



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A PROPOSAL OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Křížková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav Managementu
Studentka: **Bc. Simona Křížková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik.

Základní literární prameny:

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

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: 2010. 325 s. ISBN 97880-251-2621-9.

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením finančního plánu společnosti IMI International, s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy finanční analýza a finanční plán, jejich základní pojmy a metody zpracování. Praktická část se věnuje zhodnocení finanční situace v podniku pomocí vybraných metod finanční analýzy a účetních dat společnosti v letech 2010 – 2015. Na základě zjištěných informací z finanční analýzy je vypracován finanční plán na období 2016 – 2020.

Abstract

This diploma thesis deals with creation of financial plan for company IMI International, Ltd. The theoretical part defines basic concept of financial analysis and financial plan and their methods of processing. The practical part evaluates financial situation of company with usage of selected methods from financial analysis and accounting data from the years 2010 – 2015. Based on the information from financial analysis is prepared financial plan for next period 2016 - 2020.

Klíčová slova

Finanční plán, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, strategická analýza, finanční ukazatele

Key words

Financial plan, financial analysis, balance, profit and loss statement, strategical analysis, financial ratio

Bibliografická citace

KŘÍŽKOVÁ, S., *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, počet stran 113, Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Karas, Ph.D.

Čestní prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Návrh podnikového finančního plánu“ jsem vypracovala samostatně pod dohledem vedoucího a s použitím zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a ve své práci jsem neporušila autorská práva, ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce na téma Návrh podnikového finančního plánu.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíle práce a metody zpracování	11
3.	Teoretická východiska finančního plánování podniku.....	12
3.1	Finanční cíle podniku.....	12
3.2	Základní klasifikace plánů	12
3.3	Finanční plán z časového hlediska	14
3.4	Finanční plán z věcného hlediska	19
3.5	Metody tvorby finančního plánu.....	20
3.6	Struktura finančního plánu.....	22
3.7	Kontrola plnění finančního plánu.....	25
4	Finanční analýza	26
4.1	Úvod do finanční analýzy	26
4.2	Zdroje informací pro finanční analýzu.....	27
4.3	Uživatelé finanční analýzy	31
4.4	Metody pro sestavení finanční analýzy	32
5	Strategická analýza okolí podniku	40
5.1	Představení společnosti IMI International s.r.o.....	40
5.2	PEST analýza	42
5.3	Porterův model pěti sil	46
5.4	Analýza 7S	49
5.5	Swot analýza	51
6	Finanční analýza podniku	54
6.1	Analýza aktiv	54
6.2	Analýza pasiv.....	59
6.3	Analýza výkazu zisku a ztráty.....	63
6.4	Analýza rozdílových ukazatelů	66
6.5	Analýza poměrových ukazatelů	68
6.6	Závěr finanční analýzy	82
7	Návrh podnikového finančního plánu.....	83
7.1	Stanovení cílů podniku.....	83

7.2	Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	85
7.3	Sestavení návrhu podnikového finančního plánu.....	91
7.3.1	Realistická varianta finančního plánu	91
7.3.2	Pesimistická varianta finančního plánu.....	95
7.4	Zhodnocení finančního plánu.....	100
Závěr		105
Seznam použitých zdrojů		106
Seznam obrázků a grafů.....		108
Seznam tabulek		110
Přílohy.....		112

1. Úvod

Jedním ze základních cílů úspěšného fungování podniku je zvyšování tržní hodnoty a stabilní místo na trhu. Vytyčeného cíle může dosáhnout neustálým rozvojem, zvyšováním konkurenceschopnosti a zvyšováním hodnoty majetku. Tomuto procesu však musí předcházet analýza současné situace a plán do budoucna, které zhodnotí klíčové finanční ukazatele.

Základem určení finančního zdraví podniku je zhotovení aktuální a přesné finanční analýzy. Na základě této analýzy může potom firma vytvořit finanční plán, který bude predikovat vývoj společnosti a může tak sloužit jako podklad pro rozhodování finančních manažerů.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Součástí teoretické části bude vymezení pojmů finanční plán a finanční analýza, kde budou vysvětleny základní ukazatele a metody, které se využívají při zpracování a jednotlivé druhy finančního plánu. Po teoretické části bude následovat část praktická, která se bude zabývat samotnou strategickou analýzou společnosti, finanční analýzou a z ní plynoucím finančním plánem na budoucí období činnosti podniku. Ve strategické analýze bude v první řadě představena společnost IMI International, s.r.o., předmět podnikání a základní údaje. Následně se bude věnovat SWOT analýze, která poukáže na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Součástí strategické analýzy bude také PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza 7S, které podrobně prozkoumají jak vnitřní, tak i vnější prostředí společnosti. Ve finanční analýze budou zhodnoceny jednotlivé ukazatele pomocí horizontální a vertikální metody a metody poměrových ukazatelů. Díky zjištěným hodnotám poté bude zpracován finanční plán, který bude předpovídat chování jednotlivých ukazatelů v budoucím období.

2. Cíle práce a metody zpracování

Finanční plánování je velmi důležitou součástí každé společnosti. Díky kvalitně sestavenému finančnímu plánu může firma předvídat budoucí situaci, které mohou přizpůsobit i důležitá rozhodnutí managementu. Bez plánování finančních prostředků nemůže mít podnik představu o svém budoucím vývoji, což pro něj může být likvidační.

V diplomové práci bude komplexně posouzeno finanční zdraví společnosti za období 2010 – 2015 a následně bude analyzována budoucí finanční situace podniku. Díky těmto zjištěním poté bude vypracován finanční plán.

Cílem diplomové práce je sestavení finančního plánu společnosti IMI International, s.r.o. Samotnému finančnímu plánu bude předcházet zhodnocení finanční situace pomocí finanční analýzy, která bude hodnotit jednotlivé ukazatele v období 2010 - 2015. Na základě této analýzy bude zpracován finanční plán, který bude predikovat možný vývoj společnosti v následujícím období na roky 2016 – 2020. Pro účely zpracování finanční analýzy a finančního plánu budou použity účetní výkazy z let 2010 – 2015, mezi které patří výkaz zisku a ztráty, rozvaha, ale také výroční zprávy z jednotlivých let.

V rámci vypracování diplomové práce budou použity metody pozorování, abstrakce, srovnání, indukce a dedukce a metody analýzy a syntézy. Při pozorování se posuzuje průběh dané skutečnosti, aniž by se do ní jakkoliv zasahovalo. Jedná se o dlouhodobé a plánované sledování. Pomocí abstrakce se zkoumají pouze podstatné skutečnosti a jejím výsledkem jsou pojmy, teorie a modely daných situací. Srovnání je jedna z metod, která se obvykle provádí ve finanční analýze a jedná se o porovnání shodnosti či rozdílnosti vlastností s dalším subjektem. U indukce se z jednotlivých faktů vytváří všeobecně platné výroky. Metoda dedukce doplňuje indukci a je možné ji definovat jako metodu, která od obecných výroků přechází k těm méně obecným. Díky syntéze lze jednotlivá fakta spojit do jednoho velkého celku oproti tomu metoda analýzy jeden celek rozděluje na jednotlivé části.

3. Teoretická východiska finančního plánování podniku

Finanční plán je výsledek procesu posuzování celkových efektů a investičního rozhodování, který spočívá v navrhování, hodnocení, výběru cílů a odpovídajících prostředků, které povedou k jejich dosažení. Předpokladem pro vytvoření finančního plánu je sestavení finanční analýzy podniku. Ve finančním plánu si společnost stanoví finanční cíle pro budoucí období, analýzu rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem, řízení a kontrolu, která povedou k dosažení vytyčených cílů. (LANDA, 2007)

3.1 Finanční cíle podniku

Cíl podniku je takový stav, kterého chce podnik dosáhnout pomocí své činnosti a existence. Pro tvorbu finančního plánu je vhodné stanovit si cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Hlavním strategickým cílem je však maximalizace tržní hodnoty v určitém časovém horizontu. Jedním z dalších cílů je např. dosažení co nejlepšího hospodářského výsledku podniku, zajištění nárůstu zisku, dosažení určité úrovně zhodnocení vynaloženého kapitálu, aj. (LANDA, 2007)

3.2 Základní klasifikace plánů

„Finanční plánování jsou podnikatelské propočty výhledu týkajícího se očekávaných příjmů a výdajů za období případně doplněné o vývoj stavu platebních prostředků a úvěrů. Finanční plánování je založeno na hodnotách “(GRUBLOVÁ, 2007, str. 241):

- Plán odbytu – jeho východiskem jsou průzkumy trhu
 - *Plán tržeb* – vyjadřuje předpokládané tržby veškerého plánovaného prodeje
 - *Plán zásob hotových výrobků* – obsahuje pohyb hotových výrobků na skladě
- Plán výroby – je základ pro výrobní proces podniku
 - *Plánování výrobního programu* – vychází z odbytu a určuje, které druhy výrobků a v jakém množství se budou vyrábět
 - *Plánování výrobního procesu* – určuje, jaké výrobní postupy budou využity pro výrobu plánovaného množství výrobků
 - *Plánování nákupu, dopravy a skladování*

- Plán zásobování - plán zásob má výrobě zajistit potřebné komponenty a materiály, energie a stanovit výši zásob, která bude zohledněna finančními prostředky, které firma může vynaložit. Plán výrobního rozpočtu zahrnuje:
 - *Plán spotřeby* – základem je výrobní plán, který na základě spotřebních norem určuje množství potřebných materiálů, surovin a energií
 - *Plán nákupu* – základem pro nákup je plán spotřeby
 - *Plán celkové výše výrobních zásob* – obsahuje stav výrobních zásob
- Finanční plán – je chápán jako rozhodování o způsobu získávání kapitálu, investování kapitálu, a o peněžním hospodaření. Úkolem finančního plánu je kvantifikovat finanční cíle podniku, identifikovat a vytyčit zásady pro financování podniku a navrhnout vývoj financí společnosti. Součástí finančního plánu podniku je plánovaná rozvaha, plánovaná výsledovka, plánovaný výkaz peněžních zdrojů a výdajů.
 - *Plánovaná rozvaha* – je základem pro hodnocení hospodářské stability podniku a zachycuje stav a strukturu aktiv a pasiv
 - *Plánovaná výsledovka* – srovnává celkový objem tržeb a výnosů s celkovými vynaloženými náklady.
 - *Plánovaný výkaz peněžních zdrojů a výdajů* – sleduje tok peněžních prostředků, který je velmi důležitý pro další řízení financí a plán likvidity podniku
- Speciální typy plánů – jsou určen především pro plánování nestandardních a nečekaných situací, kam patří:
 - *Akční plány* – plány, které se sestavují k vyřešení okamžitého úkolu
 - *Příležitostní plány* – sestavují se k neplánované příležitosti, která nebyla uvedena v plánu
 - *Reakční plány* – plány, které reagují na vzniklé problémy

Cílem finančního plánu je sestavení rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow.

(SYNEK, 2002; GRUBLOVÁ, 2007)

Pro tvorbu finančního plánu neexistuje jeden univerzální přístup, ale je potřeba udržovat určité zásady.

Zásady finančního plánování:

- **Systematičnost** – znamená sledování konkrétního cíle, který je definován ve finančním plánu
- **Úplnost** – finanční plán musí obsahovat všechna data a všechny činnosti společnosti
- **Přehlednost** – finanční plán musí být přehledný, tak aby se v něm všichni, kteří s ním pracují, dobře orientovali
- **Periodičnost** – finanční plán je sestavován pravidelně v po sobě jdoucích obdobích
- **Pružnost** – v průběhu implementace finančního plánu by mělo být možné provádět změny a aktualizace v závislosti na současné situaci
- **Klouzavost** – situace, kdy nový plán plynule navazuje na předchozí

3.3 Finanční plán z časového hlediska

Z časového hlediska můžeme finanční plánování rozdělit na krátkodobé, které je podrobnější a dlouhodobé.

Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční předvídá budoucí spotřebu peněžních prostředků. Je vymezen časově a nejčastěji se zpracovává na období jednoho roku, ale může se zpracovávat i kvartálně, měsíčně či na jeden den. Je součástí krátkodobého finančního rozhodování, které ovlivňuje činnost podniku v krátkém období a jeho řízení krátkodobých aktiv a pasiv. V krátkém období je pro podnik důležité takové rozhodování, které vede k dodržování svých závazků a nakupuje materiál pro svou výrobu, prodává hotové výrobky, za které obdrží tržbu.

Pro krátkodobý finanční plán je základem plán peněžních příjmů a výdajů, především jejich rozdíl. Hodnotí součet všech peněžních prostředků za určité období (týden, měsíc, čtvrtletí,...), které podnik získá nebo je musí vynaložit pro svou existenci. Pokud je saldo kladné, tedy příjmy jsou vyšší než výdaje, značí to samostatnost podniku financovat svůj provoz a dodržovat své závazky. Pokud je rozdíl mezi příjmy a výdaji záporný, znamená to, že podnik nemá dostatečné zdroje pro své financování a pro svůj chod bude potřebovat externí finanční zdroje.

Rozpočet pro krátkodobý plán zpracovává podobná data jako účetnictví, ale více se zaměřuje na podrobnosti a na kratší časový úsek. Rozpočet sestavují vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za své oddělení. (GRUBLOVÁ, 2007; JANIŠOVÁ, 2013)

Rozpočet krátkodobého finančního plánu můžeme rozdělit na:

- *Odbytový rozpočet* – protože hlavním zdrojem financování společnosti jsou tržby s prodaných výrobků či služeb, je odbytový rozpočet základem pro plánování. Slouží pro odhad příjmů z prodeje v příštím sledovaném období.
- *Výrobní rozpočet* – dopodrobna zaznamenává rozpočet pro celkový výrobní proces společnosti. Obsahuje rozpočet využití kapacit, rozpočet na potřebnou pracovní sílu do výroby i administrativy, rozpočty na potřebný materiál, zásoby, přímé mzdy, režijní náklady, které jsou zpracovávány odděleně, rozpočet výrobní režie, aj.
- *Finanční rozpočet* – jedná se o finanční rozpočet, který zjistí, zda jsou finanční výdaje pro firmu únosné a zda bude potřeba další financování. Do finančního rozpočtu náleží rozpočet příjmů a výdajů, investiční rozpočet. Závěrem je rozpočet hospodářského výsledku. (GRUBLOVÁ, 2007; JANIŠOVÁ, 2013)

Postup tvorby krátkodobého finančního plánu

Informace o současné situaci podniku jsou získány z účetních výkazů společnosti a tyto výkazy jsou nadále zkoumány i v budoucím období. Krátkodobý finanční plán je sestavován na období jednoho roku a jeho součástí je:

- *Plán výnosů, nákladů a tvorby zisku* – pro krátkodobý plán jsou nejvýznamnější položkou u výrobních podniků tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, u obchodních podniků je to položka tržby za prodej zboží. U výpočtu plánovaných tržeb se vychází z historických údajů o tržbách, marketingových průzkumů, aj. Pro lepší přehled je lepší pracovat s více variantami vývoje tržeb (optimistická, pesimistická varianta), aby se počítalo s různými možnostmi budoucího vývoje. Kromě vývoje tržeb jsou součástí plánu i další položky výnosů, nejsou zahrnuty pouze mimořádné výnosy, které nelze dopředu plánovat. V závislosti na plánovaných tržbách je možné plánovat i některé

položky nákladů, které jsou stanoveny jako součin podílů a velikosti tržeb. Takto lze plánovat např. provozní náklady, spotřebu materiálu, surovin a energii, odpisy, provozní a finanční náklady.

- *Plánovaný hospodářský výsledek* – je dán jako rozdíl plánovaných výnosů a nákladů. Pro tento výpočet je také potřeba znát budoucí vývoj daně z příjmu právnických osob.
- *Plánovaná rozvaha* – zobrazuje plán aktiv a pasiv na další období. Jednotlivé položky rozvahy jsou vypočítány v závislosti na tržbách nebo jsou pro ně zvoleny jiné postupy výpočtu.
- *Plán peněžních toků* – je ukazatel velikosti příjmů a výdajů společnosti. Plán peněžních toků je rozdělen na finanční, provozní a investiční a jejich souhrn tvoří čisté zvýšení, pokud jsou příjmy vyšší než výdaje nebo snížení, pokud je tomu naopak. (FOTR, 1999)

Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobé finanční plány se vytváří na delší časový horizont, většinou na 3-5 let, ale mohou se zhotovit i na 10 let. V praxi se nejvíce osvědčily plány na dobu maximálně 5 let. Dlouhodobější plány nesou větší míru rizika, a to hlavně z důvodu neznalosti budoucího vývoje externích i interních faktorů.

Do dlouhodobého plánu můžeme zahrnout investice na rozšíření výroby společnosti, nákup nových strojů, nemovitostí, tedy výdaje, které jsou finančně náročné, a nesprávné rozhodnutí může společnost negativně ovlivnit. Dlouhodobý finanční plán se může v průběhu let měnit v závislosti na finanční situaci podniku a na vnější podmínky podniku. Předpoklad pro vznik dlouhodobého finančního plánu je stanovení dlouhodobých cílů, které chce společnost svou činností sledovat. (GRUBLOVÁ, 2007; SEDLÁČEK, 2010)

- *Analýza finanční situace podniku* – pomocí analýzy finanční situace podniku se posuzují finanční a investiční možnosti, které jsou predikovány na základě vývoje z minulých období. V analýze se bere ohled především na vnější podmínky společnosti, které se mění v čase, a to na vývoj poptávky, vývoj nákupní a prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové míry, daňové sazby, aj.

Finanční ukazatele mohou být ovlivněny i vnitřním prostředím společnosti, a to zejména příčiny odchylek skutečného stavu od očekávání či schopnost umět využít příležitost či schopnost předejít hrozbám.

