



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Rybková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Nikola Rybková**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu pro výrobní společnost Rieter CZ s.r.o. Práce je rozvržena do několika kapitol. První část práce obsahuje teoretická východiska potřebná pro zpracování daného tématu. V další části je představena vybraná společnost a zároveň je provedena její strategická a finanční analýza. Na základě výsledků analýz je v poslední části této práce zpracován návrh podnikového finančního plánu pro období 2021-2024 v optimistické a pesimistické variantě, včetně jeho celkového zhodnocení.

Abstract

Master's thesis is focused on a draft of a corporate financial plan for the manufacturing company Rieter CZ s.r.o. The thesis is divided into several parts. The first part contains a theoretical background needed to process the topic. In the next part, the selected company is introduced and its strategic and financial analysis is performed. Based on the results of the analyses, a financial plan is processed in an optimistic and pessimistic variant for the period 2021-2024, including evaluation of the financial plan.

Klíčová slova

finanční plán, finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, plánované účetní výkazy

Key words

financial plan, financial planning, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, projected financial statements

Bibliografická citace

RYBKOVÁ, Nikola. Návrh podnikového finančního plánu [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143133>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Michal Karas.

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 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho čas, ochotu, odborné vedení, a především za cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty během konzultací při vedení práce. Mé velké děkuji patří také celé společnosti Rieter CZ s.r.o. za spolupráci a pomoc při poskytnutí důležitých informací o společnosti, zejména panu Ing. Pavlovi Šerému a Ing. Pavlovi Karasovi za jejich laskavý přístup a vstřícnost. V neposlední řadě patří mé poděkování také rodině a nejbližším, kteří mi byli velkou oporou během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	14
1.1 Finanční plánování.....	14
1.1.1 Klasifikace finančních plánů dle časového hlediska	15
1.1.2 Přínosy finančního plánování	15
1.1.3 Zásady finančního plánování	16
1.1.4 Postup při finančním plánování a jeho výstupy	16
1.1.5 Základní kostra finančního plánu – generátory hodnoty	17
1.1.6 Sestavení finančního plánu	21
1.2 Strategická analýza	25
1.2.1 Analýza vnějšího makrookolí	26
1.2.2 Analýza vnějšího mikrookolí.....	27
1.2.3 Analýza vnitřních zdrojů podniku	30
1.2.4 SWOT analýza	31
1.3 Finanční analýza	33
1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	34
1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	35
1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	36
1.3.4 Souhrnné indexy hodnocení.....	43
2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	45
2.1 Představení společnosti.....	45
2.1.1 Historie společnosti.....	46
2.1.2 Současnost	46
2.1.3 Organizační struktura.....	47

2.2	Strategická analýza	48
2.2.1	PESTLE analýza	48
2.2.2	Porterův model pěti sil	59
2.2.3	McKinseyho model 7S.....	64
2.3	Finanční analýza	69
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	69
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	76
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	78
2.3.4	Souhrnný index hodnocení	88
2.4	Shrnutí výsledků finanční analýzy	90
2.5	SWOT analýza	92
2.5.1	Bodové hodnocení	93
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	95
3.1	Stanovení cíle pro plánovací období.....	95
3.2	Předpoklady pro sestavení finančního plánu	95
3.2.1	Likvidita společnosti.....	95
3.2.2	Zadluženost společnosti.....	96
3.2.3	Investice	96
3.2.4	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	96
3.2.5	Podíly na zisku.....	97
3.2.6	Efektivní sazba daně	97
3.3	Generátory hodnoty	98
3.3.1	Prognóza tržeb	98
3.3.2	Prognóza provozní ziskové marže	104
3.3.3	Prognóza položek pracovního kapitálu.....	106
3.3.4	Prognóza investic do dlouhodobého majetku	108

3.4	Pesimistická varianta finančního plánu	113
3.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	114
3.4.2	Plánovaná rozvaha – aktiva	115
3.4.3	Plánovaná rozvaha – pasiva	117
3.4.4	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	118
3.5	Optimistická varianta finančního plánu	120
3.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	120
3.5.2	Plánovaná rozvaha – aktiva	121
3.5.3	Plánovaná rozvaha – pasiva	123
3.5.4	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	124
3.6	Zhodnocení variant finančního plánu	124
3.6.1	Ukazatele rentability	125
3.6.2	Ukazatele aktivity	126
3.6.3	Ukazatele likvidity	127
3.6.4	Ukazatele zadluženosti	129
3.6.5	Souhrnný index hodnocení	130
ZÁVĚR		132
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		134
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		140
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		141
SEZNAM TABULEK		142
SEZNAM GRAFŮ		145
SEZNAM VZORCŮ.....		146
SEZNAM PŘÍLOH.....		147

ÚVOD

Obchodní prostředí je v dnešní době velice dynamické, často je provázáno vyšší mírou nejistoty a stále se měnícími podmínkami. Zároveň se ale každá společnost snaží neustále usilovat o finanční stabilitu a zvyšování svojí tržní hodnoty, což jsou dva náročné cíle.

Za základní pilíř, který napomáhá k efektivnějšímu dosažení těchto cílů, se považuje finanční plánování, které zároveň patří mezi klíčové faktory úspěchu každého podniku. Jedná se o soubor činností, pomocí kterých může společnost predikovat budoucí situaci, potažmo rizika, která by mohla společnost ohrozit. Díky tomu může podnik včas zareagovat a vytvořit opatření, na základě kterých bude dosaženo vytyčených cílů.

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který poskytuje srovnání dosažené skutečnosti se stanovenými cíli. Je zapotřebí znát současný i minulý vývoj společnosti, trhu a mít především dostatek informací týkajících se vnějších a vnitřních faktorů majících vliv na společnost. Tyto faktory samozřejmě nelze určit zcela přesně, proto se finanční plán zpracovává ve více variantách a společnost má tak k dispozici více scénářů.

Tématem této diplomové práce je návrh podnikového finančního plánu. Jak již vyplývá z názvu, náplň práce spočívá v sestavení návrhu finančního plánu pro vybranou společnost pro období následujících čtyř let na základě dat získaných zejména ze zpracování strategické a finanční analýzy. Tyto analýzy jsou důležité pro získání potřebných informací o společnosti a slouží jako podklad pro sestavení finančního plánu.

Pro zpracování této práce byla vybrána společnost Rieter CZ s.r.o., která je tradičním výrobcem strojů pro předení. Zabývá se vývojem a výrobou textilních strojů a jejich komponent, dále poskytuje širokou škálu služeb včetně těch servisních. Společnost sídlí v Pardubickém kraji, konkrétně v Ústí nad Orlicí a je součástí švýcarského koncernu.

Díky spolupráci s výše uvedenou společností bude práce zpracována na základě reálných účetních výkazů, což poskytuje možnost nahlédnout do finančního řízení podniku z reálného prostředí.

CÍLE PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu pro vybranou společnost pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem bude rovněž zpracována strategická a finanční analýza podniku, a to za posledních pět let včetně porovnání výsledných hodnot s konkurencí společnosti.

Práce bude rozdělena do následujících několika částí.

První část práce bude obsahovat teoretické poznatky a popis metod, které jsou nezbytné pro zpracování daného tématu a zároveň slouží k pochopení problematiky finančního plánování, strategické a finanční analýzy. Bude zde popsána charakteristika finančního plánování, jeho přínosy, zásady a také postup při plánování společně s jeho výstupy, finanční plán spolu s klasifikací dle časového hlediska, prognóza generátorů a také konkrétní metodika sestavení finančního plánu. Dále bude v teoretické části popsána strategická analýza společnosti, která je členěna do dvou základních okruhů – vnější okolí a vnitřní zdroje podniku. Uplatnění zde nalezne PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a na závěr také McKinseyho model „7S“. Závěr teoretické části práce bude věnován finanční analýze. Budou zde definovány jednotlivé metody finanční analýzy (absolutní, rozdílové, poměrové ukazatele a také souhrnný index hodnocení), prostřednictvím kterých bude analyzována finanční situace společnosti.

Druhá část práce se bude zpočátku věnovat představení vybrané společnosti a dále aplikaci výše uvedených metod strategické a finanční analýzy, jejichž výsledky poskytují obraz o současné situaci společnosti z pohledu vnějšího i vnitřního prostředí a zároveň tvoří základ pro sestavení finančního plánu.

Třetí část práce zahrnuje samostatný návrh finančního plánu pro období následujících čtyř let ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Z počátku bude nutné zpracovat potřebné generátory hodnoty, jejichž prognóza by měla tvořit základní kostru pro finanční plán. Na jejich základě budou poté sestaveny jednotlivé účetní výkazy. Na závěr budou výsledné podoby finančního plánu zhodnoceny a podrobeny finanční analýze.

V rámci zpracování diplomové práce bude využito několika obecně vědeckých metod. Tou první je *analýza (rozklad)* a jedná se o proces myšlenkového rozložení zkoumaného jevu na dílčí části, jež jsou předmětem dalšího bádání. Tato metoda bude použita

především při zpracování strategické a finanční analýzy společnosti a také při tvorbě finančního plánu v rámci prognózy tržeb. Protikladem analýzy je *syntéza*, která bude aplikována v rámci vyvozování závěru ze strategické a finanční analýzy a také při samotném sestavování finančního plánu. Další dvojicí, která spolu úzce souvisí, jsou metody *indukce a dedukce*. Metoda indukce spočívá ve zkoumání jednotlivých událostí, na jejichž základě bývá vyvozován obecný závěr. Dedukce je naopak metodou, při které se z obecných závěrů a tvrzení vyvozuje nový, méně obecný závěr. Obě metody budou aplikovány v rámci sestavování finančního plánu. *Komparace* neboli srovnání je další vědeckou metodou, která bude v práci využita. Tato metoda umožňuje stanovit shody a rozdíly jednotlivých jevů získaných měřeními. Její využití bude důležité zejména v rámci finanční analýzy, kde budou získané hodnoty jednotlivých ukazatelů vybrané společnosti srovnány s konkurenty a oborovým průměrem, nebo také při srovnání variant finančního plánu. *Statistické metody* umožňují přesné vyjádření vztahů a závislosti mezi jednotlivými ekonomickými veličinami. V práci bude využito regresní a korelační analýzy, na jejichž základě bude stanoveno, který makroekonomický ukazatel je vhodný pro prognózování tržeb relevantního odvětví.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V této části diplomové práce budou vysvětleny základní pojmy týkající se oblasti finančního plánování, které jsou nezbytnou součástí pro sestavení podnikového finančního plánu. Následně se tato kapitola bude věnovat strategické a finanční analýze, z nichž bude vycházet finanční plán společnosti. Teoretická východiska práce slouží k porozumění dané problematiky a budou stěžejní pro nadcházející praktickou část.

1.1 Finanční plánování

Plánování lze obecně definovat jako určité formulování cílů podniku a dále vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout, a to včetně definování potřebných zdrojů a uvažovaných předpokladů (1, s. 196).

Jedná se zpravidla o základní či východiskovou funkci řízení podniku (2, s. 157).

Finanční plánování je jedním z nezbytných prvků finančního řízení podniku, jehož úkolem je stanovení budoucího vývoje podnikových financí v souladu s jeho cíli, konkurencí, aktuálním vývojem ekonomiky a dalšími ovlivňujícími faktory. Vychází ze současné finanční situace podniku a navazuje na jeho současné výsledky hospodaření. Na základě finančního plánování se zvyšuje tržní hodnota podniku, jinými slovy dochází k naplnění hlavního cíle podnikání (1, s. 196).

Za cíl je tedy považováno splnění obecného finančního cíle podniku, čímž je maximalizace tržní hodnoty podniku (3, s. 131).

Finanční plán je výsledkem předpovědí budoucích efektů investičních a finančních rozhodnutí a poskytuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli (2, s. 157).

Jeho sestavení by mělo odpovídat **SMART** definici, což znamená, že plán musí být:

- **konkrétní** (specific) a odpovídat požadavkům vedení podniku,
- **měřitelný** (measurable),
- **dosažitelný** (attainable) a motivující,
- **reálný** (realistic),
- **hmatatelný a jasný** (tangible) (4, s. 24).

1.1.1 Klasifikace finančních plánů dle časového hlediska

Rozhodujícím faktorem pro klasifikaci finančních plánů je časový horizont. Z tohoto hlediska se plány člení na dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (operativní) (2, s. 159).

Dlouhodobý finanční plán představuje klíčovou část finančního plánování a sestavuje se na období delší než 1 rok. Obvykle však bývá zpracován na období pěti let. Jeho cílem je stanovení strategií pro dosažení finančních cílů podniku. Jeho zpracování je také velmi důležitý pro externí uživatele podniku (banky, potenciální investoři atd.) (1, s. 197).

Krátkodobý finanční plán je součástí dlouhodobého finančního plánu a sestavuje se na období do 1 roku. Jeho zpracování je podrobnější a přesnější, poněvadž jsou v krátkodobém horizontu k dispozici přesnější údaje pro jeho vypracování. Je zde vyžadováno pravidelné vyhodnocování plánu a jeho aktualizace na základě očekávání (1, s. 198-199).

1.1.2 Přínosy finančního plánování

Mezi přínosy finančního plánování lze považovat zejména:

- zpracování taktiky a strategie přispívající k dosažení vytyčených cílů podniku,
- aktivní předcházení problémům (pravidelné zpracování analýz),
- minimalizace odvážného jednání managementu (odhalení případných negativních jevů v budoucnosti),
- zajištění věcného a peněžního souladu jednotlivých podnikových činností a plánů,
- číselné vyjádření dopadů současných rozhodnutí do budoucnosti,
- řízení a odhalení rizika, které vyplývá ze zapojení různých zdrojů kapitálu do podnikání,
- určení hodnoty, struktury a doby splatnosti zdrojů kapitálu pro realizaci plánovaných věcných podnikových činností,
- cílevědomé chování prvků systému (např. pracovníků),
- minimalizace (nebo odstranění) komunikačních bariér uvnitř podniku,
- zajištění optimálního využití výrobních kapacit, a to v jejich optimální kombinaci (5, s. 156-157).

1.1.3 Zásady finančního plánování

Pro tvorbu finančních plánů je velmi důležité respektovat určité zásady finančního plánování, aby tyto vytvořené plány měly zaručenou vypovídající schopnost (1, s. 200).

Rozlišuje se šest základních zásad:

- **systematicčnost** – systematické sledování určitého základního cíle (maximalizace tržní hodnoty podniku),
- **úplnost** – zařazení všech prvků a činností do plánu, včetně všech faktorů, které by mohly mít vliv na tyto činnosti,
- **přehlednost** – zajištění snadné použitelnosti plánů,
- **periodičnost** – sestavování plánů v pravidelných po sobě jdoucích obdobích,
- **pružnost** – aktualizace hodnot v průběhu plánovaného období,
- **klouzavost** – plánovací horizont nového finančního plánu alespoň částečně překrývá horizont předchozího plánu (6, s. 501).

1.1.4 Postup při finančním plánování a jeho výstupy

Postup při finančním plánování lze rozdělit do následujících několika kroků.

Na začátek je důležité si stanovit, jakou metodu zvolit pro plánování, stanovit plánovaný horizont a velikost jednoho plánovaného období. Dále je zapotřebí získat všechna potřebná data z účetnictví, ostatních ekonomických plánů a makroekonomických prognóz. Na základě toho následně provést finanční analýzu a vyvodit závěry z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, včetně zjištění jeho silných a slabých stránek.

Po zpracování finanční analýzy přichází na řadu samotné sestavení finančního plánu. Závěrem finančního plánování je pak kontrola plnění finančního plánu (6, s. 503-504).

Finanční plán je dobré zpracovat ve více variantách, příkladem může být varianta optimistická a pesimistická. Při jeho sestavení se obvykle postupuje následovně:

1. sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty,
2. sestavení plánované rozvahy,
3. sestavení plánovaného přehledu o peněžních tocích,
4. kontrola přípustnosti finančního plánu (1, s. 201).

Obecně akceptované výstupy finančního plánování jsou ve formě účetních výkazů (výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích). K účetním výkazům se dále připojuje komentář, který vysvětluje předpoklady, na základě kterých byl finanční plán sestaven (5, s. 158).

Sestavené účetní výkazy se poté testují prostřednictvím finanční analýzy s cíli podniku. V případě, že nejsou dosaženy potřebné parametry plánovaných hodnot, se plánovací proces (i vícekrát) opakuje (5, s. 158).

1.1.5 Základní kostra finančního plánu – generátory hodnoty

Pojmem **generátory hodnoty** se rozumí soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu mají zásadní vliv na výsledné hodnocení podniku. Jejich prognóza by měla tvořit základní kostru pro finanční plán (7, s. 149-150).

Následovně budou blíže specifikovány čtyři generátory hodnoty (tržby, provozní zisková marže, položky pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku), které budou nezbytné pro tuto diplomovou práci.

1.1.5.1 Tržby

Tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří u většiny podniků nejdůležitější složku výnosů. Zároveň se jedná o rozhodující položku v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Pro predikci budoucích tržeb je možno využít například

- regresní nebo
- korelační analýzy (2, s. 177-178).

V případě těchto metod se stanovuje budoucí vývoj tržeb v závislosti na vývoji určitých, nezávisle proměnných veličin, které mají na jejich budoucí vývoj vliv. V tomto případě nezávisle proměnnými veličinami budou makroekonomické ukazatele, jako například příjmy domácností, HDP apod. (8, s. 201).

Dále bude využito statistických metod pro dvourozměrné datové soubory, které budou sloužit k určení velikosti vzájemné lineární vazby, a to mezi náhodnými veličinami X (tržbami) a Y (makroekonomickým ukazatelem). Konkrétně se jedná o výběrový koeficient korelace, který je normován a jeho absolutní hodnota tak dosahuje maximálně

hodnoty 1. V případě, že je výsledek výběrového koeficientu korelace roven 0, tak to vypovídá o tom, že náhodné veličiny X a Y jsou vzájemně nezávislé. Naopak, tehdy, kdy koeficient dosahuje kladné či záporné hodnoty, pak dochází ke kladné či záporné korelaci mezi veličinami (9, s. 57-58).

Závislost mezi náhodnými veličinami X a Y se odvíjí od velikosti absolutní hodnoty koeficientu korelace a může být:

- velmi slabá, v případě, že se koeficient blíží nule,
- průměrná, v případě, že se koeficient blíží k jedné polovině,
- velmi silná, v případě, že se koeficient blíží jedné (9, s. 58).

Na základě časových řad minulých tržeb a zjištěného makroekonomického ukazatele s nejvyšším vlivem právě na výši tržeb za minulé období se dále určí parametry regresní funkce, která bude sloužit ke stanovení budoucích tržeb společnosti. Pro získání prognózy tržeb je však nejprve zapotřebí stanovit prognózu hodnot ovlivňujícího faktoru pro plánovací období a následně tyto hodnoty dosadit do regresní funkce (8, s. 201).

1.1.5.2 Provozní zisková marže

Provozní zisková marže slouží jako podklad pro zdůvodněnou prognózu provozních zisků v budoucích letech a lze ji vypočítat dle následujícího vzorečku:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{KPVH^1}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 1: Provozní zisková marže
(Zdroj: 7, s. 151)

Prognózu provozní ziskové marže lze zpracovat dvěma různými přístupy – zdola a shora. V této práci bude při zpracování prognózy ziskové marže využit **přístup zdola**, jehož postup je následující:

1. Nejprve se sestaví prognóza hlavních provozních nákladových položek (výkonová spotřeba, osobní náklady, náklady na prodané zboží apod.).

¹ KPVH je zkratka pro korigovaný provozní výsledek hospodaření, nicméně pro účely této diplomové práce bude pro výpočet využita pouze hodnota provozního výsledku hospodaření.

2. Následně se prognóza doplní o méně významné provozní nákladové položky, eventuálně výnosy.
3. Dále se dopočítá korigovaný provozní zisk (rozdíl provozních výnosů a nákladů).
4. Na závěr z tohoto zisku a tržeb bude dopočítána zisková marže (7, s. 153).

1.1.5.3 Položky pracovního kapitálu

Pracovní kapitál je třetím klíčovým generátorem hodnoty, který bude sloužit jako nástroj k sestavení finančního plánu (7, s. 157).

Pracovní kapitál, který je využíván v rámci finanční analýzy se vypočítá jako oběžná aktiva snížená o krátkodobý cizí kapitál. Tento výpočet je ovšem účelné pro potřeby plánování podniku poněkud modifikovat a to následovně:

	Peněžní prostředky
+	Zásoby
+	Pohledávky
–	Neúročené závazky
+	Časové rozlišení aktiv
–	Časové rozlišení pasiv
=	Pracovní kapitál (7, s. 157)

Od oběžných aktiv se tedy nebude odečítat celý krátkodobý cizí kapitál, ale pouze krátkodobé závazky bez běžných bankovních úvěrů (neúročený cizí kapitál) (7, s. 157).

Pro plánování položky **peněžních prostředků** lze využít ukazatele likvidity prvního stupně (ukazatel bude blíže popsán v kapitole 1.3.3.3). Jelikož bude známa plánovaná výše krátkodobých závazků a odhadnuta potřebná výše ukazatele likvidity 1. stupně, je pak snadné určit potřebné peněžní prostředky jako součin krátkodobých závazků a likvidity (7, s. 157-158).

V rámci pracovního kapitálu je významné především plánování **zásob, pohledávek a závazků**. V prvé řadě je nutné analyzovat náročnost výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu, k čemuž lze využít **ukazatel doby obratu** ve dnech (ukazatel bude blíže popsán v kapitole 1.3.3.2) (7, s. 158-159).

Výpočet ukazatele doby obratu je následující:

$$\text{doba obratu} = \frac{\text{položka pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky, závazky)}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 2: Ukazatel doby obratu

(Zdroj: 7, s. 159)

Prostřednictvím tohoto ukazatele lze tedy zjistit náročnost tržeb na položky pracovního kapitálu za minulost a jak se tato náročnost během času měnila (7, s. 159).

„Pokud například doba obratu zásob byla v minulosti relativně stejná, znamená to, že zásoby rostly přibližně stejným tempem jako tržby a náročnost tržeb na zásoby se neměnila. Pokud doba obratu narůstala, znamená to, že zásoby rostly rychleji než tržby a náročnost tržeb na zásoby se tedy zvyšovala (jinými slovy, každá další 1 Kč dosažených tržeb vyžadovala stále více haléřů vázaných v zásobách na skladě).“ (7, s. 159)

V dalším kroku je důležité zjistit zásadní příčiny (faktory) sledovaného vývoje.

Mezi faktory, které mohou mít vliv na obrátkovost (tedy náročnost tržeb) zásob mohou být například dodavatelské cykly, způsob doplňování zásob nebo nákupní politika. U pohledávek může jít například o rostoucí konkurenci, která může vyvíjet tlak na poskytování výhodnějších obchodních úvěrů, dále záleží také na vyjednávací pozici vůči odběratelům nebo na zavedení účinného řízení a vymáhání pohledávek ze strany podniku. Obdobné faktory se mohou objevit i u obchodních závazků (7, s. 159-160).

Na závěr budou učiněny předpoklady týkající se působení zjištěných faktorů do budoucnosti a v souvislosti s tím bude odhadnut vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu v nadcházejících letech (7, s. 160).

1.1.5.4 Investice do dlouhodobého majetku

Investice jsou nevyhnutelnou podmínkou pro dlouhodobé přežití daného podniku. Podnik dlouhodobě přežije tehdy, kdy je schopný si vydělat alespoň na nutné investice (7, s. 161).

Při plánování investiční činnosti, které bývá nejobtížnější částí analýzy generátorů hodnoty, lze využít tří různých přístupů (7, s. 161).

Globální přístup se využívá zejména v případech, kdy investice do dlouhodobého majetku mají do velké míry průběžný charakter. V rámci tohoto přístupu se využívá

koeficient náročnosti tržeb na investice brutto, který poté spolu s projekcí budoucích tržeb poskytuje odhadnutí potřebné budoucí investice do provozně nutného dlouhodobého majetku.

Přístup podle hlavních položek je vhodný zpravidla pro nejbližší roky. Vychází z konkrétních investičních podnikových plánů, které zahrnují především jednotlivé projekty a akce.

Plány investic lze také kontrolovat relací k odpisům, což zastupuje poslední **přístup založený na odpisech**. Základní předpoklad pro tento přístup je takový, že hodnota investic by měla být vyšší než hodnota odpisů. Investice pod úrovní odpisů budou u velké části podniků stěží stačit k dlouhodobému přežití nebo k jejich růstu (7, s. 162-163).

1.1.6 Sestavení finančního plánu

V předchozí kapitole byla popsána prognóza čtyř generátorů hodnoty, na jejichž základě jsou naplánované rozhodující položky pro hlavní provoz podniku. Prognóza těchto položek tvoří základní stavební kameny (nebo také kostru) finančního plánu. Finanční plán se bude skládat z účetních výkazů – výkazu zisku a ztráty (výsledovky), rozvahy a výkazu peněžních toků (výkazu cash-flow) (7, s. 175).

1.1.6.1 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Jako první z účetních výkazů se plánuje výkaz zisku a ztráty. Postup plánování je rozdělen do čtyř kategorií (hlavní činnost, náklady na cizí kapitál, náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem, celkový výsledek hospodaření), které se dále člení dle položek výkazu (7, s. 179).

a) Hlavní činnost (7, s. 179)

- Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží = Tržby v předchozím roce * Tempo růstu odhadnuté ve strategické analýze.
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = Tržby * Procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže zdola).
- Změna stavu zásob vlastní činnosti = Výše zásoby nedokončené výroby a hotových výrobků ke konci roku – Výše této zásoby k začátku roku.

- Aktivace – v případě, že se vyskytovala v minulosti pravidelně, odhaduje se dle výše předchozích let, jinak se tato nákladová položka neplánuje vůbec.
- Osobní náklady = Tržby * Procento osobních nákladů odhadnuté na základě generátorů hodnoty.
- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění = Mzdové náklady * Předpokládané procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění.
- Mzdové náklady = Plánovaný počet pracovníků * Plánovaná průměrná mzda
- Odpisy – převzaty z plánu investic a dlouhodobého majetku (dále jen DM) v rámci generátorů hodnoty.
- Ostatní opakující se provozní položky = Tržby * Odhadnuté procento v rámci generátorů hodnoty (případně převzaté z prognózy ziskové marže zdola).
- Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní = Tržby celkem – Náklady související s hlavním provozem podniku.

b) Náklady na cizí kapitál (7, s. 179)

- Nákladové úroky – převzaty z plánu financování.

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem² (7, s. 179)

- Tržby za prodej majetku a zůstatková hodnota prodaného majetku. Nepravidelné a také těžko předvídatelné položky se raději neplánují.
- Výnosy z finančního majetku – plánovány dle minulých hodnot a předpokládaných nákupů nebo odprodejů finančního majetku. Doplněno případně i nákladovou a výnosovou položkou vztahující se k prodeji cenných papírů.
- Eventuálně jiné výnosy a náklady související s provozně nepotřebným majetkem.

d) Celkový výsledek hospodaření (7, s. 179)

- Výpočet celkového výsledku hospodaření a daně dle očekávané daňové sazby pro nadcházející roky.

² „neprovozní majetek“ nebude při sestavení finančního plánu vyčleňován a tyto výnosy budou součástí plánovaného výsledku hospodaření

1.1.6.2 PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

I u plánování výkazu peněžních toků je postup rozdělen do několika kroků. Pro lepší orientaci se doporučuje uvádět znaménka (+ nebo –), aby bylo jasné, zda se jedná o přírůstek či úbytek peněžních prostředků (7, s. 180).

Počáteční stav peněžních prostředků se získá z konečné rozvahy minulého roku (7, s. 180).

a) Peněžní tok z provozní činnosti (z hlavního provozu) (7, s. 180)

- Korigovaný provozní výsledek hospodaření je převzat z výkazu zisku a ztráty a zdaněn očekávanou daňovou sazbou.
- Odpisy a eventuálně změna rezerv jsou převzaty z provozní části výkazu zisku a ztráty.
- Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých neúročených závazků a eventuálně změny časového rozlišení, pokud byly plánovány, jsou převzaty z plánu provozně nutného pracovního kapitálu.
- Provozní peněžní tok z hlavního provozu lze dopočítat z předchozích položek.
- Investice do provozně nutného DM³ jsou převzaty z plánu investic a DM, který byl sestaven na základě prognóz generátorů hodnoty.
- Volný peněžní tok z hlavního provozu je vhodné vyčíslit jako provozní tok z hlavního provozu snížený o investiční výdaje do provozně nutného DM.

b) Náklady na cizí kapitál (7, s. 180)

- Nákladové úroky – platba nákladových úroků převzata z výkazu zisku a ztráty nebo z plánu financování.

c) Finanční činnost (7, s. 181)

- Do finančního cash flow jsou z plánu dlouhodobého financování převzaty očekávané výdaje na splátky úvěru, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z nezbytných přijetí nových zdrojů.
- Příjem z externího navýšení vlastního kapitálu je v některých situacích třeba také naplánovat.

³ Při sestavení finančního plánu nebudou zvlášť vyčleněny investice do provozně nutného DM.

- Také výdaje na výplaty dividend a podíly na zisku vlastníkům jsou naplánovány do finančního cash flow.

d) Peněžní tok celkem (7, s. 181)

- Po sečtení těchto dílčích peněžních toků z částí a) až d) se získá peněžní tok celkem, který by se měl rovnat stavu peněžních prostředků.

Konečný stav peněžních prostředků zjistíme tak, že k počátečnímu zůstatku přičteme plánovaný celkový peněžní tok (7, s. 181).

1.1.6.3 ROZVAHA

Jako poslední se z účetních výkazů plánuje rozvaha. U plánování rozvahy dochází k rozdělení plánů do dvou skupin – aktiva a pasiva (7, s. 181).

a) Aktiva (7, s. 181)

- Stav DM ke konci roku je převzat z plánu investic v rámci generátorů hodnoty, eventuálně je tato položka vypočítána následovně:

$$\text{Stav ke konci roku} = \text{Stav ke konci předchozího roku} + \text{Pořízení nového majetku} - \text{Odpisy} - \text{Zůstatková cena prodaného DM}.$$
- Zásoby a pohledávky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu v generátorech hodnoty. Případně jsou doplněny další méně důležité nebo neprovozní položky.
- Peněžní prostředky ke konci roku jsou převzaty z plánu peněžních toků.

b) Pasiva (7, s. 181-182)

- Základní kapitál a kapitálové fondy jsou zpravidla ponechány na současné úrovni.
- Fondy ze zisku jsou rovněž většinou ponechány na současné úrovni.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – Dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.
- Výsledek hospodaření běžného účetního období je převzat ze závěrečné části výkazu zisku a ztráty.
- Krátkodobé neúročené závazky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu. Dále je možné doplnit méně podstatné nebo neprovozní položky.

- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = Stav ke konci předchozího roku
– Splátky + Nová přijetí.

Na závěr po sestavení celého finančního plánu je důležitá jeho kontrola. Jako vhodný nástroj formální kontroly plánu lze využít bilanční sumy, kdy se po zpracování celého plánu musí rovnat suma aktiv a pasiv v každém roce (7, s. 182).

1.2 Strategická analýza

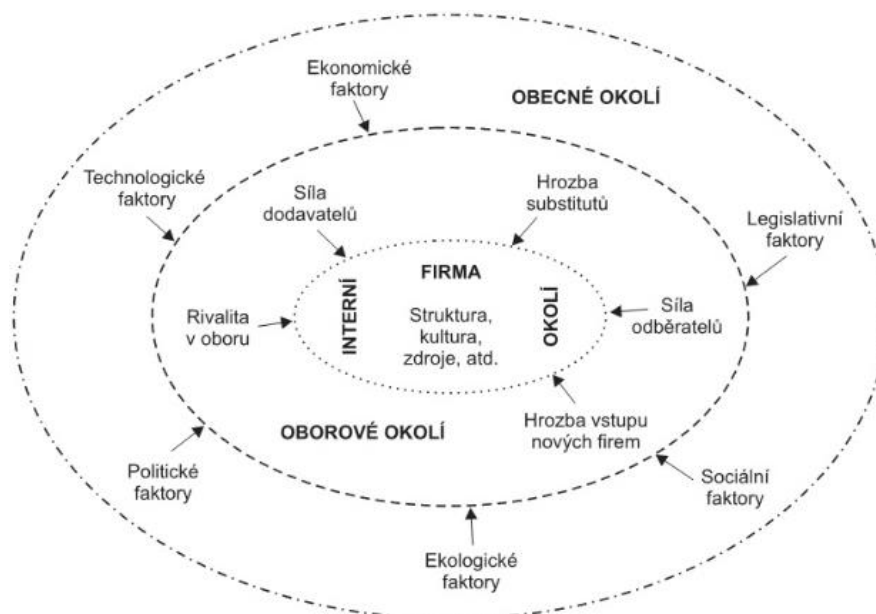
Základem pro formulování strategie podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, je objevení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Nejdůležitějším úkolem strategie je příprava podniku na všechny možné situace, které mohou v budoucnu s velkou pravděpodobností nastat. K tomu je potřebná zejména strategická předvídavost, která je založena na tvořivém přístupu strategického myšlení (10, s. 8).

Cílem strategické analýzy je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které by mohly mít zásadní vliv na vývoj daného podniku. Na základě strategické analýzy může společnost vyhodnotit své silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, které jednotlivé faktory pro společnost představují (11, s. 43).

Strategická analýza bývá členěna na dva základní okruhy její orientace:

- analýza orientovaná na **vnější okolí podniku** (externí analýza),
 - analýza makrookolí (obecné okolí),
 - analýza mikrookolí (oborové okolí)
- analýza orientovaná na **vnitřní zdroje podniku** (interní analýza) (10, s. 10).

Podnikatelské prostředí společnosti je přehledně zobrazeno na obrázku níže:



Obrázek č. 1: Podnikatelské okolí společnosti
(Zdroj: 12, s. 40)

1.2.1 Analýza vnějšího makrookolí

Makrookolí představuje celkový ekonomický, sociální, politický a technologický rámec, ve kterém se společnost pohybuje. Politická situace, míra inflace, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo revoluční technologická inovace, všechny tyto a další vlivy mohou významně působit na efektivnost a úspěšnost podniku (10, s. 16).

