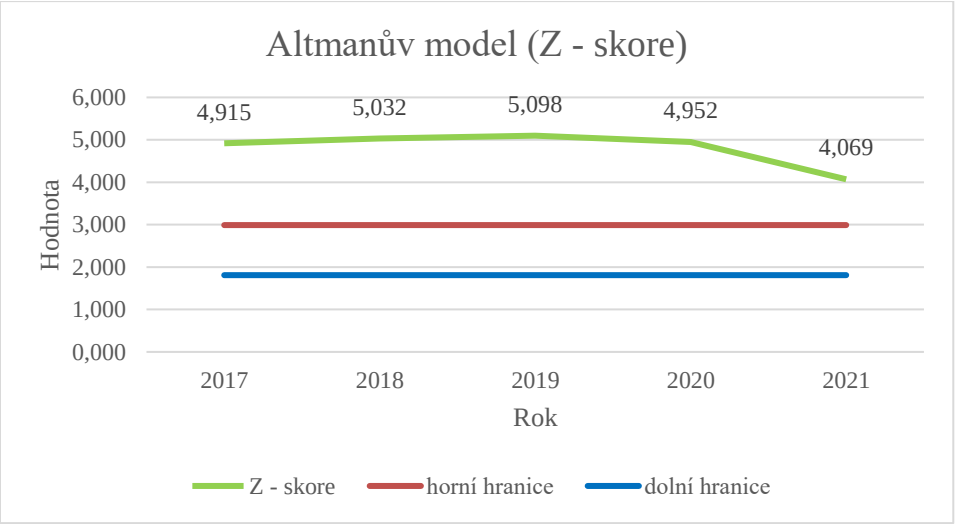
Bude zde využit Altmanův model, lze ho taktéž nazývat jako Z – skóre. Jedná se o jeden z nejpoužívanějších modelů, pomocí kterého může společnost predikovat blížící se bankrot.

Altmanův model (Z – skóre)

V tabulce č. 32 jsou vypočítány hodnoty Altmanova modelu pro období 2017–2021 ve společnosti HARTMANN – RICO a.s.

Tabulka č. 32: Altmanův model pro období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Ukazatel	Váha	Rok				
		2017	2018	2019	2020	2021
X1	1,21	0,441	0,380	0,404	0,412	0,285
X2	1,4	0,533	0,473	0,486	0,500	0,490
X3	3,3	0,088	0,158	0,162	0,152	0,083
X4	0,6	2,536	2,549	2,682	2,670	1,811
X5	1,0	1,825	1,860	1,787	1,651	1,677
Z - skore		4,915	5,032	5,098	4,952	4,069



Graf č. 3: Vývoj Altmanova model v letech 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Z grafu č. 3 můžeme vidět, že společnost HARTMANN – RICO a.s. dosahovala v letech 2017–2021 vyšších hodnot, než stanovená horní hranice 2,99. Vývoj souhrnného ukazatele pomalu roste. Dané výsledky Altmanova modelu lze zhodnotit jako velmi dobré. Společnosti nehrozí bankrot, naopak ji můžeme zařadit mezi finančně zdravé a silné podniky.

2.4. Celkové zhodnocení finanční analýzy

V předešlé kapitole byly zpracovány vybrané metody a ukazatele finanční analýzy pro společnost HARTMANN – RICO a.s., které byly porovnány s dvěma konkurenčními podniky a oborovými průměry. Sledované období bylo zvoleno od roku 2017 do 2021. Na základě získaných výsledků bude provedeno celkové zhodnocení finančního zdraví vybrané společnosti. Celkové zhodnocení dále pomůže při následné konstrukci SWOT analýzy.

V případě **aktiv** lze říci, že jsou tvořeny z větší části oběžnými aktivy. Jejich podíl přesahuje ve všech sledovaných letech 60 % celková aktiva. Zbylých 30 % tvoří položky dlouhodobého majetku, a to především dlouhodobého hmotného majetku. U **pasiv** vidíme, že jsou tvořeny téměř ze tří čtvrtin vlastním kapitálem. Menší část pak pokrývají cizí zdroje, a to hlavně položka krátkodobých závazků. Časové rozlišení pasiv není v rozvaze uvedeno.

Rozdílové ukazatele byly zkoumány pouze pro analyzovanou firnu. Kladné hodnoty

čistého pracovního kapitálu znamenají vyšší hodnotu oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům. To znamená připravenou finanční rezervu na neočekávané situace (S8). U ukazatele čistých peněžních prostředků vyšly všechny hodnoty záporné. Postupně docházelo k navyšování záporné hodnoty (W3). Společnost nemá dostatečné množství peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Posledním ukazatelem byl čistý peněžní majetek. Pouze v roce 2021 nabyl záporné hodnoty, neboť došlo k navýšení zásob a krátkodobých závazků. V ostatních letech jsou hodnoty kladné.

U **ukazatelů rentability** můžeme pozorovat opakující se trend. V letech 2018–2020 vykazuje společnost nejlepší hodnoty ze všech porovnávaných, opakem jsou roky 2017 a 2021, kde dochází k jejich poklesu na jedny z nejnižších. V rámci konkurenčního i oborového porovnání nedochází k žádných výrazných odchylkám.

Pro **ukazatele likvidity** byly počítány tři stupně (druhy). V případě oběžné likvidity dosahovala společnost velmi nízkých hodnot (W4). V žádném roce sledovaného období nepřesahovala minimální doporučené hodnoty, to ukazuje na nižší schopnost hradit své krátkodobé závazky. Zlepšení nastalo u výsledků běžné likvidity, neboť přestože byly nejnižší, ve všech letech spadaly do doporučených (S9). Co se týče pohotové likvidity, ve většině případů přesahují hranici doporučených hodnot, což je příznivé pro věřitele ale nepříznivé pro vlastníky. Pouze v posledním roce došlo k poklesu pod minimální doporučenou hranici. Obecně došlo v roce 2021 k výraznějším poklesům hodnot ve všech třech případech likvidity, a to z důvodu navýšení krátkodobých závazků ve společnosti.

Z hlediska **ukazatelů aktivity** byla nejprve počítána doba obratu celkových aktiv. V porovnání s konkurenčními podniky a oborovými hodnotami se aktiva obrátila ve společnosti za nejdelší dobu. Jedná se ovšem o nepatrný rozdíl, a to ani ne jednoho dne. Lze tedy říci, že společnost efektivně využívá svůj majetek. Hodnoty doby obratu zásob vyšly pro analyzovanou společnost pozitivně. Ve všech letech dosahovaly nejnižších hodnot, což znamená, že společnost dobře hospodaří se svými zásobami. Při porovnání doby obratu pohledávek a závazků vykazuje společnost adekvátní hodnoty v porovnání s konkurenčními podniky. Prostor pro zlepšení bychom ovšem našli u samotného porovnání doby těchto dvou ukazatelů (W5). Tím, že doba obratu pohledávek je ve všech letech vyšší, společnost dříve hradí své závazky, než inkasuje pohledávky. Taková situace není pro společnost výhodná.

V rámci **ukazatelů zadluženosti** byla počítána celková zadluženost a úrokové krytí.

Celková zadluženost společnosti HARTMANN – RICO a.s. dosahovala v průměru kolem 30 %. Z větší části tak dochází při financování k využití vlastních zdrojů. Hodnoty úrokového krytí jsou kolísavé. Největší rozdíl nastal mezi lety 2020 a 2021. V roce 2020 převyšoval EBIT nákladové úroky 1 242,89krát, následující rok to bylo pouze 68,08krát. Společnost byla schopna ve všech letech hradit své nákladové úroky. U konkurenční společnosti LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o. vidíme v roce 2020 nulovou hodnotu, v daném roce pravděpodobně nevyužívala žádné úvěry.

Společnost vykazovala ve všech letech kladné hodnoty výsledku hospodaření za účetní období, tedy dosahovala zisku. Na základě provedených analýz a ukazatelů lze tvrdit, že se firma nepotýká s vážnými problémy a není tak omezen její chod. Celkově můžeme říci, že situace ve společnosti je příznivá.

2.5. SWOT analýza

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí. SWOT analýza je zaměřena na odhalení faktorů představující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které plynou z interního a externího prostředí společnosti. V tabulce bude zpracována SWOT analýza společnosti HARTMANN-RICO a.s.

Tabulka č. 33: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Významné postavení na tuzemském i celosvětovém trhu	W1	Závislost na dodavatelích
S2	Dlouholeté zkušenosti v oboru	W2	Nepřehledné webové stránky (firemní i lékárna)
S3	Dlouhodobé obchodní vztahy	W3	Narůst záporného ČPP
S4	Široká škála nabízených výrobků vysoké kvality	W4	Nízké hodnoty oběžné likvidity
S5	Využívání pomocných technologií	W5	Pomalejší inkasování pohledávek než úhrada závazků
S6	Systém vzdělávaní a zajišťování spokojenosti zaměstnanců	W6	Velké množství nezaplacených faktur po splatnosti
S7	Nízká fluktuace pracovníků	W7	Dlouhá doba trvání od nápadu po realizaci zejména u výrobků
S8	Kladné hodnoty ČPK		
S9	Optimální výsledky běžné likvidity		
S11	Společnost je držitelem MDR		

Příležitosti		Hrozby	
O1	Prognóza velkého poklesu inflace na 2 % během následujících 2 let	T1	Navyšování cen dováženého materiálu
O2	Rostoucí míra nezaměstnanosti (nové pracovní síly)	T2	Udržitelnost systému státní zdravotní péče (stát nebude disponovat dostatečnými prostředky k pokrytí potřeb při růstu stárnoucí populace)
O3	Nákup nových modernějších technologií	T3	Každoroční nárůst minimální mzdy
O4	Inovace vyráběného sortimentu a systémů a jejich automatizace	T4	Vstup dominantní firmy na evropský trh
O5	Povinnost v budoucnu držet MDR (konkurenční výhoda)	T5	Dopad neovlivnitelných faktorů (pandemie, válka, kurzovní riziko) zejména na marži
O6	Nasycený trh (nízká pst. nové konkurence)	T6	Zavedení nových omezujících norem a vyhlášek
O7	Nárůst vyráběného množství sortimentu vlivem neočekávaných faktorů (pandemie)	T7	Koncentrace B2B partnerů – těžší vyjednávání o ceně a podmínkách + jejich private label
O8	Zvyšování průměrného věku dožití populace (zvyšuje se poptávka po zdravotnických výrobkách)	T8	Pokles pracovní síly vlivem rostoucí nezaměstnanosti

2.5.1. Bodové hodnocení

Pro lepší vypovídací schopnost bude k vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy využito bodového hodnocení.

Pro ohodnocení silných stránek a příležitostí bude využita stupnice kladných čísel od 1 do 5, kdy, čím je číslo nižší, tím klesá spokojenost (1 = nejnižší spokojenost, 5 = nejvyšší spokojenost). V případě hodnocení slabých stránek a hrozeb dojde k využití záporných čísel na stupnici od -1 do -5 (-1 = nejnižší spokojenost, -5 = nejvyšší spokojenost).

Dále se přiřadí jednotlivým faktorům váha z pohledu jejich důležitosti. Vynásobením váhy a čísla z hodnocení dostaneme výslednou hodnotu pro daný faktor. Celkovou hodnotu získáme součtem výsledných hodnot v rámci jedné oblasti.

Tabulka č. 34: Bodové hodnocení SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	4	0,15	0,6
S2	5	0,15	0,75
S3	4	0,12	0,48
S4	5	0,10	0,5
S5	4	0,10	0,4
S6	3	0,09	0,27
S7	4	0,08	0,32
S8	3	0,05	0,15
S9	3	0,05	0,15
S11	5	0,11	0,55
Celkové hodnocení			4,17

Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
W1	-5	0,21	-1,05
W2	-3	0,15	-0,45
W3	-3	0,13	-0,39
W4	-3	0,12	-0,36
W5	-2	0,14	-0,28
W6	-4	0,16	-0,64
W7	-3	0,09	-0,27
Celkové hodnocení			-3,44

Příležitosti			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	3	0,18	0,54
O2	3	0,11	0,33
O3	4	0,10	0,4
O4	4	0,15	0,6
O5	5	0,07	0,35
O6	4	0,20	0,8
O7	3	0,10	0,3
O8	4	0,09	0,36
Celkové hodnocení			3,68

Hrozby			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
T1	-3	0,21	-0,63
T2	-2	0,12	-0,24
T3	-3	0,05	-0,15
T4	-5	0,11	-0,55
T5	-4	0,08	-0,32
T6	-4	0,14	-0,56
T7	-3	0,20	-0,6
T8	-2	0,09	-0,18
Celkové hodnocení			-3,23

Výslednou bilanci SWOT analýza nakonec získáme, když sečteme interní (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby). Pokud vyjde kladná finální výsledná hodnota, má společnost dlouhodobý potenciál udržet se na trhu.

Tabulka č. 35: Výsledné hodnocení SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové hodnocení interních faktorů	0,73
Celkové hodnocení externích faktorů	0,45
Výsledné hodnocení SWOT analýzy	**1,18**

Výsledné hodnocení SWOT analýzy společnosti HARTMANN – RICO a.s. vyšlo v kladných hodnotách (1,18). To znamená, že je větší převaha pozitivních faktorů nad těmi negativními. Firma má tedy potenciál udržet se a na trhu.

3. NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce je sestaven finanční plán společnosti HARTMANN – RICO a.s. a provedena analýza citlivosti vybraných položek pro období 2022–2025. Predikce plánu je sestavena na základě teoretických poznatků uvedených v první kapitole a využití poznatků získaných ze strategické a finanční analýzy.

Nejprve jsou uvedeny předpoklady pro sestavení finančního plánu. Následuje vypracování prognóz generátorů hodnoty. Finanční plán společnosti je vytvořen na základě výročních zpráv a doplněn o skutečnosti vzniklé zamýšlenou investicí. Cílem jeho sestavení je poskytnout obraz o finanční situaci ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. pro období 2022–2025.

