



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Sychra

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Lukáš Sychra**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1-92-6.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření návrhu finančního plánu pro vybranou společnost pro roky 2017 - 2019. V práci bude nejprve provedena strategická analýza, na ni bude navazovat finanční analýza. Na základě těchto analýz pak bude navržena změna a vytvořeny dva finanční plány pro roky 2017 - 2019. Na závěr pak bude zhodnocen navržený finanční plán.

Abstract

The master's thesis focuses on preparing a proposal of a financial plan for selected company for years 2017 - 2019. The first part of the thesis is the strategic analysis, followed by the financial analysis. Then a change will be proposed based on the result of the analysis. After that two versions of financial plan will be proposed for the projected period of 2017 - 2019. The evaluation of the proposed financial plan will be the final step.

Klíčová slova

Finanční plánování, finanční plán, finanční analýza, plánované výkazy, strategická analýza, aktiva, pasiva.

Key words

Financial planning, financial plan, financial analysis, planned statement, strategic analysis, assets, liabilities.

Bibliografická citace

SYCHRA, L. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl v první řadě poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracovávání práce. Dále pak Ing. Romaně Špačkové, MBA za poskytnutí důležitých informací pro mou diplomovou práci. Na závěr pak chci poděkovat rodině za podporu po dobu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	12
2.1 Finanční plánování	12
2.2 Zásady finančního plánování	12
2.3 Finanční plán	14
2.4 Druhy finančních plánů	15
2.4.1 Dlouhodobý finanční plán	15
2.4.2 Krátkodobý finanční plán	15
2.5 Strategická analýza okolí podniku	16
2.5.1 PEST analýza.....	16
2.5.2 Porterův model pěti sil.....	17
2.5.3 McKinsey „7S“	18
2.5.4 SWOT analýza.....	19
2.6 Finanční analýza.....	21
2.6.1 Metody finanční analýzy	21
2.6.2 Analýza absolutních ukazatelů	21
2.6.3 Analýza rozdílových ukazatelů	22
2.6.4 Analýza poměrových ukazatelů	23
2.6.5 Analýza soustav ukazatelů	28
2.6.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty	29
2.6.7 Prognóza vývoje trhu.....	34
2.6.8 Sestavení finančního plánu	34
3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	36
3.1 Představení společnosti	36
3.1.1 Historie společnosti	37
3.1.2 Novodobá historie	37
3.2 Strategická analýza.....	38
3.2.1 PEST analýza.....	38

3.2.2 Porterův model pěti sil.....	43
3.2.3 McKinsey „7S“	45
3.3 Finanční analýza.....	46
3.3.1 Absolutní ukazatele	46
3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů	54
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	56
3.3.4 Soustavy ukazatelů	62
3.4 SWOT Analýza	64
4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU.....	66
4.1 Navržená změna ve firmě.....	66
4.2 Vymezení relevantního trhu a jeho prognóza	67
4.2.1 Prognóza tržeb	71
4.2.2 Zisková marže	73
4.3 Sestavení podnikového finančního plánu.....	82
4.3.1 Optimistická varianta.....	82
4.3.2 Pesimistická varianta	89
4.4 Finanční analýza plánů.....	94
4.4.1 Ukazatele rentability.....	94
4.4.2 Ukazatele likvidity.....	94
4.4.3 Ukazatele zadluženosti	95
4.4.4 Ukazatele aktivity	95
4.4.5 Index IN 05.....	96
5 ZÁVĚR.....	97
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	101
SEZNAM GRAFŮ	102
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	103
SEZNAM TABULEK	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno sestavení finančního plánu podniku. Finanční plánování patří k nejdůležitějším činnostem podniku a mělo by být základem každého podniku. Společnost díky tomu může předpovídat svůj budoucí vývoj a vyhodnotit, jestli se jedná o vývoj pozitivní nebo negativní. V případě negativní varianty může rovnou i naplánovat opatření, aby směřovala správným směrem. Samozřejmě nikdy není možné stanovit úplně přesný budoucí stav, vždy se bude jednat jen o určitý odhad.

Předpokladem pro sestavení finančního plánu je provedení důkladné finanční analýzy, na jejímž základě bude pak možné vytvořit odhad budoucího vývoje firmy.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části budou definovány jednotlivé pojmy a postupy, které budou využity v dalších částech práce. Prvním krokem analytické části práce bude stručné představení firmy. Následně budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Jedná se o analýzy PEST, 7S a Porterův model pěti sil. Následovat bude samotná finanční analýza, kde budou postupně vypočítány absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Závěrem finanční analýzy budou soustavy ukazatelů – Altmanův model a IN 05. Shrnutím všech těchto analýz bude SWOT matice. Poté bude nezbytné vymezit relevantní trh společnosti a vytvořit jeho prognózu.

Na základě prognózy trhu budou sestaveny dvě varianty finančního plánu pro roky 2017 – 2019, a to ve verzi optimistické a pesimistické. Obě varianty budou zahrnovat všechny důležité finanční výkazy – rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Na závěr pak obě verze budou vyhodnoceny prostřednictvím finanční analýzy.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je sestavení návrhu finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem bude provedena strategická analýza okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání. Zdrojem pro finanční analýzu a finanční plán budou výroční zprávy firmy za roky 2012 – 2016 a komunikace se zaměstnanci firmy.

V první části budou prostřednictvím odborné literatury vymezena teoretická východiska práce. Bude zde vysvětlen samotný finanční plán, krátkodobé a dlouhodobé plánování, postup sestavení finančního plánu, jednotlivé součásti strategické analýzy – SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S a SWOT analýza a dále finanční analýza a její metody.

V další části pak bude nejprve představena firma, která je předmětem diplomové práce, poté bude postupně provedena analýza externího okolí podniku – SLEPT analýza a Porterův model pěti sil a analýza interního okolí podniku – Mckinseyho model 7S. Dalším krokem bude zpracování finanční analýzy jednotlivých ukazatelů firmy za roky 2012 – 2016 a z těchto analýz vzejde SWOT analýza. Na jejím základě bude navržena změna a vypracován finanční plán na roky 2017-2019 pomocí metody procentuálního podílu na tržbách a metody doby obratu ukazatelů. K tomuto finančnímu plánu pak bude znovu vypracována finanční analýza.

Při vypracování diplomové práce budou využity následující vědecké metody. **Analýza** bude využita při zpracování strategické a finanční analýzy a také při analýze generátorů hodnoty. **Srovnávání** bude využito při porovnávání s doporučenými hodnotami a oborovými průměry. **Syntéza** bude použita pro vyhodnocení výsledků strategické a finanční analýzy a vytvoření závěrů. **Indukce** vytváří všeobecně platná tvrzení. **Dedukce** představuje vytvoření libovolného závěru.¹ Pro analýzu a prognózu generátorů hodnoty bude využita i logicko – systematická metoda².

¹ POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena*. 2004, s. 48-49.

² Tamtéž, s. 52.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část práce se zaměřuje na vymezení jednotlivých pojmů nezbytných pro pozdější zpracování analytické části.

2.1 Finanční plánování

Finanční plánování patří podobně jako finanční analýza, účetnictví a kalkulace mezi základní nástroje finančního řízení firem. Plánování můžeme definovat jako činnost, která zabezpečuje spojení mezi současnou situací a takovou, kterou bychom chtěli mít v budoucnosti. Představuje rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení a stanovení cílů a odpovídajících prostředků k jejich dosažení³.

Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami. Plánování je tedy proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy. Zpracovávat podnikatelský plán bez jakékoliv předchozí analýzy podniku a jeho okolí včetně finanční analýzy je téměř nemožné. Důvodem je to, že by plán nerespektoval předchozí vývoj podniku, ale pouze by vyjadřoval přání manažerů, či majitelů podniku⁴.

2.2 Zásady finančního plánování

Mezi základní zásady finančního plánování patří:

Princip preference peněžních toků: Tento princip považuje za nejdůležitější, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji⁵.

Princip respektování času: Základem je preferovat v rámci finančního řízení dřívejší příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů

³ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001, s. 160.

⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2011, s. 83.

⁵ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007, s. 110.

stejná. Dřívější příjem je preferován z důvodu toho, že ho lze využít k financování ziskových podnikových aktivit, nebo k investičnímu financování⁶.

Princip respektování a minimalizace rizika: K základům finančního řízení patří to, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem je preferováno před tímtež příjmem získaným za cenu většího rizika.⁷

Princip optimalizace kapitálové struktury: Podnikový finanční management by měl věnovat náležitou pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítat i do strategických finančních cílů⁸.

Zásada dlouhodobosti finančního plánování: Dlouhodobé finanční cíle podniku musí být nadřazeny krátkodobým finančním cílům v tom smyslu, že operační cíle by měly podporovat postupnou realizaci dlouhodobého rozvoje podniku⁹.

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů: Tato zásada navazuje na předchozí bod a požaduje, aby i mezi krátkodobými cíli měl pouze jeden cíl pozici hlavního cíle pro plánovací období¹⁰.

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů: Při finančním plánování se musí vycházet ze základních poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování – zejména z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a z analýzy SWOT¹¹.

Zásada programové ziskové orientace podniku: V praxi má nejvyšší prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku. Nesmí ale být přehlížena zisková orientace firmy – zisk výrazně ovlivňuje tržní hodnotu firmy a zisk před nebo po zdanění zaujímá v hierarchii podnikových finančních cílů druhou nejvyšší příčku¹².

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů: U strategických plánů je doporučena roční aktualizace, u ročních plánů čtvrtletní aktualizace¹³.

⁶ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007, s. 110.

⁷ Tamtéž, s. 110.

⁸ Tamtéž, s. 110.

⁹ Tamtéž, s. 111.

¹⁰ Tamtéž, s. 111.

¹¹ Tamtéž, s. 111.

¹² Tamtéž, s. 111.

¹³ Tamtéž, s. 112.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů: Struktura, forma a metody sestavení finančních plánů musí navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového reportingu¹⁴.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů: Podnikový management by měl preferovat takové plánovací procedury a plánovací výpočty, které mají nekomplikovaný základ a umožňují rychlou orientaci¹⁵.

Zásada relativní autonomie finančního plánu: Umožňuje čelit možným pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů¹⁶.

2.3 Finanční plán

Představuje výsledek dynamického procesu a vymezuje úkoly a cíle finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku, které jsou obsaženy v souhrnném plánu podniku. Jeho důležitou funkcí je i implementace vymezených úkolů do systému řízení firmy a následně případná revize v návaznosti na dosažené výsledky. Výstupem finančního plánu jsou kritéria pro hodnocení a odůvodnění rozhodnutí, jejichž důsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů¹⁷.

Finanční plán by měl zodpovědět následující čtyři otázky:

- Jaké budou tržby za prodané výrobky a služby, musí vycházet z predikce vývoje prodeje a tržeb?
- Kolik bude firmu stát a jak bude vypadat peněžní cyklus a jaké jsou nároky na investice a provozní kapitál?
- Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek?
- Bude celý transformační proces proměny vstupů na tržby ziskový nebo nikoliv, a zda investovaný kapitál je ve firmě zhodnocován nebo ne¹⁸.

¹⁴ Tamtéž, s. 112.

¹⁵ Tamtéž, s. 112.

¹⁶ Tamtéž, s. 112.

¹⁷ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008, s. 163.

¹⁸ Tamtéž, s. 163.

2.4 Druhy finančních plánů

Podle doby, na kterou se plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý nebo krátkodobý finanční plán¹⁹.

2.4.1 Dlouhodobý finanční plán

Tento plán se obvykle sestavuje na dobu tří až pěti roků. Nezaměřuje se na všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je potřebné se v daném období zaměřit²⁰.

Hlavním znakem správně sestaveného plánu je stanovení takových cílových parametrů, které předpokládají dlouhodobý rozvoj firmy a predikují lepší finanční výsledky oproti výsledkům dosaženým v minulém období. Především ale mají za následek zhodnocení majetku vlastníků²¹.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje tyto výstupy:

- Plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plánový přehled o peněžních tocích,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření,
- plánový propočet daně z příjmu²².

2.4.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období kratší než jeden rok. Výstupy jsou obdobné jako u dlouhodobého finančního plánu – plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích²³. Zpřesňuje a konkretizuje opatření k dosažení dlouhodobých záměrů v plánovaném roce a navazuje na očekávanou

¹⁹ KORÁB V., REŽŇÁKOVÁ M. a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 141.

²⁰ Tamtéž, s. 141.

²¹ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008, s. 175.

²² MAREK P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2009, s. 505.

²³ Tamtéž, s. 519.

skutečnost běžného roku. Cíle v krátkodobém plánu je nezbytné přizpůsobovat disponibilním prostředkům²⁴.

Cílem plánu tedy je identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb a zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků²⁵.

2.5 Strategická analýza okolí podniku

Podnik není organismus nezávislý na okolním světě, protože bez existence okolí není schopen fungovat. Potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Okolím podniku je tedy vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním. Okolí podniku lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Vlivům v makrookolí se podnik přizpůsobuje bez možnosti je jakkoliv ovlivnit. Mikrookolí firmy naopak tvoří subjekty s podmínkami, které podnik může ovlivnit²⁶.

Prvním krokem strategické analýzy by mělo být vymezení trhu daného podniku. Relevantní trh musí být vymezen z hlediska věcného (hlediska produktu), území (ČR, dílčí region, další země mimo ČR apod.), zákazníků a konkurentů. Volba trhu musí umožnit získat základní data o tomto trhu a posoudit jeho atraktivitu tak, aby bylo možné zpracovat prognózu dalšího vývoje tohoto trhu. Základními daty o trhu jsou odhad velikosti relevantního trhu vyjádřený v hmotných a hodnotových jednotkách, vývoj trhu v čase a případná segmentace trhu²⁷.

2.5.1 PEST analýza

Zkoumá vlivy různých vnějších faktorů působících na organizaci a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. V závislosti na jejich změnách se pak zvyšuje či snižuje jejich důležitost²⁸.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001, s. 172.

²⁵ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007, s. 152.

²⁶ TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 11.

²⁷ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 59.

²⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s. 537.

Politicko-právní faktory – mezi tyto faktory patří například politická orientace vlády, antimonopolní opatření, politika zdanění, vztahy se zahraničím, sociální politika, legislativa ochrany životního prostředí apod²⁹.

Ekonomické faktory – sem patří různé makroekonomické ukazatele (míra inflace, úrokové sazby, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií a další³⁰.

Sociální faktory – do této kategorie spadá demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatel, míra vzdělanosti, sociální legislativa nebo mobilita pracovní síly³¹.

Technické faktory – jsou např. podpora vlády v oblasti vědy a techniky, vývoj technologií, inovace produktů, patentová ochrana a podobně³².

Analýza všech těchto faktorů většinou poskytuje velké množství informací, proto je vhodné tyto informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat³³.

2.5.2 Porterův model pěti sil

Tuto metodu tvoří pět faktorů, které mají zásadní vliv na odvětví a společnost. Díky ní lze stanovit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru a postavení daného podniku na trhu³⁴.

Vyjednávací síla dodavatelů – Mezi dodavatele patří všechny subjekty, které podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím a službami, které jsou nutné pro jeho bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků. Výše vyjednávací síly dodavatelů je dána monopolní silou dodavatelů, vysokými náklady na přechod k jinému

²⁹ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s. 537.

³⁰ Tamtéž, s. 534.

³¹ Tamtéž, s. 534.

³² Tamtéž, s. 534.

³³ Tamtéž, s. 535.

³⁴ TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 20.

dodavateli nebo využívání substitučních výrobků a schopností dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi³⁵.

Vyjednávací síla kupujících – Kupujícím je subjekt, který je v přímém vztahu s firmou. Nemusí to vždy být konečný zákazník, může jít i o prostředníky, prodejce apod. Výše vyjednávací síly kupujících je podobná jako u dodavatelů a je dána monopolní silou na straně kupujících, nízkými náklady na přechod k jinému dodavateli, schopností kupujících obejít svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce a vysokou mírou informovanosti kupujících o ostatních nabídkách na trhu³⁶.

Hrozba substitutů – jedná se o podobné produkty, které mohou částečně nebo úplně nahradit produkty v odvětví. Čím vyšší je hrozba substituce, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty omezují potenciální ceny a zisk na trhu³⁷.

Hrozba vstupu nových konkurentů – Odvětví je atraktivní, pokud v něm jsou vysoké marže, nízká úroveň konkurence, nedostatečná uspokojená poptávka a nízké bariéry pro vstup do odvětví. V opačném případě odvětví příliš atraktivní není³⁸.

Hrozba konkurence – velké množství firem na trhu snižuje přitažlivost odvětví. Pokud odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, firmy mají možnost získat vyšší podíl na trhu a tím se přitažlivost odvětví zvyšuje³⁹.

2.5.3 McKinsey „7S“

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí firmy. Cílem strategické analýzy by mělo být odhalení klíčových faktorů úspěchu pro úspěch firmy při realizaci její strategie. Pomocí tohoto modelu je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. Model tvoří sedm základních faktorů⁴⁰:

³⁵ TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 20.

³⁶ Tamtéž, s. 20-21.

³⁷ GRASSEOVÁ M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 192.

³⁸ TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 24.

³⁹ GRASSEOVÁ M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 192.

⁴⁰ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006, s. 113-114.

Strategie představuje popis aktivit, které firma musí učinit, aby dosáhla stanovených cílů⁴¹.

Struktura zobrazuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací⁴².

Systémy řízení jsou různé prostředky, systémy a procedury, které slouží řízení⁴³.

Stylem manažerské práce rozumíme, jak management řídí firmu a jak přistupuje k řešení vyskytujících se problémů⁴⁴.

Mezi **spolupracovníky** patří lidé, řídící i řadoví zaměstnanci, jejich vztahy, funkce, motivace a chování vůči firmě. Rozlišujeme kvantifikovatelné (systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod.) a nekvantifikovatelné (morální hlediska, postoje a loajalita)⁴⁵.

Schopnosti vyjadřují profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Nejedná se jen o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků⁴⁶.

Sdílené hodnoty představují základní skutečnosti, myšlenky a principy respektované pracovníky a některými dalšími stakeholdery firmy, kteří mají zájem na úspěchu firmy⁴⁷.

2.5.4 SWOT analýza

Jejím cílem je neutralizace hrozby vnějšího prostředí, využití budoucích příležitostí a také dokonalé využívání silných stránek podniku a naopak odstraňování jejich slabých stránek⁴⁸.

⁴¹ RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 2007, s. 13.

⁴² KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006, s. 114.

⁴³ Tamtéž, s. 114.

⁴⁴ Tamtéž, s. 114.

⁴⁵ Tamtéž, s. 115.

⁴⁶ Tamtéž, s. 115.

⁴⁷ Tamtéž, s. 115.

⁴⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s. 533.

Metoda kombinuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby v okolí podniku. Tyto faktory se liší případ od případu a závisí na odvětví, do kterého firma patří a v jakém stadiu životnosti se nachází. Příležitosti a hrozby vychází z vnějšího okolí firmy, silné a slabé stránky z vnitřního okolí firmy⁴⁹.

Hrozby (threats) – při jejich analýze se vychází z hrozeb makro i mikrookolí firmy. Spousta hrozeb vychází z Porterova modelu pěti sil⁵⁰.

Příležitosti (opportunities) jsou často chápány jako příležitosti, které umožňují firmě neutralizovat hrozby, i jako příležitosti k růstu a rozvoji. Charakter příležitostí také závisí na tom, zda jde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda jde o mezinárodní nebo globální trhy⁵¹.

Silné a slabé stránky (strengths and weaknesses) se vyskytují a analyzují v těchto oblastech – finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, výrobová politika, výrobní kapacity, organizace firmy a další⁵².

Kombinacemi těchto faktorů pak vznikají různé varianty budoucího strategického chování. Ideální podnikatelskou jednotkou je ta, která má velké příležitosti a malé hrozby, vyžrálou je pak taková firma, která má malé příležitosti a malé ohrožení. Naopak znepokojující jednotkou je taková, která má malé příležitosti a velké ohrožení. Ze SWOT analýzy vychází čtyři možné přístupy:

- přístup S – O = využívání silných stránek a příležitostí,
- přístup W – O = eliminace slabých stránek pomocí příležitostí,
- přístup S – T = využívání silných stránek k eliminaci hrozeb,
- přístup W – T = řešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace části podniku⁵³.