Analýza vnějšího makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a zpravidla bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik v tomto prostředí tak prakticky nemá možnost ovlivnit stav tohoto okolí. Může však svým rozhodováním aktivně reagovat a připravit se na určité alternativy, a tak ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje (10, s. 16).

Pro účely této analýzy se často využívá **PESTLE** analýza (někdy nazývána jako SLEPTE). Tato metoda analyzuje faktory vnějšího prostředí, které by mohly pro hodnocenou organizaci znamenat budoucí hrozby či příležitosti (11, s. 178-179).

Mezi faktory vnějšího prostředí patří:

Politické faktory – hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, politická strana u moci apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita) nebo existence a vliv politických osobností (11, s. 179).

Ekonomické faktory – hodnocení makroekonomické situace (výše hrubého domácího produktu, míra inflace, měnová stabilita, rozpočtový deficit či přebytek apod.), daňové faktory (vývoj a výše daňových sazeb, daňová zatížení, cla), či přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) (11, s. 179).

Sociální faktory – demografické charakteristiky (velikost a věková struktura populace, pracovní preference), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti apod.), či pracovní zvyklost a dostupnost pracovní síly (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a schopnostmi) (11, s. 179).

Technologické faktory – nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií a morализace zastarání, podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, či obecná technologická úroveň a nové technologické aktivity (11, s. 179-180).

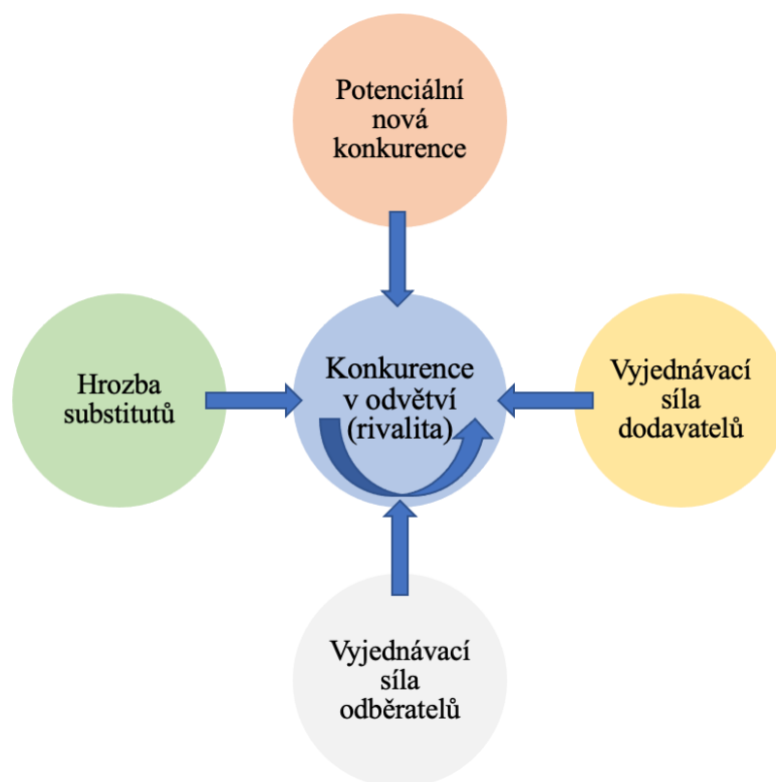
Legislativní faktory – existence a funkčnost zákonných norem (daňové zákony, obchodní právo, právní úprava pracovních podmínek apod.) či chybějící legislativa a další faktory (funkčnost soudů, autorská práva apod.) (11, s. 180).

Ekologické faktory – přírodní a klimatické vlivy nebo globální environmentální hrozby (globální oteplování, klimatické změny apod.) (11, s. 180).

1.2.2 Analýza vnějšího mikrookolí

Pro vymezení strategie je naprosto zásadní stav faktorů mikrookolí představovaného zvláště odvětvím, v němž podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami (10, s. 29).

Mezi často využívané nástroje analýzy vnějšího mikrookolí podniku patří tzv. **Porterův model pěti sil**. Model je postaven na předpokladu, že ziskovost odvětví a strategická pozice podniku, který působí v určitém odvětví, závisí především na pěti základních faktorech uvedených na obrázku níže. Model pěti sil zdůrazňuje všechny podstatné složky odvětvové struktury, jež mohou být hnací silou konkurence v daném odvětví (11, s. 191).



Obrázek č. 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 191)

Jednotlivé činitele a jejich popis jsou uvedeny níže.

Rivalita mezi stávající konkurencí v daném odvětví

Míra rivality mezi stávajícími podniky v daném odvětví je odrazem úsilí, které soupeřící podniky uvnitř konkurenčního okolí vkládají do snahy získat tržní pozice (12, s. 50).

Rozsah rivality se zvyšuje v případě, kdy se dané odvětví zmenšuje či stagnuje, jelikož podniky mohou dosáhnout vyššího podílu na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem, který působí na rivalitu v odvětví, jsou fixní náklady. V případě, kdy jsou tyto náklady vysoké, jsou podniky pod velkým tlakem, aby naplnily své kapacity i pokud by musely snížit ceny. To ve finále může vést k cenovým válkám. Mezi faktory mající vliv na rivalitu v daném odvětví patří také zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich počet a rozdíly mezi produkty (11, s. 192).

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Tento faktor ovlivňují především vstupní a výstupní bariéry do daného odvětví. Nejatraktivnějším z hlediska ziskovosti je trh, na který jsou vstupní bariéry vysoké a ty

výstupní naopak nízké. V tomto případě jen malá část společností může vstoupit do daného odvětví a ty neúspěšné mohou trh zase bez problému opustit. Tehdy, kdy jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je potenciál ziskovosti sice vysoký, nicméně spojený s vysokým rizikem, protože neúspěšné společnosti jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o svoji existenci. V případě, kdy jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, pak společnosti mohou snadno vstoupit do odvětví, ale také ho opustit a zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší situace nastává tehdy, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké, tzn., že v období rozvoje odvětví na trh společnosti mohou snadno vstoupit, nicméně později při zhoršení podmínek je problematické je opustit. Následkem je pak nadvýroba a nízké výnosy pro všechny společnosti v odvětví (11, s. 192).

Hrozba substitučních produktů

Substituty jsou produkty, které mají podobné vlastnosti a zároveň slouží k obdobnému či dokonce stejnému účelu jako produkty z daného odvětví, a navíc uspokojují potřebu zákazníka. V případě, kdy se cena nebo výkon (nebo obojí) stane pro zákazníka atraktivnější, znamená to hrozbu v podobě ušlého zisku a odchodu zákazníků jinam. Společnosti v odvětví této hrozbě předcházejí tím, že nezvyšují ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby. Konkurence substitutů je ovlivněna snadností, s jakou může kupující k substitutu přejít (12, s. 51).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou pro společnost důležití z hlediska vytváření zisku, je proto nežádoucí, aby měli příliš velkou či rostoucí moc při vyjednávání. V případě, kdy mají zákazníci velkou vyjednávací moc, tak požadují více kvalitních výrobků/služeb, snaží se o co nejnižší ceny a staví konkurenty proti sobě, což v důsledku podniku snižuje zisk. Síla zákazníků se zvyšuje, v případě, kdy jsou organizováni, kdy pro ně výrobek tvoří výraznou část jejich nákladů, nebo pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tak, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo tak, že změni dodavatele (11, s. 192).

Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně jako u předešlého faktoru i zde se snižuje atraktivita odvětví v případě, kdy dodavatelé mají příliš velkou vyjednávací moc. Velká či rostoucí moc při vyjednávání jim umožňuje snižovat kvalitu či kvantitu dodávek a zvyšovat ceny. Síla dodavatelů roste

v případě, kdy poskytují jedinečné výrobky a jedná se tak ze strany podniku o nenahraditelného dodavatele (11, s. 193).

1.2.3 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Doposud byl kladen důraz na analýzu vnějšího prostředí podniku a pochopení jeho podmínek jako zdroje potenciálních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivů na strategii podniku.

V interní strategické analýze jsou hodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Faktory vnitřního prostředí jsou oblasti, které společnost může sama ovlivnit. Analýza vnitřních zdrojů podniku by měla přijímat taková rozhodnutí, která zajistí využití příležitostí a minimalizaci rizik (11, s. 297-298).

V rámci této analýzy je možné využít tzv. **Model „7S“**, který vytvořili pracovníci konzultační firmy McKinsey, aby pomohli porozumět složitostem týkajících se organizačních změn. Model je pojmenován „7S“ z toho důvodu, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají písmenem S. Tyto činitele jsou mezi sebou vzájemně provázány a nepozornost u jednoho z nich může zapříčinit narušení ostatních faktorů (12, s. 73).

Jednotlivé činitele a jejich popis jsou uvedeny níže.

Strategie – tento faktor popisuje, jak je podnik schopen dosáhnout své vize, plánu a jak dokáže reagovat na hrozby a příležitosti v oboru, ve kterém působí (12, s. 74).

Struktura – v modelu „7S“ se strukturou chápe organizační hierarchie, ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami a sdílením si informací (12, s. 74).

Systémy – slouží k řízení každodenních aktivit společnosti a zahrnují například komunikační, manažerské informační a kontrolní systémy (12, s. 74).

Spolupracovníci – tímto faktorem se rozumí veškeré lidské zdroje organizace a zároveň vztahy mezi nimi, rozvoj, motivace a chování vůči společnosti. V tomto případě je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém odměňování a motivace) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska a loajalita vůči podniku) (12, s. 74).

Schopnosti – definují profesionální znalosti a kompetence pracovního kolektivu uvnitř společnosti. Je tedy potřeba, aby pracovníci měli odpovídající vědomosti k výkonu práce a aby jim bylo také ze strany společnosti zajištěno vhodné učící prostředí pro získávání dalších požadovaných znalostí (12, s. 74).

Styl manažerské práce – slouží k vyjádření toho, jak management přistupuje k řízení samotné společnosti a k řešení problémů, které se vyskytují. Je důležité si uvědomit, že ve většině případů existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, tedy tím, co je psáno ve směrnících a předpisech společnosti a tím, co ve skutečnosti management opravdu dělá (12, s. 75).

Sdílené hodnoty – pod těmito hodnotami se skrývají základní skutečnosti a principy, které jsou respektovány všemi pracovníky a dalšími skupinami, které se bezprostředně podílí na úspěchu společnosti. Tvorba těchto hodnot přímo souvisí s vizí společnosti a je rozhodujícím faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Vedení organizace by mělo být s těmito hodnotami ztotožněno, pokud chce docílit určité změny chování ostatních z hlediska dlouhodobého (12, s. 75).

1.2.4 SWOT analýza

Tato analýza je řazena mezi základní a nejčastěji využívané metody strategické analýzy, právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a na závěr vyhodnocených poznatků. SWOT analýza tedy využívá závěrů předchozích analýz (vnějších a vnitřních), tím, že identifikuje silné a slabé stránky podniku a následně je porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku, čímž jsou právě určité příležitosti a hrozby (11, s. 295-297).

Její název vychází ze spojení začátečních písmen čtyř anglických slov:

- **Strenghts** (silné stránky),
- **Weaknesses** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (hrozby) (11, s. 295).

Pro sestavení této analýzy je velmi důležité tedy chápat rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím, aby faktory, které jsou identifikovány, byly vždy správně zařazeny a následně správně vyhodnoceny. Základní rozdíl spočívá v tom, že faktory vnějšího prostředí

existují i nezávisle na organizaci a jejím působením, na rozdíl od toho faktory vnitřního prostředí může společnost sama ovlivnit (11, s. 297-298).

Zpracování SWOT analýzy je vhodné zařadit na úplný závěr uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních), coby jejich sumář (13, s. 140).

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zobrazena na obrázku níže.

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 3: SWOT analýza
(Zdroj: 14, s. 129)

Po definování všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je dále možnost aplikace bodového hodnocení, které má velmi dobrou vypovídací schopnost. To znamená, že jednotlivé položky analýzy mohou být dále oklasifikovány, a to z hlediska hodnocení a jejich důležitosti. Pro hodnocení se u silných stránek a příležitostí využívá kladná stupnice, a to v rozmezí od 1 do 5 (od nejnižší po nejvyšší spokojenost). Naopak u slabých stránek a hrozeb se využívá záporné hranice od -1 do -5 (od nejnižší po nejvyšší nespokojenost). K jednotlivým položkám je dále přiřazena váha, která značí důležitost jednotlivých faktorů analýzy (čím vyšší je číslo, tím vyšší je důležitost). Součet vah u jednotlivých kategorií (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) se musí vždy rovnat 1. Po součtu vah u všech kategorií se dále vynásobí hodnocení s váhou u každé položky a poté se výsledky jednotlivých položek v dané kategorii posčítají, čímž se získá celkový výsledek pro danou kategorii. Na závěr jsou sečteny výsledky jednotlivých faktorů interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby) části SWOT analýzy, Po sečtení bilance interních a externích faktorů se dostáváme k výsledné bilanci SWOT analýzy, která může dosahovat hodnot v intervalu -10 až 10 (čím vyšší je číslo, tím lepší je celkový výsledek) (15).

1.3 Finanční analýza

Finanční analýza je soubor činností, jejímž cílem je **komplexně zhodnotit finanční situaci podniku**. Pomáhá podniku zjistit, zda je dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen splácet své závazky a celou řadu dalších důležitých skutečností. Finanční analýza je významnou součástí finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu a zároveň umožňuje odhalit případné závady. Znalost finanční situace podniku není důležitá pouze pro samotné manažery podniku, ale pro všechny osoby, které jsou nějakým způsobem zainteresovány na činnosti podniku (investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, konkurenti atd.) (16, s. 17-19).

„Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje.“ (16, s. 17)

V rámci zpracování finančního plánu by měla finanční analýza splňovat tyto funkce:

1. posoudit finanční zdraví podniku,
2. vytvořit základ pro finanční plán (7, s. 116).

Při posouzení finančního zdraví podniku se hledá odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku v době sestavování plánu, jaký byl historický vývoj a co je možno očekávat pro nejbližší budoucnost. Ve druhé funkci je možné finanční analýzu chápat jako nástroj, který poskytuje z minulého vývoje co nejvíce poznatků pro plánování rozhodujících finančních veličin (7, s. 116).

Kvalita získaných vstupních informací se dále odráží v přesnosti a vypovídací schopnosti výsledků finanční analýzy, proto by měla být věnována patřičná pozornost při sběru dat. Pro úspěšné zpracování jsou důležité zejména účetní výkazy podniku, mezi které patří:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích (16, s. 18-19).

Řadu cenných informací lze zjistit také ve výroční zprávě (16, s. 18).

Finanční analýza využívá metody elementární a metody vyšší. Vyšší metody nejsou ve firemní praxi běžně využívány, poněvadž jejich použití závisí na hlubších znalostech zejména v oblasti ekonomické a matematické statistiky.

V rámci této práce je tedy pro finanční analýzu využíváno **metod elementárních**. Elementární metody se člení do několika různých skupin, mezi které patří:

- analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových),
 - horizontální analýza
 - vertikální analýza
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů (17, s. 10).

Podrobnější dělení těchto jednotlivých ukazatelů, jejich charakteristika a způsob výpočtu jsou uvedeny níže.

1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutními ukazateli se rozumí údaje, které jsou zjištěné přímo v účetních výkazech. Lze je dělit na stavové ukazatele, které jsou obsaženy v rozvaze a uvádějí údaje o stavu k určitému časovému okamžiku a tokové ukazatele, které jsou součástí výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow a vyjadřují vývoj za určité období (1, s. 212).

*„Absolutní ukazatele jsou používány zejména k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů (**horizontální analýza**) a k analýze struktury účetních výkazů (**vertikální analýza**).“* (1, s. 212)

1.3.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se jak absolutní výše změn, tak i její procentní vyjádření k výchozímu roku (16, s. 71).

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

Vzorec č. 3: Horizontální analýza – absolutní změna
(Zdroj: 17, s. 13-14)

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec č. 4: Horizontální analýza – procentní změna
(Zdroj: 17, s. 14)

1.3.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá vyjádřením jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu ke zvolené základně položené jako 100 %. V rámci rozvahy je za základnu běžně zvolena výše aktiv (pasiv) a v rámci výkazu zisku a ztráty to zpravidla bývá výše celkových nákladů (výnosů) (16, s. 71).

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{\text{položka, u které je zjišťován procentní podíl}}{\text{zvolená základna}}$$

Vzorec č. 5: Vertikální analýza

(Zdroj: 16, s. 71)

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto ukazatele se využívají především k analýze a řízení finanční situace podniku, zejména jeho likvidity (17, s. 35).

Při jejich analýze se vychází z absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy, obecně se vypočítají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (1, s. 214).

1.3.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) vyjadřuje hodnotu oběžných aktiv sníženou o hodnotu krátkodobých závazků. Jedná se tedy o relativně volný kapitál, který slouží k zajištění hospodářské činnosti podniku. Tento ukazatel je důležitým indikátorem platební schopnosti podniku. Platí tedy, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je likvidita podniku. Jestliže výsledná hodnota ČPK vychází v záporných číslech, jedná se o tzv. nekrytý dluh (1, s. 214).

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

Vzorec č. 6: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: 1, s. 214)

1.3.2.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) slouží k určení okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. ČPP vyjadřuje hodnotu pohotových peněžních prostředků sníženou o hodnotu okamžitě splatných závazků. V případě, kdy se do peněžních prostředků zahrnou pouze peníze na běžném účtu a peníze v hotovosti, se jedná o nejvyšší

stupeň likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky se také často zahrnují jejich ekvivalenty (krátkodobé termínované vklady či krátkodobé cenné papíry), poněvadž v podmínkách fungujícího kapitálového trhu je lze rychle přeměnit na peníze (16, s. 86).

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

Vzorec č. 7: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: 1, s. 215)

1.3.2.3 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek (ČPM) lze chápat jako kompromis mezi dvěma předchozími ukazateli, a to proto, že do oběžných aktiv zahrnuje navíc také krátkodobé pohledávky, které jsou očištěny od nelikvidních (nevymahatelných) pohledávek (1, s. 215)

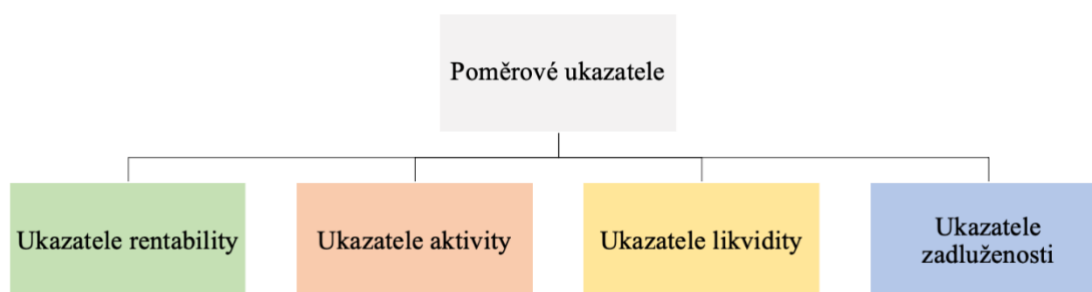
$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Vzorec č. 8: Čistý peněžní majetek
(Zdroj: 1, s. 215)

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je neodmyslitelnou součástí finanční analýzy. Její princip je založen na vzájemném poměrování vybraných položek či skupin položek uvedených v účetních výkazech (rozvaze, výkazu zisku a ztráty, případně cash-flow) (1, s. 215).

Jedná se tedy o základní nástroj finanční analýzy a zároveň o jednu z nejoblíbenějších metod, protože jejím využitím lze rychle získat představu o finanční situaci daného podniku. Podle jednotlivých oblastí hodnocení finančního zdraví podniku se rozlišuje několik různých skupin poměrových ukazatelů. V následujícím obrázku jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele, které budou dále detailněji rozebrány (16, s. 87).



Obrázek č. 4: Poměrové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1.3.3.1 Ukazatele rentability

„Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.“ (18, s. 177)

Rentabilita, resp. ziskovost měří schopnost podniku generovat výsledek hospodaření neboli zisk použitím investovaného kapitálu. Jedná se tedy o formu vyjádření míry zisku, která je hlavním měřítkem pro alokaci kapitálu v tržní ekonomice (16, s. 100).

U ukazatelů rentability se nejčastěji vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V jejich čitateli se vždy vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a v jejich jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby.

Pro jejich výpočty budou v čitateli používány dvě nejdůležitější kategorie zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, odpovídající provoznímu výsledku hospodaření,
- EAT – zisk po zdanění, ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné účetní období (19, s. 61).

ROA – rentabilita aktiv

Jedná se o klíčové měřítko rentability, kdy ukazatel informuje o tom, jak byla zhodnocena celková aktiva nehledě na to, zda byla financována z cizího či vlastního kapitálu. Poměruje tedy zisk podniku s celkovými vloženými prostředky (3, s. 98).

Pro účely této práce bude v čitateli dosazen zisk před odečtením úroků a daní (EBIT). Lze pak tento ukazatel použít pro porovnání mezi podniky, které mají odlišné daňové podmínky či odlišnou strukturu financování (17, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem} \times 100$$

Vzorec č. 9: ROA
(Zdroj: 18, s. 177)

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel je velmi důležitým měřítkem pro vlastníky podniku, akcionáře a další investory, protože posuzuje úspěšnost jejich investic. Jinými slovy ukazatel ROE měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (3, s. 99).

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

Vzorec č. 10: ROE
(Zdroj: 18, s. 177)

ROS – rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži podniku. Sleduje, kolik Kč zisku je podnik schopen vyprodukovat při 1 Kč tržeb. Platí, že čím vyšší hodnoty společnost dosahuje, tím lépe (1, s. 217).

Stejně tak, jako u ukazatele rentability aktiv bude v čitateli dosazen zisk před odečtením úroků a daní (EBIT). Srovnání ziskové marže mezi podniky tak nebude ovlivněno různou kapitálovou strukturou, odlišnou mírou zdanění atd. (16, s. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \times 100$$

Vzorec č. 11: ROS
(Zdroj: 17, s. 59)

1.3.3.2 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů umožňuje zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv přiměřená v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti. Říkají tedy, zda společnost efektivně využívá vložené prostředky (16, s. 107).

Ukazatele aktivity mohou být vyjádřeny v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, případně pasiv, nebo ve formě doby obratu (16, s. 107).

Obrat celkových aktiv

Minimální doporučovanou hodnotou pro tento ukazatel je 1. Je ovšem důležité tento ukazatel posuzovat i v souvislosti s příslušným odvětvím a brát ohled na to, v jakém oboru se společnost realizuje (16, s. 107-108)

Nízká hodnota tohoto ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost společnosti a vypovídá o neefektivním využití majetku. Naopak velmi vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou vypovídat o přetěžování současného majetku. V takovém případě je vhodné uvažovat například o navýšení počtu strojů apod. (16, s. 107-108).

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

Vzorec č. 12: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: 1, s. 218)

Obrat dlouhodobého majetku

Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost, jako obrat celkových aktiv, ovšem omezuje se pouze na dlouhodobý majetek, nikoli celková aktiva (16, s. 108).

„Obrat dlouhodobého majetku měří efektivnost využívání budov, strojů, zařízení a jiných dlouhodobých majetkových částí a udává kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok; tvoří významnou součást podkladů pro úvahy o nových investicích.“ (3, s. 108)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec č. 13: Obrat dlouhodobého majetku
(Zdroj: 16, s. 108)

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím kratší je doba obratu zásob, tím je situace lepší. Je ovšem potřeba myslet také na optimální velikost zásob (19, s. 70).

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

Vzorec č. 14: Doba obratu zásob
(Zdroj: 3, s. 109)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek říká, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny, respektive jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Doba obratu pohledávek by neměla být delší, než je běžná doba splatnosti faktur. To by znamenalo, že odběratelé nedodržují obchodně-úvěrovou politiku. Je-li doba inkasa pohledávek příliš dlouhá, může to v konečném důsledku vést k druhotné platební neschopnosti (19, s. 70).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 15: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: 20, s. 69)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel naopak zjišťuje, jak rychle společnost splácí své závazky. Dobu obratu závazků je vhodné porovnávat právě ve vztahu k době obratu pohledávek, přičemž první jmenovaný ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot než druhý. V opačném případě dochází k narušování finanční rovnováhy ve společnosti. Dá se říct, že v takovém případě společnost úvěruje své odběratele, což pro ni není výhodné. Doba obratu závazků nicméně nemůže být ani příliš vysoká, protože ji mohou využívat pro své rozhodování věřitelé či potenciální věřitelé (19, s. 70-71).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 16: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: 20, s. 69)

1.3.3.3 Ukazatele likvidity

Obecně je likvidita vlastnost, která určuje schopnost se rychle a bez velké ztráty přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy společnosti, protože jen společnost s dostatečnou likviditou je schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu příliš vysoká likvidita je nepříznivá pro vlastníky společnosti, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování prostředků, čímž „ukrajují“ z rentability. Je důležité hledat vyváženou úroveň likvidity, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost dostát svým závazkům (19, s. 58).

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Jinak řečeno, ukazuje nám, jak je společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud by proměnila veškerá oběžná aktiva na hotovost (19, s. 59).

Čím je hodnota běžné likvidity vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti (19, s. 59).

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

Vzorec č. 17: Běžná likvidita

(Zdroj: 3, s. 104)

Pohotová likvidita

Tento ukazatel odstraňuje z oběžných aktiv zásoby. Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot v rozmezí 1-1,5. Při nižších hodnotách se musí společnost spoléhat na případný prodej svých zásob (16, s. 95).

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

Vzorec č. 18: Pohotová likvidita

(Zdroj: 3, s. 105)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity, protože do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele vypovídají o neefektivním využití finančních prostředků (16, s. 95).

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

Vzorec č. 19: Okamžitá likvidita

(Zdroj: 16, s. 95)

1.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Pod pojmem zadluženost podniku si lze představit skutečnost, kdy podnik k financování své vlastní činnosti využívá cizí zdroje (3, s. 110).

Využití určité výše cizího kapitálu je pro podnik užitečné, neboť cizí zdroje jsou pro společnost levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky, které společnosti plynou z cizích zdrojů jsou nákladem, který snižuje zisk a dochází tak k tzv. daňovému efektu. Na druhou stranu je zřejmé, že čím vyšší zadluženosti podnik dosahuje, tím vyšší riziko na sebe bere (16, s. 87).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti nebo také ukazatel věřitelského rizika poměřuje cizí kapitál s celkovými aktivy společnosti. Obecně lze říct, že čím vyšší je výsledek ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a s tím spojené riziko věřitelů. Doporučená hodnota ukazatele by se měla držet pod úrovní 50 %, nicméně je zde potřeba, aby analyzovaná společnost respektovala standardy svého odvětví (1, s. 220).

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

Vzorec č. 20: Celková zadluženost
(Zdroj: 16, s. 88)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí je důležitým měřítkem při posuzování smysluplnosti a výhodnosti zapojení úročeného cizího kapitálu do kapitálové struktury. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vícekrát převyšuje výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) hodnotu nákladových úroků (21, s. 207).

Odborná literatura obvykle doporučuje, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než 5 (16, s. 90).

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

Vzorec č. 21: Úrokové krytí
(Zdroj: 16, s. 89)

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel slouží k vyjádření doby, za kterou se očekává, že společnost vlastními silami z provozního cash flow uhradí všechny své závazky. Obecně platí, že čím nižší je výsledná hodnota ukazatele, tím lépe (16, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů
(Zdroj: 16, s. 90)

1.3.4 Souhrnné indexy hodnocení

Finanční analýza se snaží o nepřetržité vyhodnocování finančního zdraví podniku. Jejím cílem je analýza toho, zda vybraná společnost je schopna přežít, či nikoliv. Vzhledem k tomu, že pro toto zjištění je zapotřebí vypočítat velké množství ukazatelů, jejichž interpretace mohou přinášet rozporuplné názory, celá řada autorů usilovala a stále usiluje o nalezení souhrnného ukazatele, který zvládne **vyjádřit komplexní finančně–ekonomickou situaci podniku prostřednictvím jednoho čísla** (19, s. 78).

Použití souhrnných ukazatelů je vhodné pro globální, a především rychlé srovnání řady podniků, nicméně jejich vypovídací schopnost není tak vysoká (19, s. 78).

1.3.4.1 Altmanův model

Altmanův model, nazýván také jako Z-skóre se řadí nejen mezi nejznámější modely, ale také mezi ty nejpoužívanější, kteří hodnotí finanční situaci podniku (16, s. 132).

Jeho mimořádná oblíbenost vychází podle všeho z jednoduchosti výpočtu. Výpočet tohoto ukazatele je definován jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jímž je dána různá váha. Vypočtený výsledek napomáhá společnosti odhalit finanční pozici a zejména včas predikovat případný bankrot (19, s. 81).

Existuje více formulací pro výpočet, zejména lišících se dle toho, zda společnost veřejně obchoduje na burze, či nikoliv. Společnost Rieter CZ s.r.o. není na burze veřejně obchodovatelná, tudíž bude využit následující vzorec:

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

Vzorec č. 23: Altmanův model
(Zdroj: 18, s. 192)

Kde: X_1 = čistý pracovní kapitál/aktiva,

X_2 = nerozdělený zisk minulých let/aktiva,

X_3 = EBIT/aktiva,

X_4 = vlastní kapitál/cizí zdroje,

X_5 = tržby/aktiva (18, s. 192).

Tabulka č. 1: Interpretace výsledků Altmanova modelu
(Zdroj: 18, s. 192)

Hodnota indexu	Stav podniku
$Z < 1,23$	podniku hrozí bankrot
$1,23 < Z < 2,89$	"šedá zóna"
$Z > 2,9$	zdravý finanční podnik, nehrozí bankrot

Pásmo „šedé zóny“ znamená, že nelze jednoznačně rozhodnout o finančním zdraví podniku (18, s. 192).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V úvodu této části práce bude představena analyzovaná společnost Rieter CZ s.r.o., která bude následovně podrobena strategické a finanční analýze. Strategická analýza bude zahrnovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Vybrané metody finanční analýzy budou aplikovány na data společnosti za období let 2016-2020.

Na závěr této kapitoly bude zpracována SWOT analýza, která vyhodnotí informace na základě výsledků jednotlivých dílčích analýz.

2.1 Představení společnosti

Název společnosti:	Rieter CZ s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	1. února 1994
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	316 378 tis. Kč
Hlavní předmět činnosti:	Výroba strojů a zařízení pro textilní průmysl, Obráběčství, Výzkum a vývoj v oblasti přírodních, technických a společenských věd, Poskytování technických služeb (22).

Vybraná společnost Rieter CZ s.r.o. se zabývá především vývojem, výrobou a montáží strojů pro textilní průmysl. Mimo jiné společnost poskytuje služby a podporu svým zákazníkům včetně prodeje náhradních dílů (23).



Obrázek č. 5: Logo koncernu Rieter
(Zdroj: 23)

2.1.1 Historie společnosti

Zaměření společnosti Rieter CZ s.r.o. vzniklo na základě tradiční textilní a strojírenské výroby na Ústecko-Orlicku. Největší rozmach v dějinách společnosti byl bezpochyby vynález technologie bezvřetenového-rotorového předení⁴ (22) (23).

Dalším významným datem byla privatizace tehdejšího státního podniku Elitex (který nahradil původní společnost Kovostav) v 90. letech a její začlenění do mezinárodního koncernu Rieter sídlícím ve Švýcarsku. Společnost pokračovala v rozšíření a restrukturalizaci výrobního programu původního podniku Elitex. V roce 2001 za účasti švýcarské společnosti Rieter a na základě rozhodnutí ministra průmyslu a obchodu byla z bývalého státního podniku Elitex Ústí nad Orlicí vytvořena akciová společnost Rieter CZ a.s (22) (23).

Dle rozhodnutí jediného akcionáře změnila společnost v roce 2009 právní formu, a to z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným (22) (23).

Podle zákona o přeměnách obchodních společností a družstev došlo v roce 2009 k rozdělení společnosti odštěpením. Společnost se rozdělila na Rieter CZ s.r.o. se sídlem v Ústí nad Orlicí a Rieter Automotive CZ, s.r.o. se sídlem v Chocni. Cílem tohoto kroku bylo jasné oddělení dvou hlavních aktivit koncernu – textilní a automobilové části, v souladu s divizním organizačním uspořádáním koncernu všude ve světě (22) (23).

Později došlo ke skutečnému oddělení Textilní a Automobilové divize koncernu, a to na dvě na sobě nezávislé společnosti– Rieter a Autoneum (22) (23).

2.1.2 Současnost

Společnost Rieter CZ s.r.o. sídlí v Pardubickém kraji v Ústí nad Orlicí a je součástí švýcarského koncernu Rieter. Společnost Rieter je producentem technologických linek, které slouží ke zpracování vláken (přírodních, umělých či směsí) na přízi (24) (25).

Rozhodujícím předmětem činnosti analyzované společnosti je výroba strojů a zařízení pro textilní průmysl, číslo dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je následující: 28 – Výroba strojů a zařízení j. n. (23).

⁴ r. 1967 – Kovostav, Ústí nad Orlicí – první rotorová přádelna na světě

Dle zákona o účetnictví se společnost řadí se svojí velikostí do velkých podniků, poněvadž k rozvahovému dni splňuje kritéria pro zařazení do této skupiny podniků. Na základě toho je společnost povinna sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu podléhající povinnému auditu (26).

