



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. Dominik Gottwald

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Dominik Gottwald**
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:

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

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

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

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

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

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

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 zaměřuje na návrh podnikového finančního plánu. Práce je rozdělena na tři části. V první části jsou uvedena teoretická východiska pro strategickou, finanční analýzu a finanční plánování. V další části jsou tyto teoretické poznatky převedeny do praxe a vytvořena strategická a finanční analýza. V poslední části je navržený finanční plán ve dvou variantách pro následující 4 roky 2021 – 2024. Navržené plány byly následně zhodnoceny.

Abstract

The final thesis focuses on a draft of a corporate financial Plan. The thesis is divided into three parts. The first part focuses on the theoretical basis for strategic, financial analysis and financial planning. In the next part, these theoretical findings are put into practice and a strategic and financial analysis is created. In the last part, the proposed financial plan is in two variants for the next 4 years 2021 - 2024. The proposed plans were subsequently evaluated.

Klíčová slova

finanční plánování, finanční plán, finanční analýza, strategická analýza, hodnocení ukazatelů, prognóza tržeb, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánované cash flow, hodnocení finančního plánu

Key words

financial planning, financial plan, financial analysis, strategic analysis, evaluation of indicators, revenue forecast, projected balance sheet, projected income statement, projected cash flow, evaluation of financial plan

Bibliografická citace

GOTTWALD, Dominik. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143134>.
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

V první řadě chci poděkovat panu doc. Michalu Karasovi za vedení mé diplomové práce, za jeho ochotu, rady a odborné připomínky, které mi poskytl při psaní této práce. Dále děkuji i svým kolegyním a kolegům v práci, kteří mi dodali potřebné informace. Poděkování také patří mé rodině, děkuji mamce Gabriele, která mi tuto práci opravila tak, aby se dala číst. Děkuji bratru Lukášovi za technickou dokumentaci v kapitole investice. Děkuji také své rodině za podporu při celé době studia a taky, že jsem mohl přijít na tento krásný svět, narodit se do této země, moci studovat a studiem se přibližovat k pravdě. Dále děkuji všem lidem kolem mě, tomu, kdo se na mě usmál a udělal mi krásnější den.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 <i>TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....</i>	14
1.1 Finanční plánování.....	14
1.1.1 Přínosy finančního plánování.....	15
1.1.2 Zásady finančního plánování.....	16
1.1.3 Metody a postupy finančního plánování	19
1.1.4 Postup při finančním plánování a jeho výstupy	21
1.1.5 Klasifikace finančního plánu podle času	22
1.1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnot	23
1.1.7 Postup sestavení finančního plánu.....	26
1.1.8 Zdroje pro finanční analýzu	30
1.2 Strategická analýza podniku	31
1.2.1 Analýza makroprostředí	31
1.2.2 Analýza mikroprostředí	32
1.2.3 Interní analýza společnosti	34
1.2.4 SWOT analýza	35
1.3 Finanční analýza podniku	36
1.3.1 Analýza stavových a tokových veličin	37
1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů	38
1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	39
1.3.4 Analýza soustav ukazatelů	44
2 <i>STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA</i>	47
2.1 Představení společnosti.....	47
2.2 Strategická analýza	50
2.2.1 PESTLE	50
2.2.2 Porterův model pěti sil	56
2.2.3 7S.....	58

2.3	Finanční analýza	61
2.3.1	Analýza stavových a tokových veličin	62
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	69
2.3.3	Ukazatele likvidity	71
2.3.4	Ukazatele rentability	74
2.3.5	Ukazatele aktivity	76
2.3.6	Ukazatele zadluženosti	80
2.3.7	Analýza soustav ukazatelů	83
2.4	Celkové hodnocení finanční analýzy	85
2.5	SWOT.....	87
3	<i>Návrh finančního plánu.....</i>	90
3.1	Investiční výstavba	90
3.2	Prognóza generátorů hodnot.....	94
3.2.1	Tržby.....	94
3.2.2	Zisková marže	98
3.2.3	Položky pracovního kapitálu	102
3.2.4	Investice.....	104
3.3	Finanční plán	111
3.3.1	Varianta plánu při neměnné situaci	112
3.3.2	Varianta plánu při realizace investice	117
3.3.3	Zhodnocení variant finančního plánu	122
3.3.4	Shrnutí finančního plánu	126
	<i>ZAVĚR.....</i>	129
	<i>ZDROJE.....</i>	131
	<i>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</i>	138
	<i>SEZNAM OBRÁZKŮ</i>	139
	<i>SEZNAM TABULEK.....</i>	140
	<i>SEZNAM PŘÍLOH.....</i>	143

ÚVOD

Pro společnost je nezbytné zajištění finančního zdraví, neustálé navyšování tržní hodnoty a konkurenceschopnosti společnosti, zvláště v dnešní době, která se potýká s obrovským globálním konkurenčním prostředím. Je tedy důležité zajistit, aby byla společnost stabilní a prosperující. A díky finančnímu plánu společnost může objevovat cesty k dosahování těchto cílů. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností managementu společnosti. Finanční plán s určitou mírou pravděpodobnosti predikuje vývoj společnosti v dalších letech. Finanční plán také s předstihem pomáhá vytvořit opatření a zásahy, aby nebylo narušeno finanční zdraví společnosti. Finanční plán lze sestavit ve více variantách, které jsou následně zhodnoceny skrze finanční ukazatele. Finanční plán je optimální prostředek pro uvažování nad budoucími investicemi a rozhodování mezi nimi. Dále finanční plán nepredikuje jen situaci analyzované společnosti, ale celého odvětví, kde společnost podniká, toto je důležité, neboť tento krok předchází samotné predikci uvažované společnosti.

Pro finanční plán je důležité vycházet z kvalitních dat, které vycházejí z minulosti, ale i současnosti. Také dostatek informací, které se týkají vnějšího a vnitřního vývoje společnosti. Kvůli tomu je potřeba vytvořit finanční analýzu minulých let, které je složena z ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a dalších ukazatelů, pro zjištění finanční situace uvnitř společnosti. Také je potřeba znát okolí, které má vliv na společnost v rámci strategické analýzy.

Pro tuto analýzu byla vybrána společnost Kongsberg Precision Cutting Systems s.r.o, kde autor diplomové práce také pracuje a má tedy povědomí o této společnosti. Hlavní činností, jak napovídá i název, je výroba řezacích plotterů. Finanční plán pro společnost bude sestaven pro roky 2021-2024, kterému bude předcházet finanční analýza v letech 2016-2020 a strategická analýza, která zahrnuje interní i externí prostřední společnosti.

V první kapitole práce jsou vymezena teoretická východiska, která jsou nutná pro zvažované sestavení finančního plánu. Jsou zde popsány metody tvorby strategické, finanční analýzy a popis finančního plánování.

Další kapitoly jsou věnovány představení, historii společnosti a praktickému využití teoretických východisek ve finanční a strategické analýze. Finanční ukazatele jsou

porovnávány s několika konkurenčními společnostmi a také s oborovými hodnotami podle ministerstva průmyslu v oboru NACE 289.

Poslední kapitola je věnována finančnímu plánu, který je rozdělen na varianty za neměnné situace a s investiční výstavbou. Tyto varianty jsou poté vzájemně porovnány mezi sebou pomocí vybraných poměrových ukazatelů a také s předchozím vývojem společnosti.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení návrhu finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících 4 let (2021-2024).

Pro naplnění tohoto cíle je potřeba splnit následující dílčí cíle, které povedou k uskutečnění hlavního cíle.

Mezi tyto cíle se řadí sestavení strategické analýzy pro externí a interní prostředí společnosti. Dalším krokem je sestavení finanční analýzy za posledních pět let (2016-2020), které budou porovnány s hodnotami konkurence a oborovými hodnotami. Celá práce je rozčleněna na tři hlavní kapitoly.

Prvně budou uvedeny teoretické poznatky ze strategické, finanční analýzy a finančního plánování. Tyto poznatky budou brány z mnoha odborných publikací a zdrojů, které slouží k pochopení problematiky a určení postupů, které jsou uplatňovány v dalších částech práce a tvoří tzv. podhoubí k další kapitole.

V další části budou tyto teoretické poznatky využity pro vypracování strategické a finanční analýzy pro společnost Kongsberg, ve vnější analýze bude použita PESTLE analýza, která monitoruje makro prostředí společnosti. Dále zde bude Porterův model pěti sil zaměřený na mikro prostředí. Interní prostřední společnosti popisuje model 7S. Finanční situace bude zhodnocena finanční analýzou, do které patří absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele, které jsou doplněny bankrotním a bonitním modelem. Hodnoty budou porovnány s konkurencí a oborovými hodnotami. Strategická a finanční analýza vstupuje do SWOT matice s bodovým ohodnocením., která ukazuje na silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost.

Poslední částí práce je sestavení finančního plánu, který navazuje na předchozí kapitulu. Tento plán je sestaven pro budoucí 4 roky a to ve dvou variantách. První varianta nepředpokládá žádnou změnu a druhá s návrhem investiční výstavby. Každá varianta má účetní výkazy, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled peněžních toků. Při vytváření planu je také brána v potaz strategie nového vlastníka společnosti. Výsledný finanční plán vychází z provedené prognózy tržeb společnosti za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu, který určuje závislost na vybraných makroekonomických ukazatelích a následně pomocí regresní analýzy výběr vhodného trendu. Následuje vypočtení ziskové marže z procentuálního podílu na tržbách, pracovního kapitálu za

metody doby obratu jednotlivých položek. Dále bude prognózován dlouhodobý majetek pomocí investiční náročnosti, v případě výstavy budovy pomocí kalkulace. Za pomoci tohoto jsou sestaveny plánované účetní výkazy, které jsou podrobeny finanční analýze a vzájemně porovnány.

Těmito kroky bude dosaženo hlavního cíle práce a to sestavení finančního plánu.

Všechny tabulky budou vytvářeny v programu Microsoft Excel.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V této kapitole diplomové práce jsou popsána všechna teoretická východiska pro sestavení podnikového finančního plánu. Prvně budou uvedeny důležité teoretické poznatky z finančního plánování, které slouží pro vytvoření finančního plánu, s tímto souvisí také postup sestavení. V dalších bodech jsou uvedeny metody strategické a finanční analýzy.

1.1 Finanční plánování

Pro to, aby podnik úspěšně procházel nástrahami trhu a zvyšoval svou tržní hodnotu se musí stanovit postupné cíle a nástroje pomocí kterých toho dosáhne. Jedním z těchto nástrojů, ve kterém by se měly zobrazit očekávání a který by měl připravit na problémy, které by mohly nastat, je finanční plánování. (1)

Finanční plánování je proces, ve kterém se formulují cíle a způsoby, jakými tyto cíle společnost dosáhne. Pro tento proces je potřeba analýza vnitřních a vnějších podmínek, předpověď těchto podmínek a vyhodnocení rizik nebo nejistot, které souvisí s budoucími aktivitami. (2)

Vytváření podnikatelského plánu, pokud předem není udělána analýza podniku a jeho okolí spolu s finanční analýzou je skoro nemožné. Důvodem je, že pokud by plán nebral v úvahu předchozí vývoj podniku, tak by reflektoval jen přání majitelů nebo manažerů podniku. Je tedy předvídatelné, že by tento plán byl velmi těžko proveditelný. (2)

Finanční plánování slouží k rozvoji podniku a jedná se o soubor činností, které podnik dovedou k předpovědi budoucím finančním efektům a investičním rozhodnutím firmy. Plánování je základní funkce řízení. Finanční plán je nástroj pro řízení budoucího vývoje firmy a současně dává srovnání dosažených skutečností s cíli, které si společnost vytyčila. Účelem plánování je, aby byla firma likvidní a určení velikosti a struktury kapitálu, který je nutný k financování firmy.(2)

Finanční plánování obsahuje:

- stanovit finanční cíle podniku, které v sobě zahrnují analýzu proveditelnosti strategických cílů,
- analyzovat rozdíly žádoucího a skutečného stavu, identifikují se také vzájemné vztahy a relace jednotlivých prvků podniku,
- soubor opatření potřebný k dosažení cílů, definovat všechny možnosti vedoucí k naplnění cílů a zajištění celkové efektivnosti a růstu hodnoty podniku. (3)

1.1.1 Přínosy finančního plánování

Mezi přínosy, které přináší finanční plánování patří:

- Dosažení vytyčených podnikových cílů pomocí zpracované strategie a taktiky
- Aktivní předcházení problémů, pomocí vnějších a vnitřních analýz
- Odhalení negativních jevů v budoucnu, které plynou z optimistických předpokladů budoucích výsledků a tím minimalizace riskantního jednání vedení firmy
- Predikce současných rozhodnutí do budoucnosti v numerickém vyjádření
- Snižování bariér v komunikace ve společnosti
- Optimální využití výrobních kapacit
- Cílevědomé chování pracovníků
- Zjišťování a řízení rizika
- Zajištění souladu dílčích podnikových plánů
- Určení množství struktury, hodnoty a doby splatnosti kapitálu, který byl použit pro realizaci, případně možnost zajištění chybějících zdrojů financování (4)

1.1.2 Zásady finančního plánování

Aby bylo finanční plánování efektivní a plnilo svou úlohu při finančním řízení, je nutné respektovat zásady a základní principy. Podle literatury (5)

1) Princip preference peněžních toků

Sdělením tohoto principu je, aby jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časového horizontu převažovaly peněžní příjmy nad peněžními výdaji. Tento požadavek vypadá zcela logicky a samozřejmě, nicméně v praxi se lze setkat s názorem, že rozhodující hlediska hospodaření jsou výnosy, náklady a zisk. Tento princip přikazuje odlišovat přírůstek peněžních prostředků od přírůstku zisku. A s tím související rozlišování příjmů/výnosů a výdajů/nákladů. Chybou je tedy považovat ziskový podnik za finančně zdravý. Tento princip je důležitý hlavně při hodnocení a řízení likvidity. Uplatňuje se také při investičním rozhodování.

2) Princip respektování faktoru času

Tento princip souvisí s preferencí dřívějšího příjmu nad příjmem pozdějším, za předpokladu, že je nominální hodnota příjmů stejná. Důvod je, že dříve získané peněžní prostředky mohou být použity pro financování ziskových aktivit nebo k investicím. V praxi se tento systém vyskytuje při hodnocení efektivnosti investice skrze metodu čisté současné hodnoty.

3) Princip respektování a minimalizace rizika

Podstatou tohoto principu je, že stejné množství peněz získané s menším rizikem má mít preferenci nad stejným příjmem získaným s větším rizikem. To je dáno tím, že v podnikání máme celou řadu rizik a snahou managementu je minimalizace rizik. Nicméně toto neznamená, že nejméně riziková alternativa je i nejvýhodnější.

4) Princip optimalizace kapitálové struktury

Směřování tohoto principu je, že by měla být věnována pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, tato podoba by měla být promítnuta do strategických cílů. Podstatou je zabezpečení odpovídající finanční stability. Dále snížení nákladů na poskytnutý kapitál a skrze toho dosáhnout požadovaného hodnoty společnosti.

5) Zásada dlouhodobosti finančního plánování

Pointou této zásady je, že by měly být dlouhodobé cíle podniku nadřazeny krátkodobým. Ve smyslu že krátkodobé cíle, které jsou limitovány aktuální situací podniku by měly postupně naplňovat vytyčené dlouhodobé cíle. Při této zásadě je potřeba respektovat vnější prostředí podniku. Realizace je lepší v stabilních a rozvinutých ekonomikách před malými a méně vyspělými.

6) Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů

Tato zásada navazuje na předchozí zásadu. Požaduje, aby mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli byl jeden prioritní. Pointou je, aby bylo vždycky zřejmé, který cíl je v jakém období hlavní a ostatní cíle byly používány hlavně z hlediska dosažení tohoto hlavního cíle, který je v daném období nejdůležitější. Pro správnou realizaci je potřeba, aby cíle byly mezi sebou provázány.

7) Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů

Tato zásada předpokládá, že vycházíme z poznatků získaných z analýz vnějšího a vnitřního prostředí a analýzy SWOT. Význam zásady spočívá v tom, že dosažitelnosti daných cílů má motivační potenciál, kterému můžeme pomoci pobídkovým systémem. Dalším faktorem je, že když podnik předem uvede své cíle, tak se to příznivě projeví v jeho ratingovém hodnocení a v hodnocení jeho kredibility.

8) Zásada programové ziskové orientace podniku

V manažerské praxi má nejvyšší prioritu maximalizovat tržní hodnotu podniku. Nicméně to neznamena, že by měla být přehlížena orientace na zisk společnosti a to z důvodů a) zisk zaujímá v podnikové hierarchii druhou nejvyšší příčku a je to velmi často používaný ukazatel ekonomické výkonnosti podniku pro externí hodnocení b) dalším důvodem je, že zisk ovlivňuje tržní hodnotu podniku, kterou měříme hodnotou vlastního kapitálu, ukazatelem tržní přidané hodnoty nebo ukazatelem ekonomické přidané hodnoty.

9) Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů

Podle této zásady lze říci, že i když máme nejlépe sestavený finanční plán, tak i ten se může dostat do konfliktu s podnikovou realitou a situací kolem podniku. Proto je dobré, když se finanční plán aktualizuje.

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

Pro zajištění srovnatelnosti výkazů se využívá tato zásada, která říká, aby struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.

11) Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů

Pro jednoduchost a transparentnost výpočtů je potřeba, aby podnikový management volil takové způsoby které mají nekomplikovaný základ a umožňují rychlou orientaci. Důležitost této zásady je dána tím, že s finančním plánem pracují i neodborní pracovníci.

12) Zásada relativní autonomie finančního plánu

Plány se nikdy nepodaří sestavit, tak aby jim rozuměl každý. V každém podniku a jeho okolí se odehrává množství změn a je potřeba, aby tyto změny byly promítnuty do finančního plánu. Nicméně tyto změny by neměly podnik odvést od splnění jeho strategických cílů.

Další zásady, které uvádí letaratura (1)

Jako další zásady se mohou také uvést:

- Zásada systematickosti, jedná se o sledování určitého cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku, kterému podléhají další dílčí cíle v podobě maximalizace zisku a dalších interních finančních zdrojů.
- Další zásadou je zásada úplnosti, která říká, aby do procesu plánování byly zahrnuty všechny činnosti a všechny možné faktory.
- Třetí zásadou je zásada přehlednosti, která má za úkol umožnit každému, kdo přijde s finančním plánem do styku, snadnou operativnost při jeho vyplňování a kontrole jeho plnění.
- Čtvrtou zásadou je zásada periodičnosti, která říká, aby byl plán sestavován v pravidelných časových intervalech.
- Další pátá zásada pružnosti má za úkol připomenout aktualizaci plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období.
- Šestá a poslední zásada klouzavosti říká, že by měl plánovací horizont nového finančního plánu částečně překrývat plánovaný horizont předchozího finančního plánu.

Finanční plán by také měl být SMART – konkrétní (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (attainable), reálný (realistic), hmatatelný a jasný (tangible). Musí být konkrétní, odpovídat požadavkům vedení a obsahovat jasné specifikovanou hodnotu. Vyjadřuje se v měřitelných jednotkách z důvodu ověření dosažené hodnoty, neboli porovnat skutečnost s plánem. Dále by měl být dosažitelný a motivující a také reálný. Stanovené cíle musí být naplánovány tak, aby byla možnost jich dosáhnout a nepůsobily demotivačně. Hmatatelný a jasný má být z hlediska složení z naplnitelných cílů, akcí a kroků ve všech oblastech rozhodování společnosti. (2; 3)

1.1.3 Metody a postupy finančního plánování

Finanční plánování lze zpracovat na základě několika metod. Metody nejsou protichůdné a v praxi se lze setkat, že se metody navzájem prolínají. (6)

1) Intuitivní metoda

Při finančním plánování je kladen důraz na zkušenosti z minulého období a subjektivních předpokladech finančního manažera. V praxi se tato metoda využívá převážně mezi malými podniky, nicméně to neznamená, že by se nemohla objevovat i u podniků středně velkých. Je zde uvažováno, že se využívají expertní schopnosti finančního plánovače. Ten by měl mít schopnosti, aby dokázal s určitou přesností a jistotou predikovat klíčové ukazatele ve finančním plánu. Tyto předpoklady jsou dále propojovány s propočty z ukazatelů na nižší úrovni. (6)

2) Metoda procentního podílu na tržbách

Pro uplatnění metody je potřeba, aby mezi aktivy, pasivy a celkovým objemem tržeb byl pevný poměr. Je zde potřeba přesně odhadnout, kdy lze s tímto předpokladem počítat a kdy ne. U této metody je nutností očekávat, že přírůstek aktiv bude vyšší než u pasiv. Kvůli tomuto je nutné vyhledat dodatečné zdroje financování. (6)

3) Regresivní metoda

Tato metoda nepočítá v delším časovém horizontu s těžce udržitelným předpokladem konstantního propojení mezi tržbami a dalšími veličinami. Místo toho počítá se statisticky zajištěnými vazbami, které jsou mezi tržbami a dalšími ukazateli ve finančním plánu. Nutností je ověřování a testování z hlediska relevantnosti. (6)

Další metody, které se využívají jsou elementární, mezi které se řadí:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů – analýza majetková a finanční, analýza trendů a procentní rozbor dílčích položek rozvahy (horizontální a vertikální analýza),
- analýza rozdílových ukazatelů – analýza výnosů, zisku, nákladů, cash-flow, je zde vhodné využít horizontální a vertikální analýzu,
- analýza tokových ukazatelů – čistý pracovní kapitál,
- analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, produktivity, aktivity, na bázi cash-flow, kapitálového trhu atd.,
- analýza soustav ukazatelů – analyzuje se vliv dílčích aspektů na souhrnný ukazatel hodnocení (Du Pontův rozklad, pyramidové rozklady),
- souhrnné ukazatele hospodaření – bankrotní a bonitní modely sloužící k souhrnnému zhodnocení finančního zdraví podniku. (3)

Postup sestavení finanční analýzy se bude odlišovat dle interního či externího zpracování analytikem. V případě externího zpracování se musí zjistit informace o samotné společnosti – předmět činnosti, počet zaměstnanců, strategie atd. Tyhle informace lze zjistit ve výroční zprávě společnosti. Dalším krokem zpracování je analýza vývoje odvětví, kterou provádí externí i interní finanční analytik. Analýza slouží k posouzení stávající situace společnosti a úspěchu odvětví do budoucnosti. Informace o jednotlivých odvětví průmyslu lze nalézt na webu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO). Další částí zpracování finanční analýzy je analýza účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a výkazu cash flow. Jednotlivé položky výkazů se porovnají s podobnými podniky v odvětví. Po důsledné analýze účetních výkazů se zhodnotí všechny složky finanční rovnováhy – zadluženost, rentabilita, aktivita, likvidita a ukazatele kapitálového trhu. Tyto ukazatele se porovnají se situací v odvětví, do kterého analyzovaný podnik spadá nebo s konkrétním konkurentem. Následující krok se zabývá vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a skupinami ukazatelů s pomocí pyramidových rozkladů nebo využitím paralelní soustavy. Posledním krokem zpracování finanční analýzy je zhodnocení výsledků a návrh doporučení, které přispějí ke zlepšení stávajícího stavu analyzovaného podniku. (7)

1.1.4 Postup při finančním plánování a jeho výstupy

Finanční plán je nutno zpracovat ve více variantách – realistická, optimistická a pesimistická. Mezi výstupy finančního plánování patří účetní výkazy obsahující komentáře, které vysvětlují předpoklady na základě, kterých byl finanční plán vytvořen. Pro zpracování finančního plánu se používají následující postupy:

1. Sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty, jenž vychází z plánu výnosů (prodejů), plánu nákladů a plánu výsledku hospodaření,
2. Sestavení plánované rozvahy, u které vycházíme z plánu dlouhodobého majetku, stanovení úrovně oběžného majetku a závazků a ostatních položek rozvahy,
3. Sestavení plánovaného přehledu o peněžních tocích,
4. Kontrola přístupu finančního plánu (8)

Finanční plán rovněž poskytuje řadu praktických výstupů:

- Plánované hodnoty fixních a variabilních nákladů,
- Platební kalendáře
- Porovnání plánovaných hodnot s cíli společnosti např. nástroji finanční analýzy,
- Rozbor plánovaných tržeb dle odběratelů a odhad pravděpodobnosti realizace obchodu,
- Rozbor a komentování syntetických absolutních ukazatelů uvedených v účetních výkazech (4)

Finanční plánování lze rozdělit do následujících kroků:

- Stanovení metody plánování, plánovaného horizontu (krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý), délka plánovacího období (například jeden rok, měsíc atd.)
- Sběr dat z účetnictví a ostatních ekonomických plánů, makroekonomických prognóz a z ostatních zdrojů.
- Provedení finanční analýzy – proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech včetně zjišťování silných a slabých stránek, testování vypovídací schopnosti vypočtených ukazatelů.
- Sestavení finančního plánu
- Kontrola plnění plánu (1; 4)

1.1.5 Klasifikace finančního plánu podle času

Finanční plány se dělí z časového hlediska na:

- a) Krátkodobé – měsíční, čtvrtletní a roční
- b) Střednědobé až dlouhodobé – období 2-3 roky, nebo i delší (5)

a) Krátkodobý plán

Tento plán bývá konstruován na období maximálně jednoho roku. Jeho úkolem je implementace postupů pro zajištění dlouhodobých cílů v plánovaném roce. Tento plán reaguje na předpoklad vývoje budoucího roku. Oproti dlouhodobému plánu je riziko vzniku chyby relativně malé, jelikož se zaměřuje na blízké období. Plánované krátkodobé cíle je potřeba sladit s dostupnými prostředky. (9)

Jako základní výstupy krátkodobého plánování jsou považovány

- a) Plánovaná rozvaha
- b) Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- c) Plánované cash flow (1)

b) Dlouhodobý plán

Tento plán je určen na období delší než jeden rok, zpravidla se udává že 3-5 let. V plánu jsou stanoveny ukazatele, na které je potřeba se ve sledovaném období zaměřit. Tento plán napomáhá při realizaci podnikatelského záměru. Úkolem je efektivní obstarání kapitálu. Dále musí být zohledněna fáze životního cyklu podniku.

Dlouhodobé cíle jsou zajištěny rozpočty, neboli dlouhodobými finančními plány. Výstupem dlouhodobého financování je

- a) Analýza finanční situace
- b) Plán tržeb
- c) Plán peněžních toků
- d) Plánované rozvaha
- e) Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- f) Investiční rozpočet
- g) Rozpočet dlouhodobého externího financování (9; 10; 11)

1.1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnot

Základem pro vytvoření finančního plánu by měla být prognóza generátorů hodnot. Jedná se o soubor několika základních podnikohospodářských veličin a tyto veličiny určují hodnotu společnosti.

V následujícím textu jsou definovány generátory hodnot potřebné pro diplomovou práci. Jedná se o:

- Tržby,
- provozní zisková marže,
- pracovní kapitál,
- investice do dlouhodobého majetku (12)

1) Tržby

Tato prognóza je založena na strategické analýze a její výsledcích. Skrze strategickou analýzu jsou získávány informace, které mohou být použity k prognóze trhu. Je potřeba si uvědomit že na trh a jeho vývoj působí celá řada faktorů, mezi tyto faktory patří například HDP, jakožto faktor národohospodářský. Dále poptávkové faktory jako jsou příjmy obyvatel, ceny apod. Dalšími jsou faktory, které jsou specifické pro určitou dobu

nebo pro skupinu lidí, sem patří módní trendy, spotřební zvyklosti apod. Je dobré brát v úvahu kapacitní možnosti podniku. (12)

Pro tyto prognózy se využívají postupy

- a) Analýza časových řad a jejich extrapolace – je založena na dosavadním vývoji tržeb v čase
- b) Regresní analýza – vztah mezi poptávkou a faktory, které ji ovlivňují (12)

2) Provozní zisková marže

Vypočítá se podle následujícího vzorce:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{(* \text{Korigovaný}) \text{ provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

*Práce se zabývá finančním plánem a ne oceněním, tak proto nebude vyčleňován

Provozní zisková marže slouží jako podklad pro zdůvodnění prognózy provozních zisků v dalších letech. Pro efektivní zpracování prognózy je dobré zpracování na základě dvou na sobě nezávislých prognóz a to shora a zdola. (12)

Prognóza shora – toto je základní metoda, opírá se o minulý vývoj ziskové marže z předchozích let a na základě toho je vytvořena predikce do budoucna.

- 1) Výpočet provozního výsledku hospodaření ze kterého se odvodí zisková marže v procentech.
- 2) Provedení analýzy ziskové marže spolu s faktory, které na ní působily.
- 3) Na základě provedené analýzy je proveden odhad na ziskovou marži v dalších letech a odhad budoucí hodnoty ziskové marže v procentech
- 4) V posledním kroku proběhne dopočítání budoucího výsledku hospodaření v příštích letech jako součin prognózy tržeb a odhadnuté ziskové marže. (12)

Prognóza zdola – druhá metoda je opačná a ta jde zdola

- 1) Sestavení hlavních provozních nákladových položek, jako je prodej zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady atd. Může být také vyjádřeno jako podíl na tržbách.
- 2) Doplnění o méně významné nákladové položky, případně výnosy
- 3) Stanovení provozního zisku na základě rozdílu
- 4) Z vypočteného zisku se dopočítá zisková marže

Jakmile jsou obě prognózy vypočteny je potřeba udělat porovnání výsledků mezi sebou a následuje oprava předchozích odhadů, dokud nejsou obě prognózy stejné. (12)

3) Pracovní kapitál

Pro finanční analýzu bude vypočten rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem.