- *Plán tržeb* – tržby jsou základním zdrojem financování aktivit v podniku. Plánování tržeb vychází z pravidla z prognózy vývoje trhu, cen, plánování prodeje a plánování cen vlastních produktů. Pro odhad vývoje trhu je významným ukazatelem, zda poptávka po zboží u cílových zákazníků poroste, zůstane stejná nebo poklesne. Tento ukazatel je pro finanční plánování velmi důležitý, protože pokud by se vývoj trhu špatně odhadl, pro společnost by to mělo neblahé následky. Například pokud by poptávka po výrobcích byla vyšší než je plánovaná výrobní kapacita, firma by nemohla uspokojit všechny zákazníky. Naopak pokud by byla poptávka nižší, došlo by k nízkému odbytu výrobků.
- *Plán cash flow* – vychází z plánu tržeb za daný rok a z očekávané skutečnosti běžného roku a je sestaven pomocí metody procentního podílu na tržbách za celé plánované období.
- *Plánovaná rozvaha* – výchozím dokumentem pro sestavení plánované rozvahy je plán cash flow. Zobrazuje důsledky investiční aktivity dlouhodobého i oběžného majetku firmy.
- *Plánovaný výkaz zisku a ztráty* – pomocí plánování výkazu zisku a ztráty může být porovnána výše úvěrů, které jsou zahrnuty ve finančním plánu na celé období, a také výše úroků, které z nich vyplývají.
- *Plánování rozpočtu investičních výdajů* – jedná se o rozpis jednotlivých výdajů, které bude firma provádět v každém roce plánovaného období. Plán rozpočtu investičních výdajů bývá nejčastěji sestaven na období 5 let, přičemž od 2. roku může být část investičních výdajů naplněna nekonkrétními akcemi a dochází k vytváření rezervy v rozpočtu.
- *Rozpočet dlouhodobého externího kapitálu* – udává, jaký bude přírůstek salda dlouhodobých zdrojů na příjmy a výdaje v jednotlivých letech finančního plánu. (FOTR, 1999)

Analýza a zhodnocení podniku

Analýza a zhodnocení vnitřního prostředí podniku je zaměřena na jednotlivé části:

- *Analýza silných a slabých stránek* – mezi silné stránky podniku se řadí ty činnosti, ve kterých společnost vyniká nad konkurencí. Do slabých stránek patří naopak ty, kde má podnik oproti konkurenci potřebu dalšího zlepšení
- *Analýza ekonomické situace* – vychází z finanční analýzy a mezi hlavní ukazatele je možné zahrnout např. ukazatele aktivity, likvidity, rentability, aj.
- *Analýza zdrojů* – vychází z technicko – ekonomické analýzy, která poukazuje na zajištění výrobního procesu potřebnými stroji, surovinami, energiemi a materiály. Zabývá se také pracovní silou a jejich odbornými znalostmi a dovednostmi a v neposlední řadě také potřebou inovací ve výrobním procesu.
- *Analýza výrobního programu* – poskytuje informace o jednotlivých výrobcích v závislosti na očekávaném tempu růstu prodeje. Tomuto kroku předchází několik dalších analýz. (FOTR, 1999)

Analýza okolí podniku a predikce jeho vývoje

Pro sestavení strategické analýzy nestačí pouze analýza vnitřního prostředí podniku. Pro komplexní obraz o celkové situaci podniku je potřeba zaměřit se i na okolí podniku, které neustále podléhá změnám. U analýzy okolí podniku je potřeba se zaměřit jak na nejbližší okolí, tedy mikro prostředí, ale i na makro prostředí.

- Při analýze *mikro prostředí* je potřeba zaměřit se na predikci a analýzu:
 - Aktuální situace na trhu a jeho budoucí vývoj
 - Vývoj cen a dostupnosti energií a surovin na trhu
 - Konkurence
- U analýzy *makro prostředí* je nutné zaměřit se na predikci a analýzu:
 - Technický a technologický vývoj prostředí
 - Legislativa
 - Vývoj na finančním trhu
 - Vývoj podmínek na mezinárodní úrovni

Postup tvorby dlouhodobého finančního plánu

Finanční plán je jednou ze součástí strategického plánu a jeho jednotlivé kroky lze rozdělit na:

- a) Analýza a hodnocení podniku
- b) Analýza a prognóza vývoje okolí podniku
- c) Stanovení poslání a cílů podniku
- d) Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie
- e) Vlastní zpracování plánu (FOTR, 1999, str. 12)

3.4 Finanční plán z věcného hlediska

Taktická rozhodnutí

Taktická rozhodnutí ve většině případů nevyžadují velké finanční zásahy, proto nijak zásadně nemění dosavadní činnosti podniku. Jedná se především o rozhodnutí nákupu nového stroje, nákupu většího množství zásob na sklad, apod. Protože výsledek taktického rozhodování jde ve většině případů předem vypočítat, je hned jasné, zda ponese kladné či záporné následky. Proto chod podniku nijak neohroží. (KONEČNÝ, 2002)

Operativní rozhodnutí

Oproti taktickému rozhodnutí operativní rozhodování vyžaduje větší investice a pro činnost společnost může přinést velké změny. Toto rozhodnutí s sebou nese velké riziko, jelikož pro jejich dosažení je použito mnoho finančních prostředků. Z toho důvodu je potřeba vše důsledně naplánovat, protože chybné rozhodnutí může vést ke ztrátě, někdy i k zániku celého podniku. (KONEČNÝ, 2002)

Postup tvorby finančního plánu

Procesu sestavování finančního plánu předchází spousta dílčích činností, které pomohou identifikovat současnou situaci podniku a stanovit prognózy na budoucí plánované období. Sestavení finančního plánu firmy probíhá podle následujícího postupu.

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů podniku,

- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů podniku s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu. (BLAŽEK, 2006, str. 39)

Pro sestavení finančního plánu je potřeba brát ohled také na nadřazené záměry společnosti, které jsou definovány například v poslání společnosti, strategickém plánu, kodexu, apod. Pokud má plán co nejvíce odpovídat skutečnosti, je potřeba zajistit kvalitní informační zdroje, které budou základem pro predikci budoucího vývoje. Návrh samotného plánu je nejdůležitější částí celého procesu. V průběhu plánování se verze plánu mění v závislosti na zjištěných skutečnostech a výsledkem je finální podoba finančního plánování, která bude schválena a uvedena do praxe. S tímto plánem pak musí být seznámit jednotlivé útvary společnosti, především potom ty, kterých se plán přímo dotýká. (BLAŽEK, 2002)

3.5 Metody tvorby finančního plánu

Pro tvorbu finančního plánu neexistuje jednotný postup. Mezi základní metody, které se využívají při tvorbě finančního plánu, můžeme zařadit:

- Metoda procentuálního podílu na tržbách
- Regresní metoda
- Metoda poměrových finančních ukazatelů
- Analýza nulového bodu
- Finanční modely (simulační a optimalizační)

Metoda procentuálního podílu na tržbách

Primární data pro sestavení finančního plánu pomocí metody procentuálního podílu na tržbách se získávají z plánu tržeb. Základem této metody je vyhotovení plánu peněžních toků, který má zhodnotit objem výdajů společnosti na investice, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Výsledná hodnota určí, zda firma hospodaří s přebytkem nebo schodkem z investiční a provozní činnosti. Dále je zhotovena plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka na

celé období. Plán investic je zahrnut v rozpočtu investičních výdajů, který zobrazuje plán investic na každý rok období. Výsledkem je suma investičních výdajů, kde je také třeba určit rozpočet dlouhodobých externích zdrojů. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Regresní metoda

Pro delší plánované období je vhodná právě regresní metoda. Stejně jako metoda procentuálního podílu na tržbách vychází z plánu tržeb. Předchozí metoda je založena na fixním poměru tržeb a jednotlivých položek aktiv a pasiv, regresní metoda bere v úvahu proměnlivost mezi tržbami a položkami rozvahy. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metoda využívá pouze vybrané poměrové ukazatele a plánované tržby, ze kterých je následně zhotovena plánovaná rozvaha nebo korekce východiskové rozvahy, která byla sestavena pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Poměrové ukazatele, které jsou pro sestavení finančního plánu využity, slouží jako vzorové hodnoty, kterých by chtěl podnik dosáhnout v budoucím období. Do těchto ukazatelů mohou být zahrnuty finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele stejného podniku v daném oboru nebo konkurence. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Analýza nulového bodu

Pomocí analýzy nulového bodu se zjišťuje proveditelnost nových projektů, variant plánu a minimum podnikatelské aktivity. Jedná se o minimální hodnotu, kdy podnik ještě nezaznamenává ztrátu. Tato analýza identifikuje změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Simulační a optimalizační finanční modely

Simulační modely jsou využity při vypracování plánových finančních dokumentů v několika variantách, podle předem určených předpokladů. Optimalizační finanční

modely se snaží najít co nejoptimálnější řešení při daných předpokladech a omezeních. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Metoda ukazatelů doby obratu

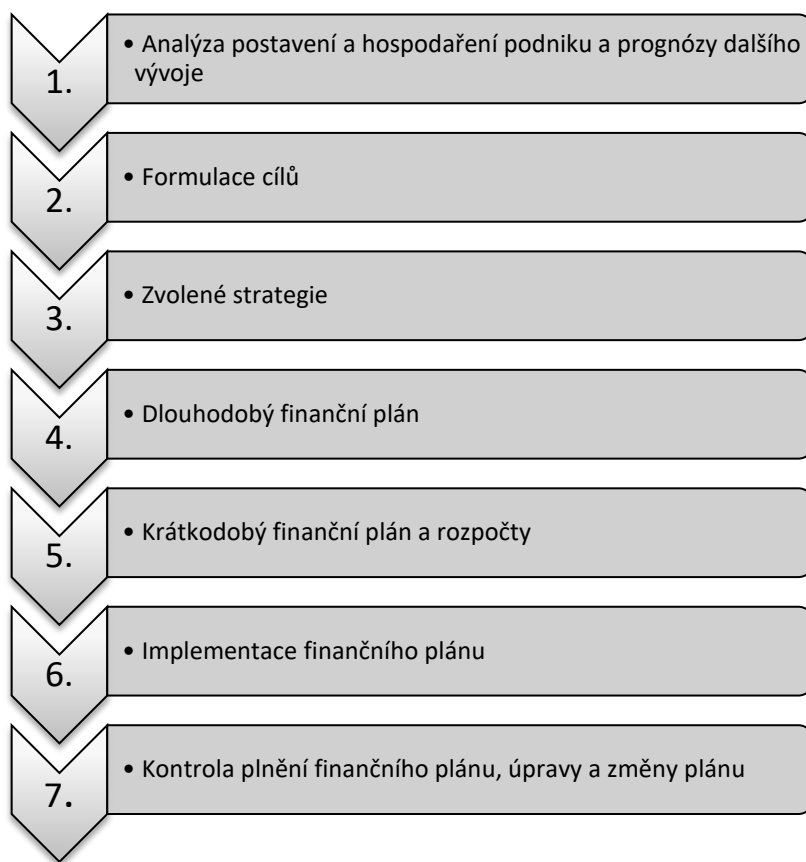
Metoda ukazatelů doby obratu je založena na využití ukazatelů z finanční analýzy. Z této analýzy využívá vztahy mezi tržbami a ukazateli aktivity, mezi které patří hodnoty oběžného majetku a krátkodobých závazků.

3.6 Struktura finančního plánu

Finanční plánování probíhá v několika krocích, které na sebe postupně navazují.

- A) Finanční analýza podniku
- B) Formulace cílů
- C) Zvolené strategie
- D) Dlouhodobý finanční plán
- E) Krátkodobý finanční plán
- F) Implementace finančního plánu
- G) Kontrola plnění finančního plánu, úpravy a změny plánu. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Obr. 1 - Postup tvorby finančního plánu



(Zdroj: PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008, str. 215, vlastní zpracování)

Základním dokumentem pro finanční plánování je důkladně zpracovaná finanční analýza. Ve finanční analýze je posouzena finanční a hospodářská situace a její budoucí vývoj, vnitřní a vnější podmínky společnosti, a také je zde provedena SWOT analýza.

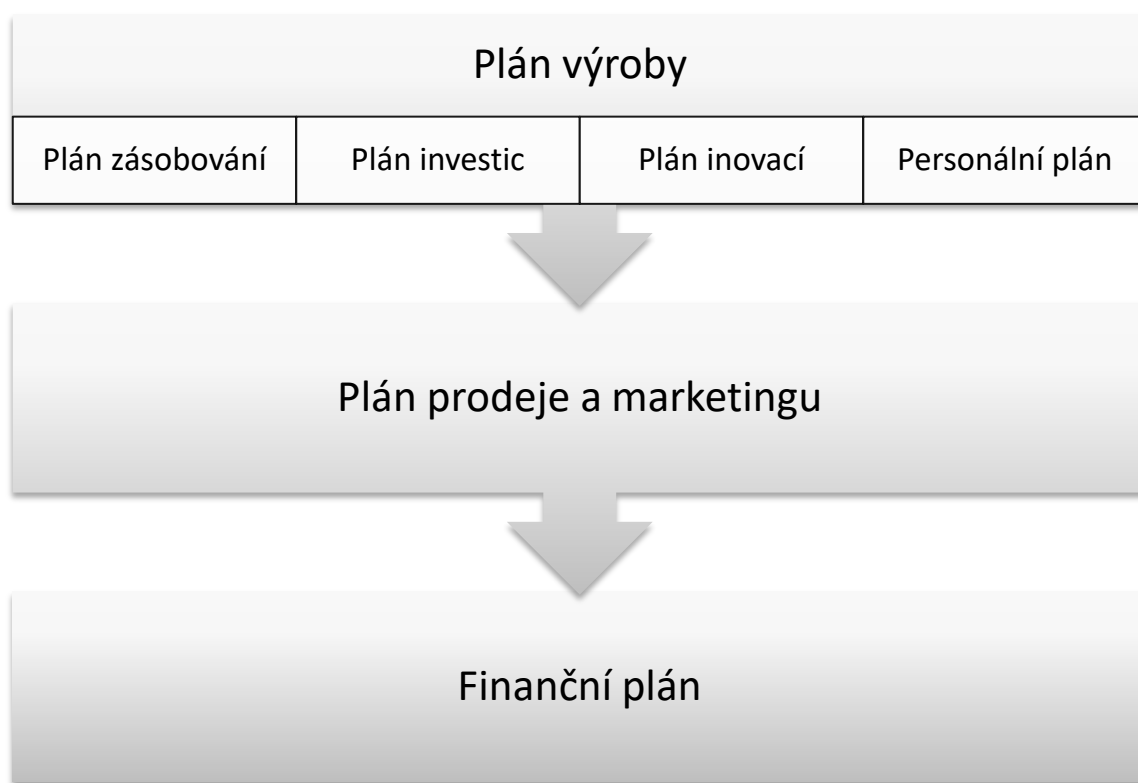
Budoucí cíle podniku jsou poté stanoveny na základě zhotovené finanční analýzy a prognóz budoucího vývoje situace v podniku a na trhu. Slouží nejen pro proces plánování, ale jsou také normou pro měření výkonnosti managementu. Základním obecným cílem, který může podnik sledovat, je zvyšování tržní hodnoty podniku či zvyšování zisku. Mezi specifické cíle mohou být zařazeny např. růst objemu prodeje, výroby, míra zadluženosti, likvida, aj.

Z cílů dále vychází strategie podnikání, která je dále rozdělena na strategii investic, strategii v oblasti inovací, pronikání na nové trhy, financování, aj.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na základě prognóz budoucího vývoje na 3-5 let a jeho úkolem je plánování financování. Krátkodobý finanční plán je sestavován na dobu několika měsíců až jeden rok a souvisí především s běžnou hospodářskou činností a s operativním řízením podniku.

Finanční kontrola porovnává skutečné dosažené výsledky s finančním plánem, zjišťuje, do jaké míry se finanční plán odlišuje od skutečnosti a na základě těchto poznatků se snaží navrhnout řešení, která povedou k dosažení vytyčených cílů. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008)

Obr. 2 – Vztah finančního plánu a ostatních plánů podniku



(Zdroj: PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2008, str. 212, vlastní zpracování)

3.7 Kontrola plnění finančního plánu

Průběžná kontrola plnění finančního plánu je důležitým nástrojem finančního řízení. Finanční kontrole podléhá jak plnění vytyčených cílů, tak i odchylky od plánovaných hodnot, které jsou ukazatelem odklonění od očekávaných hodnot a mohou signalizovat porušení plnění plánu. Aby finanční kontrola plnila svůj účel, je potřeba plnit několik základních podmínek.

- Zajištění srozumitelnosti poskytovaných informací pro finanční manažery
- Objektivnost finanční kontroly
- Hospodárnost finanční kontroly
- Odchylky od plánu je potřeba neprodleně oznámit příslušným osobám
- Nastínit kroky k nápravě v kontrolních zprávách
- Sledovat možnost změn v budoucnosti, které mohou být dopředu ovlivněny

Operativní finanční kontrola

Operativní kontrola je zaměřena na kontrolu ukazatelů, které nejlépe znázorňují nedostatky v činnosti podniku. Předmětem zkoumání je především zisk, oběžná aktiva, krátkodobá pasiva, příjmy a výdaje společnosti. Základem této kontroly je porovnání skutečných hodnot účetních výkazů s hodnotami minulými a jejím cílem je zaznamenat odchylky mezi těmito hodnotami a upozornit na varovné signály v nepříznivých trendech. (GRÜNWALD, 2007)

Strategická finanční kontrola

Strategická finanční kontrola sleduje vývoj vnějšího prostředí podniku, které se neustále mění a získaným poznatkům se snaží přizpůsobit dlouhodobý finanční plán společnosti. Strategická kontrola se věnuje především plánovaným dlouhodobým finančním zdrojům a pořízení dlouhodobého majetku. (GRÜNWALD, 2007)

4 Finanční analýza

4.1 Úvod do finanční analýzy

Finanční analýza je velmi významnou součástí finančního řízení podniku, jejímž hlavním úkolem je zhodnocení minulosti, současného stavu (finanční zdraví podniku) a následné posouzení předpokládané budoucího finančního hospodaření podniku. Hlavním účelem finanční analýzy je dospět k určitým závěrům o celkové hospodářské a finanční situaci podniku, které budou důležitými podklady pro finanční plánování a rozhodování na příští období a budoucí finanční situaci podniku. Pomocí kvalitně zpracované finanční analýzy může podnik včas rozpoznat možná rizika, kterým může v budoucnu předejít a zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Získané hodnoty, činnosti a výpočty spojené s finanční analýzou slouží k úspěšnému řízení podniku.