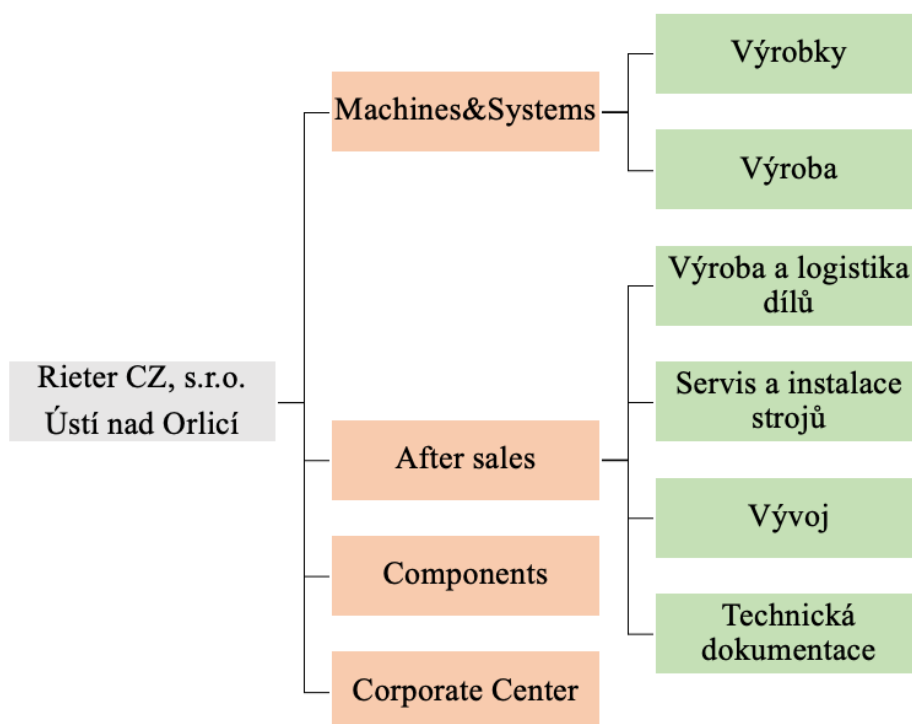
2.1.3 Organizační struktura

Společnost Rieter CZ s.r.o. je v souladu s organizačním uspořádáním koncernu Rieter rozdělena na 4 následující obchodní skupiny:

- Machines&Systems,
- After Sales,
- Components,
- Corporate Center

V rámci obchodních skupin pak dále na funkční jednotky (22).

Pro přehlednost je zpracováno následující organizační schéma společnosti.



Obrázek č. 6: Organizační schéma společnosti Rieter CZ s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Organizační struktura společnosti bude dále blíže rozebrána u analýzy vnitřního prostředí.

2.2 Strategická analýza

V rámci této části práce bude provedena strategická analýza společnosti Rieter CZ s.r.o. Zpočátku se kapitola bude věnovat analýze vnějšího makrookolí, zde nalezne uplatnění metoda PESTLE, dále bude rozebrána analýza vnějšího mikrookolí s využitím Porterova modelu pěti sil a jako poslední bude zpracována analýza vnitřního okolí společnosti na základě modelu „7S“.

V závěru druhé kapitoly bude zpracována SWOT analýza, která využívá závěrů předchozích analýz. Tato analýza bude cíleně použita až po dokončení finanční analýzy, aby mohla pracovat také s jejími výsledky.

2.2.1 PESTLE analýza

Pro zkoumání vnějšího makrookolí podniku je vhodné využít analýzu PESTLE, která se věnuje politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, legislativním a ekologickým faktorům.

Na úvod je důležité zmínit okolnost, která se promítá téměř do všech uvedených faktorů metody PESTLE a má tak velký vliv na celou analýzu vnějšího makrookolí. Zmiňovaná řeč je o celosvětové pandemii virového onemocnění Covid-19, který byl poprvé identifikován v prosinci 2019 v čínském Wu-chanu a postupně zasáhl celý svět.

Opatření, která byla přijata k zamezení šíření nákazy způsobila nejen hluboký propad a pozastavení světové i české ekonomiky, ale také ovlivnila fungování společností a jednotlivců. Těmito opatřeními byly velmi ovlivněny ekonomické faktory vnějšího makrookolí a s tím související makroekonomické ukazatele (T1). Zásadní vliv má pandemie také na politické faktory, a to z toho důvodu, že dochází neustále k úpravě nařízení ze strany vlády, která musí nepřetržitě rozhodovat o protiepidemických opatřeních. Jednotlivá nařízení se samozřejmě projevila také v ostatních faktorech.

V současné chvíli při zpracování této části práce je pandemická situace poměrně klidná a stabilizovaná. Očekává se ovšem, že její dopady se budou ještě dlouho zpětně projevovat, a navíc se nelze spoléhat na to, že se situace opět nezhorší.

Politické faktory

Stejně jako ostatní společnosti, i společnost Rieter CZ s.r.o. je ovlivněna všemi orgány státní moci. Je pro ni velmi důležitá politická stabilita, a tak je zapotřebí neustále sledovat politický vývoj nejen u nás, ale také v zahraničí. Aktuálně je teď důležité sledovat především dění na území Ukrajiny.

Dne 24. února 2022 došlo na černý scénář a vypukla na území Ukrajiny válka. Invazi odstartoval ruský prezident Vladimir Putin, který vyslal složky ruské armády na ukrajinské hranice. Ukrajinský prezident Volodymyr Zelenskyj v zemi obratem vyhlásil válečný stav, stanné právo a mobilizaci. Západní země zavedly vůči Ruské federaci ekonomické sankce, mezi kterými dominuje odpojení vybraných ruských bank od globálního bankovního systému SWIFT, který je klíčový pro mezinárodní finanční transakce. Ruský rubl zažívá v důsledku protiruských sankcí ze Západu velký propad, hodnota měny klesla na historické minimum, a to i přes silnou podporu ze strany ruské národní banky. Ruská invaze bude mít vliv na celou evropskou ekonomiku. Ruská federace se podílí více než dvěma pětinami na dovozu plynu a více než čtvrtinou na dovozu ropy do zemí Evropské unie. Jakékoliv omezení dodávek z Ruska by mohla vést k dalšímu růstu cen energií, což zvýší náklady domácností i podniků (T2).

Společnost Rieter nemá žádné přímé zákazníky ani dodavatele v jedné z těchto zemí, nicméně ihned z počátku konfliktu byla společnost negativně ovlivněna dramatickým zvýšením cen energií a s několika denním zpožděním společnost také začala pociťovat tlak ze strany dodavatelů (nárůst materiálových cen a v brzké době bude pravděpodobně také velice negativně ovlivněna nedostatkem klíčových komodit na straně dodavatele). Touto situací jsou a také nadále budou postiženy všechny výrobní odvětví průmyslu, proto je velice žádoucí, aby konflikt na území Ukrajiny a s tím spojená obchodní válka s Ruskou federací byly co nejdříve ukončeny (27).

Analyzovaná společnost zaměstnává ukrajinské pracovníky a neočekává v důsledku války na Ukrajině jejich odliv (před vypuknutím konfliktu bylo zaměstnáno 45 ukrajinských pracovníků, pouze dva z nich opustili území České republiky a vrátili se zpátky do své země). Společnost naopak předpokládá příliv nové pracovní ukrajinské síly (O1). Rieter CZ s.r.o. podporuje ukrajinské zaměstnance včetně příbuzenstva například s ubytováním a dle možností i s nabídkou práce (v dubnu 2022 je zaměstnáno

59 ukrajinských pracovníků). Mimo to je společnost také aktivní v podpoře humanitárních akcí, zejména prostřednictvím oficiálních sbírek Pardubického kraje a Červeného Kříže v Ústí nad Orlicí (27).

Dále je u politických faktorů obecně vhodné zmínit, že Česká republika je součástí Evropské unie, Severoatlantické aliance a také organizace spojených národů, což přináší mnoho příležitostí a možností. Jedná se o parlamentní, demokratický, právní stát v čele s prezidentem. Současným prezidentem je Miloš Zeman. Státní moc je v ČR vykonávána prostřednictvím orgánu moci výkonné, která je delegována na prezidenta a vládu, v jejímž čele stojí premiér, dále prostřednictvím orgánu moci zákonodárné (parlament) a soudní (ústavní soud a soudy).

Co se týká aktuálních změn, které mohou mít vliv na podnikání v ČR, jsou volby do poslanecké sněmovny, které proběhly v říjnu 2021. Novým premiérem se stal Petr Fiala a do čela vlády se postavili vítězové voleb – koalice SPOLU a PirSTAN.

Níže uvedená tabulka zobrazuje rozdělení mandátů, což vypovídá o novém složení Poslanecké sněmovny České republiky.

Tabulka č. 2: Rozdělení mandátů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Položka	Politické strany a koalice			
	SPOLU	ANO	PirSTAN	SPD
Mandáty	71	72	37	20

Lze předpokládat, že vybrané společnosti, stejně jako většině ostatních společností v naší zemi může vyhovovat větší zamýšlená rozpočtová kázeň a pozitivní posun v oblasti podpory vědy a výzkumu (O2).

Vybraná společnost hodnotí kladně například rozhodnutí vlády v oblasti podpory Ukrajiny a jejich uprchlíků při vypuknutí konfliktu. Vláda vytvořila vhodné podmínky, aby mohli být uprchlíci využiti na českém pracovním trhu a společnost v tomto směru nabízí těmto lidem pracovní místa a využívá nových pracovních kapacit. Na druhou stranu by společnost ocenila přesnější uvedení strategie vlády ve směru, jak ovlivnit rostoucí ceny energií, ropných produktů a některých základních materiálů. Na tyto skutečnosti reagují dle společnosti některé státy lépe.

Další blížící se volby v České republice jsou senátní volby a volby do zastupitelstev obcí v roce 2022 a následně volba prezidenta České republiky v roce 2023.

Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy působící na společnost mohou předem určit budoucí vývoj a umožňují připravit se na stávající situaci.

Česká republika je malou otevřenou tržní ekonomikou, která netrpí nadměrnými vnitřními, vnějšími či finančními nerovnováhami. Nicméně v roce 2020 došlo po dlouhém období konjunktury ke značnému propadu ekonomiky, a to nejen u nás. V případě srovnání s obdobím v letech 2008-2009 je ale tato krize jiná v tom, že její příčina je vnější. Po krizích způsobených vnějšími příčinami dochází k relativně rychlému ekonomickému oživení, což dokazují i různé predikce, které již nyní naznačují zlepšení ekonomické situace (29).

Nicméně predikovat další vývoj není v současných podmínkách jednoduché, a tak zůstávají rizika velmi vysoká a jsou vychýlená směrem k horšímu vývoji ekonomiky a vyšší inflaci. Značné riziko představují přetrvávající problémy v mezinárodním obchodě, které se týkají především automobilového průmyslu, nicméně nedostatek různých materiálů a komponent se dotýká i dalších sektorů. Rizikem je i nynější situace na Ukrajině, hrozba energetické krize v Evropě či nejistota spojená s pandemií (30).

V rámci ekonomických faktorů bude využito důležitých makroekonomických ukazatelů, jako je vývoj hrubého domácího produktu, průměrná roční míra inflace, úrokové sazby a také měnové kurzy. Pro hodnocení těchto faktorů bude v práci čerpáno zejména z dokumentu (vydání leden 2022) vytvořeným Ministerstvem financí České republiky a dokumentu, který zveřejnila Česká spořitelna v únoru 2022. Tyto dokumenty hodnotí komplexní makroekonomickou situaci v zemi, zároveň s predikcí budoucího vývoje a jsou zveřejňovány kvartálně, což vypovídá o jejich časté aktualizaci.

a) Ekonomický výkon

V tabulce níže jsou vyjádřeny reálné hodnoty ukazatele HDP za roky 2016-2020 a aktuální predikce pro období 2021-2024. Hodnoty jsou uvedeny ve stálých cenách.

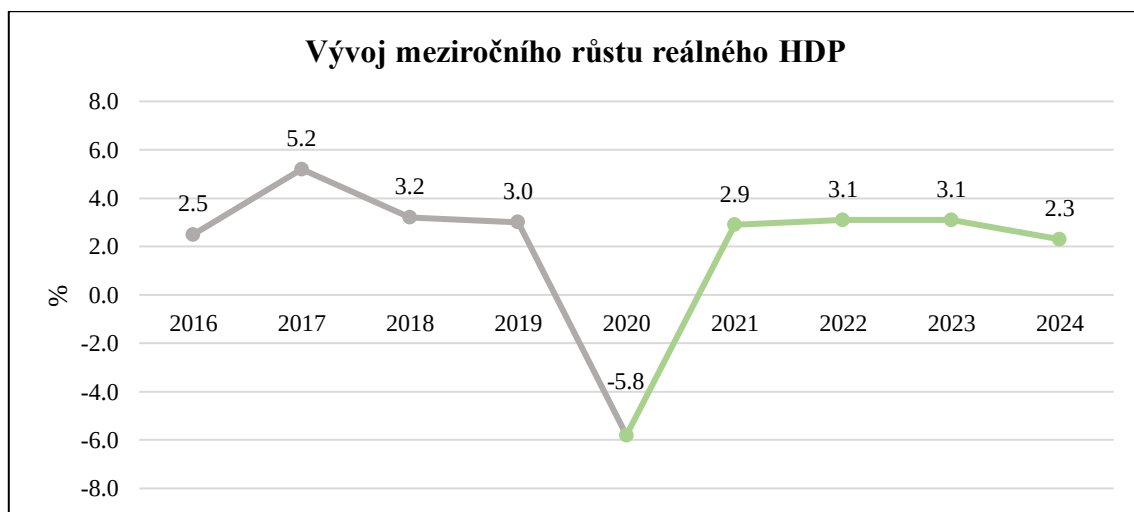
Tabulka č. 3: HDP reálný

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Ukazatel	Jednotky	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Dosažené hodnoty					Aktuální predikce ⁵			
HDP reálný	<i>mld. Kč</i>	4 743	4 988	5 147	5 303	4 996	5 142	5 301	5 467	5 591
	<i>růst v %</i>	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,8	2,9	3,1	3,1	2,3

Česká ekonomika se v roce 2020 propadla o 5,8 %, zatímco všechny sledované roky předtím tento ukazatel vykazoval růst. Jedná se tak o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky za dobu samostatné České republiky. Postupně by však mělo docházet k oživení ekonomiky, kterému přispěje jak obnovení domácí poptávky (odložená spotřeba a investice), tak i zahraniční poptávka. Což potáhne nahoru nejen spotřebu a investice, ale také exporty. Aktuálně již dochází k postupnému oživení vývoje ekonomické aktivity, které by však mělo dále zesílit. Rychlost oživení české ekonomiky bude ale brzdít např. velký podíl automobilového průmyslu (automobily jsou totiž silně procyklickým sektorem a poptávka po nich se zvyšuje po krizích pomaleji) a negativní vliv vysokých cen energií na spotřebu domácností a vysokých sazeb ČNB na investice firem (30).

Vývoj meziročního růstu reálného HDP je zobrazen i v následujícím grafu, kde si lze lépe všimnout značného poklesu v roce 2020. Šedá část křivky značí reálné hodnoty za roky 2016-2020 a zelená část představuje aktuální predikce pro roky 2021-2024.

**Graf č. 1: Vývoj meziročního růstu reálného HDP**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

⁵ Aktuální predikce byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 13. lednu 2022

b) Ceny

V následující tabulce jsou uvedeny reálné hodnoty pro ukazatel vyjadřující průměrnou míru inflace měřenou indexem spotřebitelských cen, a to pro roky 2016-2021 zároveň s aktuální predikcí pro období let 2022-2024.

Tabulka č. 4: Průměrná míra inflace – index spotřebitelských cen

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Dosažené hodnoty						Aktuální predikce ⁶		
Průměrná míra inflace [%]	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	8,5	2,6	2,2

Míru inflace se snaží ovlivňovat Česká národní banka, a to za pomoci nástroje inflačního cílování. Od roku 2010 platí cílová inflace na úrovni 2 % (32).

I přes inflační cílování meziroční inflace v české ekonomice postupně zrychluje. V letech 2020 a 2021 dosáhla hodnot 3,2 a 3,8 %. V lednu 2022 pak skončila inflace jen těsně pod 10 % a byla tak nejvyšší od roku 1998. Protiinflačně působí jak poptávkové faktory (např. přehřátý trh práce, rozpouštění vysokých úspor, které mají domácnosti z roku 2020), tak nyní především nabídkové faktory, které již byly zmíněny u předcházejícího ukazatele (např. zvyšování cen energií a pohonných hmot, problémy v mezinárodních dodavatelských řetězcích a částečně také ceny potravin) (30).

Dle dat zveřejněných 10. 3. 2022 ČNB dosáhl index spotřebitelských cen v únoru 2022 výše 11, 1 % (T3). V důsledku války na Ukrajině se očekává i v následujících měsících další patrný nárůst, byť pouze dočasný. Následovat by poté tedy mělo postupné zpomalení a inflace by se tak měla vracet do tolerančního pásma (33).

c) Úrokové sazby

Dalším významným faktorem jsou úrokové sazby. Je důležité sledovat vývoj zejména sazby PRIBOR, protože právě na tuto sazbu jsou často vázány firemní úvěry.

Níže uvedená tabulka vyjadřuje skutečné hodnoty této tříměsíční úrokové sazby pro roky 2016-2021 a aktuální predikci pro rok 2022.

⁶ Aktuální predikce byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 13. lednu 2022

Tabulka č. 5: PRIBOR 3M

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Dosažené hodnoty						Aktuální predikce ⁷
PRIBOR 3M [v % p. a.]	0,29	0,41	1,23	2,12	0,86	1,13	4,60

Od roku 2016 sazba PRIBOR 3M každoročně roste, vyjma roku 2020, kdy se hodnota výrazně snížila. Nicméně další rok výše sazby opět vzrostla v průměru na 1,13 % p. a. Pro rok 2022 jsou vyhlídky takové, že by hodnota sazby PRIBOR 3M měla opět vzrůst. Dle odhadů Ministerstva financí České republiky, které byly vydány v lednu 2022 by měla tato úroková sazba dosahovat až výše 4,6 % p. a. Růst úrokových sazeb je pro společnost negativní, protože čerpání úvěrů je za méně výhodných podmínek. Pokud bude predikce této sazby pro rok 2022 správná, a hodnota dosáhne 4,60 %, činí to v porovnání s rokem 2021 výrazný rozdíl o 3,47 p. b. (T4).

d) Měnové kurzy

Dále mezi ekonomické faktory, které ovlivňují danou společnost, lze zařadit vývoj české koruny vůči ostatním měnám. Zásadní je pro společnost kurz české koruny k euru a švýcarskému franku, a to z toho důvodu, že téměř všechny prodeje realizují v těchto měnách. Je tedy velmi důležité neustále sledovat jejich vývoj vůči české koruně.

Tabulka č. 6: Měnové kurzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Kurz	Kumulované průměry [Kč]					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CHF/CZK	24,796	23,732	22,212	23,083	24,707	23,72
EUR/CZK	27,033	26,33	25,643	25,672	26,444	25,645

V letech 2016 až 2018 došlo k posílení (apreciaci) české koruny vůči euru i švýcarskému franku. To pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o. znamenalo znevýhodnění vývozu, a tedy menší výdělek z prodeje. V letech 2019, 2020 naopak česká korunu vůči euru i švýcarskému franku oslabila (depreciovala). Z toho plyne, že v tomto období bylo

⁷ Aktuální predikce byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 13. lednu 2022

výhodné realizovat prodej v těchto měnách. V posledním roce, tedy roce 2021, došlo opět k posílení (apreciaci) české koruny vůči oběma měnám.

Na ekonomickou situaci společnosti má také vliv míra nezaměstnanosti. Ta je ale mimo jiné úzce spjatá také se sociálními faktory, kde bude také blíže rozebrána.

Sociální faktory

Dalšími činiteli, které působí na společnost z vnějšku, jsou faktory sociální. V rámci nich je potřeba se zaměřit zejména na demografický vývoj populace.

Tabulka č. 7: Demografie – počet obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Ukazatel	Jednotky	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel k 1.1.	<i>tis. osob</i>	10 554	10 579	10 610	10 650	10 694	10 702
	<i>růst v %</i>	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,1
Populace ve věku 0-19 let	<i>tis. osob</i>	2 082	2 106	2 133	2 160	2 188	2 210
	<i>růst v %</i>	0,9	1,2	1,3	1,3	1,3	1
Populace ve věku 20-64 let	<i>tis. osob</i>	6 540	6 484	6 437	6 403	6 374	6 333
	<i>růst v %</i>	-0,8	-0,9	-0,7	-0,5	-0,4	-0,6
Populace ve věku 65 +	<i>tis. osob</i>	1 932	1 989	2 040	2 087	2 132	2 158
	<i>růst v %</i>	2,8	2,9	2,6	2,3	2,2	1,3

V České republice, tak jako ve všech státech Evropy dochází ke stárnutí obyvatelstva, s čímž souvisí klesající podíl osob v produktivním věku na celkové populaci, což dokazuje také výše uvedená tabulka. Nejdůležitější je sledovat demografickou charakteristiku počtu produktivních obyvatel ve věku 20-64 let, poněvadž tato skupina tvoří základnu potenciálních pracovníků. Bohužel vývoj této skupiny – ekonomicky aktivního obyvatelstva není z hlediska budoucího příliš pozitivní pro společnost, protože se každoročně snižuje počet lidí v této kategorii, kteří jsou potřeba pro zajištění chodu a rozvoje společnosti (T5).

Na personální situaci společnosti má také vliv míra nezaměstnanosti. Níže uvedená tabulka zobrazuje vývoj tohoto makroekonomického ukazatele v reálných hodnotách za roky 2016-2020 a aktuální predikci pro období 2021-2024.

Tabulka č. 8: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Dosažené hodnoty					Aktuální predikce ⁸			
Míra nezaměstnanosti [průměr v %]	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,3	2,2	2,1

Z tabulky je patrné, že průměrná míra nezaměstnanosti v České republice má každým rokem klesající tendenci. Výjimku tvoří rok 2020, kdy došlo k mírnému nárůstu, a hodnota dosahovala výše 2,6 %, avšak i v tomto případě se jedná o stále velmi dobrou hodnotu. V tomto roce byla míra nezaměstnanosti tlumena zejména vládním programem Antivirus či trvalým „kurzarbeitem“.

Pro další vývoj na trhu práce bude stěžejní, jak rychle se podaří obnovit ekonomiku, nicméně vzhledem k tomu, že si Česká republika v rámci Evropské unie udržuje nejnižší míru nezaměstnanosti, má pro další vývoj v tomto ukazateli lepší výchozí pozici. Podle odhadů by měla míra nezaměstnanosti v následujících letech růst, avšak jen mírně. Ze strany společnosti je možné považovat mírný nárůst průměrné míry nezaměstnanosti oproti předešlým obdobím za pozitivní, protože znamená, že společnost může na trhu práce jednodušeji sehnat nové pracovníky (O3).

Technologické faktory

Současná doba udává vysoké tempo, co se týká technologií obecně, a tak je pro každou společnost nezbytně nutné držet krok se stále se vyvíjejícími technologiemi, protože jen malé zpoždění může mít pro společnost fatální důsledky a znamenat její úpadek.

Společnost Rieter jakožto producent technologických linek sloužících ke zpracování vláken na přízi si zakládá zejména na vysoké kvalitě přízí, produktivitě vyráběných strojů a jednoduchosti co se týče obsluhy strojů ve výrobě. Analyzovaná společnost dodává stroje poloautomatické, tak především stroje automatické, které fungují na bázi robotizace. V současné době je za samozřejmost považováno napojení celých výrobních linek a také jednotlivých strojů na síťová rozhraní. To zejména managementu a majitelům přádelen velmi usnadňuje řízení a sledování parametrů sériové výroby, servis strojů a plánování výroby. Díky tomu jsou schopni řídit a sledovat například produktivitu práce,

⁸ Aktuální predikce byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 13. lednu 2022

kvalitu produkce, technologická nastavení či vytížení dané výrobní linky nebo stroje. Ovšem i v této oblasti dochází neustále ke zlepšování a inovacím (34).

Společnost se mimo jiné usilovně věnuje také výzkumu a vývoji. Má svoji vlastní funkční jednotku pro výzkum a vývoj, kde se vyvíjí úspornější a rychlejší stroje pro výrobu přízí. Dále zmiňovaná společnost pracuje na několika vývojových projektech a dalších aktivitách, mezi které patří například několikaletá spolupráce společnosti s textilní fakultou Technické univerzity v Liberci či spolupráce s Výzkumným ústavem bavlnářským v Ústí nad Orlicí (34).

Legislativní faktory

Analyzovaná společnost Rieter CZ s.r.o. svoji ekonomickou činnost vykonává na území České republiky, čímž společnosti vzniká povinnost řídit se platnou legislativou země – zákony, vyhlášky a předpisy. Dále musí být také legislativa ČR v souladu s legislativou EU, protože jak již bylo zmíněno, je Česká republika také součástí Evropské unie.

Mezi základní české zákony, kterými se společnost musí řídit, jsou například: Zákon o obchodních korporacích a družstev č. 90/2012 Sb., Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, Zákoník práce č. 262/2006 Sb. a mnoho dalších. Jelikož se jedná o globální společnost, je společnost povinna také dodržovat legislativu jednotlivých zemí, kam společnost své produkty vyváží. Konečnými zákazníky jsou majitelé přádelen zejména v zemích, kde se vyskytuje surovina pro předení příze (obzvláště země s produkcí bavlny), čímž je například Čína, Indie, Indonésie, USA a Brazílie.

V posledních letech došlo v České republice k několika významným legislativním změnám. Tou první je zrušení tzv. „superhrubé mzdy“ a díky tomu nárůst čisté mzdy, což lze považovat za změnu pozitivní. Zároveň se nejedná o změnu mzdových nákladů, poněvadž výše odvodů na sociální a zdravotní pojištění se nepočítá ze superhrubé mzdy. Mzdové náklady společnosti ovlivňuje, mimo jiné, také každoroční nárůst minimální mzdy, o kterém rozhoduje vláda ČR.

Z následující tabulky vyplývá, že v České republice došlo za sledované období k rapidnímu zvýšení minimální mzdy, konkrétně o 6 300 Kč (T6).

Tabulka č. 9: Minimální mzda v ČR za roky 2016-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Minimální mzda v ČR za roky 2016-2022							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Minimální mzda [Kč]	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200	16 200

S další změnou přichází novela zákona o daních z příjmů, kdy od roku 2021 mohou zaměstnanci místo stravenek dostávat přímo peníze. Jedná se o tzv. stravenkový paušál a daňově uznatelný příspěvek na stravování pro zaměstnance. Další významnou změnou je také odklad elektronické evidence tržeb neboli pozastavení povinnosti elektronicky evidovat tržby pro fyzické i právnické osoby do konce roku 2022. Od roku 2023 dojde k úplnému zrušení. Další změnu, kterou přinesl rok 2021 je zrušení sedmiprocentní solidární daně a zavedení dvojí sazby daně z příjmů. Tato legislativní změna negativně postihne zejména lidi s vysokými zdanitelnými pasivními příjmy z nájmu, kapitálového majetku či ostatních příjmů, které v roce 2020 solidární dani nepodléhaly.

V České republice není žádná specifická legislativa pro výrobce textilních strojů. Společnost se řídí obecnou legislativou pro průmyslové podniky.

Ekologické faktory

Vybraná společnost si zakládá na dodržování všech předpisů týkajících se životního prostředí, a tak emise, které vypouští do ovzduší nepřekračují zákonné limity. Chová se k životnímu prostředí maximálně šetrně a svojí činností a výrobou ho zatěžuje pouze minimálně. Soustavně se také zabývá snižováním možných rizik na jeho znečištění. V roce 2020 se v další z výrobních hal společnosti uskutečnila např. rekonstrukce osvětlení, čímž se přispělo ke snížení spotřeby elektrické energie. Dále byla také v rámci zaměstnaneckého parkoviště vybudována vsakovací zóna, čímž analyzovaná společnost přispěla k zadržování vody v krajině. Pro letošní rok byla schválena investice do solárních panelů instalovaných na střechy výrobních hal, které by mohly pokrýt zhruba 30 % spotřeby elektrické energie společnosti (22).

Je důležité také zmínit snahu výzkumných a vývojových aktivit společnosti Rieter CZ s.r.o. v oblasti využití textilních odpadů. Cílem společnosti je v této oblasti zejména to, aby vytvořené stroje byly schopné zpracovat také odpady tzv. regeneráty a z nich zvládnout vyrobit příze pro další zpracování v textilním průmyslu. Díky tomu by

docházelo k znovu využití už jednou použitého a snižovala by se tak spotřeba a ekologická zátěž. Společnost usiluje o to, aby její produkce byla maximálně šetrná k přírodě (34).

2.2.2 Porterův model pěti sil

Pro zkoumání vnějšího mikrookolí podniku je vhodné využít Porterův model pěti sil, který se věnuje pěti faktorům, jež mohou být hnací silou konkurence v daném odvětví.

Rivalita mezi stávající konkurencí v daném odvětví

Z hlediska rivality mezi stávající konkurencí je důležité zejména to, kolik se na trhu pohybuje společností. Výroba analyzované společnosti je velmi specifická. Zabývá se textilním strojírenstvím, konkrétně kompletní technologií a výrobou všech typů strojů pro produkci textilních přízí, a proto nemá společnost Rieter CZ s.r.o. v České republice v podstatě žádnou přímou konkurenci.

V České republice existují další společnosti jako například společnost VÚB a.s. a společnost Minerva Boskovice a.s., které se také zabývají výrobou strojů v oblasti textilního průmyslu (CZ NACE – 28) a tyto společnosti lze považovat za konkurenty například pro benchmarking v rámci finanční analýzy, nicméně analyzovaná společnost je nepovažuje za blízkou konkurenci (36).

Největším zahraničním konkurentem, co se týče technologie tryskového předení, je společnost Muratec, Murata Machinery, Ltd. (koncern Murata Japan), sídlící v Japonsku. Tato společnost stejně tak jako Rieter CZ s.r.o., vyrábí tryskové doprácací stroje. V technologii přípravy vláken – výroby posukovacích strojů je nejbližším konkurentem německá společnost Trützschler a z hlediska rotorového předení německá společnost Schlafhorst/Saurer. Konkurencí koncernu Rieter v oblasti prstencového předení je např. indické Lakshmi Machine Works (36).

Tabulka č. 10: Konkurence analyzované společnosti
(Zdroj: 36)

Název společnosti	Produkt	Konkurence
Muratec, Murata	Tryskové doprřadací stroje	přímá
Trützschler	Čistírny a přípravný vláken, Posukovací stroje a Mykací stroje	přímá
Schlafhorst/Saurer	Rotorový doprřadací stroj, Mykací stroje a Prstencové doprřadací stroje	přímá
Lakshmi Machine Works	Prstencové doprřadací stroje, Mykací stroje a Posukovací stroje	přímá

I když se Rieter považuje za technologického leadera v oblasti předení, výše zmíněné společnosti jsou konkurenty, které cílí na podobného zákazníka. Cílový zákazník (segment trhu) požaduje vysoký standard kvality přízí s akceptovatelnými výrobními náklady na přízi (tzn. stroje s vysokou výrobní produktivitou, s nízkými energetickými a provozními náklady na výrobu příze, s vysokým stupněm automatizace) (36).

Rivalita a cenová válka o zákazníka je na globálním trhu vysoká, ale počet „hráčů“ na cílovém trhu je relativně dost omezen. Nicméně rivalita a konkurence na českém trhu je pro společnost nulová (36).

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví ovlivňují zejména vstupní a výstupní bariéry. V odvětví, ve kterém působí společnost Rieter CZ s.r.o., existují poměrně velké vstupní bariéry. Asi nejvýznamnější bariérou je know-how v oblasti zpracování textilních vláken a také přímá globální prodejní a servisní síť vyráběných produktů (36).

Pro vstup do odvětví je také nezbytně nutné disponovat velkými výrobními prostory, řadou strojů, technologií, jejichž pořizovací náklady jsou vysoké a je tedy zapotřebí nakládat s dostatečným objemem finančních prostředků.

To také dokazuje vývoj počtu subjektů v odvětví, který každoročně klesá. V roce 2015 vykonávalo ekonomickou činnost v tomto odvětví 111 podniků, kdežto v roce 2019 jen 105. Nedochozí zde k nárůstu, a proto lze tvrdit, že vstupní bariéry jsou opravdu velké.

Tabulka č. 11: Počet podniků v odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

CZ-NACE 28	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců v odvětví	53 977	53 567	55 040	56 069	54 719
Počet podniků v odvětví	111	109	108	105	105
Průměrný počet zaměstnanců v podniku	486	491	510	534	521

Další překážkou může být také nedostatek potřebných pracovníků pro výrobu a montáže strojů v textilním průmyslu. Je nutná kvalifikace a praxe pracovníků, aby byli způsobilí k výkonu požadované činnosti. Zásadní roli pro prosperující společnost hrají v tomto odvětví také patřičné kontakty a dlouhodobé vazby s dodavateli a odběrateli, což oslabuje nově příchozí společnosti.

Z toho vyplývá, že je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví vybrané společnosti velmi nízké (O5).

Hrozba substitučních produktů

Jak již bylo řečeno, výroba vybrané společnosti je velmi specifická, a to je důvodem, proč se substituty příliš neobjevují.

Společnost Rieter je velice aktivní ve vývoji a hledání nových možností výroby přízí, nových produktivnějších a energeticky méně náročných technologií (interně i ve spolupráci s jinými institucemi jako např. i českými a evropskými univerzitami) (36).

Jistou „substituční“ konkurencí je nelegální kopírování starších typů strojů analyzované společnosti na čínském trhu lokálními výrobci. Tyto nedokonalé lokální kopie strojů Rieter nebo některých jejich částí nepředstavují reálnou hrozbu, protože se většinou jedná o technicky nezdařené kopie s omezenou funkčností a objem prodeje těchto kopií je regionálně velice limitovaný (36).

V dnešní době se už začíná dařit vymáhání dodržování patentového práva i v Číně, dá se tedy předpokládat, že se riziko substitucí na čínském trhu bude snižovat. Historicky se asi nejvíce o kopírování strojů Rieter snažila čínská společnost Rifa Textile Machinery nebo společnost Zhejiang Titan Machinery (36).

Na obrázku níže lze vidět rotorový dopřádací stroj ze stránek čínských pirátů:



Obrázek č. 7: Čínská kopie rotorových dopřádacích strojů
(Zdroj: 38)

Pro srovnání je přiložen i rotorový dopřádací stroj vyráběný společností Rieter:



Obrázek č. 8: Rotorový dopřádací stroj společnosti Rieter
(Zdroj: 39)

Vyjednávací síla zákazníků

Konečné zákazníky vybrané společnosti tvoří majitelé přádelen především v zemích, kde se vyskytuje surovina pro předení příze, kdy základem je zejména bavlna. Jedná se hlavně o země v Asii (Čína, Indie, Indonésie), Severní Ameriku (USA) a Jižní Ameriku

(Brazílie). Konkurence společnosti, jak již bylo řečeno, je omezená, a tudíž vyjednávací síla zákazníka má své omezené limity (O4) (36).