3.1. Plánované předpoklady společnosti

V rámci sledovaného období 2022 až 2025 bylo zjištěno, že společnost uskuteční investici. O investici bylo rozhodnuto v roce 2022 a začátkem roku 2023 byla zavedena.

3.1.1. Plánovaná investice do LPG

V roce 2022 investovala společnost HARTMANN – RICO a.s. 20 milionů Kč do LPG zásobníků, jako zdroje tepelné energie, namísto zemního plynu. Jednalo se zejména o reakci na extrémní nárůst cen zemního plynu a nestabilní geopolitickou situaci. Společnost byla do té doby závislá na dovozu plynu z Ruska, a právě z této závislosti se chtěla vymanit. a to jak z etických, tak ekonomických důvodů.

Situace v důsledku války na Ukrajině byla velmi nestabilní, panovala nejistota ohledně dostupnosti zemního plynu a došlo k rapidnímu nárůstu jeho cenové hladiny. Pro přechod na LPG dokonce apelovala vláda, rozhodnutí provedlo velké množství domácností i firem. Od roku 2023 se ve všech výrobních závodech ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. zavedly LPG zásobníky jako hlavního zdroj tepla. (57), (58), (68)

Tabulka č. 36 zobrazuje ceny komodit. Je patrné, že při plánování (v roce 2022) by představoval přechod na LPG výraznou úsporu. Ovšem v letošním roce se navýšila cena LPG, a naopak klesla cena zemního plynu.

Tabulka č. 36: Ceny plynu pro roky 2022 a 2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 59, 60, 68)

Ceny energetických komodit (tis. Kč/MWh)	2022	2023
zemní plyn	2,695	1,371
LPG	1,838	1,757

Dále bylo zjištěno, jak velká je spotřeba energie v jednotlivých závodech. Závody v Havlíčkově Brodě a ve Chvalkovicích přejdou na LPG zásobníky úplně. V případě závodu ve Veverské Bítýšce bude LPG využit z téměř poloviny celkové spotřeby, zbytek zůstane u zemního plynu.

Tabulka č. 37: Spotřeba energie v jednotlivých závodech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 57)

Spotřeba energie v jednotlivých závodech (MWh)	zemní plyn	LPG
Veverská Bítýška	5700	4050
Havlíčkův Brod	-	4200
Chvalkovice	-	4200

Na základě tabulek č. 36 a č. 37 je vytvořen přehled, ve kterém je uvedeno, jaký rozdíl nastane v případě, že si společnost ponechá zemní plyn jako zdroj energie ve všech závodech a v případě přechodu na LPG zásobníky.

V roce 2022, když byl tento projekt zahájen, představoval přechod na LPG úsporu ve výši 10 676 tis. Kč. Projekt byl spuštěn na začátku roku 2023. V důsledku změny cen energetických komodit v tomto roce se nejedná o úsporu, ale o ztrátu v hodnotě 4 813 tis. Kč. Ta se projeví na zvýšení výkonové spotřeby, konkrétně položky spotřeba materiálu a energie, která je vyčíslena v kapitole 3.2.2. Prognóza provozní zisková marže.

Tabulka č. 38: Zisk/Ztráta ze zavedení LPG
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stav po zavedení LPG (tis. Kč/MWh)	2022	2023	2024	2025
Veverská Bítýška	3 473	-1 566	-1 566	-1 566
Havlíčkův Brod	3 602	-1 624	-1 624	-1 624
Chválkovice	3 602	-1 624	-1 624	-1 624
Úspora/Ztráta celkem	10 676	**-4 813**	**-4 813**	**-4 813**

V níže uvedené tabulce č. 39 je zobrazena odpisová kalkulace pro zmíněnou investici. Celková hodnota je 20 000 000 Kč. LPG zásobníky spadají do 3. odpisové skupiny

(Ostatní kovové nádrže, zásobníky a podobné nádoby), doba odepisování činí 10 let a bylo navrženo rovnoměrně. (66)

V rámci výpočtu jsou použity pro účetní odpisy stejné koeficienty jako v případě zákona o dani z příjmu. Hodnota odpisů v prvním roce byla vypočítána jako vstupní cena investice vynásobena zákonem stanovenou sazbou 5,5, tento výsledek byl následně podělen číslem 100. Od druhého roku dále se sazba navýšila na 10,5 a jinak výpočet zůstal stejný.

Tyto hodnoty jsou využity v kapitole 3.2.4. Prognóza investic do dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 39: Odpisová kalkulace pro investici do LPG
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 66)

Rok	Zůstatková cena (v tis. Kč)	Roční odpis (v tis. Kč)
2022	18 900	1 100
2023	16 800	2 100
2024	14 700	2 100
2025	12 600	2 100
2026	10 500	2 100
2027	8 400	2 100
2028	6 300	2 100
2029	4 200	2 100
2030	2 100	2 100
2031	0	2 100

3.2. Prognóza generátorů hodnoty

Dle teoretických poznatků uvedených v první části práce jsou níže provedeny prognózy generátorů hodnoty. Prognózy jsou potřebné pro sestavení finančního plánu společnosti. Je sestavena prognóza tržeb, prognóza provozní ziskové marže, prognóza položek pracovního kapitálu a prognóza investic do dlouhodobého majetku.

3.2.1. Prognóza tržeb

Prvním krokem k sestavení finančního plánu je predikce budoucích tržeb pro danou společnost. Mezi klíčové generátory hodnot řadíme položku tržeb, a to zejména tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, neboť se jedná o nejdůležitější složku výnosů pro daný podnik. Jedná se také o důležitou položku v plánovém výkazu zisku a ztráty.

Nejdříve je zjištěn vývoj tržeb vlastních výrobků a služeb pro příslušené odvětví – kód společnosti CZ-NACE 21 (Výroba základních farmaceutických výrobků a přípravků).

Pro zjištění nejvhodnějšího makroekonomického ukazatele se využije Pearsonův korelační koeficient. Ukazatel, který se bude nejvíce blížit hodnotě -1 nebo 1, bude z hlediska prognózování tržeb nejvhodnější.

Tabulka č. 40: Vybrané koeficienty korelace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30, 51, 52, 53)

Rok	Tržby z vlastních výrobků a služeb v daném odvětví (v tis. Kč)	Nominální HDP (mil. Kč)	Reálný HDP (%)	Deflátor HDP (růst v %)	Míra inflace (%)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)	Výdaje domácností na spotřebu (mil. Kč)
2012	29 553 572	4 088 912	-0,8	1,5	3,3	7	1 998 000
2013	30 104 022	4 142 811	0	1,4	1,4	7	2 026 000
2014	31 177 819	4 345 766	2,3	2,6	0,4	6,1	2 100 000
2015	32 076 836	4 625 378	5,4	1	0,3	5,1	2 181 000
2016	31 682 216	4 796 873	2,5	1,1	0,7	4	2 264 000
2017	34 062 739	5 110 743	5,2	1,3	2,5	2,9	2 335 000
2018	34 171 895	5 409 665	3,2	2,6	2,1	2,2	2 438 000
2019	38 600 624	5 790 348	3	3,9	2,8	2	2 504 000
2020	39 863 154	5 694 387	-5,5	4,4	3,2	2,6	2 334 000
2021	40 291 221	6 109 000	3,6	3,3	3,8	2,8	2 418 000
2022	-	6 749 000	2,3	8	15,1	2,4	2 401 000
2023	-	7 308 000	-0,5	8,8	10,4	3,2	2 349 000
2024	-	7 846 000	2,9	4,3	3,1	3	2 441 000
2025	-	8 308 000	2,8	3,1	2	2,8	2 521 000
Pearsonův korelační koeficient		**0,959**	-0,144	0,834	0,631	-0,816	0,816

V tabulce č. 40 je vidět, že nejvhodnějším ukazatelem pro predikci tržeb je nominální HDP s hodnotou 0,959.

Dále je třeba zjistit, který z trendů nejlépe vystihuje data z minulosti, a to na základě regresivní analýzy. Z tohoto důvodu bylo spočítáno 5 jednotlivých trendů, jejich rovnice a koeficient determinace (R^2). Pomocí koeficientu determinace lze určit kvalitu regresního modelu. Čím více se jeho hodnota blíží k číslu 1 (tedy 100 %), tím je predikce přesnější.

Tabulka č. 41: Koeficienty determinace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Trend	Rovnice	Hodnota R^2
Exponenciální trend	$y = 2*10^7e^{0,0000002x}$	0,9295
Lineární trend	y = 5,3672x + 7E + 06	0,9198
Logaritmický trend	y = 3E + 07ln(x) - 4E + 08	0,9025
Polynomický trend (2. stupně)	$y = 1E - 06x^2 - 9,715 + 4E + 7$	0,9402
Mocninný trend	$y = 245,81x^{0,7677}$	0,9162

Koeficienty determinace přesahují ve všech případech hodnotu 0,9. Nejvíce historických dat (94,02 %) vysvětluje polynomický trend 2. stupně. Na druhé místo spadá trend exponenciální. Níže zobrazené tabulce č. 42 ukazuje, že se jedná se o podobné hodnoty. Pro predikci tržeb společnosti byl nakonec zvolen logaritmický trend, jehož vývoj nejvíce koresponduje s předpokládaným budoucím vývojem, proto bude využit pro následnou predikci vývoje tržeb společnosti HARTMANN – RICO a.s. pro období 2022–2025.

Hodnoty nominálního HDP (x) byly zjištěny na základě Makroekonomické predikce České republiky. Po jejich dosazení do rovnic trendů získáme predikci tržeb ve sledovaném odvětví pro roky 2022–2025.

Tabulka č. 42: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Nominální HDP (mil. Kč)	Predikce tržeb z vlastních výrobků a služeb v daném odvětví (v tis. Kč)				
		Exponenciální trend	Lineární trend	Logaritmický trend	Polynomický trend	Mocninný trend
2022	6 749 000	44 433 838	43 484 502	42 311 563	47 084 243	42 974 763
2023	7 308 000	48 452 082	46 484 762	44 424 473	53 384 362	45 681 832
2024	7 846 000	52 662 150	49 372 310	46 310 597	60 328 876	48 242 075
2025	8 308 000	56 568 275	51 851 952	47 829 791	66 982 088	50 408 202

Níže uvedená tabulka č. 43 zobrazuje hodnoty, kterých bylo využito pro výpočet tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti HARTMANN – RICO a.s. Konkrétně se jedná o hodnoty pro index růstu trhu, tržní podíl, index růstu tržního podílu a tempo růstu tržeb. Jejich výpočet byl proveden následovně:

Index růstu trhu = tržby odvětví za běžné období / tržby odvětví za minulé

Tržní podíl= tržby společnosti / tržby odvětví * 100

Index růstu tržního podílu = tržní podíl za běžné období / tržní podíl za minulé období

Tempo růstu tržeb= (index růstu tržního podílu * index růstu trhu) – 1

Následně pomocí tempa růstu tržního podílu a hodnoty tržeb společnosti byly dopočítány tržby analyzované společnosti pro predikované období 2022–2025.

Tabulka č. 43: Prognóza tržeb společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rok	Tržby z vlastních výrobků a služeb v daném odvětví (v tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl HARTMANN – RICO a.s.	Index růstu tržního podílu	Tempo růstu tržeb HARTMANN – RICO a.s.	Tržby HARTMANN – RICO a.s. (v tis. Kč)
2012	29 553 572	-	3,90 %	-	-	1 153 520
2013	30 104 022	101,86 %	4,04 %	103,46 %	5,38 %	1 215 635
2014	31 177 819	103,57 %	4,25 %	105,27 %	9,03 %	1 325 366
2015	32 076 836	102,88 %	8,62 %	202,86 %	108,71 %	2 766 202
2016	31 682 216	98,77 %	9,14 %	105,94 %	4,64 %	2 894 580
2017	34 062 739	107,51 %	8,10 %	88,66 %	-4,68 %	2 759 096
2018	34 171 895	100,32 %	8,88 %	109,60 %	9,95 %	3 033 764
2019	38 600 624	112,96 %	8,02 %	90,36 %	2,07 %	3 096 560
2020	39 863 154	103,27 %	7,34 %	91,50 %	-5,51 %	2 925 904
2021	40 291 221	101,07 %	8,68 %	118,25 %	19,52 %	3 496 959
2022	42 311 563	105,01 %	9,37 %	108,00 %	13,42 %	**3 966 093**
2023	44 424 473	104,99 %	10,12 %	108,00 %	13,39 %	**4 497 280**
2024	46 310 597	104,25 %	10,93 %	108,00 %	12,59 %	**5 063 278**
2025	47 829 791	103,28 %	11,81 %	108,00 %	11,54 %	**5 647 726**

3.2.2. Prognóza provozní ziskové marže

Druhým generátorem hodnoty je provozní zisková marže, která vychází z prognózy tržeb a slouží k predikci provozních položek VZZ. Budou zde využity oba způsoby predikce (shora a zdola).

a) Provozní zisková marže shora

Výpočet marže přístupem shora patří k nejjednodušším. Jedná se o poměr provozního výsledku hospodaření k tržbám.