„Cílem finanční analýzy podniku je z pravidla:

- Posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- Analýza dosavadního vývoje podniku,
- Komparace výsledků analýzy v prostoru,
- Analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- Poskytnutí informací pro rozhodování v budoucnosti,
- Analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- Interpretace výsledků včetně návrhu vývoje a výběr nejvhodnější varianty.“(SEDLÁČEK, 2007, str. 4)

Finanční analýza je rozdělena do dvou částí:

- **Interní analýza** – vychází z vnitřních zdrojů společnosti a k rozboru hospodaření podniku může využívat veškeré informace, které se v podniku nachází.
- **Externí analýza** – analytici, kteří vytváří externí finanční analýzu, mohou využívat veškeré zdroje, které jsou povinně zveřejňovány. (GRUBLOVÁ, 2007)

Finanční analýzu můžeme rozdělit do tří základních etap:

- a) *První etapa* – prvotní rozbor jednotlivých ukazatelů, jehož výsledkem je zjištění odchylek od normálního stavu
- b) *Druhá etapa* – po prvotní analýze následuje hlubší průzkum zjištěných odchylek a pomocí vyšetřování stanovení jejich příčin
- c) *Třetí etapa* – následuje identifikace příčin odchylek a následuje návrh na jejich odstranění a předejití v budoucnosti (GRUBLOVÁ, 2007)

Finanční zdraví podniku

Primárním cílem podniku je v první řadě přežití a následuje dosažení co nejlepšího hospodářského výsledku, tedy maximalizace zisku. Finančně zdravý podnik je charakteristický svou schopností včas uhrazovat své závazky a také svou schopností tyto závazky splácet i v budoucnosti.

Finanční zdraví podniku je ovlivněno:

- Likviditou
- Rentabilitou podniku

Pokud je podnik finančně zdravý, bude mít větší šanci dosáhnout na získání půjček na své podnikání, ale pokud bude dosahovat dobrých hospodářských výsledků, nebude k financování potřebovat cizí zdroje a svůj rozvoj bude moci pokrýt vlastními zdroji.

Finanční tíseň

Do finanční tísně se dostane podnik, který má problémy se splácením svých závazků, které nemohou být vyřešeny bez zásahu do způsobu financování podniku. (GRÜNWALD, 2007)

4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro vytvoření finanční analýzy je základním zdrojem především účetnictví firmy, a to zejména účetní závěrka. Účetní závěrka je povinně zveřejňovaný dokument, který musí mít vypracovaný každá společnost a v České republice je tento dokument upraven zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Firma si sama vybere, které zdroje dat pro finanční analýzu využije a při tom bere také ohled na

metodu, kterou si pro analýzu zvolí. Zdroje informací, které jsou využívány pro finanční analýzu, mohou být dělena podle jejich původu a podle typu. (GRÜNWALD, 2007)

Zdroje informací podle původu

Kromě účetních dat jsou pro vytváření finanční analýzy využívána i ostatní podniková data a externí data.

Mezi *ostatní podniková data* patří nejrůznější interní statistiky, které si podnik vytváří sám. Jedná se například o statistiky poptávky po výrobcích, statistiky výroby či prodeje jednotlivých výrobků, zaměstnanost v podniku, vývoj mezd, aj. Ostatní data jsou čerpána také z vnitropodnikových směrnic, nezávislých hodnocení, predikcí a zpráv vedoucích jednotlivých oddělení a managementu podniku.

Externí data, která se využívají jak pro interní tak i pro externí finanční analýzu, vychází z ekonomického prostředí podniku. Velkou roli hrají statistiky vytvářené Českým statistickým úřadem, ministerstev (např. Ministerstva průmyslu a obchodu), informace zveřejňované odbornými časopisy a poradci, aj.

Účetní data jsou významným zdrojem pro získání a předání informací, která umožňují vytvoření představy o hospodaření společnosti a pro odpovědné osoby jsou také důležité při rozhodování o budoucí finanční strategii. Mohou být také nazvána jako oficiální data, protože každý podnik je musí ze zákona zveřejňovat. Účetní data podniku vychází z účetních výkazů finančního účetnictví, kde jsou zaznamenávána aktiva podniku a vytváří finanční výkazy, které dále slouží k sestavení účetní závěrky. Data mohou také pocházet z přílohy účetních závěrek, z vnitropodnikového účetnictví, výročních zpráv, údajů o vývoji stavu zakázek, zpráv o strategii podniku, plánovaných rozpočtů, průzkumů trhu a dalších interních analýz. Účetní data jsou určena hlavně pro interní využití. (GRÜNWALD, 2007)

Zdroje informací podle typu

- **Finanční informace** vychází z účetnictví společnosti, jsou vyjádřené peněžními jednotkami a vypovídají o hospodaření společnosti za určité období
 - Aktiva a pasiva
 - Vlastní a cizí zdroje

- Náklady a výnosy
- Hospodářský výsledek
- **Nefinanční informace** nejsou zahrnuty v účetnictví firmy. Řádíme mezi ně počet prodaných výrobků a zásob, počet zaměstnanců firmy, spotřeba energie, ale také informace o konkurenci v daném odvětví, postavení na trhu či různá vládní ustanovení

Účetní výkazy podniku zaznamenávají hospodářské procesy. Mezi tyto základní účetní výkazy, které musí mít každý podnik vypracované, patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

A) Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který zaznamenává finanční zdroje a zdroje krytí majetku podniku k určitému datu. Rozvaha se vyjadřuje v peněžních jednotkách a je rozdělena na dvě části:

- Aktiva – v rozvaze jsou členěna podle likvidity – od nejméně po nejvíce likvidní
- Pasiva – jsou v rozvaze členěna podle svého původu a to na vlastní kapitál a cizí zdroje

Při tom musí platit, že celková aktiva se rovnají pasivům celkem. Rozvaha by měla přehledně zobrazovat strukturu majetku, strukturu kapitálu a finanční situaci podniku. Porovnáním po sobě jdoucích bilancí může podnik zjistit, jak se jeho hospodářská situace vyvíjí v čase. (GRÜNWALD, 2007)

B) Výkaz zisku a ztráty

Podnikatelé a manažeři informace o výsledcích činností podniků potřebují znát v průběhu roku, nejlépe měsíčně a to nejen v podobě výsledného stavu hospodářského výsledku, ale také vzhledem k jeho struktuře dle jednotlivých oblastí činností podniku. Proto se vedle rozvahy sestavuje další výkaz, a to výkaz zisku a ztrát. Zisk, který je kvantifikovaný prostřednictvím výkazu zisku a ztrát se znázorňuje rozdílem mezi výnosy a náklady. Pomocí výkazu zisku a ztráty je zjištěn:

- *Provozní hospodářský výsledek*, který je dán rozdílem mezi provozními výnosy a provozními náklady
- *Hospodářský výsledek z finančních operací* je zjištěn rozdílem mezi finančními výnosy a finančními náklady
- *Mimořádný hospodářský výsledek* je rozdílem mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady
- *Hospodářský výsledek* za dané účetní období je pak určen jako součet jednotlivých těchto ukazatelů. Výsledkem je zisk, kdy celkové výnosy převyšují nad celkovými náklady nebo ztráta, kdy celkové náklady jsou vyšší než celkové výnosy. (GRÜNWALD, 2007)

Cash flow

Výkaz cash flow se pro danou společnost vyvábí jedenkrát za rok. Zaznamenává informace o reálných peněžních tocích za celé účtovací období. Za peněžní toky jsou označeny příjmy a výdaje peněžních prostředků, které podnik v daném období realizoval. Protože se jedná o uzávěrku k určitému datu a následující den se již hospodářská situace může změnit, nevypovídá příliš o skutečném hospodaření s penězi.

Pro zjištění cash flow můžeme použít dva způsoby:

- **Přímá metoda** – rozdílem součtu všech příjmů a všech výdajů společnosti zjistíme cash flow
- **Nepřímá metoda** – vychází z čistého zisku za dané období, které jsou upraveny o ty položky, jež se netýkají pohybu prostředků v průběhu sledovaného období. (GRÜNWALD, 2007)

4.3 Uživatelé finanční analýzy

Metoda finanční analýzy se volí také podle toho, pro kterou skupinu uživatelů je určena. Protože každá skupina vyžaduje odlišné informace, pro finanční analýzu se využívají jen vybrané ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány a mají tak větší vypovídající hodnotu

Vlastníci neboli investoři jsou osoby, které do podniku vkládají svůj vlastní kapitál. Sledují, zda jsou jejich vynaložené prostředky zhodnocovány a náležitě využívány. Jejich cílem je maximalizace vloženého kapitálu. Vlastník potřebuje také informaci, jak velký podíl z jeho výnosů bude vložen zpět do provozu společnosti a jaký podíl mu bude vyplacen formou dividend. Významnou informací je pro něj také tržní hodnota a likvidita jeho investice na kapitálovém trhu a o stabilitu a rozvoj společnosti.

Věřitelé financují veškeré potřeby, které povedou k úspěchu podniku, ale zároveň musí zvážit, zda jejich investice neponese riziko nesplacení dluhu či případnou likvidaci podniku. Věřitel si sám musí ocenit riziko návratnosti. Pro věřitele je nejdůležitější sledování dlouhodobé schopnosti splácet své závazky a ziskovost daného podniku. Z finanční analýzy se věřitelé mohou dozvědět, zda je podnik schopen plnit svoje závazky. Je pro ně hlavní, aby se jim navrátil kapitál, který do společnosti vložili.

Management finanční analýzu zpracovává z důvodu plánování krátkodobého a dlouhodobého řízení společnosti. Slouží pro rozhodování, jakým způsobem se budou rozdělovat vlastní finanční zdroje a zda bude potřeba využití externím finančním zdrojů. Pro vedení společnosti je důležité znát efektivnost a ziskovost provozu firmy a zjistit, zda vynaložené zdroje byly efektivně využity. (ČERNÁ, A., DOSTÁL, J., SŮVOVÁ, H., ŠPAČEK, E. HUBÁLEK, K 1999; GRÜNWALD, 2007)

Obr. 3 – Uživatelé finanční analýzy



Zdroj: (RŮŽIČKOVÁ, 2011, str. 12)

4.4 Metody pro sestavení finanční analýzy

Výběr správné metody je základ pro úspěšnou a kvalitní finanční analýzu, ale mnohdy bývá obtížné zvolit tu správnou. Pomocí finanční analýzy se zjišťuje finanční a hospodářská situace společnosti. V následující kapitole budou představeny metody finanční analýzy, které budou následně použity v konkrétních situacích na zvolenou společnost. (SEDLÁČEK, 2007)

Analýza absolutních ukazatelů

K analýze absolutních ukazatelů jsou využívány údaje, které jsou obsaženy v účetních výkazech společnosti. Analýza sleduje jak absolutní změny hodnot daných ukazatelů v čase, tak i jejich procentuální změnu. (SEDLÁČEK, 2007)

A) Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy se zkoumá vývoj meziročních změn dané veličiny v čase a následně se porovnává s minulým obdobím. Z těchto změn může být také odvozen budoucí vývoj daných ukazatelů. Potřebná data jsou zaznamenána ve výročních zprávách a také v účetních výkazech společnosti. Absolutní i procentuální změny jednotlivých položek se vyhodnocují horizontálně.

- Absolutní změna – je dána rozdílem současných hodnot oproti hodnotám z minulého účetního období
- Relativní změna – jedná se o změnu oproti minulému období, která je vyjádřena v procentech

B) Vertikální analýza

Spolu s horizontální analýzou tvoří základní metody finanční analýzy. Vertikální analýza zkoumá jednotlivé údaje ve sloupcích. Posuzuje strukturu aktiv a pasiv, kdy aktiva podávají informaci o investiční činnosti společnosti a pasiva podávají informaci, jaké zdroje byly použity na pořízení aktiv. Vertikální analýza nám ukáže pohled na finanční a majetkovou strukturu podniku a jejich poměr. (SEDLÁČEK, 2007)

Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů je zaměřena na likviditu společnosti. K analýze slouží tzv. finanční fondy, které jsou označeny jako shrnutí stavových ukazatelů, která jsou vyjádřena jako rozdíl mezi určitými položkami krátkodobých aktiv a pasiv.

- *Čistý pracovní kapitál* je dán rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a poukazuje na schopnost podniku splácet své závazky, tedy na likviditu. Pro věřitele je důležité, aby ČPK dosahoval kladných hodnot. Čím vyšší je výsledná hodnota ČPK, tím lépe pro věřitele, protože to značí o schopnosti podniku dostát svým závazkům. Naopak pokud jsou hodnoty záporné, podnik není schopen splácet své závazky. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

- *Čisté pohotové prostředky (Peněžní finanční fond)* – je vyjádřen rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky, neboli penězi v hotovosti či na běžném účtu a okamžitě splacenými závazky. Peněžní finanční fond je využíván především pro sledování okamžité likvidity

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

- *Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond* – je vypočten jako rozdíl oběžných aktiv snížen o zásoby, nelikvidní pohledávky a krátkodobá pasiva. Jedná se o střední cestu mezi předchozími dvěma metodami ČPP a ČPK.

$$\text{Čistý peněžně pohledávkový fond} = \text{OA} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} \\ - \text{krátkodobé závazky}$$

Analýza tokových ukazatelů

Základním ukazatelem analýzy je výsledek hospodaření společnosti, který je určen rozdílem mezi výnosy a náklady. Analýza tokových ukazatelů udává změny, ke kterým došlo za určité období. (SEDLÁČEK, 2007)

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů zpracovává data, která získala z účetní závěrky a patří mezi nejvíce využívané metody finanční analýzy. Ukazatele jsou vyjádřeny poměrem jednotlivých dat z účetních výkazů. (SEDLÁČEK, 2007)

Velkou výhodou této metody je možnost zpracování velkého množství dat a také možnost porovnání s konkurenčními podniky v daném oboru.

Mezi poměrové ukazatele se řadí:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatel produktivity práce
- Ukazatele kapitálového trhu

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou využity následující druhy zisků:

Tab. 1 – Druhy zisků

EAT (Zisk po zdanění)
+daň z příjmu
EBT (Zisk před zdaněním)
+nákladové úroky
EBIT (zisk před zdaněním s úroky)
+odpisy
EBDIT (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, Vlastní zpracování)

A) Ukazatele rentability

Rentabilita je základním ukazatelem výnosnosti vloženého kapitálu. Samotnou rentabilitu můžeme vypočítat jako podíl výnosů a vloženého kapitálu.

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{vložený kapitál}}$$

- **ROI - Rentabilita investovaného kapitálu** – jedná se o nejdůležitější ukazatel, jehož úkolem je zhodnocení podnikatelské činnosti společnosti. Jeho výsledek informuje o účinnosti celkového kapitálu vloženého do podniku. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový kapitál}}$$

- **ROA - Rentabilita aktiv** - podává informaci o tom, jak podnik dokázal zhodnotit vložený kapitál. Rentabilita aktiv je vypočítána jako podíl EBIT a celkových aktiv s tím, že nebere ohled na zdroj financování. (SEDLÁČEK, 2007)

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

- **ROE - Rentabilita vlastního kapitálu** – udává výnosnost vloženého kapitálu, proto je tento ukazatel významný pro vlastníky, akcionáře a investory. Úroveň

ROE je závislá na rentabilitě vlastního kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. (SEDLÁČEK, 2007)

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

- **ROCE** - *Rentabilita dlouhodobých zdrojů* – ROCE je využíván zejména k porovnání mezi podniky. Ukazatel nás informuje o ziskovosti vložených dlouhodobých zdrojů – vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

- **ROS** - *Rentabilita tržeb* – pro vedení úspěšného podniku jsou tržby nezbytné, jelikož díky tržbám podnik může pokrýt své náklady vytvářet zisk. Ukazatel ROS zobrazuje ziskovost tržeb v podniku. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}}$$

B) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity znázorňují, s jakou efektivitou hospodaří společnost se svými aktivy. Pokud společnost vlastní přebytek aktiv, vznikají jí nadbyteční náklady a tím se snižuje i předpokládaný zisk. Na druhou stranu pokud jich má nedostatek, může přijít o potencionální výnosy v důsledku nevyužití podnikatelských příležitostí. (SEDLÁČEK, 2007)

- *Obratovost celkových aktiv* – ukazuje, kolikrát za jeden rok se obrátila aktiva, která do podniku vložili jak vlastníci, tak i věřitelé. Pokud je intenzita využívání aktiv menší než počet obrátek aktiv, je potřeba navýšit tržby, popřípadě prodat aktiva. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Obratovost celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

- *Obratovost stálých aktiv* – pokud jsou vypočtené hodnoty menší, než je průměr v daném oboru, je potřeba navýšení využití výrobních kapacit a snížení nebo na určitou dobu úplné vyloučení možné investice společnosti. Proto hraje významnou roli při rozhodování o investicích. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Obratovost stálých aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

- *Obratovost zásob* – je ukazatel který udává, kolikrát za rok jsou zásoby naskladněny a následně prodány. Pokud si společnost udržuje přebytečné zásoby, vznikají jí zbyteční náklady v podobě vyšších nákladů na skladování či zadržování finančních prostředků v zásobách. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- *Doba obratu zásob* – je ukazatel, který je vázán na obratovost zásob a říká, kolik dní od prodeje zboží po návrat peněz zpět do firmy jsou vázány peněžní prostředky na zboží. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\text{denní zásoba}}$$

- *Doba obratu pohledávek* – vypočtená hodnota ukazuje, kolik dní jsou vázány peněžní prostředky v pohledávkách. Výsledkem výpočtu je počet dnů, po které jsou peníze vázány v pohledávkách. Pokud je doba splatnosti delší, znamená to, že obchodní partneři včas nesplácí své závazky. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Obchodní pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

- *Doba obratu závazků* – podává informaci, jak dlouho obchodní partneři neuhradili své závazky společnosti. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Obchodní závazky}}{\text{Tržby}} * 360$$

C) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost společnosti udává, do jaké míry používá k financování cizí zdroje ve vztahu k vlastním zdrojům. Pro společnost je výhodnější k financování společnosti využít cizí zdroje, protože jsou méně nákladné než využívání zdrojů vlastních. Financování společnosti pomocí cizích zdrojů může vést k vyšší rentabilitě, na druhou stranu však nese riziko finanční nestability.