Vybraná společnost vyniká zejména tím, že umí vyrobit a dodat všechny stroje potřebné pro vybavení přádelen „na klíč“ dle specifických požadavků zákazníka, což je její velkou předností. Přínosem pro zákazníky je také to, že má společnost své montážní techniky, kteří mají na starost instalaci a modifikaci strojů přímo v místě jejich používání nebo to, že je schopna zajistit i prodej náhradních dílů pro vyráběné stroje (36).

Pro zákazníky je nepochybně důležité splnění jejich požadavků v co nejvyšší kvalitě a za co nejlepší cenu. Zákazníci vybírají většinou nejen dle prodejních cen, ale zejména dle poměru „výkon/cena“ – jaká je návratnost investic do strojů nebo náhradních dílů (např. jaké jsou provozní a energetické náklady strojů na výrobu 1 tuny příze, jaká je výstupní kvalita příze – kvalitnější příze znamená její vyšší prodejní cenu, případně vyšší cenu textilie v následném výrobním procesu) (36).

Vyjednávací síla dodavatelů

Nyní se společnost Rieter CZ s.r.o. zabývá výhradně výrobou a vývojem textilních strojů a dílců. Většinu potřebného materiálu pro montáže strojů si již nevyrábí sama, ale nakupuje od svých dodavatelů. Zhruba 80 % nákladů na výrobu strojů tedy představuje nákup materiálu (výkresové a katalogové díly, montážní podskupiny) (36).

Společnost nemá příliš dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům materiálu, a to zejména při srovnání například se společnostmi v automobilovém průmyslu. Je to dané zejména tím, že společnost nakupuje v daleko menších objemech než tyto společnosti. Dále proto, že vybraná společnost vyrábí zakázkově, jak již bylo zmíněno, což přináší více výrobních variant dílů a montážních podskupin, a díky neustálým inovacím také mnoho technických změn, což představuje daleko větší nároky na dodavatele, na jejich flexibilitu a interní výrobní a logistické procesy (36).

Tyto okolnosti a nároky na dodavatele můžou snižovat atraktivitu společnosti Rieter jako zákazníka dodavatelské firmy, na druhé straně je společnost Rieter akceptovaná dodavateli jako stabilní firma s dobrou platební morálkou a se společností s působením v textilním průmyslu, který má většinou jiné cykly (konjunktura – recese) než například automobilový průmysl (má velký smysl pro diverzifikaci rizika zákaznického portfolia dodavatelů) (36).

2.2.3 McKinseyho model 7S

V rámci této analýzy bude využit tzv. Model „7S“, který zahrnuje, jak již z názvu vyplývá, sedm vzájemně provázaných faktorů.

Strategie

Posláním společnosti je dodávat svým zákazníkům vysoce kvalitní stroje pro předení textilních vláken. Společnost se snaží aktivně pracovat s vlastním technologickým portfoliem a využívat inovací z ostatních odvětví. Společnost vyrábí a dodává „na míru“ a „na klíč“ dle požadavků zákazníka (S1) a poskytuje doprovodné služby a podporu, zahrnující servis, výrobu a dodávku náhradních dílů či montáž strojů a podporu v oblasti textilní technologie. Cílem společnosti je také udržení výše tržeb, tržního podílu a zisku a prostřednictvím toho vytvářet hodnotu pro majitele a zaměstnance. Těchto popsanych cílů by mělo být dosaženo na základě spokojenosti a loajalitě zákazníka, proto je pro společnost zákazník vždy na prvním místě (40).

Společnost Rieter CZ s.r.o. působí na trhu již od roku 1994, což vypovídá o její dlouholeté historii a tradici. To dokazuje vysokou stabilitu a schopnost překonávat turbulence typické pro celý textilní průmysl (S2). Společnost je hrdá na svoji historii, ale zároveň hledí vpřed. Intenzivně investuje do budoucnosti, zejména v oblasti vývoje nových produktů. Společnost investuje nemalé prostředky do rozšíření výroby a celkového rozvoje areálu (S3) (40).

Z výroční zprávy je možné zjistit, že společnost v roce 2020 vynaložila na vývoj celkem 143 041 tis. Kč (v roce 2019 – 142 493 tis. Kč) (22).

Společnost si zakládá také na spokojenosti svých zaměstnanců a adekvátním prostředí pro jejich profesní růst. Společnost Rieter CZ s.r.o. se snaží v očích svých zákazníků a dodavatelů být spolehlivým a ekonomicky stabilním partnerem a rozvíjet tak s nimi dlouhodobé vztahy.

Struktura

Generálním ředitelem společnosti Rieter CZ s.r.o. je Ing. Jan Lustyk, jeden ze tří jednatelů, kteří jsou zároveň statutárním orgánem společnosti (22).

Ve společnosti je zavedena funkcionální organizační struktura, která je založena, jak již z názvu vyplývá, na funkční specializaci. Pracovníci jsou rozděleni do dílčích obchodních jednotek. Každá jednotka má svého vedoucího, který má na starost své oddělení řídit.

Jednotlivé obchodní jednotky společnosti lze vyčíst z následujícího obrázku.



Obrázek č. 9: Schéma organizace
(Zdroj: 40)

RMS (Rieter Machines&Systems)

- Výrobky (Products) – tato funkční jednotka zodpovídá za produktové portfolio obchodní skupiny,
- Výroba (Operations) – zahrnuje všechny montážní a výrobní jednotky obchodní skupiny včetně nákupu, plánování, logistiky a zajištění kvality (22).

RAS (Rieter After sales)

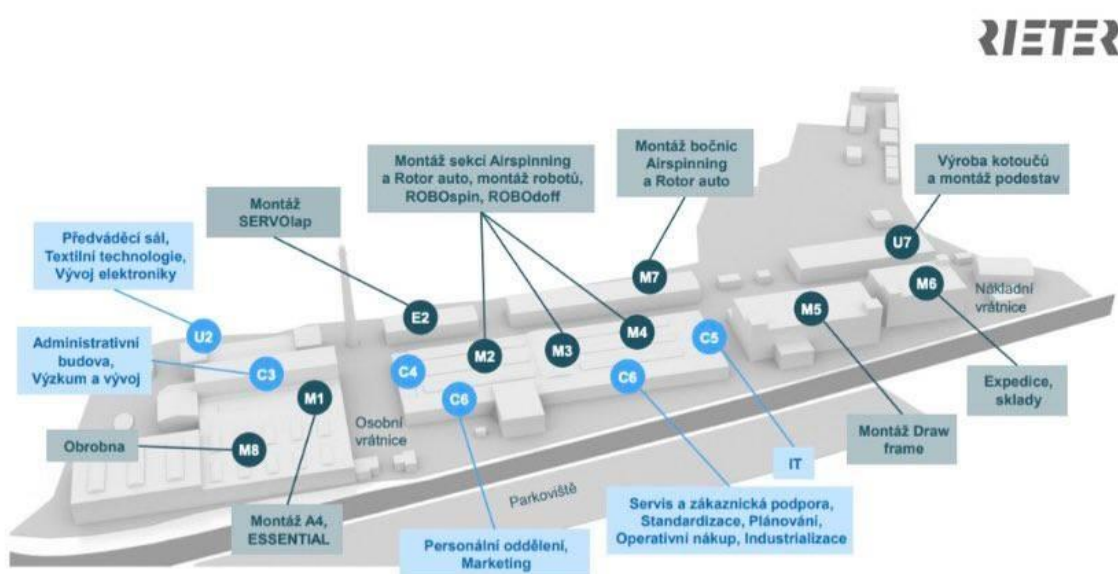
- Výroba a logistika dílců – soustředí se především na výrobu strategických dílců a náhradních dílů pro stroje koncernu Rieter, ale také na obrábění, montáž a logistiku,
- Servis a instalace strojů – zajišťuje zákaznickou podporu a servis, instalaci veškerých typů nových strojů a také zodpovídá za správu reklamací,
- Vývoj – vývoj náhradních dílců a modifikací pro stroje, podpora prodeje náhradních dílů,
- Technická dokumentace – zodpovídá za přípravu a tvorbu technické dokumentace k produktům Rieter (22).

RCO (Rieter Components) – tato obchodní skupina zahrnuje výrobu technologických (speciálních) komponentů, spolu s testováním kvality vyráběných dílů, nákupem, plánováním a logistikou (22).

RCC (Rieter Corporate Center) – obchodní skupina, která obstarává podpůrné činnosti potřebné pro fungování společnosti především v oblasti financí, controllingu, IT, HR, marketingu a infrastruktury (22).

Společnost Rieter CZ s.r.o. disponuje několika výrobními a montážními halami a celý areál se rozkládá na ploše téměř 38 500 m² (40).

Na obrázku níže je uveden plán závodu.



Obrázek č. 10: Plán závodu
(Zdroj: 40)

Systemy

Při své práci společnost využívá podnikový informační software SAP. Tento systém využívá především pro nákup, plánování, výrobu, logistiku, prodej, ale také vedení financí a účetnictví. Dále je ve společnosti zejména v rámci komunikace využíván IBM Lotus notes. Prostřednictvím IBM Lotus notes si zaměstnanci vyřizují například firemní poštu nebo využívají chat, který jim poskytuje rychlejší odezvu. V rámci tohoto systému si zaměstnanci zadávají požadavky na čerpání dovolené a využívají kalendáře k plánování schůzek atd. V blízké době bude globální řešení IBM Lotus notes nahrazeno

řešením od firmy Microsoft. Standardní nástroje Microsoft Excel, Word a PowerPoint jsou samozřejmě ve společnosti také každodenně využívány (36).

Spolupracovníci

Společnost Rieter CZ s.r.o. patří ke stabilním zaměstnavatelům v orlicko-ústeckém regionu, která si zakládá na dobrém jménu a také na slušném a férovém jednání se svými pracovníky a obchodními partnery (S4) (24).

Společnost zaměstnává pracovníky s různou úrovní klasifikace, dle náročnosti jejich pracovní pozice. Jedná se o pracovníky se vzděláním na úrovni od základního až po vysokoškolské. Je samozřejmé, že na pozici řídící je potřeba mít pracovníka s vyšším vzděláním než na pozici dělnické (22).

V roce 2020 zaměstnávala zmiňovaná společnost v průměru 568 zaměstnanců (z toho 521 zaměstnanců a 47 vedoucích pracovníků, včetně jednatelů). Mzdové náklady v tomto roce činily 250 147 tis. Kč., z čehož plyne, že průměrná mzda na 1 přepočteného pracovníka činila necelých 37 tis. Kč. Průměrná délka pracovního poměru ve společnosti trvá po dobu 10 let, což napovídá tomu, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti je nízká (S6) (22).

Schopnosti

Společnost zaměstnává nové zaměstnance s kvalifikací potřebnou pro konkrétní pracovní pozici a systematicky pracuje na jejím zvyšování. Vedle standardních školení a vzdělávacích programů potřebných pro výkon práce probíhají interní i externí školení zaměřující se na odborné zvyšování kvalifikace (týká se oddělení nákupu, výroby, logistiky, financí, vývoj strojů), ale také školení a kurzy manažerských znalostí a dovedností. Dále vedle požadavků a nároků společnosti na zvyšování odborné klasifikace svých zaměstnanců se klade velký důraz na dodržování principů a hodnot firemní kultury při každodenní práci (36).

Společnost Rieter CZ s.r.o. získala v březnu roku 2022 ocenění týkající se exportní činnosti v prestižní soutěži „Exportér roku“, kdy garantem soutěže byla Hospodářská komora České republiky. Společnost si vysloužila ocenění v kategorii „Nejvyšší nárůst exportu“ na základě zvýšení objemu exportu o 38 % mezi lety 2019 a 2020. Dále společnost získala mezinárodně uznávané hodnocení AAA Platinum. Jedná se o ocenění,

které je výsledkem nezávislého ratingu podniků a jeho obdržení mimo jiné potvrzuje, že společnost splňuje nejprísnejší kritéria hodnocení ekonomických subjektů podle statistického prediktivního modelu nepřetržitě vždy po dobu pěti let. Získání certifikátu řadí společnosti mezi úzké procento nejspolehlivějších ekonomických subjektů působících v České republice (41).

Styl manažerské práce

V podniku panuje „konzultativní“ styl manažerské práce založený na vzájemném respektování. Jednatelé společnosti mají rozhodující vliv při řízení a řešení případných problémů, musí ale zároveň respektovat pokyny vedení koncernu Rieter (36).

Jednatelé jdou příkladem, ale nepotlačují ani názory ostatních a akceptují znalosti vedoucích pracovníků. Komunikace mezi jednatelem a vedoucími pracovníky jednotlivých obchodních jednotek probíhá tedy v obou směrech a vládne mezi nimi přátelská atmosféra. Společnost zároveň velmi prosazuje týmovou spolupráci a dbá na férové vztahy na pracovišti (36).

Sdílené hodnoty

Důležitou hodnotou, která se prolíná celou firemní kulturou je poskytování kvalitních výrobků dle specifických požadavků zákazníka.

Společnost Rieter CZ s.r.o. splňuje požadavky normy ISO 9001:2015 na systém managementu kvality a je tak jejím držitelem. Svoji prvotní certifikaci společnost získala již v roce 1997 a od té doby certifikaci kontinuálně udržuje. Aktuální certifikát je platný do roku 2023, ale i nadále bude společnost usilovat o jeho prodloužení. Vzhledem k dosavadním zkušenostem a s přihlédnutím na aktuální stav zavedeného a udržovaného systému managementu kvality lze předpokládat, že dojde opět k bezproblémovému prodloužení (S1) (36).

Zmiňovaná norma určuje jednoduchou zásadu, při které vedení společnosti stanoví plány a cíle v oblasti kvality své produkce a ty jsou postupně za pomoci nastavených procesů uskutečněny. Současně, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu, jsou tyto procesy měřeny a monitorovány. Norma ISO 9001 se věnuje principům řízení lidských zdrojů, dokumentace, infrastruktury, hodnocení dodavatelů, zavádí procesy komunikace se zákazníky atd. (42).

Další velmi důležitou hodnotou je snaha společnosti o vytvoření příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance, což přispívá k zájmu zaměstnanců o budoucnost a úspěch podniku. Ve společnosti Rieter pracuje celosvětově okolo 5000 lidí. Dosahování vytyčené strategie, cílů a společná úspěšná spolupráce vyžaduje, aby všichni chápali, co je smyslem podnikání a kam společnost míří. Společnost potřebuje také společný rámec pro chování, činnosti a rozhodnutí, kterými jsou hodnoty a principy. Tvorba sdílených hodnot tedy úzce souvisí s vizí společnosti a zároveň je důležitá při tvorbě ostatních aspektů (36).

2.3 Finanční analýza

Kapitola finanční analýzy se zaměřuje na zhodnocení finančního zdraví analyzované společnosti pomocí vybraných metod. Využito bude analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dále bude aplikován také souhrnný index hodnocení, který se snaží zhodnotit finanční situaci společnosti pomocí jednoho čísla.

Ke zvýšení vypovídací schopnosti výsledných hodnot bude v rámci analýzy poměrových ukazatelů využito benchmarkingu se dvěma konkurenčními společnostmi a s odvětvím.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této kapitole bude provedena horizontální a vertikální analýza vybraných položek účetních výkazů (rozhady a výkazu zisku a ztráty). V rámci horizontální analýzy bude zjišťováno, jak se určité položky účetních výkazů změnily oproti předcházejícímu roku. Vertikální analýza bude vyjadřovat, jaký je podíl daných položek vůči zvolené základně.

Horizontální a vertikální analýza rozhady – aktiva

Jako první z analýzy absolutních ukazatelů bude zpracována analýza aktiv, a to za sledované období, konkrétně roky 2016 až 2020.

Následující tabulka zobrazuje horizontální analýzu, ve které jsou vyjádřeny meziroční absolutní i relativní změny. Dále je zpracována tabulka znázorňující vertikální analýzu s hodnotami uvedenými v procentech.

Tabulka č. 12: Horizontální analýza rozvahy – aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	187 061	23,98	305 967	31,63	137 777	10,82	173 750	12,31
Dlouhodobý majetek	24 202	8,52	162 238	52,64	16 542	3,52	-5 502	-1,13
DM nehmotný	798	45,26	-694	-27,10	-485	-25,98	-676	-48,91
DM hmotný	23 404	8,29	162 932	53,31	17 027	3,63	-4 826	-0,99
DM finanční	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	160 750	32,48	114 980	17,54	126 676	16,44	187 309	20,87
Zásoby	61 300	38,11	127 921	57,58	115 505	32,99	-75 065	-16,12
Pohledávky	125 337	73,26	33 698	11,37	-24 665	-7,47	164 947	54,00
Peněžní prostředky	-25 887	-15,88	-46 639	-34,01	35 836	39,60	97 427	77,12
Časové rozlišení	2 109	176,63	28 749	870,39	-5 441	-16,98	-8 057	-30,28

Tabulka č. 13: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Podíl [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	36,40	31,87	36,95	34,51	30,38
DM nehmotný	0,23	0,26	0,15	0,10	0,04
DM hmotný	36,18	31,60	36,80	34,42	30,34
DM finanční	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	63,44	67,79	60,53	63,60	68,45
Zásoby	20,62	22,97	27,50	33,00	24,64
Pohledávky	21,93	30,65	25,93	21,65	29,68
Peněžní prostředky	20,90	14,18	7,11	8,95	14,12
Časové rozlišení	0,15	0,34	2,52	1,89	1,17

Z **horizontální analýzy** vyplývá, že celková aktiva společnosti se ve sledovaném období každoročně zvyšovala, nejvíce tomu bylo v prvních dvou letech, a to o 23,98 a 31,63 %. V roce 2017 byl tento nárůst způsoben zejména růstem oběžných aktiv, zatímco v roce 2018 růstem dlouhodobého majetku, a to o více jak 50 %. Důvodem byla příprava projektu probíhajícího v roce 2017, který se týkal realizace největšího lokalizačního přesunu výroby a montáží ze společnosti Rieter Ingolstadt do společnosti Rieter CZ s.r.o. Tato realizace byla poté v roce 2018 uskutečněna. V dalších letech dochází u celkových aktiv ke snížení tempa růstu.

Z hlediska dlouhodobého majetku dochází také meziročně k navýšení, ovšem mezi roky 2019 a 2020 se jeho hodnota snížila. Důležitou složku této kategorie tvoří dlouhodobý

hmotný majetek, u něhož došlo v roce 2018 k nárůstu o 53,31 % (162 932 tis. Kč). Mezi nejvýznamnější přírůstky patřily investice do výrobního zařízení, strojů a budov.

Hodnota oběžných aktiv společnosti se každoročně zvyšovala, nejvíce tomu bylo v roce 2017, kdy hodnota vzrostla o 32,48 %. V následujících letech se nárůsty pohybovaly okolo dvaceti procent. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou zásoby a pohledávky, u kterých ve všech letech dochází k nárůstu hodnot, vyjma jeden sledovaný rok (u zásob poklesla hodnota v roce 2020 a u pohledávek v roce 2019).

Z **vertikální analýzy** aktiv je na první pohled patrné, že dominantní část celkových aktiv společnosti tvoří oběžná aktiva, jejichž hodnota se pohybuje okolo dvou třetin celkové hodnoty aktiv, a to ve všech sledovaných letech. Menší část poté tvoří dlouhodobý majetek, který představuje zhruba jednu třetinu. Z toho vyplývá, že i když se jedná o výrobní podnik, struktura oběžných aktiv a dlouhodobého majetku odpovídá struktuře kapitálově lehkého podniku. Jednoznačně nejvýraznější částí dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek. Hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku jsou velmi nízké. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku dosahuje ve všech sledovaných letech nízkých hodnot, z čehož vyplývá, že společnost nevyžaduje tento druh majetku pro svoji ekonomickou činnost a není tedy potřeba ve velkém množství v evidenci. Jedinou položku v rámci dlouhodobého nehmotného majetku tvoří software. Co se týče dlouhodobého finančního majetku, tak ten společnost vůbec nevlastní. Z hlediska oběžných aktiv tvoří největší část zásoby a pohledávky, které se na oběžných aktivech podílejí podobným podílem. Jejich podíl na celkových aktivech se pohybuje okolo 25 %. Za nimi poté následují peněžní prostředky, které se na celkových aktivech podílejí okolo 10 %. V roce 2016 tato hodnota byla vyšší a peněžní prostředky byly na stejné úrovni jako pohledávky a zásoby.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy – pasiva

Dále bude provedena analýza pasiv za analyzované období.

První z tabulek, stejně tak jako u analýzy aktiv, zobrazuje horizontální analýzu, ve které jsou vyjádřeny meziroční absolutní i relativní změny. Následuje další tabulka, která znázorňuje vertikální analýzu, ve které jsou jednotlivé hodnoty uvedeny v procentech.

Tabulka č. 14: Horizontální analýza rozvahy – pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	187 061	23,98	305 967	31,63	137 777	10,82	173 750	12,31
Vlastní kapitál	6 402	1,08	93 907	15,74	-47 434	-6,87	-16 427	-2,55
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	-33 552	-14,75	86 402	44,56	93 907	33,50	-47 434	-12,68
VH běž. účet. období	39 954	86,02	7 505	8,69	-141 341	-150,51	31 007	65,37
Cizí zdroje	180 656	95,14	212 059	57,23	185 213	31,79	190 175	24,77
Rezervy	4 080	0,00	4 336	0,00	-5 716	0,00	919	100,00
Závazky	176 576	109,31	207 723	61,44	190 929	34,98	189 256	25,69
Časové rozlišení	3	100,00	1	33,33	-2	-50,00	2	100,00

Tabulka č. 15: Vertikální analýza rozvahy – pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Podíl [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	75,66	61,69	54,24	45,58	39,55
Základní kapitál	40,55	32,71	24,85	22,42	19,96
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	29,15	20,05	22,01	26,52	20,62
VH běž. účet. období	5,95	8,93	7,38	-3,36	-1,04
Cizí zdroje	24,34	38,31	45,76	54,42	60,45
Rezervy	3,63	3,35	2,89	2,20	2,02
Závazky	20,71	34,96	42,87	52,22	58,44
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Z tabulky **horizontální analýzy** pasiv vyplývá, že celková pasiva společnosti mají identický vývoj jako celková aktiva a každým rokem se ve sledovaném období zvyšují. Vlastní kapitál nezaznamenával příliš výrazné změny, ta největší byla mezi roky 2017 a 2018, a to o 15,74 %. Z tabulky je evidentní, že veškeré rozdíly v rámci vlastního kapitálu jsou kvůli změnám u VH minulých let a běžného účetního období. Položky základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku nezaznamenaly během celého sledovaného období žádné změny. U cizích zdrojů ovšem docházelo k poměrně velkým meziročním změnám, především u položky závazků. V roce 2017 se hodnota cizích zdrojů zvýšila oproti předchozímu roku o 95,14 % a ihned v následujícím roce to bylo o 57,23 %. Ve zbývajících letech byl růst nižší, ovšem hodnota cizích zdrojů se stále

zvyšovala, a to o 31,79 a 24,77 %. Jak lze zaznamenat z tabulky, hodnotu cizích zdrojů nejvíce ovlivňují závazky společnosti.

Při pohledu na tabulku **vertikální analýzy** si lze u analyzované společnosti všimnout trendu, kdy se v čase postupně snižoval podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech společnosti, a naopak se postupně zvyšoval podíl cizích zdrojů. Na začátku sledovaného období, tedy v roce 2016, činil podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech 75,66 % a podíl cizích zdrojů pouze 24,34 %. V následujících letech ovšem docházelo k postupnému růstu podílu cizích zdrojů a na konci roku 2020 činí podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech společnosti 39,55 %, zatímco podíl cizích zdrojů činí 60,42 %. Z těchto výsledků je tedy patrné, že společnosti v čase každoročně rostla zadluženost. V rámci vlastního kapitálu tvoří nejvýznamnější položky základní kapitál a VH minulých let. Méně výraznou položkou je VH běžného účetního období. Z hlediska cizích zdrojů jsou dominantní závazky společnosti. Rezervy tvoří pouze malou část cizích zdrojů společnosti.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Nyní bude provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty, který bude zahrnovat vybrané (hlavní) položky.

Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	416 584	33,82	663 573	40,25	-762 139	-32,96	699 723	45,15
Tržby za prodej zboží	1 584	0,94	12 786	7,51	6 637	3,63	-37 264	-19,64
Výkonová spotřeba	402 535	38,67	591 277	40,96	-646 824	-31,79	565 425	40,74
Změna stavu zásob vl. čin. (-)	-54 379	-517,90	28 208	64,29	-10 986	-70,10	37 543	140,84
Aktivace (-)	-1 982	-3 096,88	2 042	99,80	-4 160	-104 000,00	4 164	100,00
Osobní náklady	17 913	6,60	60 654	20,96	-5 722	-1,63	2 074	0,60
Úpravy hodnot v provozní oblasti	22 335	132,50	3 632	9,27	21 049	49,15	27 838	43,58
Ostatní provozní výnosy	397	3,69	-291	-2,61	10 124	93,20	635	3,03
Ostatní provozní náklady	-9 777	-48,97	-27 618	-271,08	45 462	260,83	5 436	19,39
Provozní VH	41 920	81,08	17 873	19,09	-144 197	-129,33	20 614	63,04
Výnosy z ostatního DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	-105	-47,09	-43	-36,44	-40	-53,33	-12	-34,29
Nákladové úroky a podobné náklady	404	100,00	1 027	254,21	11 270	787,56	-950	-7,48
Ostatní finanční výnosy	8 396	537,17	8 835	88,71	-10 018	-53,30	40 400	460,35
Ostatní finanční náklady	4 152	77,26	11 791	123,78	-2 897	-13,59	23 637	128,32
Finanční VH	3 735	104,10	-4 026	-2 738,78	-18 431	-475,15	17 701	79,34
VH před zdaněním	45 655	94,89	13 847	14,77	-162 628	-151,12	38 315	69,65
Daň z příjmů	5 701	341,99	6 342	86,07	-21 287	-155,27	7 308	96,45
VH za účetní období	39 954	86,02	7 505	8,69	-141 341	-150,51	31 007	65,37

V rámci **horizontální analýzy** výkazu zisku a ztráty lze pozorovat, že nejdůležitějšími položkami jsou jednoznačně tržby z prodeje výrobků a služeb a výkonová spotřeba. Obě položky vykazovaly ve sledovaném období podobné změny. Mezi roky 2016 a 2017 a také 2017 a 2018 rostla hodnota těchto položek v rozmezí od 30 do 41 %. Mezi roky

2018 a 2019 došlo k výraznému poklesu lehce přesahujících 30 % a následně mezi roky 2019 a 2020 došlo u těchto položek opět k výraznému nárůstu, a to přes 40 %. Provozní výsledek společnosti se mezi roky 2016 až 2018 zvyšoval v případě obou let, následně se ale výrazně propadá, protože v letech 2019 a 2020 byl provozní výsledek hospodaření záporný. Pozitivně lze hodnotit, že v posledním sledovaném roce byla alespoň ztráta nižší než v roce předešlém. VH za účetní období nejprve také rostl, avšak následně i zde přišel výrazný propad hodnoty. Mezi roky 2018 a 2019 se VH za účetní období propadl o 150,51 %. V posledním sledovaném roce se jeho hodnota opět zvýšila.

Tabulka č. 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Podíl [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	87,18	89,59	91,57	87,60	90,97
Tržby za prodej zboží	11,94	9,25	7,25	10,72	6,16
Ostatní provozní výnosy	0,76	0,61	0,43	1,19	0,87
Výnosy z ostatního DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,11	0,54	0,74	0,50	1,99

Z vertikální analýzy výnosů je patrné, že naprosto stěžejními položkami výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které tvořily ve sledovaném období 87,18-91,57 % celkových výnosů. Následující tržby z prodeje zboží, které tvořily 7,25-11,94 % z hodnoty celkových výnosů. Dále se velmi nízkým procentem podílejí na výnosech ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy. Co se týká výnosů z ostatního DFM a výnosových úroků a podobných výnosů, tak ty neměly ve sledovaném období téměř žádnou hodnotu.

Tabulka č. 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Podíl [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	76,17	82,32	83,70	76,39	78,47
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	0,77	-2,50	-0,64	-1,47	0,44
Aktivace (-)	0,00	-0,12	0,00	-0,23	0,00
Osobní náklady	19,86	16,50	14,40	18,95	13,91
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,23	2,23	1,76	3,52	3,68
Ostatní provozní náklady	1,46	0,58	-0,72	1,54	1,34
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00	0,02	0,06	0,70	0,47
Ostatní finanční náklady	0,39	0,54	0,88	1,01	1,69
Daň z příjmů	0,12	0,42	0,56	-0,42	-0,01

Z hlediska nákladů lze také ihned identifikovat dvě jednoznačně nejvýznamnější položky. První z nich je výkonová spotřeba, jejíž podíl na celkových aktivech byl ve sledovaném období v rozmezí od 76,17 do 83,70 %. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady. Jejich podíl na celkových nákladech se ve sledovaném období pohyboval od 13,91 do 19,86 %.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

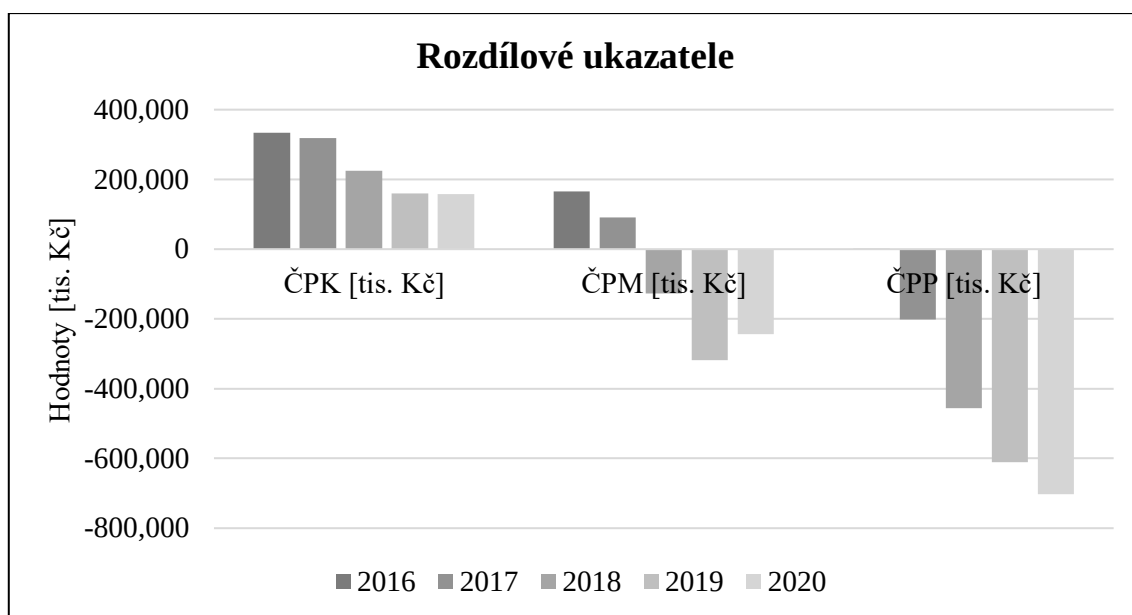
Součástí analýzy rozdílových ukazatelů je analýza čistého pracovního kapitálu (ČPK), čistého peněžního majetku (ČPM) a čistých pohotových prostředků (ČPP).

Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou zobrazeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 19: Rozdílové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Ukazatel	Hodnota				
	2016	2017	2018	2019	2020
ČPK [tis. Kč]	333 412	317 586	224 843	160 590	158 643
<i>podíl na celkových aktivech [%]</i>	<i>42,74</i>	<i>32,84</i>	<i>17,66</i>	<i>11,38</i>	<i>10,01</i>
ČPM [tis. Kč]	166 382	91 148	-127 330	-317 358	-243 620
ČPP [tis. Kč]	1 479	-200 984	-455 346	-610 439	-702 268



Graf č. 2: Rozdílové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál je ve všech sledovaných letech kladný. To znamená, že oběžná aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky společnosti a ta disponuje určitým finančním polštářem. Nejvyšší hodnoty ČPK dosáhla analyzovaná společnost v prvním sledovaném roce, a to 333 412 tis. Kč. V tomto roce bylo také dosaženo nejvyššího podílu ČPK na celkových aktivech. V následujících letech se každoročně hodnota ČPK a jeho podíl k celkovým aktivům snižuje a na konci roku 2020 dosahoval hodnoty 158 643 tis. Kč.

Čistý peněžní majetek vylučuje z oběžného majetku jeho nejméně likvidní části – zásoby a nelikvidní pohledávky. Je tedy přísnější než předchozí ukazatel. ČPM se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí hodnot -243 620 tis. Kč až 166 382 tis. Kč. V prvních dvou sledovaných letech byla hodnota ČPM kladná, následně již byla ve všech zbývajících letech záporná.

Čisté pohotové prostředky jsou nejpřísnější z rozdílových ukazatelů. V prvním sledovaném roce dosáhla společnost kladné hodnoty 1 479 tis. Kč, což znamená, že by byla schopna uhradit všechny své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků. V následujících letech již byla hodnota ukazatele vždy záporná a postupně v čase se snižovala, přičemž na konci roku 2020 byla hodnota ukazatele -702 268 tis. Kč.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, ke zvýšení kvality a vypovídací schopnosti bude v rámci analýzy poměrových ukazatelů využito také benchmarkingu se dvěma konkurenčními podniky – VÚB a. s., Minerva Boskovice a. s. a s průměrnými hodnotami odvětví CZ-NACE 28 – Výroba strojů a zařízení j. n.

Je nutné podotknout, že pro analyzovanou společnost je velmi těžké určit přímého konkurenta, protože její řešení jsou velmi specifická a ojedinělá. Za konkurenty byly zvoleny výše uvedené společnosti, které se zabývají výrobou strojů v oblasti textilního průmyslu, a z tohoto důvodu jsou považovány za vhodné konkurenty pro srovnávání v rámci finanční analýzy.