Tabulka č. 44: Provozní zisková marže shora pro období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položky	Provozní zisková marže shora				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	2 759 096	3 033 764	3 096 560	2 925 904	3 496 959
Provozní VH před odpisy (tis. Kč)	225 709	291 443	263 551	252 483	302 357
Provozní zisková marže před odpisy	8,18 %	9,61 %	8,51 %	8,63 %	8,65 %
Průměrná zisková marže před odpisy	**8,71 %**				

Jak můžeme vidět, provozní zisková marže společnosti vykazovala obdobných hodnot bez výrazného výkyvu. Průměrná hodnota vyšla 8,71 % a bude použita pro následné predikované období 2022–2025. Budoucí vývoj je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka č. 45: Predikce provozní ziskové marže shora
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	Predikce provozní ziskové marže metodou shora			
	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	3 966 093	4 497 280	5 063 278	5 647 726
Provozní VH před odpisy (tis. Kč)	345 635	391 927	441 252	492 186
Provozní zisková marže před odpisy	8,71 %	8,71 %	8,71 %	8,71 %

b) Provozní zisková marže zdola

V porovnání s předchozím postupem je tento delší a složitější. Řadíme sem nejdůležitější výnosové a nákladové položky. Provozní zisková marže bude počítána bez odpisů. Jejich prognóza je predikovaná v kapitole plánování investic. Následující tabulka zobrazuje podíl jednotlivých provozních položek VZZ na tržbách z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka č. 46: Provozní zisková marže zdola pro období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položky	Provozní zisková marže zdola					
	2017	2018	2019	2020	2021	průměr
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	54,83 %	52,91 %	52,98 %	60,16 %	54,36 %	55,05 %
Výkonová spotřeba	118,31 %	116,66 %	111,33 %	116,17 %	115,00 %	115,50 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	*39,72 %*	*37,23 %*	*36,89 %*	*38,37 %*	*35,01 %*	*37,44 %*
Spotřeba materiálu a energie	*22,68 %*	*56,68 %*	*53,71 %*	*55,78 %*	*59,34 %*	*49,64 %*
Služby	*19,67 %*	*22,74 %*	*20,73 %*	*22,02 %*	*20,66 %*	*21,16 %*
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,51 %	-1,26 %	1,80 %	0,74 %	-1,51 %	-0,15 %
Aktivace (+/-)	-0,001 %	-0,09 %	-0,14 %	-0,07 %	-0,05 %	-0,071 %
Osobní náklady	26,59 %	26,60 %	28,96 %	30,91 %	28,04 %	28,22 %
Ostatní provozní výnosy	5,87 %	5,13 %	5,89 %	7,15 %	5,51 %	5,91 %
Ostatní provozní náklady	4,87 %	4,21 %	5,33 %	6,87 %	5,74 %	5,40 %
Provozní zisková marže před odpisy	8,18 %	9,61 %	8,51 %	8,63 %	8,65 %	**8,71 %**

Procentní hodnoty jednotlivých položek byly stanoveny na základě tržeb z prodeje výrobků a služeb, jejichž hodnota představuje 100 %. Průměr provozní ziskové marže vyšel, stejně jako u prognózy metodou shora, 8,71 %.

Pomocí vypočítaného průměru v rámci uvedených položek, který byl vynásoben výslednou hodnotou provozní ziskové marže se vytvořila predikce pro následující 4 roky.

Tabulka č. 47: Predikce provozní ziskové marže zdola
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky (v tis. Kč)	Predikce provozní ziskové marže metodou zdola			
	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	2 183 344	2 475 763	2 787 346	3 109 086
Výkonová spotřeba	4 580 644	5 194 138	5 847 838	6 522 847
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 485 055	1 683 951	1 895 883	2 114 722
Spotřeba materiálu a energie	2 256 182	2 558 356	2 880 334	3 212 808
Služby	839 407	951 831	1 071 622	1 195 318
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-5 837	-6 619	-7 452	-8 312
Aktivace (+/-)	-2 809	-3 185	-3 586	-4 000
Osobní náklady	1 119 241	1 269 143	1 428 869	1 593 801
Ostatní provozní výnosy	234 357	265 745	299 190	333 725
Ostatní provozní náklady	214 218	242 909	273 480	305 047
Provozní VH před odpisy	345 635	391 927	441 252	492 186

Do predikce musí být zahrnuta také predikovaná ztráta z diverzifikace zdrojů tepelné energie. Její výpočet je znázorněn na začátku kapitoly v předpokladech pro sestavení finančního plánu. Jedná se o investici do LPG zásobníků, tedy v případě jejího zavedení bude ovlivněna položka spotřeba materiálu a energie. Níže zobrazená tabulka uvádí predikované hodnoty výpočtem provozní ziskové marže zdola (bez investice), tuto hodnotu je třeba navýšit o výši ztráty, která nastane při využívání LPG zásobníků (ztráta po zavedení). Po sečtení uvedených položek získáme hodnotu spotřeby energie a materiálu pro predikované období (s investicí).

Tabulka č. 48: Změna položky spotřeby materiálu a energie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)		
	bez investice	ztráta po zavedení	s investicí
2022	2 256 182	-	**2 256 182**
2023	2 558 356	4 813	**2 563 169**
2024	2 880 334	4 813	**2 885 147**
2025	3 212 808	4 813	**3 217 621**

Po zavedení investice dojde k ovlivnění položky spotřeby materiálu a energie, a tím také výkonové spotřeby. Níže je zobrazena tabulka s navýšenými hodnotami těchto položek, tedy v souladu se zamýšlenou investicí.

Tabulka č. 49: Upravená predikce výkonové spotřeby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
Výkonová spotřeba	4 580 644	5 203 765	5 852 652	6 527 661
Spotřeba materiálu a energie	2 256 182	2 563 169	2 885 147	3 217 621

Tyto hodnoty budou použity při sestavení predikce finančního plánu společnosti.

3.2.3. Prognóza položek pracovního kapitálu

Dalším generátorem hodnoty jsou položky pracovního kapitálu. Konkrétně se jedná o položky zásob, pohledávek a závazků. Prognóza proběhne za pomocí metody doby obratu.

Následující tabulka zobrazuje položky pracovního kapitálu, jejich doby obratu za

sledované období 2017 až 2021. Pro jednotlivé položky jsou uvedeny také průměrné hodnoty, které poslouží k prognóze pro plánovací období 2022–2025.

Tabulka č. 50: Doba obratu položek pracovního kapitálu v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položka	Doba obratu (dny)					
	2017	2018	2019	2020	2021	průměr
Zásoby	**82,62**	**80,63**	**78,32**	**90,92**	**102,61**	**87,02**
Dlouhodobé pohledávky	**0,050**	**0,056**	**0,064**	**1,01**	**0,84**	**0,40**
Krátkodobé pohledávky	**129,22**	**106,06**	**116,75**	**128,97**	**103,97**	**116,99**
Pohledávky z obchodních vztahů	94,98	94,49	91,33	94,55	101,17	95,31
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	23,04	7,54	21,93	30,81	0	16,66
Pohledávky – ostatní	11,20	4,03	3,49	3,61	2,80	5,02
Dlouhodobé závazky	**2,64**	**2,74**	**3,29**	**3,84**	**3,00**	**3,10**
Krátkodobé závazky (neúročené)	**81,98**	**79,54**	**79,05**	**89,80**	**113,67**	**88,81**
Závazky z obchodních vztahů	54,09	40,14	53,56	49,65	55,97	50,68
Závazky ostatní	27,89	26,35	25,49	40,15	33,66	30,71

Pomocí vypočítaných průměrných hodnot položek pracovního kapitálu byla vytvořena jejich predikce pro období 2022 až 2025. Hodnoty byly vypočítané taktéž na základě uvedeného vzorce pro dobu obratu.

Tabulka č. 51: Predikce hodnot položek pracovního kapitálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota (tis. Kč)			
	2022	2023	2024	2025
Zásoby	**958 712**	**1 087 114**	**1 223 931**	**1 365 208**
Dlouhodobé pohledávky	**4 445**	**5 041**	**5 675**	**6 330**
Krátkodobé pohledávky	**1 288 920**	**1 461 548**	**1 645 488**	**1 835 425**
Pohledávky z obchodních vztahů	1 049 976	1 190 601	1 340 443	1 495 168
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	183 589	208 177	234 377	261 431
Pohledávky – ostatní	55 355	62 769	70 669	78 826
Dlouhodobé závazky	**34 160**	**38 735**	**43 610**	**48 644**
Krátkodobé závazky (neúročené)	**978 379**	**1 109 415**	**1 249 038**	**1 393 213**
Závazky z obchodních vztahů	558 357	633 139	712 822	795 102
Závazky ostatní	338 296	383 604	431 882	481 734

3.2.4. Prognóza investic do dlouhodobého majetku

Prognóza investic do dlouhodobého majetku představuje poslední generátor hodnoty, pomocí něhož bude vyčíslena plánovaná výše investic jednotlivých druhů dlouhodobého

majetku a jejich odpisů.

Pro účely této práce se pro plánování investic do dlouhodobého majetku využije koeficientu investiční náročnosti tržeb na investice brutto. Jeho výpočet je uveden níže:

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

Vzorec č. 23: Koeficient investiční náročnosti
(Zdroj: 10)

Nejprve bylo zapotřebí zjistit jednotlivé stavy majetků na konci roku společně s odpisy. Tyto hodnoty byly získány pomocí výročních zpráv dané společnosti. Poté byla doplněna hodnota investic netto jako změna stavu majetku. Následně byla dopočítána hodnota investic brutto. Jedná se o součet hodnoty investic netto a odpisů. Nakonec byl vypočítán koeficient náročnosti tržeb pro jednotlivé majetky jako podíl hodnoty investice brutto a tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tento koeficient byl zprůměrován pro analyzované období 2018–2021.

Tabulka č. 52: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položka	Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)	2 759 096	3 033 764	3 096 560	2 925 904	3 496 959
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	11 366	8 973	15 543	22 571	20 226
Odpisy (tis. Kč)	-	5 299	-323	7 476	9 899
Investice netto (tis. Kč)	-	-2 393	6 570	7 028	-2 345
Investice brutto (tis. Kč)	-	2 906	6 247	14 504	7 554
Investiční náročnost tržeb	-	0,096 %	0,202 %	0,496 %	0,216 %
Investiční náročnost tržeb 2018–2021	**0,252 %**				
Pozemky					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	11 105	10 916	10 916	10 889	11 895
Odpisy (tis. Kč)	-	0	0	0	0
Investice netto (tis. Kč)	-	-189	0	-27	1 006
Investice brutto (tis. Kč)	-	-189	0	-27	1 006
Investiční náročnost tržeb	-	-0,006 %	0,000 %	-0,001 %	0,029 %
Investiční náročnost tržeb 2018–2021	**0,005 %**				
Stavby					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	318 266	379 359	495 436	480 011	548 123
Odpisy (tis. Kč)	-	22 277	28 617	31 057	32 863
Investice netto (tis. Kč)	-	61 093	116 077	-15 425	68 112
Investice brutto (tis. Kč)	-	83 370	144 694	15 632	100 975
Investiční náročnost tržeb	-	2,748 %	4,673 %	0,534 %	2,888 %
Investiční náročnost tržeb 2018–2021	**2,711 %**				
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	245 970	247 344	356 824	362 964	368 140
Odpisy (tis. Kč)	-	41 263	36 432	40 317	66 050
Investice netto (tis. Kč)	-	1 374	109 480	6 140	5 176
Investice brutto (tis. Kč)	-	42 637	145 912	46 457	71 226
Investiční náročnost tržeb	-	1,405 %	4,712 %	1,588 %	2,037 %
Investiční náročnost tržeb 2018–2021	**2,436 %**				

Na základě zjištěného koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto byly vypočítány hodnoty pro predikované období. Jejich hodnota byla stanovena jako součin koeficientu náročnosti příslušného dlouhodobého majetku s predikovanou hodnotou tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti HARTMANN – RICO a.s. pro příslušný rok.

Tabulka č. 53: Predikce hodnot investic brutto
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Majetek	Koeficient náročnosti tržeb	Rok (v tis. Kč)			
		2022	2023	2024	2025
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,252 %	10 007	11 347	12 775	14 250
Pozemky	0,005 %	214	243	274	305
Stavby	2,711 %	107 507	121 905	137 247	153 090
Hmotné movité věci a jejich soubory	2,436 %	96 595	109 532	123 317	137 551
Celkem	**5,404 %**	**214 323**	**243 027**	**273 613**	**305 196**

Na základě výše uvedené tabulky můžeme říci, že průměrná hodnota koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto činila 5,404 % v období 2018–2021. Nejvyšších hodnot dosahují hodnoty položky staveb (2,711 %) a hmotných movitých věcí a jejich souborů (2,436 %). Naopak jelikož nedochází k výrazné změně u položky pozemků (0,005 %), je tento koeficient zanedbatelný, z toho důvodu nebude dále brán v potaz.

Dále byla vypočítána průměrná výše odpisů pro zmíněné druhy majetku. Procentní vývoj odpisů byl vypočítán jako podíl hodnoty odpisů pro příslušný rok a výše stavu majetku na konci předešlého období.

Tabulka č. 54: Výše odpisů pro jednotlivé druhy majetku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Výše odpisů dle druhu majetku	2017	2018	2019	2020	2021	průměr
DNM	-	46,62 %	-3,60 %	48,10 %	43,86 %	33,74 %
Stavby	-	7,00 %	7,54 %	6,27 %	6,85 %	6,91 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	-	16,78 %	14,73 %	11,30 %	18,20 %	15,25 %

Nakonec mohl být sestaven plán investic do dlouhodobého majetku pro predikované období, které je zobrazeno níže v tabulce č. 55.

Tabulka č. 55: Predikce plánu investic do dlouhodobého majetku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
DNM					
Původní - odpisy	9 899	6 825	4 522	2 996	1 985
- zůstatková hodnota k 31. 12.	20 226	13 401	8 879	5 883	3 898
Nový - investice brutto		10 007	11 347	12 775	14 250
- pořizovací hodnota k 31. 12.		10 007	21 354	34 130	48 380
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	2 502	5 339	8 532
- investice netto		3 182	4 323	4 441	3 733
Celkem - odpisy	9 899	6 825	7 024	8 335	10 517
- zůstatková hodnota	20 226	23 408	27 731	32 172	35 904
Stavby					
Původní - odpisy	32 863	37 900	35 279	32 840	30 569
- zůstatková hodnota k 31. 12.	548 123	510 223	474 944	442 104	411 535
Nový - investice brutto		107 507	121 905	137 247	153 090
- pořizovací hodnota k 31. 12.		107 507	229 412	366 659	519 749
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	3 584	7 647	12 222
- investice netto		69 607	83 042	96 760	110 299
Celkem - odpisy	32 863	37 900	38 863	40 487	42 791
- zůstatková hodnota	548 123	617 730	700 772	797 533	907 831
Hmotné m. věci a jejich soubory					
Původní - odpisy	66 050	56 142	47 581	40 324	34 175
- zůstatková hodnota k 31. 12.	368 140	311 998	264 417	224 093	189 918
Nový - investice brutto		96 595	109 532	123 317	137 551
- pořizovací hodnota k 31. 12.		96 595	206 127	329 444	466 995
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	16 099	34 354	54 907
- investice netto		40 452	45 852	48 638	48 469
Celkem - odpisy	66 050	56 142	63 680	74 679	89 082
- zůstatková hodnota	368 140	408 592	454 445	503 083	551 552
LPG					
- pořizovací hodnota k 31. 12.	-	20 000			
- zůstatková hodnota		18 900	16 800	14 700	12 600
- odpisy (1/10 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		1 100	2 100	2 100	2 100

3.3. Sestavení finančního plánu

V této kapitole bude sestavena predikce finančního plánu společnosti HARTMANN – RICO a.s. pro období 2022–2025. K jeho sestavení dojde za pomocí uvedených generátorů hodnoty.