- *Celková zadluženost* - znázorňuje, do jaké míry jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. Pokud je hodnota zadluženosti vysoká, znamená vysoké riziko věřitelů, a proto by měla být tato hodnota v průběhu času klesající. (SEDLÁČEK, 2007)

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

- *Míra zadluženosti* – tento ukazatel je důležitý především pro banky, které poskytují společnosti úvěr. Ukazuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- *Kvóta vlastního kapitálu* – díky kvótě vlastního kapitálu může být určena finanční nezávislost společnosti. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

- *Úrokové krytí* – podává informaci, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Čím je hodnota úrokového krytí větší, tím nižší je věřitelské riziko. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

- *Dlouhodobá zadluženost* – tento ukazatel znázorňuje, jaká část firemních aktiv je financována pomocí dlouhodobých dluhů. Snaží se najít optimální poměr využití dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

D) Ukazatele likvidity

Likvidita se se dá obecně charakterizovat jako schopnost podniku plnit své závazky, tedy schopnost získání dostatečného množství prostředků na financování nákladů. Likvidita poměřuje ty ukazatele, kterými je možno platit s těmi, které je potřeba zaplatit.

- *Běžná likvidita* – ukazuje, kolikrát oběžná aktiva mohou pokrýt krátkodobé závazky. Pokud běžná likvidita dosahuje vyšších hodnot v podílu oběžných aktiv, poukazuje na nízkou rentabilitu. Pokud firma vlastní nadměrné množství zásob, nepatrný stav peněžních prostředků, apod., může se velmi snadno ocitnout v tíživé finanční situaci. (SEDLÁČEK, 2007)

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

- *Pohotová likvidita* – se snaží odstranit nevýhody běžní likvidity, proto z oběžných aktiv odstraňuje zásoby. Pokud je hodnota pohotové likvidity nízká, značí to o nadměrných zásobách. (SEDLÁČEK, 2007)

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

- *Okamžitá likvidita* – hovoří o schopnosti společnosti hradit právě splacené dluhy. (SEDLÁČEK, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

5 Strategická analýza okolí podniku

5.1 Představení společnosti IMI International, s.r.o.

Společnost IMI International je jedním ze tří předních světových dodavatelů pneumatických komponentů a automatizačních systémů. Je nejvýznamnějším členem nadnárodní investiční skupiny IMI group, která zaměstnává přibližně 16.000 lidí na celém světě (z toho 6.000 v IMI International). Roční obrat IMI group je 1,6 miliardy liber, z čehož obrat společnosti IMI International činí 439 milionů liber. Společnost IMI plc. vznikla v roce 1862 v anglickém Birminghamu. Začínala jako závod, který se zaměřoval především na výrobu lam, obrábění mosazi aj. (Zdroj: IMI International CZ)

Tab. 2 – Základní údaje společnosti IMI International, s.r.o.

Název firmy	IMI International s.r.o.
Právní forma	Společnost s.r.o.
Sídlo	Evropská 852, areál <u>CTPark</u> Modřice <u>Modřice</u>, 664 42
Počet pracovníků	Cca 600 zaměstnanců
Obor působení	Výroba a průmysl
Charakter procesů	Modernizace spalovacích motorů, pohony vrat a bran, naftové motory a servomotory, pohony, ventily, ventilové terminály, úpravny a regulátory vzduchu, šroubení

(Zdroj: IMI International CZ, vlastní zpracování)

Závod v Modřicích se řadí mezi přední světové výrobce pneumatických prvků a systému pro průmyslovou automatizaci. Dne 15. Října 2002 firma zahájila výrobu v České republice, v průmyslové zóně v Modřicích u Brna. Modřický závod produkuje pneumatické válce, ventily, tlumiče a další výrobky.

IMI International nabízí široký sortiment vysoce kvalitních výrobků pro řízení pneumatiky a hydrauliky, jako pohony, zařízení pro přípravu vzduchu, šroubení a ventily. Zásadou osvědčených značek výrobků, mezi které patří Lintra, Excelon, Pneufit, Martonair, Enots, Herion, FAS a Buschjost, je výrobní portfolio IMI Internationalu jedno z nevýznamnějších v tomto průmyslu.

Posláním společnosti IMI International je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. Úzce spolupracuje se zákazníky, aby tak získali hlubší znalosti jejich potřeb. (Zdroj: IMI International CZ)

The IMI Way

The IMI Way je určitým kodexem, jakým by se společnost měla chovat při provádění všech činností ve společnosti a určuje ducha celého podnikání. Program IMI Way se vztahuje na všechny ředitele, výkonné osoby, zaměstnance a další osoby podobných funkcí skupiny IMI.

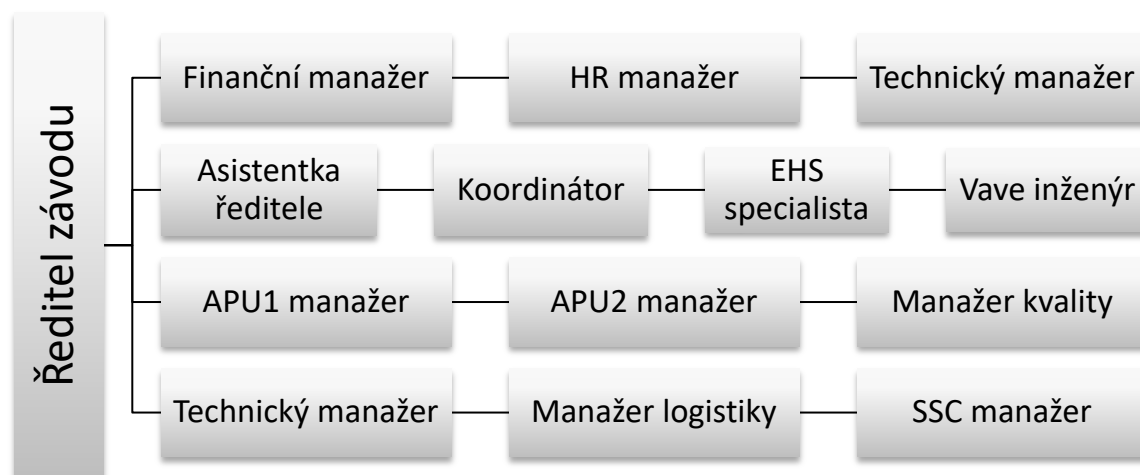
Cílem společnosti IMI je se stát nejobjektivnější a nejinovativnější společností na světě, která navrhuje technická řešení ve své kategorii.

Hodnoty IMI

- Špičkovost - Usilují o excelenci v dosahování výsledků
- Integrita - Jednání s integritou
- Inovace - Inovace a poskytnutí hodnoty zákazníkům

Standardy IMI – „napomáhají k tomu, aby dělali věci správně“ (Zdroj: IMI International CZ)

Obr. 4 - Organizační struktura společnosti



(Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)

5.2 PEST analýza

PEST je složení z úvodních pěti písmen pěti slov, která představují faktory ovlivňující přímo či nepřímo chod celé firmy. Pomocí této analýzy se zkoumá vnější prostředí, ve kterém daná společnost působí. Bývá také označována jako analýza změn okolí a umožňuje vyhodnotit případné dopady těchto změn na firmu. (BLAŽKOVÁ, 2007)

Jednotlivými hodnotícími faktory jsou:

- Politické (Policy)
- Ekonomické (Economic)
- Sociální (Social)
- Technické nebo technologické (Technology)

Politické faktory

Pokud chce firma podnikat na území České republiky, musí se řídit legislativou. Jedná se především o obchodní zákoník, zákoník práce, občanské zákoník, zákon o daních

z příjmu, aj. Porušení zákona a norem vede k sankcím, což může být pro podnik likvidační. Provoz společnosti IMI International, s.r.o. probíhá za účasti ISO Norem, evropských a dalších technických norem, které jsou nezbytně pro dodržení jakosti a standardu jejich výrobků a pro vývoz do zahraničí.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí České republiky velmi ovlivňuje chod celé společnosti. Mezi nejvýznamnější činitele, které ovlivňují prostředí firmy, patří HDP, nezaměstnanost, situace na českém trhu a zahraničních ekonomik, inflace, Evropská Unie a další. Důležitou roli hraje také průměrná mzda, která má v poslední době vzrůstající trend.

„Ve 3. čtvrtletí 2015 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 3,8 %, reálně se zvýšila o 3,4 %. Medián mezd činil 22 531 Kč.

Ve 3. čtvrtletí 2015 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda (dále jen „průměrná mzda“) na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 072 Kč, což je o 944 Kč (3,8 %) více než ve stejném období roku 2014. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,4 %, reálně se tak mzda zvýšila o 3,4 %. Objem mezd vzrostl o 5,4 %, počet zaměstnanců o 1,6 %.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 3,8 %, reálně o 3,4 %, v nepodnikatelské sféře vzrostla nominálně o 3,5 %, reálně o 3,1 %.“ (Zdroj: ČSÚ, průměrné mzdy 2015)

Zvyšování reálné mzdy může být pozitivní z hlediska nábory nových zaměstnanců, kteří budou více ochotni dojíždět do zaměstnání mimo město Brno. Naopak je tu reálná možnost úbytku zaměstnanců na obsazení pracovních pozic, protože klesá nezaměstnanost a také poptávka po práci. Z toho důvodu je potřeba novým zaměstnancům nabídnout benefity, kterými se společnost bude lišit od konkurence. Průměrná mzda v České republice stále roste. Pozitivní vývoj zaznamenává i HDP, které v celém sledovaném období roste.

Tab. 3 - Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR 2010 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP v mld. Kč	3 667,6	3 807,2	4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477,0
míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
míra nezaměstnanosti v %	9,6	8,6	9,4	8,2	7,5	6,2
průměrná mzda v Kč	23488	24319	25109	25128	25686	25476

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Sociální faktory

Sociální prostředí utváří společnost, ve které se firma nachází. Velmi důležitou roli hraje věkové, genderové, etnické složení, vzdělanost či životní úroveň. Pro nábor nových zaměstnanců je významná zaměstnanost obyvatelstva v České republice. Ke konci září letošního roku v České republice výrazně klesla nezaměstnanost, a to na 6 % což je oproti stejnému období v roce 2014 pokles o 1,3 %. V Jihomoravském kraji je míra nezaměstnanosti 6,2 %. Pokles nezaměstnanosti však může mít dopad na nábor nových zaměstnanců. Přibývá pracovních míst a zaměstnanci si mohou vybírat. Společnost IMI International v současné době zaměstnává více než 600 zaměstnanců ve výrobě a administrativních pozicích. Přesto však stále řeší problémy s náborem kvalifikovaných zaměstnanců. Špatná dostupnost zaměstnání z centra města Brna je velkou nevýhodou, i přesto, že společnost nabízí dopravu do práce zdarma. Situaci s náborem kvalifikované pracovní síly by jistě zlepšilo navýšení mezd a nabídka většího množství benefitů jako kompenzaci za čas strávený cestováním do zaměstnání.

Z hlediska věkové struktury je v posledních letech stálý trend stárnutí populace. Přibývá starších obyvatel, kteří se díky lepšímu zdravotnictví dožívají stále vyššího věku.

Tab. 4 – Věkové složení populace

Věk	Počet obyvatel	Podíl v %
0 až 10	1 230 279	11,67
11 až 20	943 390	8,95
21 až 30	1 356 551	12,87
31 až 40	1 713 768	16,26
41 až 50	1 486 743	14,11
51 až 60	1 344 783	12,76
61 až 70	1 365 832	12,96
71 až 80	730 800	6,93
81 až 90	329 926	3,13
91 až 99	35 405	0,34
100 a více	798	0,01
	10 538 275	100,00

(Zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování)

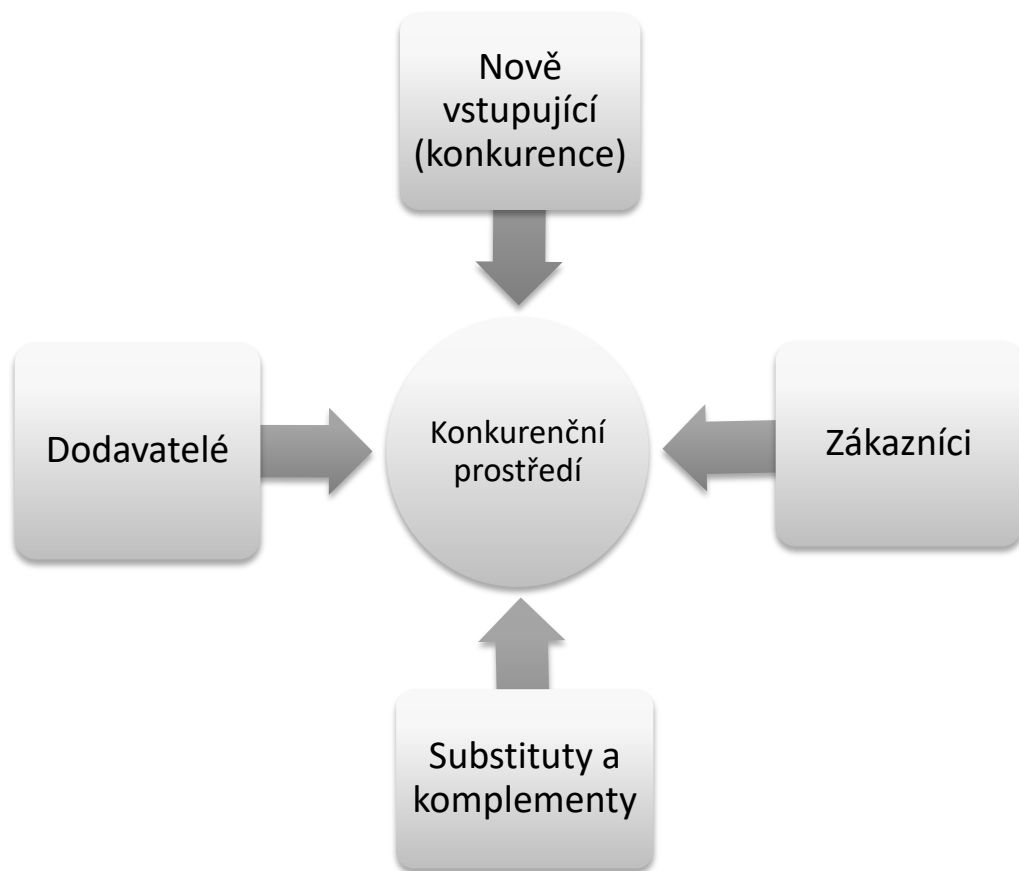
Technické a technologické faktory

Protože společnost IMI International, s.r.o. provozuje výrobní závod v Modřicích, je potřeba aby neustále dodržoval standard svých výrobků, aby si zajistil stálý odbyt u zákazníků. Z toho důvodu je důležité zajistit dobrou kvalitu výrobních technologií a na základě toho i modernizaci zastaralých strojů. Společnost nedávno vybudovala novou výrobní halu, která je vybavena moderním zařízením a díky kvalifikované pracovní síle a neustálému zlepšování pracovních procesů zajišťuje produkci kvalitních výrobků. Každoročně se část svých výnosů snaží investovat do modernizace technologického vybavení, aby se neustále zlepšovali jak oproti konkurenci, tak i v rámci celé skupiny IMI, kde závod v Modřicích patří mezi nejlepší.

5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení a snaží se o odvození síly konkurence v daném prostředí firmy. Model vymezuje pět sil, které jsou vzájemně propojené a přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy v daném odvětví.

Obr. 5 – Porterův model pěti sil



Zdroj: (GRASSEOVÁ, 2010, str. 191, vlastní zpracování)

Konkurence

Společnost IMI International, s.r.o. má na našem trhu velké množství konkurentů z České republiky, ale stále více konkurentů pochází ze zahraničí, především z Čínského trhu, kde velké množství komponentů nabízí za bezkonkurenční ceny. Pokud se zaměříme pouze na český trh, je největším konkurentem pražská společnost Festo, která v objemu výroby společnost IMI International předčí. Společnost Festo se

zaměřuje především na komponenty, které jsou určeny pro sestavování složitějších systémů. Aby se IMI International odlišil od konkurence a získal na trhu vyšší postavení, bylo by vhodné přijít na trh s řešením, které je ušité na míru přímo jednotlivým zákazníkům. Nabídnout jim lepší zákaznický servis, upravit výrobky přímo podle požadavků zákazníka. Za tyto služby by si mohli nastavit vyšší marže, nemuseli se příliš spoléhat na objem produkce a zákazníci by jistě ocenili osobní přístup. IMI International, s.r.o. svoji produkci zaměřuje především na velké evropské automobilky (Scania, Volvo), ale spousta možností se nachází také na rychle se rozvíjejících trzích Jižní Ameriky v Kolumbii a Ekvádoru, kde je v poslední době zaznamenán velký hospodářský růst. Obě země investují do rozvoje infrastruktury, a to hlavně do železniční dopravy, kde společnost najde velké uplatnění.