Data pro výpočty jsou pro konkurenční společnosti čerpány z jejich výročních zpráv. Pro výpočet oborového průměru jsou využity materiály Ministerstva průmyslu a obchodu. V době zpracování práce bohužel nejsou dostupná data pro výpočet oborového průměru v roce 2020, a proto v tomto roce poslouží pro benchmarking pouze výsledné hodnoty konkurenčních společností.

2.3.3.1 Ukazatele rentability

V rámci analýzy rentability budou využity ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). Při výpočtu vybraných ukazatelů jsou vždy využívány stejné úrovně zisku (EBIT nebo EAT) tak, jak je uvedeno ve vzorcích v teoretické části práce. To je velmi důležité pro to, aby bylo možné vzájemné porovnání dosažených výsledků.

ROA – rentabilita aktiv

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty rentability aktiv pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 20: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	ROA [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	6,63	9,68	8,76	-2,32	-0,76
Minerva Boskovice	14,91	12,58	10,09	10,44	5,36
VÚB	5,06	6,68	10,55	6,93	8,71
<i>Oborový průměr</i>	7,67	6,28	4,08	5,22	-

Z dosažených výsledků vyplývá, že analyzovaná společnost si z hlediska rentability aktiv vedla poměrně dobře v letech 2016-2018, kdy se hodnoty rentability pohybovaly v rozmezí 6,63 – 9,68 %. V roce 2017 dosáhla společnost lepších výsledků než konkurent VÚB a také, než byl oborový průměr. V posledních dvou letech sledovaného období byla rentabilita bohužel záporná, protože společnost dosahovala záporného provozního výsledku hospodaření. V těchto letech dosáhla analyzovaná společnost výrazně horších výsledků než její konkurenti a oborový průměr.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty rentability vlastního kapitálu pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 21: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	ROE [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	7,87	14,48	13,60	-7,38	-2,62
Minerva Boskovice	15,04	9,84	7,93	9,14	4,87
VÚB	7,40	6,43	9,95	10,76	12,45
<i>Oborový průměr</i>	8,20	7,01	3,82	3,83	-

Analyzovaná společnost také v rentabilitě vlastního kapitálu dosahovala nejlepších výsledků v prvních třech letech analyzovaného období. V roce 2016 dosáhla hodnota ukazatele hodnoty 7,87 %, následující dva roky si společnost vedla lépe než oba její konkurenti a také, než byl oborový průměr. ROE dosahovala v těchto letech hodnot 14,48 % a 13,60 %. V letech 2019 a 2020 jsou hodnoty opět záporné kvůli záporným hodnotám výsledku hospodaření za účetní období (EAT).

ROS – rentabilita tržeb

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty rentability tržeb pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 22: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	ROS [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ s.r.o.	3,69	5,15	4,47	-1,88	-0,50
Minerva Boskovice	8,93	7,45	6,12	7,84	5,46
VÚB	7,66	8,71	14,45	11,64	12,17
<i>Oborový průměr</i>	7,89	5,91	3,55	4,74	-

V rámci ukazatelů rentability dosáhla rentabilita tržeb nejhorších výsledků. Analyzovaná společnost dosahovala po celé sledované období horších výsledků než její dva konkurenti. V letech 2016, 2017 a 2019 byly hodnoty analyzované společnosti také pod průměrem odvětví, pouze v roce 2018 se podařilo průměr odvětví lehce překročit. V posledních dvou letech sledovaného období jsou hodnoty opět záporné.

2.3.3.2 Ukazatele aktivity

Analýza aktivity bude zkoumána pomocí ukazatelů obrát celkových aktiv, obrát dlouhodobého majetku, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek a doba obrátu závazků. Výsledky prvních dvou ukazatelů budou vyjádřeny pomocí počtu obrátek. Výsledky zbylých tří ukazatelů budou značit dobu obrátu ve dnech.

Obrát celkových aktiv

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty obrátu celkových aktiv pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 23: Obrát celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Obrát celkových aktiv [počet obrátek]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	1,80	1,88	1,96	1,23	1,52
Minerva Boskovice	1,67	1,69	1,65	1,33	0,98
VÚB	0,66	0,77	0,73	0,60	0,72
<i>Oborový průměr</i>	0,97	1,06	1,15	1,10	-

Z výše uvedené tabulky lze pozorovat, že analyzovaná společnost dosahovala téměř ve všech sledovaných letech vyšších hodnot obratu celkových aktiv než její konkurenti a také oborový průměr. Pouze v roce 2019 ji lehce překonal konkurent Minerva Boskovice. Zároveň společnost ve všech letech splňuje minimální doporučenou hranici, která dle odborné literatury činí hodnotu 1.

Tyto výsledky lze hodnotit velmi pozitivně, protože ukazují na to, že společnost efektivně využívá svůj majetek. Je třeba zdůraznit, že u tohoto ukazatele je nutné dát pozor také na příliš vysoké hodnoty, které mohou značit přetěžování majetku.

Obrat dlouhodobého majetku

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty obratu dlouhodobého majetku pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 24: Obrat dlouhodobého majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Obrat dlouhodobého majetku [počet obrátek]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	4,93	5,90	5,30	3,57	4,99
Minerva Boskovice	3,69	2,23	2,41	3,07	2,63
VÚB	1,14	1,40	1,33	1,20	1,40
<i>Oborový průměr</i>	<i>2,08</i>	<i>2,39</i>	<i>2,55</i>	<i>2,39</i>	<i>-</i>

Podobně jako v případě obratu celkových aktiv, i u ukazatele obrat dlouhodobého majetku dosahuje analyzovaná společnost nejvyšších hodnot počtu obrátek. Znamená to tedy, že svůj dlouhodobý majetek využívá efektivněji než její konkurenti a než je v odvětví průměrné.

Doba obratu zásob

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty doby obratu zásob pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 25: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Doba obratu zásob [dny]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	41,35	43,97	50,51	96,35	58,53
Minerva Boskovice	73,37	78,09	77,64	89,14	85,46
VÚB	64,71	59,23	59,66	76,98	33,71
<i>Oborový průměr</i>	<i>67,42</i>	<i>67,04</i>	<i>66,80</i>	<i>71,90</i>	<i>-</i>

Výsledky doby obratu zásob lze u analyzované společnosti hodnotit pozitivně. V prvních třech letech analyzovaného období dosahovala společnost kratší doby obratu zásob než oba konkurenti a také oborový průměr. To značí, že zásoby nejsou v podniku drženy dlouho a nejsou v nich zbytečně vázány peněžní prostředky. V roce 2019 došlo u analyzované společnosti k výkyvu a doba obratu zásob byla v tomto roce 96,35 dní. V roce 2020 ovšem došlo opět k poklesu na 58,53 dní a společnost se tak vrátila k podobným hodnotám jako v roce 2018.

Doba obratu pohledávek

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty doby obratu pohledávek pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o. a její dva konkurenty:

Tabulka č. 26: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44)

Název	Doba obratu pohledávek [dny]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	34,86	51,21	40,61	49,62	50,98
Minerva Boskovice	29,95	23,68	22,12	45,61	46,07
VÚB	52,92	98,29	71,52	52,12	64,05

Doba obratu pohledávek analyzované společnosti se pohybuje přesně mezi hodnotami dvou zvolených konkurentů. Průměrná doba inkasa pohledávek u analyzované společnosti se v analyzovaném období pohybovala v rozmezí 34,86 – 51,21 dní.

Doba obratu závazků

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty doby obratu závazků pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o. a její dva konkurenty:

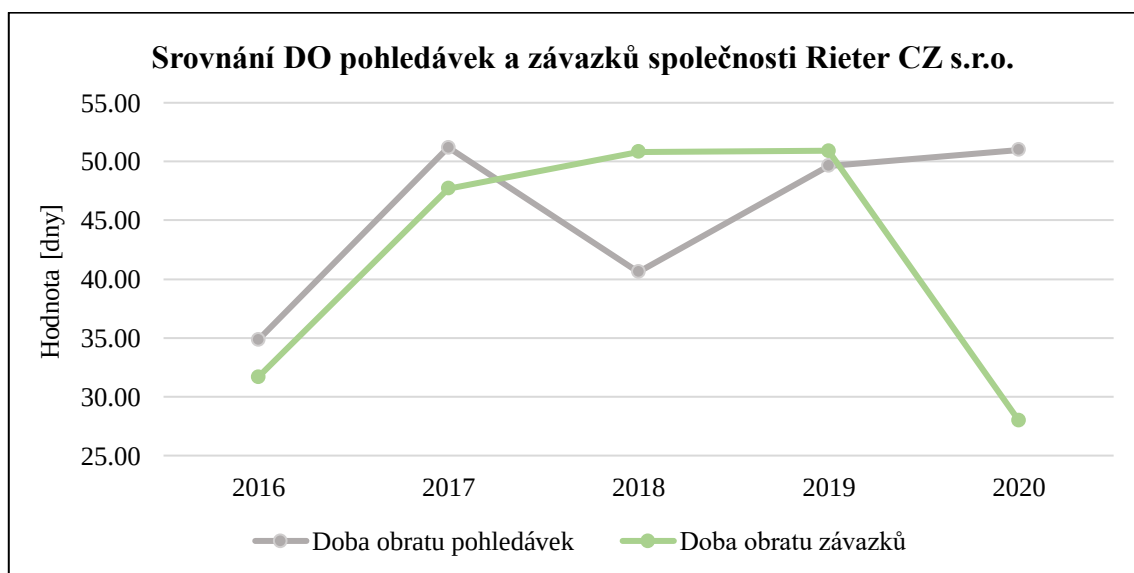
Tabulka č. 27: Doba obratu závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44)

Název	Doba obratu závazků [dny]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ s.r.o.	31,70	47,71	50,82	50,92	28,00
Minerva Boskovice	13,14	16,12	12,13	7,50	12,11
VÚB	63,63	37,69	17,60	25,77	21,01

Z hlediska doby obratu závazků dosahuje analyzovaná společnost nejvyšších hodnot (kromě roku 2016). To znamená, že své závazky průměrně splácí později než její konkurenti. To jí může poskytovat výhodu, protože čím později svým dodavatelům platí, tím déle může disponovat s jejich prostředky a využívá tímto způsobem tzv. obchodní úvěr. Na druhou stranu je třeba si dát pozor, aby hodnoty doby obratu závazků nezačaly dosahovat příliš vysokých hodnot, protože by to mohlo mít negativní vliv na věřitele či potenciální věřitele společnosti.

Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

Mezi dobou obratu pohledávek a závazků je vhodné provést porovnání, které je vyjádřeno v následujícím grafu:



Graf č. 3: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska porovnání doby obratu pohledávek a závazků je pro společnost vhodnější, pokud doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě

společnost platí své závazky dříve, než inkasuje platby od svých odběratelů, a to pro ni není výhodné. Dá se říct, že při takové situaci prakticky „úvěruje“ své odběratele. Vztah mezi dobou obratu pohledávek a závazků nebyl ve sledovaném období u společnosti Rieter CZ s.r.o. konzistentní. V letech 2018 a 2019 dosahovala vyšších hodnot doba obratu závazků, což je pro společnost vhodnější situace, jak již bylo zmíněno. V ostatních letech sledovaného období bohužel bylo dosaženo opačného výsledku, kdy společnost splácela své závazky dříve, než inkasovala platby od svých odběratelů.

2.3.3.3 Ukazatele likvidity

V rámci analýzy likvidity budou analyzovány tři ukazatele, které představují také tři stupně likvidity. První z nich je běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně. Dále pohotová likvidita, též označována jako likvidita druhého stupně a posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která je z těchto tří ukazatelů nejpřísnější a je označována jako likvidita prvního stupně.

Běžná likvidita

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty běžné likvidity pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 28: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Běžná likvidita				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	3,06	1,94	1,41	1,22	1,17
Minerva Boskovice	3,07	3,60	4,14	7,65	8,20
VÚB	1,45	1,76	2,06	1,94	2,21
<i>Oborový průměr</i>	<i>1,66</i>	<i>1,67</i>	<i>1,56</i>	<i>1,47</i>	-

Dle odborné literatury se doporučené hodnoty běžné likvidity pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Analyzovaná společnost těchto hodnot dosahovala pouze v roce 2017. V prvním roce sledovaného období dosáhla společnost hodnoty 3,06, což může být zbytečně vysoká hodnota. Naopak v letech 2018-2020 společnost nedosahovala ani minimální doporučené hranice, a navíc se hodnota běžné likvidity v čase stále snižovala. Nejlepších výsledků dosahoval konkurent VÚB, který dosahoval vhodných hodnot. Pouze v roce 2016 se pohyboval mírně pod minimální doporučenou hranicí, ovšem v následujících letech

udržoval hodnoty běžné likvidity v optimální výši. Naopak konkurent Minerva Boskovice dosahoval po celé sledované období, a to zejména v posledních letech, výrazně vyšších hodnot, než je doporučováno. To znamená, že má v oběžných aktivech drženo zbytečně velké množství prostředků.

Pohotová likvidita

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty pohotové likvidity pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 29: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Pohotová likvidita				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	2,07	1,28	0,77	0,59	0,75
Minerva Boskovice	1,16	1,20	4,14	7,65	5,14
VÚB	1,04	1,26	1,51	1,45	1,91
<i>Oborový průměr</i>	<i>1,09</i>	<i>1,07</i>	<i>0,94</i>	<i>0,86</i>	<i>-</i>

Analyzovaná společnost dosahovala ve sledovaném období hodnot pohotové likvidity v rozmezí 0,75-2,07. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1-1,5. Toto rozmezí společnost splňovala opět pouze v roce 2017. V roce 2016 byla hodnota pohotové likvidity opět příliš vysoká, a naopak v letech 2018-2020 již nedosahovala ani minimální doporučené hranice.

Je ovšem třeba vzít v potaz, že průměrné hodnoty oborového průměru se pohybují okolo minimální doporučené hranice a v letech 2018 a 2019 jsou dokonce nižší. Ve srovnání s konkurencí si nejlépe vedl opět konkurent VÚB, naopak likviditu společnosti Minerva Boskovice lze považovat za příliš vysokou.

Okamžitá likvidita

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty okamžité likvidity pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 30: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Okamžitá likvidita				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	1,01	0,41	0,17	0,17	0,24
Minerva Boskovice	0,19	0,16	0,38	0,43	0,38
VÚB	0,66	0,35	0,65	0,93	1,25
<i>Oborový průměr</i>	<i>0,27</i>	<i>0,28</i>	<i>0,25</i>	<i>0,23</i>	-

Okamžitá likvidita společnosti nabývá vzhledem k doporučovaným hodnotám, které se pohybují v rozmezí 0,2-0,5, poměrně vhodných výsledků. V prvním sledovaném roce byla okamžitá likvidita společnosti zbytečně vysoká a její finanční prostředky by pravděpodobně mohly být využity lépe. V následujících letech již byly hodnoty okamžité likvidity na příznivější úrovni. V roce 2017 a 2020 společnost splňovala doporučené rozmezí. V letech 2018 a 2019 byly její hodnoty sice pod minimální doporučenou hranicí, ovšem rozdíl není příliš výrazný.

Co se týká konkurence, tak společnost Minerva Boskovice dosahovala velmi vhodných hodnot v letech 2018-2020. V letech 2016 a 2017 byly její hodnoty mírně pod hranicí minimální doporučené hodnoty, ovšem ne s výrazným rozdílem. Společnost VÚB dosahovala vhodné likvidity v roce 2017. V letech 2016 a 2018 mírně překračovala doporučené rozmezí a v posledních dvou letech sledovaného období byla její okamžitá likvidita již výrazně nad hranicí 0,5.

2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

V této kapitole budou využity ukazatele celková zadluženost, úrokové krytí a doba splácení dluhů.

Celková zadluženost

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty celkové zadluženosti pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 31: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44, 37)

Název	Celková zadluženost [%]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	24,34	38,31	45,76	54,42	60,45
Minerva Boskovice	22,71	18,40	16,28	11,48	12,20
VÚB	34,21	41,11	35,67	37,64	30,84
<i>Oborový průměr</i>	41,35	42,15	46,82	47,57	-

Dle odborné literatury by se hodnoty celkové zadluženosti měly pohybovat do 50 %. Také lze pozorovat, že celková zadluženost oborového průměru se pohybuje v rozmezí 41,35-47,57 %. Celková zadluženost analyzované společnosti se ve sledovaném období stále zvyšovala. V roce 2016 dosahovala nízké hodnoty 24,34 %, ovšem na konci sledovaného období, tedy v roce 2020, dosahovala hodnoty již 60,45 %. Konkurenční společnost Minerva Boskovice dosahuje velmi nízkých hodnot celkové zadluženosti. Tato konzervativnější strategie nenese velká rizika, ovšem na druhou stranu se společnost může připravovat o vyšší rentabilitu vlastního kapitálu. Celková zadluženost společnosti VÚB se pohybuje v rozmezí 30,84-41,11 %. Celková zadluženost analyzované společnosti vykazuje poměrně dobré výsledky, ovšem v roce 2020 již hodnota přesahuje 60 % a společnost by měla zvyšujícímu zadlužení věnovat pozornost.

Úrokové krytí

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty úrokového krytí pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o., její dva konkurenty a pro oborový průměr:

Tabulka č. 32: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44)

Název	Úrokové krytí [krát]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	-	231,74	77,91	-2,57	-1,03
Minerva Boskovice	30,24	27,49	35,62	47,65	9 898,80
VÚB	47,31	41,68	56,98	34,80	43,36
<i>Oborový průměr</i>	5,67	6,74	4,06	8,37	-

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, odborná literatura uvádí, že hodnota úrokového krytí by měla mít hodnotu alespoň 5. Analyzovaná společnost měla v roce 2016 nulové nákladové úroky, tedy výpočet ukazatele pro tento rok postrádá smysl. V následujících

dvou letech byly hodnoty úrokového krytí velmi vysoké, stejně jako u konkurenčních společností. V letech 2019 a 2020 jsou výsledky úrokového krytí pro společnost Rieter CZ s.r.o. záporné, protože dosahovala záporného provozního výsledku hospodaření.

Doba splácení dluhů

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty doby splácení dluhů pro analyzovanou společnost Rieter CZ s.r.o. a její dva konkurenty:

Tabulka č. 33: Doba splácení dluhů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 43, 44)

Název	Doba splácení dluhů [roky]				
	2016	2017	2018	2019	2020
Rieter CZ	2,08	4,47	-12,99	-7,62	-12,23
Minerva Boskovice	2,61	2,36	1,44	3,00	9,56
VÚB	1,00	-7,17	0,79	1,63	1,63

Doba splácení dluhů činila v roce 2016 u analyzované společnosti hodnotu 2,08. Tato hodnota značí, že by společnost byla schopna vlastními silami z provozního cash flow splatit své závazky za dva roky. V následujícím roce vzrostla hodnota na 4,47 let. Obecně je možné tyto hodnoty vnímat pozitivně a nevyplývá z nich, že by společnost nebyla schopná své závazky splácet. V letech 2018-2020 bohužel bylo provozní cash flow společnosti záporné a výsledné hodnoty ukazatele tedy mají zápornou hodnotu.

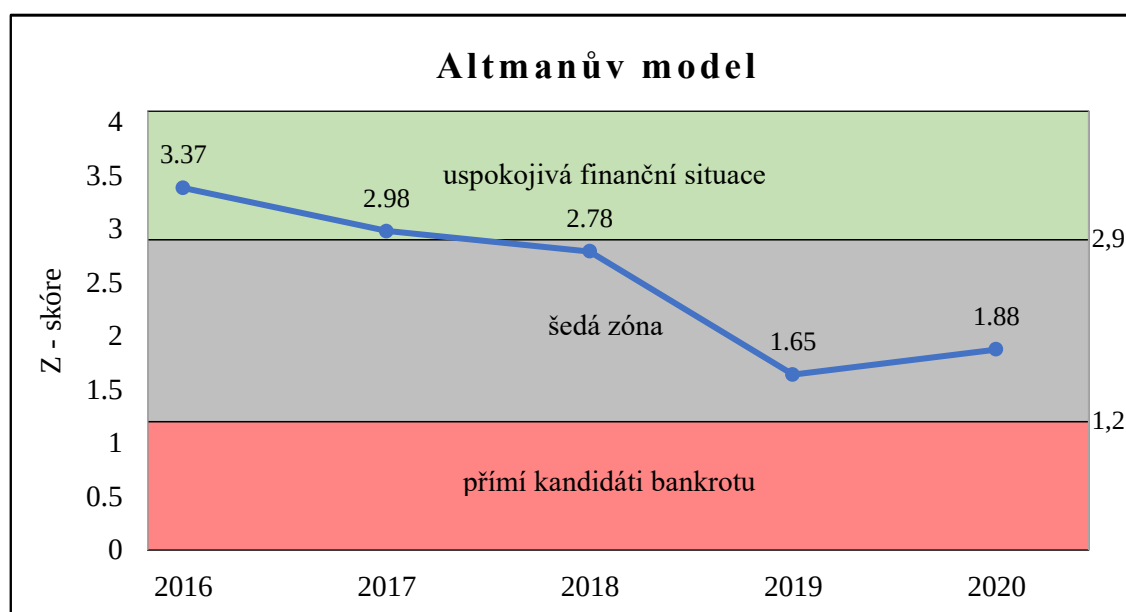
2.3.4 Souhrnný index hodnocení

V rámci této kapitoly bude aplikován **Altmanův model**, též nazýván jako Z-skóre. Souhrnné indexy hodnocení se snaží vyjádřit celkovou finančně-ekonomickou situaci společnosti pomocí jednoho čísla. Poskytují tak rychlý přehled o tom, jak si společnost vede z hlediska jejího hospodaření.

Výsledné hodnoty pro analyzovanou společnost jsou uvedeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 34: Altmanův model
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Ukazatel	Hodnoty				
	2016	2017	2018	2019	2020
X1	0,43	0,33	0,18	0,11	0,10
X2	0,29	0,20	0,22	0,27	0,21
X3	0,07	0,10	0,09	-0,02	-0,01
X4	1,96	0,94	0,58	0,43	0,34
X5	1,80	1,88	1,96	1,23	1,52
Z	3,37	2,98	2,78	1,65	1,88



Graf č. 4: Altmanův model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky, kterých analyzovaná společnost dosáhla, jsou velmi přehledně zobrazeny ve výše uvedeném grafu. Společnost Rieter CZ s.r.o. se v letech 2016 a 2017 nacházela v zóně uspokojivé finanční situace a tento výsledek lze hodnotit velmi pozitivně. V následujících letech se hodnota již bohužel dostala do šedé zóny, která značí, že o finančním zdraví společností není možné jednoznačně rozhodnout (W4). V roce 2018 byla hodnota stále ještě velmi blízko hranici, kde se již nachází zóna uspokojivé finanční situace. Následně bylo bohužel v roce 2019 dosaženo nejhoršího výsledku za celé sledované období, a to hodnoty 1,65. Pozitivním zjištěním je, že v posledním sledovaném roce se hodnota Z-skóre opět zvýšila. Dále je také důležité, že se společnost v žádném roce nenacházela v zóně přímých kandidátů bankrotu, což by znamenalo, že její finanční zdraví je ohroženo.

2.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Na základě předešlé kapitoly, kde byly zpracovány vybrané metody finanční analýzy společnosti Rieter CZ s.r.o. společně s porovnáním s konkurenčními podniky a oborovými průměry, lze nyní provést komplexní zhodnocení finančního zdraví podniku.

Obecně lze tvrdit, že ze zpracování nevyplynuly žádné závažné problémy, které by omezovaly chod společnosti. Na úvod je také důležité zmínit to, že vybraná společnost vykazovala v prvních třech sledovaných letech kladných výsledků hospodaření za účetní období, z čehož vyplývá, že se společnosti dařilo v těchto letech dosahovat zisk.

Ze struktury **aktiv** bylo zjištěno, že je společnost kapitálově lehká, neboť dominantní část celkových aktiv společnosti ve všech letech tvoří oběžná aktiva, jejichž hodnota se pohybuje okolo dvou třetin celkové hodnoty aktiv. Menší část poté tvoří dlouhodobý majetek, který tvoří zhruba jednu třetinu. Z analýzy **pasiv** byl u společnosti zjištěn trend, kdy se v čase postupně snižoval podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech společnosti, a naopak se postupně zvyšoval podíl cizích zdrojů. Z těchto výsledků je tedy patrné, že společnosti v čase každoročně rostla zadluženost.

Z hlediska **rentability** nedosahovala společnost ve sledovaném období příliš dobrých výsledků (W2). Nejlepších hodnot ve srovnání s konkurencí a oborovým průměrem dosahovala společnost v rámci rentability vlastního kapitálu, kde v letech 2017 a 2018 bylo dosaženo vyšších hodnot než u konkurenčních společností a oborového průměru. Z hlediska dalších dvou ukazatelů rentability si společnost vedla spíše hůře než její konkurenti a oborový průměr. V letech 2019 a 2020 byly výsledky jednoznačné, protože analyzovaná společnost Rieter CZ s.r.o. dosahovala záporných výsledků hospodaření (W3), zatímco konkurentům se podařilo vykazovat kladné výsledky hospodaření.

Z hlediska analýzy **aktivity** dosahuje společnost Rieter CZ s.r.o. dobrých výsledků. Ukazatele obrát celkových aktiv, obrát dlouhodobého majetku a doba obrátu zásob vypovídají o tom, že analyzovaná společnost efektivně využívá svůj majetek a také dobře hospodář se svými zásobami, které nejsou ve společnosti příliš dlouho drženy (S5).

Společnost tedy disponuje přiměřenou majetkovou vybaveností a pravidelně investuje do obnovy tohoto majetku. O tom vypovídá také to, že hodnota dlouhodobého majetku

v letech roste (vyjma posledního roku, kdy došlo k nepatrnému poklesu), a proto lze usuzovat, že se společnost snaží o modernizaci stávajícího majetku či jej nahrazuje zcela novým. Prostor pro zlepšení vyplývá z porovnání doby obratu pohledávek a závazků, protože po většinu sledovaného období byla doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků, což je stav, který pro společnost nepřináší výhody. Na druhou stranu ve srovnání s konkurencí jsou výsledky těchto ukazatelů poměrně pozitivní a nevyplývají z nich žádné problémy.

Hodnoty ukazatelů **likvidity** se u analyzované společnosti v čase postupně snižují. V prvním roce sledovaného období dosahovala společnost u všech stupňů likvidity vyšších hodnot, než je maximální doporučená hranice. Následně v roce 2017 dosahovala společnost nejvhodnějších výsledků likvidity za celé sledované období. Ve zbývajících třech letech byla likvidita společnosti nižší, než je žádoucí a její výsledky nedosahovaly (kromě roku 2020 v rámci okamžité likvidity) minimálních doporučených hranic. Oborový průměr se pohyboval po celé sledované období okolo spodní hranice minimálních doporučených hodnot a poskytuje dobrou možnost srovnání. Obecně nejlepších výsledků dosahovala společnost VÚB. Společnost Minerva Boskovice disponovala často zbytečně vysokými hodnotami likvidity, což může značit neefektivní využívání prostředků. Hodnoty likvidity analyzované společnosti by bylo vhodné zejména v posledních letech dostat na vyšší úroveň a zvýšit tak likviditu společnosti. Na druhou stranu nelze výsledky považovat za vyloženě problematické a nedá se říct, že by jednoznačně značily problémy s likviditou.

Nejlepší informace nám z hlediska analýzy **zadluženosti** poskytuje celková zadluženost. Ta se ve sledovaném období pohybovala v poměrně vhodné výši, ovšem její stoupající trend způsobil, že v roce 2020 již přesáhla hranici 60 % a to je již poměrně vysoká hodnota v porovnání s oborovými průměry a doporučovanými hodnotami. Je tedy třeba věnovat zadluženosti společnosti pozornost a vyvinout snahu o to, aby se v následujících letech již výrazně nezvyšovala, protože by to mohlo ohrozit stabilitu analyzované společnosti (W1). Ukazatele úrokového krytí a doby splácení dluhů mají pro účely analýzy zadluženosti horší vypovídací schopnost z důvodu, že společnost měla v letech 2019 a 2020 záporný provozní výsledek hospodaření a v letech 2018-2020 také záporné provozní cash flow. Výsledky v těchto letech jsou tedy v záporných hodnotách a nelze z nich vyvozovat vhodné závěry. V letech 2016 a 2017 dosahovala společnost obecně

dobrých výsledků, protože úrokové krytí dosáhlo vysokých hodnot a doba splácení dluhů naopak nebyla příliš vysoká.

2.5 SWOT analýza

Na závěr, aby byl sumář všech předchozích analýz (vnějších i vnitřních), bude zpracována SWOT analýza. Nejdříve budou určeny a popsány vnitřní faktory společnosti (silné a slabé stránky), následně vnější faktory (příležitosti a hrozby) a nakonec této analýzy bude aplikováno bodové hodnocení včetně formulace výstupu celé analýzy.

Silné stránky (Strengths)

- S1: Kvalitní výroba a dodání „na klíč“ (vlastnictví certifikátu ISO 9001:2015)
- S2: Dlouholetá tradice a zkušenosti společnosti
- S3: Vysoká míra investic do inovací
- S4: Stabilita společnosti
- S5: Efektivní využívání aktiv
- S6: Nízká fluktuace zaměstnanců (průměrná délka pracovního poměru je 10 let)

Slabé stránky (Weaknesses)

- W1: Nárůst zadluženosti
- W2: Nízké hodnoty rentability
- W3: Ztrátové roky 2019, 2020
- W4: Snižování hodnoty Z-skóre

Příležitosti (Opportunities)

- O1: Příchod nové pracovní síly (souvise s Válkou na Ukrajině)
- O2: Nová vláda (volby říjen 2021)
- O3: Růst míry nezaměstnanosti (zvyšuje se počet lidí hledajících práci)
- O4: Vyjednávací síla zákazníků
- O5: Bariéry vstupu do odvětví (nízká pravděpodobnost vstupu nové konkurence)

Hrozby (Threats)

- T1: Dopady pandemie koronaviru (pokles výkonu ekonomiky)
- T2: Válka na Ukrajině (nestabilní politická situace)
- T3: Růst inflace v České republice

- T4: Růst úrokových sazeb
- T5: Stárnutí populace (každoroční snižování počtu produktivních obyvatel)
- T6: Každoroční nárůst minimální mzdy (růst osobních nákladů)

Pro lepší vypovídací schopnost SWOT analýzy bude následně provedena aplikace bodového hodnocení.

2.5.1 Bodové hodnocení

Nyní je zapotřebí jednotlivé položky SWOT analýzy dále oklasifikovat, a to z hlediska váhy a hodnocení. Silné stránky a příležitosti mohou nabýt hodnoty od 1 do 5 (od nejnižší po nejvyšší spokojenost). U slabých stránek a hrozeb bude hodnocení obdobné, jen budou hodnoty záporné, tedy na stupnici od -1 do -5 (od nejnižší po nejvyšší nespokojenost).

Tabulka č. 35: Bodové hodnocení SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Silné stránky (Strengths)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	5	0,20	1,00
S2	5	0,18	0,90
S3	4	0,15	0,60
S4	4	0,13	0,52
S5	5	0,19	0,95
S6	4	0,15	0,60
Celkové hodnocení			4,57

Slabé stránky (Weaknesses)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
W1	-2	0,12	-0,24
W2	-4	0,28	-1,12
W3	-5	0,31	-1,55
W4	-3	0,16	-0,48
Celkové hodnocení			-3,39

Příležitosti (Opportunities)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	4	0,18	0,72
O2	3	0,14	0,42
O3	2	0,18	0,36
O4	4	0,20	0,80
O5	5	0,30	1,50
Celkové hodnocení			3,80

Hrozby (Threats)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
T1	-5	0,26	-1,30
T2	-5	0,24	-1,20
T3	-4	0,17	-0,68
T4	-3	0,13	-0,39
T5	-3	0,12	-0,36
T6	-2	0,08	-0,16
Celkové hodnocení			-4,09

Součet vah u jednotlivých kategorií (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) musí být roven 1. Celkový výsledek pro každý faktor získávám vynásobením sloupce váhy a hodnocení. Tyto výsledky jednotlivých faktorů jsou v dané kategorii následně sečteny a je tak zjištěno hodnocení interní a externí části SWOT analýzy.

Na závěr je proveden součet interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby) části analýzy, čímž se získá celková výsledná bilance, která může nabývat hodnoty v rozpětí od -10 do 10.

Hodnocení interní, externí části a výsledné bilance SWOT analýzy je stanoveno v následující tabulce.

Tabulka č. 36: Výsledná bilance SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové hodnocení interních faktorů	1,18
Celkové hodnocení externích faktorů	-0,29
Výsledné hodnocení SWOT analýzy	0,89

Výsledné hodnocení SWOT analýzy dosáhlo kladné hodnoty ve výši 0,89, z čehož lze usuzovat, že analyzovaná společnost má potenciál pro další působení na trhu. V rámci interních faktorů překonaly silné stránky ty slabé a výsledné hodnocení interních faktorů dosáhlo tedy kladné hodnoty ve výši 1,18. U externích faktorů dosáhlo celkové hodnocení naopak záporné hodnoty, poněvadž hrozby dosahují vyšších hodnot než příležitosti. Tento výsledek zapříčinila zejména současná situace – válka na Ukrajině (T2) a dopady pandemie koronaviru (T1). Obě hrozby totiž mají velký vliv na pokles výkonu ekonomiky. Externí faktory nicméně nelze ovlivnit, proto je důležité zaměřit se na faktory interní čili na posílení silných stránek společnosti a zároveň na eliminaci stránek slabých.

V rámci implementace výsledků této analýzy do finančního plánu bude uvažováno, že společnost má předpoklady k růstu tržního podílu, a to nejméně na úrovni průměrného tempa růstu z let minulých. Tyto výsledky budou použity při prognóze tržeb, což je podstatná část práce při sestavování finančního plánu.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce bude sestaven návrh finančního plánu pro vybranou společnost Rieter CZ s.r.o. pro roky 2021-2024. Návrh finančního plánu bude vycházet z poznatků dosažených z předchozí kapitoly, tedy ze strategické a finanční analýzy. Pro zpracování návrhu je také využito výročních zpráv společnosti a konzultací s vedením.