⁴⁹ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s. 533.

⁵⁰ Tamtéž, s. 533.

⁵¹ Tamtéž, s. 533.

⁵² Tamtéž, s. 533.

⁵³ Tamtéž, s. 534

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza představuje velice důležitou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu a umožňuje odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Znalost současné finanční situace podniku je nezbytná pro jakékoliv finanční rozhodování či plánování. Hlavním úkolem finanční analýzy je vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro interní rozhodování managementu podniku. Uživateli finanční analýzy jsou investoři, manažeři, obchodní partneři, banky a jiní věřitelé, konkurence, zaměstnanci apod.⁵⁴.

2.6.1 Metody finanční analýzy

Pokud se analyzují přímo položky účetních výkazů, jedná se o **metodu absolutní** s využitím absolutních ukazatelů. Jestliže se vychází ze vztahu dvou různých položek a jejich číselných hodnot, pak se jedná o **metodu relativní** s využitím relativních ukazatelů. Absolutní ukazatele představují údaje z účetních výkazů. Dělí se na stavové, které uvádějí údaje o stavu k určitému časovému okamžiku a tokové, které podávají informace o změně ukazatelů za určité období. Mezi nejvýznamnější relativní ukazatele patří ukazatele poměrové, které jsou podílem dvou absolutních stavových nebo tokových ukazatelů⁵⁵.

2.6.2 Analýza absolutních ukazatelů

Využívá se k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů⁵⁶.

Horizontální analýza

Vývoj položek se vyjadřuje rozdíly údajů, které přísluší dvěma sousedícím rokům, nebo indexem meziročních změn⁵⁷.

⁵⁴ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 209-210.

⁵⁵ Tamtéž, s. 211.

⁵⁶ Tamtéž, s. 212.

⁵⁷ GRÜNWARD R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007, s. 60.

Vertikální analýza

Vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů na určité celkové hodnotě⁵⁸.

2.6.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Jedná se o rozdíl dvou absolutních ukazatelů⁵⁹.

Čistý pracovní kapitál představuje oběžná aktiva očištěná o závazky podniku, které je nutné v krátké době (do jednoho roku) uhradit. Jde o tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji⁶⁰.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čisté pohotové prostředky vyjadřují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové prostředky patří peníze v hotovosti a na účtech, někdy se sem zahrnují i směnky, šeky, krátkodobé termínové vklady a krátkodobé cenné papíry⁶¹.

$$\text{Čisté pohotové prostředky}$$

$$= \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Čistý peněžní majetek představuje kompromis mezi dvěma předchozími ukazateli, protože vedle pohotových prostředků zahrnují do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky očištěné od nevymahatelných pohledávek⁶².

$$\text{Čistý peněžní majetek}$$

$$= \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} \\ - \text{krátkodobá pasiva}$$

⁵⁸ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 213.

⁵⁹ Tamtéž, s. 214.

⁶⁰ Tamtéž, s. 214.

⁶¹ Tamtéž, s. 215.

⁶² Tamtéž, s. 215.

2.6.4 Analýza poměrových ukazatelů

Představují jeden ze základních nástrojů finanční analýzy. Vychází z údajů ze základních účetních výkazů. Vypočítají se jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině. Rozlišují se různé skupiny poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow⁶³.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy⁶⁴.

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. jeho produkční sílu. Poměruje zisk a celkové investované aktiva bez ohledu na to z jakých zdrojů byly financovány⁶⁵.

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

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

„Velká pozornost je věnována rentabilitě vlastního kapitálu, která vyjadřuje efektivnost reprodukce vlastního kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. Vlastníci posuzují vytvořený zisk jako výdělek z investovaného kapitálu“⁶⁶.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

⁶³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011, s. 47-48.

⁶⁴ Tamtéž, s. 52.

⁶⁵ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 216.

⁶⁶ GRÜNWALD R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007, s. 86.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Zobrazuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. „Udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb“⁶⁷.

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné existence firmy na trhu. Podnik je platebně schopný, jestliže má ke dni splatnosti více pohotových prostředků, než splatných závazků⁶⁸.

- **Běžná likvidita**

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Do čitatele zahrnuje všechny složky oběžného majetku. Doporučená hodnota je v intervalu 1,6 – 2,5⁶⁹.

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

- **Pohotová likvidita**

Jedná se o přesnější vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Do výpočtu nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv zásoby. Doporučený interval hodnoty ukazatele je 0,7 – 1⁷⁰.

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

⁶⁷ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 217.

⁶⁸ Tamtéž, s. 219.

⁶⁹ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 27.

⁷⁰ Tamtéž, s. 27.

- **Hotovostní likvidita**

Jedná se o nejpřesnější z této skupiny ukazatelů likvidity, protože hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky podniku v daný okamžik. Do čitatele jsou zahrnuty pouze peněžní prostředky, tedy peníze v pokladně a na účtech. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,2⁷¹.

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

Ukazatele zadluženosti

Samotný pojem zadluženost znamená, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje. Využívají se k hodnocení finanční stability podniku, jejíž důležitou podmínkou je rovnováha finanční a majetkové struktury podniku⁷².

- **Celková zadluženost**

„Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i riziko věřitele“. Doporučená hodnota ukazatele je menší než 50%⁷³.

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

- **Koeficient samofinancování**

Jde o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet musí být roven 1, resp. 100%. „Převrácená hodnota tohoto ukazatele se nazývá finanční páka“⁷⁴.

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

⁷¹ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 27.

⁷² HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 219-220.

⁷³ Tamtéž, s. 220.

⁷⁴ Tamtéž, s. 220.

- **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**

Jedná se o kombinaci předchozích ukazatelů. S růstem podílu závazků ve finanční struktuře roste i hodnota tohoto ukazatele⁷⁵.

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

- **Úrokové krytí**

Ukazatel nám říká, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Podnik jej používá proto, aby zjistil, zda je pro něj ještě únosné jeho dluhové zatížení. Pokud není podnik schopen hradit ze zisku svoje úrokové platby, může to předpovídat jeho blížící se úpadek. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 3 nebo 5⁷⁶.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a záněmím}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou využívány pro řízení aktiv podniku, jelikož hodnotí, jak je podnik efektivní v hospodaření se svými aktivy. Existují dva typy ukazatelů – rychlost obratu (vyjadřuje počet obrátek) a doba obratu (jak dlouho trvá jedna obrátka)⁷⁷.

- **Obrat celkových aktiv**

Jde o komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,9. Pokud je hodnota ukazatele nižší než 1,5, má firma příliš vysoký stav majetku a měla by ho buď odprodat, nebo zvýšit tržby⁷⁸.

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

⁷⁵ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 220.

⁷⁶ Tamtéž, s. 220-221.

⁷⁷ Tamtéž, s. 217.

⁷⁸ Tamtéž, s. 218.

- **Obrat zásob**

Dle literatury „*obrat zásob přináší přehled, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného roku prodána a znovu naskladněna*“. Vyšší hodnota než průměrná znamená, že firma nemá zbytečně nelikvidní zásoby. Naopak při nižší hodnotě podnik disponuje přebytnými zásobami a vážou na sebe finanční prostředky, které nepřináší žádný výnos⁷⁹.

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

- **Doba obratu zásob**

„*Je ukazatel vyjadřující průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Vyjadřuje počet dnů, za něž se zásoba přemění na hotovost či pohledávku*“⁸⁰.

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

- **Doba splatnosti pohledávek**

„*Udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet*“. Čím je tato doba delší, tím delší obchodní úvěr firma poskytuje svým obchodním partnerům⁸¹.

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

⁷⁹ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 25.

⁸⁰ Tamtéž, s. 25.

⁸¹ Tamtéž, s. 25.

▪ Doba obratu závazků

Říká nám, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Měla by být delší než doba splatnosti pohledávek⁸².

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

2.6.5 Analýza soustav ukazatelů

Jejich úkolem je vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finanční situace a výkonnosti podniku prostřednictvím jednoho souhrnného ukazatele⁸³.

Altmanův model

Altman použil k předpovědi možného budoucího ohrožení diskriminační metodu, prostřednictvím které určil váhu jednotlivých poměrových ukazatelů, jež jsou jako proměnné zahrnuty do tohoto modelu. Nejvyšší váhu má rentabilita vlastního kapitálu. Vzorec pro podniky, jejichž akcie nejsou veřejně obchodovatelné na burze je následující⁸⁴:

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5$$

Kde:

- X1 = pracovní kapitál/celková aktiva,
- X2 = nerozdělený zisk/celková aktiva,
- X3 = EBIT/celková aktiva,
- X4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů,
- X5 = tržby/celková aktiva⁸⁵.

⁸² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011, s. 61.

⁸³ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 224.

⁸⁴ Tamtéž, s. 224.

⁸⁵ Tamtéž, s. 224.

Pokud je výsledná hodnota $Z < 1,2$, podniku hrozí bankrot. Z od 1,2 do 2,9 znamená, že podnik není v ohrožení, ani nepřináší hodnoty majitelům a pokud je $Z > 2,9$, podnik je v pásmu prosperity⁸⁶.

IN 05

Tento souhrnný ukazatel byl zpracován tak, aby odpovídal českým podmínkám. Stejně jako Altmanův model zahrnuje poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity, kde je každému ukazateli přiřazena určitá váha, která je váženým průměrem hodnot ukazatele v odvětví⁸⁷. Jestliže je firma nezádlužená, nebo je zadlužená velmi málo, je ukazatel $X2$ vysoké číslo. Proto se jeho hodnota při výpočtech omezuje maximálně na devět⁸⁸.

$$IN\ 05 = 0,13\ X1 + 0,04\ X2 + 3,97\ X3 + 0,21\ X4 + 0,09\ X5$$

Kde

- $X1$ = celková aktiva/cizí zdroje,
- $X2$ = EBIT/nákladové úroky,
- $X3$ = EBIT/celková aktiva,
- $X4$ = výnosy/celková aktiva,
- $X5$ = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)⁸⁹.

Pokud je hodnota $IN\ 05 < 0,9$, tak podnik spěje k bankrotu. Hodnota v rozmezí 0,9 – 1,6 znamená pásmo šedé zóny a hodnota $IN\ 05 > 1,6$ znamená, že podnik tvoří hodnotu⁹⁰.

2.6.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pojem generátor hodnoty znamená soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které souhrnně určují hodnotu podniku. Tvoří základní kostru finančního plánu,

⁸⁶ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 225.

⁸⁷ Tamtéž, s. 225.

⁸⁸ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008, s. 176.

⁸⁹ HRDÝ M. a M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2016, s. 226.

⁹⁰ Tamtéž, s. 226.

především plánu volných peněžních toků. Ten by pak měl být pouze rozvedením projekce generátorů hodnoty⁹¹.

Tržby

Odhad budoucí úrovně tržeb by měl vycházet ze strategické analýzy. Tyto výsledky jsou odpovědí na otázku, kolik bychom mohli prodat s ohledem na pravděpodobný vývoj tržních podmínek, proto nemusí být definitivní. Tento odhad může být korigován především pro nejbližší období kapacitními možnostmi firmy. Korekce vycházejí nejčastěji z úvah o potřebných investicích, jejich financování a rychlosti, se kterou jsou uváděny do provozu⁹².

Provozní zisková marže

Tato položka představuje čistý operační zisk před zdaněním. Využívají se jako východisko pro výpočet volných peněžních toků, ekonomické přidané hodnoty nebo jiných výnosových veličin. Máme dva způsoby prognózy ziskové marže. Prvním je zisková marže shora, která se vypočítá následovně:

- a) Nejprve se vypočítá korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní a odpisy za minulé roky a z něho odvozenou ziskovou marží v procentním vyjádření.
- b) Vypočtenou ziskovou marží a faktory, které na ni působí, podrobíme analýze, a to zejména v souvislosti s konkurenční pozicí podniku.
- c) Na základě analýzy poté odhadneme, jak budou tyto faktory působit v budoucnosti, a v souladu s těmito úvahami provedeme odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentním vyjádření.
- d) Spočítáme korigovaný provozní výsledek hospodaření v budoucích letech jako součin odhadnutých tržeb a ziskové marže⁹³.

⁹¹ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 125.

⁹² Tamtéž, s. 126.

⁹³ Tamtéž, s. 128.

Druhým způsobem prognózy je zisková marže zdola:

- a) Uděláme odhad hlavních provozních nákladových položek, jako jsou náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady.
- b) Do prognózy doplníme méně významné provozní nákladové položky, případně i výnosy.
- c) Odečteme provozní náklady od provozních výnosů a získáme korigovaný provozní zisk.
- d) Ze zisku a tržeb můžeme vypočítat ziskovou marži⁹⁴.

Pracovní kapitál

Od oběžných aktiv se neodečítá krátkodobý cizí kapitál, ale neúročený cizí kapitál. Všechny veličiny jsou započítávány jen v rozsahu provozně nutném, tedy v takové výši, kterou vyžaduje základní činnost podniku. Výpočet je následující⁹⁵:

Krátkodobý finanční majetek

+ zásoby

+ pohledávky

- neúročené závazky

+ ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)

- ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)

= pracovní kapitál

Krátkodobý finanční majetek zahrnuje pouze peněžní prostředky*, které jsou potřebné pro hladký chod podniku, plus účelnou rezervu. Využívá ukazatel likvidity 1. stupně, která se určí podílem peněžních prostředků a jejich ekvivalentů a krátkodobých závazků. Provozně nutné prostředky určíme jako součin výše likvidity a krátkodobých závazků⁹⁶.

⁹⁴ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 128.

⁹⁵ Tamtéž, s. 132-133.

* v novém formátu rozvahy 2016 jsou peníze samostatná položka

⁹⁶ Tamtéž, s. 133.

U položek **časového rozlišení** je vhodné zjistit jejich povahu a složení a také posoudit jejich vývoj v minulosti ve vztahu k vývoji tržeb. Mohou být odhadnuty buď v absolutní hodnotě, nebo ponechány ve stejné výši, jakou mají k datu ocenění, nebo plánovány v procentech z tržeb. Protože časové rozlišení představuje pouze účetní operace, nikoli reálné peněžní toky, je vhodné při oceňování podniku používat první nebo druhý způsob⁹⁷.

Pohledávky, zásoby a závazky

Máme tři postupné kroky pro jejich analýzy a plánování⁹⁸:

1. Analyzují se vazby mezi výkony a jednotlivými složkami pracovního kapitálu. Pro výpočet se doporučuje následující vztah:

$$\text{Ukazatel doby obratu ve dnech: } \frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Pro co nejpřesnější výpočet doby obratu je vhodné použít pro vyjádření objemu výkonů tu položku, se kterou má nejužší vztah (pohledávky – tržby (tržby na faktury), zásoby zboží – náklady vynaložené na prodané zboží, zásoby materiálu – spotřeba materiálu, zásoby výrobků – výkonová spotřeba + osobní náklady, obchodní závazky + nákup)⁹⁹.

2. Zjišťují se hlavní příčiny sledovaného vývoje (faktory, které dané položky ovlivňují)
3. Odhadnou se budoucí vlivy zjištěných faktorů a v závislosti na tom se odhadne budoucí vývoj náročnosti výkonu na položky pracovního kapitálu. Výsledkem by měla být odůvodněná předpověď budoucího vývoje pracovního kapitálu¹⁰⁰.

⁹⁷ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 133.

⁹⁸ Tamtéž, s. 134.

⁹⁹ Tamtéž, s. 134.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 135.

Investice do dlouhodobého majetku

Jde o investice pouze do provozně nutného dlouhodobého majetku. Jedná se o nejsložitější část analýzy generátorů hodnoty. Máme tři varianty přístupů k plánování investiční náročnosti¹⁰¹:

a) Globální přístup

Tento přístup je vhodný především v případech, kdy mají investice průběžný charakter. Využívá **koefficient náročnosti tržeb na investice brutto** (k_{DMb}), který by se měl počítat za co nejdelší minulé období, a to jak pro jednotlivé roky, tak jako průměrný ze součtu investic a tržeb za celé období. Druhým je koefficient prostého podílu dlouhodobého majetku na tržbách (k_{DM})¹⁰².

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

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutný dlouhodobý majetek}}{\text{Tržby}}$$

b) Přístup podle hlavních položek

Používá se pro nejbližší léta a vychází z konkrétních podnikových investičních plánů. Pro kontrolu je užitečné použít i první metodu¹⁰³.

c) Přístup založený na odpisech

Vychází z předpokladu, že investice pod úrovní odpisů, které jsou propočteny ze starších historických cen, nebudou u většiny podniků zpravidla stačit k dlouhodobému přežití nebo růstu. Jedná se zejména o podniky založené na investicích do dlouhodobého nehmotného majetku¹⁰⁴.

¹⁰¹ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 136-137.

¹⁰² Tamtéž, s. 137.

¹⁰³ Tamtéž, s. 137.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 138.

2.6.7 Prognóza vývoje trhu

Pro vlastní prognózu vývoje trhu nejsou předepsány konkrétní postupy, ale doporučuje se využití těchto postupů¹⁰⁵:

- a) **Analýza časových řad a jejich extrapolace.** Jedná se o analýzu časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Např. je možné použít vyrovnaní dosavadního vývoje vhodnou funkcí, rozbor pomocí indexů a klouzavých průměrů a další statistické nástroje¹⁰⁶.
- b) **Jednoduchá a vícenásobná regresní analýza.** Pomocí této metody je možné modelovat vztah mezi velikostí poptávky a různými faktory, které poptávku ovlivňují¹⁰⁷.
- c) **Odhady budoucího vývoje pomocí porovnávání se zahraničím.** Sem patří například odhady na základě rozdílů ve spotřebě připadající na obyvatele v ČR a ve vyspělých zemích, k jejichž úrovni se budeme přibližovat¹⁰⁸.

2.6.8 Sestavení finančního plánu

Pro sestavení kompletní výsledovky, rozvahy a výkazu peněžních toků je třeba doplnit **plán financování**, který obsahuje splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů nebo potřebné navýšení kapitálu. Dále také doplnit plánované hodnoty méně významných položek, jako jsou např. méně významné výnosové a nákladové položky, pohledávky a závazky apod. Důležité je i doplnění položek nesouvisejících s hlavním provozem podniku (plán odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů apod.) a očekávané výplaty dividend nebo podílů na zisku vlastníkům. Posledním, co je třeba doplnit, jsou formální dopočty všech položek potřebných pro kompletní sestavení finančních výkazů (celkové peněžní toky, nerozdělený zisk atd.). *“Po sestavení finančního plánu je často nutné vracet se k některým předchozím krokům a plánované hodnoty ještě upravovat”*¹⁰⁹.

¹⁰⁵ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 69.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 69.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 69.

¹⁰⁸ Tamtéž, s. 69.

¹⁰⁹ MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2011, s. 150-151.

Plánovaná rozvaha

Musí obsahovat stav a změnu dlouhodobého majetku a stav a změnu pracovního kapitálu. Strana pasiv vyjadřuje strukturu financování tak, aby výše zdrojů odpovídala výši majetku a vlastní zdroje byly do potřebné výše doplněny externími zdroji¹¹⁰.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jsou v něm promítnuty tržby a náklady daného období, jak byly rozpočtovány v rozpočtu, a poté odpisy, které odrážejí změny odepisovaného majetku. Dále jsou z něj patrné všechny druhy výsledku hospodaření¹¹¹.

Plánované peněžní toky

Literatura uvádí, že „v peněžních tocích generovaný volný peněžní tok v případě kladné hodnoty představuje zdroj pro použití prostředků ve finanční oblasti podniku. V případě, že je záporný, indikuje společně se součtem veškerých dalších potřeb financování (úroky, dividendy, daně) výši dodatečných externích zdrojů, aby změna za peněžní roky celkem byla rovna 0“¹¹².

¹¹⁰ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008, s. 203.

¹¹¹ Tamtéž, s. 203.

¹¹² Tamtéž, s. 203.

3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V úvodu této části bude představena společnost MINERVA BOSKOVICE, a.s., která je předmětem diplomové práce. Následovat pak budou ostatní analýzy.