Odběratelé

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro každý obchod velmi důležité, což si vedení společnosti velmi dobře uvědomuje. Proto se každým rokem snaží zlepšovat své služby, zkracovat dobu dodání zboží a také investuje do zákaznických center. Velkou výhodou pro závod v Modřicích bylo také zřízení centra sdílených služeb, které se stará o včasné vystavení a uhrazení faktur. Neustálé zlepšování služeb tak IMI International zajišťuje stálou klientelu a zákazníci tak díky kvalitní spolupráci nemají potřebu vyhledávat jiné výrobky u konkurence. Pro zákazníky je také velmi důležitá cena, za kterou si mohou produkty pořídit. Proto se IMI International, s.r.o. snaží o takovou produkci, která bude kvalitní po technické stránce, a zároveň budou moci zákazníkům nabídnout přijatelnou cenu, aby tak obstáli v konkurenčním boji. Asi největšími odběrateli jsou evropské automobilky Scania a Volvo, kterým společnost dodává pneumatické prvky a automatizační systémy.

Dodavatelé

Konkurence je pro společnost v daném odvětví velká a stále narůstá s příchodem nových zahraničních firem, které mohou konkurovat především cenou. Za dobu své existence si IMI International, s.r.o. už vydobyl své místo na trhu, přesto však k výborné kvalitě svých produktů musí neustále snižovat ceny konečných výrobků a tak také hledat levnější komponenty pro jejich výrobu. Dodavatelé proto hrají velmi významnou roli. Při modernizaci a výstavbě nové výrobní haly se rozšířily i prostory skladu, které

umožňují nákup většího množství komponentů, což má pozitivní dopad na ceny, které jsou při objednání většího množství zboží nižší. Dodavatelů, u kterých IMI International, s.r.o. nakupuje, je dostatek, proto je jejich vyjednávací síla malá. Proto pokud by došlo ke zvýšení cen komponentů, není pro společnost problém přejít k jinému dodavateli, který by nabídl stejnou či podobnou kvalitu výrobků za nižší ceny.

Substituty

Přesto, že firma se zabývá specifickými výrobky, které v takové kvalitě vyrábí jen malé množství firem, pravděpodobnost náhrady za jiné výrobky tu je. Substituty budou především výrobky zakoupené u konkurence, kterých je na trhu velké množství. Proto je potřeba udržovat a zlepšovat služby pro zákazníky a kvalitu výrobků.

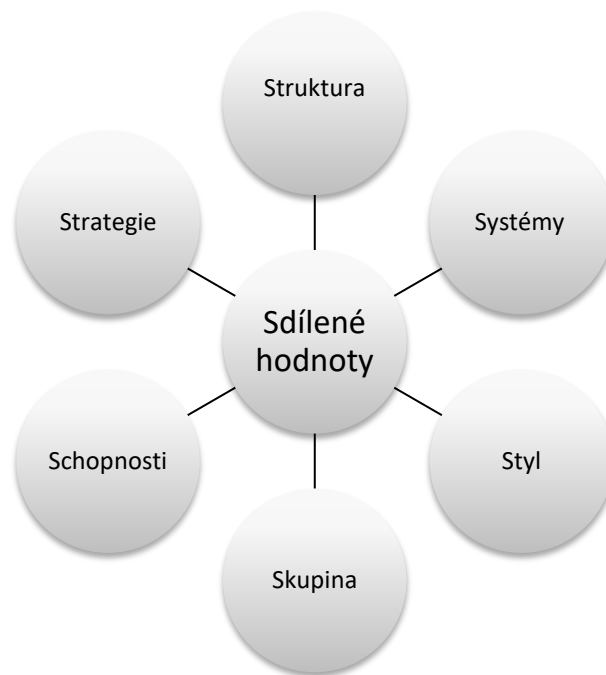
Vstup nových konkurentů

Vstup do odvětví sebou nese značné množství rizika a potřeby velkého základního kapitálu na pořízení nových strojů, nákup či pronájem budov, apod. Při tak velkém množství konkurenčních firem také není jednoduché si vydobýt na trhu jisté postavení. Protože společnost sídlí v blízkosti Brna, má oproti konkurenci výhodu v možnosti nábory kvalifikovaných pracovníků. Pro společnost je největší hrozbou příchod nových výrobců, kteří by mohli nabídnout nižší ceny. Jedná se především o konkurenty s Číny a Indie, kde díky velkému objemu výroby a nízkým nákladům mohou nabídnout konkurenční ceny.

5.4 Analýza 7S

7S je model sedmi vzájemně propojených faktorů, které se vzájemně ovlivňují a slouží k rozboru vnitřního prostředí zkoumané společnosti. Název modelu 7S je odvozen od počátečních písmen klíčových faktorů, a to structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values.

Obr. 6 – Analýza 7S



(Zdroj: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>, vlastní zpracování)

Strategie

Strategie společnosti IMI International spočívá v tzv. low cost leadership. Firma byla do modřického závodu přesunuta z Německa a Velké Británie, aby dosáhla nejnižších výrobních nákladů na trhu, především díky nižším mzdovým nákladům může IMI International v České republice vyrábět za nižší ceny. Dalším cílem je udržení konkurenceschopnosti na trhu a obstát tak v konkurenčním boji. Dalším dlouhodobým záměrem společnosti je stát se nejuznávanější technicky vyspělou firmou ve svém odvětví a být bezpečným, preferovaným a vyhledávaným zaměstnavatelem.

Organizační struktura firmy

100% vlastníkem společnosti je britská investiční skupina IMI. Organizační struktura společnosti je liniového typu, což znamená, že v čele firmy je generální ředitel, který má pod sebou jednotlivé manažery. Manažeři zodpovídají za chod svých oddělení, mají pravomoc organizovat a řídit a na pravidelných poradách podávají reporty generálnímu řediteli.

Informační systémy

Celá společnost využívá k řízení všech procesu ve firmě informační systém Oracle. Tento systém využívají i jednotlivé pobočky společnosti IMI, proto velkou výhodou je provázanost veškerých procesů. Všichni zaměstnanci tak mohou pracovat se stejnými daty, což velmi urychluje a zefektivňuje práci.

Styl řízení

Všichni zaměstnanci mají přesně definované pracovní zařazení, a také mají určeného odpovědného vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci a jejich podřízení se navzájem respektují a vytváří tak profesionální pracovní prostředí. Každý zaměstnanec se může svými nápady podílet jak na zlepšování pracovních procesů, tak i na zlepšování efektivitu a bezpečnosti práce.

Spolupracovníci

Aby zaměstnanci plnili dobře své povinnosti, je potřeba zajistit také jejich spokojenost. K tomu slouží například různé pracovní benefity – dovolená navíc, závodní stravování, jazykové kurzy, doprava do místa zaměstnání zdarma a také se mohou podílet na změnách ve společnosti a své návrhy na zlepšení mohou prezentovat na pravidelných setkání zaměstnanců a vedení společnosti. Ve firmě panuje přátelské prostředí, což také přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

Sdílené hodnoty

Hlavním posláním společnosti je dodržovat kvalitu svých výrobků, dodržovat dodací lhůty a zvyšovat kvalitu komunikace se zákazníky. S těmito hodnotami by měli být

ztotožnění všichni zaměstnanci a snažit se v těchto ohledech dosahovat co nejlepších výsledků.

Schopnosti

Přestože se jedná v první řadě o výrobní podnik, jsou v budově společnosti IMI International umístěni i administrativní pracovníci. Každá pozice vyžaduje jiný druh pracovních dovedností a kvalifikace. Proto se požadavky na jednotlivé zaměstnance liší. U pracovníků ve výrobě je požadována především kvalifikace, manuální zručnost či smysl pro detail, u administrativních pracovníků se klade důraz především na odborné znalosti a jazykovou vybavenost, protože se jedná o mezinárodní společnost, a také je požadována praxe v administrativních pozicích v závislosti na pracovním zařazení jednotlivých pracovníků.

5.5 Swot analýza

SWOT analýza (z anglického Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika současných vnitřních silných a slabých stránek zkoumaného objektu a možných vnějších budoucích příležitostí a ohrožení jejího rozvoje. Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení. (GRASSEOVÁ, 2010)

Vnitřní prostředí

Prostředí uvnitř organizace je tvořeno především zaměstnanci, vnitřní organizační a řídicí struktura, vybavení, apod.

A) Silné stránky

Silné stránky jsou takové vlastnosti, které organizaci přinášejí výhodu oproti jiným a je potřeba je proto maximálně využívat.

- Stabilizovaný podnik
- Inovativnost, tvořivost

- Management
- Systém řízení zásob
- Možnost globální komunikace
- Úzké vztahy se zákazníky a dodavateli
- Zřízení Shared services center

V současné době je, nejen ve společnosti IMI International, velkým trendem zavádění tzv. štíhlé výroby. Lean management se snaží o nastavení takových procesů, které povedou ke snížení nákladů a také k maximalizaci efektivity práce všech zaměstnanců. Zavedení Centra sdílených služeb pro celou IMI korporaci v brněnském závodu vedlo ke zkvalitnění komunikace se zákazníky i dodavateli a zlepšilo tak fakturaci a vymáhání faktur. Faktury z celého světa jsou posílány na jednu pobočku do Brna, kde se nadále zpracovávají. Oddělení designu se stalo velmi významnou součástí závodu, protože neustále inovuje stávající a zákazníky vyhledávané výrobky a podílí se také na nových produktech.

B) Slabé stránky

Slabé stránky jsou takové vlastnosti, které organizace nemá úplně zvládnuty, popřípadě zvládnuty špatně. Nejlepší by bylo tyto negativní vlastnosti eliminovat, ale to bohužel v praxi často nejde. I tak by se měla organizace pokusit o jejich alespoň částečné odstranění.

- Marketing
- Kumulace objednávek na centrálním skladu v Německu

Vnější prostředí

Do vnějšího prostředí patří subjekty, události a orgány, které působí mimo organizaci, ale ovlivňují její činnost.

A) Příležitosti

Příležitosti jsou věci, které pro organizaci mohou znamenat rozvoj, vylepšení, prospěch, pokud jich ovšem dokáže využít.

- Vstup s výrobky na nové trhy
- Možnost inovace výrobků

- Získání nových zákazníků
- Získávání certifikátů

Největší příležitostí IMI International je vstup na nové trhy. V současné době se, díky významnému hospodářskému růstu zemí Jižní Ameriky Kolumbie a Ekvádoru, nabízí nové, velmi významné, obchodní příležitosti. Protože obě země intenzivně investují do rekonstrukce železničních sítí a silniční infrastruktury, bude poptávka po součástech do vlakových systémů stále narůstat a vzhledem k nutnosti časté výměny komponentů, která je dána zákonem, si tak mohou zajistit trvalý odbyt svých produktů. České výrobky mají v Jižní Americe dobrou pověst, proto by nebylo těžké na tyto trhy proniknout. Díky oddělení designu se také mohou zaměřit na inovace svých stávajících produktů, čím si mohou získat nové zákazníky.

B) Hrozby

Hrozby jsou věci, které mohou organizaci ublížit a ta se proto musí bránit, přizpůsobit.

- Obtížné získávání kvalitní pracovní síly
- Boj o zákazníka
- Kurzové ztráty mezi korunou a eurem
- Rivalita v odvětví

Pro závod v Modřicích je i z důvodu dostupnosti velkým problémem získávání nové a hlavně kvalifikované pracovní síly, a to jak do výrobního závodu, tak i na administrativní pozice. V současné době se v Jihomoravském kraji snižuje nezaměstnanost a žadatelů o zaměstnání je tak méně, než toho bylo v minulých letech. Nevýhodou je také umístění závodu v Mokré za Brnem, jelikož spousta potenciálních zaměstnanců z Brna dá přednost bližším pracovním místům v rámci města Brna. Boj o zákazníka je velkým problémem i pro společnost IMI International, protože stejně jako v jiných odvětvích je pro společnost největším konkurentem Čína, která se snaží zákazníkům nabídnout produkty za stále nižší ceny. Vzhledem k tomu, že Česká republika stále není členem eurozóny, mohou být také hrozbou kurzové ztráty mezi korunou a eurem při obchodování se zeměmi Evropské unie.

6 Finanční analýza podniku

„Společnost IMI International je rozdělena do dvou obchodních (Hydronics a Norgren Žamberk) a dvou výrobních divizí (Norgren Brno a CCI). Divize Hydronics se nachází v sídle společnosti, obchodní divize Norgren V Žamberku, výrobní divize Norgren a divize CCI v Brně. Divize mají vlastní útvary prodeje, výroby, nákupu a účetnictví a samostatně spravují své informační technologie. Správu finančních zdrojů pro celou společnost zajišťuje divize Norgren Brno.

Jediným společníkem je IMI Overseas Investments Limited, Lakeside, Solihull Parkway, Birmingham Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Mateřskou společností celé skupiny je IMI Plc. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Společnost nemá uzavřenou ovládací smlouvu s mateřskou společností. Zpráva o vztazích mezi propojenými osobami je součástí výroční zprávy.

IMI International s.r.o. nederží vlastní akcie nebo prozatímní listy či jiné majetkové podíly. Společnost nederží a nikdy nederžela žádný majetkový podíl v mateřské společnosti. Činnost společnosti, její provozní výsledky, rentabilitu v daném roce a finanční situaci ke dni sestavení účetní závěrky ve srovnání s předchozími lety popisují následující ukazatele. Níže uvedené faktory měly významný vliv na provozní výsledky a rentabilitu společnosti v daném roce i na její finanční situaci v daném účetním období.“(Výroční zpráva IMI International CZ, 2014)

6.1 Analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv

Pomocí horizontální analýzy sledujeme procentuální změnu jednotlivých ukazatelů v rozvaze oproti minulým rokům.

Celková aktiva zaznamenávají kolísavý vývoj po celou dobu sledovaného období. V letech 2011 a 2012 byl zaznamenán růst celkových aktiv. Nejvyšší nárůst byl v roce 2012 oproti roku 2011, tedy o 9,3 % na 883 878 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben zvýšením hodnoty oběžných aktiv, která vzrostla o 12,62 %. Od roku 2012 byl již zaznamenán pokles až do konce sledovaného období. Největší pokles oproti předešlému roku byl v roce 2014, kdy hodnota celkových aktiv klesla o -11,37 % z 857 244 tis. Kč

na 759 779 tis. Kč. Tento pokles byl způsobem snížením oběžných aktiv, konkrétně krátkodobých pohledávek v tomto období, které klesly o 93,60 %. V roce 2015 opět vzrostly krátkodobé pohledávky, což se odrazilo i na mírném růstu celkových aktiv, jejichž hodnota byla 765 229 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek v prvních letech zaznamenal mírný pokles oproti minulým obdobím. Největší nárůst dlouhodobého majetku byl v roce 2013 oproti roku 2012, a to o 32,98 % ze 172 516 tis. Kč na 229 420 tis. Kč. Tento nárůst byl především díky nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, který zaujímá největší část z celkového majetku společnosti. Tento fakt je patrný i z vertikální analýzy, od roku 2012 hodnota dlouhodobého hmotného majetku stoupla z 99,86 % na 99,94 % v roce 2013. V roce 2014 byl opět zaznamenán pokles dlouhodobého majetku a to o 7,8 % na hodnotu 211 531 tis. Kč. Tato změna byla způsobena velkým poklesem dlouhodobého nehmotného majetku o 66,9 % a také poklesem dlouhodobého hmotného majetku o 7,8 %.

Oběžná aktiva stejně jako celková aktiva zaznamenávají v prvních letech nárůst. V roce 2011 došlo k nárůstu oproti roku 2010 o 3,43 %. Zaznamenaný nárůst oběžných aktiv je především díky krátkodobým pohledávkám. Jak je vidět ve vertikální analýze aktiv, krátkodobé pohledávky zaujímají největší podíl na oběžných aktivech. V roce 2010 tvořily krátkodobé pohledávky 59,81 % z oběžných aktiv a v roce 2011 již 63,49 %. Tento nárůst pokračoval i v dalším roce, kdy se hodnota zvýšila o 12,62 % a ve sledovaném období dosáhla maxima, tedy 694 682 tis. Kč, stejně tak i ve vertikální analýze hodnota stoupla na 65,50 % oproti roku 2011. V dalších letech již společnost zaznamenala pokles. V roce 2013 hodnota klesla o 11,99 % na hodnotu 611 414 tis. Kč a v dalším roce opět poklesla o dalších 12,76 % na hodnotu 533 403 tis. Kč. Pokles v tomto období je patrný i ve vertikální analýze, kde hodnota krátkodobých pohledávek klesala od roku 2013 a v roce 2014 již tvořila pouze 41,33 %. Rok 2015 byl ve znamení mírného růstu, kdy jejich hodnota byla 537 204 tis. Kč.

Časové rozlišení v prvních letech rostlo, kdy z roku 2010 na rok 2011 stoupl o 24,73 % na hodnotu 8 504 tis. Kč. V dalším roce zaznamenal svůj největší nárůst v celém sledovaném období o 96,14 % na 16 680 tis. Kč. V dalších letech však klesal. Nejprve o 1,62 %, v roce 2014 dokonce o 9,54 % na 14 845 tis. Kč. V posledním roce

sledovaného období hodnota nadále klesala, ale již mírnějším tempem o 6,71% na 13 849 tis. Kč.