Pro výpočet zde použitého pracovního kapitálu je použit vzorec

$$\text{Prac. kapitál} = \text{zásoby} + \text{pohledávky} - \text{neúročené závazky} \\ + \text{čas. rozlišení aktiv} - \text{čas. rozlišení pasiv}$$

U plánování pohledávek, zásob a závazků bude postupováno tímto způsobem:

- 1) Pro jednotlivé položky pracovního kapitálu se provede analýza náročnosti výkonů na základě ukazatelů aktivity, nejlepší je zvolit dobu obratu. Dále se doporučuje používat výkonových položek k vyjádření objemu výkonů k dané rozvahové položce, ke které mají nejužší vztah. Nejpraktičtější využití je vztahovat všechny rozvahové položky k hodnotám tržeb.
- 2) V dalším kroku se zjistí faktory, které působí na obrátkovost. Například faktor který působí na zásoby je nákupní politika, dále dodavatelské cykly nebo jaké podnik uvažuje pojistné zásoby. Faktory působící na pohledávky jsou například vyjednávací pozice vůči svým dodavatelům nebo odběratelům.
- 3) Z výše zmíněných kroků dojde k vytvoření předpokladu o působení pracovního kapitálu v dalších letech. (12)

4) Investice do dlouhodobého majetku

Investice do dlouhodobého majetku jsou myšleny pouze investice do majetku, který je nutný pro hlavní podnikatelskou činnost. Je obtížné plánovat investiční činnost, neboť investice obvykle nejsou plynulé. Existují tři varianty pro plánování investic:

Globální přístup

Tento přístup se uplatňuje v případě, že jsou investice do dlouhodobého majetku průběžné. Využívá se zde koeficient náročnosti tržeb na investice, tento koeficient umožňuje odhadnout společně s projekcí budoucích tržeb potřebné budoucí investice do dlouhodobého majetku.

Přístup podle hlavních položek

Tento přístup se používá pro nejbližší roky Zde se vychází z konkrétních plánů v podniku, které zahrnují jednotlivé akce a projekty.

Přístup založený na odpisech

Předpokladem pro tento přístup je, že hodnota investice je vyšší než odpisy. Využívá se pro dlouhodobé přežití podniku a růstu. (12)

1.1.7 Postup sestavení finančního plánu

Finanční plán se skládá z níže uvedených hlavních finančních výkazů:

- Výsledovka,
- Rozvaha,
- Výkaz peněžních toků (12)

Finanční plán je součástí podnikového plánu a je tvořen soustavou vzájemně vyvážených plánů, mezi které se řadí:

- Plán prodeje sloužící pro odhad budoucích výnosů
- Plány produkce a odhad budoucích nákladů a provozních výdajů
- Plány kapacit, které se promítají do plánů investic, pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek, údržby a obnovy, odpisů
- Plány pracovních sil s dopadem na osobní náklady
- Plán budoucích provozních výnosů a nákladů slouží k sestavení plánu provozního výsledku hospodaření a z toho plynoucích daní a podílů na zisku
- Plán provozního výsledku hospodaření a složek pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky) je podkladem pro plán provozního peněžního toku
- Plán provozního peněžního toku a plán investic slouží k sestavení celkového peněžního toku, ten slouží jako indikátor celkové finanční rovnováhy, dle něj získáme informace o nutnosti získat další finanční zdroje a o potřebě investovat přebytečné finanční prostředky
- Závěrečný dokument – plánovaná rozvaha pro všechny roky zvoleného plánovaného horizontu (12)

a) Výsledovka

Hlavní činnost

- $\text{Tržby za prodej výrobků, zboží a služeb} = \text{Tržby v předchozím roce} * \text{Tempo růstu odhadované v závěru strategické analýzy}$ (13)
- $\text{Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů} = \text{Tržby} * \text{Procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže zdola)}$ (13)
- $\text{Změna stavu zásob vlastní činnosti} = \text{Výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku} - \text{Výše této zásoby k začátku roku}$ (13)
- Aktivace – odhaduje se na základě hodnot z minulosti (13)
- $\text{Osobní náklady} = \text{Tržby} * \text{Procento osobních nákladů, které jsou odhadnuté na základě generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže zdola)}$ (13)
- $\text{Náklady na sociální a zdravotní pojištění} = \text{Mzdové náklady} * \text{Očekávané procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění}$ (13)
- $\text{Mzdové náklady} = \text{Plánovaný počet pracovníků} * \text{Plánovaná průměrná mzda}$ (13)
- Odpisy – jsou odvozeny na základě plánu investic a dlouhodobého majetku v rámci generátorů hodnoty (13)
- $\text{Ostatní opakující se provozní položky} = \text{Tržby} * \text{Procento odhadnuté v rámci generátorů hodnoty (možno přímo převzít z prognózy ziskové marže zdola)}$ (13)
- $\text{Korigovaný provozní výsledek hospodaření} = \text{Celkové tržby} - \text{Náklady související s hlavním provozem}$ (13)

Náklady na cizí kapitál

- $\text{Nákladové úroky} - \text{převzaty z plánu financování}$ (13)

Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- Patří sem **tržby za prodej majetku** jako výnosová položka a jako nákladová položka **zůstatková hodnota prodaného majetku** (13)
- Nepravidelné a obtížně předvídatelné položky se neplánují (13)
- Dále sem patří výnosy z finančního majetku, doplněné podle minulých hodnot (13)

- Můžou sem patřit také další výnosy a náklady, které souvisí s nepotřebným majetkem (13)

Celkový výsledek hospodaření

- Dopočítá se celkový výsledek hospodaření a podle očekávané daňové sazby, také daň (13)

b) Výkaz peněžních toků

Peněžní tok z hlavního provozu

- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření**, který se zdaní předpokládanou daňovou sazbou
- **Odpisy a případně změny rezerv**
- Z provozně nutného pracovního kapitálu se převezmou **meziroční změny pracovního kapitálu** (zásoby, pohledávky a krátkodobé neúročené závazky) + pokud bylo plánováno časové rozlišení
- Na základě předchozích položek proběhne dopočet **provozního peněžního toku z hlavního provozu**
- Z plánu dlouhodobého majetku a investic se převezmou **investice do provozně nutného dlouhodobého majetku** (13)

Náklady na cizí kapitál

- Z výsledovky se převezme **platba nákladových úroků** (13)

Peněžní tok z neprovozního majetku

- Výnosy související s provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek (výdajové), které se převezmou z výsledovky
- Doplní se o **investice do provozně nepotřebného majetku** a o **příjmy z odprodeje tohoto majetku**
- Pokud podnik plánuje doplňovat nějaké **neprovozní pohledávky, nebo závazky**, je potřeba jejich změnu zahrnout do této části plánu
- Dále je možné zařadit **mimořádné nebo jednorázové příjmy a výdaje**, pokud je o nich uvažováno
- Proběhne dopočet **diference v dani z příjmu** = rozdíl mezi celkovou daní z příjmu a daní, která souvisí s korigovaným provozním ziskem (13)

Finanční činnost

- Převezmou **předpokládané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z potřebných nových zdrojů** z finančního cash flow
- Pokud se plánuje navýšit vlastní kapitál, tak je potřeba to uvést
- Naplánování výdajů na výplaty dividend a podílu na zisku (13)

Peněžní tok celkem

- Jedná se o součet všech předchozích položek. (13)

c) Rozvaha

Aktiva

- Dlouhodobý majetek – převezme se z plánu investic v rámci generátorů hodnot, nebo z předpokladů v neprovozním majetku
- Pokud jsou investice pouze investiční výdaje, tak se dopočítá konečný stav takto: **Stav ke konci roku** = Stav ke konci předchozího roku + Pořízení nového majetku – Odpisy – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
- Zásoby a pohledávky – převezmou se z plánů pracovního kapitálu v generátorech hodnot, případně proběhne doplnění o méně významné nebo neprovozní položky
- Peněžní prostředky – ke konci roku se převezmou z plánu peněžních toků (13)

Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy – obvykle jsou ponechány na současné úrovni, pokud se plánuje externí navyšování vlastního kapitálu, tak se musí jeho změna zaznamenat na plánu finančního cash flow
- Fondy ze zisku – pokud má podnik dostatečně vysoký rezervní fond, tak jsou ponechány na současné úrovni
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulého období = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – Podíly a dividendy vyplacené v běžném roce
- Výsledek hospodaření běžného účetního období – převzat ze závěrečné části výkazu zisku a ztráty

- Krátkodobé závazky neúročené – jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu, případně proběhne doplnění o ostatní méně významné položky nebo neprovozní závazky
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = Stav ke konci předchozího roku – Splátky + Nová přijetí (13)

1.1.8 Zdroje pro finanční analýzu

Mezi základní zdroj dat pro zpracování finanční analýzy patří účetní výkazy podniku, které obsahují rozvahu, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a přílohu účetní závěrky. (7)

Rozvaha

Rozvaha uvádí informace o majetku, který podnik vlastní a jakými zdroji tento majetek financuje. Sestavuje se k určitému datu a vždy se musí aktiva rovnat pasivům. Aktiva představují majetkovou strukturu podniku a rozlišují se na: pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení. Pasiva obsahují finanční strukturu podniku a skládají se z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení. (7)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát zahrnuje výnosy a náklady. Výnosem se rozumí peněžní částka, kterou podnik získal ze všech svých činností za určité účetní období, i když nedošlo k jejich inkasu. Náklad představuje účelné vynaložení peněžní částky na získání výnosů v daném období i přesto, že nedošlo ke skutečnému zaplacení. Rozdílem mezi celkovými náklady a výnosy zjistíme výsledek hospodaření a zda je generován zisk či ztráta. Výkaz zisku a ztrát lze sestavit v druhovém nebo účelovém členění. Druhové členění se zabývá povahou nákladů, naopak účelové členění sleduje příčinu vzniku nákladů. (7)

Cash flow

Přehled o peněžních tocích poskytuje informace o peněžních příjmech a výdajích. Rozvaha se sestavuje k určitému okamžiku a vykazuje stav majetku a kapitálu. Výkaz zisku a ztrát zachycuje výnosy, náklady a zisk v období jejich vzniku, i když nedošlo ke skutečným peněžním příjmům či výdajům. Tímto dochází k časovému a obsahovému nesouladu mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji, ziskem a stavem peněžních prostředků. Zmíněný problém odstraňuje sledování cash flow. Cash flow je velmi

důležitý pro finanční analýzu a finanční řízení podniku, souvisí také se zajištěním likvidity. Cash flow se zjistí odečtením výdajů od příjmů. (7)

Podstatou přehledu o peněžních tocích je změna stavu peněžních prostředků, tedy přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Struktura výkazu cash flow se člení na provozní, investiční a finanční činnost. Výkaz cashflow se sestavuje přímou nebo nepřímou metodou. (7)

1.2 Strategická analýza podniku

1.2.1 Analýza makroprostředí

Analýza PESTLE je složena ze začátečních písmen slov, jenž definují hlavní oblasti z prostředí společnosti. Mezi hlavní oblasti se řadí následující faktory, které budou popsány níže (14):

- P – politické

Mezi tyto faktory lze zařadit hodnocení a analýzu politické situace a stability. Spadá sem forma vlády, klíčové orgány a úřady, dále existence a vliv osobností v politice. Za zmínku stojí i politické postoje, například vůči investici, vztah k průmyslu kde společnost podniká, také hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, nestabilita v regionu). (14)

- E – ekonomické,

Zde se analyzuje a hodnotí makroekonomická situace jako je míra inflace, hrubý domácí produkt, rozpočtový deficit nebo přebytek, dále přístup k finančním zdrojům. Za zmínku stojí i daňové faktory jako jsou sazby daně, cla. (14)

- S – sociální

Mezi sociální faktory se řadí demografická charakteristika – velikost populace, věková struktura obyvatelstva, vzdělání, pracovní preference. Dále makroekonomické charakteristiky jako míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů. Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. Sociálně-kulturní aspekty jako je životní úroveň, rovnoprávnost mezi pohlavími. (14)

- T – technologické,

K těmto faktorům se řadí podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů, které dává stát na výzkum, nové vynálezy, rychlost morálního zastarávání nebo nové objevy. (14)

- L – legislativní,

U legislativních faktorů se jedná o existenci a funkčnosti zákonných norem jako je obchodní právo, dále daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek. Pokud chybí legislativa a další prvky, tak jsou důležité funkční soudy. (14)

- E – ekologické

Ekologické faktory se zaměřují na přírodní a klimatické jevy, dále enviromentální hrozby jako je čerpání neobnovitelných zdrojů energie, emise skleníkových plynů nebo globální oteplování. V této době také ochrana životního prostředí jako jsou elektromobily apod. (14)

1.2.2 Analýza mikroprostředí

Porterova analýza pěti sil

Tento model zachycuje, jaké síly působí na podnik a s tím související následky. Na podnik působí 5 faktorů/sil. Tyto síly mohou buď představovat příležitosti, které je dobré využít a nebo hrozby, kterých je dobré se vyvarovat. Když je v okolí podniku silná konkurence, může to být jako hrozba, která mu sníží zisk. V opačném případě malá konkurence může být pro podnik výhodou. Mezi tyto síly, které na podnik působí patří vyjednávací síla dodavatelů, zákazníků, stávající konkurence, riziko vstupu nových konkurentů a hrozba nových substitutů. Důležité je myslet na to, že každé odvětví je unikátní. (15; 16)

Hrozba stávajících konkurentů v odvětví

Oblíbenost odvětví klesá s rostoucím počtem konkurentů a stává se tak pro nové konkurenty neatraktivní, neboť by noví konkurenti nedosahovali dostatečného zisku. Na druhou stranu, pokud je konkurence malá, tak hrozí příchod nových konkurentů, kteří mohou odčerpat zisk stávajícím firmám. Na konkurenční boj mají také vliv velké fixní náklady. Pokud jsou tyto náklady vysoké, snaží se společnost o co největší efektivitu, což má za následek cenovou válku mezi konkurenty. (14)

Hrozba nových konkurentů

Hlavní roli zde mají vstupní bariéry do odvětví, mezi které se řadí kapitálová náročnost, počáteční náklady, mohou to být také legislativní nařízení například z ekologie, přístup k distribučním kanálům, diferenciací výrobků apod. Pokud společnost již operuje v oboru, tak je zároveň ziskovost nejvyšší a riziko nejmenší, neboť jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. Pokud jsou vstupní bariéry nízké, tudíž do oboru může přijít kdokoliv, tak je s tímto spojen i nižší zisk. U nejvíce atraktivních trhů oborů jsou zpravidla nejvyšší bariéry vstupu na trh. (14)

Vyjednávací síla zákazníků

Pro podnik jsou zákazníci důležití, neboť bez nich by neměl žádný zisk. Čím je vyjednávací síla zákazníků vyšší, tím jsou schopni snižovat cenu, požadovat vyšší kvalitu nabízených služeb, výrobků. Z hlediska společnosti je tedy nežádoucí, aby měli zákazníci velkou vyjednávací sílu. Odvětví se poté stává méně atraktivní, neboť se konkurenti staví proti sobě a vzniká konkurenční boj. Pokud se zákazníci zvládnou organizovat, tak je jejich vyjednávací síla větší. Prodávající mají snahu mířit na zákazníky, kteří mají malou moc. (14)

Vyjednávací síla dodavatelů

Jako u zákazníků, tak existuje i hrozba u dodavatelů, a to zase z opačného hlediska, pokud jich je málo. Pokud dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu mohou zvyšovat cenu, případně kvalitu a odvětví se tak může pro podnik stávat méně atraktivní. Čím je dodavatel důležitější, nenahraditelný a tvoří zásadní vstup prodávajícího, tak roste jeho vyjednávací síla, proto je i dobré mít s dodavateli dobré vztahy. (14)

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které lze snadno nahradit, neboli produkt, který slouží ke stejnému účelu. Když lze produkt podniku nahradit, znamená to, že může podnik snadno přijít o zákazníky. Pokud existuje mnoho substitutů, tak se odvětví stává méně atraktivní, protože klesá ziskovost prodávajícího. Pro podnik je důležité sledovat cenu substitutu a situaci pro případné přizpůsobení. Substituty limitují ceny výrobků. (14)

1.2.3 Interní analýza společnosti

7S

Tento model byl vyvinutý společností McKinsey pro pomoc manažerům pro pochopení faktorů uvnitř podniku, které se navzájem prolínají. Podle McKinsey je potřeba faktory hodnotit a analyzovat v celistvosti a to jak na sebe vzájemně působí. Podnik musí obezřetně brát v potaz všech 7 faktorů. Model se využívá jak pro malé, střední, tak i velké podniky, což z něj dělá univerzální model pro analýzu interního prostředí. Těchto sedm faktorů se dělí na čtyři měkké faktory, kde patří sdílené hodnoty, styl, schopnosti a spolupracovníci a dále na tři tvrdé, kde mají zastoupení struktura, systém a strategie. (15; 17)

Strategie – zaměřením tohoto faktoru je způsob, jakým podnik dosahuje svoje vize, plány a reaguje na případně hrozby, příležitosti v prostředí, kde se nachází. (17)

Struktura – chápe se zde jako hierarchické uspořádání společnosti. Ve smyslu kdo je nadřízený a podřízený. Je potřeba, aby byly tyto vztahy pevně stanovené, aby nedocházelo ke kolizím a tím nebyl ohrožen hladký chod podniku. (17)

Systémy – spadají sem všechny procesy a aktivity, které jsou v podniku a slouží k vytváření hodnot. Patří sem informační systémy, komunikační systémy, systémy kvality nebo další manažerské systémy, které podnik využívá. (17)

Styl – jedná se o faktor, který říká, jaký má manažer přístup a jak řeší problémy, chod a celkový podnik. Je zde rozdíl mezi formální a neformální stránku řízení, tudíž něco je psáno v interních směrnících a manažer může dělat reálně něco jiného. Je dobré, aby manažer jasně stanovil styl vedení, který bude srozumitelný a pevně daný pro všechny. (15)

Sdílené hodnoty – tato hodnota zobrazuje základní skutečnosti, ideje a principy, které všichni kolem podniku respektují. Dá se říci, že se jedná o vizi podniku, která se má naplňovat v určitém časovém horizontu. Mělo by je dodržovat jak vedení podniku, tak i zaměstnanci na nižších pozicích. Vedení by mělo jít příkladem a nejen to slepě šířit a nedodržovat. (15)

Schopnosti – zde se rozumí profesionální schopnost pracovníků, neboť každý člověk má nějaké schopnosti a vědomosti, které využívá při své práci. Nicméně nejedná se o kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Aby podnik dosahoval kvality, je potřeba, mít

kvalitní personál. Je dobré, aby byl ve firmě zaveden kvalitní vzdělávací systém, aby se mohli pracovníci posouvat dále. (17)

Spolupracovníci – zde jsou zahrnuty lidské zdroje, které jsou v podniku. Zaměřuje se na vztahy, motivaci a rozvoj. Důležité je rozlišovat mezi kvantifikovanými a nekvantifikovanými faktory jako jsou morální hlediska, postoje ve firmě a loajalita. (15)

1.2.4 SWOT analýza

Jedná se o nejvyužívanější analytický nástroj, který propojuje vnitřní i vnější prostředí společnosti, což znamená, že zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Tyto prostředí tvoří podklad pro vstupní informace této analýzy. (18)

Ze závěrů interních analýz vyplývají silné a slabé stránky. Hrozby a příležitosti se zjistí na základě vnějších analýz. Tohle však není vždy pravidlem, někdy je interní faktor hrozbou, pokud je hlavním ohrožením potenciální konflikt členů topmanagementu. Na závěr strategické analýzy je vhodné zařadit SWOT analýzu, jelikož sumarizuje nejdůležitější závěry provedených dílčích analýz. (15)

Není účelné sestavit vyčerpávající seznam možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je nutno zvolit ty nejvýznamnější. (18)

SWOT analýza se sestavuje u původně dvou analýz: analýza SW a analýza OT. Příležitosti a hrozby (OT) vycházejí z vnějšího prostředí společnosti – makroekonomického (PESTLE) i mikroekonomického (Porterův model pěti sil). Analýza silných a slabých stránek (SW) se týká vnitřního prostředí společnosti (model 7S) (19)

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 1 SWOT matice; (19)

Stránky SWOT analýzy:

- silné stránky – jsou zde uvedeny skutečnosti, které jak firmě, tak zákazníkům přinášejí výhody (19)
- slabé stránky – nacházejí se zde věci, které společnost nedělá dobře, kde má určité mezery a zaostává za konkurencí a v čem je tedy konkurence lepší (19)
- příležitosti – jsou zde uvedeny skutečnosti, které mohou firmě pomoci zvýšit její poptávku u zákazníků, nebo lépe uspokojit potřeby jejím zákazníkům a tím i přinést firmě úspěch (19)
- hrozby – zde se nacházejí události, které mohou firmě uškodit formou snížení poptávky, která pramení z nespokojených zákazníků. (19)

Ve SWOT analýze lze uvádět i bodové hodnocení. Faktory v jednotlivých částech matice jsou obodovány z hlediska hodnocení a důležitosti (váhy). U silných stránek a příležitostí je použita stupnice od 1 do 5ti bodů, kde 1 bod znamená nejméně a 5 nejvíce. Slabé stránky a hrozby se pohybují oproti tomu na záporné stupnici a to od -1 až -5, kde -1 je nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. K této klasifikaci je přidána také důležitost a čím vyšší je důležitost, tak tím je faktor pro společnost důležitější. Součet v dané kategorii musí být 1. Po tomto určení je vynásobeno hodnocení vahou, což dá výsledek u daného faktoru a následně se jednotlivé faktory, interní a externí sečtou. Tímto sečtením se získá výsledná bilance SWOT analýzy a platí, že čím je výsledné číslo vyšší, tím je dosažen lepší celkový výsledek, hodnoty se pohybují v intervalu mezi -10 až 10. (37)

1.3 Finanční analýza podniku

Účelem finanční analýzy, kterou je možno popsat jako systematický rozbor dat, která pocházejí z účetních výkazů, je celkové zhodnocení finanční situace podnik. Díky analýze je podnikem schopen zhodnotit minulý a současný stav podniku a skrze to poskytnout zpětnou vazbu managementu společnosti. (3)

Ve finanční analýze se posuzuje ziskovost podniku, jeho likvidita, kapitálovou strukturu, využívání aktiv společnosti a spousta dalších skutečností. Z těchto skutečností lze říci, že finanční analýza je nejvýznamnější nástroj pro finanční řízení podniku. Slouží také jako nástroj kontroly, díky kterému společnost může zjistit, kde se podnik nachází a díky

tomu zkontrolovat splnění i nesplnění vytyčených cílů. Finanční analýza musí splňovat dva předpoklady a to přezkoumání finančního zdraví podniku a spolu s tím nachystat podklady pro vytvoření podnikového finančního plánu. K analýze je také dobré připojit porovnání v čase, s nejbližší konkurencí, ale i s oborovým průměrem nebo doporučenými hodnotami. (7; 13)

Počátečním bodem pro finanční řízení je znalost likvidity, rentability, finanční stability a dalších. Mezi uživatele finanční analýzy patří jednak interní, tak externí. Jedná se zde o manažery, případné věřitele (sem patří i banky), odběratele, dodavatele, investory, stát, určitě i konkurence a spoustu dalších. (8)

A všechny tyto stakeholdery spojuje jedna věc a to potřeba znát informace, aby buď mohli podnik řídit (manažeri) a nebo učinit rozhodnutí (věřitelé, investoři, ale i konkurence) Finanční analýzu je potřeba zpracovat, když se podnik chystá provést zásadní a dlouhodobé rozhodnutí a to buď nefinančního nebo finančního charakteru. Proto je dobré provádět finanční analýzu alespoň jednou za rok. (13; 21).

1.3.1 Analýza stavových a tokových veličin

Ve finanční analýze jsou základním zdrojem data z účetních výkazů, které jsou v absolutní hodnotě. Srovnávají se zde stavové veličiny (rozvaha) a veličiny tokové (výkaz zisku a ztráty). Veličiny jsou analyzovány v čase, které jsou srovnávány v jejich absolutní změně s předchozím rokem v horizontální analýze a pro procentuální srovnání je použita vertikální analýza, blíže budou tyto analýzy popsány dále. (22).

Horizontální analýza

V horizontální analýze je možné sledovat změny v čase a tím může napomáhat k odhalení dlouhodobých trendů položek v rozvaze. Porovnávají se zde jednotlivé položky rozvahy mezi aktuálním a minulým rokem, což dá absolutní hodnotu změny. Tato analýza dá výsledek buď v absolutní změně nebo jako procentní změnu mezi porovnávanými roky. U těchto změn by se měly brát v úvahu i podmínky daného oboru. (6; 23)

absolutní změna = Hodnota aktuálního období – Hodnota předchozího období

relativní změna = $\frac{\text{Hodnota aktuálního obd.} - \text{Hodnota předchozího obd.}}{\text{Hodnota předchozího období}} \cdot 100$

Vertikální analýza

Tato analýza se nezaměřuje jako horizontální na porovnání mezi vybranými roky, ale je zaměřena na rozložení položek vůči celku. Je tedy vypočtena jako procentní podíl ke zvolené základně, která je položena jako 100 %. Obvykle zvolenou základnou jsou výše aktiv/pasiv a ve výkazu zisku a ztráty výše celkových nákladů/výnosů. (6; 7).

$$\text{Podíl na celku v \%} = \frac{\text{hodnota dílčí položky}}{\text{hodnota celkové položky}} * 100$$

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro to, aby byla společnost likvidní, tak by měla vlastnit potřebnou výši volného kapitálu, to znamená, že by měla mít více krátkodobých aktiv než krátkodobých cizích zdrojů. Tyto ukazatele pomáhají k analýze a efektivnímu řízení společnosti s orientací na jeho likviditu. Ukazatele rozdílové ukazují rozdíl mezi dvěma absolutními ukazateli. (7; 8)

Mezi tyto ukazatele se řadí

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky (8)

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál zachycuje oběžná aktiva, od kterých se odečítají krátkodobé závazky podniku. Sděluje tedy, jaká míra oběžných aktiv je kryta dlouhodobými závazky. Uvádí se, že čím je hodnota menší, tak tím je lepší, nicméně to nemusí být pravda. ČPK může být v podniku jako takový peněžní polštář, kdyby vznikly nečekané události a investice. Nevýhodou ukazatele je, že v oběžných aktivech se mohou objevovat nelikvidní položky, jako jsou zásoby apod. Doporučené hodnoty se počítají jako procentní podíl vůči aktivům, doporučené hodnoty pro výrobní hodnoty jsou mezi 10 až 15 %. (24; 25)

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

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky označují okamžitou likviditu, jedná se tedy o rozdíl pohotových peněžních prostředků s okamžitě splatnými závazky. Pokud se mezi

pohotové peněžní prostředky řadí hotovost a zůstatek na běžném účte, potom se jedná o nejvyšší stupeň likvidity. Někdy se mezi pohotové peněžní prostředky také zahrnují krátkodobé cenné papíry a krátkodobé terminované vklady, neboť jdou rychle přeměnit na peníze. Oproti ČPK na ukazatel nepůsobí různé oceňovací způsoby. (7)

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

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro poměřování položek v účetních výkazech se využívá analýza poměrových ukazatelů. Do poměru lze dát kterákoliv položka z výkazů, nicméně je efektivní se zaměřovat jen na ty, které dávají nějaký ekonomický smysl. Tyto ukazatele lze porovnávat v časovém horizontu s hodnotami z minulého období a s ostatními konkurenty. Existuje celá řada doporučených hodnot, tak tyto hodnoty nejdou použít pro všechny podniky. U poměrových ukazatelů se vyskytuje několik skupin, které dokáží posoudit finanční zdraví a jsou to ukazatele:

- a) Likvidity
- b) Zadluženosti
- c) Rentability
- d) Aktivita (26)

a) Likvidita

Pojmem likvidita se rozumí schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a tím uhradit své závazky včas. Když je podnik nelikvidní, tak nedokáže platit své závazky včas, může se dostat až k platební neschopnosti, nebo upadnout do insolvence. Likvidita se rozděluje na tři kategorie a to běžnou, pohotovou a okamžitou. (3; 6)

Běžná likvidita

Jde o nejvíce používanou likviditu, do ukazatele se zahrnují celá oběžná aktiva, která jsou brána jako zdroje, které mohou být proměněny na peněžní prostředky a zaplatit jimi závazky. Jelikož oběžná aktiva zahrnují i nelikvidní položky, jako jsou zásoby, nevymahatelné pohledávky apod, které jsou těžce proměnitelná na peníze, tak je potřeba si tento problém uvědomit, že podnik může působit mnohem likvidnější, než je ve skutečnosti. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 – 2,5 a je dobré tyto hodnoty porovnávat i s konkurenčními podniky. (3; 27)

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

Pohotová likvidita

Oproti běžné likviditě zde nejsou zahrnuty zásoby, které mají nejnížší vlastnost likvidnosti, zásoby se z položek oběžných aktiv nejhůře přeměňují na peníze. Z toho důvodu, jsou v tomto výpočtu nezahrnuty. Za doporučené hodnoty jsou brány 1 – 1,5. Což značí, že podnik nemusí prodávat své zásoby, aby zaplatil své krátkodobé závazky. Někde se uvádí i hodnota 1, neboť vázané aktiva v pohotových prostředcích mohou být využity jako investice, které by přinesly užitek podniku. (3; 23)

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

Okamžitá likvidita

Při krátkodobém finančním řízení je tato likvidita nejpodstatnější, neboť jsou zde zahrnuty jen položky, které jsou nejvíce likvidní a to peněžní prostředky, směnky, šeky, i některé cenné papíry. Za dobrou hodnotu je považována hodnota kolem 0,5. Když hodnota klesne pod 0,2 je likvidita podniku nedostatečná a platební schopnost podniku je ohrožená, na druhou stranu při vysoké hodnotě je zřejmé, že podnik drží zbytečně moc peněžních prostředků a neefektivně je využívá. (3; 28)

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

b) Zadluženost

Pojmem zadlužení se rozumí, že podnik kromě vlastních zdrojů používá ke svému financování také cizí zdroje. Použitím cizích zdrojů lze docílit zvýšení výnosnosti kapitálu, ale také se zvyšuje podnikatelské riziko. Aby bylo použití cizích zdrojů efektivní, je podmínka, aby se tím zvýšila i ziskovost vlastního kapitálu. Tato efektivita se uplatňuje skrze daňový štít a to tak, že úroky, které podnik platí za poskytnutý kapitál lze započíst jako daňově uznatelné náklady. Tyto ukazatele tedy říkají jakou formu zdrojů financování podnik zvolil a zda je tato struktura pro něj vhodná. Mezi ukazatele patří:

- 1) Celková zadluženost

- 2) Koeficient samofinancování
- 3) Úrokové krytí(22; 29)

Celková zadluženost

Celková zadluženost vypovídá, jaký poměr má cizí kapitál na celkovém kapitálu společnosti. Čím je tato hodnota větší, tak vzniká vyšší riziko pro věřitele. Hlavními sledujícími jsou banky. Pro věřitele jsou nejpříznivější nízké hodnoty. Když je hodnota zadluženosti vysoká, podnik může mít problém při získávání cizího kapitálu pro další financování. Toto se řeší dvěma způsoby a to, že buď podnik navýší svůj vlastní kapitál a tím sníží zadluženost, nebo věřitel za vyšší riziko požaduje vyšší výnos. Z druhé strany pro podnik je často levnější cizí kapitál, tudíž mu větší hodnoty nevadí, nicméně záleží na finanční péči. (23; 24)

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

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování doplňuje předchozí ukazatel, neboť říká, jaký podíl aktiv je financován peněžními prostředky akcionářů. Tento koeficient by měl dát dohromady s celkovou zadlužeností součet zhruba 1, neboť jde o doplňující ukazatel. (1; 3)

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

Úrokové krytí

Tento ukazatel říká, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Jde to tzv. bezpečnostní polštář pro věřitele. Pokud by ukazatel měl hodnotu 1, znamenalo by to, že vytvořený zisk půjde jen na zaplacení úroků a tudíž pro vlastníky nic nezbyde. Podle odborné literatury se uvádí že by hodnota měla být alespoň 5. (7)

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

c) Rentabilita

Rentabilita znamená výnosnost, tyto ukazatele patří nejsledovanější, neboť se jedná o základní ukazatele finančního zdraví podniku. Cílem podniku je dosahovat zisk.