V úvodu této kapitoly budou nejdříve stanoveny cíle pro plánovací období, dále budou uvedeny předpoklady pro sestavení finančního plánu a poté bude zpracována prognóza generátorů hodnoty, jejichž prognóza by měla tvořit základní kostru pro finanční plán. Následně bude představen výsledný finanční plán (v optimistické a pesimistické variantě) a na závěr této kapitoly bude provedeno zhodnocení obou variant na základě metod finanční analýzy.

3.1 Stanovení cíle pro plánovací období

Finanční plán napomáhá společnosti zajistit finanční stabilitu, likviditu a posoudit jednotlivé zdroje nezbytné k financování její činnosti. Zároveň přispívá ke zjištění možných rizik, které mohou v budoucnosti nastat a ohrozit tak fungování společnosti.

Hlavním cílem je tedy poskytnout společnosti Rieter CZ s.r.o. představu o její budoucí finanční situaci vyplývající dle současných předpokladů.

3.2 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Ještě předtím, než bude přistoupeno k samotné tvorbě finančního plánu, se bude tato kapitola věnovat předpokladům, které jsou nedílnou součástí potřebnou pro sestavení finální podoby finančního plánu. Bude se jednat o předpoklady v oblasti likvidity a zadluženosti společnosti, plánování investic a závazků k mateřské společnosti a také plánovaných podílů na zisku spolu s výpočtem efektivní sazby daně.

3.2.1 Likvidita společnosti

Na základě provedené finanční analýzy bylo zjištěno mírné zhoršení v oblasti likvidity. Výsledky však nejsou považovány za problematické, ani nelze říct, že by značily

problémy s likviditou společnosti, ovšem hodnoty v posledních letech spadly pod úroveň doporučených hodnot. Hodnoty by bylo tedy vhodné v následujících letech dostat zpět na vyšší úroveň a zvýšit tak likviditu společnosti.

Peněžní prostředky budou prognózovány na úrovni minimální provozně potřebné likvidity, za kterou bude považována hodnota odpovídající minimální doporučené hranici okamžité likvidity, která činí 0,20. V případě, že interní zdroje společnosti nebudou stačit, bude uvažováno navýšení půjček od mateřské společnosti.

3.2.2 Zadluženost společnosti

Finanční analýza také odhalila, že zadluženost společnosti se ve sledovaném období pohybovala v poměrně vhodné výši, nicméně její stoupající trend způsobil, že v roce 2020 již přesáhla hranici 60 %, což je poměrně vysoká hodnota v porovnání s oborovými průměry i doporučenými hranicemi. Za účelem zvýšení stability se bude vybraná společnost snažit v následujících letech o postupné snižování její zadluženosti. Investice budou prvotně financovány z vlastních zdrojů, přičemž se počítá s reinvestováním části zisku (viz. kapitola 3.2.5). Tento předpoklad bude součástí sestaveného finančního plánu.

S očekávanou zadlužeností úzce souvisí další z předpokladů viz. 3.2.3 – Investice.

3.2.3 Investice

Společnost Rieter CZ s.r.o. neplánuje v následujících letech investovat takové množství prostředků jako tomu bylo v posledních letech. Pro následující období volí spíše opatrnější strategii, a to i v souvislosti s tím, že v současné době dochází k výraznému nárůstu cen pohonných hmot, energií a materiálu, a tím k zvyšování nákladů společnosti, což není vhodná chvíle pro expandování.

3.2.4 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba

Společnost nevyužívá žádných závazků k úvěrovým institucím.

Položka „Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“, která je evidována v rozvaze, představuje krátkodobé cizí zdroje získané od mateřské společnosti. Výše těchto závazků bude plánována vzhledem k potřebné likviditě, zadluženosti a cash flow společnosti.

Výsledné hodnoty těchto závazků budou následně součástí cizích zdrojů v plánované rozvaze společnosti.

Tyto krátkodobé cizí zdroje čerpané od mateřské společnosti ovlivňují výši nákladových úroků, které jsou součástí finančního výsledku hospodaření a jejich výsledná hodnota bude opět uvedena v plánovaném výkazu zisku a ztráty.

Pro plánování nákladových úroků bude využito průměrné úrokové sazby, která byla vypočítána za předpokladu, že nákladové úroky byly poděleny stavem úvěru ke konci minulého roku (počátečním stavem úvěru k danému roku), viz. následující tabulka:

Tabulka č. 37: Průměrná úroková sazba

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Hodnota					
	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba [tis. Kč]	0	50 378	150 000	450 000	700 000	-
Nákladové úroky [tis. Kč]		404	1 431	12 701	11 751	-
Průměrná úroková sazba	-	-	2,84 %	8,47 %	2,61 %	4,64 %

3.2.5 Podíly na zisku

Pro zjištění rozdělení podílů na zisku mezi společníky se vychází z účetní závěrky, která je každý rok schválena nejvyšším orgánem společnosti. O vyplacení tedy rozhoduje valná hromada. V rámci práce však budou podíly na zisku plánovány na základě průměrného výplatního podílu za minulé období, tedy roky 2016-2020.

Tabulka č. 38: Podíly na zisku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Hodnota					
	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
VH za účetní období [tis. Kč]	46 448	86 402	93 907	-47 434	-16 427	-
Podíly na zisku [tis. Kč]	-	80 000	0	0	0	-
Podíly na zisku	-	172,24 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	43,06 %

3.2.6 Efektivní sazba daně

Pomocí efektivní sazby daně lze porovnávat skutečné daňové zatížení jednotlivých společností na rozdíl ze zákona stanovené sazby daně z příjmů PO, která vždy činí 19 %.

Tabulka č. 39: Efektivní sazba daně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Hodnota					
	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
VH před zdaněním [tis. Kč]	48 115	93 770	107 617	-55 011	-16 696	-
Daň z příjmů [tis. Kč]	1 667	7 368	13 710	-7 577	-269	-
Efektivní sazba daně⁹	3,46 %	7,86 %	12,74 %	-	-	8,02 %

Za minulé období dosahovala společnost průměrně efektivní sazby ve výši 8,02 %. Tato sazba bude dále využita v rámci plánovaného období pro výpočet daně.

3.3 Generátory hodnoty

Dále bude zpracována prognóza generátorů hodnoty, které tvoří základ pro sestavení finančního plánu.

Blíže budou specifikovány čtyři generátory hodnoty, kterými jsou:

- tržby,
- provozní zisková marže,
- položky pracovního kapitálu a
- investice do dlouhodobého majetku.

3.3.1 Prognóza tržeb

Prvním a zároveň základním generátorem hodnoty jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, jelikož tvoří nejdůležitější složku výnosů analyzované společnosti. Zároveň se jedná o rozhodující položku v plánovaném výkazu zisku a ztráty.

Ke stanovení prognózy tržeb je zapotřebí si na základě regresní a korelační analýzy stanovit, který makroekonomický ukazatel (nezávisle proměnná) je vhodný pro prognózování tržeb odvětví dle klasifikace CZ-NACE 28 – Výroba strojů a zařízení j. n. (závisle proměnná), do kterého společnost spadá svojí ekonomickou činností.

Pro zjištění závislosti mezi výše uvedenými veličinami bude využito **Pearsonova korelačního koeficientu**.

⁹ Z důvodů záporného výsledku hospodaření není v letech 2019 a 2020 efektivní sazba daně počítána.

Výsledky tržeb a vybraných makroekonomických ukazatelů jsou zobrazeny v následující tabulce. U makroekonomických ukazatelů jsou navíc uvedeny předpokládané hodnoty pro roky 2021-2024, které jsou predikovány Ministerstvem financí České republiky.

Tabulka č. 40: Pearsonův koeficient korelace¹⁰

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 37, 45, 46)

Rok	Tržby z prodeje vl. výr. a sl. - odvětví [mil. Kč]	HDP [mil. Kč, stálé ceny]	HDP [mil. Kč, běžné ceny]	Výdaje domácností na spotřebu [mil. Kč, běžné ceny]	Obecná míra nezaměst. [% , průměr]	Průměrná míra inflace – index spotřeb. cen [%]
2011	142 728	4 327 747	4 062 323	1 984 000	6,70	1,90
2012	152 181	4 293 774	4 088 912	1 998 000	7,00	3,30
2013	156 879	4 291 803	4 142 811	2 026 000	7,00	1,40
2014	178 873	4 388 888	4 345 766	2 100 000	6,10	0,40
2015	181 856	4 625 378	4 625 378	2 181 000	5,10	0,30
2016	185 422	4 742 737	4 796 873	2 273 000	4,00	0,70
2017	193 788	4 987 876	5 110 743	2 420 000	2,90	2,50
2018	201 861	5 147 421	5 409 665	2 568 000	2,20	2,10
2019	201 237	5 303 361	5 790 348	2 711 000	2,00	2,80
2020	208 191	4 995 882	5 694 387	2 598 000	2,60	3,20
2021	-	5 142 000	6 103 000	2 814 000	2,80	3,80
2022	-	5 301 000	6 617 000	3 112 000	2,30	8,50
2023	-	5 467 000	7 019 000	3 293 000	2,20	2,60
2024	-	5 591 000	7 356 000	3 467 000	2,10	2,20
Pearsonův korelační koeficient		0,9004	0,9155	0,9037	-0,9249	-0,0434

Z výše uvedené tabulky bylo zjištěno, že Pearsonův korelační koeficient nabývá hodnot v rozmezí -0,92 až 0,92. Nejvyšší závislosti je dosaženo v případě, kdy se hodnota korelačního koeficientu přibližuje hodnotě 1 nebo -1, čemuž se nejvíce blíží ukazatel obecné míry nezaměstnanosti nebo ukazatel HDP v běžných cenách.

Mezi tržbami a těmito dvěma ukazateli je tedy velmi silná závislost a lze na jejich základě zjišťovat budoucí prognózu tržeb. Protože predikce HDP by měla přesněji reflektovat budoucí ekonomický vývoj, přičemž hodnota výběrového koeficientu korelace je jen zanedbatelně nižší a dostatečně vysoká pro jeho využití, byl zvolen ukazatel HDP v běžných cenách.

¹⁰ Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb pro odvětví roku 2020 byly zjištěny na základě predikce, a to z toho důvodu, že v době zpracování nebyla na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu zveřejněna hodnota pro tento rok.

Dále byla zjištěna spojnice trendu, která nejlépe interpretovala data historická, aby byla zvolena i pro predikci dat budoucích. V rámci tohoto zjištění bylo spočítáno pět jednotlivých trendů, jejichž rovnice spolu s koeficientem determinace jsou uvedeny v následující tabulce. **Koeficient determinace (R^2)** zjišťuje kvalitu regresního modelu, z čehož plyne, že čím vyšší hodnoty dosahuje, tím kvalitnější je predikce. Koeficient však může dosahovat maximálně hodnoty 1.

Při výpočtu nebyla čísla zaokrouhlována, aby bylo dosaženo maximální přesnosti.

Tabulka č. 41: Koeficienty determinace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Trend	Rovnice	R^2
Exponenciální	$y = 74\,274,2459046265e^{0,00000018320623860832x}$	0,8098
Lineární	$y = 0,0320138484673487x + 26\,478,749599958$	0,8381
Logaritmický	$y = 156\,730,542916778\ln(x) - 2\,229\,750,78999992$	0,8669
Polynomický 2.stupeň	$y = -2,377395440757E-08x^2 + 0,263129098158485x - 526\,490,022911831$	0,9474
Mocninný	$y = 0,178761482531272x^{0,898582354515104}$	0,8412

Koeficient determinace (R^2) dosahuje u všech trendů hodnoty nad 0,8, z čehož lze usuzovat kvalitu predikcí. Nejvyšší hodnoty však dosahuje polynomický trend druhého stupně a dále trend logaritmický.

V následující tabulce lze vidět prognózu tržeb odvětví dle jednotlivých trendů:

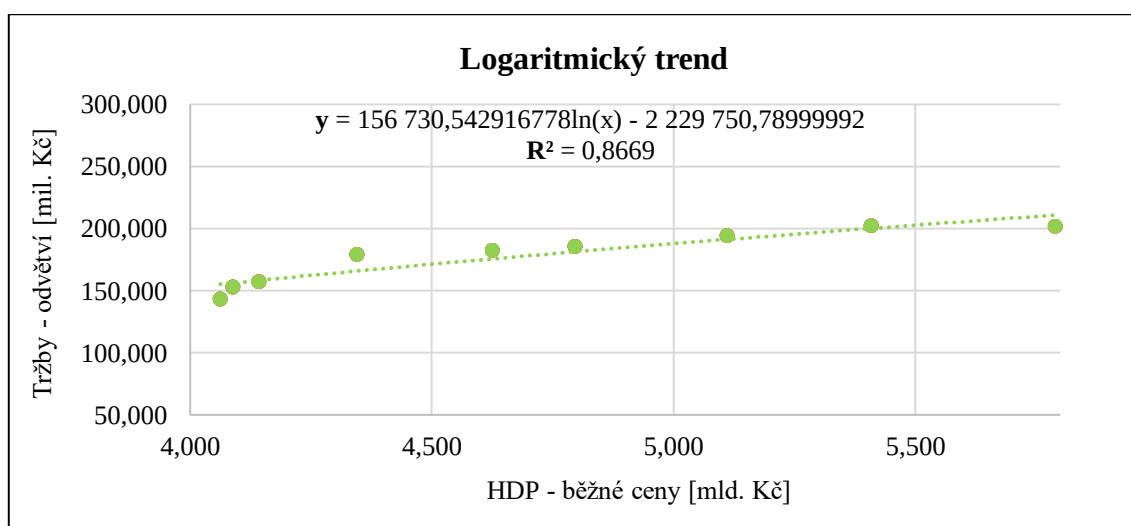
Tabulka č. 42: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Predikce HDP [mil. Kč, běžné ceny]	5 694 387	6 103 000	6 617 000	7 019 000	7 356 000
<i>růst</i>		7,18 %	8,42 %	6,08 %	4,80 %
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – odvětví [mil. Kč]					
Exponenciální trend	210 821	227 209	249 645	268 725	285 839
<i>růst</i>		7,77 %	9,87 %	7,64 %	6,37 %
Lineární trend	208 778	221 859	238 314	251 184	261 973
<i>růst</i>		6,27 %	7,42 %	5,40 %	4,30 %
Logaritmický trend	208 191	219 053	231 726	240 970	248 320
<i>růst</i>		5,22 %	5,79 %	3,99 %	3,05 %
Polynomický trend 2. stupeň	200 974	193 888	173 700	149 157	122 661
<i>růst</i>		-3,53 %	-10,41 %	-14,13 %	-17,76 %
Mocninný trend	210 184	223 688	240 547	253 639	264 556
<i>růst</i>		6,43 %	7,54 %	5,44 %	4,30 %

Jak již bylo řečeno, dle výpočtu koeficientu determinace dosáhl nejvyšší hodnoty polynomický trend druhého stupně. Nicméně, jak si lze všimnout z tabulky, všechny trendy, vyjma právě trendu polynomického, odhadují nárůst tržeb v odvětví. Polynomický trend jako jediný predikuje výrazný pokles (a jako jediný nepředstavuje monotónní funkci, predikované hodnoty jsou zřejmě za maximem funkce) a lze usuzovat, že reaguje na změnu nezávisle proměnné odlišným způsobem a jeho predikce se jeví jako méně reálná.

S ohledem na minulý vývoj tržeb odvětví a také ekonomické předpoklady budoucího vývoje, lze za reálnější a přesnější variantu považovat logaritmický trend, který dosahuje druhého nejvyššího koeficientu determinace, a to 0,8669.



Graf č. 5: Korelační diagram pro logaritmický trend
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle logaritmického trendu regresní analýzy HDP v běžných cenách, který byl zvolen za nejvhodnější variantu, byla zjištěna prognóza tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb odvětví, která bude tvořit základ neboli střed prognózy, který bude dále upraven pro pesimistickou variantu jako -5 % a pro optimistickou jako +5 %.

Tabulka č. 43: Prognóza tržeb odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – odvětví [tis. Kč]		
	Pesimistická varianta	Střed	Optimistická varianta
2021	208 100 182	219 052 823	230 005 464
2022	220 139 996	231 726 312	243 312 627
2023	228 921 566	240 970 070	253 018 573
2024	235 904 033	248 320 035	260 736 036

Varianty odhadují možný budoucí vývoj české ekonomiky a daného odvětví. V případě, že se situace bude vyvíjet hůř, než předpovídá současný „střed“, tak budou výsledky směřovat k variantě pesimistické, a naopak v případě, kdy se bude situace vyvíjet lépe, tak se výsledky budou přibližovat variantě optimistické. Samozřejmě může nastat také situace, kdy se vývoj od předpovědi odchýlí natolik, že skutečné hodnoty přesáhnou jednu z variant, protože predikce jsou v současné době zatíženy velkou mírou nejistoty a nelze bohužel přesně určit budoucí vývoj.

Dále budou uvedeny varianty pro vývoj tržeb společnosti Rieter CZ s.r.o., které vychází z prognózy tržeb odvětví, a tržního podílu společnosti.

Co se týká tempa růstu tržního podílu, tak v letech 2011-2020 dosahovala společnost průměrného tempa růstu -1,45 %. Vývoj tohoto faktoru byl ovšem každým rokem velmi různorodý a v tomto časovém období společnost nedosahovala konzistentního vývoje. Například v roce 2019 dosáhla analyzovaná společnost zhoršení tržního podílu o -32,76 %, ale ihned následující rok dosáhla naopak zlepšení o 40,11 %. Z těchto kolísavých hodnot je těžké usuzovat budoucí vývoj tempa růstu tržního podílu.

V rámci prognózy bude stěžejní výsledek dosažený v analytické části této diplomové práce, a to výsledek celkové SWOT analýzy. Tento výsledek dosahuje kladných hodnot, a proto je také očekáván pozitivní vývoj tržního podílu v následujících letech. Společnost zároveň dosáhla v posledním sledovaném roce 2020 velmi vysokého tempa růstu tržního podílu o 40,11 % a očekává, že její přednosti v podobě výroby a dodání strojů „na klíč“ dle specifických požadavků zákazníka a přímé globální a servisní sítě, budou pozitivně ovlivňovat vývoj tržního podílu i v blízké budoucnosti.

I přesto je budoucí tempo růstu tržního podílu určeno po konzultaci s vedením spíše konzervativněji a je stanoveno jako 2 % v každém roce plánovacího období.

Pesimistická varianta

V následující tabulce je uvedena pesimistická varianta prognózující tržby společnosti:

Tabulka č. 44: Pesimistická varianta – prognóza tržeb společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 37)

Rok	Tržby – odvětví		Tržby – Rieter CZ		Tržní podíl Rieter CZ	
	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [%]	Tempo růstu [%]
2010	130 882 879	-	2 462 376	-	1,88	-
2011	142 727 570	8,30	2 412 794	-2,05	1,69	-10,15
2012	152 181 488	6,21	1 640 425	-47,08	1,08	-36,24
2013	156 879 077	2,99	1 697 012	3,33	1,08	0,35
2014	178 873 287	12,30	1 965 965	13,68	1,10	1,60
2015	181 856 358	1,64	1 224 455	-60,56	0,67	-38,74
2016	185 421 763	1,92	1 231 922	0,61	0,66	-1,32
2017	193 788 406	4,32	1 648 506	25,27	0,85	28,04
2018	201 860 626	4,00	2 312 079	28,70	1,15	34,64
2019	201 237 178	-0,31	1 549 940	-49,17	0,77	-32,76
2020	208 191 475	3,34	2 246 663	31,01	1,08	40,11
2021	208 100 182	-0,04	2 290 591	1,92	1,10	2,00
2022	220 139 996	5,47	2 471 578	7,32	1,12	2,00
2023	228 921 566	3,84	2 621 575	5,72	1,15	2,00
2024	235 904 033	2,96	2 755 567	4,86	1,17	2,00

Optimistická varianta

U této varianty bude uvedeno pouze plánovací období 2021-2024, protože předcházející hodnoty v letech 2011-2020 jsou totožné s variantou pesimistickou:

Tabulka č. 45: Optimistická varianta – prognóza tržeb společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 37)

Rok	Tržby – odvětví		Tržby – Rieter CZ		Tržní podíl Rieter CZ	
	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [%]	Tempo růstu [%]
2021	230 005 464	9,48	2 531 706	11,26	1,10	2,00
2022	243 312 627	5,47	2 731 744	7,32	1,12	2,00
2023	253 018 573	3,84	2 897 530	5,72	1,15	2,00
2024	260 736 036	2,96	3 045 627	4,86	1,17	2,00

Z výše uvedených tabulek vzešly dvě varianty predikující tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti Rieter CZ s.r.o. Tyto predikce tvoří základ pro plánování dalších položek potřebných pro sestavení finančního plánu.

Tabulka č. 46: Srovnání prognóz společnosti dle jednotlivých variant
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – Rieter CZ [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Pesimistická	2 290 591	2 471 578	2 621 575	2 755 567
Optimistická	2 531 706	2 731 744	2 897 530	3 045 627
Rozdíl	241 115	260 166	275 955	290 060

Výsledná prognóza u varianty pesimistické i optimistické vykazuje rostoucí tendenci a rozdíl mezi variantami se pohybuje od 241 115 tis. Kč do 290 060 tis. Kč.

3.3.2 Prognóza provozní ziskové marže

Prognóza provozní ziskové marže je dalším generátorem hodnoty, který je v práci zpracován před samotným sestavením finančního plánu.

Pro výpočet bude využit přístup zdola, který je uvedený v následující tabulce a při kterém se vypočítá podíl jednotlivých provozních položek výkazu zisku a ztráty na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb. V tabulce je také dopočítána provozní zisková marže před odpisy (rozdíl provozních výnosů a nákladů), jelikož odpisy budou prognózovány až v rámci investic do dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 47: Provozní zisková marže před odpisy – přístup zdola
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Podíl na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb					
	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
Tržby za prodej zboží	13,69 %	10,33 %	7,92 %	12,24 %	6,78 %	10,19 %
Výkonová spotřeba	84,50 %	87,57 %	88,01 %	89,55 %	86,83 %	87,29 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	0,85 %	-2,66 %	-0,68 %	-1,72 %	0,48 %	-0,74 %
Aktivace (-)	-0,01 %	-0,12 %	0,00 %	-0,27 %	0,00 %	-0,08 %
Osobní náklady	22,03 %	17,55 %	15,14 %	22,21 %	15,39 %	18,46 %
Ostatní provozní výnosy	0,87 %	0,68 %	0,47 %	1,35 %	0,96 %	0,87 %
Ostatní provozní náklady	1,62 %	0,62 %	-0,75 %	1,81 %	1,49 %	0,96 %
Provozní zisková marže před odpisy	5,57 %	8,06 %	6,67 %	2,01 %	3,54 %	5,17 %

Jednoznačně nejvýraznější provozní položkou je výkonová spotřeba (spotřeba materiálu, energie a náklady vynaložené na služby), která dosahuje průměrně 87,29 % podílu na tržbách. Dalšího významného podílu na tržbách dosahují osobní náklady společnosti, které slouží k vyplacení mezd pracovníkům.

Pokud jde o provozní ziskovou marži před odpisy, tak ta dosahovala za minulé období, tedy roky 2016 až 2020 průměrné hodnoty ve výši 5,17 % a nejvyšší hodnoty v roce 2017, která činila 8,06 %.

Dále byly stanoveny dvě varianty prognóz jednotlivých položek pro plánovací období 2021-2024 na základě průměru minulého období (který byl zjištěn v předchozím kroku) a predikovaných tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti. Na závěr byl u obou variant dopočítán provozní výsledek hospodaření před odpisy jako rozdíl výnosových a nákladových položek.

Varianty se samozřejmě liší prognózovanými tržbami, které v konečném důsledku mají vliv na jednotlivé položky a celkový provozní výsledek hospodaření před odpisy.

Pesimistická varianta

Následující tabulka zobrazuje pesimistickou variantu plánu prognózy provozního výsledku hospodaření před odpisy:

Tabulka č. 48: Pesimistická varianta – prognóza provozního VH před odpisy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 290 591	2 471 578	2 621 575	2 755 567
Tržby za prodej zboží	233 436	251 881	267 167	280 822
Výkonová spotřeba	1 999 498	2 157 485	2 288 420	2 405 384
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-17 057	-18 404	-19 521	-20 519
Aktivace (-)	-1 824	-1 968	-2 087	-2 194
Osobní náklady	422 955	456 374	484 071	508 813
Ostatní provozní výnosy	19 859	21 428	22 728	23 890
Ostatní provozní náklady	21 903	23 634	25 068	26 349
Provozní VH před odpisy	118 410	127 766	135 520	142 447

Optimistická varianta

V následující tabulce je uvedena optimistická varianta plánu prognózy provozního výsledku hospodaření před odpisy:

Tabulka č. 49: Optimistická varianta – prognóza provozního VH před odpisy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 531 706	2 731 744	2 897 530	3 045 627
Tržby za prodej zboží	258 009	278 395	295 290	310 383
Výkonová spotřeba	2 209 972	2 384 588	2 529 306	2 658 583
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-18 852	-20 342	-21 576	-22 679
Aktivace (-)	-2 016	-2 175	-2 307	-2 425
Osobní náklady	467 477	504 414	535 026	562 372
Ostatní provozní výnosy	21 949	23 683	25 120	26 404
Ostatní provozní náklady	24 208	26 121	27 707	29 123
Provozní VH před odpisy	130 874	141 215	149 785	157 441

3.3.3 Prognóza položek pracovního kapitálu

Třetím generátorem hodnoty jsou položky pracovního kapitálu, v rámci kterého budou prognózovány následující položky:

- zásoby,
- pohledávky,
- neúročené¹¹ krátkodobé závazky.

Dlouhodobých závazků společnost v minulém období v žádném roce nedosahovala, proto není tato položka plánována ani pro roky nadcházející.

Výchozím krokem pro plánování položek pracovního kapitálu je využití metody doby obratu, jehož výpočet je následující:

$$Doba\ obratu = \frac{\text{položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb}}{360}}$$

Vzorec č. 24: Doba obratu
(Zdroj: 3, s. 109)

V následující tabulce jsou uvedeny doby obratu zmíněných položek pracovního kapitálu, tedy zásob, pohledávek a neúročených krátkodobých závazků za minulé období spolu s jejich průměrnými hodnotami:

¹¹ Výše úročených závazků byla prognózována již v rámci kapitoly 3.2.4

Tabulka č. 50: Doba obratu položek pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Položka	Doba obratu [dny]					
	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
Zásoby	47,01	48,51	54,51	108,14	62,49	64,13
Pohledávky	49,99	64,73	51,40	70,94	75,27	62,47
Dlouhodobé pohledávky	1,80	0,93	0,33	2,87	1,88	1,56
Odložená daňová pohledávka	1,80	0,93	0,33	2,87	1,88	1,56
Krátkodobé pohledávky	48,19	63,80	51,07	68,07	73,39	60,91
Pohledávky z obchodních vztahů	39,64	56,50	43,83	55,70	54,44	50,02
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	1,77	0,59	0,10	0,58	13,68	3,35
Pohledávky ostatní	6,78	6,71	7,14	11,79	5,28	7,54
Krátkodobé závazky (neúročené)	47,21	62,84	61,63	66,61	36,17	54,89
Krátkodobé přijaté zálohy	2,11	1,72	0,02	0,03	0,04	0,78
Závazky z obchodních vztahů	36,04	52,64	54,84	57,15	29,89	46,11
Závazky ostatní	9,06	8,48	6,77	9,43	6,24	7,99

Na základě zjištěných průměrů za minulé období jsou dále prognózovány hodnoty těchto položek pracovního kapitálu pro plánovací období 2021-2024.

Pro obě varianty (pesimistickou i optimistickou) se bude vycházet ze stejných průměrů dob obratu u jednotlivých položek pracovního kapitálu. Rozdíl v hodnotách pro tyto varianty bude tvořen pouze odlišnými predikovanými tržbami.

Pesimistická varianta

Prognóza položek pracovního kapitálu pro pesimistickou variantu plánu je uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 51: Pesimistická varianta – položky pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Zásoby	408 061	440 303	467 024	490 895
Pohledávky	397 469	428 874	454 902	478 152
Dlouhodobé pohledávky	9 944	10 730	11 381	11 963
Odložená daňová pohledávka	9 944	10 730	11 381	11 963
Krátkodobé pohledávky	387 525	418 144	443 521	466 190
Pohledávky z obchodních vztahů	318 257	343 404	364 245	382 862
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	21 291	22 973	24 367	25 613
Pohledávky ostatní	47 976	51 767	54 909	57 715
Krátkodobé závazky	349 254	376 850	399 720	420 151
Krátkodobé přijaté zálohy	4 978	5 371	5 697	5 988
Závazky z obchodních vztahů	293 413	316 597	335 810	352 974
Závazky ostatní	50 863	54 882	58 213	61 188

Optimistická varianta

Prognóza položek pracovního kapitálu pro optimistickou variantu plánu je uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 52: Optimistická varianta – položky pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Zásoby	451 015	486 651	516 185	542 568
Pohledávky	439 307	474 018	502 786	528 484
Dlouhodobé pohledávky	10 991	11 859	12 579	13 222
Odložená daňová pohledávka	10 991	11 859	12 579	13 222
Krátkodobé pohledávky	428 317	462 159	490 207	515 262
Pohledávky z obchodních vztahů	351 758	379 552	402 586	423 163
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	23 532	25 391	26 932	28 309
Pohledávky ostatní	53 026	57 216	60 689	63 791
Závazky (pouze neúročené)	386 018	416 518	441 796	464 377
Krátkodobé závazky	386 018	416 518	441 796	464 377
Krátkodobé přijaté zálohy	5 502	5 936	6 297	6 619
Závazky z obchodních vztahů	324 299	349 922	371 159	390 129
Závazky ostatní	56 217	60 659	64 341	67 629

Obě varianty vykazují u všech položek pracovního kapitálu rostoucí trend, čemuž odpovídá také očekávaný vývoj tržeb společnosti v následujících letech.

Co se týče položek časového rozlišení aktiv a pasiv pro plánovací období, tak ty jsou stanoveny na základě poslední známé hodnoty minulého období, a to pro obě varianty stejným způsobem.

3.3.4 Prognóza investic do dlouhodobého majetku

Čtvrtým a zároveň posledním generátorem hodnoty, jsou investice do dlouhodobého majetku. Jedná se o důležitý generátor hodnoty, který bude sloužit ke stanovení plánované výše investic do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku a odpisů.

Východiskem pro plánování investic do dlouhodobého majetku, je koeficient investiční náročnosti tržeb na investice brutto, jehož vzorec je následující:

$$k_{DMb} = \frac{\text{investice brutto do dlouhodobého majetku}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 25: Investiční koeficient náročnosti tržeb na investice brutto

(Zdroj: 7, s. 162)

Investiční náročnost tržeb byla zjištěna pro jednotlivé položky majetku, a to dlouhodobého nehmotného, pozemků, staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů. Před samotným výpočtem investiční náročnosti tržeb, bylo nejprve zapotřebí zjistit jednotlivé stavy majetků na konci roku společně s odpisy, kdy obě hodnoty byly získány z výročních zpráv analyzované společnosti.

Dále byla zjištěna hodnota investic netto, jako změna stavu majetku a poté hodnota investic brutto, jako součet položky odpisů a investic netto. Poté byl již proveden výpočet koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto pro společnost Rieter CZ s.r.o.

Výsledky investiční náročnosti tržeb u jednotlivých majetků jsou uvedeny níže:

Tabulka č. 53: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, 22)

Položka	Hodnota				
	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje vl. výr. a sl. [tis. Kč]	1 231 922	1 648 506	2 312 079	1 549 940	2 249 663
DM nehmotný					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	1 763	2 561	1 867	1 382	706
Odpisy [tis. Kč]	-	1 225	1 030	717	676
Investice netto [tis. Kč]	-	798	-694	-485	-676
Investice brutto [tis. Kč]	-	2 023	336	232	0
Investiční náročnost tržeb	-	0,1227 %	0,0145 %	0,0150 %	0,0000 %
Investiční náročnost tržeb 2017-2020	0,0334 %				
Pozemky					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	5 491	5 491	5 491	5 491	12 602
Odpisy [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investice netto [tis. Kč]	-	0	0	0	7 111
Investice brutto [tis. Kč]	-	0	0	0	7 111
Investiční náročnost tržeb	-	0,0000 %	0,0000 %	0,0000 %	0,3161 %
Investiční náročnost tržeb 2017-2020	0,0916 %				
Stavby					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	134 064	141 324	201 501	206 350	217 074
Odpisy [tis. Kč]	-	9 980	11 180	12 908	14 082
Investice netto [tis. Kč]	-	7 260	60 177	4 849	10 724
Investice brutto [tis. Kč]	-	17 240	71 357	17 757	24 806
Investiční náročnost tržeb	-	1,0458 %	3,0863 %	1,1457 %	1,1027 %
Investiční náročnost tržeb 2017-2020	1,6902 %				
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	106 676	115 847	133 463	218 706	226 788
Odpisy [tis. Kč]	-	31 640	34 287	41 942	64 007
Investice netto [tis. Kč]	-	9 171	17 616	85 243	8 082
Investice brutto [tis. Kč]	-	40 811	51 903	127 185	72 089
Investiční náročnost tržeb	-	2,4756 %	2,2449 %	8,2058 %	3,2044 %
Investiční náročnost tržeb 2017-2020	3,7626 %				

Pro větší přehlednost jsou všechny koeficienty náročnosti tržeb za minulé období uvedeny v následující souhrnné tabulce:

Tabulka č. 54: Celkový koeficient náročnosti tržeb na investice brutto

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, 22)

Druh majetku	Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto 2017-2020
Rieter CZ	
Dlouhodobý majetek nehmotný	0,03 %
Pozemky	0,09 %
Stavby	1,69 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	3,76 %
Celkem	5,58 %

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celkový koeficient náročnosti tržeb na brutto investice za minulé období činil 5,58 %. Jednoznačně nejvyšší hodnoty dosahuje majetek „hmotné movité věci a jejich soubory“, a to ve výši 3,76 %. Dále stavby s hodnotou 1,69 % a poté již s nevýraznými hodnotami pozemky a dlouhodobý nehmotný majetek.