Tab. 5 - Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
AKTIVA CELKEM	2,35	9,30	-3,01	-11,37	0,72
DLOUHODOBÝ MAJETEK	-1,94	-5,88	32,98	-7,80	1,25
Dlouhodobý nehmotný majetek	-71,41	-2,47	-40,08	-66,90	-8,51
Dlouhodobý hmotný majetek	1,66	-5,89	33,08	-7,76	1,25
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
OBĚŽNÁ AKTIVA	3,43	12,62	-11,99	-12,76	0,71
Zásoby	-7,68	7,19	15,69	12,06	-12,47
Dlouhodobé pohledávky	-23,54	-100,00	0,00	389,84	-34,17
Krátkodobé pohledávky	9,80	16,19	656,98	-93,60	19,82
Krátkodobý finanční majetek	26,88	19,05	-40,28	74,49	-8,72
Časové rozlišení	24,73	96,14	-1,62	-9,54	-6,71

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Vertikální analýza aktiv

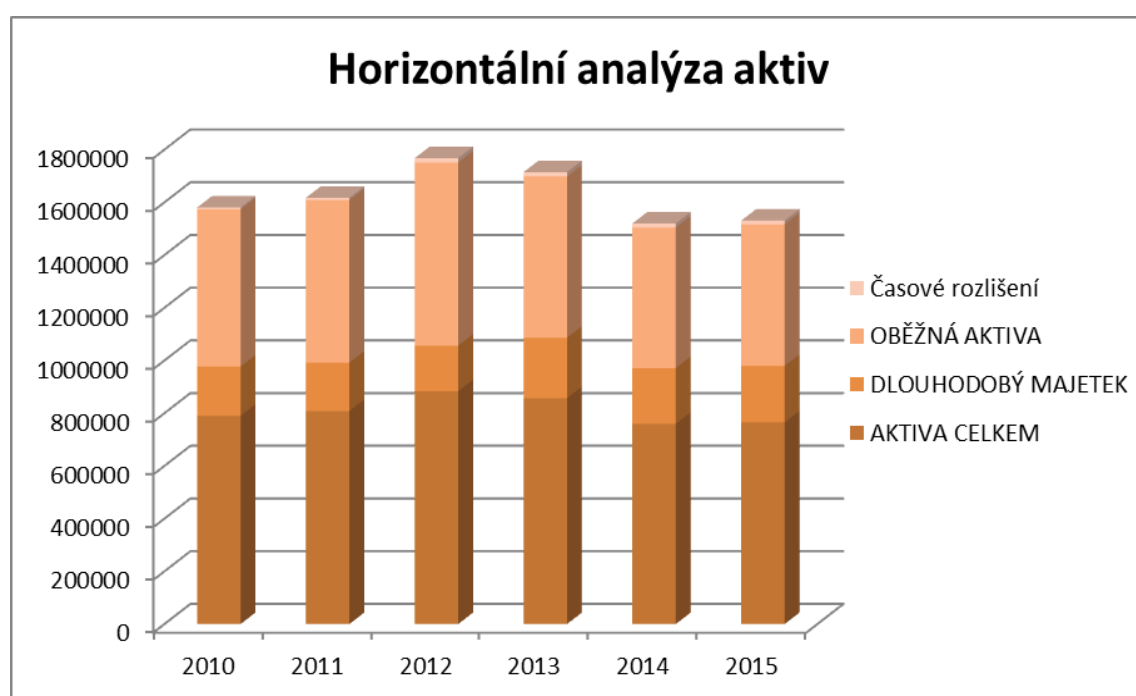
Dlouhodobý majetek se podílí téměř jednou třetinou na celkových aktivech společnosti a v průběhu sledovaného období je zaznamenán rostoucí průběh. V roce 2010 tvořil 23,66 % z celkové sumy aktiv, na konci roku 2014 už se podílí 27,84 % a na konci sledovaného období již jeho podíl tvořil 28,92% ze všech aktiv společnosti. Z celkového dlouhodobého majetku převážnou část tvoří dlouhodobý hmotný majetek, kterému do 100 % chybí necelé jedno procento, jež náleží dlouhodobému nehmotnému majetku. Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje, proto je jeho hodnota po celou dobu sledovaného období nulová.

Dvě třetiny celkových aktiv firmy tvoří **oběžná aktiva**, jejichž podíl na celkových aktivech se v průběhu let mění, ale jejich hodnota se stále drží nad 70 %, kromě posledního roku, kdy poklesla na 69,1%, za což může pokles podílu krátkodobých pohledávek téměř o polovinu. Od roku 2010 zaznamenávaly mírný nárůst. V roce 2010 tvořily 75,48 % a v roce 2012, kdy zaznamenaly největší nárůst, byly na hodnotě 78,59 % z celkových aktiv společnosti. Od roku 2012 postupně podíl klesá a v roce 2014 už tvoří pouze 70,21 %. Největší podíl na oběžných aktivech **tvoří krátkodobé pohledávky**, které však během sledovaného období klesají. Na konci roku 2010 tvořily 59,81 % z oběžných aktiv, na konci roku 2014 poklesly na 41,33 % a další pokles následoval v dalším roce, kdy podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech

tvořil pouze 26,32%. Dlouhodobé pohledávky se po většinu sledovaných let drží pod hranicí jednoho procenta, v roce 2014 však tuto hranici překročily a ukazují hodnotu 1,45 % a větší nárůst byl i v roce 2015, kdy podíl dlouhodobých pohledávek na oběžných aktivech vystoupal na 2,64%.

Nejmenší podíl na celkových aktivech tvoří **časové rozlišení**, jehož hodnoty se pohybují v rozmezí 0.86 % - 1,99 %, přičemž největší hodnota z uvedených je v roce 2015 a nejnižší v roce 2010. Průběh Časového rozlišení má tedy vzrůstající tendenci po celou dobu sledovaného období.

Obr. 7 – Horizontální analýza aktiv



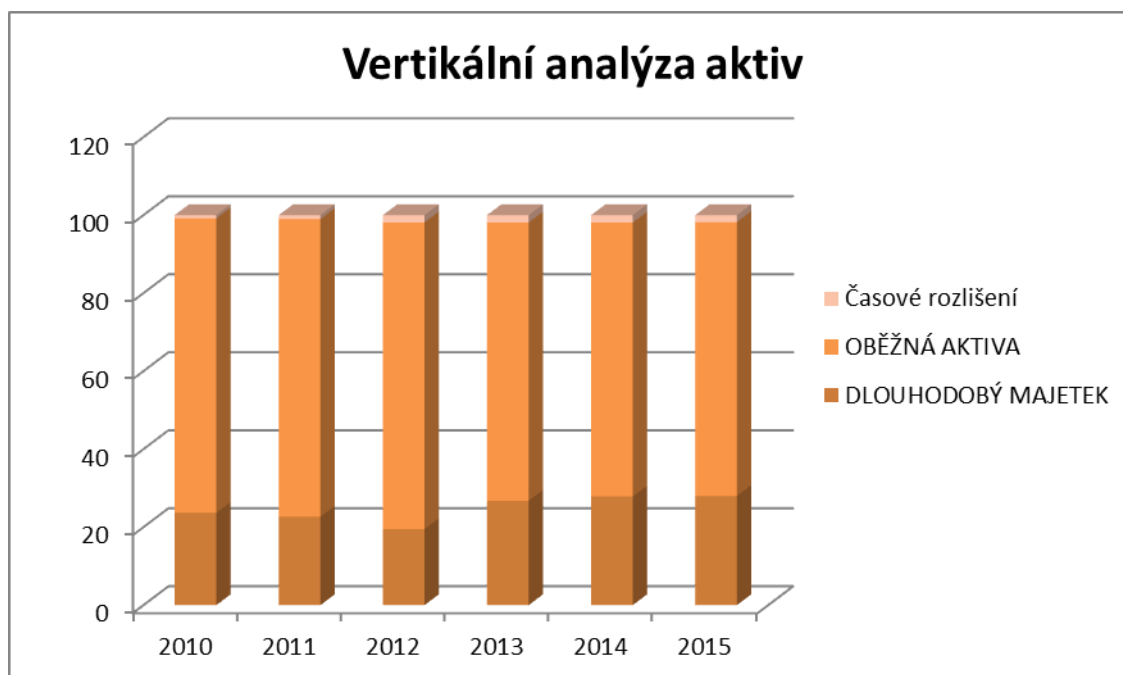
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Tab. 6 – Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv v %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
DLOUHODOBÝ MAJETEK	23,65699864	22,666874	19,518078	26,762509	27,841122	27,98848
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,454757026	0,1325732	0,1373786	0,0618952	0,022219	0,020077
Dlouhodobý hmotný majetek	96,33519338	99,867427	99,862621	99,937233	99,977781	99,97992
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	75,48259958	76,281492	78,594783	71,323217	70,20502	70,20173
Zásoby	37,0787327	33,094377	31,499449	41,403861	53,185115	46,22192
Dlouhodobé pohledávky	0,819101755	0,6054976	0	0,2575996	1,4463736	0,945451
Krátkodobé pohledávky	59,80666851	63,488412	65,499466	56,321576	41,334413	49,17629
Krátkodobý finanční majetek	2,292143498	2,8117137	2,9722952	2,016964	4,034098	3,656339
Časové rozlišení	0,862933112	1,0516332	1,8871383	1,9142741	1,9538576	1,809785

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 8 – Vertikální analýza aktiv



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

6.2 Analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv

Díky horizontální analýze pasiv můžeme zhodnotit procentuální změnu jednotlivých položek rozvahy oproti minulým sledovaným rokům.

Celková pasiva mají rostoucí tendenci až do roku 2012, kdy bylo zaznamenáno maximum v celém sledovaném období. Nárůst byl oproti roku 2011 o 9,3 % na hodnotu 883 878 tis. Kč. V dalších letech byl zaznamenán pokles, který je dán hlavně špatným výsledkem hospodaření z minulých let. V roce 2013 byl pokles pasiv o 3,01 % a v roce 2014 byl pokles už o 11,37 % na hodnotu 759 779 tis. Kč. Díky nárůstu cizích zdrojů z 502 087 tis. Kč na 532 856 tis. Kč mírně vzrostla i celková pasiva v roce 2015 na 765 229 tis. Kč.

Vlastní kapitál má v celém sledovaném období kolísavou tendenci. V roce 2010 měl vlastní kapitál hodnotu 221 599 tis. Kč a v roce 2011 se zvýšil o 34,08 % na hodnotu 297 121 tis. Kč. Tato změna byla především díky velmi vysokému výsledku hospodaření z minulých let, což je zřejmé i z vertikální analýzy pasiv, které v následujících letech klesalo a zapříčinilo i pokles vlastního kapitálu. V roce 2010 činila hodnota hospodářského výsledku z minulých let 9,55 % a v roce 2011 již skočila až na podíl 34,15 % z vlastního kapitálu. V roce 2012 již vlastní kapitál zaznamenal mírný pokles, a to o 26,41 %, a to i díky poklesu základního kapitálu ve vertikální analýze, velký propad byl v roce 2013, kdy hodnota klesla o 30,97 % na 259 288 tis. Kč. Pokles byl zaznamenán i v roce 2014, avšak ne tak vysoký jako v minulém roce a vlastní kapitál se snížil na 257 387 tis. Kč, což je o 0,73 %. Nejnižší hodnota klesla v posledním roce sledovaného období, na 232 065 tis. Kč. Za tento pokles může položka fondy ze zisků, které v tomto období nebyly vytvořeny a mají tedy nulovou hodnotu. Stejný trend je viditelný i ve vertikální analýze pasiv.

Cizí zdroje mají v prvních letech klesající trend, který se však od roku 2013 mění. V roce 2010 byla hodnota cizích zdrojů 568 277 tis. Kč a v roce 2011 opět poklesla o 10,06 % na 511 109 tis. Kč. Největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky, což vyplývá z vertikální analýzy. I přesto, že krátkodobé závazky zaznamenávají mírný pokles do roku 2012, jejich podíl na cizích zdrojích se zvyšoval,

a to především díky poklesu rezerv, které tvoří druhý největší podíl na cizích zdrojích. V dalším roce byl zaznamenán pokles, ale již mírnějšího rázu o 0,58 %. Pokles hodnot je způsoben především poklesem stavu rezerv. Největší nárůst cizích zdrojů byl v roce 2013, kdy hodnota vzrostla o 17,64 % na 597 794 tis. Kč, ale v následujícím roce znovu klesla o 16,01 % na 502 078 tis. Kč, což je minimum v celém sledovaném období. Nárůst cizích zdrojů v roce 2013 je patrný i z vertikální analýzy, ale je také zřejmé, že podíl krátkodobých závazků je nižší oproti minulému roku (i přesto, že hodnoty se zvyšují), a je to dáno hlavně nárůstem stavu rezerv z nulového podílu v roce 2012 na 2,27 % v roce 2013.

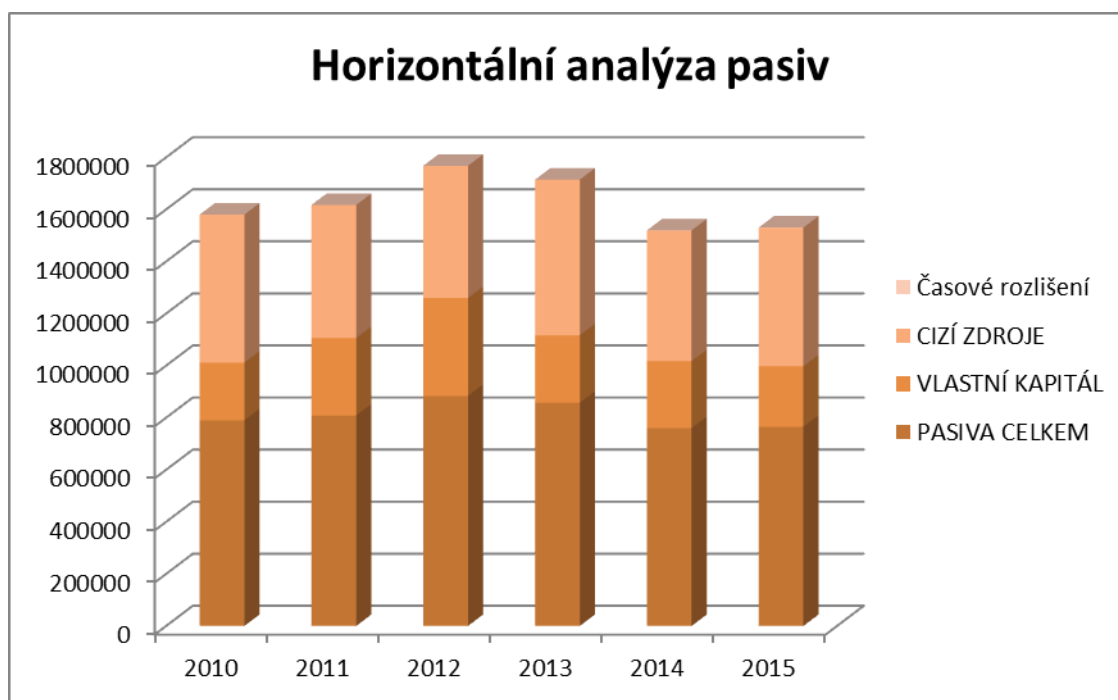
Časové rozlišení u horizontální analýzy pasiv kolísá v různých hodnotách v celém období. V roce 2011 se časové rozlišení zvýšilo o 89,55 %, tedy vzrostlo z 220 na 417 tis. Kč. Největší pokles byl zaznamenán v následujícím roce 2013, kdy hodnota spadla na 140 tis. Kč, což je o 66,43 % méně, než v minulém roce. V dalších letech již roste. Nejprve o 15,71 % a poté o 93,83 % v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty 314 tis. Kč. V roce 2015 hodnota časovému rozlišení poklesla o 1,91 % oproti roku 2014 na 308 tis. Kč.

Tab. 7 - Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
PASIVA CELKEM	2,35	9,30	-3,01	-11,37	0,72
VLASTNÍ KAPITÁL	34,08	26,41	-30,97	-0,73	-9,84
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
Výsledek hospodaření z minulých let	379,44	74,43	-85,59	-45,56	6,72
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-5,96	3,91	44,82	8,55	-12,43
CIZÍ ZDROJE	-10,06	-0,58	17,64	-16,01	6,13
Rezervy	-78,26	-100,00	0,00	-12,54	0,00
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	-100,00	0,00	1,00
Krátkodobé závazky	-9,39	-0,54	15,20	-16,09	8,50
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Časové rozlišení	89,55	-66,43	15,71	93,83	-1,91

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 9 – Horizontální analýza pasiv



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza určuje, kolika procenty se podílí jednotlivé položky rozvahy na celkové výši aktiv a pasiv.

Asi jednou třetinou se na celkových pasivech podílí **vlastní kapitál**. Jeho hodnota v průběhu období kolísá. V roce 2010 byl podíl na celkových pasivech 28,05 %, největší hodnota byla zaznamenána v roce 2012, a to 42,49 %. V dalších letech již klesala a v roce 2015 byla hodnota 30,33 %.

Významnou položkou, která se podílí na vlastním kapitálu, **je základní kapitál**, jehož výše se v průběhu let mění. Od roku 2010 zaznamenává klesající tendenci až do roku 2012, kdy jeho hodnota spadla na 20,08 % a následně roste až do roku 2015, kde dosahuje hodnoty 47,06 % podílu na vlastním kapitálu.

Fondy ze zisku, které si společnost vytváří, se v průběhu roku mění, stejně jako se mění základní kapitál. Hodnoty fondů ze zisků se pohybují v rozmezí 2,91 – 4,93% podílem

na vlastním kapitálu. Nulová hodnota je v roce 2015, kdy fondy ze zisku nebyly tvořeny.

Velkou část vlastního kapitálu zaujímá také **výsledek hospodaření běžného účetního období**, který má stejně jako ostatní hodnoty klesající trend do roku 2012, kdy hodnota spadla na 20,89 %, ale dále již roste a v roce 2014 dosahuje 47,93 %, což je nejvyšší hodnota v celém sledovaném období.

Podíl **cizích zdrojů** se v průběhu sledovaného období mění. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána na konci roku 2010, tedy 71,93 %, nejnižší v roce 2012, a to 57,49 % a na konci roku 2014 dosahovala výše 66,08 %. V roce 2015 již dosahuje 69,66% na celkových pasivech, což je oproti minulému roku mírný nárůst.

Největší podíl na cizích zdrojích mají **krátkodobé závazky**, které tvoří téměř 100 % z celkové výše. Zbytek tvoří **rezervy**, jejichž hodnoty se pohybují od 0,23 % do 2,36 %, která byla zaznamenána v roce 2014. V roce 2012 nebyly rezervy vytvořeny, namísto toho byla zaznamenána hodnota u dlouhodobých závazků, a to 0,19 %. Společnost po celou dobu sledovaného období nedisponovala bankovními úvěry a výpomocemi, protože je součástí britské investiční skupiny IMI plc a finanční prostředky jsou poskytovány v rámci této skupiny.