Nejprve je nutné zmínit předpoklady, které jsou potřebné pro jeho sestavení. Poté budou sestrojeny finanční výkazy v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow.

3.3.1. Předpoklady pro tvorbu finančního plánu

K sestavení finální podoby finančního plánu je třeba nejprve zmínit předpoklady. V tomto případě se jedná o stanovení efektivní sazby daně a sazby na vyplácení podílů na zisku, dále také rozhodnutí o splacení závazků k úvěrovým institucím.

Efektivní sazba daně

Pro porovnání skutečné daňové zatíženosti lze využít efektivní daňové sazby. Daň z příjmu je stanovena dle zákona pro právnické osoby na 19 %. Efektivní sazba daně se tak může odchýlit od této stanovené sazby daně z přijmu.

Tabulka zobrazuje efektivní sazby daně vypočítané jako podíl hodnoty daně z přijmu na hodnotě VH před zdaněním. Její průměrná hodnota představuje 15,19 % a bude využita pro výpočet predikce daně z příjmu pro obrodí 2022–2025.

Tabulka č. 56: Efektivní sazba daně z příjmu v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položka	Rok				
	2017	2018	2019	2020	2021
Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	204 876	393 224	428448	431284	267825
Daň z přijmu (v tis. Kč)	43 968	51 442	54448	54611	42958
Efektivní sazba daně	21,46 %	13,08 %	12,71 %	12,66 %	16,04 %
Průměr	**15,19 %**				

Vyplacené podíly na zisku

Pro určení procentní sazby na vyplacení podílů na zisku byl nejprve vypočítán průměr na základě minulého období v letech 2017–2021. Jak zobrazuje tabulka níže, průměrná hodnota vyplácení vyšla 83,25 %. Jedná se o poměrně velké procento, v případě, že by společnost chtěla v tomto průměru nadále pokračovat, vyšly by hodnoty u ukazatele likvidity velmi nízké a hodnota peněžních prostředků pro následující 4 roky v záporných hodnotách.

Tabulka č. 57: Hodnoty vyplacených podílu na zisku v období 2017–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Položka	Rok					
	2017	2018	2019	2020	2021	průměr
VH běžného účetního období (v tis. Kč)	160 908	341 782	373 848	376 673	224 867	-
Vyplacené podíly na zisku (v tis. Kč)	-	228 781	234 000	243 133	215 867	-
Vyplacené podíly na zisku	**-**	**142,18 %**	**68,46 %**	**65,04 %**	**57,31 %**	**83,25 %**

Postupným výpočtem bylo naznáno, že bude sazba stanovena na 35 %. Výše této sazby byla stanovena vzhledem k výsledkům likvidity a peněžních prostředků. Konkrétní hodnoty vyplacených podílů vlastníkům pro následující roky jsou uvedeny níže v tabulce a zakomponovány do predikce finančního plánu.

Tabulka č. 58: Hodnoty vyplacených podílů na zisku pro období 2022–2024
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Rok				
	2021	2022	2023	2024	2025
Stanovená sazba pro vyplacené podíly na zisku	-	35 %	35 %	35 %	35 %
VH běžného účetního období (v tis. Kč)	224 867	469 262	511 326	556 046	599 806
Vyplacené podíly na zisku (v tis. Kč)	**-**	**78 703**	**164 242**	**178 964**	**194 616**

Závazky k úvěrovým institucím

V roce 2021 vznikly společnosti závazky k úvěrovým institucím v hodnotě 65 693 tis. Kč. Ty lze během následujících 2 let splatit, neboť firma dosahuje potřebné výše peněžních prostředků. Proto byl sestaven splátková kalendář, dle kterého se bude každý měsíc snižovat dlužná částka a navyšovat položka nákladových úroků. Úrok je stanoven v té době v návaznosti na výši úvěru a jeho využití na základě vývoje stanovení ČNB na 7 %. Hodnota úroku byla konzultována se specializovanou účetní. (67)

Tabulka č. 59: Splátkový kalendář pro závazky k úvěrovým institucím
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26, 67)

Splátka	Celkem zaplaceno	Úroky	Splátka
1	1 736 399	216 143	1 952 542
2	1 718 826	233 716	1 952 542
3	1 724 684	227 858	1 952 542
4	1 730 541	222 001	1 952 542
:	:	:	:
33	1 919 938	32 604	1 952 542
34	1 925 795	26 747	1 952 542
35	1 933 606	18 936	1 952 542
36	1 939 463	13 079	1 952 542
Celkem	65 693 000	4 598 512	70 291 512

Splátkový kalendář je zobrazen po měsících, avšak do účetních výkazů je třeba celková roční výše. Ta je zobrazena níže v tabulce č. 60.

Tabulka č. 60: Vývoj splácení závazků k úvěrovým institucím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	Rok		
	2021	2022	2023
Nákladové úroky	2 447	1 553	598
Závazky k úvěrovým institucím	65 693	44 710	22 832
Úroková sazba	7 %		

3.3.2. Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Predikce pro výkaz zisku a ztráty je zobrazena níže.

Tabulka č. 61: Predikce výkazu zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	(v tis. Kč)			
	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 966 093	4 497 280	5 063 278	5 647 726
Tržby za prodej zboží	2 183 344	2 475 763	2 787 346	3 109 086
Výkonová spotřeba	4 580 644	5 198 951	5 852 652	6 527 661
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-5 837	-6 619	-7 452	-8 312
Aktivace (-)	-2 809	-3 185	-3 586	-4 000
Osobní náklady	1 119 241	1 269 143	1 428 869	1 593 801
Úpravy hodnot v provozní oblasti	101 967	110 666	125 600	144 491
Ostatní provozní výnosy	234 357	265 745	299 190	333 725
Ostatní provozní náklady	214 218	242 909	273 480	305 047
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**376 369**	**426 922**	**480 251**	**531 849**
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	136 006	136 006	136 006	136 006
Výnosové úroky a podobné výnosy	148	148	148	148
Nákladové úroky a podobné náklady	2 653	1 698	1 100	1 100
Ostatní finanční výnosy	3 542	3 542	3 542	3 542
Ostatní finanční náklady	34 596	34 596	34 596	34 596
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	**176 945**	**175 990**	**175 392**	**175 392**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**553 314**	**602 912**	**655 642**	**707 240**
Daň z příjmu	84 052	91 586	99 596	107 434
Výsledek hospodaření za účetní období	**469 262**	**511 326**	**556 046**	**599 806**

Tržby z prodeje výrobků a služeb, představující jednu z nejdůležitějších položek výsledovky, byly predikovány pomocí generátorů prognózy. Nejprve bylo potřeba nalézt pomocí Pearsonova korelačního koeficientu nejvhodnější makroekonomický ukazatel. Následně byl zvolen trend na základě regresivní analýzy, který nejlépe vystihuje vývoj dat v minulosti. Pomocí koeficientu determinace byla zhodnocena kvalita regresivního modelu. V tomto případě byl zvolen logaritmický trend. Nakonec na základě tempa růstu tržního podílu a hodnot tržeb společnosti byla vytvořena predikce tržeb. Postup výpočtu je podrobněji popsán v kapitole 3.2.1.

Ostatní položky provozního výsledku hospodaření, s výjimkou položky úprav hodnot v provozní oblasti (odpisů), byly stanoveny na základě vypočítaného průměru jejich procentního podílu na ročních tržbách ve sledovaném období 2017 až 2021. Ten byl pro zjištění konkrétní hodnoty vynásoben vypočítanou provozní marží. Celý výpočet je

zobrazen v kapitole 3.2.2.

Co se týče **úprav hodnot v provozní oblasti**, nebyly zahrnuty do výpočtu provozní ziskové marže. Jejich hodnoty byly převzaty z predikce plánu do dlouhodobého majetku a investic v kapitole 3.2.4.

Výkonová spotřeba byla pro rok 2022 navýšena o hodnotu plánované investice, v následujících letech se navyšovala na základě zůstatkové hodnoty. Z důvodu zavedení investice se navyšuje také položky *spotřeba materiálu a energie*, která spadá do celkové výkonové spotřeby (viz kapitola 3.1.1.).

Hodnoty **položek finančního výsledku hospodaření** byly stanoveny jako průměr jejich hodnot za období 2017–2021. Pouze v případě položky nákladových úroků a podobných nákladů došlo ke změně, a to z důvodu rozhodnutí o splacení závazků k úvěrovým institucím. Nejprve byl zjištěn průměr této položky pro období 2017–2020, rok 2021 nebyl zahrnut, neboť v daném roce vznikly zmíněné závazky. K vypočítané průměrné hodnotě byly přičteny roční nákladové úroky vzniklé ze splácení závazků, jejich výši zobrazuje tabulka č. 60 v kapitole 3.3.1. V roce 2023 bude hodnota dlužné závazků splacena. Od roku 2024 je proto hodnota nákladových úroků a podobných nákladů ponechána na průměrné výši dle průměru z minulých let.

Daň z příjmů je vypočtena na základě průměrné efektivní sazby daně z příjmů za minulé období 2017–2021 uvedené v kapitole 3.3.1.

V závěru byly zjištěny hodnoty **výsledku hospodaření za účetní období**, a to pomocí výsledku hospodaření před zdaněním od kterého byla odečtena výsledná daň z příjmu. Hodnoty výsledku před zdaněním představují součet provozního a finančního výsledku hospodaření.

3.3.3. Plánovaná rozvaha

Dále bude představena plánovaná rozvaha pro aktiva a pasiva.

Plánovaná rozvaha – aktiva

Níže je představena plánovaná rozvaha aktiv.

Tabulka č. 62: Predikce rozvahy – aktiva
(Zdroj: Vlastní zpracování)

označ.	AKTIVA (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
	AKTIVA CELKEM	**3 219 205**	**3 619 826**	**4 069 698**	**4 556 783**	**5 099 139**
B.	**Stálá aktiva**	**1 199 057**	**1 332 298**	**1 464 416**	**1 612 156**	**1 772 556**
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**20 226**	**23 408**	**27 731**	**32 172**	**35 904**
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**1 178 004**	**1 308 063**	**1 435 858**	**1 579 157**	**1 735 824**
B. II. 1. 1.	Pozemky	11 895	11 895	11 895	11 895	11 895
B. II. 1. 2.	Stavby	548 123	617 730	700 772	797 533	907 831
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	368 140	428 592	473 345	519 883	566 252
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	9 843	9 843	9 843	9 843	9 843
B. II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	240 003	240 003	240 003	240 003	240 003
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**827**	**827**	**827**	**827**	**827**
B. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	641	641	641	641	641
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	186	186	186	186	186
C.	**Oběžná aktiva**	**2 020 148**	**2 287 528**	**2 605 282**	**2 944 628**	**3 326 583**
C. I.	**Zásoby**	**996 757**	**958 712**	**1 087 114**	**1 223 931**	**1 365 208**
C. II.	**Pohledávky**	**1 021 048**	**1 293 365**	**1 466 588**	**1 651 163**	**1 841 755**
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	8 170	4 445	5 041	5 675	6 330
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	1 009 933	1 288 920	1 461 548	1 645 488	1 835 425
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	982 776	1 049 976	1 190 601	1 340 443	1 495 168
C. II. 2. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	183 589	208 177	234 377	261 431
C. II. 2. 4.	Pohledávky – ostatní	27 157	55 355	62 769	70 669	78 826
C. IV.	**Peněžní prostředky**	**2 343**	**35 450**	**51 579**	**69 533**	**119 620**

Celková aktiva se skládají z dlouhodobého majetku a oběžného majetku.

V případě **dlouhodobého nehmotného majetku** byly hodnoty převzaty z plánu dlouhodobého majetku a investic zobrazeného v podkapitole 3.2.4. U **dlouhodobého hmotného majetku** byly hodnoty položek pozemků, poskytnutých záloh na dlouhodobý majetek a nedokončeného majetku stanoveny na základě jejich poslední známé výše z roku 2021. Stavby a hmotné movité věci a jejich soubory byly získány stejné jako v případě dlouhodobého nehmotného majetku. U hodnot **finančního dlouhodobého majetku** nedošlo za posledních 5 let ke změně, proto byla jejich hodnota ponechána i nadále.

Položkám **oběžných aktiv** se věnovala podkapitola 3.2.3. Prognóza položek pracovního

kapitálu. Hodnoty jednotlivých položek byly vypočteny pomocí metody doby obratu, která byla použita pro období 2017–2021, následně byl zjištěn jejich průměr. Tato průměrná doba obratu byla vynásobena provozní ziskovou marží. Pouze peněžní prostředky vycházejí z plánovaného výkazu peněžních toků. V roce 2022 byla jejich hodnota ponížena o hodnotu investice.

Plánovaná rozvaha – pasiva

Tabulka níže zobrazuje predikci pasiv.