3.1 Představení společnosti

Obchodní firma: MINERVA BOSKOVICE, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Sokolská 1318/60, 680 01 Boskovice

Základní kapitál: 412 889 tis. Kč

Hlavní činností společnosti MINERVA je výroba a prodej průmyslových šicích strojů pro šití obuvi, kůže, textilu a galanterie. Zabývá se výrobou sloupových, plochých, ramenových a speciálních šicích strojů a strojů s klikatým stehem. Firma vlastní certifikáty ISO 9001:2008 CZ, EN, ESP, RU¹¹³. Ve firmě je zaměstnáno kolem 661 zaměstnanců. Podnik má 99% tržeb ze zahraničí. Pro obchodování s mateřskou firmou využívá české koruny, pro ostatní zahraniční odběratele a dodavatele Euro a americký dolar.

Předmět podnikání:

- kovářství, podkovářství,
- obráběčství,
- hostinská činnost,
- galvanizérství, smaltérství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství,

¹¹³ Minerva Boskovice. *Certifikáty* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/certifikaty>

- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně; nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně; vnitrostátní příležitostná osobní; mezinárodní příležitostná osobní¹¹⁴.

3.1.1 Historie společnosti

Firma vznikla v roce 1881 ve Vídni. To představovalo začátek výroby šicích strojů pod názvem MINERVA. V letech 1912-1913 došlo k přestěhování do Opavy, v roce 1936 se začal budovat závod v Boskovicích, ve kterém byla o tři později zahájena výroba. Během druhé světové války zde probíhala zbrojní výroba. Po jejím konci byla obnovena výroba šicích strojů pro domácnost. V roce 1946 byly oba závody znárodněny a staly se součástí podniku MILA, který sdružoval všechny výrobce šicích strojů v Československu. 1. 1. 1950 byly zřízeny samostatné národní podniky MINERVA Opava, MINERVA Boskovice a Lada Soběslav. Výroba probíhala paralelně v Opavě i Boskovicích až do roku 1953, kdy byla výroba šicích strojů převedena do Boskovic. Byla sem také převedena výroba průmyslových šicích strojů z podniku ZPS Gottwaldov. Výroba šicích strojů pro domácnost byla ukončena v roce 1968. V roce 1976 byl zřízen koncernový podnik ELITEX BOSKOVICE, který byl začleněn do koncernu textilního strojírenství ELITEX LIBEREC. V roce 1988 byla společnost vyčleněna z tohoto koncernu a přejmenována na státní podnik MINERVA BOSKOVICE¹¹⁵.

3.1.2 Novodobá historie

V roce 1991 došlo k přeměně na akciovou společnost. V roce 1997 se jejím majoritním akcionářem stala německá firma Dürkopp Adler AG Bielefeld. Od roku 2005, kdy většinu akcií firmy Dürkopp Adler AG převzala čínská firma SGSB Group Co., Ltd., která je rovněž výrobcem průmyslových šicích strojů, se MINERVA BOSKOVICE, a.s.

¹¹⁴ Minerva Boskovice. *Výroční zprávy* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/ke-stazeni?path=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy>

¹¹⁵ Minerva Boskovice. *Historie* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/historie>

stává součástí tohoto mezinárodního uskupení. Díky čínskému kapitálu se očekává masivnější proniknutí na čínské trhy¹¹⁶.

3.2 Strategická analýza

Tato část bude obsahovat vnější analýzu okolí podniku provedenou pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil a vnitřní analýzu okolí podniku pomocí McKinseyho 7S. Výsledky pak budou shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy.

3.2.1 PEST analýza

Tato analýza slouží pro zkoumání makrookolí podniku a postupně analyzuje jednotlivé faktory.

Politické faktory

Firma se musí řídit řadou politických a legislativních nařízení. Mezi nejdůležitější, kterými se musí řídit, patří občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o DPH a spousta dalších. V České republice se také často stává, že se změnou vlády se okamžitě změní i řada zákonů. V současné době řídí ČR vláda v demisi a nikdo vlastně neví, co se bude dít dál a jak dlouho ještě bude trvat, než bude sestavena plně funkční vláda nebo jestli budou vypsány předčasné volby.

Podniky také mohou využívat různé dotační programy, jako příklad lze uvést Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Obsahuje čtyři oblasti – rozvoj výzkumu a vývoje, podpora podnikání malých a středních firem, efektivnější nakládání energií a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Celkově bude v rámci tohoto programu rozděleno necelých 120 mld. Kč¹¹⁷. Sledovaná společnost tyto dotace využívá pro vývoj nových podtříd strojů a na investice do nových

¹¹⁶ Minerva Boskovice. *O společnosti* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/o-spolecnosti>

¹¹⁷ OPPIK. *Dotační programy* [online]. Dostupné z: http://www.opik.cz/dotacni-programy?gclid=EAIaIQobChMIucHL6cfN2QIVyhXTCh2ayAPAEAAAYASABEgLNovD_BwE

strojních zařízení. V letech 2012 – 2016 získala z tohoto programu celkem 54 978 tis. Kč.

Důležité je také členství České republiky v Evropské unii a s tím související vznik dalších nařízení a také možnost využívání různých evropských dotací pro podnikatele. S členstvím v EU souvisí i Schengenský prostor, který umožňuje volný pohyb zboží po celé EU.

Ekonomické faktory

Mezi klíčové ekonomické faktory patří HDP, míra inflace, nezaměstnanost a průměrná mzda.

Hrubý domácí produkt vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané období na určitém území. Využívá se pro určení ekonomické výkonnosti ekonomiky státu a zobrazení vývoje národního hospodářství¹¹⁸.

Tabulka 1: Vývoj HDP.¹¹⁹

Vývoj HDP					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Mld. Kč	4 059,9	4 098,1	4 313,7	4 595,7	4 773,2
%	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,59

Z tabulky je viditelný pravidelný nárůst HDP. To znamená, že ekonomika České republiky neustále roste. V roce 2012 byl HDP České republiky 4 059,9 mld. Kč, který postupně narostl až na 4 773,2 mld. Kč v roce 2016.

Inflace zobrazuje růst cenové hladiny. Míra inflace se měří pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen¹²⁰.

¹¹⁸ CZSO. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

¹¹⁹ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

¹²⁰ CZSO. *Inflace, míra inflace* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

Tabulka 2: Míra inflace.¹²¹

Míra inflace					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace (%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

V roce 2012 byla inflace 3,3%, v dalších postupně letech klesala a poslední tři roky se udržovala pod hodnotou 1%. Inflace tedy nepředstavovala nebezpečí pro podnik.

Tabulka 3: Nezaměstnanost.¹²²

Nezaměstnanost					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Nezaměstnanost (%)	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Nezaměstnanost po celé období klesá, což znamená, že firmy mají problém sehnat kvalitní a kvalifikované pracovníky. Za sledované období se nezaměstnanost snížila ze 7% na 4%.

Tabulka 4: Průměrná mzda.¹²³

Průměrná mzda					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Kč	25 067	25 035	25 768	26 591	27 575
% změna	2,5	-0,13	2,93	3,19	3,7

Až na rok 2013 **průměrná mzda** v ČR pravidelně roste. Ve společnosti je průměrná mzda 30 500 Kč, tudíž je nad celostátním průměrem.

¹²¹ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

¹²² Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

¹²³ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr



Graf 1: Vývoj kurzu EUR/CZK.¹²⁴

Pro firmu je také důležité sledovat kurzový vývoj Eura, které využívá při obchodování se zahraničím. Kurz EUR/CZK se pohyboval v rozmezí 24,50 Kč/EUR v průběhu roku 2012 až 28 Kč/EUR v roce 2015. V roce 2013 došlo k zahájení měnové intervence Českou národní bankou, která se snažila o udržení měnového kurzu kolem 27 Kč/EUR. Tato intervence podporuje export, protože měnový kurz je relativně pevný. Po ukončení intervencí může měna začít posilovat nebo oslabovat, což může firmě způsobit kurzový zisk nebo ztrátu.

Sociální faktory

V České republice postupně narůstá **počet obyvatel**. Současně s tím je zřejmé, že roste i počet obyvatel Jihomoravského kraje, kde firma sídlí.

¹²⁴ Kurzy.cz. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn [online]*. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Tabulka 5: Počet obyvatel a průměrný věk obyvatel.¹²⁵

Počet obyvatel v tis. Kč					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
ČR	10 516,1	10 512,4	10 538,3	10 553,8	10 578,8
Jihomoravský kraj	1 168,7	1 170,1	1 172,9	1 175	1 178,8
Průměrný věk obyvatel					
Rok	2006	2011	2016		
ČR	40,2	41,1	42		
Jihomoravský kraj	40,5	41,3	42,2		

Společně s růstem počtu obyvatel roste i **průměrný věk obyvatel**. Za posledních deset let stoupl průměrný věk obyvatelstva o téměř 2 roky. Z tabulky je také patrné, že v Jihomoravském kraji je průměrný obyvatel mírně nad republikovým průměrem.

Tabulka 6: Počty studentů a absolventů vysokých škol.¹²⁶

Počty studentů a absolventů vysokých škol					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počty studentů	380 891	367 747	346 893	326 528	311 168
Počty absolventů	94 090	91 692	88 187	82 037	77 382

Dlouhodobě klesá počet studentů vysokých škol a současně s tím i počet absolventů. V roce 2012 studovalo vysoké školy 380 891 studentů, v roce 2016 to bylo jen 311 168 studentů. Vysoké školy úspěšně ukončilo v roce 2012 94 090 studentů, v roce 2016 jen 77 382 studentů.

¹²⁵ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Vývoj obyvatelstva České republiky* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf/cc1a1078-e819-46de-8a34-76c422882a7d?version=1.1>

¹²⁶ Vlastní zpracování dle MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

Tabulka 7: Počty studentů a absolventů technických oborů.¹²⁷

Počty studentů a absolventů technických oborů					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počty studentů	83 286	82 351	77 934	73 236	69 174
Počty absolventů	18 604	18 663	18 050	17 655	16 844

Úměrně k předchozí statistice klesají i počty studentů a absolventů technických oborů, čímž vzniká jejich nedostatek na trhu práce. V roce 2012 studovalo technické obory 83 286 studentů, během sledovaného období tato hodnota klesla na počet 69 174 studentů v roce 2016. Současně s tím klesl i počet absolventů z 18 604 v roce 2012 na 16 844 v roce 2016.

Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, jsou důležité pravidelné investice do nových technologií i obměny výrobních zařízení, aby bylo možné držet krok s konkurencí a budovat stále silnější postavení na trhu. Firma pravidelně investuje do modernizování výrobních zařízení a výrobních prostor. V posledních dvou letech to byla každý rok částka kolem 70 mil. Kč.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Jedná se o další metodu zkoumání makrookolí podniku.

Hrozba konkurence

V České republice a současně i v celé Evropě firma nemá žádnou srovnatelnou konkurenci, je jedním z posledních evropských výrobců. Trh s obuví se přesunul do Asie, tudíž se veškerá konkurence nachází na tamních trzích, které produkují

¹²⁷ Vlastní zpracování dle MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

kvantitu za nízké ceny a statisíce strojů. Největšími čínskými konkurenty jsou Golden Wheel a Million Special.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba nové konkurence na evropských trzích je velmi nízká, protože poptávka v Evropě je mizivá. Většina konkurenčních podniků už zanikla a nové podniky se neobjevují. Vyžadovalo by to vysoké investice a potřebu kvalifikovaných pracovníků v oboru a současně s tím by hrozilo, že se firma neprosadí na trhu. Naopak hrozba vstupu nové konkurence na asijských trzích je vysoká.

Hrozba substitutů

Vzhledem k širokému spektru speciálních šicích strojů a aplikací pro tyto stroje, které firma nabízí, není hrozba substituce příliš velká. Ale určitě se nedá vyloučit, nějaký konkurenční podnik může nabízet podobné šicí stroje jako sledovaný podnik. Firma neustále investuje do modernizace výroby a vývoje nových výrobků, aby se mohla odlišovat od konkurence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma je součástí koncernu, který má svůj vlastní strategický nákup, který rozhoduje a vybírá stěžejní dodavatele. S klíčovými dodavateli má firma vybudované dlouhodobé vztahy, které jsou výhodné pro obě strany. V rámci různých zakázek firma občas využívá i jednorázové dodavatele. Pro svoji výrobu potřebuje i specifické produkty, které je schopné nabídnout jen omezené množství dodavatelů a zde už není žádná možnost ovlivnit cenu.

Vyjednávací síla zákazníků

Odběratelům jsou poskytovány stroje a aplikace přesně podle jejich požadavků. Firma má jak svoje stálé odběratele, tak i každý rok přibývají noví. V každé zemi má síť dealerů, přes které prodává své produkty a současně s tím i sama prodává přímo odběratelům. Zakázky získává i přes výběrová řízení a tendry. Obchodní oddělení může poskytnout odběratelům slevy a dealeři mají speciální rabaty.

3.2.3 McKinsey „7S“

Analýza 7S se využívá pro zkoumání vnitřního prostředí podniku.

Strategie

Jedná se o tradiční firmu, která na trhu působí než 135 let. Zakládá si na své dlouholeté tradici, zkušenostech, kvalitě a osobním přístupu k zákazníkovi. Díky tomu věří v upevňování své pozice na trhu.

Struktura

Ve firmě se využívá klasická liniová struktura, kdy v čele stojí představenstvo, které má tři členy a pod nimi je pak top management, který zahrnuje manažery jednotlivých oddělení - výroba, konstrukce, technická příprava výroby, nákup, prodej, logistika, IT, lidské zdroje, finance a právní. Tito manažeři pak zodpovídají za chod svých oddělení. Celkově měla firma v roce 2016 674 zaměstnanců.

Systémy řízení podniku

Celý koncern, kterého je společnost MINERVA BOSKOVICE, a.s., součástí, využívá informační systém SAP. Tento informační systém obsahuje všechny důležité moduly pro zajištění plynulého chodu společnosti. Dále je zde pak využíván Document Management System pro správu dokumentů.

Styl manažerské práce

Styl vedení se podřizuje rozhodnutím německé mateřské společnosti. Veškerá nařízení, která přijdou z Německa, musí být bezpodmínečně splněna. V některých případech se styl vedení může jevit až jako direktivní.

Spolupracovníci

Podnik si vybírá vhodné pracovníky, kteří splňují stanovená kritéria. Současně s tím má problém sehnat kvalifikované pracovníky, proto si je musí po určitou dobu, většinou 2-3 měsíce, sám zaškolovat. Ve firmě probíhá pravidelní školení podle zákoníku práce, školení bezpečnosti práce, různé vzdělávací kurzy jazyků a odborná školení (např.

obsluha CNC apod.). Zaměstnancům jsou nabízeny benefity jako 5 dnů dovolené nad rámec zákoníku práce, penzijní připojištění 700 Kč měsíčně, stravování v závodě, zdravotní balíčky, příspěvky na dovolenou, sportovní aktivity a výlety dětí a důchodců.

Schopnosti

Zaměstnanci musí mít odpovídající kvalifikaci pro práci. Manažeri firmy musí být schopni vést podřízené a zajišťovat dobrý pracovní kolektiv a pracovní podmínky.

Sdílené hodnoty

Podnik se snaží dodávat kvalitní šicí stroje, na které se odběratelé mohou spolehnout a které jim umožní dlouhodobý bezporuchový provoz. S touto vizí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci. Mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy.

3.3 Finanční analýza

V této části bude provedena samotná finanční analýza let společnosti za roky 2012 až 2016 prostřednictvím absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů.

3.3.1 Absolutní ukazatele

V rámci absolutních ukazatelů budou využity horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Úkolem těchto analýz je zobrazení meziročních změn jednotlivých položek a vývoje procentuálních podílů jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech.

Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv.¹²⁸

Horizontální analýza aktiv	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
Aktiva	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	42 541	9,31%	64 397	12,89%	77 213	13,69%	80 122	12,50%
Dlouhodobý majetek	20 719	9,15%	15 748	6,37%	40 127	15,26%	22 900	7,56%
DNM	386	33,45%	734	47,66%	4 855	213,50%	-1 241	-17,41%
Dlouhodobý hm. majetek	20 333	9,02%	15 014	6,11%	35 272	13,53%	24 141	8,16%
Dlouhodobý fin. majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	23 361	10,22%	48 455	19,24%	37 419	12,46%	57 435	17,00%
Zásoby	2 098	1,39%	16 476	10,80%	51 411	30,42%	25 000	11,34%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	13 277	19,97%	23 183	29,06%	-8 337	-8,10%	30 960	32,72%
Krátkodobý fin. majetek	7 986	68,65%	8 796	44,83%	-5 655	-19,90%	1 475	6,48%
Časové rozlišení	-1 539	-75,70%	194	39,27%	-333	-48,40%	-213	-60,00%

Během sledovaného období je možné pozorovat pravidelný růst aktiv, který byl ovlivněn nárůstem hodnot dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Největší vliv na změnu dlouhodobého majetku měl dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2013 způsobilo navýšení **dlouhodobého hmotného majetku** o 9,15% pořízení několika obráběcích center a polymerizační pece, v roce 2014 to byl nárůst o 6,37% způsobený pořízením dvou automobilů a frézovacího centra, v roce 2015 došlo k největšímu navýšení o 15,26%, důvodem bylo opět pořízení několika obráběcích center a v roce 2016 došlo k nárůstu o 7,56% způsobeného nákupem dvou obráběcích center, rovinné brusky a nástrojové frézy.

Oběžná aktiva také vykazují pravidelný růst. V prvních dvou letech měly největší vliv na nárůst oběžných aktiv krátkodobé pohledávky. V druhém roce se přidal k tomuto vlivu i nárůst zásob o 10,80%, resp. 16 476 tis. Kč. Ve třetím roce došlo k navýšení zásob o 30,42%, resp. 51 411 tis. Kč a naopak poklesu krátkodobého finančního majetku. Růst zásob byl způsoben navyšováním výroby a tím růstem zásob materiálu a nedokončené výroby. Pokles KFM byl způsoben investicí do nákupu několika obráběcích center. V posledním roce ovlivnil růst oběžného majetku nárůst zásob

¹²⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

o 30,42%, resp. 25 000 tis. Kč a krátkodobých pohledávek o 32,72%, resp. 30 960 tis. Kč.

Až na druhý rok **časové rozlišení** po celé sledované období klesá a nemá žádný výrazný význam.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv.¹²⁹

Vertikální analýza aktiv					
AKTIVA	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	49,55%	49,48%	46,62%	47,27%	45,19%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,25%	0,31%	0,40%	1,11%	0,82%
Dlouhodobý hmotný majetek	49,30%	49,17%	46,22%	46,16%	44,38%
Stavby	23,74%	20,94%	17,84%	15,46%	13,49%
Sam. mov. věci a soub. mov. věci	22,16%	26,11%	23,74%	28,30%	29,22%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	50,00%	50,42%	53,25%	52,68%	54,79%
Zásoby	32,91%	30,53%	29,96%	34,37%	34,02%
Materiál	12,04%	11,71%	10,75%	13,15%	13,02%
Nedokončená výroba a polotovary	19,16%	18,07%	18,31%	20,57%	19,89%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	14,55%	15,97%	18,25%	14,76%	17,41%
Pohledávky z obchodních vztahů	10,59%	11,41%	13,90%	12,45%	13,89%
Krátkodobý finanční majetek	2,55%	3,93%	5,04%	3,55%	3,36%
Časové rozlišení	0,44%	0,10%	0,12%	0,06%	0,02%

Z tabulky je patrné, že v prvních dvou letech mají dlouhodobý majetek a oběžná aktiva téměř stejný podíl kolem 50% na celkových aktivech. V dalších třech letech získává mírnou převahu podíl oběžných aktiv. **Dlouhodobý majetek** je po celé sledované období tvořen dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý hmotný majetek je pak tvořen především stavbami a samostatnými movitými věcmi. Podíl staveb postupně klesal z 23,74% na 13,49% a naopak narostl podíl samostatných movitých věcí z 22,16% na 29,22%. Dlouhodobý finanční majetek je po celou dobu nulový.