Ukazatele rentability, jaký zisk byl dosažen skrze zdroje, které na něj byly použity. Jedná se o základní měřítko podniku jeho schopnosti dosahovat zisku za použití kapitálu a vytváření nových zdrojů. (3)

ROA

Jedná se o základní měřítko rentability. Hodnotí se zde efektivita využití všech prostředků podniku, bez ohledu jestli jde o vlastní nebo cizí. Tento ukazatel lze použít pro měření souhrnné efektivnosti a hodnocení výnosnosti celkového kapitálu. Pro účely práce bude použit EAT, neboli zisk po zdanění. (2; 30)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} * 100$$

ROE

Oproti rentabilitě celkového kapitálu se sem dosazuje jen kapitál vložený vlastníky a akcionáři podniku. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, jestli kapitál, který vložili, přináší dostatečný výnos s mírou investičního rizika. Pokud se hodnota zvyšuje, tak to informuje, o zlepšení výsledku hospodaření, nebo společnost využívá levný cizí kapitál apod. (2; 31)

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} * 100$$

ROS

Tento ukazatel informuje o schopnosti společnosti, kolik vyprodukuje zisku na 1 korunu tržeb. Tento ukazatel se běžně využívá. Mezi tržby se zahrnují obvykle ty, které tvoří provozní výsledek hospodaření, nicméně jdou sem zahrnout i veškeré tržby. Tento ukazatel také značí ziskové rozpětí a je použit pro ziskovou marži, kterou je možné porovnávat s oborovým průměrem. Když je tato marže nízká, značí to, že náklady jsou vysoké a ceny výrobků nízké. (21; 32)

$$ROS = \frac{EBIT}{Celkové tržby} * 100$$

d) Aktivita

Tyto ukazatele říkají, jak podnik efektivně pracuje se svými aktivy. V případě, že společnost vlastní více aktiv, než je potřeba, tak tím snižuje zisk kvůli dalším nákladům. Na druhou stranu, pokud má společnost málo produktivních aktiv, tak se jí také snižuje

zisk, neboť se vzdává potenciálních příležitostí. Proto je dobré udržovat mezi těmito extrémy dobrou hodnotu. (24; 33)

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát za aktiva obrátí za časový úsek, zpravidla za rok. Minimální doporučená hodnota je 1, nicméně čím více, tím lépe. Když je hodnota nižší než oborový průměr znamená to, že má společnost mnoho aktiv, které neefektivně využívá. V tomto případě by mělo dojít ke zvýšení tržeb, nebo pokud to nejde tak k odprodeji aktiv. (24; 34)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel říká, kolik dní, neboli jakou dobu jsou peněžní prostředky vázány v podniku v podobě zásob, dokud se neprodají či nespotebují. Jedná se o dobu kdy se zásoby promění na hotovost nebo pohledávku. Pro firmu platí, že čím je hodnota menší, tím lépe. Tento ukazatel se dá chápat i ukazatelem likvidity. (24; 35)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel vypovídá jakou dobu je majetek společnosti vázaný ve formě pohledávek. Vypovídá o platební morálce odběratelů společnosti, lze také zjistit zdali odběratelé dodržují platební podmínky. Nicméně je potřeba brát ohled na to, že každý odběratel může mít jinou dobu splatnosti. Přáním každého podniku je mít tuto dobu co nejnižší, neboť dostane co nejdříve peněžní prostředky, které může využívat pro další rozvoj podniku. (24; 30)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vypočítává dobu mezi úhradou závazku a jeho vznikem. V případě diplomové práce bude počítáno s krátkodobými závazky, které pochází z obchodních vztahů. Oproti době obratu pohledávek podnik usiluje, aby byla tato doba co nejvyšší, neboť může využívat tzv. dodavatelský úvěr. Tento ukazatel je také podstatný pro případné věřitele, kteří skrze něj zjistí, jak společnost dodržuje obchodně-uvěřovou politiku. (7; 3)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

1.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Další možností pro analýzu finančního zdraví podniku jsou soustavy ukazatel. Neboť předchozí ukazatele (rozdílové a poměrové) mají omezenou vypovídající hodnotu a hodnotí jen dílčí stránku společnosti. Pro komplexnější zhodnocení se tedy využívají soustavy ukazatelů, které se rozdělují na bankrotní a bonitní. (24)

Bankrotní modely predikují, jestli analyzovaný podnik zbankrotuje a schopnosti jeho dalšího vývoje s určitou pravděpodobností skrze vykazované určité symptomy, patří sem problémy s likviditou, rentabilitou apod a jsou využívány zejména věřiteli. Oproti tomu bonitní modely hodnotí kvalitu společnosti jestli je dobrá nebo špatná. (3; 6)

Pro hodnocení budou využity

- a) Index IN05
- b) Kralickův Quicktest

a) INDEX IN05

Tento model byl vytvořen manželi Neumaierovi a jedná se o nejnovější aktualizaci dříve sestavených modelů. Smyslem je rychlé rozpoznání blížícího se bankrotu a kromě toho, jestli podnik vytváří pro své vlastníky hodnotu. Oproti předchozím modelům bere IN05 ohled i na vlastníka a věřitele. (24)

Poměrový ukazatel EBIT/nákladové úroky je omezen na hodnotu 9. (36)

Rovnice vypadá následovně:

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

$$A = \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí kapitál}}$$

$$B = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}}$$

$$C = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$D = \frac{\textit{celkové výnosy}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$E = \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

V případě hodnoty vyšší jak 1,6 je dobrá finanční situace.

U hodnot 0,6-1,6 je tzv. šedá zóna, což značí že podniku nehrozí bankrot, ale ani nevytváří hodnotu.

Hodnota nižší než 0,9 predikuje finanční problémy. (21)

b) Kralickův Quicktest

Další z testů je bonitní Kralickův Quicktest, který poskytuje vyhodnocení v rámci finanční situace společnosti na vysoké úrovni. Tento test se skládá ze 4 rovnic, z čehož první dvě jsou zaměřeny na finanční stabilitu a další dvě na výnosovou situaci. (3)

Výpočet probíhá následovně:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{\text{závazky} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{provozní výnosy}}$$

Následně jsou vypočteným výsledkům přiřazeny bodové hodnoty z tabulky:

Tabulka 1 Bodové hodnoty Kralickův Quicktest (3)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	0 a méně	0 až 0,1	0,1 až 0,2	0,2 až 0,3	0,3 a více
R2	30 a více	12 až 30	5 až 12	3 až 5	3 a méně
R3	0 a méně	0 až 0,08	0,08 až 0,12	0,12 až 0,15	0,15 a více
R4	0 a méně	0 až 0,05	0,05 až 0,08	0,08 až 0,1	0,1 a více

Nejdřív se sečtou hodnoty R1 a R2 a podělí se dvěma. To samé se udělá u hodnot R3 a R4. V dalším kroku se tyto hodnoty vzájemně sečtou a znova se podělí dvěma. Výsledky nad hodnotu tři znamenají dobré finanční zdraví, rozmezí 1-3 značí šedou zónu a hodnoty nižší jak 1 znamenají potíže ve finančním hospodářství. (3)

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V následující části bude nejdříve představená vybraná společnost, pro kterou je zpracována strategická a finanční analýza. Strategická analýza obsahuje PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S. Dále ve finanční analýze je provedena analýza společnosti za období 5 let, konkrétně za období 2016-2020. Na závěr celé kapitoly je vykonána SWOT analýza a shrnutí výsledků.

2.1 Představení společnosti

Název společnosti: Kongsberg Precision Cutting Systems s.r.o.

Založena: 22. srpna 2007

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Vídeňská 101/119, Dolní Heršpice, 619 00 Brno

Základní kapitál: 200 000 Kč

Jednatelé: STUART ANTHONY FOX

VLADISLAV IOURTCHENKO

Ing. ZDENĚK TOMAN

Předmět činnosti:

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Velkoobchod a maloobchod

Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí

Výroba strojů a zařízení

Zprostředkování obchodu a služeb



Obrázek 2 Logo společnosti (38)

O společnosti

Společnost Kongsberg, celým jménem Kongsberg Precision Cutting Systems je výrobce nejrobustnější a nejspolehlivějších řezacích digitálních strojů pro velkoformátové, obalové a průmyslové trhy po celém světě.

Jedná se o dceřinou společnost, mateřská společnost sídlí v Belgii v Gentu a mateřskou skupinou celé skupiny od dubna roku 2021 je fond OpenGate capital (T5). Předchozím vlastníkem byla společnost Danaher Corporate Office.

Spojením technologie a kreativity umožňuje společnosti vyrábět rychleji, bezpečněji a efektivněji bez limitů představivosti.

Vizí společnosti je inspirovat kreativitu a podporovat inovace. Vše co společnost dělá od produktů až po služby je inspirováno úspěchem zákazníků a budoucím potenciálem.

Výzkumné a vývojové pracoviště se nachází v norském městě Kongsberg, kde byla společnost založena v roce 1965 (S10). Výrobní závod je v Brně, v České republice. Globální ústředí a zákaznické centrum se nachází v Gentu, v Belgii a centrála je v Daytonu v Ohio.

Společnost vlastní od roku 2021 investiční fond OpenGate Capital.

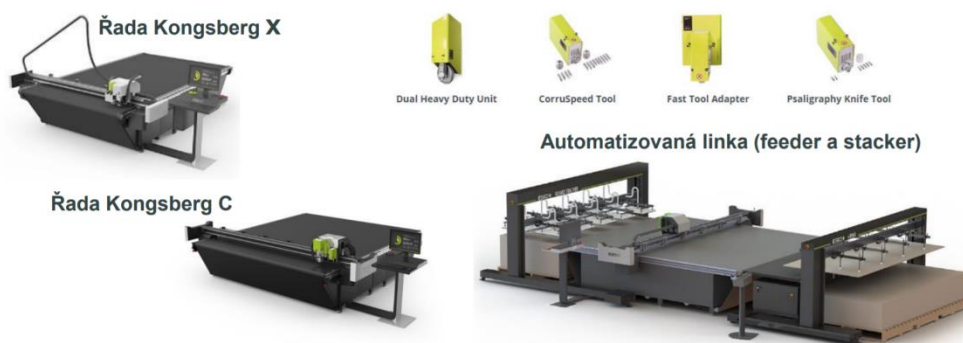
Společnost své výrobky dodává do celého světa. Výrobky společnosti jsou k nalezení v téměř ve všech firmách, které se zabývají výrobou obalů či signmakingu, jak v České republice, tak v 75 zemích celého světa.

V dnešní době společnost zaměstnává přibližně 400 zaměstnanců v Belgii, Norsku a České republice, kde se nachází výrobní závod.

Uživatelé stolů Kongsberg si mohou vybrat z široké rodiny nástrojového vybavení tak, aby mohli pracovat s nejrůznějšími typy materiálů. Vzhledem k tomu, že na trh přicházejí stále nové a třeba i obtížně zpracovatelné druhy materiálů, věnují vývojoví pracovníci firmy Kongsberg mnoho úsilí konstrukci nových nástrojů. (38; 43)

Produkty:

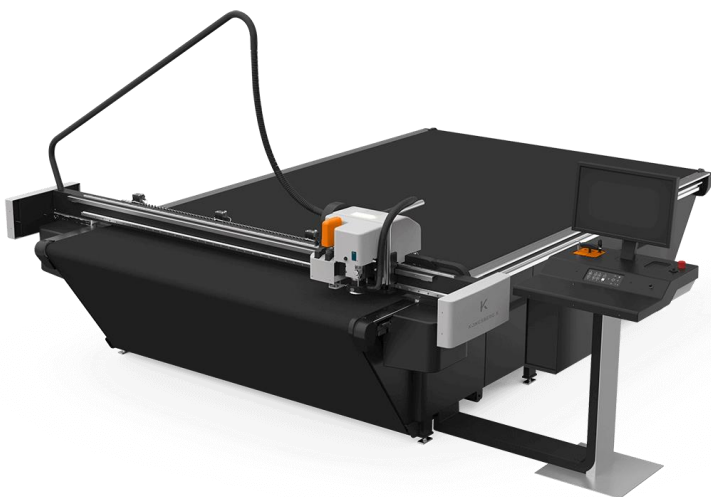
Produktové portfolio:



Obrázek 3 Portfoilo produktů (39)



Obrázek 4 Řezací stroj C (45)



Obrázek 5 Řezací stroj X (44)

2.2 Strategická analýza

V této části je provedena strategická analýza společnosti. Analýza makrookolí byla provedena metodou PESTLE a analýza oboru Porterovým modelem.

2.2.1 PESTLE

Pro společnost je nezbytné znát jeho okolí, pomocí této analýzy bude provedena analýza vnějšího prostředí. Je zde zkoumáno, jaký mají jednotlivé faktory vliv na společnost.

Politické

Politická situace má velkou roli pro společnost. Neboť vláda vydává zákony, kterými se musí každá podnikající společnost na území Česka řídit. V současných letech je tato oblast mnohem zásadnější neboť od roku 2020 jsou učiněny politická rozhodnutí, která jsou spojeny s vývojem epidemie. V rámci politické situace bude nahlíženo na současné uspořádání křesel v poslanecké sněmovně parlamentu Česká republiky a taky jejich programové prohlášení, neboť na společnost podnikající v dané zemi jsou důležité aspekty jako je podpora vědy a výzkumu, podpora vzdělávání, zjednodušování administrativy apod, neboť tímto se zjednoduší povinnosti společnosti a tímto dojde i ke snížení nákladů.

V roce 2021 proběhly volby do poslanecké sněmovny.

Tabulka 2 Počet křesel ve sněmovně (46)

	SPOLU	ANO	Piráti+STAN	SPD
Zisk mandátů	71	72	37	20

Vládní koalice vytvořena z koalice SPOLU a koalice Piráti+STAN, dohromady mají 108 křesel v poslanecké sněmovně, což stačí pro nadpoloviční většinu. Premiérem Česka se stal Petr Fiala. Tato vláda vystřídala koalici stran ANO + ČSSD + nezaníčaní s podporou KSČM. (46)

V programové prohlášení nové vlády je

- a) Stabilizace veřejných financích
- b) Orientace na EU a NATO
- c) Penzijní reforma
- d) Vzdělávání**
- e) Regionální soudržnost
- f) Podpora svobodného trhu**
- g) Životní prostředí
- h) Rodina a bydlení
- i) Digitalizace**
- j) Věda a výzkum**
- k) Moderní státní správa**
- l) Odpovědnost k voličům a politická kultura (47)

Pro společnost je důležitý bod podpora podnikání a to, že účetnictví bude moct být vedeno v eurech, což společnosti, která operuje nejen na tuzemských trzích velmi zjednoduší administrativu. Mezi další podstatné body lze zmínit efektivnější spolupráci kontrolních orgánů, čímž dojde k menší administrativní zátěži a také nejasnosti ve výkladu.

Vláda se také zavázala podporovat export a otvírat dveře do třetích zemí, což pro společnost která exportuje je také velmi pozitivní krok. (58)

Na přelomu února/března roku 2022 došlo vlivem ruské agrese vůči Ukrajině k navýšení cen zemního plynu, který je důležitý pro vytápění budovy a administrativní prostory společnosti, tímto rostou náklady. Jelikož společnost exportuje, tak je pro ní zásadní také růst cen ropy, která je využívána k výrobě pohonných hmot pro dopravu. Dále nakupuje materiál, tak i zvýšení těchto komodit bude mít zásadní dopad na náklady. V neposlední řadě dochází také k růstu oceli, která je využívána pro výrobu, dále drahých kovů jako je

zlato stříbro, platina a plynu neon, které se využívány k výrobě elektronických součástek, které společnost instaluje do svých výrobků.

V roce 2022 se budou konat volby do zastupitelstev obcí a v roce 2023 bude probíhat přímá volba prezidenta Česka, v tuto dobu je prezidentem Miloš Zeman.

Ekonomické

Při zamezení dopadů šíření koronaviru Covid 19, byl zaznamenán obrovský propad světové ekonomiky v roce 2020. V roce 2021/2022 postupně dochází k uvolňování zavedených restrikcí a zotavování z této epidemie.

Jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují společnosti je hrubý domácí produkt dané země. Ukazatel HDP měří výkonost dané ekonomiky, jedná se o hodnotu zboží a služeb, které daná ekonomiky vyprodukovala za dané období.

Tabulka 3 HDP (49)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vývoj HDP (%)	2,3	4,6	2,9	2,4	-5,6	3,3

Ve výše zobrazené tabulce lze vidět vývoj HDP od roku 2016 do roku 2021. Lze vidět, že HDP meziročně rostlo až do roku 2020, kde byl ekonomický růst pozastaven (T2) z důvodu mnoha restrikcí, které dělala většina států světa. V dalším sledovaném roce 2021 se již index navyšoval.

Návrat na před pandemickou situaci nelze očekávat ani v tomto roce 2022, podle prognózy lze očekávat růst HDP o 4%. Pro následující měsíce hraje klíčovou roli rychle zvyšující se inflace. K tomu významně přispěly problémy v dodavatelských řetězcích a to se projevilo obrovským růstem řady materiálů v průmyslu a stavebnictví. Podle prognóz lze očekávat, že česká ekonomika se vrátí na před pandemickou situaci nejdříve na konci roku 2022. (59)

Tabulka 4 Míra inflace (50)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Míra inflace (%)	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

Mezi další makroekonomické ukazatele patří míra inflace, která udává růst cenové hladiny v čase, pro vyjádření inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Lze pozorovat že tato míra meziročně stoupá. Toto stoupání je dáno

také probíhají epidemiologickou situací. Pro následující rok 2022 je odhadována průměrná inflace 8,5 % (T2), což je skokový růst z roku 3,8 % pro rok 2021. K této inflaci významně přispívá nárůst cen elektřiny a zemního plynu. (60)

Úrokové sazby budou vlivem zvyšující se inflace růst i v roce 2022. (59)

Průměrná mzda napříč Českem i Jihomoravským krajem každoročně roste. Od roku 2016 po rok 2021 lze pozorovat 34 % růst průměrné mzdy. Pozitivní je, že průměrná mzda roste více než je inflace.

Tabulka 5 Průměrná mzda (51; 52; 53)

Průměrná mzda (Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jihomoravský kraj	26 813	28 677	30 874	33 549	34 843	36 852
ČR	27 589	29 504	31 885	34 125	35 611	37 047
Odvětví	29 186	31 979	34 522	37 023	35 102	neuvedeno

Dále lze sledovat i vývoj průměrné mzdy v daném odvětví, kde analyzovaná společnost podniká a lze vidět, že průměrná mzda je zde vyšší než je republikový průměr a průměr kraje i přesto že poslední rok nebyl zjištěn. Že průměrná mzda v odvětví je obvykle větší než celorepublikový průměr, jelikož poslední rok v odvětví je predikovaný, lze předpokládat, že reálná čísla budou poté vyšší.

Tabulka 6 Minimální mzda (48)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Minimální mzda (Kč)	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200	16 200

Za poslední roky došlo k velkému navýšování minimální mzdy pro porovnání od roku 2016 do roku 2022 došlo k navýšení z 9900 Kč na 16 200 Kč, což je 6300 Kč (64 %). O tomto růstu rozhoduje vláda ČR. Nicméně toto zvyšování je nepříznivé pro společnosti.

Sociální

Další faktor, který ovlivňuje prostředí, v jakém společnost podniká je sociální kde lze zařadit velikost populace, věk, životní úroveň, vzdělanost a nezaměstnanost.

Společnost podniká v Jihomoravském kraji, který má 1 195 327 obyvatel k roku 2020 což značí vývoj plus 0,3 % oproti roku 2019. Z toho 587 4562 mužů, u kterých byl meziroční

nárůst 0,4 % a 607 865 žen, zde byl meziroční nárůst 0,2%. Dále se nachází v Brně, které má 382 405 obyvatel z toho 185 967 mužů a 196 438 žen i zde je meziroční nárůst cca 0,3 %. (54)

Průměrný věk v Brně je 42,9 let u mužů a 41,1 u žen. (54)

Brno, kde společnost sídlí zajišťuje všechny stupně vzdělávání od základního až po vysokoškolské a postgraduální, ve městě se nachází Masarykova univerzita, Vysoké učení technické, Mendelova univerzita a spoustu dalších. (54)

Sídlo společnosti se nachází v Brně, tudíž dojde k porovnání celkové nezaměstnanosti s Jihomoravským krajem. Lze pozorovat, že nezaměstnanost v kraji byla každoročně vyšší, než je celorepublikový průměr. K velkému nárůstu nezaměstnanosti došlo v roce 2020, tento nárůst byl dán probíhající epidemií. V další roce 2021 lze vidět znova snížení.

Tabulka 7 Nezaměstnanost (55)

Nezaměstnanost (%)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jihomoravský kraj	6,11	4,6	3,86	3,48	4,55	4,02
ČR	5,19	3,77	3,07	2,87	4,02	3,49

Technologické

Je důležité, aby společnost držela krok se svými konkurenty. Každá společnost by se měla věnovat technologickému pokroku, pouze pokud společnost dokáže vyvíjet nové technologie, tak může být konkurence schopný nebo získat konkurenční výhodu a tím posílit svoje postavení na trhu. Společnost v roce 2016 udělala investici do vybavení nové haly, dále v roce 2019 byl úspěšně dokončený projekt insourcingu výroby automatizačních prvků pro podávání a odebírání materiálu. V tomto roce byl také zaveden nový conveyor systém C64 a C44, zavedení výroby HDU nástroje, spuštění výroby stroje X-edge. V dalším roce 2021 byla taky zakoupena robotická ruka. (S12; O4)

Všechny vyrobené stroje jsou také podrobovány zkušebnímu provozu, aby byl snížen počet reklamací. (S11)

Řezací nože jsou v dnešní době vyráběny z wolfram karbid bez povlaku, některé nože jsou vyráběny i z wolfram karbidu s povlakem, ale jedná se o minimální objem výroby.

Předtím se nože vyráběli z HSS neboli rychlořezné oceli, nicméně v dnešní době už se pro výrobu nepoužívají. (68)

Legislativní

Tento faktor velmi úzce souvisí s politickými faktory, neboť na základě vlády jsou legislativní opatření přijímána. Jako každá jiná společnost se musí řídit právními předpisy Česka a také legislativou EU.

Společnosti se musí řídit právními předpisy České republiky a legislativou EU. Základní normy, kterými se řídí každá společnost je zákon o účetnictví 563/1991 Sb., dále o daních z příjmu 586/1992 Sb, zákoník práce 262/2006 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb., České účetní standardy, podle vyhlášky 500/2002 Sb.

Společnost vyváží své výrobky, tak se musí řídit zákonem č. 62/2000 Sb. o vývozu nebo dovozu výrobků (61) a také zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky. Pro obaly se musí dodržovat zákon č. 477/2001 Sb.

Dále se musí dodržovat zákony pro podnikatelskou činnost jako je nařízení vlády č. 24/2003 Sb., které stanovuje technické požadavky na strojní zařízení a také nařízení vlády č. 163/2002 Sb.

V roce 2021 byl také schválen daňový balíček, který přinesl změny. Mezi nimi byla zrušena superhrubá mzda (O5), což sice nesnížilo náklady společnosti, nicméně došlo k navýšení čisté mzdy bez zásahu společnosti. Od tohoto roku taky funguje online finanční úřad, který ulehčuje celý proces. U daňových odpisů hmotného majetku se zvýšila hranice ze 40 000 Kč na dvojnásobných 80 000 Kč. (63)

V roce 2022 byla schválena řada legislativních změn, nicméně analyzované společnosti se alespoň z části dotýká jen pár změn. Začalo platit mnoho pravidel v oblasti elektronické komunikace podle novely zákona č. 127/2005 Sb. Dále došlo k navýšení minimální mzdy pro rok 2022 na 16 200 Kč. Jelikož má společnost také velké cestovní výdaje, tak ji ovlivní i zvýšení sazeb cestovních náhrad podle vyhlášky č. 462/2021 Sb. a tuzemské vyhlášky č. 511/2021 Sb. Dále dochází i ke zvýšení základní nezabavitelné částky při exekuci a s tím související náhrady za zpracování exekučních srážek. (61; 62)

2.2.2 Porterův model pěti sil

Hrozba silné rivalry

Konkurence je velmi důležitou silou Porterova modelu pěti sil a společnost si je vědoma svých konkurentů, kteří prodávají stejný sortiment jako ona. Jeden z konkurentů je například společnost ZÜND, s kterou proběhlo také srovnání v rámci analytické části. Mezi další konkurenty se řadí Americká společnost CuttingSystems. Nicméně společností, které vyrábí plotry pro obalovou techniku, signmaking není mnoho. V Česku společnost nemá přímého konkurenta a za toho největšího světového se považuje zmiňovaný ZÜND. Při porovnání této společnosti s analyzovanou společností Kongsberg lze vidět, že na konci roku 2020 vlastní kapitál v celkové hodnotě 11 403 569 \$, což je při kurzu 22,43 Kč za americký dolar 255 782 tis. Kč. Analyzovaná společnost vlastní kapitál v hodnotě 624 332 tis. Kč (S5), lze konstatovat, že tato konkurenční společnost je tedy více než o polovinu menší. Z hlediska zaměstnanců má společnost ZUND 45 zaměstnanců a Kongsberg 147 podle roku 2020.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro trh, který se zabývá výrobou a prodejem řezacích plotrů je potřeba vysoká kapitálová náročnost, což podtrhuje i průměrná kapitálová velikost společností v daném odvětví, která je zhruba šestinová oproti analyzovanému podniku Kongsberg. Výrobní cena jednoho řezacího plotru se pohybuje v řádu milionu. Dále pro výrobu jsou potřeba velké prostory, zajištění optimálních dodávek materiálu. Pro společnost hraje taky důležitou roli historie, neboť v tomto oboru působí již řadu let a má se svými odběrateli velmi dobré vztahy. Dále je zapotřebí řada proškolených zaměstnanců. Cíloví odběratelé patří do specifické skupiny a nový konkurent by mohl mít problém se začleněním se do tohoto trhu. (O3) Dále podle dostupných informací lze vidět, že společností rok co rok ubývá, což potvrzuje předchozí tvrzení. Pokud se jedná o porovnání rentability vlastního kapitálu a nákladů na vlastní kapitál v průmyslové oblasti, lze pozorovat, že rentabilita je nižší než náklady, což nedělá obor velmi atraktivní pro případné nové konkurenty. (64; 65)

Nicméně největší problém vstupu nových konkurentů, jak již bylo zmíněno v předešlém odstavci, vychází z historie společnosti, která vznikla v Norsku již v minulém století a pro případné konkurenty by byl problém v této oblasti.