Investiční koeficienty náročnosti tržeb byly pro plánovací období upraveny a každý z nich byl snížen, a to na základě předpokladu, který byl blíže popsán v kapitole 3.2.3.

Na základě prognózy tržeb analyzované společnosti a upraveného koeficientu investiční náročnosti tržeb lze stanovit předpokládaný plán investic do jednotlivých částí dlouhodobého majetku pro období 2021-2024, a to ve variantě pesimistické i optimistické, viz. následující tabulka.

Tabulka č. 55: Předpokládaná výše investic brutto v letech 2021-2024

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh majetku	Upravené koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto	Předpokládaná výše investic brutto v letech 2021-2024 [tis. Kč]	
		Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Dlouhodobý majetek nehmotný	0,02 %	1 693	1 871
Pozemky	0,05 %	4 646	5 135
Stavby	0,85 %	85 686	94 705
Hmotné movité věci a jejich soubory	1,88 %	190 753	210 832
Celkem	2,79 %	282 777	312 543

V případě pesimistické varianty jsou naplánované investice brutto v celkové hodnotě 282 777 tis. Kč, v optimistické pak ve výši 312 543 tis. Kč. Jedná se samozřejmě o pouhý předpoklad, který není v současných podmínkách lehké predikovat.

Celkový objem investic bude následně rozložen mezi jednotlivé roky 2021-2024, a to na základě velikosti prognózovaných tržeb v jednotlivých letech.

Dále byl zpracován plán investic spolu s odpisy pro dlouhodobý nehmotný majetek, pozemky, stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné doby pro odepisování nově pořízeného dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 56: Průměrná doba odepisování nově pořízeného DM

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh majetku	Průměrná doba odepisování nově pořízeného DM [roky]
Dlouhodobý majetek nehmotný	4
Pozemky	-
Stavby	30
Hmotné movité věci a jejich soubory	6

Co se týče odepisování stávajícího (původního) dlouhodobého majetku, tak zde je využito průměrné odpisové sazby za minulé období, které jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 57: Průměrné odpisové sazby pro stávající DM

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh majetku	2016	2017	2018	2019	2020	Průměr
Dlouhodobý majetek nehmotný	-	69,48 %	40,22 %	38,40 %	48,91 %	49,26 %
Pozemky	-	-	-	-	-	-
Stavby	-	7,44 %	7,91 %	6,41 %	6,82 %	7,15 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	-	29,66 %	29,60 %	31,43 %	29,27 %	29,99 %

Nový majetek se pořizuje vždy před koncem roku, a co se jeho odepisování týče, tak to je realizováno až od roku následujícího po jeho pořízení.

Pesimistická varianta

Plán investic do dlouhodobého majetku a odpisů pro pesimistickou variantu plánu je uveden v následující tabulce:

Tabulka č. 58: Pesimistická varianta – Plán investic do DM a odpisů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, 22)

Položka	Hodnota [tis. Kč]				
	2020	2021	2022	2023	2024
Dlouhodobý majetek nehmotný					
Původní - odpisy	676	348	176	90	45
- zůstatková hodnota	706	358	182	92	47
Nový - investice brutto	-	382	413	438	460
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	382	795	1 233	1 693
- odpisy	-	0	96	199	308
- investice netto	-	35	141	149	106
Celkem - odpisy	676	348	272	288	354
- zůstatková hodnota	706	741	881	1 031	1 137
Pozemky					
Původní - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	12 602	12 602	12 602	12 602	12 602
Nový - investice brutto	-	1 049	1 132	1 201	1 263
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 049	2 182	3 383	4 646
- odpisy	-	0	0	0	0
- investice netto	-	1 049	1 132	1 201	1 263
Celkem - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	12 602	13 651	14 784	15 985	17 248
Stavby					
Původní - odpisy	14 082	15 513	14 404	13 375	12 419
- zůstatková hodnota	217 074	201 561	187 157	173 782	161 363
Nový - investice brutto	-	19 357	20 887	22 154	23 287
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	19 357	40 244	62 399	85 686
- odpisy	-	0	645	1 341	2 080
- investice netto	-	3 845	5 837	7 438	8 788
Celkem - odpisy	14 082	15 513	15 049	14 716	14 499
- zůstatková hodnota	217 074	220 919	226 756	234 194	242 982
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Původní - odpisy	64 007	68 007	47 614	33 336	23 339
- zůstatková hodnota	226 788	158 781	111 167	77 831	54 492
Nový - investice brutto	-	43 093	46 498	49 320	51 841
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	43 093	89 592	138 912	190 753
- odpisy	-	0	7 182	14 932	23 152
- investice netto	-	-24 914	-8 298	1 052	5 350
Celkem - odpisy	64 007	68 007	54 796	48 268	46 491
- zůstatková hodnota	226 788	201 874	193 576	194 629	199 978

Optimistická varianta

Plán investic do dlouhodobého majetku a odpisů pro optimistickou variantu plánu je uveden v následující tabulce:

Tabulka č. 59: Optimistická varianta – Plán investic do DM a odpisů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, 22)

Položka	Hodnota [tis. Kč]				
	2020	2021	2022	2023	2024
Dlouhodobý majetek nehmotný					
Původní - odpisy	676	348	176	90	45
- zůstatková hodnota	706	358	182	92	47
Nový - investice brutto	-	423	456	484	508
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	423	879	1 362	1 871
- odpisy	-	0	106	220	341
- investice netto	-	75	174	175	122
Celkem - odpisy	676	348	282	309	386
- zůstatková hodnota	706	781	955	1 129	1 252
Pozemky					
Původní - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	12 602	12 602	12 602	12 602	12 602
Nový - investice brutto	-	1 160	1 252	1 328	1 395
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 160	2 412	3 739	5 135
- odpisy	-	0	0	0	0
- investice netto	-	1 160	1 252	1 328	1 395
Celkem - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	12 602	13 762	15 014	16 341	17 737
Stavby					
Původní - odpisy	14 082	15 513	14 404	13 375	12 419
- zůstatková hodnota	217 074	201 561	187 157	173 782	161 363
Nový - investice brutto	-	21 395	23 085	24 487	25 738
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	21 395	44 481	68 967	94 705
- odpisy	-	0	713	1 483	2 299
- investice netto	-	5 882	7 968	9 629	11 020
Celkem - odpisy	14 082	15 513	15 117	14 858	14 718
- zůstatková hodnota	217 074	222 956	230 924	240 553	251 573
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Původní - odpisy	64 007	68 007	47 614	33 336	23 339
- zůstatková hodnota	226 788	158 781	111 167	77 831	54 492
Nový - investice brutto	-	47 630	51 393	54 512	57 298
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	47 630	99 022	153 534	210 832
- odpisy	-	0	7 938	16 504	25 589
- investice netto	-	-20 378	-4 159	4 672	8 370
Celkem - odpisy	64 007	68 007	55 552	49 840	48 928
- zůstatková hodnota	226 788	206 410	202 251	206 923	215 293

3.4 Pesimistická varianta finančního plánu

Jako první bude představena finální podoba finančního plánu v pesimistické variantě. Vycházet se bude zejména z generátorů hodnoty, kterým se věnovaly kapitoly výše.

Finanční plán bude sestaven pro společnost Rieter CZ, s.r.o. za roky 2021-2024 a bude se týkat plánovaného výkazu zisku a ztráty, aktivních položek rozvahy, dále pasivních položek rozvahy a na závěr plánovaného přehledu peněžních toků.

3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu je uveden v tabulce níže:

Tabulka č. 60: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 290 591	2 471 578	2 621 575	2 755 567
Tržby za prodej zboží	233 436	251 881	267 167	280 822
Výkonová spotřeba	1 999 498	2 157 485	2 288 420	2 405 384
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-17 057	-18 404	-19 521	-20 519
Aktivace (-)	-1 824	-1 968	-2 087	-2 194
Osobní náklady	422 955	456 374	484 071	508 813
Úpravy hodnot v provozní činnosti	83 868	70 118	63 272	61 344
Ostatní provozní výnosy	19 859	21 428	22 728	23 890
Ostatní provozní náklady	21 903	23 634	25 068	26 349
Provozní výsledek hospodaření	34 542	57 648	72 247	81 103
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	23	23	23	23
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	32 478	19 255	19 487	19 719
Ostatní finanční výnosy	49 176	49 176	49 176	49 176
Ostatní finanční náklady	42 057	42 057	42 057	42 057
Finanční výsledek hospodaření	-25 336	-12 113	-12 345	-12 577
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 206	45 535	59 903	68 526
Daň z příjmů	738	3 652	4 805	5 496
Výsledek hospodaření za účetní období	8 468	41 883	55 098	63 030

Rozhodující položkou v plánovaném výkazu zisku a ztráty jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, jejichž plánovaná výše byla převzata z prognózy tržeb, které se detailně věnovala kapitola 3.3.1.

Jednotlivé provozní položky výkazu zisku a ztráty jsou plánovány na základě procentuálního podílu na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb za minulé období. Největší část nákladů společnosti tvoří výkonová spotřeba, která v sobě zahrnuje spotřebu

materiálu, energie a náklady vynaložené na služby. Dalšího významného podílu na tržbách dosahují osobní náklady společnosti.

Položka „úpravy hodnot v provozní oblasti“ zahrnuje úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Hodnoty této položky byly převzaty z plánu investic do dlouhodobého majetku, kterým se věnuje kapitola 3.3.4.

Provozní výsledek hospodaření ve všech letech plánovacího období dosahuje kladné a meziročně rostoucí hodnoty. Všechny položky mající vliv na finanční výsledek hospodaření, vyjma položky „nákladové úroky a podobné náklady“, byly ponechány na úrovni poslední známé hodnoty, tedy hodnoty roku 2020. Je to z toho důvodu, že tyto položky nehrají u vybrané společnosti zásadní roli. Výsledná hodnota uvedená v plánovaném výkazu zisku a ztráty u položky „nákladové úroky a podobné náklady“ vychází z plánovaných závazků čerpaných od mateřské společnosti, viz. kapitola 3.2.4.

Daň z příjmů je spočítána na základě průměrné efektivní sazby z příjmů za minulé období uvedené v kapitole 3.2.6 a výsledku hospodaření před zdaněním. Výsledek hospodaření za účetní období je plánován ve všech letech v kladné hodnotě. Společnost Rieter si v letech 2019 a 2020 prošla ztrátou, ovšem nyní se očekává návrat ke generování zisku, který postupně během plánovacího období narůstá.

3.4.2 Plánovaná rozvaha – aktiva

Plánovaná rozvaha s aktivními položkami pro pesimistickou variantu je uvedena níže:

Tabulka č. 61: Plánovaná rozvaha (aktiva) - pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	1 438 477	1 509 310	1 574 244	1 643 979
Dlouhodobý majetek	461 500	460 312	470 153	485 660
Dlouhodobý nehmotný majetek	741	881	1 031	1 137
Dlouhodobý hmotný majetek	460 759	459 431	469 123	484 523
Pozemky	13 651	14 784	15 985	17 248
Stavby	220 919	226 756	234 194	242 982
Hmotné movité věci a jejich soubory	201 874	193 576	194 629	199 978
Poskytnuté zálohy na DHM	3 962	3 962	3 962	3 962
Nedokončený DHM	20 353	20 353	20 353	20 353
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	958 423	1 030 444	1 085 537	1 139 765
Zásoby	408 061	440 303	467 024	490 895
Pohledávky	397 469	428 874	454 902	478 152
Dlouhodobé pohledávky	9 944	10 730	11 381	11 963
Odložená daňová pohledávka	9 944	10 730	11 381	11 963
Krátkodobé pohledávky	387 525	418 144	443 521	466 190
Pohledávky z obchodních vztahů	318 257	343 404	364 245	382 862
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	21 291	22 973	24 367	25 613
Pohledávky ostatní	47 976	51 767	54 909	57 715
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	152 894	161 267	163 611	170 718
Časové rozlišení	18 554	18 554	18 554	18 554

Hodnota celkových aktiv za sledované období 2016-2020 každým rokem rostla. Tento rostoucí trend pokračuje i v průběhu plánovacího období.

V současné době společnost disponuje z hlediska stálých aktiv dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem, jejichž hodnoty byly naplánovány v rámci prognózy investic do dlouhodobého majetku. Plánovány byly investice do dlouhodobého nehmotného majetku, pozemků, staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů, a to na základě upraveného koeficientu investiční náročnosti tržeb na investice brutto za minulé období. Postup a jednotlivé výpočty se nachází v kapitole 3.3.4. Položky „poskytnuté zálohy na DHM“ a „nedokončený DHM“ byly ponechány na úrovni hodnoty roku 2020. Jedná se o evidenci majetku, který v budoucnu bude zařazen do jedné z kategorií dlouhodobého majetku.

Jednotlivé položky oběžných aktiv (zásoby a pohledávky) byly plánovány na základě metody doby obratu z minulých let, kdy na základě zjištěných průměrů za minulé období

byla dále vytvořena prognóza těchto položek – zásob a pohledávek. Plánování těchto položek se blíže věnuje kapitola 3.3.3. Krátkodobý finanční majetek byl ponechán na hodnotě 0, protože společnost v žádném sledovaném roce tento majetek nevykazovala. Hodnota peněžních prostředků byla plánována ve vztahu ke zlepšení okamžité likvidity, kdy v kapitole 3.2.1 bylo uvedeno, že pro plánované období bude uvažováno zlepšení hodnot v rámci likvidity. To souvisí s plánováním „půjček“ čerpaných od mateřské společnosti, které ovlivňují míru zadluženosti a také hodnotu peněžních prostředků.

Výše časového rozlišení aktiv byla pro celé plánované období ponechána na úrovni poslední známé hodnoty roku 2020.

3.4.3 Plánovaná rozvaha – pasiva

Plánovaná rozvaha s pasivními položkami pro pesimistickou variantu je uvedena níže:

Tabulka č. 62: Plánovaná rozvaha (pasiva) - pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	1 438 477	1 509 310	1 574 244	1 643 979
Vlastní kapitál	642 255	680 492	717 556	756 861
Základní kapitál	316 378	316 378	316 378	316 378
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	317 409	322 231	346 080	377 453
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 468	41 883	55 098	63 030
Cizí zdroje	796 218	828 814	856 684	887 115
Rezervy	31 964	31 964	31 964	31 964
Závazky	764 254	796 850	824 720	855 151
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	764 254	796 850	824 720	855 151
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	415 000	420 000	425 000	435 000
Krátkodobé přijaté zálohy	4 978	5 371	5 697	5 988
Závazky z obchodních vztahů	293 413	316 597	335 810	352 974
Závazky ostatní	50 863	54 882	58 213	61 188
Časové rozlišení	4	4	4	4

Základní kapitál společnosti Rieter CZ s.r.o. je od roku 2010 udržován v neměnné hodnotě ve výši 316 378 tis. Kč a je s touto částkou počítáno i do následujících let. Položky „Ážio a kapitálové fondy“ a „fondy ze zisku“ společnost v žádných letech nevykazovala a jsou tedy ponechány na nulové hodnotě i do budoucích let.

Výsledek hospodaření minulých let představuje nerozdělený zisk společnosti z minulých let a hodnota této položky se tedy odvíjí od výsledku hospodaření běžného účetního období a vyplacených podílů na zisku. Plánovaný výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje v čase rostoucí tendenci a dosahuje po celé období kladné hodnoty. V důsledku toho dochází také k nárůstu hodnoty výsledku hospodaření minulých let.

Výše rezerv byla po celé plánované období ponechána na úrovni poslední známé hodnoty roku 2020. Společnost neeviduje žádné dlouhodobé závazky a ani to neplánuje, proto zůstává ponechána nulová hodnota této položky i pro roky následující. V rámci krátkodobých závazků jsou, vyjma závazků čerpaných od mateřské společnosti, jednotlivé položky plánovány na základě metody doby obratu z minulých let, kdy na základě zjištěných průměrů za minulé období byla následně vytvořena jejich prognóza.

Položka „závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“, představuje krátkodobé cizí zdroje získané od mateřské společnosti a výše této položky je plánována vzhledem k potřebné likviditě, zadluženosti a cash flow společnosti. V rámci plánu je patrný nárůst těchto závazků, i přes to, že pesimistická varianta počítá s nižšími investicemi, tvorba interních zdrojů vybrané společnosti nestačí na potřebu peněz (na investice). Aby společnost udržela minimální provozně potřebnou likviditu alespoň na úrovni 0,20, bude muset navyšovat půjčky od mateřské společnosti.

Výše časového rozlišení pasiv byla pro celé plánované období ponechána na úrovni poslední známé hodnoty roku 2020.

3.4.4 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Posledním plánovaným výkazem je přehled o peněžních tocích, který využívá hodnot získaných z předchozích účetních výkazů, tedy výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Tento výkaz říká, jaké budou příjmy a výdaje společnosti za dané období, a to v členění do tří oblastí – peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti.

Plánovaný přehled o peněžních tocích pro pesimistickou variantu je uveden níže:

Tabulka č. 63: Přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku období	223 756	152 894	161 267	163 611
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 468	41 883	55 098	63 030
Úprava hodnot v provozní oblasti	83 868	70 118	63 272	61 344
Změna rezerv	0	0	0	0
Změna zásob	-17 541	-32 242	-26 721	-23 870
Změna pohledávek	72 922	-31 405	-26 028	-23 251
Změna krátkodobých závazků neúročených	123 230	27 596	22 871	20 430
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	270 947	75 949	88 492	97 683
Změna dlouhodobého majetku	19 985	1 187	-9 841	-15 506
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-83 868	-70 118	-63 272	-61 344
Peněžní tok z investiční činnosti	-63 883	-68 930	-73 113	-76 850
Podíly na zisku	7 073	-3 646	-18 034	-23 725
Změna dlouhodobých závazků neúročených	0	0	0	0
Změna úročených závazků od mateřské společnosti	-285 000	5 000	5 000	10 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-277 927	1 354	-13 034	-13 725
Peněžní tok celkem	-70 862	8 373	2 344	7 108
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	152 894	161 267	163 611	170 718

U peněžního toku z provozní činnosti je naplánováno ve všech letech dosahování kladných hodnot, a to zejména díky krátkodobým neúročeným závazkům, úpravám hodnot v provozní oblasti (odpisům) a dosahovaného kladného výsledku hospodaření. Nejvyšší hodnota provozního cash flow se očekává v roce 2021. Peněžní tok z investiční oblasti vychází naopak po celé plánované období v záporných hodnotách, především z důvodu výše odpisů, které se zde uvádí v záporných hodnotách. Peněžní tok z finanční činnosti je tvořen podíly na zisku, jejichž hodnota byla stanovena na základě průměrné hodnoty za minulé období, která činila 43,06 %, viz. kapitola 3.2.5 a změnou krátkodobých úročených závazků, které společnost čerpá od své mateřské společnosti.

Peněžní tok celkem je plánován od roku 2022 v kladných hodnotách. Nejvyšší hodnota je očekávána v roce 2022, a to ve výši 8 373 tis. Kč. Ve všech letech se očekává taktéž kladná hodnota konečného stavu peněžních prostředků, která byla naplánována zejména vzhledem k předpokládané likviditě společnosti. Stav peněžních prostředků na konci období následně vstupuje do položky „peněžní prostředky“ v plánované rozvaze.

3.5 Optimistická varianta finančního plánu

Nyní bude představena finální podoba finančního plánu ve variantě optimistické. Postup plánování je identický s předchozí pesimistickou variantou plánu. Odlišení variant plyne zejména z rozdílů výše tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, které byly prognózovány hned v úvodu generátorů hodnoty v kapitole 3.3.1.

Finanční plán se bude týkat plánovaného výkazu zisku a ztráty, aktivních a pasivních položek rozvahy a na závěr plánovaného přehledu peněžních toků.

3.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu je uveden v tabulce níže:

Tabulka č. 64: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 531 706	2 731 744	2 897 530	3 045 627
Tržby za prodej zboží	258 009	278 395	295 290	310 383
Výkonová spotřeba	2 209 972	2 384 588	2 529 306	2 658 583
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-18 852	-20 342	-21 576	-22 679
Aktivace (-)	-2 016	-2 175	-2 307	-2 425
Osobní náklady	467 477	504 414	535 026	562 372
Úpravy hodnot v provozní činnosti	83 868	70 952	65 006	64 032
Ostatní provozní výnosy	21 949	23 683	25 120	26 404
Ostatní provozní náklady	24 208	26 121	27 707	29 123
Provozní výsledek hospodaření	47 006	70 263	84 779	93 409
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	23	23	23	23
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	32 478	22 271	22 967	23 663
Ostatní finanční výnosy	49 176	49 176	49 176	49 176
Ostatní finanční náklady	42 057	42 057	42 057	42 057
Finanční výsledek hospodaření	-25 336	-15 129	-15 825	-16 521
Výsledek hospodaření před zdaněním	21 670	55 135	68 954	76 888
Daň z příjmů	1 738	4 422	5 531	6 167
Výsledek hospodaření za účetní období	19 932	50 712	63 424	70 721

Optimistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty je založena na stejných principech jako předchozí pesimistická varianta. V optimistické variantě plánu lze

pozorovat vyšší hodnoty u jednotlivých položek, a to z důvodů vyšších tržeb, ze kterých je vycházeno. I zde vychází tržby z prodeje výrobků a služeb z prognózy tržeb odvětví a tržního podílu společnosti, viz. kapitola 3.3.1.

Hodnoty provozních položek byly opět stanoveny procentuálním podílem na tržbách z prodeje výrobků a služeb za minulé období a položky z finanční oblasti jsou i zde ponechány na úrovni roku 2020 a jejich hodnota je tedy stejná. Výjimku tvoří nákladové úroky, které vychází z plánovaných půjček poskytnutých od mateřské společnosti, jejichž plánovaná hodnota je vyšší než u předchozí varianty. Co se týče položky „úpravy hodnot v provozní činnosti“, tak ta byla v rámci obou variant stanovena na základě plánu investic do dlouhodobého majetku, kterým se věnuje kapitola 3.3.4.

Po celé období je plánován kladný výsledek hospodaření za účetní období, z čehož plyne očekávání, že společnost svojí činností bude každoročně generovat zisk. Pozitivní také je, že plánovaný VH běžného účetního období má v čase rostoucí tendenci.

3.5.2 Plánovaná rozvaha – aktiva

Plánovaná rozvaha s aktivními položkami pro optimistickou variantu je uvedena níže:

Tabulka č. 65: Plánovaná rozvaha (aktiva) - optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	1 551 705	1 639 335	1 721 201	1 797 193
Dlouhodobý majetek	468 224	473 458	489 262	510 169
Dlouhodobý nehmotný majetek	781	955	1 129	1 252
Dlouhodobý hmotný majetek	467 443	472 504	488 132	508 918
Pozemky	13 762	15 014	16 341	17 737
Stavby	222 956	230 924	240 553	251 573
Hmotné movité věci a jejich soubory	206 410	202 251	206 923	215 293
Poskytnuté zálohy na DHM	3 962	3 962	3 962	3 962
Nedokončený DHM	20 353	20 353	20 353	20 353
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 064 927	1 147 323	1 213 385	1 268 470
Zásoby	451 015	486 651	516 185	542 568
Pohledávky	439 307	474 018	502 786	528 484
Dlouhodobé pohledávky	10 991	11 859	12 579	13 222
Pohledávky z obchodních vztahů	10 991	11 859	12 579	13 222
Krátkodobé pohledávky	428 317	462 159	490 207	515 262
Pohledávky z obchodních vztahů	351 758	379 552	402 586	423 163
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	23 532	25 391	26 932	28 309
Pohledávky ostatní	53 026	57 216	60 689	63 791
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	174 605	186 654	194 414	197 418
Časové rozlišení	18 554	18 554	18 554	18 554

Celková bilanční suma optimistické varianty dosahuje pochopitelně vyšších hodnot ve srovnání s variantou pesimistickou. Meziroční růst hodnot je vykazován u všech aktivních položek, s čímž souvisí navyšování prognózovaných tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

V rámci optimistické varianty jsou uvažovány vyšší investice do dlouhodobého majetku a z toho důvodu dosahují položky dlouhodobý nehmotný majetek, pozemky, stavby a hmotné movité věci a jejich soubory vyšších hodnot. Ostatní složky dlouhodobého hmotného majetku jsou ponechány na poslední známé hodnotě roku 2020. Co se týče zásob a pohledávek, tak ty jsou plánovány na základě stejné metody jako u pesimistické varianty, a to průměrné doby obratu. I pro optimistickou variantu byla výše peněžních prostředků plánována ve vztahu k požadované likviditě a zadluženosti společnosti. Časové rozlišení aktiv zůstává po celé plánované období na úrovni roku 2020.

3.5.3 Plánovaná rozvaha – pasiva

Plánovaná rozvaha s pasivními položkami pro optimistickou variantu je uvedena níže:

Tabulka č. 66: Plánovaná rozvaha (pasiva) - optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	1 551 705	1 639 335	1 721 201	1 797 193
Vlastní kapitál	653 719	695 849	737 437	780 848
Základní kapitál	316 378	316 378	316 378	316 378
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	317 409	328 759	357 635	393 749
Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 932	50 712	63 424	70 721
Cizí zdroje	897 982	943 482	983 760	1 016 341
Rezervy	31 964	31 964	31 964	31 964
Závazky	866 018	911 518	951 796	984 377
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	866 018	911 518	951 796	984 377
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	480 000	495 000	510 000	520 000
Krátkodobé přijaté zálohy	5 502	5 936	6 297	6 619
Závazky z obchodních vztahů	324 299	349 922	371 159	390 129
Závazky ostatní	56 217	60 659	64 341	67 629
Časové rozlišení	4	4	4	4

Z hlediska optimistického se očekává, že společnost bude každoročně generovat vyšší zisk. Výsledek hospodaření běžného účetního období tedy disponuje po celé plánované období vyššími hodnotami než u varianty pesimistické. Vyšších hodnot tím pádem dosahuje také výsledek hospodaření minulých let, který znázorňuje nerozdělený zisk společnosti z minulých let. Rezervy společnosti byly po celé plánované období stejně jako u varianty pesimistické ponechány na úrovni roku 2020. Krátkodobé závazky jsou kromě závazků k mateřské společnosti opět plánovány dle metody průměrné doby obratu. Krátkodobé cizí zdroje získané od mateřské společnosti jsou i zde plánovány vzhledem k uvažované likviditě, zadluženosti a také k peněžnímu toku. Ani při této variantě není tvorba interních zdrojů dostatečná vzhledem k plánovaným investicím, a proto je uvažován růst těchto závazků. Časové rozlišení pasiv zůstává po celé období 2021-2024 na stejné úrovni jako v roce 2020.

3.5.4 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Plánovaný přehled o peněžních tocích pro optimistickou variantu je uveden v tabulce:

Tabulka č. 67: Přehled o peněžních tocích – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku období	223 756	174 605	186 654	194 414
VH běžného účetního období	19 932	50 712	63 424	70 721
Úprava hodnot v provozní oblasti	83 868	70 952	65 006	64 032
Změna rezerv	0	0	0	0
Změna zásob	-60 495	-35 636	-29 534	-26 383
Změna pohledávek	31 084	-34 711	-28 768	-25 698
Změna krátkodobých závazků neúročených	159 994	30 500	25 278	22 581
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	234 383	81 818	95 406	105 253
Změna dlouhodobého majetku	13 261	-5 234	-15 803	-20 908
Odpisy dlouhodobého majetku	-83 868	-70 952	-65 006	-64 032
Peněžní tok z investiční činnosti	-70 607	-76 186	-80 810	-84 940
Podíly na zisku	7 073	-8 583	-21 836	-27 310
Změna dlouhodobých závazků neúročených	0	0	0	0
Změna úročených závazků od mateřské společnosti	-220 000	15 000	15 000	10 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-212 927	6 417	-6 836	-17 310
Peněžní tok celkem	-49 151	12 049	7 760	3 004
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	174 605	186 654	194 414	197 418

Ve srovnání s variantou pesimistickou dochází u jednotlivých položek plánovaného přehledu o peněžních tocích k odlišnostem, a to na základě rozdílných tržeb u obou variant. Hodnoty vzrostly zejména vlivem změn položek, které byly počítány metodou průměrné doby obratu, jejichž výsledek je na tržbách závislý.

I u optimistické varianty je celkové cash flow společnosti plánováno v kladných hodnotách až od roku 2022, kdy je očekávána i zároveň nejvyšší hodnota, a to ve výši 12 049 tis. Kč. Stejně jako u pesimistické varianty i zde má konečný stav peněžních prostředků na konci účetního období rostoucí tendenci a je tedy ve všech letech očekávána kladná hodnota, jejíž naplánování bylo zejména vůči předpokládané likviditě společnosti.

3.6 Zhodnocení variant finančního plánu

V této kapitole bude realizováno zhodnocení obou variant finančního plánu, a to prostřednictvím metod finanční analýzy. Bude provedena analýza vybraných

poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a na závěr bude také využito vybraného souhrnného indexu hodnocení.

3.6.1 Ukazatele rentability

V rámci ukazatelů rentability bude provedena analýza rentability aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability a variant plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 68: Ukazatele rentability – zhodnocení plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	Hodnota [%]			
		2021	2022	2023	2024
ROA	Pesimistická	2,40	3,82	4,59	4,93
	Optimistická	3,03	4,29	4,93	5,20
ROE	Pesimistická	1,32	6,15	7,68	8,33
	Optimistická	3,05	7,29	8,60	9,06
ROS	Pesimistická	1,37	2,12	2,50	2,67
	Optimistická	1,68	2,33	2,66	2,78

Z hlediska **rentability** nedosahovala společnost v období 2016-2020 příliš dobrých výsledků a byla identifikována jako jedna ze slabých stránek v rámci SWOT analýzy.

Rentabilita aktiv (ROA) dosahovala za minulé období průměrné hodnoty ve výši 4,40 %. U obou variant se hodnota ukazatele v čase zlepšuje, nicméně ani u jedné z variant není po celé plánované období dosaženo tak vysoké hodnoty jako v roce 2017, kdy tento ukazatel činil 9,68 %. Nicméně v letech 2023 a 2024 jsou v rámci pesimistické i optimistické varianty hodnoty ukazatele nad úrovní průměrné hodnoty minulého období a v případě varianty optimistické se této hranici ukazatel přibližuje i v roce 2022.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se za minulé období pohybovala v rozmezí od – 2,62 % do 14,48 % a v průměru tento ukazatel činil 5,19 %. U obou variant je v celém plánovaném období, vyjma roku 2021, tato hranice překročena. Nejpriznivější hodnoty dosahuje ukazatel v posledním plánovaném roce, kdy v případě varianty pesimistické činí 8,33 % a v případě varianty optimistické 9,06 %. I když není ani v jednom roce dosaženo hodnoty z roku 2017, kdy ukazatel dosahoval nejlepšího výsledku, pozitivní na tom je celkové ustálení a především odraz od záporných hodnot.

Rentabilita tržeb (ROS) je posledním sledovaným ukazatelem rentability. Jeho průměrná hodnota za posledních pět let činila 2,18 %. Nejvyšší ziskovosti tržeb bylo společností dosaženo v roce 2017, kdy se hodnota ukazatele rovnala 5,15 %. Co se týče plánovaného období, tak této hodnoty není bohužel dosaženo ani v jednom roce, nicméně na druhou stranu je očekáván mírný nárůst tohoto ukazatele během celého plánovaného období. Výsledky lze tedy hodnotit kladně, jelikož v posledních dvou letech vykazoval ukazatel záporné hodnoty. Co se týče konkrétních hodnot, tak ty se v případě pesimistické varianty pohybují v rozmezí od 1,37 do 2,67 % a v rámci varianty optimistické od 1,68 do 2,78 %.

3.6.2 Ukazatele aktivity

Při analýze ukazatelů aktivity se hodnotí obrat jednotlivých složek aktiv a pasiv, v rámci této diplomové práce konkrétně obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku a dále pak doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity a variant plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 69: Ukazatele aktivity – zhodnocení plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	Hodnota			
		2021	2022	2023	2024
Obrat celkových aktiv [počet obrátek]	Pesimistická	1,75	1,80	1,84	1,85
	Optimistická	1,80	1,84	1,85	1,87
Obrat DM [počet obrátek]	Pesimistická	5,47	5,92	6,14	6,25
	Optimistická	5,96	6,36	6,53	6,58
Doba obratu zásob [dny]	Pesimistická	58,20	58,20	58,20	58,20
	Optimistická	58,20	58,20	58,20	58,20
Doba obratu pohledávek [dny]	Pesimistická	46,81	46,81	46,81	46,81
	Optimistická	46,81	46,81	46,81	46,81
Doba obratu závazků [dny]	Pesimistická	41,85	41,85	41,85	41,85
	Optimistická	41,85	41,85	41,85	41,85

V rámci analýzy **aktivity** dosahovala společnost v letech 2016-2020 velmi dobrých výsledků, které vypovídají o efektivním využívání majetku společnosti. Tato skutečnost, která byla zjištěna na základě finanční analýzy, se považuje za jednu ze silných stránek společnosti a byla následně využita v rámci SWOT analýzy.

Obrat celkových aktiv dosahoval za minulé období průměrné hodnoty ve výši 1,68 a zároveň ve všech letech splňoval minimální doporučenou hranici, která by dle odborné literatury měla činit alespoň hodnotu 1. V případě obou variant je splněna tato minimální hranice i v následujících letech a očekává se, že by trend tohoto ukazatele měl dosahovat příznivých hodnot i nadále. Pozitivní na tom také je, že hodnota ukazatele v případě obou variant narůstá v čase a nejvyšší hodnoty jsou očekávány v roce 2024, kdy v případě varianty pesimistické je hodnota na úrovni 1,85 a v případě varianty optimistické na úrovni 1,87. Tyto hodnoty jsou pouze zanedbatelně nižší než hodnoty z roku 2017 a 2018, kdy bylo dosaženo nejlepších výsledků v rámci tohoto ukazatele. Na druhou stranu je potřeba se mít na pozoru, protože příliš vysoké hodnoty mohou vypovídat o přetěžování majetku.