Oběžná aktiva měla v roce 2012 podíl 50% na celkových aktivech, v roce 2016 to bylo 54,79%. Tvoří je z největší části zásoby a krátkodobé pohledávky. Zásoby se po celé období pohybují na podílu přes 30% a nijak výrazně se nemění. Zásoby byly z převážné

¹²⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

části tvořeny materiálem a nedokončenou výrobou. Podíl krátkodobých pohledávek mírně narostl z 14,55% v prvním roce, na 17,41% v posledním roce.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Cílem těchto analýz je zobrazení meziročních změn jednotlivých položek a vývoje procentuálních podílů jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech.

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv.¹³⁰

Horizontální analýza pasiv	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
Pasiva	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	42 541	9,31%	64 397	12,89%	77 213	13,69%	80 122	12,50%
Vlastní kapitál	28 166	8,68%	47 561	13,49%	73 478	18,36%	83 844	17,70%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezer. fondy, nedělitelný fond a fondy ze zisku	1 639	8,86%	1 408	6,99%	2 378	11,04%	3 674	15,36%
Výsledek hosp. min. let	31 313	22,40%	26 578	24,50%	45 183	55,18%	69 804	190,17%
Výsl. hosp. běžn. úč. obd.	-4 606	-14,05%	19 395	68,86%	25 917	54,49%	10 366	14,11%
Cizí zdroje	14 375	10,84%	16 836	11,45%	3 735	2,28%	-3 722	-2,22%
Rezervy	1 717	101,30%	2 816	82,53%	15 444	247,98%	-5 993	-27,65%
Dlouhodobé závazky	1 345	8,00%	7 462	41,11%	-4 350	-16,98%	-1 731	-8,14%
Krátkodobé závazky	24 605	24,41%	6 558	5,23%	-7 359	-5,58%	4 002	3,21%
Bank. úvěry a výpomoci	-13 292	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Vlastní kapitál po celé sledované období postupně narůstal. V prvním roce to byl nárůst o 8,68%, resp. 42 541 tis. Kč, což bylo způsobeno snížením neuhrazené ztráty z minulých let. V dalším roce to bylo navýšení o 12,89%, resp. 64 397 tis. Kč, příčinou bylo opět snížení ztráty z min. let a současně zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období. V následujících dvou letech došlo k nárůstu o 18,36%, resp. 73 478 tis. Kč a o 17,70%, resp. 83 844 tis. Kč, důvodem bylo smazání neuhrazené ztráty a vytvoření nerozděleného zisku a současně s tím i každoroční zvyšování výsledku hospodaření běžného účetního období. VH běžného účetního období v prvním roce

¹³⁰ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

mírně klesl, v ostatních letech pak narůstal. Za sledovaných pět let nedošlo k navýšení **základního kapitálu** společnosti.

Cizí zdroje v roce 2013 a 2014 narostly oproti předchozím rokům o 10,84%, resp. 11,45%. V roce 2013 to bylo způsobeno navýšením krátkodobých závazků 24,41%, resp. 24 605 tis. Kč a současně s tím úplným splacením krátkodobých bankovních úvěrů. V roce 2014 bylo důvodem navýšení krátkodobých a dlouhodobých závazků. V roce 2015 byl zaznamenán jen mírný nárůst cizích zdrojů o 2,28%, resp. 3 735 tis. Kč. V tomto roce došlo k vytvoření rezerv na odměny za rok 2015, rezerv na reklamace a rezerv na daň z příjmů. Současně s tím došlo ke snížení dlouhodobých i krátkodobých závazků. Poslední rok byl jediný, ve kterém došlo k poklesu cizích zdrojů. Důvodem bylo snížení rezerv na daň z příjmů, nevytvoření rezerv na reklamace a snížení dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky naopak mírně narostly.

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv.¹³¹

Vertikální analýza pasiv					
PASIVA	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	70,99%	70,58%	70,95%	73,87%	77,29%
Základní kapitál	90,34%	82,65%	73,21%	64,39%	57,24%
Výsledek hosp. minulých let	-30,58%	-21,71%	-14,52%	-5,72%	4,59%
Výsledek hosp. běžn. úč. období	7,17%	5,64%	8,43%	11,46%	11,62%
Cizí zdroje	29,01%	29,42%	29,05%	26,13%	22,71%
Rezervy	0,37%	0,68%	1,10%	3,38%	2,17%
Dlouhodobé závazky	3,68%	3,63%	4,54%	3,32%	2,71%
Krátkodobé závazky	22,06%	25,10%	23,40%	19,44%	17,83%
Závazky z obchodních vztahů	5,83%	3,78%	4,28%	6,66%	6,09%
Záv. - ovl. nebo ovládaná osoba	9,15%	9,82%	8,64%	3,45%	3,38%
Bankovní úvěry a výpomoci	2,91%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Po celé sledované období převažuje podíl **vlastního kapitálu** nad cizími zdroji. Tento podíl po celé období narůstal z 70,99% na 77,29%. Je tedy patrné, že firma svou činnost financuje především vlastními zdroji. Společnost za sledovaných pět let postupně

¹³¹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

smazala neuhrazenou ztrátu minulých let a vytvořila nerozdělený zisk. Současně s tím každý rok rostl výsledek hospodaření běžného účetního období.

Procentuální podíl **cizích zdrojů** na celkových pasivech postupně klesal, i když jejich hodnota za celé období narostla přibližně o 30 tis. Kč. V prvním roce měly krátkodobé závazky podíl 22,06%, dlouhodobé závazky 3,68% a bankovní úvěry 2,91%. V druhém roce se zvýšil podíl krátkodobých závazků na 25,10%, dlouhodobé závazky zůstaly na 3,63% a bankovní úvěry byly splaceny. Další tři roky podíl krátkodobých závazků klesal, dlouhodobé závazky se udržovaly na podobné hodnotě. V roce 2015 došlo ke zvýšení podílu rezerv, což bylo způsobeno vytvořením rezerv na odměny a reklamace.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Úkolem horizontální analýzy je zobrazení meziročních změn jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty. Vertikální analýza pak ukazuje vývoj procentuálních podílů jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty na celkových výnosech.

Tabulka 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.¹³²

Horizontální analýza VZZ		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
Položka		tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Výkony		-21 658	-2,61%	129 444	16,03%	231 665	24,73%	62 748	5,37%
Tržby za prodej vlastních výr. a služeb		-42 917	-5,08%	116 381	14,51%	212 451	23,13%	73 304	6,48%
Výkonová spotřeba		-10 118	-1,97%	83 003	16,45%	171 527	29,19%	45 645	6,01%
Spotřeba materiálu a energie		-28 139	-6,67%	61 525	15,63%	119 981	26,36%	65 913	11,46%
Služby		18 021	19,37%	21 478	19,34%	51 546	38,89%	-20 268	-11,01%
Přidaná hodnota		-11 540	-3,67%	46 441	15,35%	60 138	17,23%	17 103	4,18%
Osobní náklady		-4 325	-1,60%	21 999	8,29%	29 384	10,22%	14 747	4,65%
Mzdové náklady		-2 974	-1,53%	15 164	7,93%	20 381	9,87%	10 581	4,67%
Tržby z prodeje DM a materiálu		-9 816	-24,50%	7 461	24,67%	17 889	47,45%	15 132	27,22%
Provozní výsledek hospodaření		-8 435	-17,41%	19 866	49,64%	30 764	51,37%	16 881	18,62%
Nákladové úroky		-1 655	-25,62%	86	1,79%	183	3,74%	-1 519	-29,93%
Finanční výsledek hospodaření		2 863	34,61%	296	5,47%	1 732	33,87%	-3 843	-113,63%
Daň z příjmů za běžnou činnost		-966	-13,04%	767	11,90%	6 579	91,25%	2 672	19,38%
splatná		1 510	311,34%	1 467	73,53%	8 398	242,58%	123	1,04%
odložená		-2 476	-35,76%	-700	-15,74%	-1 819	-48,53%	2 549	132,14%
Výsledek hosp. za běžnou činnost		-4 606	-14,05%	19 395	68,86%	25 917	54,49%	10 366	14,11%
Výsledek hosp. za účetní období (+/-)		-4 606	-14,05%	19 395	68,86%	25 917	54,49%	10 366	14,11%
Výsledek hospodaření před zdaněním		-5 572	-13,87%	20 162	58,26%	32 496	59,33%	13 038	14,94%

Na první pohled je zřejmé, že se jedná o výrobní podnik, protože nemá žádné tržby za prodej zboží. **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**, až na mírný pokles v roce 2013, vykazují pravidelný růst. K největšímu nárůstu došlo v roce 2015, a to o 212 451 tis. Kč, tedy 23,13%. Obdobně s tím se mění i **výkony**. Pozitivní pro firmu určitě je, že **výkonová spotřeba** roste pomaleji než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Z tabulky je také patrné, že největší vliv na změnu výkonové spotřeby měla spotřeba materiálu a energie. **Přidaná hodnota** také až na rok 2013 neustále roste. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2015, a to 60 138 tis. Kč, tedy 17,23%. **Osobní náklady** mírně klesly v roce 2013, v ostatních letech rostou. Je to spojeno s tím, že v roce 2013 došlo ke snížení počtu vlastních zaměstnanců a k využívání agenturních zaměstnanců. V dalších letech pak došlo k navyšování počtu zakázek a tím i k přijímání vlastních zaměstnanců a zvyšování osobních nákladů.

¹³² Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Provozní výsledek hospodaření v prvním roce klesl o 17,41%, v dalších letech postupně narůstal. V roce 2014 o 49,64%, v roce 2015 o 51,37% a v roce 2016 to byl nárůst o 18,62%. **Finanční výsledek hospodaření** byl po celé sledované období záporný. V prvních třech letech se jeho záporná hodnota snižovala a v posledním roce pak došlo opět k jejímu nárůstu. **Výsledek hospodaření** má stejný vývoj jako provozní výsledek hospodaření. V roce 2013 došlo k poklesu o 14,05%, resp. 4 606 tis. Kč, v roce 2014 to pak byl nárůst o 68,86%, resp. 19 395 tis. Kč, v roce 2015 o 54,49%, resp. 25 917 tis. Kč a v roce 2016 o 14,11%, resp. 10 366 tis. Kč.

Tabulka 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.¹³³

Vertikální analýza VZZ					
Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkony	93,67%	97,00%	97,98%	98,48%	96,57%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	95,47%	96,37%	96,06%	95,31%	94,45%
Výkonová spotřeba	58,17%	60,64%	61,47%	63,99%	63,13%
Spotřeba materiálu a energie	47,66%	47,30%	47,60%	48,48%	50,28%
Služby	10,51%	13,34%	13,86%	15,52%	12,85%
Přidaná hodnota	35,50%	36,36%	36,51%	34,49%	33,44%
Osobní náklady	30,49%	31,90%	30,07%	26,71%	26,01%
Mzdové náklady	21,95%	22,98%	21,59%	19,12%	18,62%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mate	4,53%	3,63%	3,94%	4,69%	5,55%
Provozní výsledek hospodaření	5,48%	4,81%	6,26%	7,64%	8,43%
Finanční výsledek hospodaření	-0,93%	-0,65%	-0,53%	-0,29%	-0,57%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,84%	0,77%	0,75%	1,16%	1,29%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3,70%	3,38%	4,97%	6,19%	6,58%
Mimořádný výsledek hospodaření	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3,70%	3,38%	4,97%	6,19%	6,58%
Výsledek hospodaření před zdaněním	4,54%	4,16%	5,73%	7,36%	7,87%

Nejvyšší podíl na celkových výnosech mají po celé období výnosy a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. U obou položek tento podíl ve všech letech výrazně přesahuje 90%. Podíl výkonové spotřeby na celkových výnosech se po celé období pohybuje na hodnotě kolem 60%. Největší podíl na výkonové spotřebě mají spotřeba materiálu a energie. Přidaná hodnota se všech pět let pohybuje kolem 35%. Osobní náklady mají první tři roky podíl na celkových výnosech kolem 30%, další dva roky

¹³³ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

mají podíl přibližně 26%. Osobní náklady jsou tvořeny převážně mzdovými náklady. Podíl výsledku hospodaření postupně narůstal. V prvních dvou letech to byl podíl přes 3%, v roce 2014 to bylo 4,97% a v dalších dvou letech pak přes 6%.

3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku krýt svoje závazky.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál.¹³⁴

ČPK (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	228 528,00 Kč	251 889,00 Kč	300 344,00 Kč	337 763,00 Kč	395 198,00 Kč
Krátkodobé závazky	100 812,00 Kč	125 417,00 Kč	131 975,00 Kč	124 616,00 Kč	128 618,00 Kč
ČPK	127 716,00 Kč	126 472,00 Kč	168 369,00 Kč	213 147,00 Kč	266 580,00 Kč

Hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu po celé období roste. Je to spojeno s neustálým růstem oběžného majetku a udržováním krátkodobých závazků na podobné úrovni. V prvním roce byla hodnota ČPK 127 716 tis Kč, postupně narostla až na 266 580 tis. Kč v roce 2016. Podle tohoto ukazatele měl tedy podnik po celé období dostatek prostředků pro krytí svých závazků.

¹³⁴ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Čisté pohotové prostředky

Tabulka 15: Čisté pohotové prostředky.¹³⁵

ČPP (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
KFM	11 633,00 Kč	19 619,00 Kč	28 415,00 Kč	22 760,00 Kč	24 235,00 Kč
Krátkodobé závazky	100 812,00 Kč	125 417,00 Kč	131 975,00 Kč	124 616,00 Kč	128 618,00 Kč
ČPP	-89 179,00 Kč	-105 798,00 Kč	-103 560,00 Kč	-101 856,00 Kč	-104 383,00 Kč

Podle tohoto ukazatele firma neměla po všech pět let dostatek pohotových prostředků pro krytí svých krátkodobých závazků. V roce 2012 byla hodnota ukazatele -89 179 tis. Kč, v roce 2013 došlo k nárůstu záporné hodnoty na -105 978 tis. Kč. I když oproti prvnímu roku KFM mírně narostl, současně s tím se zvýšily i krátkodobé závazky, což způsobilo tento pokles. V dalších letech už se hodnota udržovala na podobné hodnotě.

Čistý peněžní majetek

Tabulka 16: Čistý peněžní majetek.¹³⁶

ČPM (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	228 528,00 Kč	251 889,00 Kč	300 344,00 Kč	337 763,00 Kč	395 198,00 Kč
Zásoby	150 409,00 Kč	152 507,00 Kč	168 983,00 Kč	220 394,00 Kč	245 394,00 Kč
Krátkodobé závazky	100 812,00 Kč	125 417,00 Kč	131 975,00 Kč	124 616,00 Kč	128 618,00 Kč
ČPM	-22 693,00 Kč	-26 035,00 Kč	-614,00 Kč	-7 247,00 Kč	21 186,00 Kč

Čistý peněžní majetek vyjadřuje část oběžných aktiv, očištěnou o zásoby, která slouží pro krytí krátkodobých závazků. V prvních čtyřech letech byla hodnota záporná a firma neměla dostatek těchto oběžných aktiv pro krytí krátkodobých závazků. Až v posledním roce byla hodnota kladná. Především v letech 2012 a 2013 byla hodnota záporná -22 693 tis. Kč a -26 035 tis. Kč, důvodem bylo navýšení krátkodobých

¹³⁵ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹³⁶ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

závazků. V letech 2014 a 2015 klesla záporná hodnota ukazatele na hodnoty -614 tis. Kč a -7 247 tis. Kč, což bylo způsobeno výrazným nárůstem oběžných aktiv. Další růst oběžných aktiv ovlivnil i kladnou hodnotu ukazatele v roce 2016.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Z poměrových ukazatelů budou spočítány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledné hodnoty budou porovnány s doporučenými hodnotami, stanovenými literaturou a oborovými průměry. Protože firma nemá v Evropě srovnatelnou konkurenci, budou hodnoty porovnány s podniky patřícími do stejného odvětví podle CZ-NACE 28.94 – Výroba strojů na výrobu textilu, oděvních výrobků.

Ukazatele rentability

Z ukazatelů rentability byly vybrány rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 17: Ukazatele rentability.¹³⁷

Rok		2012	2013	2014	2015	2016
ROA	Minerva Boskovice, a.s.	8,79%	6,93%	9,71%	13,61%	13,91%
	Odvětví	8,40%	8,17%	8,42%	7,62%	6,71%
	Novibra s.r.o.	6,84%	6,88%	18,09%	10,28%	12,58%
	Groz-Beckert s.r.o.	5,22%	0,56%	3,13%	5,09%	7,25%
ROE	Minerva Boskovice, a.s.	10,10%	7,99%	11,89%	15,51%	15,04%
	Odvětví	13,42%	11,06%	9,82%	8,76%	6,97%
	Novibra s.r.o.	8,71%	8,74%	22,69%	12,91%	21,23%
	Groz-Beckert s.r.o.	18,72%	1,64%	8,34%	11,58%	14,81%
ROS	Minerva Boskovice, a.s.	3,70%	3,38%	4,97%	6,19%	6,58%
	Odvětví	6,33%	5,36%	6,31%	5,37%	4,31%
	Novibra s.r.o.	4,76%	4,35%	9,94%	5,81%	9,99%
	Groz-Beckert s.r.o.	5,19%	0,45%	2,87%	4,80%	7,03%

Z tabulky je zřejmé, že všechny tři ukazatele rentability meziročně rostou. Jedinou výjimkou byl rok 2013, kde došlo k poklesu. Rentabilita aktiv je až na rok 2013 vyšší než odvětvový průměr. V roce 2012 dosahoval tento ukazatel hodnoty 8,79%

¹³⁷ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

a postupně narostl až na 13,91% v roce 2016. Z konkurenčních firem dosahovala podobných hodnot jen Novibra s.r.o.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu začal na hodnotě 10,10%, což byla hodnota nižší než odvětvový průměr 13,42%, v druhém roce klesl na 7,99%, odvětvový průměr v tomto roce klesl na 11,06%. Od třetího roku začal ukazatel růst a zastavil se až na hodnotě 15,04% v posledním roce. Od roku 2014 byl ukazatel vždy vyšší než odvětvový průměr. Novibra dosáhla vyšších hodnot ukazatele v letech 2013, 2014 a 2016. Společnost Groz-Beckert dosáhla vyšší hodnoty jen v roce 2012, v ostatních letech byla hodnota nižší a v roce 2016 dosáhla podobné hodnoty 14,81% jako sledovaná společnost.

Rentabilita tržeb byla v roce 2012 3,70%, v druhém roce mírně klesla na 3,38% a poté postupně narostla na 6,58% v roce 2016. V prvních třech letech byla hodnota nižší než odvětvový průměr, v dalších dvou letech už byla mírně vyšší. Až na rok 2015 měla společnost Novibra vyšší hodnoty ukazatele než sledovaná společnost. Společnost Groz-Beckert dosáhla vyšších hodnot v letech 2012 a 2016.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele nám zobrazují platební schopnost podniku a jeho schopnost hradit svoje závazky včas.

Tabulka 18: Ukazatele likvidity.¹³⁸

Rok		2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	Minerva Boskovice, a.s.	2,00	2,01	2,28	2,71	3,07
	Odvětví	1,77	1,84	1,85	1,99	1,65
	Novibra s.r.o.	2,36	1,65	1,88	1,76	1,88
	Groz-Beckert s.r.o.	1,43	2,06	2,39	2,44	1,92
Pohotovná likvidita	Minerva Boskovice, a.s.	0,68	0,79	1,00	0,94	1,16
	Odvětví	1,12	1,23	1,26	1,32	1,09
	Novibra s.r.o.	1,48	1,03	1,31	1,04	1,19
	Groz-Beckert s.r.o.	0,52	0,83	0,61	0,52	0,36
Okamžitá likvidita	Minerva Boskovice, a.s.	0,10	0,16	0,22	0,18	0,19
	Odvětví	0,31	0,36	0,36	0,39	0,28
	Novibra s.r.o.	0,40	0,26	0,23	0,28	0,46
	Groz-Beckert s.r.o.	0,01	0,01	0,03	0,02	0,04

Ukazatel běžné likvidity se pohyboval v rozmezí 2 – 3,07. To znamená, že v prvních třech letech odpovídal doporučenému rozmezí 1,6 - 2,5 a měl dostatek prostředků pro krytí svých krátkodobých závazků. V letech 2015 a 2016 už byla hodnota ukazatele vyšší než doporučená, což bylo způsobeno růstem pohledávek a zásob. Současně s tím byly hodnoty vyšší než odvětvový průměr. Z vybraných konkurenčních podniků dosahovala podobných hodnot společnost Groz-Beckert.