Hrozba substitutů

Analyzovaný podnik se zaměřuje na výrobu vysoce přesných řezacích plotrů pro řezání obalových, reklamních materiálů a štítků. V tomto odvětví nejsou substituty příliš vysokou hrozbou, neboť se jedná o specifické stroje, které je velmi složité nahradit. Jediným možným substitutem je jiná technologie pro řezání, jelikož společnost teď využívá pro řezání nože, které lze nahradit laserovou technologií.

Hrozba vyjednávací síly odběratelů

Vyráběné produkty společnosti jsou určeny pro zákazníky, kteří ocení vysokou kvalitu provedení, přesnost a jsou ochotní za příslušný výrobek zaplatit. S ohledem, že společnost nemá dostatek relevantní konkurence kromě společnosti ZUND, lze konstatovat, že vyjednávací síla mezi jejími odběrateli je velmi vysoká. Produkty jsou prodávány firmou ve více než 75 zemích světa. Odběratelé jsou spíše velké společnosti, pro které je společnost Kongsberg klíčový dodavatel, který vyhovuje jejím požadavkům (S4) a nemohou si o něj dovolit přijít. Mezi společnostmi patří například IKEA, CMYUK, B&B International Srl, Konica Minolta, DM system, Boeing company a další (O1). Z podílu na produkci dělají tyto velké společnosti, kapitálově silné společnosti přes 90 % na obratu společnosti, zbylých 10 % obratu dělají menší společnosti (S1; S9).

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

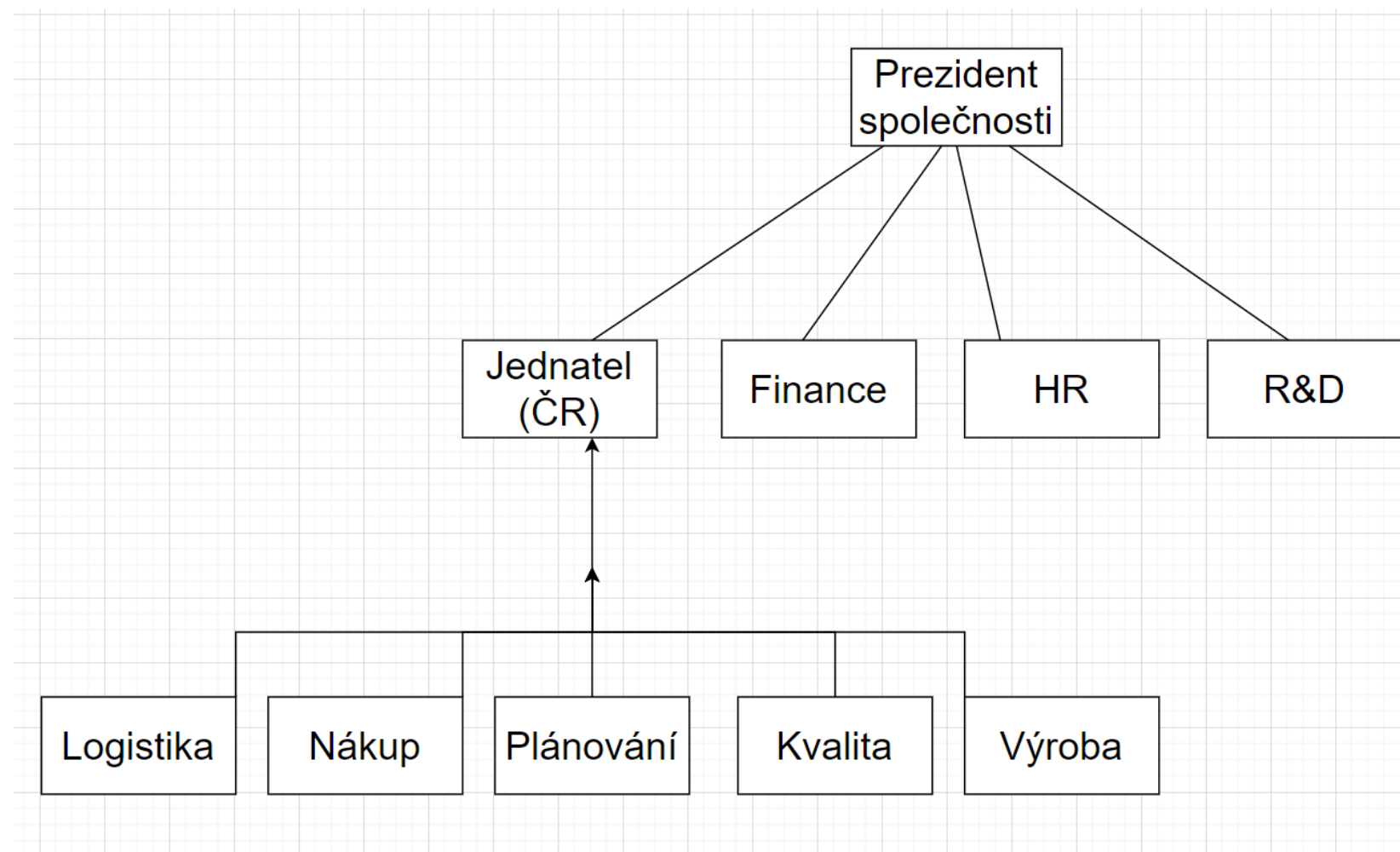
Společnost existuje již řadu let a spolupracuje s řadou velkých firem (S8), které si nemohou dovolit přijít o tak velkého odběratele, tudíž lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů není nikterak vysoká. Což lze vidět i skrze splatnosti závazků, které jsou mnohdy placeny po splatnosti. Platba po splatnosti neznačí špatnou finanční situaci, ale rozhodnutí majitele společnosti. Pro společnost je taky důležité, aby objednávky dostala včas a v pořádku, proto dbá na výběr dobrých dodavatelů. Mezi nejvýznamější dodavatele patří IBAG Switzerland AG, WestControl a. s. a z českých dodavatelů sem patří Metal Production s. r. o., SMART TECHNIK a. s. a další. Podíl prodeje společností směrem k analyzované společnosti dělá zhruba 10 %, z čehož lze odvodit, že společnost je významným odběratelem pro tyto společnosti. (W1)

2.2.3 7S

Strategie

Jak uvádí motto společnosti, které zní „*Market leading die-less cutting and creasing*“. Stroje od Kongsberg jsou výsledkem více než 50 let znalostí a inovací. Strategií společnosti je vyrábět kvalitní a vysoce přesné digitální řezací stroje a souvisejícího spotřebního materiálu a služeb. Hlavní je udržení vedoucího postavení v této oblasti. Cílem je uspokojení zákazníka a nehledět na konkurenci, uspokojit mu jeho potřeby, splnit požadavky a přání. Pro zdokonalování stávajících produktů a služeb společnost investuje do vývoje specializovaných a vysoce kvalitních výrobních systémů. Společnost se zaměřuje na diferenciaci produktů, neboť odběratelé společnosti preferují tuto značku a náklady pro ně nejsou prioritní. Budoucí strategie se odvíjí od nového vlastníka, který společnost koupil v dubnu 2021 a to je z hlediska strategie společnosti dosti podstatné.

Struktura



Obrázek 6 Hierarchická struktura (66)

Organizační struktura ve společnosti je liniová a je zde vidět hierarchické uspořádání vztahů napříč odděleními. Jedná se o společnost s ručením omezeným, kterou v Česku zastupuje jednatel, který je zodpovědný za vedení prezidentu společnosti v Belgii, kde sídlí mateřská společnost.

V Česku je soustředěna hlavně výroba, jak lze pozorovat v přiložené struktuře, ostatní oddělení jako jsou Finance, HR a R&D podléhají rovnou šéfům těchto oddělení, kteří se nacházejí v Belgii, výzkum pro celou skupinu se nachází v Norsku ve městě Kongsberg, kde celá společnost vznikla.

Celou společnost od roku 2021 vlastní privátní fond OpenGate Capital, který určuje směřování společnosti.

Systémy

V roce 2019 byl do ostrého provozu zařazen ERP systém Microsoft Dynamics AX, který začal být implementován od roku 2017. Jedná se o systém který poskytuje zaměstnancům vše pro bezproblémový chod celé firmy. Software má na starosti řízení ekonomiky, dodavatelské řetězce, financí až po personalistiku a reporting. Společnost Microsoft nabízí základní verzi ke které jde přidat další balíčky, které jsou přímo firmou požadovány. Nicméně v dohledné době společnost Microsoft chystá ukončení podpory pro tento software a společnost uvažuje o implementaci systému SAP, který by nahradil ERP systém AX. (56)

Styl

Rozhodování o chodu společnosti má v rukou jednatel, který odpovídá prezidentu společnosti a ten vlastníkům společnosti. Každý týden probíhá meeting manažerů a vedoucích oddělení, kde se udává plán a hodnotí se dosažení cílů z minulého týdne. Vedoucí oddělení poté předávají příkazy níže postaveným zaměstnancům. Z tohoto vyplývá, že v rámci celé společnosti spíše převažuje demokratický styl vedení. Je kladen důraz i na názory druhých lidí. Směřování společnosti tedy mají na starost i lidé níže postavení a nejde jen o názor užšího vedení společnosti, nicméně poslední slovo má tak i tak prezident společnosti mateřské společnosti.

Spolupracovníci

Společnost měla v roce 2020 147 zaměstnanců, z toho 99 bylo dělnické profese a 48 pracovalo v administrativě. Ve společnosti jsou pracovníci s různými úrovněmi vzdělání.

Ve výrobě převažuje středoškolské vzdělání, v administrativě a na vyšších řídicích funkcích mají pracovníci vysokoškolské vzdělání. Fluktuace ve společnosti je nízká, za poslední rok 2021 byla 2,7 % (67) (S6) a někteří pracovníci jsou zde i řadu let, což dokazuje i každoroční vyznamenání pracovníků, kteří jsou zde 5, 10 let a více. Pracovníci jsou důležitý prvkem společnosti, neboť bez nich by společnost nebyla tam kde je teď, proto je důležité tyto pracovníky náležitě motivovat. Společnost také nabízí spoustu benefitů, mimo jiné také po pracovní setkávání při bruslení na zimním stadionu nebo při hraní stolního tenisu.

Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty společnosti patří dosahování co nejvyšší spokojenosti zákazníků, neustálé zlepšování. Zaměstnanci tvoří tým a táhnou za jeden provaz, vytváří zde přátelský kolektiv, který se setkává i mimo práci. Společnost chce mít loajální zaměstnance, kteří svou prací vytvářejí kvalitní produkty. Vedení se snaží se svými zaměstnanci komunikovat. Zaměstnanci jsou také vedeni, aby své povinnosti plnili pečlivě a společnost je za to dovede náležitě ocenit.

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců jsou začátek úspěchu celé společnosti, neboť zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem. Aby se předcházelo problémům, jsou zaměstnanci proškolení školením o bezpečnosti práce, ale také, jak pracovat s technikou. Zaměstnanců se při nástupu také ujmou další kolegové a snaží se jim být nápomocní a tím si vychovat dobrého kolegu, společnost věří, že praxe dá danému člověku více dovednosti, než vysedávání na školeních. Nicméně od každého postu jsou vyžadovány jiné požadavky.

2.3 Finanční analýza

Finanční část je zaměřena na zvolené finanční ukazatele, které jsou popsány v teoretické části. Pro analýzu byly použity účetní výkazy za období 2016-2020.

V rámci rozdílových ukazatelů byla společnost Kongsberg porovnána s konkurencí, u poměrových ukazatelů byla porovnána i s oborovými hodnotami podle MPO dle oboru NACE 289.

Jako největší konkurent lze uvést společnost ZUND, neboť vyrábí totožné produkty jako analyzovaná společnost. Ostatní společnosti vyrábí speciální stroje, nicméně ne pro řezání jako společnost Kongsberg. Nicméně k finančnímu porovnání toto stačí. Pro strategickou analýzu bylo uvažováno jen se společností ZUND.

2.3.1 Analýza stavových a tokových veličin

V této části bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty.

a) Horizontální a vertikální analýza

Aktiva

Tabulka 8 Horizontální analýza aktiv (39)

AKTIVA	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Σ Aktiva	89 341	21,70%	94 186	18,79%	-10 851	-1,82%	39 867	6,82%
Dl. majetek	-3 600	-21,72%	-673	-5,19%	-6 406	-52,08%	-3 339	-56,65%
DNM	-85	-87,63%	-12	-100,00%	0	-	0	-
DHM	-3 515	-21,33%	-661	-5,10%	-6 406	-52,08%	-3 339	-56,65%
Oběžná aktiva	93 033	23,62%	94 734	19,45%	-4 339	-0,75%	43 052	7,46%
Zásoby	-28 150	-12,58%	-26 676	-13,63%	25 459	15,06%	-7 164	-3,68%
Dl. pohledávky	4 458	56,20%	-199	-1,61%	2 043	16,76%	368	2,59%
Kr. pohledávky	-37 232	-46,20%	28 558	65,86%	44 557	61,95%	-91 986	-78,97%
PP	153 957	188,79%	93 051	39,51%	-76 398	-23,25%	141 834	56,25%
Čas. rozlišení	-92	-7,10%	125	10,39%	-106	-7,98%	154	12,60%

Celková aktiva byla mezi roky 2016-2017 zvýšena o 89 341 tis. Kč (21,7 %), tento růst byl způsoben nárůstem oběžných aktiv, oproti tomu dlouhodobý majetek v těchto letech klesal. V meziročním porovnání 2017-2018 jde znova vidět nárůst o 94 186 tis. Kč (18,79 %), který i tomto roce mají na starosti oběžná aktiva. V letech 2018-2019 dochází k mírnému poklesu o 10 851 tis. Kč (1,82 %), který nastal jak z důvodu poklesu dlouhodobého majetku, tak i oběžných aktiv. V posledním sledovaném období 2019-2020 opět došlo k nárůstu a to o 39 867 tis. Kč (6,82 %), tento růst mají i teď na starosti oběžná aktiva.

Dlouhodobý majetek drží firma ve hmotném a nehmotném majetku, finanční dlouhodobý majetek firma neeviduje. Tento majetek ve všech porovnávaných obdobích klesal. Od roku 2018 firma dokonce neeviduje nehmotný majetek a lze předpokládat, že je již plně odepsaný. Lze také předpokládat investiční výstavba mezi roky 2017-2018, neboť se standardní pokles hmotného majetku snížil a v dalších letech znova pokračoval.

Oběžná aktiva, jak již bylo zmíněno mají hlavní podíl na růst celkových aktiv, mezi roky 2016-2017 došlo k růstu o 93 033 tis. Kč (23,62 %) a hlavní podíl na tomto růstu má nárůst peněžních prostředků, které vzrostly o 153 957 tis. Kč (188,79 %). Dále vzrostly dlouhodobé pohledávky a oproti tomu zásoby a krátkodobé pohledávky klesaly. Mezi roky 2017-2018 opět došlo k růstu oběžných aktiv a to o 94 734 tis. Kč (19,45 %) a kromě nárůstu peněžních prostředků o 93 051 tis. Kč (39,51 %) i krátkodobých pohledávek a to o 28 558 tis. Kč (65,86 %). Zásoby v těchto letech klesaly. Mezi lety 2018-2019 došlo k menšímu poklesu o 4339 tis. Kč (0,75 %) a to z důvodu přesunu peněžních prostředků do zásob, které vzrostly, nicméně peněžní prostředky byly využity ještě pro něco dalšího, neboť klesly o 76 398 tis. Kč (23,25 %) a zásoby vzrostly jen o 25 459 tis. Kč (13,63 %). V posledním porovnávaném období 2019-2020 opět dochází k nárůstu a to o 43 052 tis. Kč (7,46 %), které mají znova na starosti peněžní prostředky, které vzrostly o 141 834 tis. Kč (56,25 %), jak lze pozorovat, tak došlo ke snížení pohledávek, které se tedy přeměnily do peněz.

Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv (39)

AKTIVA	2016	2017	2018	2019	2020
Σ Aktiva	100%	100%	100%	100%	100%
Dl. majetek	4,02%	2,59%	2,07%	1,01%	0,41%
DNM	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	4,00%	2,59%	2,07%	1,01%	0,41%
Oběžná aktiva	95,66%	97,17%	97,71%	98,78%	99,37%
Zásoby	54,36%	39,05%	28,39%	33,27%	30,00%
Dl. pohledávky	1,93%	2,47%	2,05%	2,44%	2,34%
Kr. pohledávky	19,57%	8,65%	12,08%	19,93%	3,92%
PP	19,80%	46,99%	55,19%	43,14%	63,11%
Čas. rozlišení	0,31%	0,24%	0,22%	0,21%	0,22%

Z vertikálního rozčlenění aktiv lze pozorovat, že hlavní podíl na aktivech mají oběžná aktiva a jejich podíl se neustále zvyšuje. Čímž dlouhodobý majetek klesá, dlouhodobý majetek je evidován v posledních letech jen v hmotném majetku.

Z pohledu oběžných aktiv lze vidět, že v prvním sledovaném roce zde měly největší podíl zásoby (W4), po kterých následovaly peněžní prostředky (W5) společně s krátkodobými pohledávkami. Ve sledovaném roce lze vidět, že došlo k poklesu zásob i krátkodobých pohledávek, které se transformovaly do peněžních prostředků. V následujících letech je tento poměr podobný a společnost má tendenci všechen oběžný kapitál shromažďovat v peněžních prostředcích. V posledním sledovaném roce 2020 mají dokonce peněžní prostředky 63,21 % podíl na celkových aktivech.

Pasiva

Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv (39)

Pasiva (tis. Kč)	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Σ Pasiva	89 341	21,70%	94 186	18,79%	-10 851	-1,82%	39 867	6,82%
VK	70 682	30,07%	52 395	17,14%	43 377	12,11%	40 206	10,01%
ZK	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	74 595	46,56%	70 683	30,10%	52 396	17,15%	43 376	12,12%
VH BO	-3 913	-5,25%	-18 288	-25,87%	-9 019	-17,21%	-3 170	-7,31%
Cizí zdroje	18 659	10,56%	41 791	21,39%	-54 228	-22,86%	-339	-0,19%
Rezervy	3 670	23,92%	-8 311	-43,71%	1 221	11,41%	-1 225	-10,28%
Dl. závazky	0	-	0	-	0	-	0	-
Kr. závazky	14 989	9,29%	50 102	28,40%	-55 449	-24,48%	886	0,52%
Čas. rozlišení	0	-	0	-	0	-	0	-

Celková pasiva byla mezi roky 2016-2017 zvýšena stejně jako aktiva o 89 341 tis. Kč (21,7 %), bilanční rovnice byla tedy zachována a ostatně i ve všech dalších letech. Hlavní podíl na zvyšování pasiv má vlastní kapitál. V období mezi roky 2017-2018 opět došlo k nárůstu o 94 186 tis. Kč (18,78 %), jak lze předpokládat díky předchozí analýze a zde lze vidět, že vzrostl výrazně vlastní kapitál tak i cizí zdroje. V dalším roce dochází k mírnému poklesu o 10 851 tis. Kč (1,82 %) a to u cizích zdrojů, neboť vlastní kapitál rostl, cizí zdroje klesly. V posledním sledovaném období 2019-2020 lze vidět znovu

nárůst o 39 867 tis. Kč (6,82 %) a to u vlastního kapitálu. Časové rozlišení po celou sledovanou dobu bylo udržováno ve stejné výši.

Vlastní kapitál mezi roky 2016-2017 rostl o 70 682 tis. Kč (30,07 %) a hlavní podíl na tomto růstu má nárůst VH minulých let. V dalším období 2017-2018 opět dochází k nárůstu o 52 395 tis. Kč (17,14 %) a to díky VH minulých let, který vzrostl o 70 683 tis. Kč (30,1 %), oproti tomu VH běžného období pokleslo o 18 288 tis. Kč (25,87 %). Mezi lety 2018-2019 opět dochází k růstu a to o 43 377 tis. Kč (12,11 %) a to opět díky navýšení VH minulých let. V posledním roce 2019-2020 lze opět pozorovat nárůst a to o 40 206 tis. Kč (10,01 %) a rovněž i tady je to díky VH minulých let.

Cizí zdroje v letech 2016-2017 vzrostly o 18 659 tis. Kč (10,56 %) a to kvůli růstu krátkodobých závazků o 14 989 tis. Kč (9,29 %) a rezerv o 3670 tis. Kč (23,92 %). V dalším období 2017-2018 lze pozorovat nárůst cizích zdrojů o 41 791 tis. Kč (21,39 %) a to v hlavní míře v krátkodobých závazcích, které vzrostly o 50 102 tis. Kč (28,4 %) oproti tomu rezervy klesly o 8311 tis. Kč (43,71 %). V letech 2018-2019 dochází k poklesu cizích zdrojů o 54 228 tis. Kč (22,86 %) a to hlavně kvůli poklesu krátkodobých závazků, které klesly o 55 449 tis. Kč (24,48 %). V posledním sledovaném období 2019-2020 lze vidět mírný pokles o 339 tis. Kč (0,19 %), kdy klesaly rezervy o 1225 tis. Kč (10,28 %) a krátkodobé závazky o 886 tis. Kč (0,52%).

Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv (39)

Pasiva (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Σ Pasiva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VK	57,08%	61,01%	60,16%	68,69%	70,75%
ZK	0,05%	0,04%	0,03%	0,03%	0,03%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	38,91%	46,86%	51,32%	61,24%	64,27%
VH BO	18,12%	14,10%	8,80%	7,42%	6,44%
Cizí zdroje	42,92%	38,99%	39,84%	31,31%	29,25%
Rezervy	3,73%	3,79%	1,80%	2,04%	1,71%
Dl. závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kr. závazky	39,20%	35,20%	38,05%	29,27%	27,54%
Čas. rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Vertikální rozložení pasiv je v roce 2016 57,08 % vlastního kapitálu a 42,92 % cizích zdrojů. Postupně podíl cizích zdrojů na celkových pasivech klesá a narůstá podíl vlastního kapitálu. V posledním analyzovaném roce je podíl 70,75 % vlastního kapitálu proti 29,25 % cizího kapitálu. Společnost se tedy více zaměřuje na vlastní kapitál, než na cizí.

U vlastního kapitálu, jak již bylo zmíněno je hlavní podíl u VH minulých let, který neustále roste. Rovněž lze pozorovat, že VH běžného období se rok od roku snižuje a snížil se zhruba na třetinu v roce 2020 oproti roku 2016. Fondy ze zisku jsou skoro v nulové hodnotě a základní kapitál je udržován na stejné hodnotě 200 tis. Kč a pohybuje se poměrově kolem 0,04 %.

Financování společnosti cizími zdroji se rok od roku snižuje a hlavní podíl na financování cizími zdroji mají krátkodobé závazky, které mají zhruba 39,2 % podíl na zdrojích krytí společnosti v roce 2016 a v posledním roce už jen 27,54 %, což lze zdůvodnit i tím, že společnost udržuje velkou část majetku v peněžních prostředcích a když to dodavatelé ví, tak požadují zaplacení svých faktur. Jinak dlouhodobé závazky jsou velmi nízké, což dokazuje i to, že mají nulové nastoupení v poměru pasiv, které je uváděno jen na dvě desetinná místa.

Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (39)

Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-15 684	-1,10%	-422 204	-30,07%	-180 275	-18,36%	-112 164	-13,99%
Tržby za prodej zboží	0	-	0	-	108 247	-	36 949	34,13%
Výkonnová spotřeba	-61 690	-5,02%	-367 455	-31,46%	-47 510	-5,93%	-71 709	-9,52%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	24 596	-	8 955	634,66%	-33 952	-	22 709	-96,28%
Aktivace	65	-100,00%	-442	-	442	-100,00%	0	-
Osobní náklady	8 801	9,98%	1 240	1,28%	6 627	6,75%	-2 896	-2,76%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	16 963	144,72%	-25 574	-89,16%	6 833	219,71%	-5 505	-55,37%
Ostatní provozní výnosy	-3 701	-27,03%	-413	-4,13%	-2 710	-28,29%	1 693	24,64%
Ostatní provozní náklady	-1 215	-4,22%	-15 879	-57,58%	2 232	19,08%	-7 934	-56,95%
Provozní VH	-6 905	-7,04%	-23 462	-25,73%	-9 410	-13,90%	-8 187	-14,04%
Nákladové úroky	0	-	0	-	0	-	342	-
Ostatní finanční výnosy	7 939	368,74%	-1 016	-10,07%	-3 302	-36,38%	29 513	511,14%
Ostatní finanční náklady	4 895	111,02%	1 390	14,94%	-2 815	-26,32%	23 193	294,36%
Finanční VH	3 044	-	-2 406	-	-487	30,10%	5 978	-
VH před zdaněním	-3 861	-4,03%	-25 868	-28,13%	-9 897	-14,98%	-2 209	-3,93%
Daň z příjmu	53	0,25%	-7 581	-35,63%	-878	-6,41%	961	7,50%
VH za účetní období	-3 914	-5,25%	-18 287	-25,87%	-9 019	-17,21%	-3 170	-7,31%

V období 2016-2017 došlo k snížení VH za účetní období o 3914 tis. Kč (5,25 %) což je dáno snížením tržeb z prodeje výrobků a služeb, které klesly o 15 684 tis. Kč (1,1 %) a také došlo ke zvýšení nákladových položek jako jsou změna stavu zásob vlastní činnosti, osobní náklady a také úpravy v provozní oblasti. V dalším období 2017-2018 došlo opět k poklesu VH za účetní období a to o 18 278 tis. Kč (25,87 %), které bylo dáno velkým poklesem tržeb z prodeje výrobků a služeb o 422 207 (30,07 %). V dalším sledovaném období došlo ke snížení VH za účetní období o 9019 tis. Kč (17,21 %), které bylo rovněž dáno snížením tržeb výrobků a služeb. V posledním analyzovaném období došlo také ke snížení VH za účetní období o 3170 tis. Kč (7,31 %) a rovněž to má za následek snížení tržeb za prodej výrobků a služeb.

Tabulka 13 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (39)

Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,90%	98,59%	98,14%	86,89%	78,48%
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%	11,74%	16,53%
Výkonová spotřeba	85,67%	82,03%	80,04%	81,66%	77,59%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1,62%	0,10%	1,04%	-2,56%	-0,10%
Aktivace	0,00%	0,00%	-0,04%	0,00%	0,00%
Osobní náklady	6,14%	6,81%	9,82%	11,36%	11,60%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,82%	2,01%	0,31%	1,08%	0,51%
Ostatní provozní náklady	2,01%	1,94%	1,17%	1,51%	0,68%
Ostatní provozní výnosy	0,95%	0,70%	0,96%	0,74%	0,97%
Provozní VH	6,83%	6,40%	6,77%	6,32%	5,71%
Nákladové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
Ostatní finanční výnosy	0,15%	0,71%	0,91%	0,63%	4,02%
Ostatní finanční náklady	0,31%	0,70%	1,14%	0,91%	3,77%
Finanční VH	-0,16%	0,06%	-0,16%	-0,23%	0,44%
VH před zdaněním	6,68%	6,46%	6,61%	6,09%	6,15%
Daň z příjmu	1,48%	1,49%	1,37%	1,39%	1,57%
VH za účetní období	5,20%	4,96%	5,24%	4,70%	4,58%

Ve vertikální analýze tržeb lze vidět, že hlavní podíl na celkových tržbách mají tržby z prodeje výrobků a služeb. V posledním dvou letech společnost začala s prodejem zboží, kde se podíl meziročně zvyšuje. Ostatní provozní a finanční výnosy se pohybují v desetinách až jednotkách procent.

U vertikální analýzy celkových nákladů, lze vidět, že největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba, což je logické, neboť se jedná o výrobní společnost. Dále zde jsou osobní náklady, které mají meziročně vyšší podíl. Lze tedy pozorovat, že společnosti rostou osobní náklady, což lze i vidět v předchozí tabulce.

VH za účetní období se účetní období se poměrově k celkovým výnosům snižuje.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Výsledky rozdílových ukazatelů budou porovnány s konkurenty. Jako největší konkurent lze brát společnost ZUND neboť vyrábí stejné produkty jako ostatní společnosti ze stejného odvětví, nicméně nejsou tak objektivně konkurenční jako zmíněná společnost.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka 14 ČPK (39; 40; 41; 57)

ČPK	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	232 514 / 56%	310 558 / 62%	355 190 / 70%	406 300 / 70%	448 466 / 72%
Zünd	41 188 / 28%	71 639 / 46%	102 263 / 55%	92 176 / 45%	152 626 / 61%
Attl a spol.	17 505 / 12%	1 853 / 1%	22 706 / 12%	13 761 / 7%	4 102 / 2%
Stroza	9 382 / 17%	14 599 / 22%	15 787 / 19%	23 616 / 25%	16 389 / 18%
T Machinery	249 391 / 42%	347 883 / 48%	396 181 / 50%	363 517 / 50%	390 622 / 54%

Jak jde vidět z příložené tabulky, tak čistý pracovní kapitál meziročně roste, což i souvisí s tím, že společnosti rostou meziročně peněžní prostředky. Z tohoto lze usoudit, že společnost má dostatek oběžných aktiv, aby dokázala pokrýt své krátkodobé závazky a ještě zbyde rezerva pro případné neočekávané výdaje. Z hlediska konkurenčních společností lze vidět, že i všechny ostatní mají kladný čistý pracovní kapitál. Je obtížné určit optimální strukturu čistého pracovního kapitálu, nicméně uvádí se poměr k aktivům u výrobních podniků 10 až 15 % a společnost dosahuje minimálně trojnásobných hodnot, které neustále stoupají, v poslední roce jde skoro o pětinasobnou hodnotu, čímž společnost snižuje i svou hospodárnost.