Tabulka č. 63: Predikce rozvahy – pasiva
(Zdroj: Vlastní zpracování)

označ.	PASIVA (v tis. Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
	PASIVA CELKEM	**3 219 205**	**3 619 826**	**4 069 698**	**4 556 783**	**5 099 139**
A.	**Vlastní kapitál**	**2 073 850**	**2 464 409**	**2 811 493**	**3 188 575**	**3 593 765**
A. I.	**Základní kapitál**	**270 000**	**270 000**	**270 000**	**270 000**	**270 000**
A. I. I.	Základní kapitál	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**1 578 983**	**1 725 147**	**2 030 167**	**2 362 529**	**2 723 959**
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**224 867**	**469 262**	**511 326**	**556 046**	**599 806**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**1 145 355**	**1 155 417**	**1 258 205**	**1 368 208**	**1 505 374**
B.	**Rezervy**	**12 089**	**12 089**	**12 089**	**12 089**	**12 089**
C.	**Závazky**	**1 133 266**	**1 143 328**	**1 246 116**	**1 356 119**	**1 493 285**
C. I.	**Dlouhodobé závazky**	**29 119**	**34 160**	**38 735**	**43 610**	**48 644**
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	29 119	34 160	38 735	43 610	48 644
C. II.	**Krátkodobé závazky**	**1 104 147**	**1 109 168**	**1 207 381**	**1 312 509**	**1 444 641**
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	65 693	44 710	22 832	0	0
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	543 702	558 357	633 139	712 822	795 102
C. II. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	167 805	167 805	167 805	167 805	167 805
C. II. 8.	Závazky ostatní	326 947	338 296	383 604	431 882	481 734

Celková pasiva jsou tvořena součtem vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Vlastní kapitál je složen ze základního kapitálu, který je v tomto případě neměnný. Dále sem řadíme položku výsledku hospodaření běžného účetního období, jehož hodnoty kopírují hodnoty výsledku hospodaření za běžné účetní období v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Poté byla zjištěna hodnota výsledku hospodaření za minulé období, a to jako součet hodnoty VH minulého období v předchozím roce s hodnotou VH běžného období v minulém roce, od toho byla odečtena hodnota podílů na zisku pro příslušný rok.

Položky **cizích zdrojů** byly predikovány obdobně jako u oběžných aktiv, tedy pomocí

metody doby obratu. Hodnota položky rezerv a položky závazky – ovládaná nebo ovládající osoba a byly ponechány na hodnotě z rocku 2021. Firma tyto závazky nebude snižovat hned, aby se peněžní prostředky nedostaly zbytečně do záporných hodnot. Závazky k úvěrovým institucím ovšem budou splaceny, jelikož jejich hodnota není tolik vysoká. Pro tyto potřeby byl vytvořen splátkový kalendář, dle kterého budou tyto závazky v průběhu dvou let splaceny. (viz kapitola 3.1.1.)

3.3.4. Plánovaný výkaz peněžních toků (Cash flow)

Následující tabulka zobrazuje plánovaný výkaz peněžních toků.

Tabulka č. 64: Predikce výkazu peněžních toků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH	2022	2023	2024	2025
Stav peněžních prostředků na začátku období	2 343	35 450	51 579	69 533
VH běžného účetního období (po zdanění)	469 262	511 326	556 046	599 806
Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)	101 967	110 666	125 600	144 491
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	38 045	-128 402	-136 817	-141 277
Změna stavu pohledávek	-272 317	-173 223	-184 575	-190 592
Změna krátkodobých závazků	5 021	98 213	105 128	132 132
Peněžní tok z provozní činnosti	341 978	418 580	465 383	544 560
Změna dlouhodobého majetku	-133 241	-132 118	-147 739	-160 400
Odpisy dlouhodobého majetku	-101 967	-110 666	-125 600	-144 491
Peněžní toky z investiční činnosti	-235 209	-242 784	-273 340	-304 891
Podíly na zisku	-78 703	-164 242	-178 964	-194 616
Změna dlouhodobých závazků	5 041	4 575	4 875	5 034
Peněžní tok z finanční činnosti	**-73 662**	**-159 667**	**-174 089**	**-189 582**
Peněžní tok celkem	**33 107**	**16 129**	**17 954**	**50 087**
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	**35 450**	**51 579**	**69 533**	**119 620**

Celkový peněžní tok lze rozčlenit na tři činnosti, a to provozní, investiční a finanční. Jeho vývoj se očekává mezi lety 2022 až 2025 v kladných hodnotách. Kladné hodnoty jsou očekávány také v případě **peněžních prostředků**. Stav peněžních prostředků na konci období určuje hodnotu peněžních prostředků v rozvaze aktiv a vyrovnává tak bilanci aktiv a pasiv.

V první části, tedy **peněžní tok z provozní činnosti**, představuje největší podíl na jeho celkové hodnotě výsledek hospodaření za běžné účetní období. Ve všech letech dosahuje kladných hodnot.

Peněžní tok z investiční oblasti očekáváme ve všech letech v záporných hodnotách. Je tomu z důvodu plánovaných investic do dlouhodobého majetku a s nimi spojené odpisy.

V případě **finanční činnosti** vychází hodnoty také záporně a každým rokem jejich hodnota roste. Je tomu z důvodu rostoucích podílů na zisku, jejichž výpočet byl popsán v kapitole předpoklady pro sestavení finančního plánu 3.3.1.

3.3.5. Analýza citlivosti

Pro hodnocení výkonnosti podniku lze využít citlivostní analýzu, při které dochází ke zkoumání vlivu vybrané položky nebo ekonomického ukazatele. Respektive se zjišťuje, jak bude ovlivněna hodnota zvoleného ukazatele nebo položky v případě, že dojde ke změnám u původních proměnných. Zvýšená pozornost je věnována nejvýznamnějším proměnným. Platí, že čím je výsledek analýzy citlivosti vyšší, tím více jsou posuzované veličiny citlivější na změnu proměnných.

Posuzování vlivu vybraných položek je provedeno za předpokladu, že ostatní parametry budou neměnné.

Zvolená položka je výsledek hospodaření za účetní období, pro kterou se bude zkoumat její závislost na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb a na výkonové spotřebě. Tyto položky byly vybrány z důvodu jejich vysokých hodnot v rámci ostatních položek ve výkazu zisku a ztráty.

Vliv tržeb na VH za účetní období

První analýza je zaměřena na vývoj výsledku hospodaření za účetní období při měnících se hodnotách tržeb z vlastních výrobků a služeb. Tržby jsou postupně snižovány o 5 %, 10 % a 15 %, následně jsou o stejná procenta navyšovány. Jejich měnící se hodnoty jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 65: Procentní změny tržeb a jejich hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

% změna (v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
tržby – 5 %	3 767 789	4 272 416	4 810 114	5 365 340
tržby – 10 %	3 569 484	4 047 552	4 556 950	5 082 953
tržby – 15 %	3 371 179	3 822 688	4 303 786	4 800 567
tržby + 5 %	4 164 398	4 722 144	5 316 442	5 930 112
tržby +10 %	4 362 703	4 947 008	5 569 606	6 212 499
tržby +15 %	4 561 007	5 171 872	5 822 770	6 494 885

Tyto změněné hodnoty tržeb byly postupně zakomponovány do predikovaného finančního plánu. Přitom bylo sledováno, jak se mění hodnota výsledku hospodaření. Procentní výsledky byly vypočítány jako poměr získané hodnoty výsledku hospodaření za účetní období (při změněné hodnotě tržeb o konkrétní procento) k výchozí hodnotě výsledku hospodaření za účetní období. Od poměru se následně odečetla hodnota 1. Výše výchozí položky je uvedena v prvním řádku tabulky č. 66.

Tabulka č. 66: Analýzy citlivosti – dopad tržeb na VH
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Rok	2022	2023	2024	2025	průměr
Výchozí hodnota VH za účetní období (tis. Kč)	**469 262**	**511 326**	**556 046**	**599 806**	**534 110**
tržby – 5 %	-35,84 %	-37,30 %	-38,61 %	-39,93 %	-37,92 %
tržby – 10 %	-71,68 %	-74,59 %	-77,23 %	-79,86 %	-75,84 %
tržby – 15 %	-107,52 %	-111,89 %	-115,84 %	-119,78 %	-113,76 %
tržby + 5 %	35,84 %	37,30 %	38,61 %	39,93 %	37,92 %
tržby +10 %	71,68 %	74,59 %	77,23 %	79,86 %	75,84 %
tržby +15 %	107,52 %	111,89 %	115,84 %	119,78 %	113,76 %

V tabulce č. 66 můžeme sledovat, o kolik procent se změní výše výsledku hospodaření v závislosti na změně tržeb. V případě snížení hodnoty tržeb o 5 %, nastane pokles VH za běžné období průměrně o 37,92 % (za sledované období čtyř let). Pokud snížíme tržby o 10 %, klesne VH za běžné období zhruba o 75,84 %.

Lze říci, že se jedná se o nadproporcionální vývoj. V případě že změníme hodnotu tržeb o určité procento, změní se VH za běžné období několikanásobně více, tedy důsledek je v tomto případě větší než jeho příčina.

Vliv výkonové spotřeby na VH za účetní období

Druhá citlivostní analýza je zaměřena opět na výsledek hospodaření za účetní období, tentokrát v závislosti na změně výkonové spotřeby. Výkonová spotřeba bude opět upravena o 5 %, 10 % a 15 %. Její výsledné hodnoty jsou zobrazeny níže.

Tabulka č. 67: Procentní změny výkonové spotřeby a její hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

% změna (v tis. Kč)	2022	2023	2024	2025
výkonová spotřeba – 5 %	4 351 612	4 939 004	5 560 019	6 201 278
výkonová spotřeba – 10 %	4 122 580	4 679 056	5 267 386	5 874 895
výkonová spotřeba – 15 %	3 893 547	4 419 109	4 974 754	5 548 511
výkonová spotřeba +5 %	4 809 676	5 458 899	6 145 284	6 854 044
výkonová spotřeba +10 %	5 038 708	5 718 847	6 437 917	7 180 427
výkonová spotřeba +15 %	5 267 741	5 978 794	6 730 549	7 506 810

Postup sestavení analýzy citlivosti je stejný, jako v prvním případě. Tedy upravené hodnoty výkonové spotřeby o příslušná procenta se vloží do predikce finančního plánu a vyhodnocuje se, jak se mění hodnota výsledku hospodaření. Takto změněný výsledek VH se podělí výchozí hodnotou výsledku hospodaření a následně se od poměru odečte hodnota 1.

Tabulka č. 68: Analýza citlivosti – dopad výkonové spotřeby na VH
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2022	2023	2 024	2 025	průměr
Výchozí hodnota VH za účetní období (tis. Kč)	**469 262**	**511 326**	**556 046**	**599 806**	**534 110**
výkonová spotřeba – 5 %	41,39 %	43,12 %	44,63 %	46,15 %	43,82 %
výkonová spotřeba – 10 %	82,79 %	86,23 %	89,27 %	92,30 %	87,64 %
výkonová spotřeba – 15 %	124,18 %	129,35 %	133,90 %	138,45 %	131,47 %
výkonová spotřeba +5 %	-41,39 %	-43,12 %	-44,63 %	-46,15 %	-43,82 %
výkonová spotřeba +10 %	-82,79 %	-86,23 %	-89,27 %	-92,30 %	-87,64 %
výkonová spotřeba +15 %	-124,18 %	-129,35 %	-133,90 %	-138,45 %	-131,47 %

Opět můžeme říci, že se jedná o nadproporcionální vývoj. Tedy pokud se hodnota tržeb poníží o 5 %, výsledná hodnota VH za účetní období by vzroste zhruba o 43,82 %.

Na základě provedených analýz citlivosti lze říci, že hodnota výsledku hospodaření za účetní období je více citlivá na změnu hodnoty výkonové spotřeby než na změnu hodnoty tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Což je dáno tím, že výkonová spotřeba vykazuje v rámci provozního výsledku hospodaření nejvyšších hodnot. Vývoj uvedených položek je třeba sledovat, neboť jejich vliv na výsledek hospodaření je velmi vysoký.

3.4. Zhodnocení finančních ukazatelů pro plánované období

Tato kapitola sleduje vybrané finanční ukazatele, které byly vyhotoveny na základě

predikce finančního plánu pro období 2022–2025.

Je třeba vzít v potaz, že budoucí ukazatele zobrazují očekávaný vývoj na základě minulosti a přítomnosti. Společnost v roce 2022 investovala do zásobníků LPG. Tato investice, jak bylo zjištěno, nebyla z finančního hlediska úspěšná a má vliv na budoucí vývoj některých ukazatelů.

3.4.1. Ukazatele likvidity

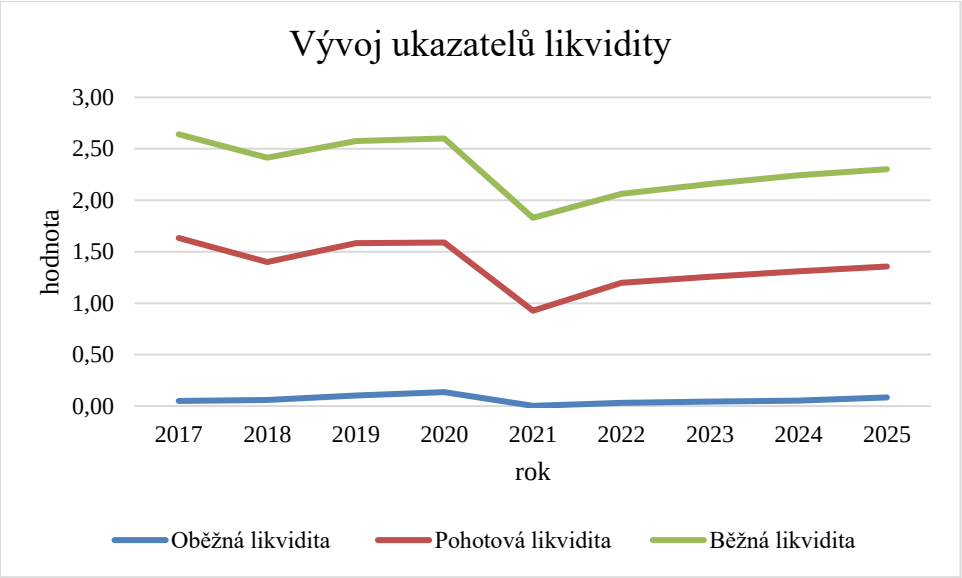
V rámci ukazatelů likvidity jsou sestaveny tři druhy – okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Tabulka č. 69: Ukazatele likvidity pro období 2022–2024
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2022	2023	2024	2025
Okamžitá likvidita	0,03	0,04	0,05	0,08
Pohotová likvidita	1,20	1,26	1,31	1,36
Běžná likvidita	2,06	2,16	2,24	2,30

Hodnoty okamžité likvidity nedosahují v ani jednom roce minimální hranice doporučených hodnot. Dané hranice nedosahovaly ani v předchozích letech. Po rapidním poklesu v roce 2021 na hodnotu 0,002 se ale jedná o zlepšení, přičemž pozitivní je také to, že plánované výsledky každým rokem rostou. Kromě roku 2021 se v minulosti pohybovala okamžitá likvidita v intervalu hodnot od 0,05 do 0,14 a v podobném rozmezí se pohybují výsledky pro plánované období. Takto nízké hodnoty okamžité likvidity jsou důsledkem rozhodnutí o nesplacení některých krátkodobých závazků během plánovaného období. Dále došlo k ponížení procentní sazby pro vyplacení podílů na zisku. Cílem zmíněných rozhodnutí je dosáhnout příznivých hodnot v rámci CF, zejména kladných hodnot peněžních prostředků.