Pohotovná likvidita už nezahrnuje zásoby a v prvním roce byla na hodnotě 0,68, tedy jen mírně pod doporučeným rozmezím. V dalších třech letech se pak pohybovala v rozmezí 0,79 – 1 a splňovala doporučené rozmezí a v posledním roce už byla nad tímto rozmezím. Až na poslední rok jsou hodnoty nižší než odvětvový průměr.

Ukazatel okamžité likvidity je nejpřísnější a zahrnuje pouze krátkodobý finanční majetek. Až na první rok, kdy byla hodnota ukazatele o desetinu menší než doporučená hodnota 0,2, se v ostatních letech hodnota pohybovala kolem doporučené hodnoty a po celé období jsou hodnoty ukazatele nižší než odvětvový průměr. Společnost Novibra má po všechny roky vyšší hodnoty ukazatele a naopak společnost Groz-Beckert má všechny hodnoty nižší.

¹³⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Patří sem celá řada ukazatelů, pro finanční analýzu byly vybrány ukazatele: celková zadluženost, úrokové krytí, koeficient samofinancování a míra zadluženosti.

Tabulka 19: Celková zadluženost.¹³⁹

Celková zadluženost	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	29,01%	29,42%	29,05%	26,13%	22,71%
Odvětví	48,70%	47,80%	40,64%	39,11%	41,41%
Novibra s.r.o.	36,28%	35,57%	34,93%	35,68%	24,09%
Groz-Beckert s.r.o.	77,62%	76,73%	70,51%	65,29%	61,37%

Celková zadluženost se v prvních třech letech pohybuje kolem 29%, v roce 2014 pak klesla na 26,13% a v roce 2016 na 22,71%. Po celé období tedy odpovídá doporučení, aby byla nižší jak 50% a je i nižší jako odvětvový průměr. Společnost tedy není příliš zadlužená a nepředstavuje riziko pro věřitele. Konkurenční společnost Novibra dosahuje o něco vyššího zadlužení, ale je také pod 50%, naopak Groz-Beckert dosahuje mnohem vyššího zadlužení, a to od 77,62% do 61,37%, ta je tedy financována cizími zdroji.

Tabulka 20: Úrokové krytí.¹⁴⁰

Úrokové krytí	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	6,22	7,20	11,20	17,20	28,21
Novibra s.r.o.	10,68	12,43	37,67	23,80	22,36
Groz-Beckert s.r.o.	1,92	0,20	0,99	1,89	3,30

Ukazatel úrokové krytí nám říká, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Podle doporučených hodnot by tento ukazatel měl být alespoň třikrát vyšší. Ukazatel po celé období roste a to z hodnoty 6,22 v roce 2012 až na hodnotu 28,21 v roce 2016. Společnost Novibra vykazuje až na poslední rok vyšší hodnoty, naopak společnost Groz-Beckert výrazně nižší hodnoty.

¹³⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

¹⁴⁰ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

Tabulka 21: Koeficient samofinancování.¹⁴¹

Koeficient samofinancování	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	70,99 %	70,58 %	70,95 %	73,87 %	77,29 %
Odvětví	49,81%	50,77%	58,49%	59,98%	57,78%
Novibra s.r.o.	63,72%	64,43%	65,07%	64,32%	55,14%
Groz-Beckert s.r.o.	22,36%	23,23%	29,48%	34,71%	38,63%

Koeficient samofinancování se pohybuje v rozmezí 70,99% - 77,29%. Po celé období je vyšší než odvětvový průměr a vyjadřuje, že společnost je financována především vlastními zdroji. Z konkurenčních firem dosahuje akorát společnost Novibra v letech 2012 až 2015 o něco nižších hodnot v rozmezí 63,72% - 65,07%.

Tabulka 22: Míra zadluženosti.¹⁴²

Míra zadluženosti	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	40,87 %	41,68 %	40,94 %	35,38 %	29,39 %
Odvětví	97,78%	94,16%	69,48%	67,09%	71,67%
Novibra s.r.o.	56,94%	55,20%	53,68%	55,47%	43,69%
Groz-Beckert s.r.o.	347,16%	330,32%	239,15%	188,13%	158,84%

Tento ukazatel vyjadřuje poměr vlastního a cizího kapitálu. V letech 2012 – 2014 se hodnota pohybovala kolem 40%, poté nabral ukazatel klesající tendenci a v posledním roce byla hodnota ukazatele 29,39%. Po celé období tedy cizí kapitál nepřesahuje vlastní kapitál.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně firma využívá svoje aktiva.

Tabulka 23: Obrat celkových aktiv.¹⁴³

Obrat celkových aktiv	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	1,85	1,61	1,63	1,76	1,67
Odvětví	1,08	1,06	0,93	1,00	0,93
Novibra s.r.o.	1,12	1,25	1,48	1,43	1,17
Groz-Beckert s.r.o.	0,78	0,81	0,83	0,83	0,80

¹⁴¹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

¹⁴² Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

¹⁴³ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

Ukazatel vyjadřuje, jak efektivně společnost využívá svoje aktiva. Hodnota ukazatele se pohybuje od 1,61 (2013) do 1,85 (2012). Odpovídá tedy doporučenému rozmezí 1,6 – 2,9. Žádná z konkurenčních firem doporučených hodnot nedosahuje.

Tabulka 24: Doba obratu zásob.¹⁴⁴

Doba obratu zásob	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	64,09	68,46	66,24	70,16	73,37
Odvětví	74,44	68,94	69,05	66,96	69,21
Novibra s.r.o.	54,43	52,96	40,44	42,57	54,28
Groz-Beckert s.r.o.	105,21	103,03	103,82	110,13	117,56

Ukazatel doby obratu zásob nám říká, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku. Hodnota ukazatele má rostoucí tendenci. Postupně narostla z 64,09 dnů v roce 2012 na 73,37 dnů v roce 2016. Rostoucí charakter znamená, že společnost má v zásobách vázáno čím dál více finančních prostředků. Vhodnější by byl spíše klesající charakter. Hodnoty jsou podobné jako odvětvový průměr. Společnost Novibra má hodnoty ukazatele nižší a žádný rok nepřesahuje 55 dnů, naopak Groz-Beckert se v žádném roce nedostal pod 100 dní.

Tabulka 25: Obrat zásob.¹⁴⁵

Obrat zásob	2012	2013	2014	2015	2016
Minerva Boskovice, a.s.	5,62	5,26	5,43	5,13	4,91
Odvětví	4,84	5,22	5,21	5,38	5,20
Novibra s.r.o.	6,61	6,80	8,90	8,46	6,63
Groz-Beckert s.r.o.	3,42	3,49	3,47	3,27	3,06

Hodnoty ukazatele obratu zásob mírně klesají. V roce 2012 byla hodnota ukazatele 5,62, v roce 2016 4,91. Stejně jako u doby obratu zásob jsou hodnoty podobné jako odvětvový průměr.

¹⁴⁴ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

¹⁴⁵ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

Tabulka 26: Doba obratu pohledávek a závazků.¹⁴⁶

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu pohledávek					
Minerva Boskovice, a.s.	20,63	25,58	30,74	25,42	29,95
Novibra s.r.o.	59,99	58,59	53,31	36,80	52,74
Groz-Beckert s.r.o.	52,53	60,55	25,89	23,52	23,01
Doba obratu závazků					
Minerva Boskovice, a.s.	11,36	8,48	9,45	13,60	13,14
Novibra s.r.o.	43,64	42,20	33,60	27,59	38,48
Groz-Beckert s.r.o.	83,81	31,84	21,86	20,17	43,04

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, za které odběratelé hradí firmě pohledávky. V prvním roce byla hodnota ukazatele 20,63 dní, poté došlo k prodloužení inkasa pohledávek na 25,58 dní v roce 2013 a 30,74 dní v roce 2014. V roce 2015 došlo ke zkrácení doby na 25,42 dní a v roce 2016 opět k prodloužení inkasa na 29,95 dní. Podobných hodnot dosahuje pouze společnost Groz-Beckert v letech 2014 – 2016.

Doba obratu závazků udává počet dní, za které firma hradí svoje závazky. Ukazatel kolísá v řádech dnů. V roce 2012 to bylo 11,36 dne, poté došlo ke zrychlení hrazení na 8,48 dne v roce 2013, v roce 2014 byla hodnota mírně vyšší 9,45 dne a v posledních dvou letech došlo k prodloužení doby na 13,6 dne v roce 2015 a 13,14 dne v roce 2016. Žádná z konkurenčních firem nedosahuje podobných hodnot a nedostala se pod dobu splatnosti 20 dní.

3.3.4 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů vyjadřují celkovou finanční situaci firmy, a jestli je nějak ohrožena jejich existence.

Altmanův model

Hodnoty modelu se po celé období nachází nad hodnotou 2,9, to znamená, že firma není v žádném existenčním ohrožení. Nejnižší hodnota byla v roce 2013, kdy byla mírně nad 2,9, jinak se po celé období pohybovala kolem hodnoty 3,6.

¹⁴⁶ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firem.

Tabulka 27: Altmanův model.¹⁴⁷

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
$x1 \times 0,717$	0,2794	0,2532	0,2985	0,3324	0,3696
$x2 \times 0,847$	-0,2341	-0,1607	0,0843	0,1146	0,1621
$x3 \times 3,107$	0,0879	0,0693	0,0971	0,1361	0,1391
$x4 \times 0,42$	3,1138	2,8092	2,5205	2,4643	2,5203
$x5 \times 0,998$	1,9363	1,6658	1,6952	1,8503	1,7674
Z - skóre	3,5154	3,1030	3,3376	3,6399	3,6567

Index IN 05

V prvních dvou letech se podnik pohyboval na hranici hodnoty 1,6, která tvoří hranici šedé zóny a tvorby hodnot. V roce 2013 byl mírně nad touto hodnotou, v roce 2014 se naopak nacházel těsně v šedé zóně, kdy podnik netvoří hodnoty pro majitele, ale ani není v existenčním ohrožení. V ostatních letech už pak byl podnik nad hranicí 1,6 a tvořil tedy hodnoty pro majitele. Hodnota $x2$ je v letech 2014 – 2016 omezena na 9 z důvodu nízkých nákladových úroků.

Tabulka 28: Index IN 05.¹⁴⁸

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
$x1 \times 0,13$	3,4466	3,3990	3,4427	3,8268	4,4028
$x2 \times 0,04$	6,2190	7,2012	9,0000	9,0000	9,0000
$x3 \times 3,97$	0,0879	0,0693	0,0971	0,1361	0,1391
$x4 \times 0,21$	1,9661	1,6938	1,7153	1,8765	1,7804
$x5 \times 0,09$	2,0028	2,0084	2,2758	2,7104	3,0726
IN 05	1,6390	1,5414	1,7581	2,0358	2,1349

¹⁴⁷ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁴⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

3.4 SWOT Analýza

SWOT analýza zobrazuje silné a slabé stránky podniku vyplývající z interního prostředí podniku a příležitosti a hrozby plynoucí z okolí podniku.

Silné stránky:

- Tradiční firma v oboru,
- dlouholeté zkušenosti (více než 135 let na trhu),
- součást mezinárodního koncernu Dürkopp Adler Group,
- široká nabídka výrobků,
- nadprůměrná mzda,
- zaměstnanecké benefity,
- kvalifikovaní pracovníci,
- pravidelné investice do modernizace výrobních prostor a výrobních zařízení,
- žádná srovnatelná konkurence v Evropě,
- velmi nízká hrozba nové konkurence v Evropě,
- certifikát ISO 9001:2008 CZ, EN, ESP, RU,
- nízká zadluženost,
- využívání dotačních programů.

Slabé stránky:

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- silná vyjednávací síla některých dodavatelů,
- v některých případech až direktivní styl řízení,
- nutnost podřídit se rozhodnutím mateřské společnosti,
- až na rok 2014 meziroční růst doby obratu zásob.

Příležitosti:

- Rozšíření výroby,
- získání nových odběratelů,
- nová řada průmyslových šicích strojů k lepšímu prosazení na čínských trzích,
- snížení úrokových sazeb.

Hrozby:

- Zpomalení růstu ekonomiky,
- stárnutí obyvatelstva – nedostatek mladých kvalifikovaných pracovníků,
- přetrvávající nízká nezaměstnanost – nedostatek pracovních sil,
- přesun výroby do Číny a upřednostňování místních firem,
- zvýšení cen vstupů,
- zvýšení úrokových sazeb,
- kurzové ztráty – ukončení intervencí České národní banky může způsobit apreciaci měny, která oslabí export.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Na předchozí finanční analýzu bude navazovat tvorba finančního plánu na roky 2017-2019, která je cílem této diplomové práce. Při tvorbě finančního plánu se bude vycházet z teoretické části, kde je definován přesný postup. Finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě. V úvodu bude navržena změna ve firmě, která bude postupně aplikována do obou variant finančního plánu, poté bude popsán relevantní trh, do kterého firma spadá a jeho prognóza. Výchozím bodem pro sestavení finančního plánu bude analýza a prognóza generátorů hodnoty, které budou tvořit kostru finančního plánu.

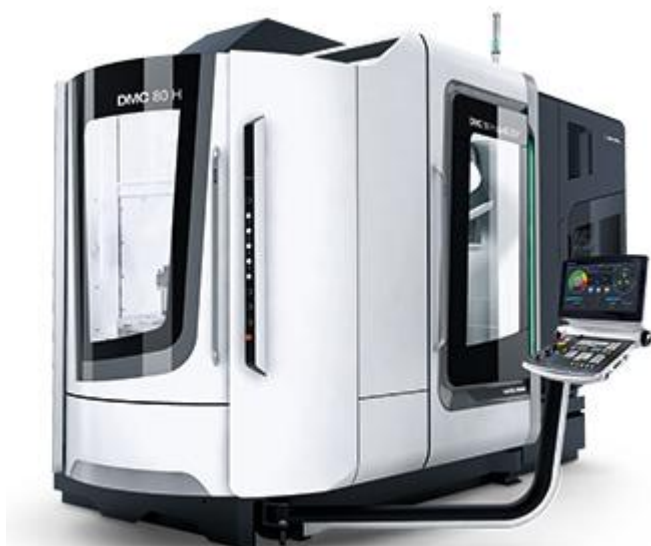
4.1 Navržená změna ve firmě

Navrhovanou změnou je rozšíření výroby o obráběcí centrum MAHO Deckel duoBLOCK DMC 80 H v hodnotě 12 mil. Kč. Vzhledem k tomu, že jeden zaměstnanec vždy obsluhuje 3-4 tyto centra, tak to umožní zautomatizování výroby, snížení mzdových nákladů o 2%. Naopak dojde ke zvýšení nákladů na energie o 4%, protože centrum pojede 24 hodin denně a hotových výrobků o 7%. Obráběcí centrum se bude odepisovat 12 let, rovnoměrnými odpisy. Pořízení centra bude financováno z vlastních zdrojů. Současně se strojem firma nakupuje i 3 náhradní vrtáky, každý stojí 90 tisíc Kč a s nákupem jsou zúčtovány do provozních nákladů. Tento nákup bude postupně zapracován do obou variant finančního plánu.

Obráběcí centrum MAHO Deckel duoBLOCK DMC 80 H

Toto obráběcí centrum umožňuje efektivní těžké třískové obrábění nebo kompletní obrábění přesných součástí. Jedná se o čtvrtou generaci obráběcího centra, které nabízí až o 30% přesnější obrábění. Nabízí větší pracovní prostor, zabere méně pracovního prostoru a má vyšší tuhost¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Technickýportál.cz. *Prověřený strojový koncept duoBLOCK® se dočkal dalších vylepšení* [online]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/provereny-strojovy-koncept-duoblock-se-dockal-dalsich-vylepseni_25145.html



Obrázek 1: MAHO Deckel duoBLOCK DMC 80 H.¹⁵⁰

Následuje kapitola, kde budou vymezeny předpoklady pro sestavení obou variant finančního plánu.

4.2 Vymezení relevantního trhu a jeho prognóza

Společnost MINERVA BOSKOVICE a.s. spadá do odvětví dle CZ-NACE:

- Sekce C – Zpracovatelský průmysl
- Oddíl 28 – Výroba strojů a zařízení j.n.
- Skupina 28.9 – Výroba strojů pro speciální účely
- Třída 28.94 - Výroba strojů na výrobu textilu, oděvních výrobků, výrobků z úsní.

Prognóza tržeb je klíčová pro sestavení finančního plánu. Prognózována bude položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb pomocí regresní analýzy. Bude zkoumána závislost mezi makroekonomickými ukazateli a odvětvovými tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb podle Pearsonova korelačního koeficientu. Faktor s nejvyšší závislostí bude následně použit jako nezávislá proměnná pro prognózování tržeb. Jako

¹⁵⁰ MACHINETOOLS.com. *DECKEL MAHO DMC 80H DUOBLOCK* [online]. Dostupné z: <https://www.machinetools.com/en/models/deckel-maho-dmc-80h-duoblock>

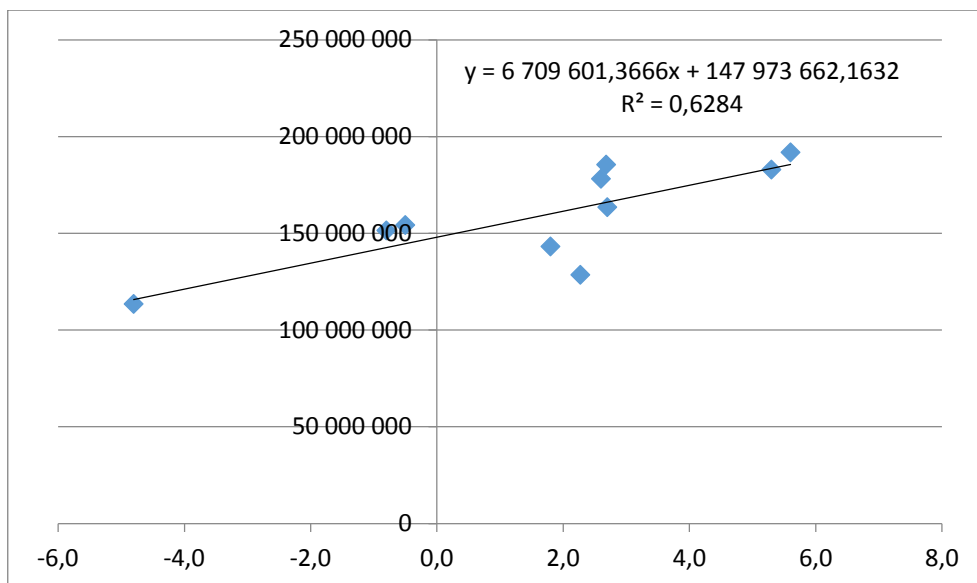
makroekonomické ukazatele byly vybrány HPD v běžných cenách, meziroční růst HDP, deflátor HDP, míra inflace a zaměstnanost. Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů byl získán z webových stránek Ministerstva financí.