Čisté pohotové prostředky

Tabulka 15 ČPP (39; 40; 41; 57)

ČPP (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	-76 605	67 253	136 523	85 742	225 384
Zünd	-46 988	-10 872	11 319	-21 588	60 096
Attl a spol.	-35 371	-43 438	-24 059	-53 681	-113 858
Stroza	-11 905	-4 585	-27 555	-9 636	-21 888
T Machinery	53 766	-102 684	-63 844	-22 338	-91 597

Z výše uvedených čísel lze vidět, že společnost dosahuje záporných čistých pohotových prostředků pouze v prvním analyzovaném roce. Z čeho vyplývá, že následující čtyři roky je schopna platit okamžitě své krátkodobé závazky a nemusí prodávat zásoby, anebo čekat na inkasa svých pohledávek. Pokud se jedná o konkurenční společnosti, tak lze vidět, že ty mají skoro všechny roky v záporných číslech, kromě roku 2016 u společnosti T Machinery. Velmi dobré výsledky čistých pohotových prostředků jsou dány tím, že společnost přesouvá hodně svého majetku do peněžních prostředků a kvůli tomu jsou kladná čísla, což jako u předchozího čistého pracovního kapitálu taky není nejideálnější, neboť tímto společnost snižuje svou hospodárnost a peněžní prostředky zbytečně podléhají inflaci a ztrácí na hodnotě.

2.3.3 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Tento ukazatel hodnotí kolikrát dokáží aktiva společnosti pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se uvádí mezi 1,5 až 2,5.

Tabulka 16 Běžná likvidita (39; 40; 41; 57)

Běžná likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	2,44	2,76	2,57	3,38	3,61
Zünd	1,41	1,93	2,35	1,88	2,75
Attl a spol.	1,48	1,04	1,47	1,23	1,03
Stroza	1,55	1,67	1,49	1,80	1,53
T Machinery	3,47	3,39	3,39	4,11	4,83
Oborový průměr	1,36	1,34	1,53	1,68	1,88

Společnost dosahuje hodnot mezi 2,44-3,61 a tyto hodnoty mají neustále rostoucí tendenci. (S3) Do doporučených hodnot spadá jen první rok a všechny ostatní jsou již nadhodnoty, velké hodnoty jsou opět způsobeny vysokými oběžnými aktivy, které jsou v dalších letech i velmi likvidní, neboť jsou z velké části tvořeny peněžními prostředky. A lze předpokládat, že i následující ukazatele likvidit budou velmi vysoké. Při porovnání s oborovým průměrem a ostatní konkurencí, lze vidět, že společnost je na tom velmi dobře. Podobně velké hodnoty a ještě větší má společnost T Machinery. Ostatní společnosti jako je ZÜND a Stroza, které patří do doporučených hodnot, Attl a spol. je mírně pod hodnotami.

Pohotová likvidita

Oproti běžné likviditě jsou z tohoto ukazatele odstraněny zásoby, které jsou nejméně likvidní. Doporučené hodnoty se nachází v intervalu mezi 1,0-1,5.

Tabulka 17 Pohotová likvidita (39; 40; 41; 57)

Pohotová likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	1,05	1,65	1,82	2,24	2,52
Zünd	1,05	1,49	1,71	1,34	2,05
Attl a spol.	0,65	0,56	1,15	0,59	0,39
Stroza	0,66	1,35	0,56	0,95	0,75
T Machinery	2,48	2,05	2,15	2,27	2,80
Oborový průměr	0,81	0,86	0,95	1,00	1,19

Opět lze vidět, že společnost je na tom z hlediska této likvidity velmi dobře a v doporučených mezích se nachází jen v prvním roce 2016. Vidíme, že v tomto roce velkou část oběžných aktiv tvořily zásoby. Následující roky už je společnost znovu nadhodnotami a ukazatel neustále roste i po vyřazení zásob, což lze opět zdůvodnit velkým podílem peněžních prostředků na oběžných aktivech. Z hlediska konkurence a oborového průměru je na tom společnost zase velmi dobře. Lépe je na tom znova společnost T Machinery, která má hodnoty ještě vyšší. Společnost ZÜND se nachází v doporučených hodnotách kromě posledního roku. Společnosti Attl a spol. a Stroza mají spíše nižší hodnoty a jelikož předchozí ukazatel pro ně dopadl dobře, lze předpokládat, že tyto společnosti mají velký podíl zásob na oběžných aktivech.

Okamžitá likvidita

Do tohoto ukazatele vstupují už jen nejlikvidnější aktiva, která jsou krátkodobý finanční majetek. Za dobré hodnoty lze považovat výsledky kolem 0,5.

Tabulka 18 Okamžitá likvidita (39; 40; 41; 57)

Okamžitá likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	0,51	1,34	1,45	1,47	2,29
Zünd	0,53	0,86	1,15	0,79	1,69
Attl a spol.	0,02	0,02	0,50	0,11	0,04
Stroza	0,30	0,79	0,14	0,67	0,29
T Machinery	1,53	0,29	0,61	0,81	0,10
Oborový průměr	0,24	0,21	0,26	0,28	0,48

Výsledky ukazatele u analyzované společnosti oscilují kolem hodnoty 0,5 pouze v prvním analyzovaném roce. Další roky, jak bylo předpokládáno jsou velmi vysoké, až příliš, neboť jsou třikrát, v posledním roce čtyřikrát vyšší než doporučované. Z pohledu dodavatelů je to velmi dobré, nicméně pro společnost jde o špatné hospodaření a zbytečné nechávání peněz na bankovním účtě. Z pohledu konkurence lze vidět, že společnost T Machinery měla hodně peněžních prostředků v prvním roce a v dalších letech měla vysoký podíl pohledávek. V posledním roce jsou její hodnoty jen 0,1, což značí, že má hodně velký podíl pohledávek. Společnost Attl a spol. měla doporučené hodnoty jen v roce 2018, jinak je tento ukazatel velmi malý, u společnosti ZÜND lze také pozorovat velký podíl peněžních prostředků. Stroza byla na tom nejhůře v roce 2018.

Analyzovaný podnik tedy nemá problém s likviditou, ani s touto nejpřísnější okamžitou. Možná by bylo lepší tyto „mrtvé“ peníze využít na něco jiného.

2.3.4 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je společnost zisková. Z ukazatelů rentability je vypočtena rentabilita celkových vložených aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

V letech 2016 a 2017 nelze vypočíst rentabilitu u společnosti ZUND, neboť nejsou dostupná data.

ROA

Tento ukazatel říká, kolik korun zisku připadá na aktiva společnosti. Pro výpočet byl použit EBIT.

Tabulka 19 ROA (39; 40; 41; 57)

ROA	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	23,27%	18,35%	11,10%	9,61%	8,70%
Zünd	-	-	24,50%	26,39%	24,98%
Attl a spol.	4,15%	7,22%	8,89%	6,18%	3,94%
Stroza	15,82%	11,80%	14,35%	22,68%	3,55%
T Machinery	11,38%	12,83%	13,44%	1,90%	4,24%
Oborový průměr	3,92%	6,01%	2,00%	5,42%	3,86%

Z výše uvedené tabulky lze říct, že všechny společnosti se nacházejí nad oborovým průměrem. U analyzované společnosti lze pozorovat sestupnou tendenci, kdy rentabilita aktiv klesla cca na třetinovou hodnotu, podobný scénář lze pozorovat u společnosti T Machinery a v poslední roce i u společnosti Stroza, u které lze předpokládat že současná epidemiologická situace ovlivnila tento ukazatel. Společnost Attl a spol. kolísá kolem 4-8 % hodnoty a konkurenční společnost ZÜND, u které mohly být vypočteny jen poslední tři roky se drží kolem hodnoty 25 %. Tento pokles je dán nárůstem aktiv, kde rostou hlavně oběžná aktiva a také poklesem zisku. Avšak lze říci, že je na tom společnost při srovnání s oborovým průměrem a ostatními společnostmi dobře.

ROE

Tento ukazatel naopak říká, kolik korun zisku připadá na vlastní kapitál společnosti. Pro výpočet využít EAT.

Tabulka 20 ROE (39; 40; 41; 57)

ROE	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	31,74%	23,12%	14,63%	10,80%	9,10%
Zünd	-	-	33,57%	43,74%	37,45%
Attl a spol.	6,30%	11,96%	14,85%	9,62%	-3,31%
Stroza	26,94%	19,08%	25,65%	30,91%	5,41%
T Machinery	14,68%	16,63%	16,21%	2,35%	5,14%
Oborový průměr	9,27%	14,38%	3,79%	9,64%	6,56%

Znova lze pozorovat, že všechny analyzované společnosti s výjimkou Attl a spol. se nacházejí nad oborovým průměrem. Attl a spol. má dokonce v poslední roce hodnotu negativní, což je dáno platbou odložené daně z příjmu. I u tohoto ukazatele má analyzovaná společnost klesající tendence, což je opět dáno snižujícím se ziskem a oproti tomu rostoucím podílem vlastního kapitálu, kde roste hlavně nerozdělený zisk z minulých let. Nicméně analyzovaná společnost má i tak lepší výsledky než společnosti T Machinery a Attl a spol. Konkurenční společnost ZÜND má opět lepší výsledky. A Stroza je na tom hůře poslední rok, jinak předchozí dva roky je na tom znatelně lépe a v roce 2016-2017 je na tom o něco hůř. Nicméně znovu lze z celkového pohledu a při srovnání s oborovým průměrem říct, že je na tom společnost z pohledu této rentability dobře.

ROS

Ukazatel vyjadřuje jaká výše zisku připadá na celkové tržby společnosti. Opět zde byl pro výpočet použit EBIT.

Tabulka 21 ROS (39; 40; 41; 57)

ROS	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	6,68%	6,46%	6,61%	6,09%	6,18%
Zünd	-	-	13,42%	18,68%	18,86%
Attl a spol.	6,06%	7,58%	6,78%	7,58%	5,23%
Stroza	18,62%	10,87%	17,06%	22,61%	4,57%
T Machinery	16,25%	16,33%	14,12%	4,55%	7,15%
Oborový průměr	3,84%	5,06%	2,05%	4,32%	3,93%

U analyzované společnosti lze pozorovat kolísání kolem hodnoty 6 %. Toto chování lze rovněž pozorovat i u společnosti Attl a spol. Kdežto u společnosti Stroza lze vidět velmi vysoké hodnoty, které se snížily až v posledním roce a opět to může mít za vinu probíhající epidemiologická situace. U společnosti ZÜND lze pozorovat velmi příznivé hodnoty a společnost T Machinery má první tři roky velmi vysoké hodnoty, které se snížily poslední tři roky. Všechny společnosti se pohybují nad oborovým průměrem. Opět lze říci, že je na tom analyzovaná společnost velmi dobře.

2.3.5 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele znázorňují, jak je společnost efektivní při hospodaření se svým majetkem. Ze skupiny ukazatelů aktivity jsou výpočty obrát celkových aktiv, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek a doba obrátu závazků.

V letech 2016 a 2017 nelze vypočítat ukazatele aktivity u společnosti ZUND, neboť nejsou dostupná data.

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel říká, kolikrát celkové roční tržby pokryjí celková aktiva společnosti. Doporučená minimální hranice je rovna 1.

Tabulka 22 Obrat celkových aktiv (39; 40; 41; 57)

Obrat celkových aktiv	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	3,49	2,84	1,68	1,58	1,41
Zünd	-	-	1,83	1,41	1,32
Attl a spol.	0,68	0,95	1,31	0,82	0,75
Stroza	0,85	1,08	0,84	1,00	0,78
T Machinery	0,70	0,79	0,95	0,42	0,59
Oborový průměr	1,02	1,19	0,98	1,26	0,98

Hodnoty analyzované společnosti dosahují velmi příznivých hodnot, v prvním roce dokonce trojnásobek doporučeného minima a oborového průměru. (S7) Nicméně obrat meziročně klesá a pomalu se blíží k hodnotě 1. Při srovnání s konkurencí lze říci, že v tomto ohledu je na tom společnost nejlépe. Ostatní konkurenční společnosti jako je T Machinery nedosahují ani jeden rok požadovaného minima, i když v roce 2018 se mu blíží. Attl a spol. a Stroza jsou na tom podobně, občas se jim to povede, přesáhnou hranici a konkurenční společnost ZÜND je na tom také dobře, neboť za poslední tři roky, kdy bylo možné vypočíst ukazatel, je hodnota nad 1. Pokles obratu celkových aktiv je dán zvyšováním hodnoty aktiv a snižováním celkových tržeb. Nicméně společnost je efektivní ve využívání svého majetku.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik dnů má společnost zásoby na skladě, než dojde k jejich spotřebě, anebo prodeji. Pro společnost je ideální co nejmenší počet dní.

Tabulka 23 Doba obratu zásob (39; 40; 41; 57)

Doba obratu zásob (dny)	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	57	50	62	77	81
Zünd	-	-	52	71	67
Attl a spol.	108	49	22	83	137
Stroza	114	35	153	96	121
T Machinery	87	123	98	254	175
Oborový průměr	84	68	78	75	83

Znova lze říci, že společnost dosahuje velmi nízkých hodnot při porovnání s konkurencí. Všechny analyzované roky se nacházejí pod oborovým průměrem a tyto hodnoty se nacházejí mezi 49-77 dny, v posledním roce došlo ke zvýšení, což může mít za následek probíhající pandemii a neochota odběratelů odebírat. Nicméně i tak má společnost velmi dobré hodnoty a lze vidět, že zásoby neleží na skladě zbytečně moc dnů a mají vysokou hodnotu obrátkovosti. Konkurenční společnosti dosahují velmi vysokých hodnot a to zejména společnost T Machinery, kde v roce 2019 byla doba obratu dokonce 254 dnů. Konkurenční společnost ZÜND má také velmi příznivé hodnoty, dokonce příznivější než analyzovaná společnost.

Doba obratu pohledávek

Tato doba vyjadřuje za kolik dní od vystavení faktury dojde k inkasu, pro společnost je opět nejlepší co nejkratší doba.

Tabulka 24 Doba obratu pohledávek (39; 40; 41; 57)

Doba obratu pohledávek (dny)	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	11	8	20	40	7
Zünd	-	-	43	68	31
Attl a spol.	63	32	25	39	32
Stroza	35	58	56	26	64
T Machinery	70	143	71	116	87
Oborový průměr	83	88	87	75	80

Doba obratu pohledávek u analyzované společnosti je velmi nízká, nejvyšší hodnota byla v roce 2019, ale v následujícím roce 2020 již byla pouhých 16 dní, což znamená, že společnost má velmi rychle platící odběratele a má tudíž dobrou vyjednávací sílu. (S14) V porovnání s konkurencí a oborovým průměrem je na tom společnost velmi dobře, dokonce lépe než konkurenční společnost ZÜND.

Doba obratu závazků

Toto ukazatel vyjadřuje, za kolik dní společnost zaplatí svým dodavatelům, pro společnost je efektivní využívat tzv. dodavatelský úvěr a mít tedy dobu obratu závazků co nejvyšší.

Tabulka 25 Doba obratu závazků (39; 40; 41; 57)

Doba obratu závazků (dny)	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	38	40	66	62	67
Zünd	-	-	52	102	84
Attl a spol.	50	35	27	40	47
Stroza	17	11	5	3	6
T Machinery	31	30	9	21	20
Oborový průměr	140	129	123	99	96

Doba obratu závazků se pohybuje pod oborovým průměrem a je vyšší než doba obratu pohledávek, což značí, že společnost využívá možnosti dodavatelského úvěru a má tzv. odběratelskou sílu, tudíž si to může dovolit. Nejkratší dobu obratu závazků má společnost Stroza, která je v roce 2019 dokonce 3 dny, to znamená, že společnost není nejsilnější v odběratelských vztazích. Vyšší hodnoty má pouze společnost ZÜND a to v posledním roce, tato společnost je tedy ještě silnější vůči svým dodavatelům.

2.3.6 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele zjišťují, jak a v jakém rozsahu jsou financována aktiva společnosti skrze cizí zdroje. Mezi základní ukazatel patří celková zadluženost, další zmíněné ukazatele jsou koeficient samofinancování a úrokové krytí.

Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje, jak je majetek společnosti krytý cizími zdroji. Platí, že čím vyšší hodnota, tím je společnost hůře hodnocena bankami a případnými věřiteli.

Tabulka 26 Celková zadluženost (39; 40; 41; 57)

Celková zadluženost	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	42,92%	38,99%	39,84%	31,31%	29,25%
Zünd	69,22%	50,34%	41,10%	51,09%	34,78%
Attl a spol.	46,60%	46,32%	42,37%	43,93%	58,59%
Stroza	42,22%	42,01%	43,70%	34,99%	35,99%
T Machinery	34,80%	38,05%	33,94%	28,11%	24,12%
Oborový průměr	57,25%	57,71%	46,72%	43,24%	40,64%

Z výše vypočtených údajů lze vidět, že společnost snižuje svou míru zadluženosti. U analyzované společnosti má tento ukazatel klesající tendenci a jelikož ve všech letech byl pod oborovým průměrem a v rámci srovnání s konkurenty se nachází v dolních číslech (S2) a v posledním roce jej předběhla v menší zadluženosti jen společnost T Machinery. Lze konstatovat, že společnost je vnímána současnými i případnými věřiteli jako velmi bonitní. Lze pozorovat, že společnost využívá k případné investiční výstavbě své vlastní zdroje a neupíná se k možnosti cizího financování. Mírný nárůst lze pozorovat jen mezi roky 2017-2018, kdy se ukazatel zvýšil nepatrně o necelé procento. V tomto případě to

bylo dáno zvýšením krátkodobých závazků za odběrateli. Nebylo tedy uvažováno o investiční výstavbě.

Konkurenční společnost Attl a spol. má tento ukazatel mnohem vyšší. Na stejné hranici se drží konkurenční podniky T Machinery, ZÜND a Stroza.

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje poměr vlastní kapitálu k celkovému majetku, lze to tedy chápat jako doplněk celkové zadluženosti, neboť tyto ukazatele by se měly dohromady rovnat jedné.

Tabulka 27 Koeficient samofinancování (39; 40; 41; 57)

Koeficient samofinancování	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	57,08%	61,01%	60,16%	68,69%	70,75%
Zünd	30,78%	49,66%	58,90%	48,70%	65,22%
Attl a spol.	53,24%	53,02%	53,56%	55,47%	40,20%
Stroza	57,20%	57,33%	55,05%	64,72%	63,52%
T Machinery	65,01%	61,71%	65,90%	71,41%	75,74%
Oborový průměr	42,30%	41,80%	52,78%	56,20%	58,79%

Jak lze předpokládat, tak koeficient samofinancování se vyvíjí opačně než celková zadluženost a roste. Jejich součet dává 100%. Lze tedy pozorovat, že společnost přechází více k financování vlastním kapitálem než cizími zdroji. Nejmenší koeficient 57,08% byl v prvním analyzovaném roce 2016 a oproti tomu nejvyšší v posledním roce 2020. Při pohledu na konkurenci jde znovu vidět, že podobně jsou na tom společnosti ZÜND, Stroza a T Machinery. Společnost Attl a spol. má nižší samofinancování a spoléhá se více na možnost cizího kapitálu.

Ohledně oborového průměru lze pozorovat, že společnost je každý rok nad oborovým průměrem. Otázka je, jestli je to dobře a nebo špatně. Je možnost využít možnosti cizího kapitálu, který bývá obvykle levnější, nicméně jelikož má společnost dostatek svých vlastních peněžních prostředků, tak je toto diskutabilní.

Úrokové krytí

Ukazatel vyjadřuje kolikrát dokáže zisk před zdaněním a odečtením nákladových úroků pokrýt jeho placené úroky. Pro účely výpočtu je využit EBIT.

Tabulka 28 Úrokové krytí (39; 40; 41; 57)

Úrokové krytí	2016	2017	2018	2019	2020
Kongsberg	-	-	-	-	53 985
Zünd	-	-	259,3	236,9	2 001,8
Attl a spol.	5,2	8,4	11,2	7,9	7,6
Stroza	42,7	39,9	62,1	114,5	30,8
T Machinery	25,9	34,8	36,2	8,5	12,2
Oborový průměr	7,9	9,7	1,9	8,0	10,2

Z výše uvedeného lze vidět, že společnost v prvních čtyřech letech neměla žádné nákladové úroky, tudíž tento ukazatel nemohl být ani vypočten. Jediný rok pro který byl vypočten je 2020 a jelikož nákladové úroky byly v tak malé míře, tak lze pozorovat i obrovské číslo a tento ukazatel má spíše jen vypovídací schopnost, že konkurenční společnosti platí nákladové úroky a znova se potvrzuje, že analyzovaná společnost využívá spíše vlastního kapitálu a cizí kapitál je tvořen jen krátkodobými závazky, přesněji hlavně závazky za odběrateli, za které se nákladové úroky neplatí. A společnost nemá žádné dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím, za které by platila úroky. Při pohledu na konkurenci lze vidět, že konkurence se také pohybuje nad oborovým průměrem kromě prvních dvou let u společnosti Attl a spol.

2.3.7 Analýza soustav ukazatelů

IN05

V níže uvedené tabulce jsou obsaženy mezi výpočty, které slouží k vynásobení příslušnými vahami a dále sečteny podle vzorce pro tento model.

Tabulka 29 Pomocná tabulka pro IN05 (39)

	2016	2017	2018	2019	2020
A	2,33	2,56	2,51	3,19	3,42
B	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
C	0,23	0,18	0,11	0,10	0,09
D	3,49	2,84	1,68	1,58	1,41
E	2,44	2,76	2,57	3,38	3,61

V následující tabulce je uvedená hodnota vypočteného modelu IN05. Pro hodnoty nad 1,6 je finanční situace dobrá, mezi hodnotami 0,9-1,6 se nachází šedá zóna a pokud je hodnota pod 0,9 tak společnost může být ohrožena bankrotem.

Tabulka 30 IN05 (39)

	2016	2017	2018	2019	2020
IN05	2,54	2,27	1,71	1,79	1,77

Tento index dokládá, že společnost se nemusí obávat bankrotu, jelikož jeho hodnoty jsou nad hranicí 1,6, což značí, že jeho situace je dobrá. Hodnota byla nejvyšší první analyzovaný rok 2016 a nejnižší v roce 2018. (S13)

Kralickův Quick test

Tento test vyhodnocuje finanční situaci na vysoké úrovni, v níže uvedené tabulce jdou vidět vypočtené pomocné hodnoty.

Tabulka 31 Pomocná tabulka pro Kralickův test (39)

	2016	2017	2018	2019	2020
R1	0,57	0,61	0,60	0,69	0,71
R2	0,71	-0,38	-1,05	1,04	-1,56
R3	0,23	0,18	0,11	0,10	0,09
R4	0,08	0,11	0,10	-0,09	0,17

Tyto hodnoty jsou obodovány a body jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 32 Pomocná tabulka 2 pro Kralickův test (39)

	2016	2017	2018	2019	2020
R1	4	4	4	4	4
R2	4	4	4	4	4
R3	4	4	2	2	2
R4	2	4	3	0	4

Hodnoty z předchozích dvou tabulek byly převedeny do vzorce pro výpočet a byla vypočtena konečná hodnota Kralickova QuickTestu.

Tabulka 33 Kralickův QuickTest (39)

	2016	2017	2018	2019	2020
Kralickův QuickTest	3,50	4,00	3,25	2,50	3,50

Z výše uvedených hodnot lze vidět, že společnost je na tom velmi dobře kromě roku 2017, kdy se hodnota nacházela v šedé zóně, nicméně další rok byla hodnota již znova na velmi příznivé úrovni. (S13)

2.4 Celkové hodnocení finanční analýzy

Při využití bankrotního a bonitního modelu lze vidět, že společnost je velmi stabilní a nemá namířeno k bankrotu.

Využitím analýzy absolutních ukazatelů bylo zjištěno, že aktiva společnosti každoročně, kromě roku 2019 rostou, s tím souvisí, že rostou i pasiva společnosti. Dále lze uvést, že při vertikálním porovnání struktury aktiv má společnost hlavní podíl v oběžných aktivech a hmotný majetek má ve velmi dané výši, tato skutečnost je dána tím, že společnost nevlastní pozemky ani budovy a je v nájmu ve Vienna pointu. Dále vlastní movité vybavení jako jsou stroje, které jsou již z velké části odepsané. Při vertikální analýze pasiv bylo zjištěno, že společnost se více zaměřuje na financování z vlastního kapitálu než využívání cizího kapitálu, tuto skutečnost také dokládá vypočtená celková zadluženost a koeficient samofinancování. Je také dobré zmínit, že většinu cizích zdrojů tvoří závazky za odběrateli, než závazky za bankovními institucemi, tudíž společnost neplatí žádné nákladové úroky. Při porovnání s konkurencí, která platí nákladové úroky.

Z pohledu likvidity má společnost velmi dobré výsledky a díky tomu je svými dodavateli a případnými věřiteli hodnocena velmi pozitivně, neboť má dostatek peněžních prostředků, možná až příliš a tím snižuje svou hospodárnost, nicméně věřitelé mají záruku, že jejich pohledávky budou určitě zaplacený. Při porovnání s konkurencí je na tom analyzovaná společnost nejlépe. S tímto souvisí i rozdílové ukazatele, jako je čistý pracovní kapitál a čisté pohotovostní prostředky, které byly ve všech letech kladné.

Pokud budou zhodnoceny ukazatele rentability, tak lze vidět, že společnost ve všech letech i ve všech typech rentability je nad oborovým průměrem a někdy i nad svou konkurencí, lze tedy konstatovat, že dobře využívá svá aktiva a dále je pro své vlastníky výnosná. Nicméně rentabilita časem klesá, ale tento trend lze vidět i u ostatních konkurenčních společností. V této oblasti by šlo posílit a využít k tomu své peněžní prostředky, které jsou ve velké výši.

Ukazatele aktivity značí, že majetek společnosti je využíván a obrát aktiv je nad hodnotu jedné, což u některých konkurentů se říci nedá. Nicméně v posledních letech se již blížil k této hranici. Příznivé hodnoty má také doba obrátu zásob a lze vidět, že společnost nakoupený materiál, zboží apod. nedrží ve svém skladě dlouhou dobu a obrátkovost zásob je tedy vysoká. Dále byla vypočtena doba obrátu pohledávky a závazků, na první pohled

při srovnání těchto dvou lze vidět, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků. To je velmi dobré, neboť společnost má velkou sílu vůči svým odběratelům a to samé platí i u svých dodavatelů, neboť využívá i možnosti obchodního úvěru. Společnost má tedy peníze dříve než sama platí.

Souhrnně tedy lze konstatovat, že společnost je na tom velmi dobře a je potřeba zajistit, aby v tomto postupovala i nadále.

2.5 SWOT

	Pozitivní					Negativní				
	Silné stránky	Popis	Hodnocení	Váha	Součin	Slabé stránky	Popis	Hodnocení	Váha	Součin
Vnitřní	S1	Kvalitní produkty	5	0,13	0,65	W1	Závislost na dodavatelích	-4	0,35	-1,4
	S2	Nízká zadluženost	2	0,07	0,14	W2	Aktiva tvořeny z velké části zásobami	-2	0,1	-0,2
	S3	Vysoká likvidita	3	0,04	0,12	W3	Nemá vlastní výrobní prostory	-4	0,35	-1,4
	S4	Výroba produktů podle požadavků odběratele	5	0,1	0,5	W4	Výroba jen jednoho produktu	-3	0,1	-0,3
	S5	Významné postavení na celosvětovém a tuzemském trhu	5	0,08	0,4	W5	Vysoké peněžní prostředky a nevyužívání termínovaných vkladů nebo investic	-2	0,1	-0,2
	S6	Nízká fluktuace pracovníků	4	0,05	0,2					
	S7	Počet obrátů aktiv přesahující oborový průměr	5	0,02	0,1					
	S8	Spolupráce s dodavateli	4	0,05	0,2					
	S9	Úzké vztahy se zákazníky	3	0,04	0,12					
	S10	Dlouholeté zkušenosti v oboru	5	0,12	0,6					
	S11	Důsledná kontrola kvality produktů	4	0,12	0,48					
	S12	Využívání nových technologií	4	0,1	0,4					
	S13	Dobré zdraví na základě soustav ukazatelů	3	0,05	0,15					
	S14	Rychlé inkaso pohledávek	2	0,03	0,06					
					4,12					-3,5
Vnější	Příležitosti	Popis	Hodnocení	Váha	Součin	Hrozby	Popis	Hodnocení	Váha	Součin
	O1	Spolupráce se známými společnostmi	4	0,2	0,8	T1	Pokles výkonu ekonomiky	-3	0,05	-0,15
	O2	Růst míry nezaměstnanosti	4	0,2	0,8	T2	Zvyšování inflace v ČR	-3	0,05	-0,15
	O3	Bariéry vstupu do odvětví	5	0,2	1	T3	Pokles objednávek	-4	0,25	-1
	O4	Nákup nových moderních strojů	4	0,3	1,2	T4	Ménové kurzy	-3	0,05	-0,15
	O5	Zrušení superhrubé mzdy	3	0,1	0,3	T5	Ovlivňování vlastnickou společností	-3	0,1	-0,3
						T6	Výpadek dodávky zboží	-5	0,2	-1
					4,1	T7	Vypovězení nájmu, společnost je v nájmu	-5	0,3	-1,5
										-4,25

Obrázek 7 SWOT matice

Mezi silné faktory bylo zařazeno 14 faktorů, které pozitivně ovlivňují hospodaření celé společnosti. Mezi velmi silné faktory byly zařazeny kvalitní produkty, což potvrzuje fakt, že se společností spolupracuje řadu let řada odběratelů z mnoha zemí světa. S tím souvisí, že společnost se snaží každému odběrateli vyrobit na míru řezací stroj, který nejdříve ve výrobní hale několik hodin testuje, jestli je správně vyroben. Nenastávají zde poruchy, aby nebyl odběrateli dodán výrobek, který je špatný. Tímto se snižuje i riziko reklamace, která by znamenala další dodatečné náklady s tímto spojené. Díky stabilní značce a několikaleté historii má společnost dlouholeté zkušenosti v oboru podnikání a tím také celou řadu spokojených zákazníků, se kterými udržuje úzké vztahy. Dále díky vlastnické struktuře má také přístup k novým technologiím. S odběrateli má společnost také dlouhodobé vztahy, které ji přidávají, jednak tím, že se jedná o vysoce likvidní společnost, která je minimálně zadlužená, tudíž se dodavatelé nemusí obávat a udržují se společností dlouhodobé vztahy. V neposlední řadě odběratelé společnosti rychle platí pohledávky, nicméně tento faktor nemá tak velké hodnocení, neboť jak již bylo zmíněno, tak společnost netrpí nedostatkem peněžních prostředků.