Výsledné hodnoty u pohotové a běžné likvidity přesahovaly v rámci téměř celého období let 2017 až 2021 doporučenou hranici hodnot. V období predikce lze pozorovat jejich lehký pokles, přičemž hodnoty stále spadají do doporučeného intervalu. To může přispět k efektivnějšímu využívání vložených prostředků ve společnosti.



Graf č. 4: Vývoj ukazatelů likvidity pro období 2017–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

3.4.2. Ukazatele rentability

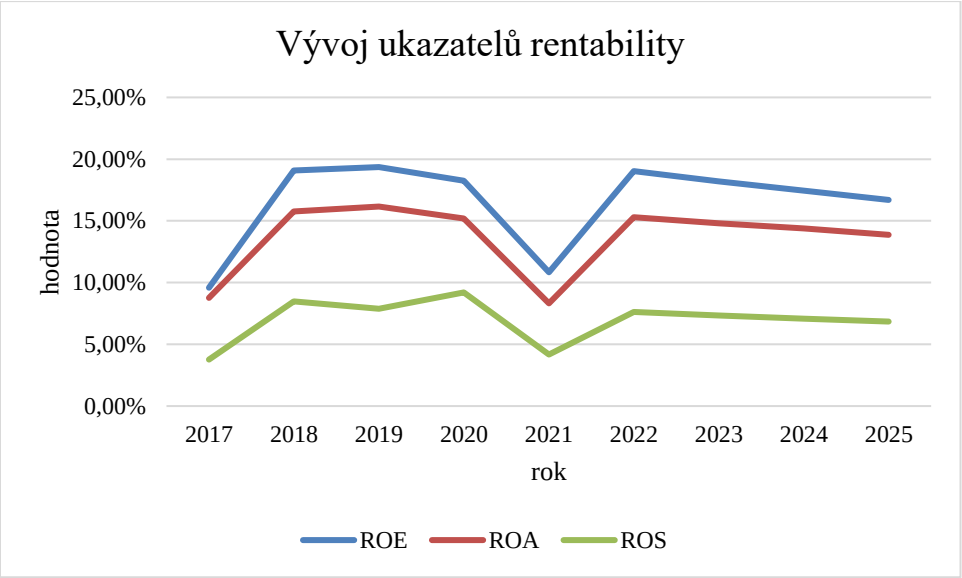
V rámci ukazatelů rentability je uvedena rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb.

Tabulka č. 70: Ukazatele rentability pro období 2022–2024
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2022	2023	2024	2025
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	19,04 %	18,19 %	17,44 %	16,69 %
Rentabilita aktiv (ROA)	15,29 %	14,81 %	14,39 %	13,87 %
Rentabilita tržeb (ROS)	7,63 %	7,33 %	7,08 %	6,85 %

Průměrná rentabilita vlastního kapitálu v letech 2017–2021 dosahovala výše 15,42 %. Pro následující období 2022–2025 je v plánu její navýšení o 2,17 % na průměrnou výši 17,59 %. Postupně lze sledovat pozvolný pokles dané rentability, kterou lze navýšit snížením vlastního kapitálu nebo zvýšením EBITU.

Podobný vývoj, jako u rentability vlastního kapitálu, můžeme sledovat také pro rentabilitu aktiv a tržeb. Jejich vývoj za období 2017–2025 je zobrazen níže v grafu č. 5.



Graf č. 5: Vývoj ukazatelů rentability pro období 2017–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

3.4.3. Ukazatele aktivity

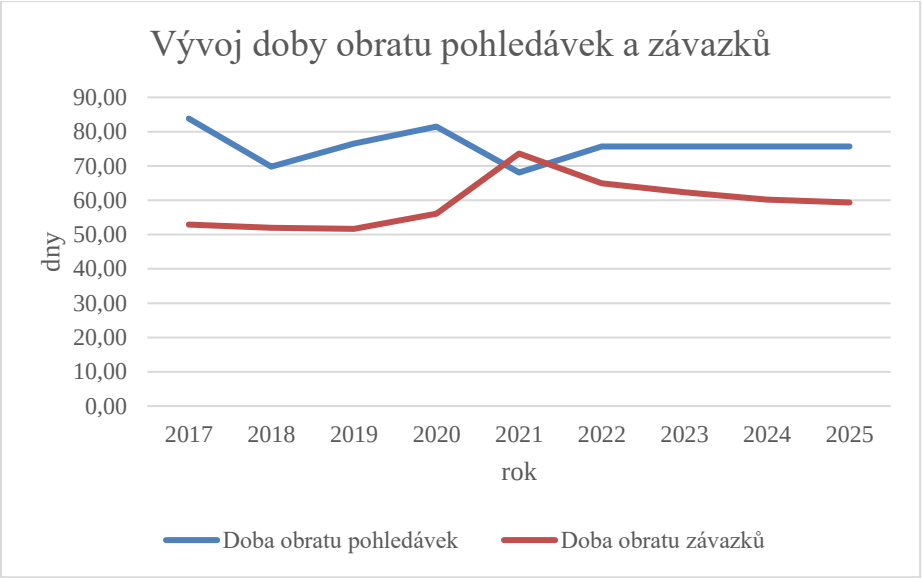
V případě ukazatelů aktivity dochází ke zhodnocení obrátkovosti celkových aktiv, doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka č. 71: Ukazatele aktivity pro období 2022–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé aktivity	2022	2023	2024	2025
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	1,70	1,71	1,72	1,72
Doba obratu zásob (dny)	56,12	56,12	56,12	56,12
Doba obratu pohledávek (dny)	75,72	75,72	75,72	75,72
Doba obratu závazků (dny)	64,93	62,33	60,19	59,39

Průměrná hodnota obratu celkových aktiv v období 2017–2021 dosahovala 1,71 obrátek, tento průměr je udržen také pro následující roky. Dle odborné literatury by počet obrátek měl přesahovat hodnotu 1, což je v tomto případě splněno.

Ukazatele doby obratu celkových aktiv, zásob a pohledávek byly pro sestavení finančního plánu převzaty z prognózy položek pracovního kapitálu, která je podrobněji popsána v kapitole 3.2.3. Z toho důvodu vykazují ve všech letech stejnou hodnotu.



Graf č. 6: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků pro období 2017–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Doba obratu závazků se v rámci plánovaného období navýšila v průměru o 4,4 dny oproti minulému období, a to i přesto, že v plánovaném roce 2023 dojde ke splacení závazků k úvěrovým institucím. Ačkoliv snížená doba obratu závazků je pro společnost pozitivní, bylo by příznivější, aby doba obratu závazků převýšila dobu obratu pohledávek, neboť by své závazky mohla uhradit až po inkasu plateb od odběratelů, jako tomu bylo v roce 2021. Firma inkasuje pohledávky od odběratelů, s nimiž má dlouhodobé obchodní vztahy.

3.4.4. Ukazatele zadluženosti

Na základě ukazatelů zadluženosti lze sledovat, jak velká část aktiv je financována pomocí cizích zdrojů. Dle odborné literatury by společnost měla být zadlužená zhruba z 30–60 %.

Tabulka č. 72: Ukazatele zadluženosti pro období 2022–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé zadluženosti	2022	2023	2024	2025
Celková zadluženost	31,92 %	30,92 %	30,03 %	29,52 %
Úrokové krytí (krát)	208,60	355,13	596,31	643,24

Celková zadluženost se v letech 2017–2020 pohybovala v relativně nízkých hodnotách, a to kolem 28 %. Následně došlo v roce 2021 k navýšení zadluženosti na 35,58 %. V plánovaném období se celková zadluženost lehce zvýšila v porovnání s předchozím

obdobím. Přesto každoročním poklesem se hodnoty zadluženosti pomalu dostávají na předchozí průměrnou zadluženost.

Co se týče úrokového krytí, výsledek by měl přesahovat hodnotu 5, což je jednoznačně splněno. Vývoj ukazatele byl kolísavý, zejména v roce 2020, kdy dosahoval hodnoty 1242,89 a následně došlo v roce 2021 k výraznému poklesu na hodnotu 68,08. Důvodem poklesu bylo snížení hodnoty výsledku hospodaření před zdaněním a navýšení nákladových úroků v daném roce. V rámci predikovaného období jsou nákladové úroky stanoveny na základě průměrného vývoje za předcházející období, dochází tedy pouze k postupnému navyšování EBITU, a tím také k navýšení hodnoty nákladových úroků.

3.4.5. Altmanův model

Na závěr, pro zhodnocení plánované finančně-ekonomické situace společnosti, je využit Altmanův model.

Tabulka č. 73: Altmanův model pro období 2022–2025
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Váha	Rok			
		2022	2023	2024	2025
X1	1,21	0,326	0,343	0,358	0,369
X2	1,4	0,477	0,499	0,518	0,534
X3	3,3	0,153	0,148	0,144	0,139
X4	0,6	2,133	2,235	2,330	2,387
X5	1,0	1,699	1,713	1,723	1,717
Z – skóre		4,544	4,657	4,755	4,802

Od roku 2022, stejně jako v předchozích letech, dosahují výsledné hodnoty vysokého Z – skóre přibližujícímu se hodnotě 5, což znamená, že ve všech sledovaných letech je dosažena hranice 2,99 a podnik lze označit jako finančně zdravý. V období 2022–2025 se předpokládá, že firma bude finančně zdravá a bez hrozby bankrotu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit návrh finančního plánu na období následujících čtyř let pro vybraný podnik. Tomu předcházelo provést strategickou analýzu, dále také finanční analýzu za posledních 5 let pro vybrané finanční ukazatele spolu s konkurenčním a oborovým porovnáním. Vybranou společností je HARTMANN – RICO a.s.

Nejprve je popsán úvod, následně cíle práce, metody a postup zpracování, dále byla práce rozdělena na 3 hlavních oblasti.

V první oblasti byla popsána teoretická východiska za účelem pochopení dané problematiky a získání přehledu o řešeném tématu. Nalezneme zde informace ohledně finančního plánu, plánování, strategické a finanční analýze nebo generátorů hodnoty. Tato část byla zpracována na základě odborné literatury nebo internetových zdrojů zaměřující se na řešené téma.

V druhé oblasti byla nejprve popsaná zvolená společnost HARTMANN – RICO a.s., její základní informace, historie a specializace. Následně byla zpracovaná strategická analýza, která obsahuje analýzu vnějšího makrookolí (PESTLE analýza), vnějšího mikrookolí (Porterův model 5 sil) a vnitřních zdrojů podniku (analýza 7 S). Poté byla provedena finanční analýza, ve které byly zpracovány absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. V rámci poměrových ukazatelů byly výsledky analyzované společnosti porovnávány s výsledky oborových hodnot a dvěma konkurenčními podniky. Poté byl sestaven Altmanův model v rámci souhrnných indexů hodnocení. Nakonec byla sestavena SWOT analýza za základě informací získaných z provedených analýz. Byly zde identifikovány slabé a silné stránky spolu s hrozbami a příležitostmi vybrané společnosti, také bylo zpracováno bodové hodnocení jednotlivých faktorů.

V třetí oblasti byl sestaven návrh podnikového finančního plánu. Tomu předcházelo vypracování prognóz generátorů hodnoty spolu se zamýšlenými plány společnosti. Generátory hodnoty byly zaměřeny na prognózu tržeb, provozní ziskové marže, pracovního kapitálu a investic do dlouhodobého majetku. Predikce tržeb proběhla pomocí regresivní a korelační analýzy a na základě vývoje tržeb příslušného odvětví. Před samotným sestavením predikovaného plánu byly také definovány předpoklady pro jeho sestavení, jako je výpočet efektivní sazby daně z příjmů a vyplácení podílů na zisku. Poté

byla vytvořena predikce finančního plánu pro následující čtyři roky a provedena analýza citlivosti vybraných položek účetních výkazů. Nakonec byly zhodnoceny vybrané poměrové ukazatele v souvislosti s predikovaným obdobím a Altmanův model pro zhodnocení finančního zdraví podniku.

Sestavení finančního plánu napomáhá společnosti na základě dostupných současných informací, předpokladů a zvolených cílů vytvořit obraz o jejím budoucím fungování. Díky tomu lze nalézt a definovat potenciální problémy, se kterými se firma může v budoucnu potýkat a na které se právě pomocí sestaveného plánu může určitým způsobem zaměřit a připravit, případně je eliminovat. Avšak nedávné události jsou důkazem toho, že budoucnost a plány s ní spojené mohou být i ovlivněny velmi nenadálými a nečekanými okolnostmi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

(1) MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

(2) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd.Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

(3) ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie propraxi. V Praze: C.H. Beck pro praxi, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

(4) ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007.ISBN 978-80-247-1844-6.

(5) MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha:Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

(6) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552–449-2.

(7) VALACH, Josef a kol. Finanční řízení podniku. 2. Vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

(8) KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010.ISBN 978-80-7400-194-9.

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

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

(11) MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 9788086929675.

(12) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizovanéa doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80–271-2499-2.