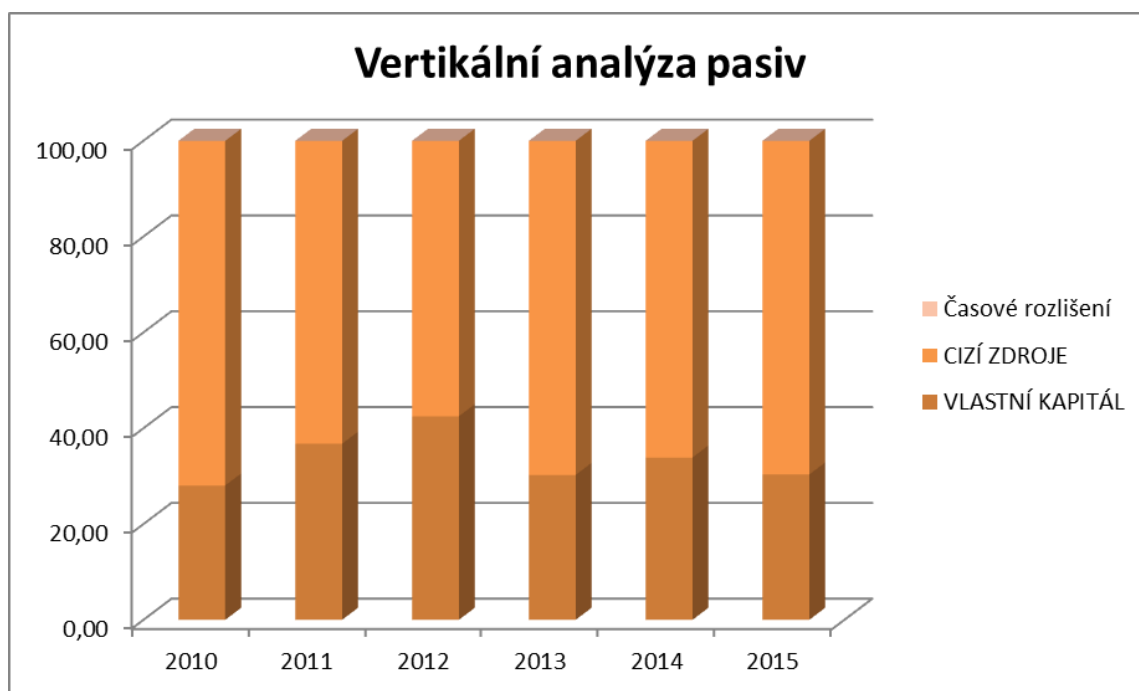
Nejmenší podíl na celkových pasivech tvoří **časové rozlišení**, jehož hodnoty se pohybují v rozmezí 0,02 % - 0,05 %.

Tab. 8 – Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv v %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
VLASTNÍ KAPITÁL	28,05	36,74	42,49	30,25	33,88	30,33
Základní kapitál	49,28	36,76	29,08	42,12	42,43	47,06
Fondy ze zisku	4,93	3,68	2,91	4,21	4,24	0,00
Výsledek hospodaření z minulých let	9,55	34,15	47,12	9,84	5,39	6,39
Výsledek hospodaření běžného účetního období	36,24	25,42	20,89	43,83	47,93	46,56
CIZÍ ZDROJE	71,93	63,21	57,49	69,73	66,08	69,63
Rezervy	0,97	0,23	0	2,27	2,36	2,22
Dlouhodobé závazky	0	0	0,19	0	0	0,00
Krátkodobé závazky	99,03	99,77	99,81	97,73	97,64	99,82
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0,00
Časové rozlišení	0,03	0,05	0,02	0,02	0,04	0,04

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 10 – Vertikální analýza pasiv



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

6.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z analýzy výkazu zisku a ztráty je možné vyčíst, že tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou v celém sledovaném období více či méně rostoucí, avšak ani jednou nezaznamenávají záporné hodnoty.

U **tržeb za prodej zboží** byl zaznamenán největší nárůst v roce 2011, kdy oproti roku 2010 vzrostly o 18,92 % na hodnotu 442 713 tis. Kč a v dalších letech opět rostl. V posledním roce byl nárůst oproti roku 2013 o 7,97 % a hodnota ukazatele 573 580 tis. Kč. Stejný trend je patrný i z vertikální analýzy, kde podíl tržeb za prodej zboží zaznamenává růst až do roku 2012 a následně mírně klesá. Nejvyšší tržby za prodej zboží jsou v roce 2015, které oproti roku 2014 vzrostly o 11,66% na 649 080 Kč.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zaznamenaly nejmenší nárůst v roce 2013, kdy od roku 2012 vzrostly pouze o 1,12 % a jejich hodnota dosahovala 1 823 222

tis. Kč. V dalších letech již hodnoty rostly rychlejším tempem a v posledním roce byl oproti roku 2013 nárůst dokonce o 22,88 %, tedy na 2 509 065 tis. Kč. Poslední rok sledovaného období je opět ve znamení poklesu, a to o 13,42% oproti 2014 na hodnotu 2 212 158 tis. Kč.

Obchodní marže klesala v letech 2012 a 2013. Největší pokles byl v roce 2012 o 8,75 % oproti roku 2011 na 111 781 tis. Kč a v dalším roce opět poklesla na 109 618 tis. Kč, tedy o 1,94 %. Tento trend je zřejmý i z vertikální analýzy, kde obchodní marže postupně klesá ze 7,25 % podílu v roce 2010 na 5,37 % v roce 2013. V roce 2014 obchodní marže vzrostla o 9,88 % na 120 445 tis. Kč. Ve vertikální analýze se tato změna, i přes nárůst obchodní marže, promítla jako pokles podílu, ale důvodem je velký nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Výkony mají ve všech letech rostoucí tendenci. Nejmenší nárůst byl mezi lety 2011 a 2012, kdy nabyl hodnoty 1 820 197 tis. Kč, tedy vzrostl pouze o 0,91 %. Naopak nejvyšší nárůst byl v roce 2014, a to o 22,4 %, což ve výsledku je 2 505 726 tis. Kč. Ve vertikální analýze je podíl výkonů kolísavý, ale je to dáno především kolísáním hodnot tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Výkonová spotřeba poklesla pouze mezi lety 2011 a 2012, a to o 13,58 % na hodnotu 1 558 919 tis. Kč. Pokles je viditelný i ve vertikální analýze, kdy v těchto letech poklesla z podílu 85,98 % na 85,50 %. V ostatních letech rostla a největší nárůst byl v roce 2014. Ve vertikální analýze se vývoj vertikální analýzy v roce 2013 projevuje jako pokles, ale hodnota stále narůstá a pokles je dán pouze znatelným nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V dalším roce se projevuje jako růst, stejně jako v horizontální analýze.

Stejně jako výkonová spotřeba i **přidaná hodnota** klesla pouze v mezi lety 2011 a 2012, ale pouze o 0,82 % na hodnotu 1 558 919 tis. Kč. Pokles hodnot je patrný i z vertikální analýzy, kdy podíl položky byl v roce 2011 20,86 % a v roce 2012 poklesl na 20,46 %. Největší nárůst byl v roce 2011, a to 33,56 % oproti roku 2010, největší nárůst je viditelný i ve vertikální analýze.

Asi nejvíce důležitou položkou ve výkazu zisku a ztráty je **výsledek hospodaření za účetní období**. Tento ukazatel zaznamenal pokles mezi lety 2010 a 2011. Z hodnoty

80 305 tis. Kč poklesl na 75 522 tis. Kč, což je snížení o 5,96 %. Ve vertikální analýze je tento pokles z podílu 4,86 % v roce 2010 na 4,19 % v roce 2011. V následujících letech již rostl. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2013, kdy oproti roku 2012 narostl o 44,82 %, ze 78 477 tis. Kč na 113 652 tis. Kč. V tomto roce je nárůst viditelný i ve vertikální analýze, kde je podíl 5,57 % hospodářského výsledku za účetní období na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2014 opět výsledek hospodaření za účetní období vzrostl, ale už pouze o 8,55 % na hodnotu 123 372 tis. Kč. Ve vertikální analýze se i přes nárůst hodnoty výsledku hospodaření za účetní období zobrazuje jako pokles podílu, ale tento pokles je dán především velkým nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tab. 9 - Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza Výkazu zisku a ztráty	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	22,52	24,55	27,77	26,02	22,86	29,34
Obchodní marže	7,25	6,79	6,13	5,37	4,80	5,66
Výkony	94,49	100,05	99,83	100,30	99,91	100,07
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	81,71	85,98	85,50	83,77	84,89	84,21
Přidaná hodnota	20,04	20,86	20,46	21,90	19,82	21,52
Osobní náklady	12,87	14,15	13,75	12,95	11,50	13,40
Tržby z prodeje DM a materiálu	5,51	1,05	1,79	1,80	1,31	0,84
Provozní výsledek hospodaření	7,40	6,63	6,50	8,04	6,52	7,49
Nákladové úroky	0,46	0,54	0,24	0,26	0,32	0,34
Ostatní finanční náklady	4,21	8,20	3,81	3,99	2,34	2,06
Finanční výsledek hospodaření	-1,33	-1,59	-1,14	-1,21	-0,50	-1,44
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4,86	4,19	4,23	5,57	4,92	4,88
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4,86	4,19	4,30	5,57	4,92	4,88
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,07	5,05	5,43	6,84	6,02	6,05

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Jako vztažná položka byly při výpočtu vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty použity tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Z vertikální analýzy vyplývá, že tržby za prodej zboží se podílí zhruba jednou pětinou na celkových tržbách. Od roku 2010 do roku 2012 mají tržby za prodej zboží rostoucí tendenci. V roce 2012 dosáhly maxima, a to 27,77 % z celkových tržeb a do roku 2014 postupně klesají až na 22,86 %. V posledním roce je zaznamenán nárůst na 29,34%. Obchodní marže má v celém sledovaném období klesající trend až na rok 2015, kdy mírně vzrostla ze 4,80% na

5,66% . Maximum nabyla v roce 2010, kdy dosáhla hodnoty 7,25 % a nadále klesala až na hodnotu 2,80 %, která byla zaznamenána v roce 2014. Hodnoty výkonů v průběhu let kolísají, ale stále se pohybují okolo hranice 100 % na celkových tržbách. Hodnoty výkonové spotřeby se stále pohybují nad 80 %. Výsledek hospodaření za účetní období v průběhu let kolísá, ale změny jsou minimální.

Tab. 10 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza Výkazu zisku a ztráty	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	22,52	24,55	27,77	26,02	22,86	29,34
Obchodní marže	7,25	6,79	6,13	5,37	4,80	5,66
Výkony	94,49	100,05	99,83	100,30	99,91	100,07
Tržby za prodeje vlastních výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	101,00
Výkonová spotřeba	81,71	85,98	85,50	83,77	84,89	84,21
Přidaná hodnota	20,04	20,86	20,46	21,90	19,82	21,52
Osobní náklady	12,87	14,15	13,75	12,95	11,50	13,40
Tržby z prodeje DM a materiálu	5,51	1,05	1,79	1,80	1,31	0,84
Provozní výsledek hospodaření	7,40	6,63	6,50	8,04	6,52	7,49
Nákladové úroky	0,46	0,54	0,24	0,26	0,32	0,34
Ostatní finanční náklady	4,21	8,20	3,81	3,99	2,34	2,06
Finanční výsledek hospodaření	-1,33	-1,59	-1,14	-1,21	-0,50	-1,44
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4,86	4,19	4,23	5,57	4,92	4,88
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4,86	4,19	4,30	5,57	4,92	4,88
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,07	5,05	5,43	6,84	6,02	6,05

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

6.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýzou rozdílových ukazatelů měříme likviditu společnosti.

Čistý pracovní kapitál

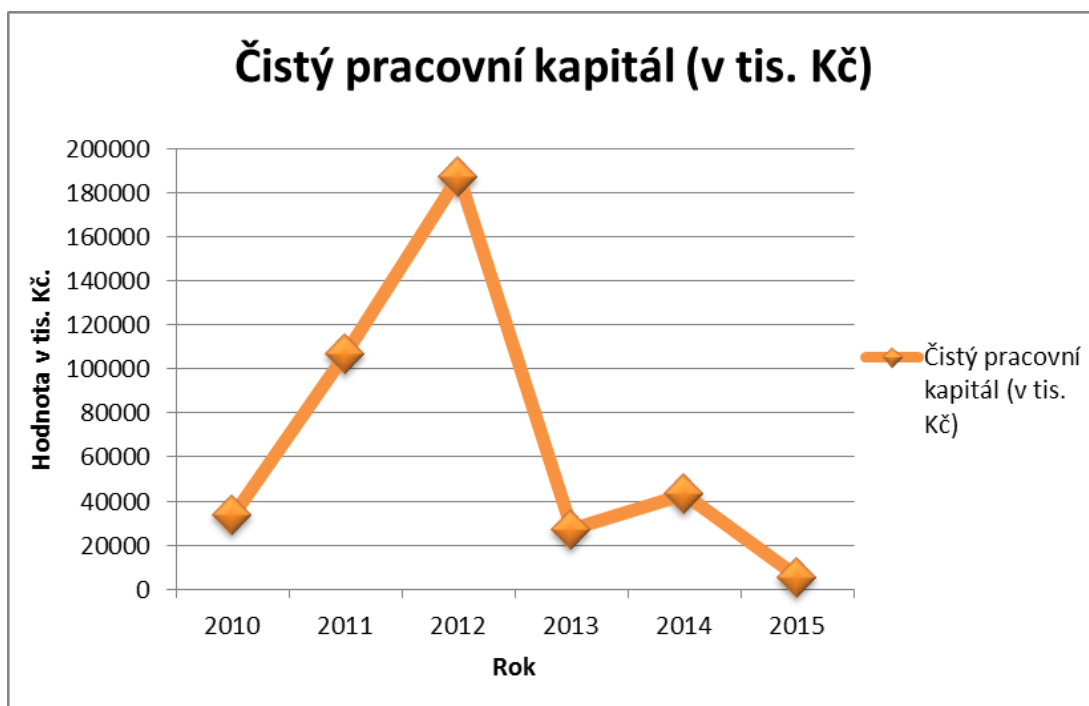
V průběhu sledovaného období se hodnoty čistého pracovního kapitálu mění, ale po celou dobu zaznamenávají kladné hodnoty, což je pro společnost žádoucí. Vyšší hodnoty byly naměřeny v roce 2011, a to 106 934 tis. Kč a v roce 2012, a to 187 498 tis. Kč. Příčinou je pokles krátkodobých závazků a nárůst oběžných aktiv v těchto letech. Naopak nízké hodnoty byly v roce 2010, 2013, 2014 a 2015, kdy podíl krátkodobých závazků byl vyšší oproti oběžným aktivům.

Tab. 11 – Čistý pracovní kapitál

ČPK	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	596385	616848	694682	611414	533403	537204
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	562760	509914	507184	584253	490235	531894
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	33625	106934	187498	27161	43168	5310

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 11 – Čistý pracovní kapitál



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

6.5 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity prezentují, jak efektivně společnost disponuje aktivy, čímž je ovlivněna výnosnost a likvidita podniku. Neboli znázorňuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv.

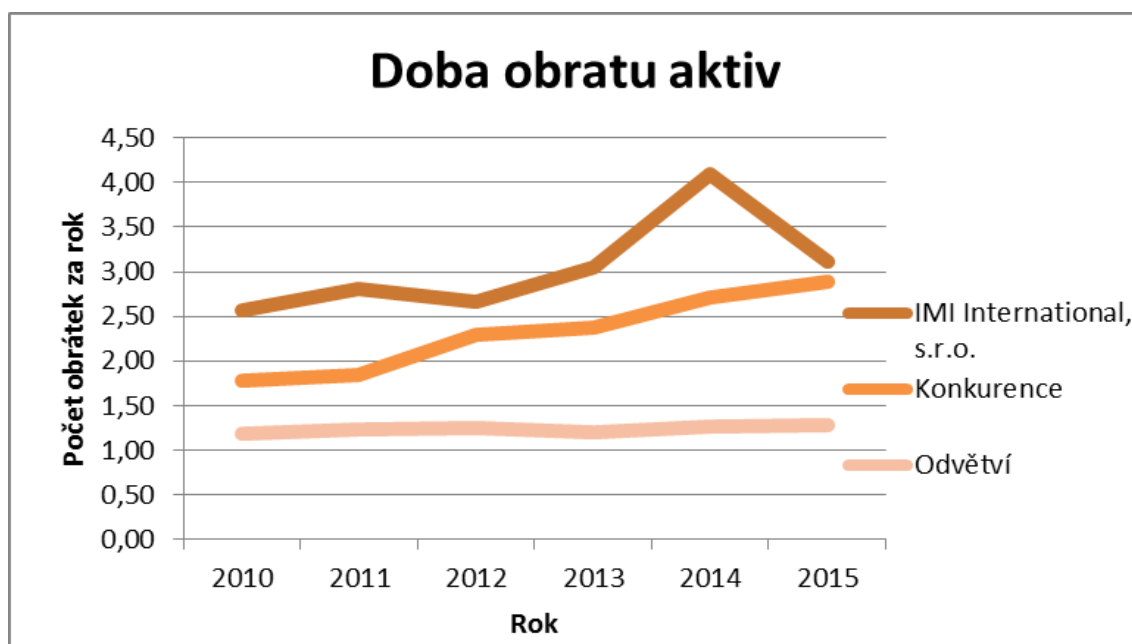
Optimální hodnoty pro obratovost aktiv je v rozmezí 1,6 – 3. Tuto podmínku společnost splňuje v letech 2010 – 2012, což znamená, že společnost disponuje dostatečným množstvím aktiv. V posledních dvou letech jsou však hodnoty vyšší než 3. V roce 2013 je hodnota 3,01 a v roce 2014 hodnota dokonce vzrostla na 4,10. V posledním roce sledovaného období obratovost celkových aktiv poklesla na 3,1. Z těchto hodnot vyplývá, že podnik nemá dostatek aktiv. Ve srovnání s konkurencí i s celým odvětvím má společnost IMI International, s.r.o. vyšší hodnotu obratu aktiv. Konkurenční podnik má stejně jako analyzovaná společnost rostoucí trend doby obratu aktiv, přesto však v celém sledovaném období nepřesahuje jejich hodnoty. Na rozdíl od společnosti IMI International, s.r.o. se konkurenční podnik po celou dobu sledovaného období pohybuje v optimálních hodnotách, oproti tomu jsou hodnoty ve zpracovatelském průmyslu pod hranicí optima, což značí, že v odvětví je neefektivně hospodařeno s aktivy.