Mezi příležitosti pro společnost je nákup nových moderních strojů zejména do skladu, které pomáhají dělníkům v práci. Mezi další možnosti jsou bariéry vstupu, neboť je na to potřeba velkého kapitálu. Růst nezaměstnanosti v posledních letech také napomáhá k tomu, by přicházeli noví zaměstnanci, neboť skladníků a lidí, kteří by vykonávali manuální práci je málo.

Pokud se jedná o slabé stránky, tak největší slabostí je závislost na dodavatelích ve smyslu nákupu materiálu, neboť společnost si sama nevyrábí materiál a zboží, tak potřebuje aby byly dodávány kovové části, monitory, apod.

Poslední část souvisí také s velkou hrozbou a to vypovězení nájmu, jelikož společnost nemá vlastní budovy, tak by to byl pro společnost velký problém. S tímto souvisí i pokles nových objednávek, jelikož když nejsou objednávky, tak není důvod vyrábět a s tím také souvisí výpadek dodávky zboží, který třeba nastal v posledním roce 2020, kdy byl jak výpadek zboží, tak malý počet objednávek a společnost fungovala pouze na 20 % své výrobní kapacity.

Tabulka 34 Celkové hodnocení SWOT matice

Výsledné hodnocení	
Vnitřní faktory	0,62
Vnější faktory	-0,15
Hodnocení celkem	0,47

Výsledné hodnocení SWOT matice je kladné, z čeho lze usuzovat, že společnost má dlouhodobý potenciál se udržet na trhu.

3 Návrh finančního plánu

Tato kapitola obsahuje návrh finančního plánu společnosti Kongsberg pro období 2021-2024, tento návrh vychází z provedené finanční a strategické analýzy.

Jelikož provedením předchozích analýz byla zjištěna velká hrozba plynoucí z využívání pronájmu výrobních prostor, bude finanční plán sestaven ve dvou variantách a to za neměnného využívání pronájmu výrobních prostor a investiční výstavba vlastní budovy.

Smyslem práce je zhodnocení dvou variant finančního plánu:

- a) Setrvání ve stávající situaci za využívání nájmu
- b) Pořízení vlastní budovy

Tyto varianty se vzájemně porovnají a dojde k zjištění, která z nich je vhodnější.

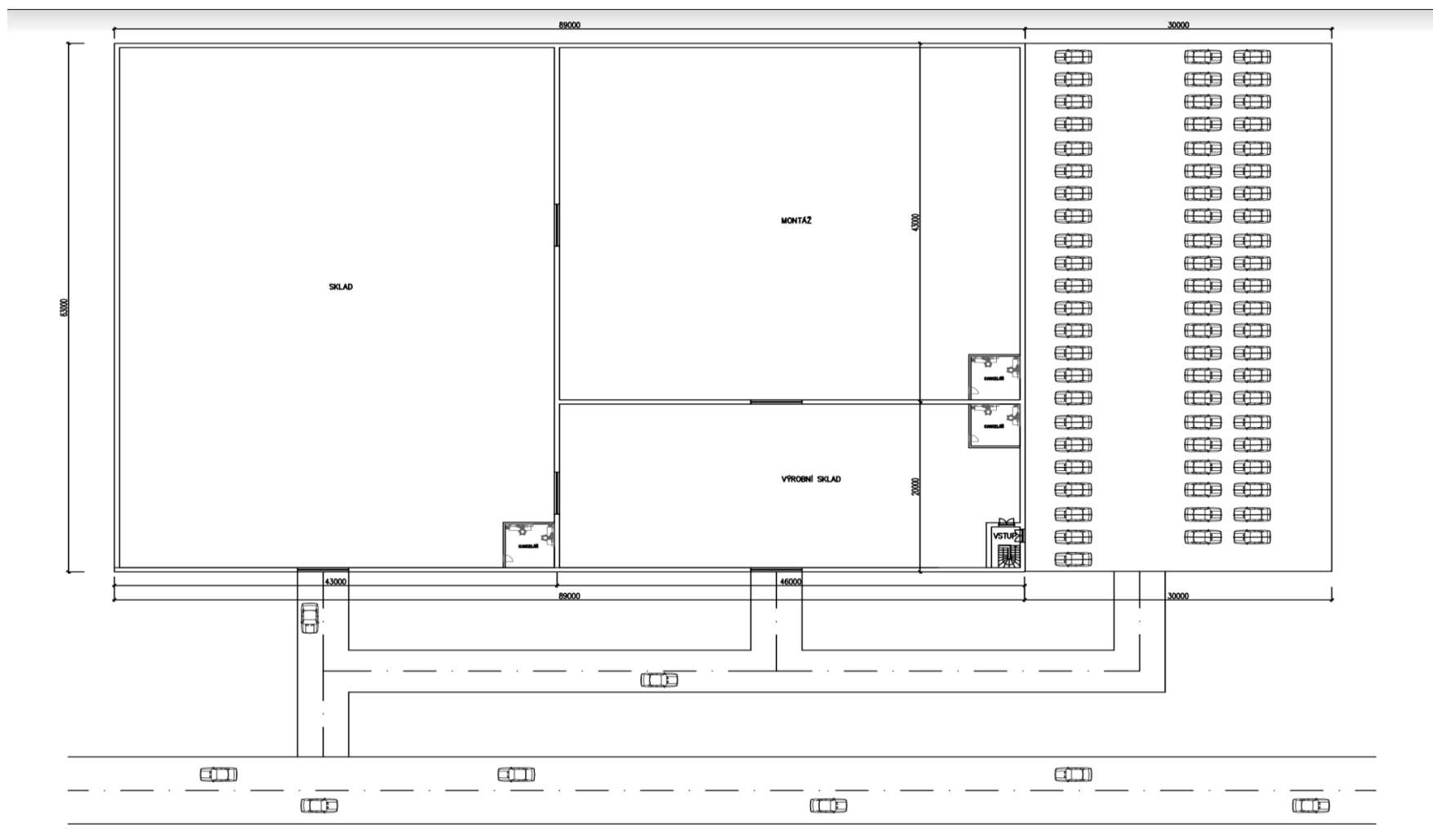
3.1 Investiční výstavba

Jako hlavní návrh byla zvolena výstavba výrobní budovy, která bude zpracována ve stejných velikostech jako doposud využívané pronajaté budovy ve Vienna Pointu. Jedná se o dvoupodlažní budovu, kde se ve spodním patře nachází sklad, montáž a dále sklad s vyrobenými stroji.

Rozměry uvažované budovy jsou 89 na 63 metrů s tím, že dalších 30 metrů vedle budovy zaujímá parkoviště pro zaměstnance.

Jak již bylo řečeno, tak se zde nacházejí prostory jako je sklad do kterého vede brána, kterou projede vysokozdvíhový vozík a další brána je u výrobního skladu, z toho samého důvodu. Akorát, že do skladu jezdí vozík dovnitř a z výrobního skladu zase ven. U montáže není potřeba vchod zvenku, nicméně montáž propojuje sklad a výrobní sklad, jedna se o takový mezičlánek, tudíž i montáž těmito dveřmi disponuje. V každé místnosti, nebo prostoru se nachází malá kancelář pro mistra, vedoucího směny apod.

Ve výrobním skladu se také nachází vstup, který vede buď do tohoto skladu, anebo do dalšího patra, nicméně prvně ukážeme přízemní prostory.



Obrázek 8 Přízemí budovy (71)

Pokud uživatel vyjde po schodech, tak se přijde do dalšího patra, které jakoby leží na montáži a výrobním skladu s rozměry 63 metrů pokrývá na šířku obě tyto haly, další rozměr je již menší, a to 13 metrů obytné plochy s balkóny 4 a 5 metrů.

Jedná se o prostor pro administrativu, zde se nacházejí kanceláře, dále sociální zařízení, jako jsou záchody a sprchy, které jsou přímo propojeny i s šatnou. Dále je zde kuchyňka pro lidi, kteří si nosí vlastní jídlo z domova. Po celé šíři se nachází zasedací místnost pro porady manažerů oddělení, obchodní jednání apod. Nákres můžeme vidět na následující straně.

Celková výměra stavby je 33 000 m³, která je vynásobená cenou stanovenou podle odborného posudku pro obestavěné prostory.

Zvažovaná investiční výstavba je plánována v rámci roku 2021 a k využívání vlastní budovy a tím související vypovězení nájmu dojde v roce 2022, toto je promítnuto i do finančního plánu.

Tabulka 35 Kalkulace stavby (69)

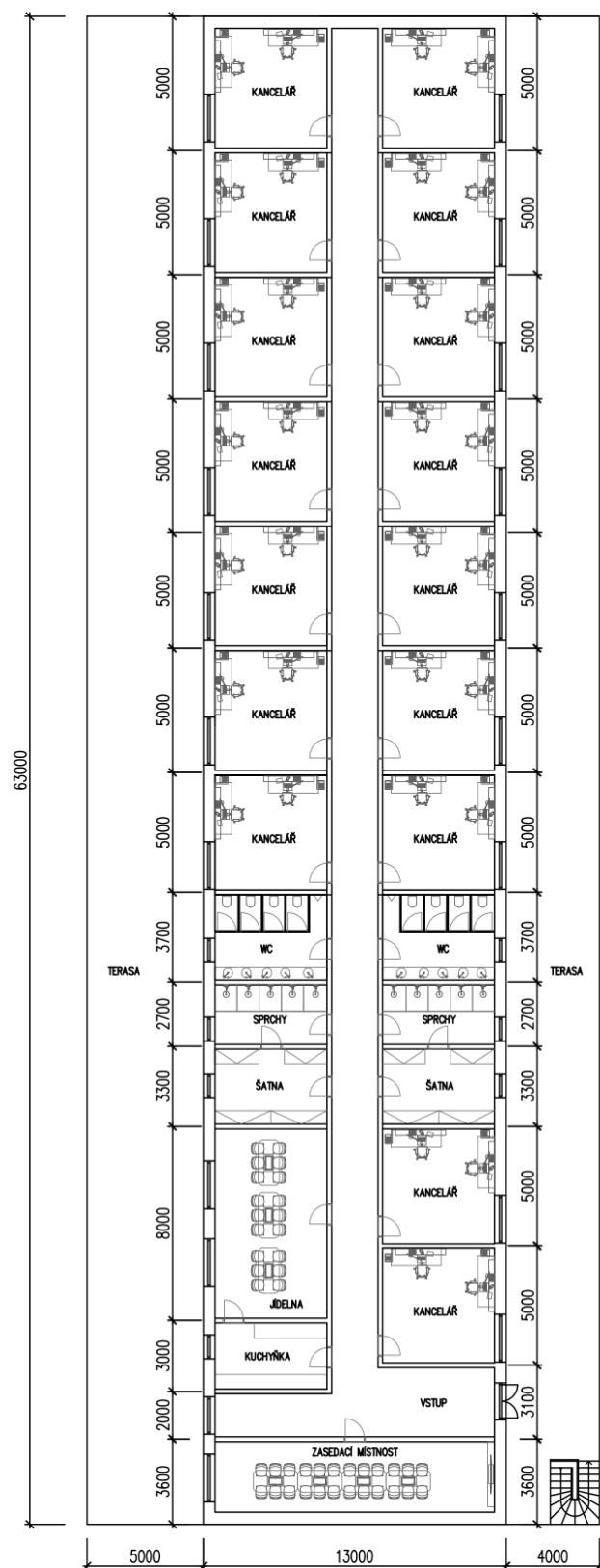
Stavba		
Celkový výměra stavby	33 000	m ³
Cena	5 290	Kč/m ³
Celkem	174 570 000	Kč

Dále je zapotřebí koupit pozemek o výměře 7 497 m², cena je počítána podle průměrné ceny stavebního pozemku v Jihomoravském kraji.

Tabulka 36 Kalkulace pozemku (70)

Pozemek		
Celkový výměra pozemku	7 497	m ²
Cena	4 700	Kč/m ²
Celkem	35 235 900	Kč

Celková cena investiční výstavby vyjde tedy na necelých 210 milionů korun. S těmito informacemi bude pracováno v investiční kapitole.



Obrázek 9 Administrativní část (71)

3.2 Prognóza generátorů hodnot

Zde budou provedeny prognózy generátorů hodnot podle teoretických východisek z první části práce. Tyto generátory jsou nezbytné pro sestavení finančního plánu. Jsou zde generátory hodnot tržeb, provozní ziskové marže, pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku.

3.2.1 Tržby

Pro sestavení finančního plánu společnosti je potřeba nejprve stanovit odhad budoucích tržeb. Prognóza je zaměřena na položky tržby z prodeje výrobků a služeb, tyto položky představují největší podíl na výkonech společnosti. Nejprve je potřeba zjistit pomocí regresní a korelační analýzy, který makroekonomický ukazatel je vhodný pro prognózu tržeb. Jedná se o statistického údaje a predikované Ministerstvem financí ČR.

Tabulka 37 Makroekonomické ukazatele (72; 73)

	Tržby trhu (tis. Kč)	HDP v běžných cenách (mld. Kč)	Deflátor HDP (%)	Průměrná míra inflace (%)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)	Reálný HDP (%)
2010	52 860 153	3 962	-1,4	1,5	7,3	2,3
2011	61 648 280	4 033	0	1,9	6,7	2
2012	65 519 116	4 059	1,5	3,3	7	-0,8
2013	65 121 238	4 098	1,4	1,4	7	-0,5
2014	67 088 679	4 313	2,6	0,4	6,1	2,7
2015	69 651 165	4 625	1	0,3	5	5,3
2016	70 980 131	4 797	1,1	0,7	4	2,5
2017	80 446 170	5 111	1,3	2,5	2,9	5,2
2018	77 443 653	5 410	2,6	2,1	2,2	3,2
2019	85 381 641	5 790	3,9	2,8	2	2,3
2020	81 854 177	5 694	4,4	3,2	2,6	-1,7

V další fázi proběhne pomocí Pearsonova výběrového koeficientu korelace výběr vhodného makroekonomického ukazatele.

Tabulka 38 Pearsonův výběrový koeficient

	Výsledek Pearson
HDP v běžných cenách (mld. Kč)	0,94
Deflátor HDP	0,84
Průměrná míra inflace	0,42
Obecná míra nezaměstnanosti	-0,93
Reálný HDP (%)	0,09

Z výše uvedeného lze vidět, že tržby odvětví jsou nejvíce závislé na HDP v běžných cenách, další velká závislost je vidět i u deflátoru HDP. Nicméně pro účely prognózy bude vybrán HDP v běžných cenách. Proto s ním bude i počítáno.

Tabulka 39 Výběr ukazatele

	2021	2022	2023	2024
HDP v běžných cenách (mld. Kč)	6 103	6 617	7 019	7 356
Deflátor HDP (%)	4,1	5,2	2,9	2,5
Průměrná míra inflace (%)	3,8	7,6	2,3	2,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,8	2,3	2,2	2,1
Reálný HDP (%)	7,2	8,4	6,1	4,8

Dále je potřeba skrze regresní analýzu vybrat trend, který nejlépe popisuje vývoj tržeb. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé trendy, čím je hodnota vyšší, tím je kvalitnější predikce.

Tabulka 40 Výběr trendu

Trend regresní analýzy	Index determinace
Linerární trend	0,8800
Exponenciální trend	0,8698
Polynomický trend (2. stupně)	0,8919
Logaritmický trend	0,8884

Ze zkoumaných trendů je největší polynomický trend, nicméně jedná se o velmi podobné hodnoty, proto budou všechny trendy srovnány z hlediska vývoje tržeb.

Tabulka 41 Porovnání trendů

Porovnání trendů (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Polynomický trend	85 297 627	86 893 629	86 908 582	86 087 021
Logaritmický trend	87 775 276	92 937 408	96 702 551	99 696 320
Lineární trend	89 090 161	95 902 486	101 230 414	105 696 860
Exponenciální trend	92 134 100	101 585 938	109 649 084	116 899 562

Po uvážení byl vybrán Polynomický trend, neboť nejvíce odpovídá realitě vývoje tržeb a tento trend bude použit jako základ pro prognózu tržeb v dalších krocích.

Poté, co je určena prognóza tržeb pro odvětví, ve kterém společnost podniká, tak může být určena prognóza analyzovaného podniku.

Tabulka 42 Růst tržního podílu

	Růst trhu	Tržní podíl	Růst tržního podílu
2010	-	0,41%	-
2011	116,63%	0,64%	155,35%
2012	106,28%	0,88%	137,23%
2013	99,39%	1,57%	178,42%
2014	103,02%	1,80%	114,17%
2015	103,82%	1,90%	105,97%
2016	101,91%	2,00%	105,13%
2017	113,34%	1,75%	87,26%
2018	96,27%	1,27%	72,64%
2019	110,25%	0,94%	74,05%
2020	95,87%	0,84%	89,71%
2021	104,21%		103,42%
2022	101,87%		103,42%
2023	100,02%		103,42%
2024	99,05%		103,42%

Pro prognózu tržeb společnosti je potřeba růst tržního podílu společnosti, který je vypočten z tržního podílu a následně zprůměrován a použit pro další roky, toto zprůměrování je uděláno za data z roku 2013 – 2020, neboť předchozí roky, kde tržní

klesal velmi rychle, by velmi zkreslily výslednou hodnotu. Proto bude počítáno s meziročním růstem o 3,42 %

V dalším kroku již budou vypočteny prognózované tržby za výrobky a služby u společnosti Kongsberg.

Tabulka 43 Prognóza tržeb

	Tržby Kongsberg (tis. Kč)	Růst tržeb podniku
2010	218 514	
2011	395 906	181,18%
2012	577 428	145,85%
2013	1 023 992	177,34%
2014	1 204 417	117,62%
2015	1 325 062	110,02%
2016	1 419 639	107,14%
2017	1 403 955	98,90%
2018	981 751	69,93%
2019	801 476	81,64%
2020	689 312	86,01%
2021	742 865	107,77%
2022	782 635	105,35%
2023	809 528	103,44%
2024	829 287	102,44%

Od roku 2020 po rok 2024 je vypočítán přírůstek tržeb o necelých 140 milionů, což sice neodpovídá trendu minulých let 2018 až 2020, nicméně jak bylo již zmíněno ve strategické analýze, tak společnost má od dubna 2021 nový vlastník, který by mohl tento trend zastavit a obrátit.

Tabulka 44 Přírůstek tržeb

Přírůstek tržeb 2024-2020 (tis. Kč)	139 975
-------------------------------------	---------

3.2.2 Zisková marže

Další generátor je zisková marže, která lze stanovit dvěma způsoby a to shora a zdola, které musí vést ke stejnému výsledku provozní ziskové marže před odpisy. Tyto výpočty slouží pro prognózu ziskové marže i pro prognózované roky 2021-2024.

a) Provozní zisková marže shora

Jedná se o jednodušší a rychlejší výpočet, jde o výpočet podílu provozního výsledku hospodaření na tržbách. Podíl marže před odpisy se pohyboval mezi 6,92 až 7,86 %, průměr je 7,47 %.

Tabulka 45 Provozní marže shora

Provozní zisková marže shora	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	1 419 639	1 403 955	981 751	801 476	689 312
Provozní VH před odpisy (tis. Kč)	104 474	97 174	72 843	62 991	53 746
Provozní zisková marže před odpisy	7,36%	6,92%	7,42%	7,86%	7,80%
průměr	7,47%				

b) Provozní zisková marže zdola

Jedná se o náročnější a delší přístup výpočtu ziskové marže. Jsou zde zařazeny nejdůležitější výnosové a nákladové položky. Následující tabulka slouží jako podklad pro výpočet podílů jednotlivých položek na základu, tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka 46 Provozní marže zdola pomocná tabulka

Provozní zisková marže zdola (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 419 639	1 403 955	981 751	801 476	689 312
Tržby za prodej zboží	0	0	0	108 247	145 196
Výkonová spotřeba	1 229 843	1 168 153	800 698	753 188	681 479
Změna stavu zásob vl. Čin.	-23 185	1 411	10 366	-23 586	-877
Aktivace	-65	0	-442	0	0
Osobní náklady	88 151	96 952	98 192	104 819	101 923
Ostatní provozní náklady	28 793	27 578	11 699	13 931	5 997
Úpravy hodnot v provozní o.	5 322	22 680	-2 025	5 250	803
Ostatní provozní výnosy	13 694	9 993	9 580	6 870	8 563
Provozní VH před odpisy	104 474	97 174	72 843	62 991	53 746

V další tabulce jsou již vypočtené jednotlivé poměry určených výnosových a nákladových položek, u každé je spočítán také průměr, který se využívá pro prognózování dalších let. Lze vidět, že jednotlivé přístupy zdola a shora se rovnají.

Tabulka 47 Provozní marže zdola

Provozní zisková marže zdola	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	1 419 639	1 403 955	981 751	801 476	689 312
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%	13,51%	21,06%
průměr	6,91%				
Výkonová spotřeba	86,63%	83,20%	81,56%	93,98%	98,86%
průměr	88,85%				
Změna stavu zásob vl. Čin.	-1,63%	0,10%	1,06%	-2,94%	-0,13%
průměr	-0,71%				
Aktivace	0,00%	0,00%	-0,05%	0,00%	0,00%
průměr	-0,01%				
Osobní náklady	6,21%	6,91%	10,00%	13,08%	14,79%
průměr	10,20%				
Ostatní provozní náklady	2,03%	1,96%	1,19%	1,74%	0,87%
průměr	1,56%				
Úpravy hodnot v provozní o.	0,37%	1,62%	-0,21%	0,66%	0,12%
průměr	0,51%				
Ostatní provozní výnosy	1%	1%	1%	1%	1%
průměr	0,95%				
Provozní zisková marže	7,36%	6,92%	7,42%	7,86%	7,80%
průměr	7,47%				

Dále je vypočteno placené nájemné, které bude u prognózy s investicí snižovat výkonovou spotřebu, oproti tomu u prognózy bez investicí se jedná o meziroční 2 % růst nákladů za nájem, který je k této spotřebě přičítán.

Tabulka 48 Nájemné

	2020	2021	2022	2023	2024
nájemné (tis. Kč)	16 898	17 175	17 456	17 743	18 034

Tabulka 49 Prognóza provozního VH před odpisy

Prognóza pro VH před odpisy - bez investice (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	742 865	782 635	809 528	829 287
Tržby za prodej zboží	51 361	54 111	55 971	57 337
Výkonová spotřeba	660 286	695 625	719 523	737 083
Změna stavu zásob vl. Čin.	-5 270	-5 552	-5 743	-5 883
Aktivace	-74	-78	-80	-82
Osobní náklady	75 744	79 799	82 541	84 556
Ostatní provozní náklady	11 577	12 197	12 616	12 924
Úpravy hodnot v provozní o.	3 797	4 000	4 138	4 239
Ostatní provozní výnosy	7 060	7 438	7 693	7 881
Provozní VH před odpisy	55 225	58 192	60 196	61 668

Výše je uvedena prognóza do další let 2021 – 2024 s využitím průměrů z předchozí tabulky a přičítání meziročního zvyšování nájemného. Další položky jsou uvažovány v neměnném poměru oproti předchozím letům.

Tabulka 50 Prognóza provozního VH před odpisy - s investicí

Prognóza pro VH před odpisy - s investicí (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	742 865	782 635	809 528	829 287
Tržby za prodej zboží	51 361	54 111	55 971	57 337
Výkonová spotřeba	660 286	677 886	701 494	718 758
Změna stavu zásob vl. Čin.	-5 270	-5 552	-5 743	-5 883
Aktivace	-74	-78	-80	-82
Osobní náklady	75 744	79 799	82 541	84 556
Ostatní provozní náklady	11 577	12 197	12 616	12 924
Úpravy hodnot v provozní o.	3 797	4 000	4 138	4 239
Ostatní provozní výnosy	7 060	7 438	7 693	7 881
Provozní VH před odpisy	55 225	75 930	78 225	79 993

Jedná se o tabulku pro prognózu výnosů a nákladů po zvažované investici, položky jsou rovněž počítány s ohledem na předchozí vypočtené poměry, jen výkonová spotřeba je

snížená o jednotlivé náklady, které již nebude společnost platit, neboť bude ve vlastním. Díky snížení nákladů dojde i k nárůstu provozního VH před odpisy. Rok 2021 se nachází ve stejné výši jako v předchozí variantě, neboť působení investice bude až v dalším roce 2022.

3.2.3 Položky pracovního kapitálu

V další části jsou prognózované nepeněžní položky pracovního kapitálu, jsou zde zařazeny zásoby, pohledávky a závazky. U těchto položek je nejdříve zjištěna doba obratu, která je za posledních pět let zprůměrována a použita pro následující 4 roky. Pro prognózu jsou využity denní tržby, které jsou vypočteny z tržeb za prodej výrobků a služeb + zboží.

Tabulka 51 Denní tržby minulé

	2016	2017	2018	2019	2020
Denní tržby (tis. Kč)	3943	3900	2727	2527	2318

Tabulka 52 Položky pracovního kapitálu minulé

Položky pracovního kapitálu (dny)	2016	2017	2018	2019	2020	průměr
Zásoby	57	50	62	77	81	65
Pohledávky	22	14	31	52	17	27
Dlouhodobé pohledávky	2	3	4	6	6	4
Odložená daň. pohl.	2	3	4	6	6	4
Krátkodobé pohledávky	20	11	26	46	11	23
Pohledávky z obch. vztahů	11	8	20	40	7	17
Pohledávky ostatní	9	3	6	6	3	6
Krátkodobé závazky	41	45	83	68	74	62
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	2	1	1	1
Závazky z obchod. vztahů	38	40	66	62	67	55
Závazky ostatní	3	5	16	5	6	7

V předchozí tabulce jsou vidět zprůměrované položky za minulé období, a jelikož není uvažováno s dobou zkracování/zdelšení u žádné položky, tak jsou využity i pro budoucí

roky. Další tabulka rovněž zahrnuje denní tržby, které jsou tentokrát pro roky 2021 – 2024 a vynásobením s předchozími hodnotami dají výsledek jednotlivých položek pracovního kapitálu.

Tabulka 53 Denní tržby budoucí

	2021	2022	2023	2024
Denní tržby (tis. Kč)	2206	2324	2404	2463

Tabulka 54 Položky pracovního kapitálu budoucí - bez investice

Položky pracovního kapitálu (tis. Kč) bez investice	2021	2022	2023	2024
Zásoby	144 147	151 864	157 083	160 917
Pohledávky	60 087	63 303	65 479	67 077
Dlouhodobé pohledávky	9 527	10 037	10 382	10 636
Odložená daň. pohl.	9 527	10 037	10 382	10 636
Krátkodobé pohledávky	50 559	53 266	55 096	56 441
Pohledávky z obch. vztahů	38 289	40 339	41 725	42 743
Pohledávky ostatní	12 270	12 927	13 371	13 698
Krátkodobé závazky	137 258	144 607	149 576	153 227
Krátkodobé přijaté zálohy	1 385	1 460	1 510	1 547
Závazky z obchod. vztahů	120 577	127 032	131 398	134 605
Závazky ostatní	15 296	16 115	16 668	17 075

Předchozí tabulka dává stavy jednotlivých položek plánovaného pracovního kapitálu ve variantě bez investice, které budou použity pro tvorbu finančního plánu.

Tabulka 55 Položky pracovního kapitálu budoucí – s investicí

Položky pracovního kapitálu (tis. Kč) s investicí	2021	2022	2023	2024
Zásoby	144 147	151 864	157 083	160 917
Pohledávky	63 142	63 303	65 479	67 077
Dlouhodobé pohledávky	9 527	10 037	10 382	10 636
Odložená daň. pohl.	9 527	10 037	10 382	10 636
Krátkodobé pohledávky	53 614	53 266	55 096	56 441
Pohledávky z obch. vztahů	38 289	40 339	41 725	42 743
Pohledávky ostatní	15 325	12 927	13 371	13 698
Krátkodobé závazky	137 258	144 607	149 576	153 227
Krátkodobé přijaté zálohy	1 385	1 460	1 510	1 547
Závazky z obchod. vztahů	120 577	127 032	131 398	134 605
Závazky ostatní	15 296	16 115	16 668	17 075

Předchozí tabulka dává stavy jednotlivých položek plánovaného pracovního kapitálu ve variantě s investicí, které budou použity pro tvorbu finančního plánu. Oproti předchozí variantě se počítá se zvýšením daňových pohledávek za státem.