(13) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. Analýza v rukoumanažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno:

BizBooks, 2012.ISBN 978-80-265–0032-2.

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

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

(16) GRASERROVÁ, Monika a kolektiv. Analýza podniku v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

(17) ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158–2.

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

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

(20) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finančníanalýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

(21) KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocenívýkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80–7400-538-1.

(22) BŘEZINOVÁ, Hana. Rozumíme účetní uzávěrce podnikatelů, 3. vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-488-3.

(23) SYNEK, Miloslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, Expert, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

(24) VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada,2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

(25) HARTMANN-RICO a.s., Kdo jsme, [online]. [cit. 5.12. 2022]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/kdo-jsme.

(26) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN – Sbírka listin HARTMANN – RICOa.s. [online]. © 2017–2021 [cit. 5.12. 2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-slfirma?subjektId=429475

(27) CO SE DĚJE. Firemní katalog 12/2022 HARTMANN – RICO a.s.

(28) DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. In: KATEDRA VÝROBNÍCH SYSTÉMŮ [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, © 2011 [cit.10.1. 2023]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

(29) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Přehled o vývoji částek minimální mzdy [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2023. [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy

(30) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce České republiky: leden 2023 [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-26_Makroekonomicka-predikce-leden-2023.pdf

(31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČŠU v Jihomoravském kraji. Obyvatelstvo. © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb

(32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj ve městech v Jihomoravském kraji v roce 2021. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2021 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-ve-mestech-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2021

(33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych

(34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové. Obyvatelstvo. © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xh/obyvatelstvo-xh

(35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Jihlavě. Obyvatelstvo. © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj

(36) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové. Zaměstnanost, nezaměstnanost. © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xh/zamestnanost-xh

(37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Jihlavě. Zaměstnanost, nezaměstnanost. © 2023 [cit. 20.2. 2023]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/xj/zamestnanost-xj

(38) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda

(39) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Přehled a vývoj částek minimální mzdy. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy

(40) HARTMANN-RICO a.s. Webinář Hartmann. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/nase-specializace/inkontinence/webinar-hartmann

(41) HARTMANN-RICO a.s. Naše odpovědnost. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/kdo-jsme/l/cz/nase-odpovednost

(42) HARTMANN-RICO a.s. Přehled novinek ve zdravotnické legislativě v roce 2023. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/articles/8/4/prehled-novinek-ve-zdravotnicke-legislative-v-roce-2023

(43) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytický podkladový materiál. © 2019 [cit. 10.3 2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/dokumenty/2019/1/Podkladovy_analyticky_material_2019.pdf

(44) HARTMANN-RICO a.s. Naše specializace. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/nase-specializace

(45) ČNB. Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

(46) HARTMANN-RICO a.s. HARTMANN-RICO a.s. rozšíří výrobu ve svých závodech. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/novinky/l/cz/casopis-insight/hartmann-rozsiruje-vyrobu

(47) RELIANT GROUP. Výroba v HARTMANN GROUP. © 2023 [cit. 3.3. 2023]. Dostupné z: https://www.logisticnews.eu/logistic-news/vyroba-v-hartmann-rico-investice-do-budoucnosti

(48) CO SE DĚJE. Firemní katalog 1/2023 HARTMANN – RICO a.s.

(49) ČNB. Prognóza ČNB – zima 2023. © 2023 [cit. 3.3. 2023]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

(50) HARTMANN-RICO a.s. Nové nařízení o zdravotnických prostředcích. © 2023 [cit. 21.2. 2023]. Dostupné z: https://www.hartmann.info/cs-cz/articles/c/1/mdr

(51) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza ČNB – zima 2023. © 2023 [cit. 15.3. 2023]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

(52) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Šetření prognóz makroekonomického vývoje v ČR. © 2023 [cit. 15.3. 2023]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-12-02_54-Kolokvium-setreni-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2022-2025.pdf

(53) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. [cit. 15.3. 2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html

(54) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – duben 2023. [cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-04-12_Makroekonomicka-predikce-duben-2023.pdf

(55) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Praktické informace k obchodním a finančním sankcím vůči Rusku. [cit. 6.4. 2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/sankce-vuci-ruske-federaci/prakticke-informace-k-obchodnim-a-financnim-sankcim-vuci-rusku--266114/

(56) FINANČNÍ ANALYTICKÝ ÚŘAD. Přehled informačních zdrojů a dotazy na FAÚ. [cit. 6.4. 2023]. Dostupné z: https://www.financnianalytickyurad.cz/podnikatelske-prostredi-a-verejnost

(57) HARTMANN-RICO a.s. HARTMANN-RICO a.s. investoval do diverzifikace zdrojů tepelné energie 20 milionů korun. © 2023 [cit. 3.5. 2023]. Dostupné z: HARTMANN – RICO investoval do diverzifikace zdrojů tepelné energie dvacet milionů korun (monitora.cz)

(58) HYBRID.CZ. LPG neboli propan jako alternativa ve vytápění domu. © 2022 [cit. 8.5. 2023]. Dostupné z: https://www.hybrid.cz/lpg-neboli-propan-jako-alternativa-ve-vytapeni-domu/

(59) E15.cz. Cena plynu na burze 2023: Aktuální graf, zásoby a dodavatelé v Česku. © 2023 [cit. 8.5. 2023]. Dostupné z: Cena plynu na burze 2023: Aktuální graf, zásoby a dodavatelé v ČR | e15.cz

(60) KURZY.CZ. Zemní plyn – ceny a grafy zemního plynu, vývoj ceny zemního plynu 1MWh - 1 rok – měna CZK. © 2023 [cit. 8.5. 2023]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok

(61) NOVINY.VMCZ. Loni výrazně rostl zájem o propanové vytápění. Kdy je vhodné využít plyn ze zásobníku? © 2022 [cit. 8.5. 2023]. Dostupné z: https://www.novinyvm.cz/20995-loni-vyrazne-rostl-zajem-o-propanove-vytapeni-kdy-je-vhodne-vyuzit-plyn-ze-zasobniku.html

(62) GOOGLE FINANCE. Z Česká koruna na Britská libra. [cit. 8.5. 2023]. Dostupné z: https://www.google.com/finance/quote/CZKGBP?sa=X&ved=2ahUKEwiC6bfhiO3AhVr9bsIHQ6MDtkQmY0JegQIBxAc&window=MAX

(63) HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4

(64) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. Analýza citlivosti. © 2023 [cit. 9.5. 2023]. Dostupné z: https://cbaonline.cz/analyza-citlivosti

(65) MARINIČ, Peter. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008. ISBN ISBN 978-80-247-2432-4.

(66) HRDINOVÁ, Simona. Konzultace ohledně zařazení zásobníků LPG do DM. [telefonická komunikace]. 20. dubna 2023 [cit. 9.5. 2023]: Osobní komunikace.

(67) HRDINOVÁ, Simona. Konzultace úrokové sazby vzniklých závazků ve společnosti. [elektronická pošta]. 5. května 2023 [cit. 9.5. 2023]: Osobní komunikace.

(68) KRÁLOVÁ, Juliana. Informace o společnosti HARTMANN – RICO a.s. [telefonická komunikace]. 10. dubna 2023 [cit. 10.5. 2023]: Osobní komunikace.

(69) PAVLIŠIN, Dušan. Nařízení o zdravotnických prostředcích a další. [telefonická komunikace]. 10. dubna 2023 [cit. 10.5. 2023]: Osobní komunikace.

(70) KAPPEL, Stanislav. Dovážený materiál. [schůzka přes MS Teams]. 6. května

2023 [cit. 10.5. 2023]: Osobní komunikace.

(71) ŠPAČEK, Matěj. Systémy a procesy ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. [telefonická komunikace]. 11. dubna 2023 [cit. 10.5. 2023]: Osobní komunikace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
EFQM	European foundation for quality management
EU	Evropská unie
CF	Cash flow (přehled o peněžních tocích)
CPT sety	Customer procedure tray (individualizované sety)
CZK, Kč	Česká koruna (měna)
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění, čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
GBP	Libra šterlinků (měna)
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje (název oddělení společnosti)
IT	Informační technologie (název oddělení společnosti)
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KWh	Kilowatthodiny (jednotka)
LPG	Zkapalněný ropný plyn

např.	Například
ODS	občanská demokratická strana (politická strana)
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
SAC	System analysis program development analytics cloud
SAP	System analysis program development
Sb.	Sbírka
SRM	Supplier relationship management
SQL	Structured query language
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí
tis.	Tisíc
TOP 09	Politická strana (tradice, odpovědnost, prosperita), rok vzniku
USD	Americký dolar (měna)
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj rozdílových ukazatelů v období 2017–2021 73
Graf 2: Vývoj doby obratu závazků a pohledávek v období 2017–2021 82
Graf č. 3: Vývoj Altmanova model v letech 2017–2021 85
Graf č. 4: Vývoj ukazatelů likvidity pro období 2017–2025 116
Graf č. 5: Vývoj ukazatelů rentability pro období 2017–2025 117
Graf č. 6: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků pro období 2017–2025 118

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo společnosti HARTMANN-RICO a.s. 46

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma č. 1: Model 7S 30
Schéma č. 2: Členění elementárních metod 34
Schéma č. 3: Základní organizační rozdělení ve společnosti 61

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vzor pro tvorbu SWOT ... 32
Tabulka č. 2: Altmanův model pro a.s. - interpretace výsledků ... 45
Tabulka č. 3: Altmanův model pro s.r.o. - interpretace výsledků ... 45
Tabulka č. 4: Vývoj HDP v letech 2017–2023 ... 50
Tabulka č. 5: Vývoj míry inflace v letech 2017–2023 ... 50
Tabulka č. 6: Vývoj vybraných měnových kurzů v letech 2017–2024 ... 51
Tabulka č. 7: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2017–2023 ... 51
Tabulka č. 8: Vývoj cen plynu v období 2017–2023 ... 52
Tabulka č. 9: Počet obyvatel ve vybraných krajích v letech 2017–2022 ... 53
Tabulka č. 10: Míra nezaměstnanosti ve vybraných krajích v letech 2017–2023 ... 53
Tabulka č. 11: Vývoj minimální mzdy v letech 2017–2023 ... 55
Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv ... 65
Tabulka č. 13: Vertikální analýza aktiv ... 67
Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv ... 68
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv ... 69
Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ... 70
Tabulka č. 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy ... 71
Tabulka č. 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady ... 72
Tabulka č. 19: Hodnoty rozdílových ukazatelů pro období 2017–2021 ... 72
Tabulka č. 20: Rentabilita vlastního kapitálu v období 2017–2021 ... 75
Tabulka č. 21: Rentabilita aktiv v období 2017–2021 ... 75
Tabulka č. 22: Rentabilita tržeb v období 2017–2021 ... 76
Tabulka č. 23: Hodnoty oběžné likvidity v období 2017–2021 ... 77
Tabulka č. 24: Hodnoty pohotové likvidity v období 2017–2021 ... 77
Tabulka č. 25: Hodnoty běžné likvidity v období 2017–2021 ... 78
Tabulka č. 26: Obrat celkových aktiv v období 2017–2021 ... 79
Tabulka č. 27: Doba obratu zásob v období 2017–2021 ... 80
Tabulka č. 28: Doba obratu pohledávek v období 2017–2021 ... 80
Tabulka č. 29: Doba obratu závazků v období 2017–2021 ... 81
Tabulka č. 30: Celková zadluženost v období 2017–2021 ... 83
Tabulka č. 31: Úrokové krytí v období 2017–2021 ... 83
Tabulka č. 32: Altmanův model pro období 2017–2021 ... 84
Tabulka č. 33: SWOT analýza ... 87
Tabulka č. 34: Bodové hodnocení SWOT analýzy ... 88

Tabulka č. 35: Výsledné hodnocení SWOT analýzy ... 89
Tabulka č. 36: Ceny plynu pro roky 2022 a 2023 ... 91
Tabulka č. 37: Spotřeba energie v jednotlivých závodech ... 91
Tabulka č. 38: Zisk/Ztráta ze zavedení LPG ... 91
Tabulka č. 39: Odpisová kalkulace pro investici do LPG ... 92
Tabulka č. 40: Vybrané koeficienty korelace ... 93
Tabulka č. 41: Koeficienty determinace ... 94
Tabulka č. 42: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů ... 94
Tabulka č. 43: Prognóza tržeb společnosti ... 95
Tabulka č. 44: Provozní zisková marže shora pro období 2017–2021 ... 96
Tabulka č. 45: Predikce provozní ziskové marže shora ... 96
Tabulka č. 46: Provozní zisková marže zdola pro období 2017–2021 ... 97
Tabulka č. 47: Predikce provozní ziskové marže zdola ... 97
Tabulka č. 48: Změna položky spotřeby materiálu a energie ... 98
Tabulka č. 49: Upravená predikce výkonové spotřeby ... 98
Tabulka č. 50: Doba obratu položek pracovního kapitálu v období 2017–2021 ... 99
Tabulka č. 51: Predikce hodnot položek pracovního kapitálu ... 99
Tabulka č. 52: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto ... 101
Tabulka č. 53: Predikce hodnot investic brutto ... 102
Tabulka č. 54: Výše odpisů pro jednotlivé druhy majetku ... 102
Tabulka č. 55: Predikce plánu investic do dlouhodobého majetku ... 103
Tabulka č. 56: Efektivní sazba daně z příjmu v období 2017–2021 ... 104
Tabulka č. 57: Hodnoty vyplacených podílu na zisku v období 2017–2021 ... 105
Tabulka č. 58: Hodnoty vyplacených podílů na zisku pro období 2022–2024 ... 105
Tabulka č. 59: Splátkový kalendář pro závazky k úvěrovým institucím ... 106
Tabulka č. 60: Vývoj splácení závazků k úvěrovým institucím ... 106
Tabulka č. 61: Predikce výkazu zisku a ztráty ... 107
Tabulka č. 62: Predikce rozvahy – aktiva ... 109
Tabulka č. 63: Predikce rozvahy – pasiva ... 110
Tabulka č. 64: Predikce výkazu peněžních toků ... 111
Tabulka č. 65: Procentní změny tržeb a jejich hodnoty ... 112
Tabulka č. 66: Analýzy citlivosti – dopad tržeb na VH ... 113
Tabulka č. 67: Procentní změny výkonové spotřeby a její hodnoty ... 114
Tabulka č. 68: Analýza citlivosti – dopad výkonové spotřeby na VH ... 114
Tabulka č. 69: Ukazatele likvidity pro období 2022–2024 ... 115