Tabulka 29: Makroekonomické ukazatele.¹⁵¹

Rok	HDP v běžných cenách	HDP meziroční růst	Deflátor HDP	Míra inflace
2007	3 840 117	5,6	3,5	2,8
2008	4 024 117	2,7	2,1	6,3
2009	3 930 409	-4,8	2,6	1,0
2010	3 962 464	2,3	-1,4	1,5
2011	4 033 755	1,8	0	1,9
2012	4 059 912	-0,8	1,5	3,3
2013	4 098 128	-0,5	1,4	1,4
2014	4 313 789	2,7	2,5	0,4
2015	4 595 783	5,3	1,2	0,3
2016	4 773 240	2,6	1,2	0,7
2017	4 608 000	4,3	1,3	2,5
2018	4 763 000	3,4	1,8	2,6
2019	4 885 000	2,6	1,7	2,1
Pearsonův korelační koeficient	0,39797	0,79269	0,41578	0,29017

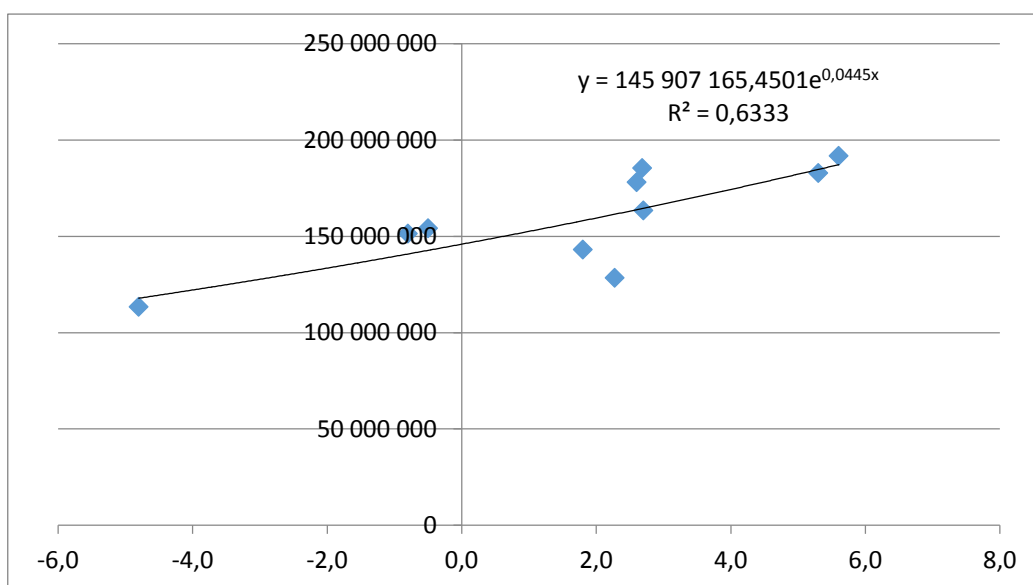
Nejvyšší závislost na vývoji tržeb za prodej výrobků a služeb prokazuje makroekonomický ukazatel meziroční růst HDP. Tento ukazatel bude využit pro zkoumání jednotlivých trendů regresní analýzy. Tato analýza bude provedena prostřednictvím programu MS Excel. Prvním testovaným trendem bude lineární trend.

¹⁵¹ MFČR. *Makroekonomická predikce* [online]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>



Graf 2: Lineární trend.¹⁵²

Lineární trend má index determinace 0,6284. Dalším na řadě je exponenciální trend regresní analýzy.

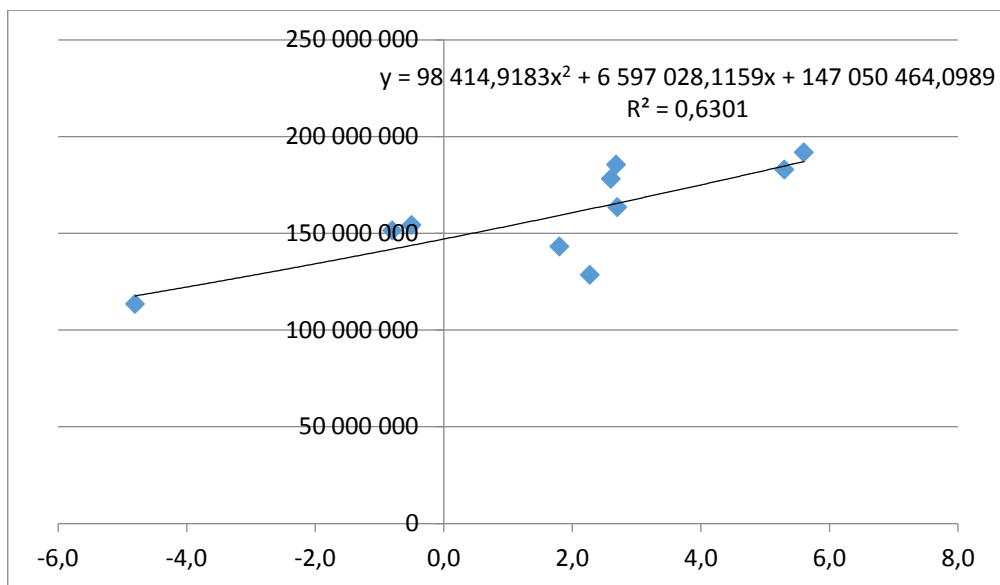


Graf 3: Exponenciální trend.¹⁵³

Exponenciální trend dosahuje mírně vyššího koeficientu determinace 0,633, který je tedy vyšší jak lineární trend, tak i polynomický trend 2. řádu.

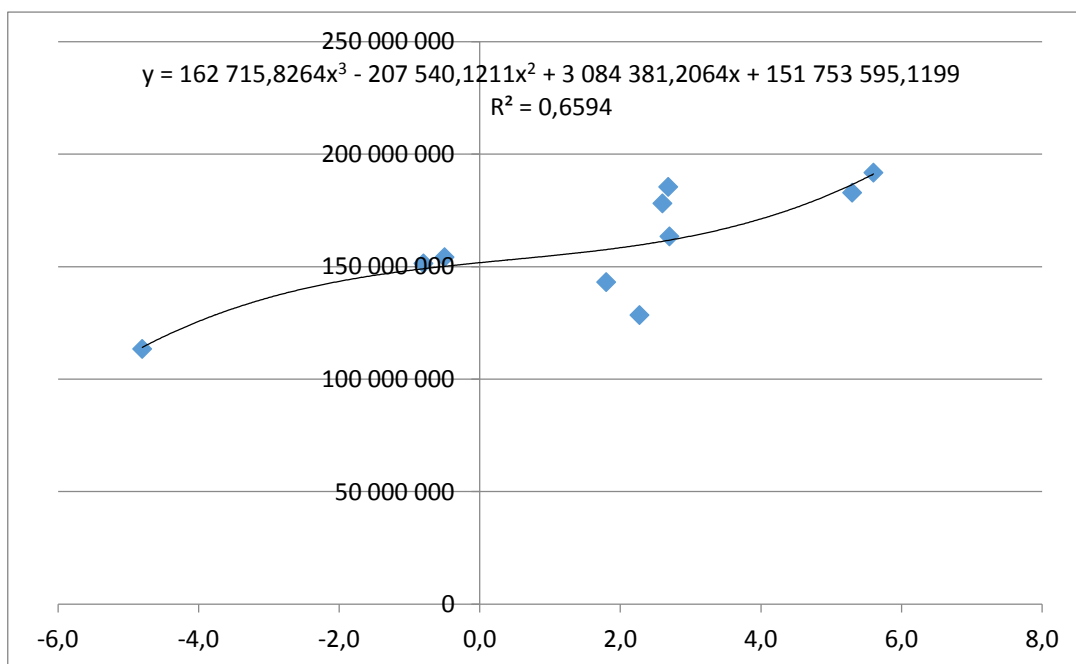
¹⁵² Vlastní zpracování dle dat z MFČR.

¹⁵³ Vlastní zpracování dle dat z MFČR.



Graf 4: Polynomický trend 2. řádu.¹⁵⁴

Posledním zkoumaným trendem je polynomický trend 3. řádu, který má index determinace 0,6594.



Graf 5: Polynomický trend 3. řádu.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Vlastní zpracování dle dat z MFČR.

¹⁵⁵ Vlastní zpracování dle dat z MFČR.

Tento trend má sice nejvyšší index, protože popisuje 65,94% rozptylu dat, ale při určitém růstu je prognózován růst tržeb trhu, při vyšším růstu může být prognózován pokles. Nejvhodnější je tedy využít exponenciální trend, který má druhý nejvyšší koeficient determinace.

V následující tabulce je zobrazen vývoj tržeb v odvětví, jejich meziroční změna a také vývoj tržního podílu firmy.

Tabulka 30: Tržby v odvětví.¹⁵⁶

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby trhu (v tis. Kč)	151 479 324 Kč	154 259 073 Kč	163 495 915 Kč	182 921 530 Kč	178 163 525 Kč
Meziroční růst	-	1,84%	5,99%	11,88%	-2,60%
Tržní podíl	0,5578%	0,5199%	0,5617%	0,6182%	0,6758%
Index změny tržního podílu	-	0,9321	1,0804	1,1006	1,0933
Průměr	1,0516				
Tržby podniku (v tis. Kč)	844 884 Kč	801 967 Kč	918 348 Kč	1 130 799 Kč	1 204 103 Kč
Tempo růstu tržeb	-	-5,08%	14,51%	23,13%	6,48%
Průměrná změna	9,76%				

Až na poslední rok tržby pravidelně rostly. Současně se navyšoval i tržní podíl, jedinou výjimkou byl rok 2013, kdy došlo k mírnému snížení tržního podílu. Průměrný růst tržního podílu byl 5,16%, proto budeme do budoucna počítat i nadále s růstem tržního podílu každý rok o 5,16%. Průměrný nárůst tržeb za sledovaných pět let byl 9,76%.

4.2.1 Prognóza tržeb

V následující tabulce je spočítán očekávaný vývoj tržeb trhu i podniku. Tržby trhu jsou spočítány pomocí rovnice stanovené na základě exponenciálního trendu regresní analýzy. Tržní podíl představuje součin předchozího tržního podílu a indexu změny tržního podílu.

¹⁵⁶ Vlastní zpracování dle dat z MPO.

Tabulka 31: Prognóza tržeb – optimistická varianta.¹⁵⁷

Rok	2017	2018	2019
Tržby trhu (v tis. Kč)	176 676 534 Kč	169 740 460 Kč	163 803 996 Kč
Meziroční růst	-0,83%	-3,93%	-3,50%
Tržní podíl	0,71%	0,75%	0,79%
Index změny tržního podílu	1,0516	1,0516	1,0516
Tržby podniku (v tis. Kč)	1 255 666 Kč	1 268 619 Kč	1 287 422 Kč
Tempo růstu tržeb	4,28%	1,03%	1,48%

Tato prognóza počítá s pravidelným růstem tržeb podniku. V prvním roce tržby narostou o 4,28%, v druhém roce pak o 1,03% a v posledním roce o 1,48%. Celkově tedy tržby narostou z 1 255 666 tis. Kč v roce 2017 na 1 287 422 tis. Kč v roce 2019. Tuto variantu prognózy tržeb je tedy možné považovat za **optimistickou**.

Následuje varianta **pesimistická**, která vychází z předpokladu, že tržní podíl firmy zůstane na stejné hodnotě. Tím bude docházet k meziročnímu poklesu tržeb podniku.

Tabulka 32: Prognóza tržeb - pesimistická varianta.¹⁵⁸

Rok	2017	2018	2019
Tržby trhu (v tis. Kč)	176 676 534 Kč	169 740 460 Kč	163 803 996 Kč
Meziroční růst	-0,83%	-3,93%	-3,50%
Tržní podíl	0,68%	0,68%	0,68%
Index změny tržního podílu	1,0000	1,0000	1,0000
Tržby podniku (v tis. Kč)	1 194 053 Kč	1 147 176 Kč	1 107 055 Kč
Tempo růstu tržeb	-0,83%	-3,93%	-3,50%

V této variantě dojde v roce 2017 k poklesu tržeb o 0,83% oproti roku 2018, v dalších letech je pak pokles větší, a to 3,93% a 3,50%. Oproti variantě optimistické je zde pokles tržeb v roce 2019 o téměř 180 mil. Kč.

¹⁵⁷ Vlastní zpracování dle dat z MPO.

¹⁵⁸ Vlastní zpracování dle dat z MPO.

4.2.2 Zisková marže

Pro výpočet ziskové marže se využívají dva způsoby, a to výpočet ziskové marže shora a výpočet ziskové marže zdola, který umožňuje dopočítat i jednotlivé položky. Výsledky obou způsobů výpočtu musí být stejné. Všechny položky budou plánovány tak, jak by se vyvíjely bez plánované změny, ta bude zapracována až přímo do obou variant finančního plánu.

Zisková marže shora

Zisková marže shora se vypočítá jako podíl provozního výsledku hospodaření a tržeb za daný rok. Tato varianta neposkytuje přehled o jednotlivých položkách.

Tabulka 33: Zisková marže shora.¹⁵⁹

Zisková marže shora	2012	2013	2014	2015	2016
Zisková marže	6,66%	6,01%	7,01%	7,51%	7,77%
Průměr	6,99%				

Během sledovaného období se zisková marže pohybovala v rozmezí od 6% do necelých 8%. V roce 2013 došlo k mírnému poklesu ziskové marže a poté každý rok rostla. Aritmetický průměr všech hodnot je 6,99%.

Zisková marže zdola

Tento způsob nám oproti předchozímu poskytuje přehled i o jednotlivých položkách, které do výpočtu vstupují. Pro výpočet bylo nezbytné stanovit podíly jednotlivých položek na tržbách. Do položky ostatní provozní položky byly zahrnuty změna stavu rezerv, ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady. Zisková marže pak byla stanovena jako rozdíl výkonů a jednotlivých položek.

¹⁵⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 34: Zisková marže zdola.¹⁶⁰

Zisková marže zdola	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony	98,11%	100,66%	102,00%	103,32%	102,25%
Výkonová spotřeba	60,93%	62,93%	63,99%	67,14%	66,84%
Osobní náklady	31,94%	33,11%	31,31%	28,02%	27,54%
Daně a poplatky	0,09%	0,06%	0,05%	0,04%	0,04%
Ostatní provozní položky	-1,50%	-1,44%	-0,35%	0,62%	0,06%
Zisková marže	6,66%	6,01%	7,01%	7,51%	7,77%
Průměr	6,99%				

Při srovnání obou variant je patrné, že bylo dosaženo rovnosti průměrů ziskové marže.

Výpočty ziskové marže jsou pro obě varianty plánů stejné, protože marže jsou vypočteny jako aritmetický průměr minulých let a tudíž na ně změna tržeb v budoucnosti nemá vliv. Ovlivní to až budoucí hodnoty jednotlivých položek.

Tabulka 35: Prognóza ziskové marže.¹⁶¹

Zisková marže zdola	2017	2018	2019
Výkony	101,25%	101,25%	101,25%
Výkonová spotřeba	64,32%	64,32%	64,32%
Osobní náklady	30,30%	30,30%	30,30%
Mzdové náklady	21,75%	21,75%	21,75%
Náklady na sociální zabezpečení	8,00%	8,00%	8,00%
Daně a poplatky	0,05%	0,05%	0,05%
Ostatní provozní položky	-0,52%	-0,52%	-0,52%
Zisková marže	6,99%	6,99%	6,99%

V tabulce je možné vidět plánované procentní hodnoty jednotlivých položek, které slouží pro výpočet ziskové marže včetně samotné ziskové marže. Hodnoty budou vypočítány jako součin procentních hodnot a plánovaných tržeb podniku.

¹⁶⁰ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁶¹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 36: Prognóza ziskové marže - optimistická varianta.¹⁶²

Prognóza ziskové marže v tis. Kč	2017	2018	2019
Výkony	1271394	1284498	1303524
Výkonová spotřeba	807652	815976	828063
Osobní náklady	380477	384398	390092
Mzdové náklady	273138	275953	280041
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	100429	101464	102967
Daně a poplatky	647	653	663
Ostatní provozní položky	-6568	-6635	-6734
Zisková marže	89186	90105	91440

U všech plánovaných položek optimistické varianty je možné sledovat každoroční růst. Provozní výsledek hospodaření postupně roste z 89 186 tis. Kč na 91 440 tis. Kč. Následuje plán ziskové marže pro pesimistickou variantu.

Tabulka 37: Prognóza ziskové marže - pesimistická varianta.¹⁶³

Prognóza ziskové marže v tis. Kč	2017	2018	2019
Výkony	1209020	1161555	1120931
Výkonová spotřeba	768029	737877	712071
Osobní náklady	361811	347607	335449
Mzdové náklady	259738	249541	240814
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95502	91752	88544
Daně a poplatky	615	591	570
Ostatní provozní položky	-6246	-6000	-5790
Zisková marže	84811	81481	78631

Naopak u pesimistické varianty dochází každoročně k poklesu provozního výsledku hospodaření.

Investice do pracovního kapitálu

Dalším důležitým generátorem hodnoty jsou investice do pracovního kapitálu. Při výpočtu se vychází z předchozích hodnot doby obratu jednotlivých položek, z kterých se pak geometrickým průměrem stanoví budoucí doby obratu.

¹⁶² Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁶³ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 38: Doby obratu za minulost.¹⁶⁴

Doba obratu ve dnech	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	64,09	68,46	66,24	70,16	73,37
Krátkodobé pohledávky	20,63	25,58	30,74	25,42	29,95
Krátkodobé závazky	11,36	8,48	9,45	13,60	13,14

V následující tabulce pak jsou uvedeny budoucí plánované doby obratu jednotlivých položek.

Tabulka 39: Plánované doby obratu.¹⁶⁵

Doba obratu ve dnech	2017	2018	2019
Zásoby	68	68	68
Pohledávky	26	26	26
Krátkodobé závazky	11	11	11

Dále následují vypočtené hodnoty jednotlivých položek pracovního kapitálu. Pro položky zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky byly výsledné hodnoty stanoveny jako násobek jejich plánované doby obratu a plánovaných denních tržeb. Položky ostatní aktiva a ostatní pasiva jsou do budoucna uvažována ve stejné výši, jako byly v posledním roce 2016.

Tabulka 40: Pracovní kapitál – optimistická varianta.¹⁶⁶

Pracovní kapitál (v tis. Kč)	2017	2018	2019
Zásoby	238541	240999	244569
Krátkodobé pohledávky	91390	92332	93700
Ostatní aktiva	142	142	142
Krátkodobé závazky	38446	38842	39417
Ostatní pasiva	0	0	0

Opět je zde možné sledovat pravidelný růst hodnot jednotlivých položek pracovního kapitálu. Zásoby postupně narůstají na hodnotu 244 569 tis. Kč, krátkodobé pohledávky na 93 700 tis. Kč a krátkodobé závazky na 39 417 tis. Kč. V tabulce číslo 41 jsou uvedeny hodnoty pro pesimistickou variantu plánu.

¹⁶⁴ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁶⁵ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁶⁶ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 41: Pracovní kapitál - pesimistická varianta.¹⁶⁷

Pracovní kapitál (v tis. Kč)	2017	2018	2019
Zásoby	226838	217933	210311
Krátkodobé pohledávky	86906	83495	80574
Ostatní aktiva	142	142	142
Krátkodobé závazky	36559	35124	33896
Ostatní pasiva	0	0	0

Naproti tomu u pesimistické varianty hodnoty jednotlivých položek klesají.

Investice do dlouhodobého majetku

Posledním nezbytným, a neméně důležitým generátorem hodnoty, jsou investice do dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že nebyl k dispozici firemní plán investic, byly plánované hodnoty dlouhodobého majetku a odpisu stanoveny na základě koeficientu náročnosti růstu tržeb.

Z důvodu vyšší vypovídací hodnoty byl pro výpočet koeficientu náročnosti růstu tržeb využit delší časový úsek, a to roky 2007 až 2016. Položka netto vyjadřuje rozdíl netto hodnot majetku, položka brutto součet odpisů a netto investice. Koeficient náročnosti růstu tržeb byl stanoven jako podíl sumy hodnot netto investic a přírůstku tržeb za dané období. Pro roky 2007 – 2016 to bylo 314 242 tis. Kč.

Tabulka 42: Investice do dlouhodobého nehmotného majetku v minulosti.¹⁶⁸

Dlouhodobý nehmotný majetek (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stav na konci roku	1154	1540	2274	7129	5888
Odpisy	126	154	210	326	986
Investice netto	221	386	734	4855	-1241
Investice brutto	347	540	944	5181	-255
Investiční náročnost růstu tržeb 2007-2016	0,79 %				

Až na poslední rok investice do dlouhodobého nehmotného majetku každý rok rostly. Následuje tabulka s investicemi do dlouhodobého hmotného majetku.

¹⁶⁷ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁶⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 43: Investice do dlouhodobého hmotného majetku v minulosti.¹⁶⁹

Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stavby	108496	104610	100589	99126	97295
Odpisy	15697	14434	14278	14403	13716
Investice netto	-8127	-3886	-4021	-1463	-1831
Investice brutto	7570	10548	10257	12940	11885
Investiční náročnost růstu tržeb 2007-2016	0,00 %				
Samostatné movité věci	101263	130454	133911	181449	210756
Odpisy	12924	13472	17806	19174	25107
Investice netto	5245	29191	3457	47538	29307
Investice brutto	18169	42663	21263	66712	54414
Investiční náročnost růstu tržeb 2007-2016	12,05 %				

U staveb je patrný každoroční pokles, což značí, že každý rok klesají o hodnotu odpisů. Společnost neplánuje investice do staveb v plánovaném období. U samostatných movitých věcí se jedná o pravý opak, ty v čase pravidelně rostou.