3.2.4 Investice

Jedná se o neobtížnější prognózu generátorů hodnot. Celá část je rozdělena na současnou situaci a na situaci s uvažovanou investiční výstavbou. Bude stanovena investice do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku, který bude i odepisován. Při investici u varianty s výstavbou budovy je uvažováno i s čerpáním bankovního úvěru.

a) Neměnná situace

První krokem je výpočet investiční náročnosti tržeb, investiční náročnost bude vypočtena pro nehmotný majetek, stavby a hmotné movité věci. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé náročnosti.

Tabulka 56 Investiční náročnost tržeb - neměnná

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	1 419 639	1 403 955	981 751	801 476	689 312
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	97	12	0	0	0
odpisy	37	6	0	0	0
Investice netto		-85	-12	0	0
investice brutto		-79	-12	0	0
Investiční náročnost tržeb	0,01%				
Stavby					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	5 372	4 376	3 002	1 463	373
odpisy	2 074	2 025	1 253	1 165	531
Investice netto		-996	-1 374	-1 539	-1 090
investice brutto		1 029	-121	-374	-559
Investiční náročnost tržeb	0,68%				
Hmotné movité věci					
Stav majetku na konci roku (tis. Kč)	11 104	8 491	6 992	4 195	2 182
odpisy	4 287	3 930	2 919	3 340	3 104
Investice netto		-2 613	-1 499	-2 797	-2 013
investice brutto		1 317	1 420	543	1 091
Investiční náročnost tržeb	1,22%				

Jelikož společnost v posledních letech neeviduje nehmotný majetek jako je software, technologie apod, které ji dodává mateřská společnost v Norsku, tak s ním nebude uvažováno ani v další části. Bude tedy zaměřeno na stavby a hmotné věci.

Tabulka 57 Přírůstek tržeb

Přírůstek tržeb 2024-2020 (tis. Kč)	139 975
--	---------

Přírůstek tržeb za prognózované roky je ve výši necelých 140 milionů a tento přírůstek je použit k výpočtu odhadované investice budoucích let.

Tabulka 58 Odhadovaná netto investice

Odhad investic netto pro růst tržeb v letech 2021-2024	koefficient investiční náročnosti	budoucí investice (tis. Kč)
Stavby	0,68%	958
Hmotné movité věci	1,22%	1 710

Celkové plánované investice tedy jsou 2 668 tisíc korun, které jsou rozděleny mezi stavby a hmotné movité věci.

Dále je sestaven plán investic do dlouhodobého majetku, který se odvíjí od stavu roku 2020.

Tabulka 59 Dlouhodobý majetek a odpisy

	2020	2021	2022	2023	2024
Stavby (tis. Kč)					
Odpisy původní	531	373	0	0	0
Zůstatková hodnota	373	0	0	0	0
Investice netto		240	240	240	240
Investice brutto		613	248	255	263
pořizovací hodnota k 31.12		240	479	719	958
Odpisy 1/30		0	8	16	24
Odpisy celkem	531	373	8	16	24
Zůstatková hodnota	373	240	471	695	910
Hmotné movité věci (tis. Kč)					
Odpisy původní	3 104	2 182	0	0	0
Zůstatková hodnota	2 182	0	0	0	0
Investice netto		428	428	428	428
Investice brutto		2 610	499	570	641
pořizovací hodnota k 31.12		428	855	1 283	1 710
Odpisy 1/6		0	71	143	214
Odpisy celkem	3 104	2 182	71	143	214
Zůstatková hodnota	2 182	428	784	1 069	1 283
Celkové odpisy	3 635	2 555	79	158	238

Podle dosavadního vývoje je počítáno, že dosavadní majetek společnost odepíše v roce 2021 a od té doby se již odepisuje jen nově pořízený majetek a to stavby 30 let a hmotné movité věci 6 let.

b) S investicí

Další variantou investice je již zvažovaná výstavba vlastní budovy, která přinese snížení nákladů, odstraní hrozby plynoucí z vypovězení nájmu.

Tabulka 60 Kalkulace stavby

Stavba		
Celkový výměra stavby	33 000	m3
Cena	5 290	Kč/m3
Celkem	174 570 000	Kč

Tabulka 61 Kalkulace pozemek

Pozemek		
Celkový výměra pozemku	7 497	m2
Cena	4 700	Kč/m2
Celkem	35 235 900	Kč

Jak již bylo zmíněno, tak celková investiční výstavba se pohybuje ve 210 milionech korun, jelikož v roce 2021 došlo podle zjištěných informací k výplatě výsledku hospodaření dosavadním vlastníkům při prodeji, tak by společnost neměla finance na kompletní investiční výstavbu.

Z výše popsaných okolností je tedy uvažováno s využitím dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 150 milionů korun po dobu 10 let.

Tabulka 62 Úrokové sazby (74)

Rok	Úroková míra (%)
2004	3,53
2005	3,13
2006	3,62
2007	4,93
2008	4,66
2009	3,55
2010	3,34
2011	2,64
2012	2,46
2013	2,08
2014	2,01
2015	1,54
2016	1,77
2017	2,22
2018	3,22
2019	3,59
2020	1,72
průměr	2,94

Pro úvěr je brána úroková sazba z konce roku 2020 a pro další roky se jedná o průměr z minulých let od 2004 – 2020.

Tabulka 63 Uvažovaná úroková míra

	2021	2022	2023	2024
úroková míra	1,72%	2,94%	2,94%	2,94%

Následující tabulka zachycuje stav dlouhodobých závazků, jednotlivé splátky a nákladové úroky, které budou vstupovat do finančního plánu.

Tabulka 64 Dlouhodobé závazky a úroky

	2020	2021	2022	2023	2024
Dlouhodobé závazky 1.1	0	150 000	135 000	120 000	105 000
Splátka	0	15 000	15 000	15 000	15 000
Dlouhodobé závazky 31.12.	0	135 000	120 000	105 000	90 000
Nákladové úroky	0	2 580	3 971	3 530	3 089

V následující tabulce je zahrnutá uvažovaná investiční výstavba, nové stavby, pozemky spolu s investiční výstavbou podle investiční náročnosti na tržbách, vypočtenou v předchozí kapitole.

Tabulka 65 Dlouhodobý majetek a odpisy

Investiční výstavby (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Hodnota staveb k 1.1	174 943	168 751	162 932	157 113
Účetní odpis	6 192	5 819	5 819	5 819
Hodnota pozemků k 1.1	35 236	35 236	35 236	35 236
Účetní odpis	-	-	-	-
Hodnota HMOV k 1.1	2 182	428	784	1 069
Účetní odpis	2 182	71	143	214
Hodnota staveb k 31.12	168 751	162 932	157 113	151 294
Hodnota pozemků k 31.12	35 236	35 236	35 236	35 236
Hodnota HMOV k 31.12	428	784	1 069	1 283
Celková hodnota DM k 31.12.	204 414	198 952	193 418	187 812
Celkové účetní odpisy	8 374	5 890	5 962	6 033

Jsou zde vyčísleny i jednotlivé odpisy staveb a hmotných movitých věcí.

3.3 Finanční plán

V této kapitole je sestaven finanční plán pro společnost Kongsberg, jedná se o hlavní cíl, ke kterému bylo směřováno skrze předchozí dílčí cíle, jako bylo stanovení generátorů hodnot, z kterých je tento finanční plán sestaven. Finanční plán je sestaven pro následující 4 roky a to období 2021 až 2024 a to ve dvou provedení za neměnné situace a při rozhodnutí investiční výstavby, jak již plyne z předešlých kroků.

Každá varianta obsahuje výkaz zisku a ztráty, rozvahy a výkaz cash flow. U rozvahy je uveden i rok 2020, ze kterého se vycházelo při výpočtu meziročních změn u cash flow.

Pro výkaz zisku a ztráty, ze kterého pak vycházejí i ostatní výkazy je také zapotřebí spočítat efektivní sazbu daně, jelikož ta je pro obě varianty stejná, tak je spočítána ještě před rozdělením na varianty.

Tabulka 66 Efektivní sazba daně (39)

Efektivní sazba daně	2016	2017	2018	2019	2020
VH před zdaněním	95 819	91 958	66 090	56 193	53 984
dan	21 223	21 276	13 695	12 817	13 778
Daň	22,15%	23,14%	20,72%	22,81%	25,52%
Průměr	22,87%				

3.3.1 Varianta plánu při neměnné situaci

První variantou je varianta za současného stavu, bez investiční výstavby pouze s investicemi při investiční náročnosti tržeb, využívání pronájmu výrobních prostorů. Finanční plán se skládá z VZZ, rozvahy a výkazu CF. Zároveň je zde i postup jejich tvorby.

a) Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce bude vycházeno především z hodnot, které byly vypočteny v generátorech hodnot v ziskové marži.

Tabulka 67 VZZ - neměnná situace (39)

Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	742 865	782 635	809 528	829 287
Tržby za prodej zboží	51 361	54 111	55 971	57 337
Výkonová spotřeba	660 286	695 625	719 523	737 083
Změna stavu zásob vl. Čin.	-5 270	-5 552	-5 743	-5 883
Aktivace	-74	-78	-80	-82
Osobní náklady	75 744	79 799	82 541	84 556
Odpisy	2 555	79	158	238
Ostatní provozní výnosy	7 060	7 438	7 693	7 881
Ostatní provozní náklady	11 577	12 197	12 616	12 924
Úpravy hodnot v provozní o.	3 797	4 000	4 138	4 239
Provozní VH před zdaněním	52 670	58 113	60 038	61 430
Nákladové úroky	342	342	342	342
Ostatní finanční výnosy	35 287	35 287	35 287	35 287
Ostatní finanční náklady	31 072	31 072	31 072	31 072
Finanční VH	3 873	3 873	3 873	3 873
VH před zdaněním	56 543	61 986	63 911	65 303
Daň	12 930	14 175	14 615	14 933
VH po zdanění	43 613	47 811	49 296	50 370

Tržby z prodeje výrobků byly vypočteny na základě regresní analýzy v předešlé kapitole prognóza tržeb.

Výkonová spotřeba byla spočítána v kapitole ziskové marže, kde bylo připočteno i každoroční navyšování nájmu.

Tržby za prodej zboží, změna stavu zásob vl. činnosti, aktivace, osobní náklady, ostatní provozní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti (bez odpisů) byly vypočteny na základě procentuálního poměru ku tržbám z prodeje výrobků a služeb.

Odpisy byly vypočteny na základě uvažování investiční náročnosti tržeb v kapitole investice.

Nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady byly brány z roku 2020 v neměnné hodnotě.

Finanční VH je tedy celé 4 roky neměnný, dále daně byly spočítány skrze efektivní sazbu daně vypočtenou na začátku této kapitoly.

b) Rozvaha

Následující tabulky se také ve velké části opírají o vypočítané generátory hodnot v předešlé kapitole.

Tabulka 68 Rozvaha(aktiva) - neměnní situace (39)

AKTIVA (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva celkem	624 332	303 268	349 705	394 408	438 569
Dlouhodobý majetek	2 555	667	1 255	1 763	2 193
Dlouhodobý hmotný majetek	2 555	667	1 255	1 763	2 193
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	373	240	471	695	910
Samostatné movité věci	2 182	428	784	1 069	1 283
Oběžná aktiva	620 401	301 225	347 074	391 268	435 000
Zásoby	187 315	144 147	151 864	157 083	160 917
Pohledávky	39 093	60 087	63 303	65 479	67 077
Dlouhodobé pohledávky	14 603	9 527	10 037	10 382	10 636
Krátkodobé pohledávky	24 490	50 559	53 266	55 096	56 441
Pohledávky z obch. vztahů	17 108	38 289	40 339	41 725	42 743
Pohledávky ostatní	7 382	12 270	12 927	13 371	13 698
Peněžní prostředky	393 993	96 991	131 906	168 707	207 007
Časové rozlišení aktivní	1 376	1 376	1 376	1 376	1 376

Dlouhodobý majetek je spočítán skrze kapitolu investice a investiční náročnosti tržeb. Společnost eviduje z dlouhodobého majetku jen DHM, stavby a samostatné movité věci.

Dále oběžná aktiva byly vypočteny na základě kapitoly pracovního kapitálu a doby obratu jednotlivých položek, peněžní prostředky byly vypočteny díky výkazu cash flow.

Ke snížení velikosti aktiv došlo kvůli snížení peněžních prostředků.

Časové rozlišení aktivní je bráno ve stejné výši jako rok 2020.

Tabulka 69 Rozvaha (pasiva) - neměnná situace (39)

Pasiva (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	624 332	303 268	349 705	394 408	438 569
Vlastní kapitál	441 700	155 313	194 401	234 135	274 646
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku VH minulých let	20	20	20	20	20
VH minulých let	401 274	111 480	146 370	184 619	224 056
VH běžného úč. Období	40 206	43 613	47 811	49 296	50 370
Cizí zdroje	182 632	147 955	155 304	160 273	163 924
Rezervy	10 697	10 697	10 697	10 697	10 697
Krátkodobé závazky	171 935	137 258	144 607	149 576	153 227
Krátkodobé přijaté zálohy	1 532	1 385	1 460	1 510	1 547
Závazky z obchod. vztahů	155 915	120 577	127 032	131 398	134 605
Závazky ostatní	14 488	15 296	16 115	16 668	17 075
Časové rozlišení pasivní	0	0	0	0	0

Základní kapitál zůstává neměnný, jedná se o společnost s ručením omezeným, založenou ještě před rokem 2014, do kdy byla vkladová povinnost 200 tisíc.

Fondy ze zisku jsou brány jako neměnné z minulého roku 2020.

VH minulých let je v roce 2021 sníženo o mimořádnou výplatu zisku dosavadním společníkům, před prodejem společnosti. Další roky je uvažováno navyšování o VH běžného účetního období a také je kalkulováno s 20 % ze zisku, které si společníci budou každoročně brát.

VH běžného období je získán díky VZZ.

Rezervy jsou brány v neměnné výši jako předešlý rok 2020.

Závazky jsou vypočítány na základě pracovního kapitálu v předchozí kapitole a počtu dnů obratu těchto položek.

Časové rozlišení pasivní je uvažováno v nulové výši jako bylo doposud.

c) Výkaz peněžních toků

V následující tabulce je sestaven výkaz peněžních toků, které jsou podstatné k určení stavu peněžních prostředků na konci účetního období, které se doplní do rozvahy.

Tabulka 70 Výkaz cash flow - neměnná situace (39)

Výkaz peněžních toků	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na počátku období	393 993	96 991	131 906	168 707
VH běžného období	43 613	47 811	49 296	50 370
Úprava hodnot v provozní oblasti	2 555	79	158	238
Změna stavu pohledávek	-20 994	-3 217	-2 175	-1 598
Změna stavu krátkodobých závazků	-34 677	7 348	4 969	3 651
Změna stavu zásob	43 168	-7 717	-5 218	-3 834
Peněžní tok z provozní činnosti	33 665	44 305	47 030	48 826
Změna dlouhodobého majetku	1 888	-588	-509	-429
Odpisy	-2 555	-79	-158	-238
Peněžní tok z investiční činnosti	-667	-667	-667	-667
Podíly na zisku	-330 000	-8 723	-9 562	-9 859
Peněžní tok z finanční činnosti	-330 000	-8 723	-9 562	-9 859
Peněžní tok celkem	-297 002	34 915	36 801	38 300
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	96 991	131 906	168 707	207 007

Pro výkaz peněžních toků je brán stav peněžních prostředků z minulého účetního období.

VH běžného účetního období je brán z výkazu zisku a ztráty letošního roku.

Úpravy hodnot v provozní oblasti, které se týká změn stavu pohledávek, krátkodobých závazků a zásob jsou brány jako meziroční změna od předešlého roku, proto je u aktiv a pasiv znázorněn i rok 2020.

V peněžních tocích z provozní činnosti je změna dlouhodobého majetku, který je brán z aktiv. Odpisy jsou brány z výkazu zisku a ztráty.

Peněžní tok z investiční činnosti jsou zde podíly na zisku. První rok došlo k mimořádné výplatě podílů na zisku a další roky je zvažováno o výplatě 20 % zisku společnosti směrem ke společníkům. V tomto případě k vlastnické struktuře majitele.

V poslední řádce dojde k zjištění stavu peněžních prostředků, který se doplní do rozvahy.

3.3.2 Varianta plánu při realizace investice

Další je varianta s investiční výstavbou bez využívání pronájmu výrobních prostorů. Finanční plán se skládá z VZZ, rozvahy a výkazu CF. Zároveň je zde i postup jejich tvorby.

a) Výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce stejně jako v přechodí variantě bude vycházeno především z hodnot, které byly vypočteny v generátorech hodnot v ziskové marži.

Tabulka 71 VZZ - s investicí (39)

Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	742 865	782 635	809 528	829 287
Tržby za prodej zboží	51 361	54 111	55 971	57 337
Výkonová spotřeba	660 286	677 886	701 494	718 758
Změna stavu zásob vl. Čin.	-5 270	-5 552	-5 743	-5 883
Aktivace	-74	-78	-80	-82
Osobní náklady	75 744	79 799	82 541	84 556
Odpisy	8 374	5 890	5 962	6 033
Ostatní provozní výnosy	7 060	7 438	7 693	7 881
Ostatní provozní náklady	11 577	12 197	12 616	12 924
Úpravy hodnot v provozní o.	3 797	4 000	4 138	4 239
Provozní VH před zdaněním	46 851	70 040	72 264	73 960
Nákladové úroky	2 922	4 313	3 872	3 431
Ostatní finanční výnosy	35 287	35 287	35 287	35 287
Ostatní finanční náklady	31 072	31 072	31 072	31 072
Finanční VH	1 293	-98	343	784
VH před zdaněním	48 144	69 941	72 607	74 744
Daň	11 009	15 994	16 604	17 092
VH po zdanění	37 135	53 947	56 003	57 652

Tržby za prodeje výrobků a služeb jsou brány stejně jako v předchozí verzi skrze regresní analýzu, neboť výstavbou budovy nedojde k nárůstu ani poklesu tržeb.

Tržby za prodej zboží, změna stavu zásob vl. činnosti, aktivaca, osobní náklady, ostatní provozní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti (bez odpisů) byly vypočteny na základě procentuálního poměru ku tržbám z prodeje výrobků a služeb stejně jako ve verzi bez investice, neboť ani zde není uvažováno že by vlivem investice došlo k nárůstu těchto výnosů nebo nákladů.

Výkonová spotřeba je počítána rovněž z procentuálního poměru jako u předchozí varianty, nicméně zde je odečítána hodnota nájmu, neboť společnost bude vlastnit nové výrobní prostory a nebude tedy již uvažováno s nájmem.

Odpisy jsou počítány ze současného dlouhodobého majetku, investiční náročnosti tržeb a nové investiční výstavy v podobě budovy.

Nákladové úroky jsou počítány z nově sjednaného dlouhodobého úvěru pro výstavbu budovy a také kde jsou připočteny náklady v hodnotě 342 tisíc Kč z roku 2020.

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou kalkulovány v neměnné výši.

Daň je rovněž vypočtena skrze efektivní výši daně.

Díky neměnné výši tržeb, nicméně snížení nákladů o nájemné dochází i k nárůstu VH po zdanění.

b) Rozvaha

Následující tabulky, stejně jako u předchozí verze, se také ve velké části opírá o vypočítané generátory hodnot v předešlé kapitole.

Tabulka 72 Rozvaha(aktiva) - s investicí (39)

AKTIVA (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva celkem	624 332	431 790	470 658	505 841	540 943
Dlouhodobý majetek	2 555	204 414	198 952	193 418	187 812
Dlouhodobý hmotný majetek	2 555	204 414	198 952	193 418	187 812
Pozemky	0	35 236	35 236	35 236	35 236
Stavby	373	168 751	162 932	157 113	151 294
Samostatné movité věci	2 182	428	784	1 069	1 283
Oběžná aktiva	620 401	226 000	270 331	311 048	351 755
Zásoby	187 315	144 147	151 864	157 083	160 917
Pohledávky	39 093	63 142	63 303	65 479	67 077
Dlouhodobé pohledávky	14 603	9 527	10 037	10 382	10 636
Krátkodobé pohledávky	24 490	53 614	53 266	55 096	56 441
Pohledávky z obch. Vztahů	17 108	38 289	40 339	41 725	42 743
Pohledávky ostatní	7 382	15 325	12 927	13 371	13 698
Peněžní prostředky	393 993	18 711	55 163	88 486	123 761
Časové rozlišení aktivní	1 376	1 376	1 376	1 376	1 376

Dlouhodobý majetek je navyšován z důvodů investiční výstavby nové budovy a také investiční náročnosti na tržbách, oproti předchozí variantě je plánován nákup pozemků pro budovu.

Oběžné aktiva jsou vypočtena stejně jako u předchozí verze skrze dobu obratu jednotlivých položek.

Peněžní prostředky klesají a jsou brány z výkazu CF.

Časové rozlišení aktivní je kalkulováno ve stejné výši jako předchozí roky.

Tabulka 73 Rozvaha(pasiva) - s investicí (39)

Pasiva (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	624 332	431 790	470 658	505 841	540 943
Vlastní kapitál	441 700	148 835	195 355	240 569	287 020
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku VH minulých let	20	20	20	20	20
VH minulých let	401 274	111 480	141 188	184 345	229 148
VH běžného úč. Období	40 206	37 135	53 947	56 003	57 652
Cizí zdroje	182 632	282 955	275 304	265 273	253 924
Rezervy	10 697	10 697	10 697	10 697	10 697
Dlouhodobé závazky	0	135 000	120 000	105 000	90 000
Krátkodobé závazky	171 935	137 258	144 607	149 576	153 227
Krátkodobé přijaté zálohy	1 532	1 385	1 460	1 510	1 547
Závazky z obchod. Vztahů	155 915	120 577	127 032	131 398	134 605
Závazky ostatní	14 488	15 296	16 115	16 668	17 075
Časové rozlišení pasivní	0	0	0	0	0

Základní kapitál a fondy ze zisku jsou udržovány znovu ve stejné výši jak předchozí roky.

VH minulých let je i zde poníženo o mimořádnou výplatu zisku před prodejem společnosti a další roky rovněž je uvažováno s výplatou podílu na zisku ve výši 20 % z VH běžného účetního období.

Rezervy jsou rovněž uvažovány v neměnné výši.

Oproti předchozímu plánu je zde počítáno i s dlouhodobými závazky k úvěrovým institucím, díky kterým je financována investiční výstavba.

Krátkodobé závazky jsou také počítány dobou obratu těchto položek.

Časové rozlišení je kalkulováno v nulové výši s ohledem na předchozí roky.

c) Výkaz peněžních toků

V následující tabulce, stejně jako u předchozí varianty, je sestaven výkaz peněžních toků, které jsou podstatné k určení stavu peněžních prostředků na konci účetního období, které se doplní do rozvahy.

Tabulka 74 Výkaz cash flow - s investicí (39)

Výkaz peněžních toků	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na počátku období	393 993	18 711	55 163	88 486
VH běžného období	37 135	53 947	56 003	57 652
Úprava hodnot v provozní oblasti	8 374	5 890	5 962	6 033
Změna stavu pohledávek	-24 049	-162	-2 175	-1 598
Změna stavu krátkodobých závazků	-34 677	7 348	4 969	3 651
Změna stavu zásob	43 168	-7 717	-5 218	-3 834
Peněžní tok z provozní činnosti	29 951	59 307	59 540	61 903
Změna dlouhodobého majetku	-201 859	5 463	5 534	5 605
Odpisy	-8 374	-5 890	-5 962	-6 033
Peněžní tok z investiční činnosti	-210 233	-428	-428	-428
Podíly na zisku	-330 000	-7 427	-10 789	-11 201
Změna závazků k úvěrovým institucím	135 000	-15 000	-15 000	-15 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-195 000	-22 427	-25 789	-26 201
Peněžní tok celkem	-375 282	36 452	33 323	35 275
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	18 711	55 163	88 486	123 761

Stav peněžních prostředků na počátku období je brán z minulého roku.

VH běžného období je bráno z výkazu zisku a ztráty.

Úpravy hodnot v provozní oblasti jsou brány jako změna oproti předchozím letem.

Peněžní tok z provozní činnosti je změna dlouhodobého majetku, který vzrostl, čímž došlo ke snížení peněžních prostředků.

Peněžní tok z finanční činnosti je ovlivněn podíly na zisku, které byly vyplaceny a nabytím bankovního úvěru.

Poslední řádek dává stav peněžních prostředků pro rozvahu.

3.3.3 Zhodnocení variant finančního plánu

V poslední části diplomové práce je zhodnocení dopadů obou variant navrhnutých finančních plánů a to bez budovy a s budovou. Pro zhodnocení jsou vybrány ukazatele finanční analýzy, vysvětlené i v teoretické části a použité i při analýze přechozích let 2016 – 2020.

Zvažovaná investiční výstavba je plánována v rámci roku 2021 a k využívání vlastní budovy a tím vypovězení nájmu dojde v roce 2022.

Jako první jsou porovnávány ukazatele rentability a to konkrétně rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tabulka 75 Porovnání ukazatelů rentability

	Ukazatel	2021	2022	2023	2024
S budovou	ROA	11,83%	15,78%	15,12%	14,45%
	ROE	34,31%	38,01%	31,79%	27,24%
	ROS	6,43%	8,87%	8,84%	8,82%
Bez budovy	ROA	18,76%	17,82%	16,29%	14,97%
	ROE	36,63%	32,06%	27,44%	23,90%
	ROS	7,16%	7,45%	7,42%	7,40%

Při srovnání minulých hodnot lze vidět, že došlo od roku 2020 k růstu rentability aktiv a vlastního kapitálu, toto je v největší míře přisuzováno výplatě podílů na zisku při prodeji společnosti, čímž klesl majetek společnosti, vlastní kapitál společnosti a rentabilita tedy mohla růst.

Pokud dojde k porovnání mezi verzemi, tak lze vidět, že při variantě bez budovy je vyšší rentabilita aktiv, což je logické i z důvodu, protože aktiva jsou vlivem nákupem budovy vyšší u budovy a tímto dochází i k menší rentabilitě. Ohledně rentability vlastního kapitálu lze říci, že vlivem využití cizího financování, který je často levnější než vlastní, při výstavbě roste i rentabilita vlastního kapitálu. U zvažované varianty s budovou vzrostla i rentabilita tržeb, neboť tržby jsou sice neměnné, nicméně zvýšil se zisk, díky snížení nákladů.

Dále jsou porovnávány obraty a to hlavně obrat aktiv, neboť doby obratu jsou v obou variantách stejné.

Tabulka 76 Porovnání ukazatelů aktivity

	Ukazatel	2021	2022	2023	2024
S budovou	Obrat aktiv	1,84	1,78	1,71	1,64
	Doba obratu zásob	65	65	65	65
	Doba obratu pohledávek	17	17	17	17
	Doba obratu závazků	55	55	55	55
Bez budovy	Obrat aktiv	2,62	2,39	2,19	2,02
	Doba obratu zásob	65	65	65	65
	Doba obratu pohledávek	17	17	17	17
	Doba obratu závazků	55	55	55	55

U doby obratu lze vidět, že se obrat jednotlivých aktiv dostal do vyšších čísel, než byl předešlé roky, což je dáno snížením hodnoty aktiv.

Při porovnání mezi verzemi lze pozorovat větší rychlost obratu aktiv, což je samozřejmé, když se jedná o menší aktiva.

Jsou porovnávány ukazatele likvidity.

Tabulka 77 Porovnání ukazatelů likvidity

	Ukazatel	2021	2022	2023	2024
S budovou	Běžná likvidita	1,65	1,87	2,08	2,30
	Pohotová likvidita	0,60	0,82	1,03	1,25
	Okamžitá likvidita	0,14	0,38	0,59	0,81
Bez budovy	Běžná likvidita	2,19	2,40	2,62	2,84
	Pohotová likvidita	1,14	1,35	1,57	1,79
	Okamžitá likvidita	0,71	0,91	1,13	1,35

Ohledně ukazatelů likvidity lze vidět, že oproti minulým letem je společnost méně likvidní, neboť už nemá tolik peněz na účtu vlivem výplaty podílů. Nicméně i tak se pohybuje v doporučených mezích.

Při porovnání mezi verzemi lze vidět, že vyšší likvidita je u varianty bez budovy, což je logické z důvodu, že společnost nevyužije část svých peněžních prostředků k financování investiční výstavby.

Dalším krokem je porovnání financování společnosti.

Tabulka 78 Porovnání ukazatelů zadluženosti

	Ukazatel	2021	2022	2023	2024
S budovou	Celková zadluženost	63,55%	57,18%	51,35%	46,02%
	Samofinancování	36,45%	42,82%	48,65%	53,98%
Bez budovy	Celková zadluženost	48,79%	44,41%	40,64%	37,38%
	Samofinancování	51,21%	55,59%	59,36%	62,62%

Při porovnání s minulými lety lze vidět, že se změnila struktura zadluženosti a to vlivem výplaty podílů minulým vlastníkům.

Pokud se porovnají verze finančního plánu, lze vidět, že u verze bez budovy převažuje financování vlastním kapitálem, které i postupem času roste, až se vrací znovu k předchozím hodnotám jako v roce 2020. U varianty s investicí lze pozorovat, že v prvních letech je společnost financována spíše cizími zdroji, ale v poslední roce už se jedná o větší financování vlastní zdroji z důvodů růstu peněžních prostředků, růstu VH minulých let.