Tabulka č. 70: Ukazatele rentability pro období 2022–2024 116
Tabulka č. 71: Ukazatele aktivity pro období 2022–2025 117
Tabulka č. 72: Ukazatele zadluženosti pro období 2022–2025 118
Tabulka č. 73: Altmanův model pro období 2022–2025 119

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Ukazatel doby obratu 25
Vzorec č. 2: Horizontální analýza – absolutní změna 34
Vzorec č. 3: Horizontální analýza – procentní změna 35
Vzorec č. 4: Vertikální analýza – procentní podíl ukazatele 35
Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál 35
Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky 36
Vzorec č. 7: Čistý peněžní majetek 36
Vzorec č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu 38
Vzorec č. 9: Rentabilita tržeb 38
Vzorec č. 10: Rentabilita aktiv 38
Vzorec č. 11: Obecný poměrový ukazatel likvidity 39
Vzorec č. 12: Okamžitá likvidita 39
Vzorec č. 13: Pohotová likvidita 40
Vzorec č. 14: Běžná likvidita 40
Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv 41
Vzorec č. 16: Doba obratu zásob 41
Vzorec č. 17: Doba obratu pohledávek 42
Vzorec č. 18: Doba obratu závazků 42
Vzorec č. 19: Celková zadluženost 43
Vzorec č. 20: Nákladové úroky 43
Vzorec č. 21: Altmanův model pro a.s. 44
Vzorec 22: Altmanův model pro s.r.o. 45
Vzorec č. 23: Koeficient investiční náročnosti 100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č 1: Rozvaha – stálá aktiva – období 2017–2021 I
Příloha č 2: Rozvaha – oběžná aktiva – období 2017–2021 II
Příloha č. 3: Rozvaha – vlastní zdroje – období 2017–2021..... III
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty – období 2017–2021 - první část..... IV
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty – období 2017–2021 - druhá část..... VI
Příloha č. 6: Podrobnější organizační struktura VII

Příloha č 1: Rozvaha – stálá aktiva – období 2017–2021

označ.	Položka	řád	Hodnota (v tis. Kč)				
			2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	**001**	**2 340 295**	**2 494 268**	**2 651 396**	**2 838 356**	**3 219 205**
B.	**Stálá aktiva**	**003**	**680 620**	**875 636**	**899 988**	**939 910**	**1 199 057**
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**004**	**11 366**	**8 973**	**15 543**	**22 571**	**20 226**
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	11 366	8 973	15 217	21 298	20 158
B. I. 2. 1.	Software	007	11 366	8 973	15 217	21 298	20 158
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			326	1 273	68
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013			326	1 273	68
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**014**	**668 427**	**865 836**	**883 618**	**916 512**	**1 178 004**
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	329 371	390 275	506 352	490 900	560 018
B. II. 1. 1.	Pozemky	016	11 105	10 916	10 916	10 889	11 895
B. II. 1. 2.	Stavby	017	318 266	379 359	495 436	480 011	548 123
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	245 970	247 344	356 824	362 964	368 140
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný ajetek	024	93 086	228 217	20 442	62 648	249 846
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	025	45 712	93 579	285	3 367	9 843
B. II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	47 374	134 638	20 157	59 281	240 003
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**027**	**827**	**827**	**827**	**827**	**827**
B. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028	641	641	641	641	641
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	186	186	186	186	186

Příloha č 2: Rozvaha – oběžná aktiva – období 2017–2021

označ.	Položka	řád	Hodnota (v tis. Kč)				
			2017	2018	2019	2020	2021
C.	**Oběžná aktiva**	**037**	**1 659 675**	**1 618 632**	**1 751 408**	**1 898 446**	**2 020 148**
C. I.	**Zásoby**	**038**	**633 211**	**679 511**	**673 706**	**738 942**	**996 757**
C. I. 1.	Materiál	039	286 992	305 886	340 585	391 733	556 107
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	76 175	104 949	68 699	79 976	74 573
C. I. 3.	Výrobky a zboží	041	270 044	268 676	264 422	267 233	366 077
C. I. 3. 1.	Výrobky	042	134 868	149 734	136 992	117 731	176 131
C. I. 3. 2.	Zboží	043	135 176	118 942	127 430	149 502	189 946
C. II.	**Pohledávky**	**046**	**994 759**	**899 256**	**1 007 185**	**1 060 773**	**1 021 048**
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	385	470	550	8 180	8 170
C. II. 1. 5.	Pohledávky – ostatní	052	385	470	550	8 180	8 170
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	056	385	470	550	8 180	8 170
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	990 397	893 750	1 004 255	1 048 204	1 009 933
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	727 963	796 311	785 604	768 422	982 776
C. II. 2. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	176 586	63 500	188 657	250 430	0
C. II. 2. 4.	Pohledávky – ostatní	061	85 848	33 939	29 994	29 352	27 157
C. II. 2. 4. 3.	Stát – daňové pohledávky	064	0	1 640	7	3 029	4 516
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	11 966	9 801	5 299	2 989	11 483
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	73 882	22 498	24 688	23 334	11 158
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	068	3 977	5 036	2 380	4 389	2 945
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	069	3 977	5 036	2 380	4 389	2 945
C. IV.	**Peněžní prostředky**	**075**	**31 705**	**39 865**	**70 517**	**98 731**	**2 343**
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	559	458	580	755	651
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	077	31 146	39 407	69 937	97 976	1 692

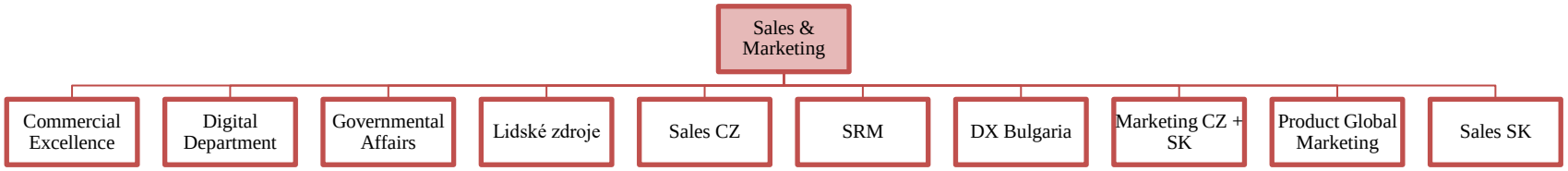
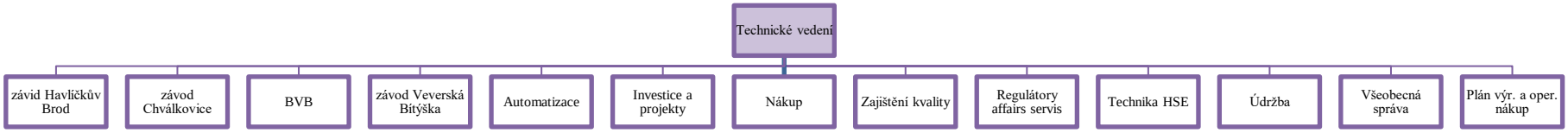
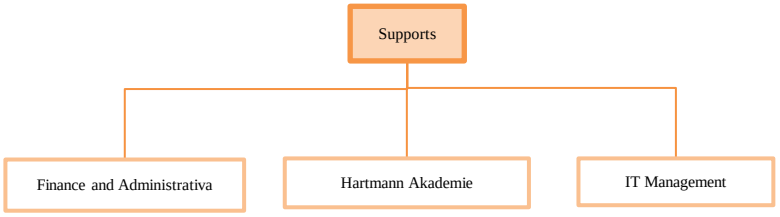
Příloha č. 3: Rozvaha – vlastní zdroje – období 2017–2021

označ.	Položka	řád	Hodnota (v tis. Kč)				
			2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	**082**	**2 340 295**	**2 494 268**	**2 651 396**	**2 838 356**	**3 219 205**
A.	**Vlastní kapitál**	**083**	**1 678 461**	**1 791 462**	**1 931 310**	**2 064 850**	**2 073 850**
A. I.	**Základní kapitál**	**084**	**270 000**	**270 000**	**270 000**	**270 000**	**270 000**
A. I. I.	Základní kapitál	085	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**99**	**1 247 553**	**1 179 680**	**1 287 462**	**1 418 310**	**1 578 983**
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	100	1 247 553	1 179 680	1 287 462	1 418 310	1 578 983
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**102**	**160 908**	**341 782**	**373 848**	**376 673**	**224 867**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**104**	**661 834**	**702 806**	**720 086**	**773 373**	**1 145 355**
B.	**Rezervy**	**105**	**13 313**	**9 442**	**11 840**	**12 333**	**12 089**
B. 2.	Rezerva na daň z přijmu	107	2 224	0	1 935	2 014	0
B. 4.	Ostatní rezervy	109	11 089	9 442	9 905	10 319	12 089
C.	**Závazky**	**110**	**648 521**	**693 364**	**708 246**	**761 040**	**1 133 266**
C. I.	**Dlouhodobé závazky**	**111**	**20 229**	**23 070**	**28 286**	**31 212**	**29 119**
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	121	20 229	23 070	28 286	31 212	29 119
C. II.	**Krátkodobé závazky**	**126**	**628 292**	**670 294**	**679 960**	**729 828**	**1 104 147**
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	130				0	65 693
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	414 574	338 252	460 677	403 515	543 702
C. II. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	134				0	167 805
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	213 718	222 042	219 283	326 313	326 947
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	32 588	45 669	42 198	59 781	46 870
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	18 776	20 095	25 096	35 438	25 741
C. II. 8. 5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	7 671	10	12 430	8 812	8 437
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	153 947	154 972	137 252	220 673	245 379
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	143	736	1 296	2 307	1 609	520

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty – období 2017–2021 - první část

označ.	Položka	řád	Hodnota (v tis. Kč)				
			2017	2018	2019	2020	2021
I.	**Tržby z prodeje výrobků a služeb**	**01**	**2 759 096**	**3 033 764**	**3 096 560**	**2 925 904**	**3 496 959**
II.	**Tržby za prodej zboží**	**02**	**1 512 759**	**1 605 292**	**1 640 628**	**1 760 299**	**1 901 088**
A.	**Výkonová spotřeba**	**03**	**3 264 403**	**3 539 083**	**3 447 472**	**3 398 970**	**4 021 654**
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 095 974	1 129 506	1 142 454	1 122 547	1 224 124
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 625 746	1 719 586	1 663 159	1 632 028	2 075 114
A. 3	Služby	06	542 683	689 991	641 859	644 395	722 416
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**	**07**	**-14 142**	**-38 095**	**55 656**	**21 714**	**-52 702**
C.	**Aktivace (-)**	**08**	**-31**	**-2 689**	**-4 462**	**-1 980**	**-1 838**
D.	**Osobní náklady**	**09**	**733 634**	**806 905**	**896 769**	**904 491**	**980 570**
D. 1.	Mzdové náklady	10	534 261	582 820	640 166	645 971	697 026
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	199 373	224 085	256 603	258 520	283 544
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	186 379	201 983	223 222	222 732	241 560
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	12 994	22 102	33 381	35 788	41 984
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**14**	**90 041**	**70 347**	**95 344**	**118 750**	**140 215**
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	88 417	83 730	102 205	111 196	120 067
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	84 417	83 730	102 288	111 696	120 305
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	4 000	0	-83	-500	-238
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	2 737	-12 293	-3 966	7 282	20 504
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 113	-1 090	-2 895	272	-356
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**20**	**162 036**	**155 542**	**182 233**	**209 126**	**192 782**
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	6 022	6 142	411	3 358	400
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	29 373	15 093	12 799	10 008	9 287
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	126 641	134 307	169 023	195 760	183 095
F.	**Ostatní provozní náklady**	**24**	**134 277**	**127 604**	**165 091**	**200 901**	**200 573**
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 706	1 005	301	28	1 063
F. 2.	Prodaný materiál	26	33 088	13 071	11 873	9 466	8 391
F. 3.	Daně a poplatky v provozní činnosti	27	1 587	1 425	1 568	1 277	1 503
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-1 084	-1 647	463	414	1 770
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	98 980	113 750	150 886	189 716	187 846
*****	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**30**	**225 709**	**291 443**	**263 551**	**252 483**	**302 357**

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty – období 2017–2021 - druhá část

označ.	Položka	řád	Hodnota (v tis. Kč)				
			2017	2018	2019	2020	2021
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	31	0	147 224	166 902	169 490	71 625
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	147 224	166 902	169 490	71 625
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	214	90	63	227	155
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	214	90	44	145	155
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41			19	82	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	572	813	1 852	347	3 934
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	222	1 282	16	3 001
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	572	591	570	331	933
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	1	479	10 147	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	20 476	44 721	695	716	102 378
*****	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**48**	**-20 833**	**101 781**	**164 897**	**178 801**	**-34 532**
******	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**49**	**204 876**	**393 224**	**428 448**	**431 284**	**267 825**
L.	**Daň z příjmu**	**50**	**43 968**	**51 442**	**54 448**	**54 611**	**42 958**
L. 1.	**Daň z příjmu splatná**	**51**	**47 513**	**48 601**	**49 385**	**51 685**	**45 051**
L. 2.	**Daň z příjmu odložená (+/-)**	**52**	**-3 545**	**2 841**	**5 216**	**2 926**	**-2 093**
******	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**53**	**160 908**	**341 782**	**373 848**	**376 673**	**224 867**
*******	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**55**	**160 908**	**341 782**	**373 484**	**376 673**	**224 867**
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	**56**	**4 434 106**	**4 941 913**	**5 086 865**	**5 075 193**	**5 662 609**

Příloha č. 6: Podrobnější organizační struktura