Nyní je třeba stanovit odhad investic pro plánované období 2017 - 2019. Ten bude stanoven jako součin investiční náročnosti za minulé období a přírůstku tržeb pro plánované období.

Tabulka 44: Přírůstek tržeb 2017 - 2019.¹⁷⁰

	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Přírůstek tržeb 2017-2019 (v tis.)	31 733 Kč	-86 998 Kč

Jak již bylo zmíněno dříve, v optimistické variantě plánované tržby podniku rostou, oproti tomu v pesimistické variantě klesají.

¹⁶⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁷⁰ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 45: Odhad netto investic.¹⁷¹

	Optimistická varianta odhadu netto investic (v tis.)	Pesimistická varianta odhadu netto investic (v tis.)
Nehmotný majetek	249,73 Kč	-684,65 Kč
Stavby	0,00 Kč	0,00 Kč
Samostatné movité věci	3 825,28 Kč	-10 487,36 Kč
Celkem	4 075,01 Kč	-11 172,01 Kč

Pro jednotlivé plánované roky budou hodnoty netto investic rovnoměrně rozděleny. Nejvíce by měl podnik investovat do samostatných movitých věcí. V rámci pesimistické varianty by naopak bylo vhodné do majetku neinvestovat. Následovat budou tabulky s plány dlouhodobého majetku.

Tabulka 46: Plán nehmotného majetku - optimistická varianta.¹⁷²

Nehmotný majetek (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Původní	odpisy	986	986	986	986
	zůstatková cena	5888	4902	3915	2929
Nový	investice netto		83	83	83
	investice brutto		1070	1337	1671
	pořizovací cena k 31. 12.		1070	2407	4078
	odpisy (1/4 z poř. hodn. k 1. 1.)		0	267	602
Celkem	odpisy		986	1254	1588
	zůstatková hodnota	5888	5971	6054	6138

V případě optimistické varianty zůstatková hodnota dlouhodobého nehmotného majetku stále roste, a to z hodnoty 5 888 tis. Kč na 6 138 tis. Kč.

¹⁷¹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁷² Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 47: Plán nehmotného majetku - pesimistická varianta.¹⁷³

Nehmotný majetek (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Původní	odpisy	986	986	986	986
	zůstatková cena	5888	4902	3915	2929
Nový	investice netto		-228	-228	-228
	investice brutto		758	948	1185
	pořizovací cena k 31. 12.		758	1706	2891
	odpisy		0	190	427
Celkem	odpisy		986	1176	1413
	zůstatková hodnota	5888	5660	5432	5203

Vzhledem k záporné hodnotě netto investice zůstatková hodnota nehmotného majetku meziročně klesá.

Tabulka 48: Plán staveb.¹⁷⁴

Stavby (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Původní	odpisy	13716	13716	13716	13716
	zůstatková cena	97295	83579	69863	56146
Nový	investice netto		0	0	0
	investice brutto		13716	14173	14646
	pořizovací cena k 31. 12.		13716	27890	42535
	odpisy (1/30 z poř. hodn. k 1. 1.)		0	457	930
Celkem	odpisy		13716	14173	14646
	zůstatková hodnota	97295	97295	97295	97295

Vzhledem k již dříve stanovenému nulovému koeficientu náročnosti tržeb je zůstatková hodnota staveb pro obě varianty finančního plánu stále stejná.

¹⁷³ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁷⁴ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 49: Plán samostatných movitých věcí – optimistická varianta.¹⁷⁵

Samostatné movité věci (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Původní	odpisy	25107	25107	25107	25107
	zůstatková cena	210756	185649	160541	135434
Nový	investice netto		1275	1275	1275
	investice brutto		26382	30780	35909
	pořizovací cena k 31. 12.		26382	57162	93071
	odpisy (1/6 z poř. hodn. k 1. 1.)		0	4397	9527
Nový stroj	investice netto		12000	0	0
	investice brutto		12000	1000	1083
	pořizovací cena k 31. 12.		12000	13000	14083
	odpisy (1/12 z poř. hodn. k 1. 1.)		0	1000	1083
Celkem	odpisy		25107	30504	35718
	zůstatková hodnota	210756	224031	225306	226581

U samostatných movitých věcí je patrný nárůst zůstatkové hodnoty především v prvním roce, který je způsoben pořízením navrhovaného nového obráběcího centra. V dalších letech už zůstatková hodnota pravidelně narůstá o netto investici.

Tabulka 50: Plán samostatných movitých věcí - pesimistická varianta.¹⁷⁶

Samostatné movité věci (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Původní	odpisy	25107	25107	25107	25107
	zůstatková cena	210756	185649	160541	135434
Nový	investice netto		-3496	-3496	-3496
	investice brutto		21612	25213	29416
	pořizovací cena k 31. 12.		21612	46825	76241
	odpisy		0	3602	7804
Nový stroj	investice netto		12000	0	0
	investice brutto		12000	1000	1083
	pořizovací cena k 31. 12.		12000	13000	14083
	odpisy		0	1000	1083
Celkem	odpisy		25107	29709	33995
	zůstatková hodnota	210756	219260	215764	212269

¹⁷⁵ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁷⁶ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Stejně jako u staveb zůstatková hodnota samostatných movitých věcí klesá z důvodu záporné hodnoty netto investice. Jen v prvním roce je zaznamenán nárůst díky pořízení nového obráběcího centra.

4.3 Sestavení podnikového finančního plánu

Finanční plán bude sestavován ve dvou variantách, a to v optimistické variantě a pesimistické variantě pro roky 2017 - 2019. Důležité generátory hodnoty, které umožní sestavení finančního plánu, již byly uvedeny v předchozí kapitole. V této kapitole budou dopočítány menší položky a sestaveny jednotlivé finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Všechny důsledky plánované změny budou aplikovány až v této části.

4.3.1 Optimistická varianta

Následující varianta vychází z předpokladu meziročního růstu tržního podílu firmy a tím i růstu tržeb podniku.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Úkolem výkazu zisku a ztráty je stanovit výsledek hospodaření za účetní období. Optimistická varianta počítá s růstem tržeb podniku za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta.¹⁷⁷

Položka	2017	2018	2019
Výkony	1271394	1284498	1303524
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1255655	1268597	1287388
Změna stavu zásob vlastní činnosti	5262	5316	5395
Aktivace	10477	10585	10741
Výkonová spotřeba	810869	819226	831361
Spotřeba materiálu a energie	646487	653150	662825
Služby	164382	166076	168536
Přidaná hodnota	460525	465272	472164
Osobní náklady	375014	378879	384491
Mzdové náklady	267675	270434	274440
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	4207	2658	4393
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	100429	101464	102967
Sociální náklady	2703	4324	2691
Daně a poplatky	647	653	663
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	39810	45932	51952
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	44757	44757	44757
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	13958	13958	13958
Provozní výsledek hospodaření	122231	123174	124542
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky	121	570	1016
Nákladové úroky	4871	4871	4871
Ostatní finanční výnosy	2844	2844	2844
Ostatní finanční náklady	6513	6513	6513
Finanční výsledek hospodaření	-8419	-7970	-7523
Daň z příjmů za běžnou činnost	21624	21889	22234
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	92188	93315	94785
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	92188	93315	94785
Výsledek hospodaření před zdaněním	113813	115204	117019

Položku **výkony** tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní činností a aktivace. **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb** byly stanoveny pomocí regresní analýzy, ostatní dvě položky procentuálním podílem na tržbách.

¹⁷⁷ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Stejným způsobem byly stanoveny i položky **výkonová spotřeba, osobní náklady, daně a poplatky a ostatní provozní náklady**. Následně byly provedeny úpravy hodnot na základě důsledků (snížení mzdových nákladů o 2%, navýšení spotřeby materiálu o 270 tisíc Kč za pořízení náhradních vrtáků a navýšení spotřeby energie o 4%), které přinese navrhované pořízení nového obráběcího centra. **Přidaná hodnota** představuje rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou. Hodnota odpisů vychází z investičního plánu dlouhodobého majetku.

Provozní výsledek hospodaření představuje výkony, od kterých jsou odečteny výkonová spotřeba, osobní náklady, daně a poplatky a ostatní provozní položky. Položka ostatní provozní položky zahrnuje změnu stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady. Všechny tyto položky byly plánovány v rámci stanovení ziskové marže. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a jejich zůstatková cena jsou plánovány geometrickým průměrem za minulé období.

Finanční výsledek hospodaření zahrnuje výnosové a nákladové úroky a ostatní finanční výnosy a náklady. Položka nákladové úroky je plánována geometrickým průměrem, protože společnost nemá žádné úvěry a veškeré úvěry budou vzaty a splaceny v průběhu roku. U výnosových úroků se počítá s výnosem 0,5%. Ostatní finanční výnosy a náklady jsou plánovány ve stejné hodnotě, jako byly v posledním sledovaném roce.

Výsledek hospodaření před zdaněním je součtem provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření. Daň z příjmů za běžnou činnost je 19% a je vypočtena z výsledku hospodaření před zdaněním. **Výsledek hospodaření po zdanění** pak představuje rozdíl výsledku hospodaření před zdaněním a daně.

Plánovaná rozvaha

Rozvaha je opět sestavena pro plánované období 2017 – 2019. Nejprve strana aktiv.

Tabulka 52: Plánovaný aktiv - optimistická varianta.¹⁷⁸

AKTIVA (v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	809596	903687	999599
Dlouhodobý majetek	339327	340686	342044
Dlouhodobý nehmotný majetek	5971	6054	6138
Dlouhodobý hmotný majetek	333356	334631	335906
Pozemky	7184	7184	7184
Stavby	97295	97295	97295
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	224031	225306	226581
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	34	34	34
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4766	4766	4766
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	46	46	46
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	470127	562860	657413
Zásoby	238993	241432	244974
Materiál	91313	92254	93620
Nedokončená výroba a polotovary	139435	140872	142959
Výrobky	5926	5987	6075
Poskytnuté zálohy na zásoby	2320	2320	2320
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	117167	118154	119588
Pohledávky z obchodních vztahů	91390	92332	93700
Stát - daňové pohledávky	21363	21363	21363
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4414	4459	4525
Krátkodobý finanční majetek	113967	203273	292851
Peníze	2347	4185	6030
Účty v bankách	111620	199088	286821
Časové rozlišení	142	142	142

Celková aktiva tvoří součet dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení.

Dlouhodobý majetek představuje součet položek dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek. Výše **dlouhodobého nehmotného majetku** byla stanovené plánu investic do dlouhodobého majetku. Stejným způsobem byla stanovena i výše staveb a samostatných movitých věcí. Ostatní položky dlouhodobého hmotného majetku jsou stanoveny ve stejné výši jako v posledním roce před sestavením plánu. **Dlouhodobý**

¹⁷⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

finanční majetek byl nulový po celé sledované období, proto je nulový i v rámci sestaveného plánu.

Do **oběžných aktiv** patří zásoby, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Zásoby byly stanoveny metodou doby obratu. Následně byla hodnota upravena o navýšení položky výrobků o 7%, jejichž hodnota se zvýší pořízením nového obráběcího centra. **Dlouhodobé pohledávky** byly po celou dobu nulové a v plánu se s vznikem dlouhodobých pohledávek nepočítá. **Pohledávky z obchodních vztahů** a krátkodobé poskytnuté zálohy byly stanoveny metodou doby obratu, ostatní položky krátkodobých pohledávek jsou plánovány ve stejné výši jako v posledním roce. **Krátkodobý finanční majetek** vychází z plánu peněžních toků, který bude sestaven po rozvaze.

Časové rozlišení je plánováno ve stejné výši jako v posledním sledovaném roce 2016.

Následuje strana pasiv.

Tabulka 53: Plán pasiv - optimistická varianta.¹⁷⁹

PASIVA (v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	809596	903687	999599
Vlastní kapitál	649669	742984	837770
Základní kapitál	412889	412889	412889
Kapitálové fondy	48	48	48
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	28959	30394	31900
Výsledek hospodaření minulých let	115575	206329	298137
Výsledek hospodaření běžného účetního	92188	93315	94785
Cizí zdroje	159927	160703	161830
Rezervy	15679	15679	15679
Dlouhodobé závazky	19531	19531	19531
Krátkodobé závazky	124717	125493	126620
Závazky z obchodních vztahů	38446	38842	39417
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0

¹⁷⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

V plánovaném období nejsou plánovány žádné změny **základního kapitálu** a **kapitálových fondů**, proto je plánován ve stejné výši jako v posledním roce. **Fondy ze zisku** se pravidelně každý rok navyšovaly, proto je tento růst zachován i pro plánované období. **Výsledek hospodaření minulých let** pro rok 2017 je vypočten jako součet výsledku hospodaření roku běžného období 2016 a výsledku hospodaření minulých let roku 2016 a odečteno navýšení fondů ze zisku. Stejným způsobem je stanoven i pro ostatní roky. **Výsledek hospodaření běžného účetní období** vychází z výkazu zisku a ztráty.

Z cizích zdrojů **rezervy** a **dlouhodobé závazky** jsou plánovány ve stejné výši jako v posledním roce. **Závazky z obchodních vztahů** spolu s několika dalšími položkami krátkodobých závazků byly stanoveny metodou doby obratu, ostatní položky krátkodobých závazků jsou opět plánovány ve stejné výši jako v posledním sledovaném roce. **Bankovní úvěry** i **časové rozlišení** byly v posledním roce nulové a jsou tak i plánovány v rámci finančního plánu.

Plánový výkaz o peněžních tocích

Posledním chybějícím výkazem je plán cash flow.

Tabulka 54: Plánovaný výkaz o peněžních tocích - optimistická varianta.¹⁸⁰

Položka (v tis. Kč)	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	24235	113967	203273
Výsledek hospodaření	92188	93315	94785
Úpravy o nepeněžní operace	39810	45932	51952
Odpisy k provozně nutnému majetku	39810	45932	51952
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	10902	-2651	-3849
Změna stavu krátkodobých pohledávek	8402	-987	-1434
Změna stavu krátkodobých závazků	-3901	776	1127
Změna stavu zásob	6401	-2439	-3542
Provozní cash flow	142900	136596	142888
Nabytí DM	-53168	-47290	-53310
Investiční cash flow	-53168	-47290	-53310
Finanční cash flow	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	89732	89306	89578
Stav peněžních prostředků na konci období	113967	203273	292851

Kladná hodnota peněžního toku je dána především **provozním cash flow**, do kterého spadá výsledek hospodaření po dani, úpravy o nepeněžní operace a úpravy běžných aktiv. Výsledek hospodaření byl převzat z výkazu zisku a ztráty, úpravy o nepeněžní operace zahrnují odpisy, které byly zjištěny v rámci plánování investic do dlouhodobého majetku a úpravy oběžných aktiv vyjadřují meziroční změnu položek krátkodobých pohledávek, závazků a zásob.

Investiční cash flow představuje plánované investice do dlouhodobého majetku, které byly stanoveny v plánu investic. Jde o součet brutto investic.

Finanční cash flow je nulové, protože nejsou plánovány žádné úvěry, ani investice do finančního majetku.

Peněžní tok celkem je součtem předchozích tří finančních toků. Přičtením stavu peněžních prostředků na začátku období je získán **stav peněžních prostředků na konci období**.

¹⁸⁰ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

4.3.2 Pesimistická varianta

Tato varianta na rozdíl od optimistické počítá s meziročním klesáním podnikových tržeb. V roce 2017 budou na hodnotě 1 194 053 tis. Kč, v dalším roce 1 147 176 tis. Kč a v posledním roce 2019 1 107 055 tis. Kč. Postup pro sestavování jednotlivých finančních výkazů je shodný s předchozí optimistickou variantou.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Prvním výkazem, který ovlivnila změna tržeb, je plánovaný výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 55: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta.¹⁸¹

Položka	2017	2018	2019
Výkony	1209020	1161555	1120931
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1194053	1147176	1107055
Změna stavu zásob vlastní činnosti	5004	4807	4639
Aktivace	9963	9572	9237
Výkonová spotřeba	771088	740816	714907
Spotřeba materiálu a energie	614771	590635	569979
Služby	156317	150180	144928
Přidaná hodnota	437932	420740	406025
Osobní náklady	356616	342616	330633
Mzdové náklady	254543	244550	235997
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	4001	2403	3778
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95502	91752	88544
Sociální náklady	2570	3910	2314
Daně a poplatky	615	591	570
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	39810	45059	50054
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	44757	44757	44757
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	13958	13958	13958
Provozní výsledek hospodaření	117746	114332	111411
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky	121	640	1138
Nákladové úroky	4871	4871	4871
Ostatní finanční výnosy	2844	2844	2844
Ostatní finanční náklady	6513	6513	6513
Finanční výsledek hospodaření	-8419	-7900	-7402
Daň z příjmů za běžnou činnost	20772	20222	19762
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	88555	86211	84247
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	88555	86211	84247
Výsledek hospodaření před zdaněním	109327	106433	104009

Jak je v tabulce možné vidět, pokles tržeb způsobuje i pravidelný meziroční pokles výsledku hospodaření. Největší rozdíl je v posledním roce, kdy v optimistické variantě je výsledek hospodaření za účetní období 94 785 tis. Kč, zatímco v pesimistické 84 247 tis. Kč. Současně s tím klesají i všechny ostatní položky, které byly počítány podílem na tržbách.

¹⁸¹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Plánovaná rozvaha

Vývoj položek aktiv je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 56: Plán aktiv - pesimistická varianta.¹⁸²

AKTIVA (v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	802270	885670	967512
Dlouhodobý majetek	334245	330521	326797
Dlouhodobý nehmotný majetek	5660	5432	5203
Dlouhodobý hmotný majetek	328585	325089	321594
Pozemky	7184	7184	7184
Stavby	97295	97295	97295
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	219260	215764	212269
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	34	34	34
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4766	4766	4766
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	46	46	46
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	467883	555007	640573
Zásoby	227382	218546	210984
Materiál	86833	83424	80506
Nedokončená výroba a polotovary	132594	127389	122934
Výrobky	5635	5414	5224
Poskytnuté zálohy na zásoby	2320	2320	2320
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	112467	108890	105829
Pohledávky z obchodních vztahů	86906	83495	80574
Stát - daňové pohledávky	21363	21363	21363
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4197	4032	3891
Krátkodobý finanční majetek	128034	227570	323760
Peníze	2636	4686	6666
Účty v bankách	125398	222885	317093
Časové rozlišení	142	142	142

V posledním plánovaném roce jsou celková aktiva přibližně o 32 tis. Kč nižší než v optimistické variantě. Na rozdíl od optimistické varianty zde položky dlouhodobého majetku klesají, což je dáno záporným přírůstkem tržeb, který se používá pro výpočet investic do dlouhodobého majetku. Položky oběžného majetku jsou počítány pomocí metody doby obratu a ta vychází z tržeb, proto i tyto položky meziročně klesají. Pouze

¹⁸² Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

krátkodobý finanční majetek je v této variantě vyšší než v pesimistické, což vychází z výkazu o peněžních tocích.

Následuje tabulka s plánem pasiv pro pesimistickou variantu.

Tabulka 57: Plán pasiv - pesimistická varianta.¹⁸³

PASIVA (v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	802270	885670	967512
Vlastní kapitál	646036	732246	816494
Základní kapitál	412889	412889	412889
Kapitálové fondy	48	48	48
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	28959	30394	31900
Výsledek hospodaření minulých let	115575	202695	287399
Výsledek hospodaření běžného účetního	88555	86211	84247
Cizí zdroje	156234	153423	151018
Rezervy	15679	15679	15679
Dlouhodobé závazky	19531	19531	19531
Krátkodobé závazky	121024	118213	115808
Závazky z obchodních vztahů	36559	35124	33896
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0

Změna hodnoty vlastního kapitálu je dána změnou výsledku hospodaření. Mírně nižší jsou zde i cizí zdroje. To je způsobeno nižšími tržbami v této variantě při výpočtu krátkodobých závazků. Tyto výpočty již byly vysvětleny v práci dříve. V roce 2017 je rozdíl v krátkodobých závazcích cca 4 tis. Kč, v roce 2019 to je přibližně 11 tis. Kč.