A v poslední fázi je využit index IN05

Tabulka 79 Porovnání IN05

S budovou		2021	2022	2023	2024
	A	1,53	1,71	1,91	2,13
	B	9,00	9,00	9,00	9,00
	C	0,12	0,16	0,15	0,14
	D	1,84	1,78	1,71	1,64
	E	1,65	1,87	2,08	2,30
	IN05	1,56	1,75	1,75	1,76
Bez budovy	A	2,05	2,25	2,46	2,68
	B	9,00	9,00	9,00	9,00
	C	0,19	0,18	0,16	0,15
	D	2,62	2,39	2,19	2,02
	E	2,19	2,40	2,62	2,84
	IN05	2,12	2,08	2,02	1,98

Po využití indexu IN05 lze vidět, že společnost je blíže k bankrotu ve variantě s budovou, což ovlivňuje zadluženost společnosti. Nicméně i při variantě s budovou se hodnoty nacházejí nad doporučenou hodnotou 1,6, což lze hodnotit velmi pozitivně.

3.3.4 Shrnutí finančního plánu

Finanční plán má dvě varianty a to neměnnou situaci a pokračování podle dosavadního vývoje a variantu s investiční výstavbou. Bylo zjištěno, že u obou variant dojde k navýšení rentabilit aktiv a vlastního kapitálu, která je dána snížením majetku společnosti v podobě snížení peněžních prostředků kvůli výplatě podílů minulých vlastníků. U varianty s investiční výstavbou dojde k většímu růstu rentability vlastního kapitálu, neboť vlivem snížení nákladů za nájem a také využitím cizího kapitálu a finanční páky dojde i ke zvýšení této rentability, což je pro vlastníky velmi povzbudivé. Na druhou stranu u varianty s investicí je menší likvidita, nicméně i ta se v případě investice nachází v dobrých hodnotách.

Z mého pohledu je lepší zvažovaná investiční výstavba a to z důvodů odstranění hrozby vypovězení nájmu pronajímatele.

Tabulka 80 Porovnání nájmu a ceny pozemků (75; 76)

	růst nájmu (Kongsberg)	růst ceny pozemků
2015/2016	-	3,89 %
2016/2017	-	6,67 %
2017/2018	-	6,55 %
2018/2019		5,51 %
2019/2020	1,73 %	8,81 %
2020/2021	1,20 %	11,84 %
2021/2022	2,00 %	-
průměr	1,64 %	7,21 %

Dále když jsou porovnány předchozí ukazatele jako je růst nájmu ve Vienna Pointu s růstem ceny pozemků, lze vidět, že oproti pozemkům nájem roste velmi málo a bál bych se možného zdražení v průběhu pár let, které by nemuselo být jen v jednotkách procent.

Nicméně určení jednoznačnosti, která forma je lepší, jestli pronájem nebo vlastní prostory není úplně jednoduchá.

Rozhodování, zda zvolit pronájem nebo vlastní prostory, záleží na povaze firmy. Využívání pronajímaných prostor je doporučováno začínajícím společnostem, které ještě

úplně neví, jak se jim bude dařit, jestli budou úspěšní, zda-li mohou být konkurence schopní apod. Pro tyto malé společnosti by byla značná rizikovost a chyba hned postavit vlastní výrobní haly. Společnost Kongsberg je již na trhu několik let, v Česku od roku 2007, nicméně ve světě již operuje od roku 1965, což je 57 let fungování společnosti. Z toho důvodu se již nejedná o nějakého nováčka a ví se tedy, že nějakou dobu na trhu zůstane a není tedy riziko, že by měla náhle skončit.

Pro menší porovnání výhod, byly sestaveny tabulky s výhodami a nevýhodami varianty vlastní budovy (3-důležité, 2-méně důležité, 1-nedůležité)

Tabulka 81 Výhody investiční výstavby (77; 78)

Výhody	Důležitost
Snížení nákladů	3
Odstranění hrozby	2
Možnost úpravy prostor	1
Růst ceny staveb/pozemků	2

Tabulka 82 Nevýhody investiční výstavby (77; 78)

Nevýhody	Důležitost
Závislost - společnost je vázaná na budovu	1
Neflexibilita - pronájem umožňuje větší flexibilitu	1
Povinnost hradit daň z nemovitosti	1
Větší zadlužení	2
Platba pojištění proti nepředvídatelným výdajům	1

Jednotlivé důležitosti byly zvoleny na základě subjektivního názoru. Jak bylo uvedeno v předešlém textu, tak dle historie společnosti a toho, že společnost už vyrábí dlouho, tak není pravděpodobné, že by byla důležitá nevýhoda závislosti a neflexibility společnosti. Povinnost hradit daň z nemovitosti nebo pojištění je sice taky reflektováno, nicméně nejedná se o tak velké břemeno, které by vedlo k rozhodování, jestli stavět nebo nestavět. Větší důležitost u nevýhod hraje vyšší zadlužení, na druhou stranu, společnost byla do této doby vysoce likvidní, není důvod proč by nebyla i nadále. Na druhou stranu díky vyšší zadluženosti a finanční páce společnosti roste rentabilita vlastního kapitálu.

Pokud se zaměříme na výhody, tak obrovskou výhodou hraje snížení nákladů, což je bezesporu velká výhoda, neboť se tímto zvýší zisk. Odstranění hrozby je taky důležité, nicméně nic nenasvědčuje, že by společnost měla dostat vypovězení smlouvy ze strany Vienna Pointu, tak je to zde zařazeno do menší důležitosti. Růst ceny pozemků/staveb má taky velkou důležitost, ale jedná se až o druhořadou, neboť společnost staví z jiného důvodu než budoucího prodeje. Nicméně i tento faktor nějakou roli hraje. A pokud se jedná o možnost úpravy prostor, tak zde je nejmenší důležitost, neboť lze předpokládat, že společnost ví, co potřebuje a postaví si to díky zkušenostem z výroby jak potřebuje, na druhou stranu i tento faktor hraje menší roli k výhodám této varianty.

Sečteno podtrženo, převažují výhody nad nevýhodami, doporučením této diplomové práce je vlastní budova.

ZAVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení návrhu podnikového plánu pro společnost Kongsberg Precision Cutting Systems s.r.o pro rok 2021 – 2024. Nejprve je formulován úvod, cíle práce, postup a metody zpracování. Celá práce je rozdělena na tři hlavní části. První část se zabývá teoretickými východisky, které jsou nezbytná k zpracování diplomové práce. Zdroji je odborná literatura, která se na tyto témata zaměřuje, jedná se o informace pro tvorbu strategické, finanční analýzy a finančního plánu.

V další část byla společnost představena, zmíněna historie a dále byly využity teoretická východiska v tvorbě strategické a finanční analýzy. Ve strategické analýze bylo zkoumáno makro prostředí skrze PESTLE, mikroprostředí skrze Porterův model pěti sil a pro vnitřní prostřední společnosti byl využit model 7S. U finanční analýzy byly aplikovány analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a také bankrotní a bonitní model v rámci souhrnného indexu hodnocení. Strategická a finanční analýza je shrnuta ve SWOT matici, která shrnuje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Finanční analýza tvoří východiska pro tvorbu finančního plánu.

Poslední částí je tvorba finančního plánu ve dvou variantách, pro jeho potřeby byly sestaveny generátory hodnot, do kterých patří prognóza tržeb, které jsou pro další generátory potřebné. Z tržeb vychází zisková marže, která byla vypočtena skrze poměry k tržbám. Dále pracovní kapitál, který byl zjištěn skrze doby obratu jednotlivých položek. Investice, které byly uvažovány z investiční náročnosti tržeb a kalkulace při výstavbě nové budovy. Poté byly sestaveny finanční plány v dvou variantách a došlo k jejich vzájemnému porovnání a také porovnání s minulými roky. Finanční plán je zpracován v povinně sestavovaných účetních výkazech jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

Tento finanční plán poskytuje společnosti Kongsberg obraz o budoucí situaci na základě předpokladů. Faktory, které ovlivnily finanční plán byly prognózy tržeb, které jsou uvažovány jako rostoucí, i když poslední roky je tento trend spíše opačný. Toto je dáno tím, že od roku 2021 má společnost nového majitele, který usiluje o to, aby společnosti rostlo tržní ocenění. Dále obrovským faktorem, který finanční plán ovlivnil a tím došlo i k růstu rentability, nicméně poklesu likvidity byla výplata podílů ve výši 330 milionů korun bývalým společníkům před prodejem společnosti. Ve finančním plánu je dále

zamýšlena investice do výrobní budovy ve výši cca 210 milionů, která povede ke snížení výkonové spotřeby, konkrétně nájemného a v rámci SWOT matice i k odstranění rizika vypovězení nájmu. Pro tuto investici byl využit dlouhodobý úvěr u banky, čímž dojde i k navýšení úrokových nákladů. Investice byla částečně financována i vlastními zdroji. Z hlediska úrokového krytí společnost nebude mít problém tento úvěr platit, nicméně v případě nenadálých problémů za společností stojí silná mateřská skupina. Likvidita byla snížena oproti minulým letem, nicméně v posledních letech už se společnost znovu stává velmi likvidní a může třeba v příštích letech uvažovat i nad dalšími investicemi. Díky dlouhodobému úvěru dochází i ke změně poměru cizího a vlastního kapitálu, čímž i dochází k využívání finanční páky a roste rentabilita vlastního kapitálu. Poslední roky se poměr cizího a vlastního kapitálu znovu dostává na úroveň 50 % na 50 %.

Při ohlédnutí za předchozími větami lze konstatovat, že zadané dílčí cíle vedly ke splnění hlavního cíle diplomového práce a to sestavení podnikového finančního plánu.

ZDROJE

1. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
2. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
3. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
4. 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.
5. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
6. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN sbn978-80-7380-591-3.
7. 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.
8. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
9. VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929712.
10. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
11. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
12. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 9788086929675.

13. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. Druhé, upravené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 9788087865422.
14. 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.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
16. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
17. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
18. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
19. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
20. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
21. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
22. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
23. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
24. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
25. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
26. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

27. SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-133-7.
28. REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
29. MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.
30. PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.
31. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
32. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
33. BLAHA, Zdeněk Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611453.
34. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 8024744562.
35. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.
36. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
37. DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. In: KATEDRA VÝROBNÍCH SYSTÉMŮ [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011 [cit. 2022-01-10].
Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
38. společnosti Kongsberg Precision Cutting Systems s.r.o.
<https://www.kongsbergsystems.com/en/about/company> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kongsbergsystems.com/en/about/company>

39. Kongsberg Precision Cutting Systems s.r.o.- účetní výkazy. Justice.cz [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710228>
40. T Machinery a.s. - účetní výkazy. Justice.cz [online]. [cit. 2022-02-28].. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202487>
41. STROZA s.r.o. - účetní výkazy. Justice.cz [online]. [cit. 2022-02-28].. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=224687>
42. Attl a spol. s.r.o. Továrna na stroje - účetní výkazy. Justice.cz [online]. [cit. 2022-02-28].. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=439429>
43. Firma OpenGate Capital podepsala smlouvu o koupi společnosti Kongsberg Precision Cutting Systems od skupiny Esko-Graphics BV. In: *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/pr/zpravy/firma-opengate-capital-podepsala-smlouvu-o-koupi-spolecnosti-kongsberg-precision-cutting-systems-od-skupiny-esko-graphics-bv/1972425>
44. Řezací stroj X. In: <https://www.kongsbergsystems.com/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kongsbergsystems.com/en/cutting-systems/x>
45. Řezací stroj C. In: <https://www.kongsbergsystems.com/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kongsbergsystems.com/en/cutting-systems/c>
46. Volby 2021. In: <https://www.czso.cz> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/volby-2021>
47. Programové prohlášení. In: <https://www.kdu.cz> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kdu.cz/getattachment/SPOLU21/Koalicni-smlouva-a-program/SPOLU-PirSTAN-KOALICNI-SMLOUVA.pdf.aspx>
48. Minimální mzda. In: <https://www.mpsv.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
49. HDP. In: <https://www.kurzy.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2012>
50. Míra inflace. In: <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
51. Průměrná mzda ČR. In: <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-xb>

52. Průměrná mzda Jihomoravský kraj. In: <https://www.kurzy.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/622533-prumerna-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji-dosahla-ve-3-ctvrtleti-2021-castky-36-852-kc/>
53. Průměrná mzda. In: <https://www.mpo.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR3DmY48U_sd8Tt4m8h1sab6Pegu2GyGX3qxo6dZVBPxS5Zj3LYnwp4OBUI
54. Obyvatelstvo. In: <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
55. Nezaměstnanost. In: <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych
56. Microsoft Dynamics AX. In: <https://bluedynamic.cz/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: https://bluedynamic.cz/blog/microsoft-dynamics-ax/?gclid=EAIaIQobChMImdanlNSg9gIVzNnVCh35ywQ1EAAYASAAEgJGtPD_BwE
57. ZÜND - ÚČETNÍ VÝKAZY. Microsoft Dynamics AX. In: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/> [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2022224/orbis4europe/1/Companies/report/Index?format=_standard&BookSection=GLOBALSTANDARDFORMAT&seq=0
58. Politická situace. <https://eacea.ec.europa.eu> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs
59. Výhledy české ekonomiky. <https://www2.deloitte.com> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
60. Růst ekonomiky. <https://www.mfcr.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160/>
61. Legislativní změny 2022. <https://advokatnidenik.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2021/12/28/vite-jake-legislativni-zmeny-prinese-rok-2022/>

62. Legislativní změny 2022. *Https://www.podnikatel.cz* [online]. [cit. 2022-03-28].
Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-prinese-rok-2022-do-oblasti-zamestnavani/>
63. Legislativní změny 2021. *Https://www.podnikatel.cz* [online]. [cit. 2022-03-28].
Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nejdulezitejsi-letosni-legislativni-zmeny-pro-zamestnavatele/>
64. Finanční analýza podnikové sféry. *Https://www.mpo.cz/* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf>
65. Finanční analýza podnikové sféry. *Https://www.mpo.cz/* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR2SBjtDtXndOhuHe8EvbhxXufzVlTRFcXcWxl2d9pX0sygGsSZ4QKDjSJY>
66. RAŠKOVÁ, EVA, Finance Manager, Kongsberg [ústní sdělení]. Brno, [cit. 2022-03-28].
67. ŠIDLÍKOVÁ, Gabriela, HR Manager, Kongsberg [ústní sdělení]. Brno, [cit. 2022-03-28].
68. DRÁBEK Tomáš, Nákup, Kongsberg [ústní sdělení]. Brno, [cit. 2022-03-28].
69. Stavební standardy *http://www.stavebnistandardy.cz* [online]. [cit. 2022-03-28].
Dostupné z: http://www.stavebnistandardy.cz/doc/ceny/thu_2021.html?fbclid=IwAR0bFDT E5TkQDzcUwVoR8dMv3C1HpXejax_fEr7ArM5NX1udh3X5GfHjIU0Y
70. Cena pozemků. *Https://www.penize.cz* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nemovitosti/431871-pozemky-rekordne-zdrazuji-investice-do-pudy-porazi-inflaci>
71. GOTTWALD, Lukáš, Projektant technického zařízení budov [ústní sdělení], Staré Město [cit. 2022-03-28]
72. Míra inflace. *Https://www.czso.cz* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
73. Makroekonomické ukazatele pro rok 2022. <https://www.mfcr.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147

74. Úrokové sazby. <https://www.cnb.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=58843&p_uka=14&p_strid=AAABAA&p_od=200401&p_do=202012&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
75. Investice do půdy. <https://www.penize.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nemovitosti/431871-pozemky-rekordne-zdrazuji-investice-do-pudy-porazi-inflaci>
76. Zvyšování cen nájmu. <https://www.finance.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/538340-zvysovani-cen-najmu-a-nemovitosti-utm-source-gns-utm-medium-finance-utm-campaign-30-8-2021/>
77. Nemovitost k podnikání. <https://www.podnikatel.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nemovitost-k-podnikani-za-vlastni-nebo-na-uver/>
78. Využívání vlastních výrobních prostor. <https://www.sklady.cz> [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.sklady.cz/novinky-co-je-efektivnejsi-provozovat-vlastni-sklad-nebo-vyuzit-sluzeb-logisty-88>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
DNH	dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	earnings after taxes, zisk po zdanění
EBIT	earnings before interest and taxes, zisk před úroky a daněmi
HDP	hrubý domácí produkt
ROA	return on assets, rentabilita aktiv
ROE	return on equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROS	return on sales, rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty
PP	peněžní prostředky
VK	vlastní kapitál
ZK	základní kapitál
VH BO	výsledek hospodaření běžného období

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT matice; (19)	35
Obrázek 2 Logo společnosti (38)	48
Obrázek 3 Portfoilo produktů (39)	49
Obrázek 4 Řezací stroj C (45)	49
Obrázek 5 Řezací stroj X (44)	50
Obrázek 6 Hierarchická struktura (66)	59
Obrázek 7 SWOT matice	87
Obrázek 8 Přízemí budovy (71)	91
Obrázek 9 Administrativní část (71)	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bodové hodnoty Kralickův Quicktest (3)	46
Tabulka 2 Počet křesel ve sněmovně (46)	51
Tabulka 3 HDP (49)	52
Tabulka 4 Míra inflace (50)	52
Tabulka 5 Průměrná mzda (51; 52; 53)	53
Tabulka 6 Minimální mzda (48)	53
Tabulka 7 Nezaměstnanost (55)	54
Tabulka 8 Horizontální analýza aktiv (39)	62
Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv (39)	63
Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv (39)	64
Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv (39)	65
Tabulka 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (39)	67
Tabulka 13 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (39)	68
Tabulka 14 ČPK (39; 40; 41; 57)	69
Tabulka 15 ČPP (39; 40; 41; 57)	70
Tabulka 16 Běžná likvidita (39; 40; 41; 57)	71
Tabulka 17 Pohotová likvidita (39; 40; 41; 57)	72
Tabulka 18 Okamžitá likvidita (39; 40; 41; 57)	73
Tabulka 19 ROA (39; 40; 41; 57)	74
Tabulka 20 ROE (39; 40; 41; 57)	75
Tabulka 21 ROS (39; 40; 41; 57)	76
Tabulka 22 Obrat celkových aktiv (39; 40; 41; 57)	77
Tabulka 23 Doba obratu zásob (39; 40; 41; 57)	78
Tabulka 24 Doba obratu pohledávek (39; 40; 41; 57)	79
Tabulka 25 Doba obratu závazků (39; 40; 41; 57)	79
Tabulka 26 Celková zadluženost (39; 40; 41; 57)	80
Tabulka 27 Koeficient samofinancování (39; 40; 41; 57)	81

Tabulka 28 Úrokové krytí (39; 40; 41; 57).....	82
Tabulka 29 Pomocná tabulka pro IN05 (39)	83
Tabulka 30 IN05 (39).....	83
Tabulka 31 Pomocná tabulka pro Kralickův test (39).....	84
Tabulka 32 Pomocná tabulka 2 pro Kralickův test (39).....	84
Tabulka 33 Kralickův QuickTest (39).....	84
Tabulka 34 Celkové hodnocení SWOT matice	89
Tabulka 35 Kalkulace stavby (69)	92
Tabulka 36 Kalkulace pozemku (70)	92
Tabulka 37 Makroekonomické ukazatele (72; 73).....	94
Tabulka 38 Pearsonův výběrový koeficient	95
Tabulka 39 Výběr ukazatele	95
Tabulka 40 Výběr trendu.....	95
Tabulka 41 Porovnání trendů.....	96
Tabulka 42 Růst tržního podílu.....	96
Tabulka 43 Prognóza tržeb	97
Tabulka 44 Přírůstek tržeb.....	97
Tabulka 45 Provozní marže shora.....	98
Tabulka 46 Provozní marže zdola pomocná tabulka	99
Tabulka 47 Provozní marže zdola.....	100
Tabulka 48 Nájemné	100
Tabulka 49 Prognóza provozního VH před odpisy	101
Tabulka 50 Prognóza provozního VH před odpisy - s investicí	101
Tabulka 51 Denní tržby minulé	102
Tabulka 52 Položky pracovního kapitálu minulé	102
Tabulka 53 Denní tržby budoucí.....	103
Tabulka 54 Položky pracovního kapitálu budoucí - bez investice.....	103
Tabulka 55 Položky pracovního kapitálu budoucí – s investicí	104

Tabulka 56 Investiční náročnost tržeb - neměnná.....	105
Tabulka 57 Přírůstek tržeb.....	106
Tabulka 58 Odhadovaná netto investice.....	106
Tabulka 59 Dlouhodobý majetek a odpisy	107
Tabulka 60 Kalkulace stavby.....	108
Tabulka 61 Kalkulace pozemek.....	108
Tabulka 62 Úrokové sazby (74).....	109
Tabulka 63 Uvažovaná úroková míra	109
Tabulka 64 Dlouhodobé závazky a úroky	110
Tabulka 65 Dlouhodobý majetek a odpisy	110
Tabulka 66 Efektivní sazba daně (39).....	111
Tabulka 67 VZZ - neměnná situace (39).....	112
Tabulka 68 Rozvaha(aktiva) - neměnná situace (39)	114
Tabulka 69 Rozvaha (pasiva) - neměnná situace (39)	115
Tabulka 70 Výkaz cash flow - neměnná situace (39)	116
Tabulka 71 VZZ - s investicí (39).....	117
Tabulka 72 Rozvaha(aktiva) - s investicí (39).....	119
Tabulka 73 Rozvaha(pasiva) - s investicí (39)	120
Tabulka 74 Výkaz cash flow - s investicí (39)	121
Tabulka 75 Porovnání ukazatelů rentability	122
Tabulka 76 Porovnání ukazatelů aktivity	123
Tabulka 77 Porovnání ukazatelů likvidity	123
Tabulka 78 Porovnání ukazatelů zadluženosti.....	124
Tabulka 79 Porovnání IN05.....	125
Tabulka 80 Porovnání nájmu a ceny pozemků (75; 76).....	126
Tabulka 81 Výhody investiční výstavby (77; 78).....	127
Tabulka 82 Nevýhody investiční výstavby (77; 78)	127

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Kongsberg rozvaha (aktiva - dlouhodobý majetek)	I
Příloha 2 Kongsberg - rozvaha (aktiva - oběžná aktiva)	II
Příloha 3 Kongsberg - rozvaha (pasiva)	III
Příloha 4 Kongsberg - rozvaha (pasiva)	IV
Příloha 5 Kongsberg - VZZ	V
Příloha 6 Kongsberg - VZZ	VI

Příloha 1 Kongsberg rozvaha (aktiva - dlouhodobý majetek)

AKTIVA					
	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	411 789	501 130	595 316	584 465	624 332
Pohledávky za upsaný základní kapitál			0		
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	16 573	12 973	12 300	5 894	2 555
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	97	12	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			0		
Ocenitelná práva	97	12	0	0	0
<i>B.I.2.1. Software</i>	97	12			
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>			0		
Goodwill			0		
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek			0		
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>					
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>			0		
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	16 476	12 961	12 300	5 894	2 555
Pozemky a stavby	5 372	4 376	3 002	1 463	373
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>					
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	5 372	4 376	3 002	1 463	373
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	11 104	8 491	6 992	4 195	2 182
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>			0		
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>			0		
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>			0		
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	94	2 306	236	0
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>		94		236	
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>			2 306		
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			0		
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby			0		
Podíly - podstatný vliv			0		
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv			0		
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			0		
Zápůjčky a úvěry - ostatní			0		
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>					
<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>			0		

Príloha 2 Kongsberg - rozvaha (aktiva - oběžná aktiva)

AKTIVA					
	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	393 921	486 954	581 688	577 349	620 401
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	223 846	195 696	169 020	194 479	187 315
Materiál	191 512	153 263	123 532	136 097	127 435
Nedokončená výroba a polotovary	19 484	17 650	34 557	38 560	37 678
Výrobky a zboží	12 850	24 783	10 931	19 822	22 202
C.I.3.1. Výrobky	12 850	11 622	6 841	19 822	22 202
C.I.3.2. Zboží		13 161	4 090		
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Pohledávky (ř. 47 + 57)	88 526	55 752	84 111	130 711	39 093
Dlouhodobé pohledávky	7 933	12 391	12 192	14 235	14 603
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	7 933	12 391	12 192	14 235	14 603
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
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					
Krátkodobé pohledávky	80 593	43 361	71 919	116 476	24 490
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	44 149	31 803	55 345	100 451	17 108
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv					
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	36 444	11 558	16 574	16 025	7 382
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	8399	5 290	12 779	6 996	6 528
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	48	3 970	2 656	288	834
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	27997	2 298	1 139	8 714	
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky				27	20
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní krátkodobý finanční majetek					
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	81 549	235 506	328 557	252 159	393 993
Peněžní prostředky v pokladně	70	4	12	15	6
Peněžní prostředky na účtech	81 479	235 502	328 545	252 144	393 987
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	1 295	1 203	1 328	1 222	1 376
Náklady příštích období	1 295	1 203	1 328	1 222	1 376
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Příloha 3 Kongsberg - rozvaha (pasiva)

	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	411 789	501 130	595 316	584 465	624 332
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	235 040	305 722	358 117	401 494	441 700
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	200	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
Změny základního kapitálu					
Ážio (ř. 85 až 86)	0	0	0	0	0
Ážio					
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
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					
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	20	20	20	20	20
Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20	20
Statutární a ostatní fondy					
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	160 224	234 819	305 502	357 898	401 274
Nerozdělený zisk minulých let	160 224	234 819	305 502	357 898	401 274
Neuhrazená ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření minulých let					
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	74 596	70 683	52 395	43 376	40 206
(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))					
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku					
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	176 749	195 408	237 199	182 971	182 632
Rezervy (ř. 103 až 106)	15 342	19 012	10 701	11 922	10 697
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů	3 996	1 828			
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Ostatní rezervy	11 346	17 184	10 701	11 922	10 697
Závazky (ř. 108 + 123)	161 407	176 396	226 498	171 049	171 935
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy					
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy					
Závazky k úvěrovým institucím					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Závazky z obchodních vztahů					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Odložený daňový závazek					
Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům					
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní					
C.I.9.3. Jiné závazky					

Příloha 4 Kongsberg - rozvaha (pasiva)

PASIVA					
	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	161 407	176 396	226 498	171 049	171 935
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>					
<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>					
Závazky k úvěrovým institucím					
Krátkodobé přijaté zálohy			4 855	1 766	1 532
Závazky z obchodních vztahů	150 226	156 900	179 051	156 742	155 915
Krátkodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ostatní	11 181	19 496	42 592	12 541	14 488
<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>					
<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>					
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	5 181	7 691	4 637	4 478	4 463
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	2 166	2 421	2 653	2 642	2 627
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	581	1 241	838	789	4 072
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	3 191	8 070	34 388	4 552	3 240
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	62	73	76	80	86
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období					

Příloha 5 Kongsberg - VZZ

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 419 639	1 403 955	981 751	801 476	689 312
Tržby za prodej zboží				108 247	145 196
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	1 229 843	1 168 153	800 698	753 188	681 479
Náklady vynaložené na prodané zboží				59 868	82 776
Spotřeba materiálu a energie	835 814	838 857	734 487	632 099	542 655
Služby	394 029	329 296	66 211	61 221	56 048
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23185	1 411	10 366	-23 586	-877
Aktivace	-65		-442		
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	88 151	96 952	98 192	104 819	101 923
Mzdové náklady	64 232	71 064	71 813	76 960	73 719
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	23 919	25 888	26 379	27 859	28 204
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21 350	22 948	23 281	24 379	24 758
2.2. Ostatní náklady	2 569	2 940	3 098	3 480	3 446
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	11 721	28 684	3 110	9 943	4 438
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 399	6 004	5 135	4 693	3 635
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	6 399	6 004	5 135	4 693	3 635
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné					
Úpravy hodnot zásob	5 322	22 680	-2 025	5 250	803
Úpravy hodnot pohledávek					
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	13 694	9 993	9 580	6 870	8 563
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		45			57
Tržby z prodeje materiálu	3 323	4 233	3 466		
Jiné provozní výnosy	10 371	5 715	6 114	6 870	8 506
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	28 793	27 578	11 699	13 931	5 997
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					
Zůstatková cena prodaného materiálu	3 546	3 721	3 387		
Daně a poplatky	23	30	27	23	24
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	3 650	5 838	-7 955	1 221	-1 225
Jiné provozní náklady	21 574	17 989	16 240	12 687	7 198
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	98 075	91 170	67 708	58 298	50 111

Příloha 6 Kongsberg - VZZ

	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní výnosy z podílů					
Náklady vynaložené na prodané podíly					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem					
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy					
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	0	0	0	0	342
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba					342
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady					
Ostatní finanční výnosy	2 153	10 092	9 076	5 774	35 287
Ostatní finanční náklady	4 409	9 304	10 694	7 879	31 072
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	-2 256	788	-1 618	-2 105	3 873
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	95 819	91 958	66 090	56 193	53 984
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	21 223	21 276	13 695	12 817	13 778
Daň z příjmů splatná	23 189	25 734	13 496	14 860	14 146
Daň z příjmů odložená	-1 966	-4 458	199	-2 043	-368
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	74 596	70 682	52 395	43 376	40 206
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	74 596	70 682	52 395	43 376	40 206
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 435 486	1 424 040	1 000 407	922 367	878 358