Výsledné hodnoty ukazatele obratu dlouhodobého majetku dosahovaly stejně tak jako u předešlého ukazatele lepších výsledků než konkurence a odvětví. Tohle zjištění potvrzuje skutečnost, že společnost hospodaří se svým majetkem efektivněji než její konkurenti. Průměrná hodnota v období 2016-2020 činila 4,94 a nejvíce obrátek bylo zaznamenáno v roce 2017, kdy se hodnota ukazatele rovnala 5,90. Ve finančním plánu by měla do roku 2024 dojít k nárůstu hodnoty až na úroveň 6,58 v rámci optimistické varianty a 6,25 v rámci pesimistické varianty.

Dobu obratu zásob lze u analyzované společnosti v jednotlivých letech hodnotit pozitivně, jelikož výsledné hodnoty vykazují dobrou správu v oblasti zásob. Pro roky následující je hodnota ukazatele v rámci obou variant identická a zároveň s nepatrným rozdílem odpovídá průměrné hodnotě dosažené za roky 2016-2020.

Co se týče doby obratu pohledávek, tak i zde je během celého plánovacího období a v rámci obou variant naplánována stejná hodnota, která s minimálním rozdílem odpovídá průměrné hodnotě za roky 2016-2020. Stejně tak je tomu i u doby obratu závazků. Vztah doby obratu pohledávek a doby obratu závazků není příliš uspokojivý a zůstává zde rozhodně prostor pro zlepšení.

3.6.3 Ukazatele likvidity

Další v pořadí, na jejichž základě bude posuzováno finanční zdraví společnosti v plánovaném období, jsou ukazatele likvidity. V rámci nich je zjišťována hodnota pro

běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity a variant plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 70: Ukazatele likvidity – zhodnocení plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	Hodnota			
		2021	2022	2023	2024
Běžná likvidita	Pesimistická	1,25	1,29	1,32	1,33
	Optimistická	1,23	1,26	1,27	1,29
Pohotová likvidita	Pesimistická	0,72	0,74	0,75	0,76
	Optimistická	0,71	0,72	0,73	0,74
Okamžitá likvidita	Pesimistická	0,20	0,20	0,20	0,20
	Optimistická	0,20	0,20	0,20	0,20

Z hlediska analýzy **likvidity** a sledovaných let 2016-2020 vyplývají nejednoznačné výsledky, které nelze považovat vyloženě za problematické a nedá se ani říct, že by značily problémy s likviditou společnosti.

Běžná likvidita společnosti dosahovala za minulé období průměrně hodnoty ve výši 1,76. Nejlépe si z hlediska běžné likvidity společnost vedla v roce 2016, kdy ukazatel dosahoval výše 3,06. V následujících letech byl zaznamenán každoroční pokles hodnoty. Co se týče plánovaného období, tak ani v jednom roce není splněna doporučená hranice, která se uvádí minimálně na úrovni 1,5. Po nepříznivých letech 2019 a 2020 se ovšem očekává zdárný vývoj, kdy hodnota ukazatele v čase poroste a bude se pozvolna přibližovat doporučení.

Pohotová likvidita se za minulé období pohybovala v rozmezí od 0,59 do 2,07 a v průměru činila 1,09. V případě obou variant plánu je vývoj ukazatele rostoucí, ovšem velmi pozvolný a pohybující se pod doporučenou hranicí, která se uvádí na úrovni 1, což není příliš pozitivní a je zde prostor pro zlepšení. Na druhou stranu nedochází k poklesu hodnot a jejich výše není daleko od doporučení, a proto není potřeba považovat tyto výsledky za problematické.

Okamžitá likvidita je posledním ukazatelem v rámci této analýzy a její hodnota dosahuje po celé plánované období u obou variant plánu výše 0,20. Této hranice bylo dosaženo na základě plánování závazků k mateřské společnosti a vytyčenému požadavku

týkajícího se právě výsledků tohoto ukazatele, a to, aby dosahoval minimální doporučené úrovně.

3.6.4 Ukazatele zadluženosti

V rámci ukazatelů zadluženosti bude provedena analýza celkové zadluženosti společnosti, úrokového krytí a doby splácení dluhů. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti a variant plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 71: Ukazatele zadluženosti – zhodnocení plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	Hodnota			
		2021	2022	2023	2024
Celková zadluženost [%]	Pesimistická	55,35	54,91	54,42	53,96
	Optimistická	57,87	57,55	57,16	56,55
Úrokové krytí [krát]	Pesimistická	1,06	2,99	3,71	4,11
	Optimistická	1,45	3,15	3,69	3,95
Doba splácení dluhů [roky]	Pesimistická	2,82	10,49	9,32	8,75
	Optimistická	3,69	11,14	9,98	9,35

Analýza **zadluženosti** vykazala obecně poměrně dobré výsledky v první polovině sledovaného období 2016-2020, následně začalo docházet k nárůstu zadluženosti a vypovídací schopnost některých ukazatelů byla negativně ovlivněna zápornými výsledky hospodaření.

Celková zadluženost společnosti se ve sledovaném období pohybovala v relativně vhodné výši, ovšem její rostoucí vývoj způsobil, že v posledním roce již překročila hranici 60 %, což jak již bylo zmíněno, je při srovnání s oborovým průměrem a doporučenou výší poměrně vysoká hodnota. V případě plánovaného období se ale již další nárůst neočekává, naopak je v rámci obou variant finančního plánu předpokládán a zároveň naplánován pozvolný pokles tohoto ukazatele v čase. V případě pesimistické varianty se zadluženost společnosti pohybuje v rozmezí od 53,96 % do 55,35 % a u varianty optimistické v rozmezí od 56,55 % do 57,87 %.

Ukazatel úrokového krytí by měl nabývat alespoň hodnoty 5, což z hlediska ani jedné varianty plánu není splněno. Nicméně po letech 2019 a 2020, kdy byl ukazatel ovlivněn záporným výsledkem hospodaření a dosahoval tak negativních hodnot, se očekává

pozitivní rostoucí trend, a tedy postupné zlepšování během plánovaného období. V roce 2024 se již hodnota v obou variantách plánu velmi přibližuje hodnotě doporučení.

Doba splácení dluhů vykazovala za poslední tři sledované roky záporné výsledky, což bylo zapříčiněno především negativním provozním cash flow společnosti. Co se týče plánovaného období, tak jsou očekávány opět kladné hodnoty ukazatele. V roce 2022 by měla hodnota ukazatele gradovat, a to na hodnotu 10,49 v případě varianty pesimistické a 11,14 v případě varianty optimistické. Následně by se měla velikost doby splácení dluhů v čase snižovat, což lze hodnotit pozitivně.

3.6.5 Souhrnný index hodnocení

Stejně jako u finanční analýzy je v rámci zhodnocení finančního plánu využito Altmanova modelu, někdy nazývaného Z-skóre. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů a celkové skóre v jednotlivých variantách jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 72: Souhrnný index hodnocení – zhodnocení plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	Hodnota			
		2021	2022	2023	2024
X ₁	Pesimistická	0,13	0,15	0,17	0,17
	Optimistická	0,13	0,14	0,15	0,16
X ₂	Pesimistická	0,22	0,21	0,22	0,23
	Optimistická	0,20	0,20	0,21	0,22
X ₃	Pesimistická	0,02	0,04	0,05	0,05
	Optimistická	0,03	0,04	0,05	0,05
X ₄	Pesimistická	0,40	0,38	0,37	0,36
	Optimistická	0,35	0,34	0,32	0,31
X ₅	Pesimistická	1,75	1,80	1,84	1,85
	Optimistická	1,80	1,84	1,85	1,87
Z	Pesimistická	2,28	2,37	2,43	2,46
	Optimistická	2,30	2,38	2,42	2,45

Od roku 2018 se hodnota z-skóre pohybuje v tzv. „šedé zóně“, což znamená, že nelze jednoznačně rozhodovat o finančním zdraví podniku. V případě obou variant plánu se hodnoty pohybují i nadále během celého období v této zóně. Pozitivním zjištěním je, že hodnoty jsou po celé plánované období vyšší než v letech 2019 a 2020 a také,

že hodnota ukazatele má v období 2021-2024 rostoucí tendenci a přibližuje se opět hranici, která vypovídá o uspokojivé finančně-ekonomické situaci společnosti.

Konkrétně v případě pesimistické varianty dosahuje Z-skóre hodnot od 2,28 do 2,46 a v případě varianty optimistické se hodnoty pohybují od 2,30 do 2,45. Velmi důležité je také to, že se společnost v žádném roce nenachází v zóně přímých kandidátů bankrotu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo sestavit návrh finančního plánu pro podnik Rieter CZ, s.r.o., a to pro období následujících čtyř let. Pro dosažení vytyčeného cíle bylo rovněž potřeba provést strategickou analýzu, kterou dále doplňovala analýza finanční za posledních pět let, a to včetně porovnání výsledných hodnot s konkurencí společnosti. Diplomová práce je rozvržena do níže uvedených částí.

První část práce obsahuje teoretická východiska, která slouží k pochopení problematiky finančního plánování, strategické a finanční analýzy. Tato část byla zpracována na základě odborné literatury zaměřující se na tato témata.

Druhá část práce se zpočátku věnovala představení analyzované společnosti a dále pak aplikaci metod strategické a finanční analýzy na data společnosti. Pro strategickou analýzu byly využity tři metody, které se zaměřují na různé typy prostředí společnosti. Pomocí analýzy PESTLE bylo zkoumáno vnější makrookolí společnosti (obecné okolí), následně byl aplikován Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na vnější mikrookolí (oborové okolí). Třetí metodou v rámci strategické analýzy byl model „7S“, který analyzuje vnitřní zdroje vybrané společnosti. Následovala finanční analýza, v rámci, které byla aplikována analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů bylo zkoumáno finanční zdraví společnosti v oblasti rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Dále byl aplikován také vybraný souhrnný index hodnocení. Na základě informací získaných z těchto analýz byla následně sestavena SWOT analýza, která poskytuje ucelený pohled na aktuální situaci společnosti. Pro lepší vypovídací schopnost byla také aplikována bodovací metoda, díky které získala celá SWOT analýza jednoznačný výsledek v číselném vyjádření.

Třetí, a zároveň poslední část práce se již zabývá samotným sestavením návrhu podnikového finančního plánu. Jeho základem bylo sestavení prognózy generátorů hodnoty, a to zejména vytvoření predikce tržeb pro následující období. Při tom bylo využito základních statistických postupů a také prognózy Ministerstva financí ohledně budoucího vývoje ekonomiky. Po upřesnění dalších předpokladů pro sestavení plánu se práce věnuje již konkrétní podobě návrhu finančního plánu, a to v pesimistické a optimistické variantě. Posledním důležitým krokem bylo provedení následné finanční

analýzy, která vypovídá o tom, jakých výsledků by společnost dosahovala při dodržení sestaveného plánu.

Návrh podnikového finančního plánu poskytuje společnosti obraz o její budoucí finanční situaci na základě současných předpokladů. Pomáhá pro udržování vhodné výše likvidity, zajištění potřebných zdrojů financování a může společnost lépe připravit na potencionální budoucí problémy. Nejen z těchto důvodů je finanční plánování důležitým předpokladem pro správné finanční zdraví společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- (2) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- (3) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (4) ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.
- (5) ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- (6) MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- (7) MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
- (8) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- (9) KROPÁČ, Jiří. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-822-9.
- (10) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

- (11) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (12) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (13) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (14) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (15) DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. In: *KATEDRA VÝROBNÍCH SYSTÉMŮ* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf
- (16) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (17) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- (18) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- (19) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (20) 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.

- (21) ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- (22) Výroční zprávy společnosti Rieter CZ s.r.o. 2016-2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=426029>
- (23) RIETER CZ S.R.O. *Interní dokument: Studie proveditelnosti*. Ústí nad Orlicí, 2014.
- (24) O společnosti. *RIETER* [online]. Ústí nad Orlicí: Rieter CZ s.r.o., 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.rieter.cz/o-spolecnosti>
- (25) Produkty. *RIETER* [online]. Ústí nad Orlicí: Rieter CZ, s.r.o., 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.rieter.cz/produkty>
- (26) *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: ze dne 20. listopadu. 1992.*
- (27) ŠERÝ, Pavel. *Konzultace - Válka na Ukrajině a vliv na společnost*. [elektronická pošta]. Message to: 3nikca@seznam.cz 11. března 2022 [cit. 2022-03-11].
- (28) Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 8.10. – 9.10.2021. *VOLBY.CZ* [online]. Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ps2021/ps?xjazyk=CZ>
- (29) *Výhled české ekonomiky na rok 2022: Sezóna pozvolného návratu* [online]. Deloitte, 2022 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2022.pdf>

- (30) *Ekonomika pod lupou: Ekonomický čtvrtletník* [online]. Česká spořitelna, 2022 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://research.erste-group.com/ERSTE/external/download?q=1f6eb77812e647a2e97a45fbd7824ca631092d5c7YWJjZGVmMDEyMzQ1Njc4OZakmPGwydgR9Gp1g0JVTWFF6OIk03UeZtC3DXZGBJTP6sw4KXY5vw76fa1e3YfkAag%2B2wUc8yx5MgldV8xIxRvME3H7%2FI6QOilOJkwQmvrgVeAXdybiE9jWL1kitsmKZkrjNT9%2BaxZPGM1MOVwFjk0EEoVMkEGcX%2FEdhR64QmmZnxaT5t2CcXlPQfOPxNy8s25DMrn8jirUEqZJw67lm546TkNcYk298JwTvai5C8xkC9v6%2FlSy98AFmn2wwVTbSHTfHTHWFeOJaXK1p6wAyNyQUuHqYS4vcyre2Qz2u9ex>
- (31) *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2022* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2022 [cit. 2022-02-07]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2022-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2022.pdf
- (32) Měnová politika. *Inflační cíl* [online]. Praha: Česká národní banka, 2022 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/>
- (33) Inflace v únoru 2022 nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle. *Komentář ČNB ke zveřejněným údajům o vývoji inflace v únoru 2022* [online]. Praha: Česká národní banka, 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2022-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>
- (34) ŠERÝ, Pavel. *Konzultace vnějších faktorů ovlivňujících společnost*. [telefonní komunikace]. 17. února 2022 [cit. 2022-02-17]: Osobní komunikace.
- (35) Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

- (36) ŠERÝ, Pavel. *Konzultace vnějšího mikrookolí a vnitřního prostředí společnosti*. [elektronická pošta]. Message to: 3nikca@seznam.cz 17. února – 10. března 2022 [cit. 2022-03-10]: Osobní komunikace.
- (37) Analytické materiály: Finanční analýza podnikové sféry 2016-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- (38) Rotor Spinning Machine. *RIFA* [online]. Rifa Textile Machinery Co., Ltd. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <http://rifa-texmachine.com/2018/6-rotor-spinning-machine.html>
- (39) *Rotor Spinning Machine* [online]. RIETER [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.rieter.com/products/systems/rotor-spinning/rotor-spinning-machine-r-37>
- (40) RIETER CZ S.R.O. *Interní prezentace*. Ústí nad Orlicí, 2021.
- (41) RIETER CZ S.R.O. *Interní dokument: Exportér roku*. Ústí nad Orlicí, 2022.
- (42) ISO 9001.ISO.CZ [online]. 2022 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>
- (43) Výroční zprávy společnosti Minerva Boskovice, a. s. 2016-2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=683743>
- (44) Výroční zprávy společnosti VÚB, a. s. 2016-2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=61409>

- (45) *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2015* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2015 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2015-Q1_Makroekonomicka-predikce-komplet-ke-stazeni.pdf
- (46) ARAD - Systém časových řad. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_ses_tuid=60796&p_strid=ACCABB&p_lang=CS

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Výsledek hospodaření za běžné účetní období
EBIT	Provozní výsledek hospodaření
HDP	Hrubý domácí produkt
KPVH	Korigovaný provozní výsledek hospodaření
p. b.	Procentní bod
RAS	Rieter After Sales (název oddělení společnosti)
RCC	Rieter Corporate center (název oddělení společnosti)
RCO	Rieter Components (název oddělení společnosti)
RMS	Rieter Machines&Systems (název oddělení společnosti)
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Podnikatelské okolí společnosti	26
Obrázek č. 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	28
Obrázek č. 3: SWOT analýza	32
Obrázek č. 4: Poměrové ukazatele.....	36
Obrázek č. 5: Logo koncernu Rieter	45
Obrázek č. 6: Organizační schéma společnosti Rieter CZ s.r.o.....	47
Obrázek č. 7: Čínská kopie rotorových dopřádacích strojů.....	62
Obrázek č. 8: Rotorový dopřádací stroj společnosti Rieter	62
Obrázek č. 9: Schéma organizace	65
Obrázek č. 10: Plán závodu	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Interpretace výsledků Altmanova modelu	44
Tabulka č. 2: Rozdělení mandátů	50
Tabulka č. 3: HDP reálný	52
Tabulka č. 4: Průměrná míra inflace – index spotřebitelských cen	53
Tabulka č. 5: PRIBOR 3M	54
Tabulka č. 6: Měnové kurzy	54
Tabulka č. 7: Demografie – počet obyvatel	55
Tabulka č. 8: Míra nezaměstnanosti	56
Tabulka č. 9: Minimální mzda v ČR za roky 2016-2022	58
Tabulka č. 10: Konkurence analyzované společnosti	60
Tabulka č. 11: Počet podniků v odvětví	61
Tabulka č. 12: Horizontální analýza rozvahy – aktiva	70
Tabulka č. 13: Vertikální analýza rozvahy – aktiva	70
Tabulka č. 14: Horizontální analýza rozvahy – pasiva	72
Tabulka č. 15: Vertikální analýza rozvahy – pasiva	72
Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	74
Tabulka č. 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy	75
Tabulka č. 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady	76
Tabulka č. 19: Rozdílové ukazatele	76
Tabulka č. 20: Rentabilita aktiv	79
Tabulka č. 21: Rentabilita vlastního kapitálu	79
Tabulka č. 22: Rentabilita tržeb	80
Tabulka č. 23: Obrat celkových aktiv	80
Tabulka č. 24: Obrat dlouhodobého majetku	81
Tabulka č. 25: Doba obratu zásob	82
Tabulka č. 26: Doba obratu pohledávek	82
Tabulka č. 27: Doba obratu závazků	83
Tabulka č. 28: Běžná likvidita	84
Tabulka č. 29: Pohotovlá likvidita	85
Tabulka č. 30: Okamžitá likvidita	86
Tabulka č. 31: Celková zadluženost	87

Tabulka č. 32: Úrokové krytí	87
Tabulka č. 33: Doba splácení dluhů.....	88
Tabulka č. 34: Altmanův model	89
Tabulka č. 35: Bodové hodnocení SWOT analýzy.....	93
Tabulka č. 36: Výsledná bilance SWOT analýzy	94
Tabulka č. 37: Průměrná úroková sazba	97
Tabulka č. 38: Podíly na zisku	97
Tabulka č. 39: Efektivní sazba daně	98
Tabulka č. 40: Pearsonův koeficient korelace	99
Tabulka č. 41: Koeficienty determinace	100
Tabulka č. 42: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů	100
Tabulka č. 43: Prognóza tržeb odvětví	102
Tabulka č. 44: Pesimistická varianta – prognóza tržeb společnosti	103
Tabulka č. 45: Optimistická varianta – prognóza tržeb společnosti	103
Tabulka č. 46: Srovnání prognóz společnosti dle jednotlivých variant.....	104
Tabulka č. 47: Provozní zisková marže před odpisy – přístup zdola.....	104
Tabulka č. 48: Pesimistická varianta – prognóza provozního VH před odpisy.....	105
Tabulka č. 49: Optimistická varianta – prognóza provozního VH před odpisy	106
Tabulka č. 50: Doba obratu položek pracovního kapitálu	107
Tabulka č. 51: Pesimistická varianta – položky pracovního kapitálu.....	107
Tabulka č. 52: Optimistická varianta – položky pracovního kapitálu	108
Tabulka č. 53: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto	109
Tabulka č. 54: Celkový koeficient náročnosti tržeb na investice brutto	110
Tabulka č. 55: Předpokládaná výše investic brutto v letech 2021-2024.....	110
Tabulka č. 56: Průměrná doba odepisování nově pořízeného DM.....	111
Tabulka č. 57: Průměrné odpisové sazby pro stávající DM	111
Tabulka č. 58: Pesimistická varianta – Plán investic do DM a odpisů.....	112
Tabulka č. 59: Optimistická varianta – Plán investic do DM a odpisů	113
Tabulka č. 60: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	114
Tabulka č. 61: Plánovaná rozvaha (aktiva) - pesimistická varianta	116
Tabulka č. 62: Plánovaná rozvaha (pasiva) - pesimistická varianta	117
Tabulka č. 63: Přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta	119

Tabulka č. 64: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	120
Tabulka č. 65: Plánovaná rozvaha (aktiva) - optimistická varianta	122
Tabulka č. 66: Plánovaná rozvaha (pasiva) - optimistická varianta	123
Tabulka č. 67: Přehled o peněžních tocích – optimistická varianta.....	124
Tabulka č. 68: Ukazatele rentability – zhodnocení plánu.....	125
Tabulka č. 69: Ukazatele aktivity – zhodnocení plánu	126
Tabulka č. 70: Ukazatele likvidity – zhodnocení plánu.....	128
Tabulka č. 71: Ukazatele zadluženosti – zhodnocení plánu	129
Tabulka č. 72: Souhrnný index hodnocení – zhodnocení plánu	130

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj meziročního růstu reálného HDP	52
Graf č. 2: Rozdílové ukazatele.....	77
Graf č. 3: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků	83
Graf č. 4: Altmanův model	89
Graf č. 5: Korelační diagram pro logaritmický trend	101

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Provozní zisková marže.....	18
Vzorec č. 2: Ukazatel doby obratu.....	20
Vzorec č. 3: Horizontální analýza – absolutní změna	34
Vzorec č. 4: Horizontální analýza – procentní změna	34
Vzorec č. 5: Vertikální analýza.....	35
Vzorec č. 6: Čistý pracovní kapitál.....	35
Vzorec č. 7: Čisté pohotové prostředky	36
Vzorec č. 8: Čistý peněžní majetek	36
Vzorec č. 9: ROA.....	37
Vzorec č. 10: ROE	38
Vzorec č. 11: ROS	38
Vzorec č. 12: Obrat celkových aktiv	39
Vzorec č. 13: Obrat dlouhodobého majetku	39
Vzorec č. 14: Doba obratu zásob	39
Vzorec č. 15: Doba obratu pohledávek.....	40
Vzorec č. 16: Doba obratu pohledávek.....	40
Vzorec č. 17: Běžná likvidita.....	41
Vzorec č. 18: Pohotová likvidita.....	41
Vzorec č. 19: Okamžitá likvidita	41
Vzorec č. 20: Celková zadluženost.....	42
Vzorec č. 21: Úrokové krytí	42
Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů	42
Vzorec č. 23: Altmanův model	43
Vzorec č. 24: Doba obratu	106
Vzorec č. 25: Investiční koeficient náročnosti tržeb na investice brutto	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva (dlouhodobý majetek) 2016-2020	I
Příloha č. 2: Rozvaha – aktiva (oběžná aktiva) 2016-2020	II
Příloha č. 3: Rozvaha – pasiva (vlastní kapitál) 2016-2020	III
Příloha č. 4: Rozvaha – pasiva (cizí zdroje) 2016-2020	IV
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty 2016-2020 (první část).....	V
Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty 2016-2020 (druhá část)	VI
Příloha č. 7: Přehled o peněžních tocích 2016-2020	VII

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva (dlouhodobý majetek) 2016-2020
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	780 151	967 212	1 273 179	1 410 956	1 584 706
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	284 005	308 207	470 445	486 987	481 485
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 763	2 561	1 867	1 382	706
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
B.I.2.	Ocenitelná práva	1 763	2 561	1 867	1 382	706
B.I.2.1.	Software	1 763	2 561	1 867	1 382	706
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva					
B.I.3.	Goodwill					
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	282 242	305 646	468 578	485 605	480 779
B.II.1.	Pozemky a stavby	139 555	146 815	206 992	211 841	229 676
B.II.1.1.	Pozemky	5 491	5 491	5 491	5 491	12 602
B.II.1.2.	Stavby	134 064	141 324	201 501	206 350	217 074
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	106 676	115 847	133 463	218 706	226 788
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny					
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	36 011	42 984	128 123	55 058	24 315
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	627	13 712	9 907	4 907	3 962
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	35 384	29 272	118 216	50 151	20 353
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek					
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba					
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba					
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv					
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv					
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní					
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					

Příloha č. 2: Rozvaha – aktiva (oběžná aktiva) 2016-2020

(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
C.	Oběžná aktiva	494 952	655 702	770 682	897 358	1 084 667
C.I.	Zásoby	160 859	222 159	350 080	465 585	390 520
C.I.1.	Materiál	122 129	139 694	249 835	336 878	275 496
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	37 484	79 788	90 352	114 517	105 516
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 238	2 374	9 385	8 129	284
C.I.3.1.	Výrobky	1 238	2 374	9 385	8 129	284
C.I.3.2.	Zboží					
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	8	303	508	6 061	9 224
C.II.	Pohledávky	171 074	296 411	330 109	305 444	470 391
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	6 171	4 279	2 093	12 363	11 743
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba					
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv					
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	6 171	4 279	2 093	12 363	11 743
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní					
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky					
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní					
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky					
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	164 903	292 132	328 016	293 081	458 648
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	135 632	258 706	281 466	239 803	340 193
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	6 062	2 709	673	2 514	85 481
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv					
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	23 209	30 717	45 877	50 764	32 974
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky					
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
C.II.2.4.3	Stát – daňové pohledávky	18 865	25 817	39 701	47 744	27 727
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	291	174	2 088	503	2 764
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	391	433	1 167	177	228
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	3 662	4 293	2 921	2 340	2 255
C.III.	Krátkodobý finanční majetek					
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba					
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek					
C.IV.	Peněžní prostředky	163 019	137 132	90 493	126 329	223 756
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	508	494	577	709	611
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	162 511	136 638	89 916	125 620	223 145
D.	Časové rozlišení aktiv	1 194	3 303	32 052	26 611	18 554
D.1.	Náklady příštích období	1 194	715	1 383	1 748	1 542
D.2.	Komplexní náklady příštích období		2 588	30 669	24 863	17 012
D.3.	Příjmy příštích období					

Příloha č. 3: Rozvaha – pasiva (vlastní kapitál) 2016-2020
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	780 151	967 212	1 273 179	1 410 956	1 584 706
A.	Vlastní kapitál	590 266	596 668	690 575	643 141	626 714
A.I.	Základní kapitál	316 378	316 378	316 378	316 378	316 378
A.I.1.	Základní kapitál	316 378	316 378	316 378	316 378	316 378
A.I.2.	Vlastní podíly (-)					
A.I.3.	Změny základního kapitálu					
A.II.	Ážio a kapitálové fondy					
A.II.1.	Ážio					
A.II.2.	Kapitálové fondy					
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy					
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)					
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)					
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A.III.	Fondy ze zisku					
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy					
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	227 440	193 888	280 290	374 197	326 763
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	227 440	193 888	280 290	374 197	326 763
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)					
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	46 448	86 402	93 907	- 47 434	- 16 427
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)					

Příloha č. 4: Rozvaha – pasiva (cizí zdroje) 2016-2020
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
B. + C.	Cizí zdroje	189 885	370 541	582 600	767 813	957 988
B.	Rezervy	28 345	32 425	36 761	31 045	31 964
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		5 335	9 198		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
B.4.	Ostatní rezervy	28 345	27 090	27 563	31 045	31 964
C.	Závazky	161 540	338 116	545 839	736 768	926 024
C.I.	Dlouhodobé závazky					
C.I.1.	Vydané dluhopisy					
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy					
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím					
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů					
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv					
C.I.8.	Odložený daňový závazek					
C.I.9.	Závazky – ostatní					
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům					
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní					
C.I.9.3.	Jiné závazky					
C.II.	Krátkodobé závazky	161 540	338 116	545 839	736 768	926 024
C.II.1.	Vydané dluhopisy					
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím					
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 216	7 865	151	112	224
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	123 330	241 049	352 221	246 072	186 808
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě					
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		50 378	150 000	450 000	700 000
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv					
C.II.8.	Závazky ostatní	30 994	38 824	43 467	40 584	38 992
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům					
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	12 637	14 142	15 662	15 129	15 796
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 351	8 044	9 081	8 651	9 293
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	2 007	2 198	2 508	2 544	2 723
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	8 522	13 939	15 692	13 734	10 637
C.II.8.7.	Jiné závazky	477	501	524	526	543
D.	Časové rozlišení pasiv		3	4	2	4
D.1.	Výdaje příštích období		3	4	2	1
D.2.	Výnosy příštích období					3

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty 2016-2020 (první část)
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 231 922	1 648 506	2 312 079	1 549 940	2 249 663
II.	Tržby za prodej zboží	168 693	170 277	183 063	189 700	152 436
A.	Výkonová spotřeba	1 041 001	1 443 536	2 034 813	1 387 989	1 953 414
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	134 364	129 691	155 836	171 308	135 979
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	677 092	1 073 189	1 607 191	984 683	1 600 758
A.3.	Služby	229 545	240 656	271 786	231 998	216 677
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	10 500	- 43 879	- 15 671	- 26 657	10 886
C.	Aktivace (-)	- 64	- 2 046	- 4	- 4 164	
D.	Osobní náklady	271 410	289 323	349 977	344 255	346 329
D.1.	Mzdové náklady	194 978	208 528	250 028	247 555	250 147
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	76 432	80 795	99 949	96 700	96 182
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	67 112	70 977	85 746	83 114	84 140
D.2.2.	Ostatní náklady	9 320	9 818	14 203	13 586	12 042
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	16 857	39 192	42 824	63 873	91 711
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	34 837	42 845	46 477	55 567	78 765
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	34 837	42 845	46 477	55 567	78 765
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné					
E.2.	Úpravy hodnot zásob	- 15 674	- 3 721	- 3 613	8 333	12 889
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	- 2 306	68	- 40	- 27	57
III.	Ostatní provozní výnosy	10 757	11 154	10 863	20 987	21 622
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	826	990	375	117	378
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	970	967	1 002	10 624	11 018
III.3.	Jiné provozní výnosy	8 961	9 197	9 486	10 246	10 226
F.	Ostatní provozní náklady	19 965	10 188	- 17 430	28 032	33 468
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		491	465	26	195
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	161	25		9 956	10 579
F.3.	Daně a poplatky	2 157	2 299	2 747	1 896	2 166
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	- 5 741	- 3 843	- 27 608	10 026	8 770
F.5.	Jiné provozní náklady	23 388	11 216	6 966	6 128	11 758

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty 2016-2020 (druhá část)
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	51 703	93 623	111 496	- 32 701	- 12 087
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly					
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba					
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba					
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	223	118	75	35	23
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba					
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	223	118	75	35	23
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		404	1 431	12 701	11 751
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		404	1 431	12 701	11 751
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady					
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 563	9 959	18 794	8 776	49 176
K.	Ostatní finanční náklady	5 374	9 526	21 317	18 420	42 057
*	Finanční výsledek hospodaření	- 3 588	147	- 3 879	- 22 310	- 4 609
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	48 115	93 770	107 617	- 55 011	- 16 696
L.	Daň z příjmů	1 667	7 368	13 710	- 7 577	- 269
L.1.	Daň z příjmů splatná	- 3 575	5 476	11 524	2 693	- 889
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	5 242	1 892	2 186	- 10 270	620
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	46 448	86 402	93 907	- 47 434	- 16 427
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	46 448	86 402	93 907	- 47 434	- 16 427
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 413 158	1 840 014	2 524 874	1 769 438	2 472 920

Příloha č. 7: Přehled o peněžních tocích 2016-2020
(Zdroj: 22)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	201 457	163 019	137 132	90 493	126 329
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z provozní činnosti před zdaněním	51 703	93 623	111 496	- 32 701	- 12 087
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	10 290	37 438	43 713	68 310	93 502
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	34 837	42 845	46 477	55 567	78 765
A.1.2.	Změna stavu:	- 23 721	- 4 908	- 3 180	11 788	13 864
A.1.2.1.	goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	0				
A.1.2.2.	rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 23 721	- 4 908	- 3 180	11 788	13 864
A.1.3.	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 826	- 499	90	- 91	- 183
A.1.4.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0		326	1 046	1 056
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami	61 993	131 061	155 209	35 609	81 415
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	12 681	- 61 367	- 185 839	- 89 414	- 158 521
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních dohadných účtů a časového rozlišení	- 20	- 135 377	- 64 593	48 900	- 162 669
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních dohadných účtů a časového rozlišení	2 737	131 589	3 062	- 14 476	- 58 028
A.2.3.	Změna stavu zásob	9 964	- 57 579	- 124 308	- 123 838	62 176
A.2.4.	Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	0				
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami	74 674	69 694	- 30 630	- 53 805	- 77 106
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	0	- 404	- 1 273	- 12 859	- 11 751
A.4.	Přijaté úroky	223	118	75	35	23
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	6 361	5 830	- 7 661	- 20 388	5 992
A.6.	Ostatní finanční příjmy a výdaje	- 3 611	433	- 2 523	- 9 644	7 119
A.7.	Přijaté podíly na zisku	0				
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	77 647	75 671	- 42 012	- 96 661	- 75 723
	Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1.	Nabytí stálých aktiv	- 66 911	- 72 926	- 104 624	- 167 620	- 77 228
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 66 302	- 71 428	- 103 564	- 167 388	- 77 228
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 609	- 1 498	- 1 060	- 232	0
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0				
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	826	990	375	117	378
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	826	990	375	117	378
B.2.2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku	0				
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0				
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-66 085	-71 936	-104 249	-167 503	-76 850
	Peněžní toky z finančních činností					
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	0	50 378	99 622	300 000	250 000

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2016	2017	2018	2019	2020
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-50 000	-80 000	0	0	0
C.2.1.	Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. fondů ze zisku	0				
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0				
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0				
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0				
C.2.5.	Platby z fondů tvořených ze zisku	0				
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiémy	- 50 000	- 80 000			
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-50 000	-29 622	99 622	300 000	250 000
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-38 438	-25 887	-46 639	35 836	97 427
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	163 019	137 132	90 493	126 329	223 756