Plánovaný výkaz o peněžních tocích

Posledním výkazem, který ještě nebyl pro pesimistickou variantu zmíněn, je výkaz o peněžních tocích.

¹⁸³ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Tabulka 58: Plánovaný výkaz o peněžních tocích – pesimistická varianta.¹⁸⁴

Položka (v tis. Kč)	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	24235	128034	227570
Výsledek hospodaření	88555	86211	84247
Úpravy o nepeněžní operace	39810	45059	50054
Odpisy k provozně nutnému majetku	39810	45059	50054
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	23520	9602	8218
Změna stavu krátkodobých pohledávek	13102	3577	3061
Změna stavu krátkodobých závazků	-7594	-2810	-2405
Změna stavu zásob	18012	8836	7562
Provozní cash flow	151885	140871	142519
Nabytí DM	-48086	-41335	-46330
Investiční cash flow	-48086	-41335	-46330
Finanční cash flow	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	103799	99536	96189
Stav peněžních prostředků na konci období	128034	227570	323760

V druhém a třetím plánovaném roce jsou v této variantě mírně nižší odpisy. Jejich výpočet byl znázorněn v plánu investic do dlouhodobého majetku. Největší rozdíl oproti optimistické variantě je zde v položce úpravy oběžných aktiv. Ten je způsoben změnou položek krátkodobých závazků, pohledávek a zásob. Zatímco v optimistické variantě zásoby pravidelně rostly, zde klesají, a to samé platí i pro krátkodobé pohledávky a závazky. Úbytek aktiv znamená pro výkaz cash flow kladné znaménko, u pasiv je to opačně. Proto je hodnota položky vyšší než v optimistické variantě plánu. To má vliv i na vyšší hodnotu provozního cash flow. Vzhledem k zápornému přírůstku tržeb se počítá i s nižší investicí do dlouhodobého majetku. Díky tomu pak je výsledný stav peněžní prostředků na konci období vyšší než v optimistické variantě.

¹⁸⁴ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

4.4 Finanční analýza plánů

Poslední částí návrhu finančního plánu je zhodnocení obou variant návrhu plánů prostřednictvím finanční analýzy. Využity budou poměrové ukazatele, kam patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a souhrnný ukazatel IN 05.

4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability lze u obou variant hodnotit kladně. Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu je u optimistické varianty mírně vyšší než ve variantě pesimistické. Naopak rentabilita tržeb je v pesimistické variantě mírně vyšší. Jediným varovným signálem by měla být klesající tendence všech ukazatelů. Pokles je způsoben každoročně téměř totožným výsledkem hospodařením, zatímco položky celkových aktiv a vlastního kapitálu meziročně rostou.

Tabulka 59: Ukazatele rentability finančních plánů.¹⁸⁵

Ukazatele rentability	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ROA	14,06%	12,75%	11,71%	13,63%	12,02%	10,75%
ROE	14,19%	12,56%	11,31%	13,71%	11,77%	10,32%
ROS	7,09%	7,11%	7,12%	7,15%	7,23%	7,31%

Dalším v pořadí jsou ukazatele likvidity.

4.4.2 Ukazatele likvidity

Z ukazatelů likvidity budou vyhodnoceny běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Tabulka 60: Ukazatele likvidity finančních plánů.¹⁸⁶

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Běžná likvidita	3,77	4,49	5,19	3,87	4,69	5,53
Pohotová likvidita	1,85	2,56	3,26	1,99	2,85	3,71
Okamžitá likvidita	0,91	1,62	2,31	1,06	1,93	2,80

¹⁸⁵ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁸⁶ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

U všech ukazatelů likvidity je viditelný pravidelný meziroční růst. To je způsobeno každoročním plánovaným růstem krátkodobého finančního majetku. Všechny hodnoty jsou výrazně vyšší než doporučené hodnoty a také než hodnoty v roce 2016. V pesimistické variantě jsou hodnoty ukazatelů vyšší z důvodu nižší hodnoty investic do dlouhodobého majetku, což bylo z důvodně už v rámci pesimistické varianty cash flow.

4.4.3 Ukazatele zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti byl zvolen pouze ukazatel celkové zadluženosti.

Tabulka 61: Ukazatele zadluženosti finančních plánů.¹⁸⁷

Ukazatele zadluženosti	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Celková zadluženost	19,75%	17,78%	16,19%	19,47%	17,32%	15,61%

Celková zadluženost měla v předešlých letech klesající tendenci. V roce 2016 byla na hodnotě 22,71%. Zde v obou variantách tato tendence pokračuje a v optimistické variantě klesá až na 16,19%, v pesimistické na 15,61%.

4.4.4 Ukazatele aktivity

Z ukazatelů aktivity budou zhodnoceny obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek, závazků a zásob.

Tabulka 62: Ukazatele aktivity finančních plánů.¹⁸⁸

Ukazatele aktivity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Obrat celk. aktiv	1,54	1,39	1,27	1,49	1,30	1,14
Doba obratu pohl.	26,20	26,20	26,20	26,20	26,20	26,20
Doba obratu záv.	11,02	11,02	11,02	11,02	11,02	11,02
Doba obratu zásob	68,39	68,39	68,39	68,39	68,39	68,39

¹⁸⁷ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

¹⁸⁸ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

Ukazatele doby obratu pohledávek, závazků a zásob byly stanoveny metodou doby obratu a vychází z minulých hodnot a zobrazují jejich průměry. Obrat celkových aktiv je nižší než byl v roce 2016 i v letech před tím. Nejnižší hodnota byla v roce 2013 1,61. Doporučený interval je mezi 1,6 - 2,9. To v plánovaných letech není splněno ani v jedné variantě a společnost tak bude mít příliš mnoho majetku, který nevyužívá dostatečně efektivně. Optimistická varianta vykazuje mírně vyšší hodnoty.

4.4.5 Index IN 05

Posledním zhodnoceným ukazatel bude souhrnný ukazatel finančního zdraví Index IN 05, který informuje, zda podnik je podnik finančně zdravý a zda není např. v existenčním ohrožení.

Tabulka 63: Index 05 finančních plánů.¹⁸⁹

IN 05	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
Rok	2017	2018	2019	2017	2018	2019
x1 × 0,13	5,0870	5,6725	6,2503	5,1351	5,7727	6,4066
x2 × 0,04	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000
x3 × 3,97	0,1459	0,1317	0,1205	0,1363	0,1202	0,1075
x4 × 0,21	1,6020	1,4438	1,3198	1,5477	1,3490	1,1934
x5 × 0,09	3,8012	4,5482	5,2859	3,8660	4,6950	5,5313
IN 05	2,2790	2,3330	2,4040	2,2415	2,2934	2,3681

V obou variantách plánu jsou hodnoty ukazatele vyšší, než byly v letech předešlých. Ukazatel vykazoval meziročně rostoucí tendenci a tento trend pokračuje i v rámci obou plánů. Z důvodu nízké hodnoty nákladových úroků je hodnota x2 opět nastavena na maximální hodnotu devět. V rámci optimistické varianty je hodnota opět mírně vyšší, a to 2,4. Výsledkem tedy je, že ve všech plánovaných letech podnik bude tvořit hodnoty pro majitele.

¹⁸⁹ Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení změny ve firmě a vytvoření dvou variant finančního plánu pro roky 2017 - 2019. Jedna z variant plánu byla optimistická, druhá pesimistická. Před sestavením plánů bylo nezbytné provést strategickou analýzu okolí a finanční analýzu podniku. Data pro vypracování analýz byla čerpána z finančních výkazů firmy. Tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow.

V teoretické části byly definovány pojmy spojené s finančním plánováním. Cílem bylo podat jakýsi ucelený pohled na danou problematiku. Nejprve byl vysvětlen samotný pojem finanční plán a druhy finančních plánů. Následovaly jednotlivé metody strategické a finanční analýzy a generátory hodnoty nezbytné pro sestavení finančních plánů.

Analytická část začala představením firmy, která je předmětem této práce. Následně byla provedena strategická analýza pomocí Porterova modelu pěti sil, PEST analýzy a analýzy 7S. Ve finanční analýze byly provedeny analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a poté souhrnných ukazatelů Altmanův model a model IN 05. Všechny vypočtené hodnoty byly porovnány s oborovými průměry a dvěma konkurenty. Výsledky strategické a finanční analýzy byly shrnuty ve SWOT matici. Většina klíčových ukazatelů má pozitivní vývoj, každoročně firmě rostou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a výsledek hospodaření.

V návrhové části byla nejprve vysvětlena navržená změna, což je pořízení nového obráběcího centra i důsledky, které to pro firmu bude mít. Poté byl definován relevantní trh a provedena jeho prognóza. Následně byly vypočítány generátory hodnoty, některé z hodnot minulých, jiné z očekávaného vývoje v budoucnosti v závislosti na vývoji tržeb. Pak už nic nebránilo sestavení dvou variant finančního plánu. Optimistická varianta počítá s meziročním růstem tržeb firmy, pesimistická naopak s jejich poklesem. Již v letech 2012 – 2016 se firmě každoročně snižovala zadluženost a zvyšovaly se hodnoty souhrnných ukazatelů a tento vývoj pokračuje i v plánovaném období. Optimistická varianta vykazuje o něco lepší hodnoty než pesimistická, ale ani při jedné variantě firmě nehrozí žádné existenční problémy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CZSO. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

CZSO. *Inflace, míra inflace* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

CZSO. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

CZSO. *Vývoj obyvatelstva České republiky* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf/cc1a1078-e819-46de-8a34-76c422882a7d?version=1.1>

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

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KURZY.CZ. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MACHINETOOLS.com. *DECKEL MAHO DMC 80H DUOBLOCK* [online]. Dostupné z: <https://www.machinetools.com/en/models/deckel-maho-dmc-80h-duoblock>

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

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

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

MFČR. *Makroekonomická predikce* [online]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

Minerva Boskovice. *Certifikáty* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/certifikaty>

Minerva Boskovice. *Historie* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/historie>

Minerva Boskovice. *O společnosti* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/o-nas/o-spolecnosti>

Minerva Boskovice. *Výroční zprávy* [online]. ©2016. Dostupné z: <https://www.minerva-boskovice.cz/ke-stazeni?path=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy>

MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

OPPIK. *Dotační programy* [online]. Dostupné z: http://www.opik.cz/dotacni-programy?gclid=EAIaIQobChMIucHL6cfN2QIVyhXTCh2ayAPAEAAAYASABEgLNo_vD_BwE

POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-720-4348-X.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007.
ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press).

ISBN 80-722-6562-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

Technickýportál.cz. *Proověřený strojový koncept duoBLOCK® se dočkal dalších vylepšení* [online]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/provereny-strojovy-koncept-duoblock-se-dockal-dalsich-vylepseni_25145.html

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009.

ISBN 978-80-7261-274-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
KFM	krátkodobý finanční majetek
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj kurzu EUR/CZK.....	41
Graf 2: Lineární trend.	69
Graf 3: Exponenciální trend.....	69
Graf 4: Polynomický trend 2. řádu.	70
Graf 5: Polynomický trend 3. řádu.	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: MAHO Deckel duoBLOCK DMC 80 H.....	67
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj HDP.	39
Tabulka 2: Míra inflace.....	40
Tabulka 3: Nezaměstnanost.	40
Tabulka 4: Průměrná mzda.	40
Tabulka 5: Počet obyvatel a průměrný věk obyvatel.....	42
Tabulka 6: Počty studentů a absolventů vysokých škol.	42
Tabulka 7: Počty studentů a absolventů technických oborů.	43
Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv.....	47
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv.....	48
Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv.	49
Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv.	50
Tabulka 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	52
Tabulka 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	53
Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál.....	54
Tabulka 15: Čisté pohotové prostředky.....	55
Tabulka 16: Čistý peněžní majetek.....	55
Tabulka 17: Ukazatele rentability.....	56
Tabulka 18: Ukazatele likvidity.....	58
Tabulka 19: Celková zadluženost.....	59
Tabulka 20: Úrokové krytí.....	59
Tabulka 21: Koeficient samofinancování.....	60
Tabulka 22: Míra zadluženosti.....	60
Tabulka 23: Obrat celkových aktiv.....	60
Tabulka 24: Doba obratu zásob.....	61
Tabulka 25: Obrat zásob.....	61
Tabulka 26: Doba obratu pohledávek a závazků.....	62
Tabulka 27: Altmanův model.....	63
Tabulka 28: Index IN 05.....	63
Tabulka 29: Makroekonomické ukazatele.....	68
Tabulka 30: Tržby v odvětví.....	71

Tabulka 31: Prognóza tržeb – optimistická varianta.	72
Tabulka 32: Prognóza tržeb - pesimistická varianta.	72
Tabulka 33: Zisková marže shora.	73
Tabulka 34: Zisková marže zdola.	74
Tabulka 35: Prognóza ziskové marže.	74
Tabulka 36: Prognóza ziskové marže - optimistická varianta.	75
Tabulka 37: Prognóza ziskové marže - pesimistická varianta.	75
Tabulka 38: Doby obratu za minulost.	76
Tabulka 39: Plánované doby obratu.	76
Tabulka 40: Pracovní kapitál – optimistická varianta.	76
Tabulka 41: Pracovní kapitál - pesimistická varianta.	77
Tabulka 42: Investice do dlouhodobého nehmotného majetku v minulosti.	77
Tabulka 43: Investice do dlouhodobého hmotného majetku v minulosti.	78
Tabulka 44: Přírůstek tržeb 2017 - 2019.	78
Tabulka 45: Odhad netto investic.	79
Tabulka 46: Plán nehmotného majetku - optimistická varianta.	79
Tabulka 47: Plán nehmotného majetku - pesimistická varianta.	80
Tabulka 48: Plán staveb.	80
Tabulka 49: Plán samostatných movitých věcí – optimistická varianta.	81
Tabulka 50: Plán samostatných movitých věcí - pesimistická varianta.	81
Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta.	83
Tabulka 52: Plánovaný aktiv - optimistická varianta.	85
Tabulka 53: Plán pasiv - optimistická varianta.	86
Tabulka 54: Plánovaný výkaz o peněžních tocích - optimistická varianta.	88
Tabulka 55: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta.	90
Tabulka 56: Plán aktiv - pesimistická varianta.	91
Tabulka 57: Plán pasiv - pesimistická varianta.	92
Tabulka 58: Plánovaný výkaz o peněžních tocích.	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha - aktiva 2012 – 2016

Příloha č. 2: Rozvaha - pasiva 2012 – 2016

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016

Příloha č. 1: Rozvaha - aktiva 2012 – 2016

AKTIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	457036	499577	563974	641187	721309
Dlouhodobý majetek	226475	247194	262942	303069	325969
Dlouhodobý nehmotný majetek	1154	1540	2274	7129	5888
Software	915	821	811	6036	3489
Ostatní ocenitelná práva	44	151	279	695	609
Nedokončený DHM	195	568	1184	398	1790
Dlouhodobý hmotný majetek	225321	245654	260668	295940	320081
Pozemky	7184	7184	7184	7184	7184
Stavby	108496	104610	100589	99126	97295
Samostatné movité věci a soub. mov. věci	101263	130454	133911	181449	210756
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	34	34	34	34	34
Nedokončený DHM	888	3142	18846	8147	4766
Poskytnuté zálohy na DHM	7456	230	104	0	46
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	228528	251889	300344	337763	395198
Zásoby	150409	152507	168983	220394	245394
Materiál	55006	58513	60600	84315	93936
Nedokončená výroba a polotovary	87575	90290	103248	131911	143441
Výrobky	6464	1824	1505	2654	5697
Poskytnuté zálohy na zásoby	1364	1880	3630	1514	2320
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	66486	79763	102946	94609	125569
Pohledávky z obchodních vztahů	48421	56990	78407	79837	100175
Stát - daňové pohledávky	15385	19442	20004	11861	21363
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2659	3331	4521	2817	4031
Jiné pohledávky	21	0	14	94	0
Krátkodobý finanční majetek	11633	19619	28415	22760	24235
Peníze	483	396	489	456	499
Účty v bankách	11150	19223	27926	22304	23736
Časové rozlišení	2033	494	688	355	142
Náklady příštích období	2033	494	688	355	142

Příloha č. 2: Rozvaha - pasiva 2012 – 2016

PASIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	457036	499577	563974	641187	721309
Vlastní kapitál	324432	352598	400159	473637	557481
Základní kapitál	412899	412899	412889	412889	412889
Základní kapitál	412899	412899	412899	412899	412899
Kapitálové fondy	48	48	48	48	48
Ostatní kapitálové fondy	48	48	48	48	48
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18493	20132	21540	23918	27592
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	18233	19872	21280	23658	27332
Statutární a ostatní fondy	260	260	260	260	260
Výsledek hospodaření minulých let	-139780	-108467	-81889	-36706	33098
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	33098
Neuhrazená ztráta minulých let	-139780	-108467	-81889	-36706	0
VH běžného účetního období (+/-)	32772	28166	47561	73478	83844
Cizí zdroje	132604	146979	163815	167550	163828
Rezervy	1695	3412	6228	21672	15679
Rezerva na daň z příjmů	485	1812	2128	8312	3938
Ostatní rezervy	1210	1600	4100	13360	11741
Dlouhodobé závazky	16805	18150	25612	21262	19531
Jiné závazky	15932	12829	16543	10264	4055
Odložený daňový závazek	873	5321	9069	10998	15476
Krátkodobé závazky	100812	125417	131975	124616	128618
Závazky z obchodních vztahů	26667	18890	24117	42707	43940
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	41818	49042	48719	22099	24402
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	150	150	150	150	150
Závazky k zaměstnancům	13860	13731	17575	18082	20022
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	6980	7638	10089	10381	11445
Stát - daňové závazky a dotace	1570	1850	2885	2936	3315
Krátkodobé přijaté zálohy	602	1130	238	77	459
Dohadné účty pasivní	9045	10984	21944	21910	18678
Jiné závazky	120	22002	6258	6274	6207
Bankovní úvěry a výpomoci	13292	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	13292	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	828941	807283	936727	1168392	1231140
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	844884	801967	918348	1130799	1204103
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-22852	-3945	12161	30715	15070
Aktivace	6909	9261	6218	6878	11967
Výkonová spotřeba	514771	504653	587656	759183	804828
Spotřeba materiálu a energie	421741	393602	455127	575108	641021
Služby	93030	111051	132529	184075	163807
Přidaná hodnota	314170	302630	349071	409209	426312
Osobní náklady	269820	265495	287494	316878	331625
Mzdové náklady	194210	191236	206400	226781	237362
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	2831	1680	3134	4488	4686
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	70731	70593	76035	83554	87417
Sociální náklady	2048	1986	1925	2055	2160
Daně a poplatky	770	459	443	442	443
Odpisy DNM a DHM	28746	28059	32294	33903	39810
Tržby z prodeje DM a materiálu	40059	30243	37704	55593	70725
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10423	846	795	325	572
Tržby z prodeje materiálu	29636	29397	36909	55268	70153
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	19113	10383	9895	15962	16904
Zůstatková cena prodaného DM	3621	83	18	0	200
Prodaný materiál	15492	10300	9877	15962	16704
Změna stavu rezerv	-6003	-5623	-1971	10030	3722
Ostatní provozní výnosy	9253	8730	4779	7840	6574
Ostatní provozní náklady	2582	2811	3514	4778	3577
Provozní výsledek hospodaření	48454	40019	59885	90649	107530
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	1	0	0	0
Nákladové úroky	6461	4806	4892	5075	3556
Ostatní finanční výnosy	4382	5257	6541	8978	2844
Ostatní finanční náklady	6236	5862	6763	7285	6513
Finanční výsledek hospodaření	-8273	-5410	-5114	-3382	-7225
Daň z příjmů za běžnou činnost	7409	6443	7210	13789	16461
splatná	485	1995	3462	11860	11983
odložená	6924	4448	3748	1929	4478
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	32772	28166	47561	73478	83844
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	32772	28166	47561	73478	83844
Výsledek hospodaření před zdaněním	40181	34609	54771	87267	100305