Tab. 12 – Doba obratu celkových aktiv

Obratovost celkových aktiv	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	2,6	2,8	2,7	3,1	4,1	3,1
Konkurence	1,8	1,8	2,3	2,4	2,7	2,9
Odvětví	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 12 – Doba obratu aktiv



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

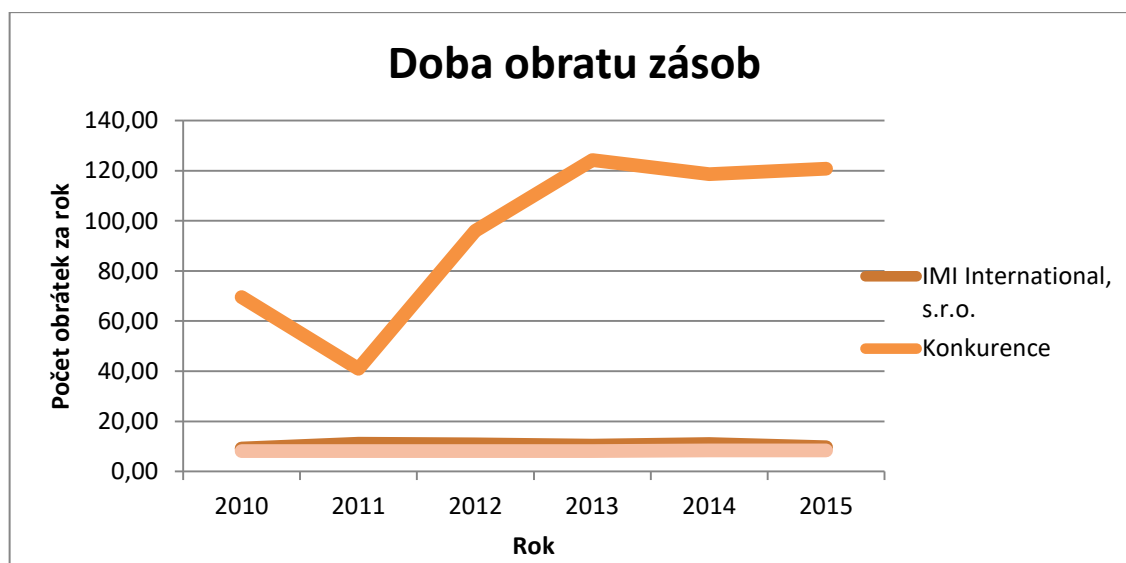
Pomocí obratovosti zásob můžeme změřit počet dnů, kdy společnost drží své zásoby před tím, než je prodá a dosáhne tak zisku z jejich prodeje. Pro výpočet zde byly použity celkové tržby (tržby za prodej zboží + výkony + tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu). Pro firmy je žádoucí, aby hodnota obratovosti zásob byla co nejnižší, jelikož dříve získají peníze z prodeje. Tržby i zásoby mají v průběhu let rostoucí tendenci, přesto se obratovost zásob příliš nemění. Doba obratu zásob se v celém období pohybuje okolo hodnoty 10 dnů. Konkurence oproti společnosti IMI International, s.r.o. dosahuje několikanásobných hodnot, které se pohybují v rozmezí 69 – 120 dní. Ve srovnání s celkovým odvětvím se společnost IMI International, s.r.o. pohybuje v obdobných hodnotách, kde odvětví dosahuje hodnoty okolo 8 dní, což je velmi příznivý výsledek.

Tab. 13 – Doba obratu zásob

Obratovost zásob	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	9,2	11,1	10,8	10,3	11,0	9,6
Konkurence	69,6	40,9	96,1	124,2	118,7	120,8
Odvětví	8,1	8,1	8,1	8,2	8,3	8,3

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 13 – Obratovost zásob



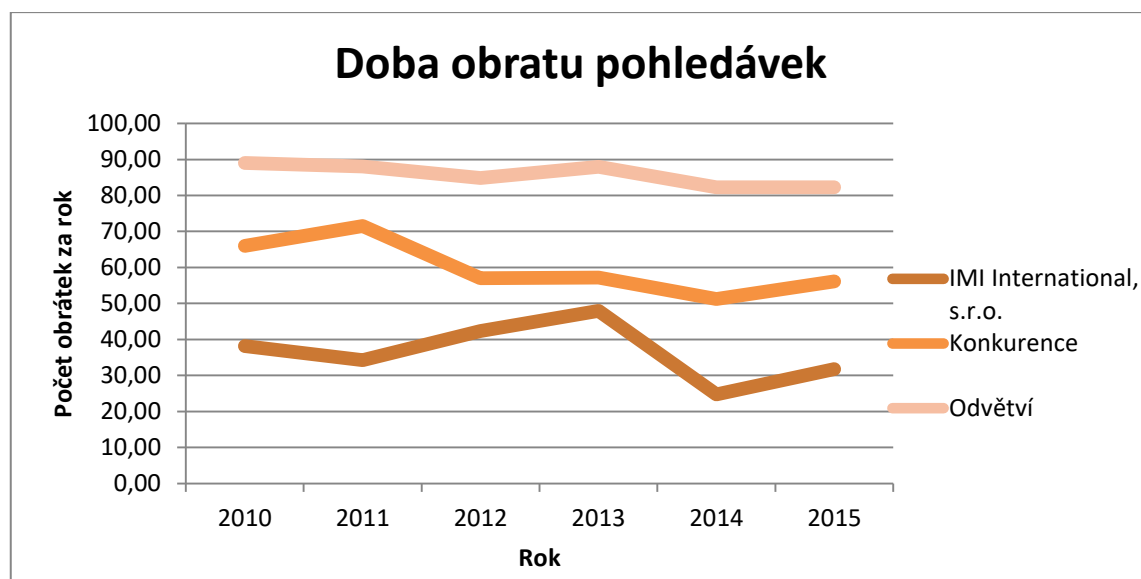
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouhá je splatnost pohledávek. Čím je doba obratu kratší, tím rychleji firma dostane zpět peníze a naopak. Tento ukazatel bývá často porovnáván s hodnotami rychlosti obratu závazků. Pokud je doba obratu pohledávek menší než doba obratu závazků, pro firmu to znamená, že dříve získá peníze, které může využít na úhradu svých závazků. Pokud je tato doba delší, může se dostat do platební neschopnosti kvůli nedostatku finančních prostředků. V průběhu sledovaného období je vždy obratovost pohledávek nižší než obratovost závazků, což poukazuje na to, že společnost má dostatečné množství finančních prostředků pro splácení svých závazků. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2013, a to 47,9 dní. Nejméně, tedy 24,75 dní bylo zaznamenáno v roce 2014. Ve srovnání s konkurencí i odvětvím dosahuje analyzovaná společnost velmi dobrého výsledku. Nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány u celého odvětví, kde se pohybují v rozmezí 82 – 89 dní. Konkurence je na tom o něco lépe, avšak tak dobrých výsledků jako IMI International, s.r.o. nedosahuje. Její hodnoty se pohybují v rozmezí od 51 do 71 dnů.

Tab. 14 – Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	38,1	34,2	42,4	47,9	24,7	31,8
Konkurence	66,0	71,5	57,0	57,2	51,2	56,1
Odvětví	89,0	88,1	84,8	87,9	82,3	82,3

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 14 – Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

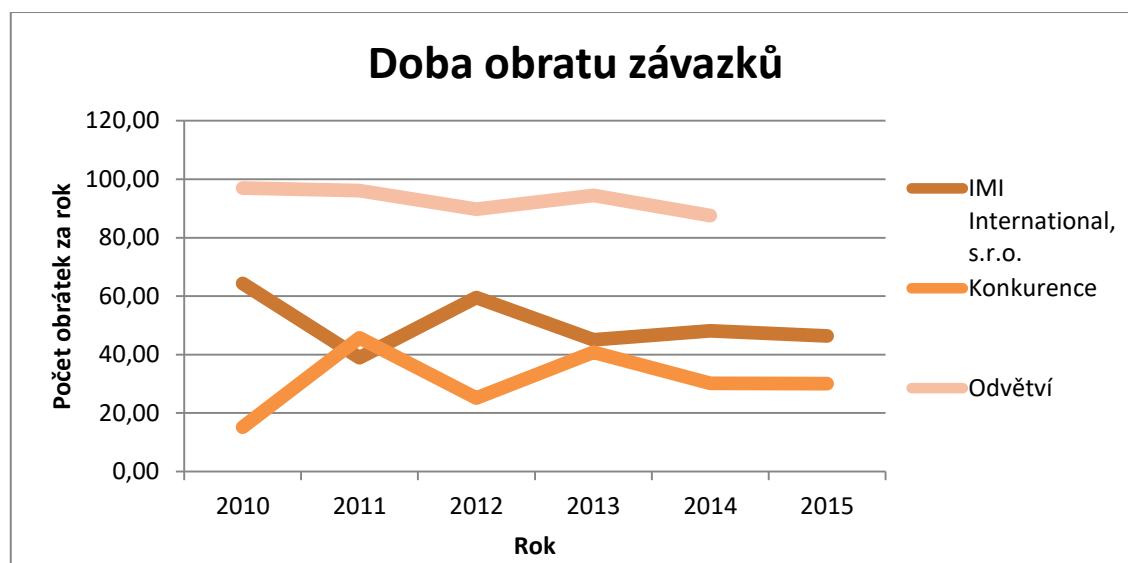
Doba obratu závazků znázorňuje, za jak dlouho budou uhrazeny závazky společnosti. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2010, kdy dosahovala 64,4 dnů. Nejnižší hodnota, která byla zaznamenána v roce 2011, je 38,91 dní. V porovnání s odvětvím dosahuje společnost výrazně lepších hodnot, avšak ještě lepší hodnoty jsou zaznamenány u konkurence, která se pohybuje v rozmezí 15 – 45 dnů, naopak ve zpracovatelském průmyslu se hodnoty nachází v intervalu 87-97 dní.

Tab. 15 – Doba obratu závazků

Doba obratu závazků	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	64,4	38,9	59,5	45,1	48,1	46,4
Konkurence	15,2	45,7	25,2	40,8	30,2	30,1
Odvětví	97,0	96,2	89,8	94,4	87,6	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

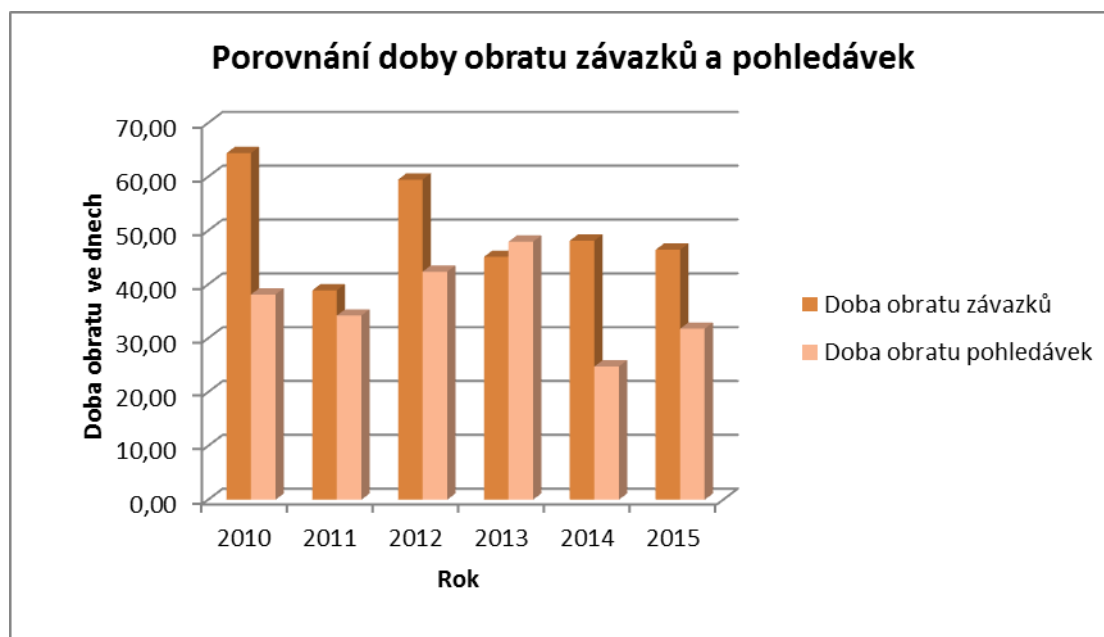
Obr. 15 – Doba obratu závazků



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Jak již bylo zmíněno výše, pro společnost je výhodně, když doba obratu pohledávek dosahuje nižších hodnot než doba obratu závazků. Pokud je doba obratu pohledávek nižší, firma rychleji získá zpět peníze, které může použít na úhradu závazků. V prvních 3 letech je doba obratu pohledávek nižší. V roce 2013 však byla nad hodnotou obratovosti závazků, ale v posledních letech sledovaného období opět poklesla.

Obr. 16 – Porovnání doby obratu závazků a pohledávek IMI International, s.r.o.



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Ukazatele rentability

Pro společnost IMI International s.r.o. představují největší konkurenci především zahraniční společnosti. V České republice mezi konkurenty můžeme zařadit společnost Festo s.r.o. se sídlem v Praze, která je součástí mezinárodní firmy s dlouholetou tradicí Festo GmbH & Co. Kg., jež byla založena v roce 1925 a sídlí v německém Esslingenu. Festo s.r.o. V České republice působí od roku 1990 a svou činností se zaměřuje na prodej komponentů automatizační techniky, zajišťuje komplexní systémová řešení v různých průmyslových oborech, pro své konečné zákazníky zajišťuje uvádění automatizačních systémů Festo do provozu, záruční i pozáruční opravy a další.

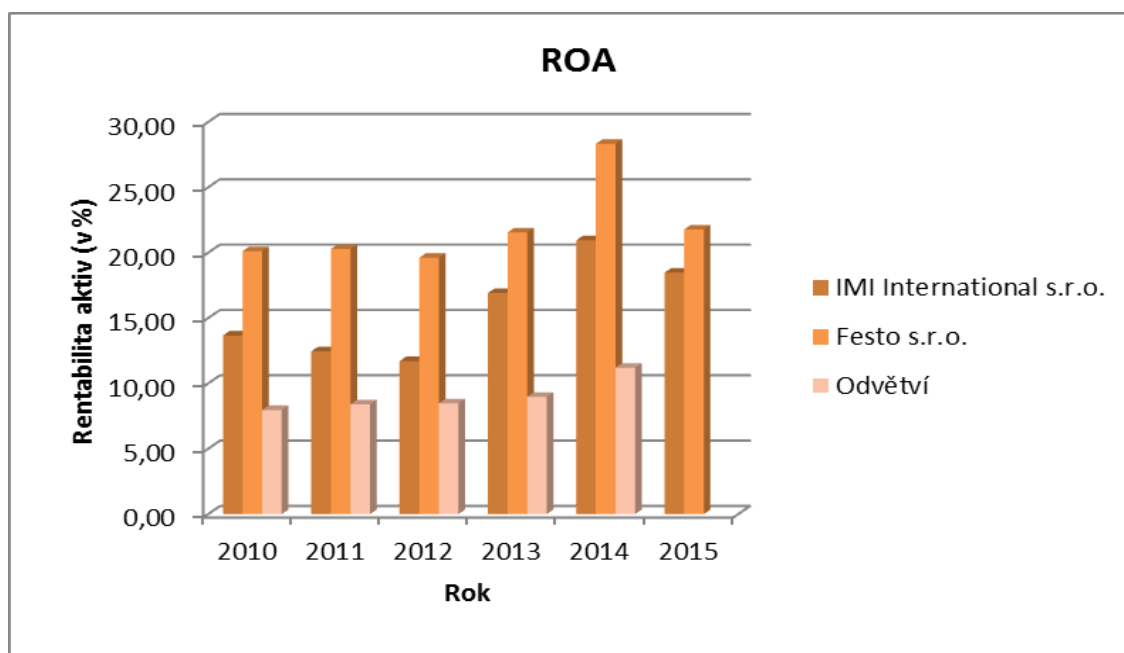
Rentabilita aktiv je vyjádřena poměrem zisku a celkových aktiv, které jsou investované do podnikání. Pro podnik je důležité, aby efektivně využil svá aktiva. Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry dokáže společnost generovat zisk ze svých zdrojů. Od roku 2010 do roku 2012 má ukazatel klesající tendenci a v dalších letech sledovaného období naopak narůstá a v roce 2014 již dosahuje hodnoty 21 % a následně v dalším roce poklesla hodnota na 18,5. Odvětví vykazuje nižší hodnoty než společnost IMI International, s.r.o., což značí nižší schopnost generovat zisk z dostupných zdrojů. Nejlepších výsledků dosahuje konkurence, která se pohybuje v hodnotách od 19 - 28 %.

Tab. 16 – Rentabilita aktiv

ROA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International s.r.o.	13,7	12,5	11,7	16,9	21,0	18,5
Konkurence	20,1	20,3	19,6	21,5	28,3	21,8
Odvětví	8,0	8,4	8,5	9,0	11,2	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 17 – Rentabilita aktiv



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

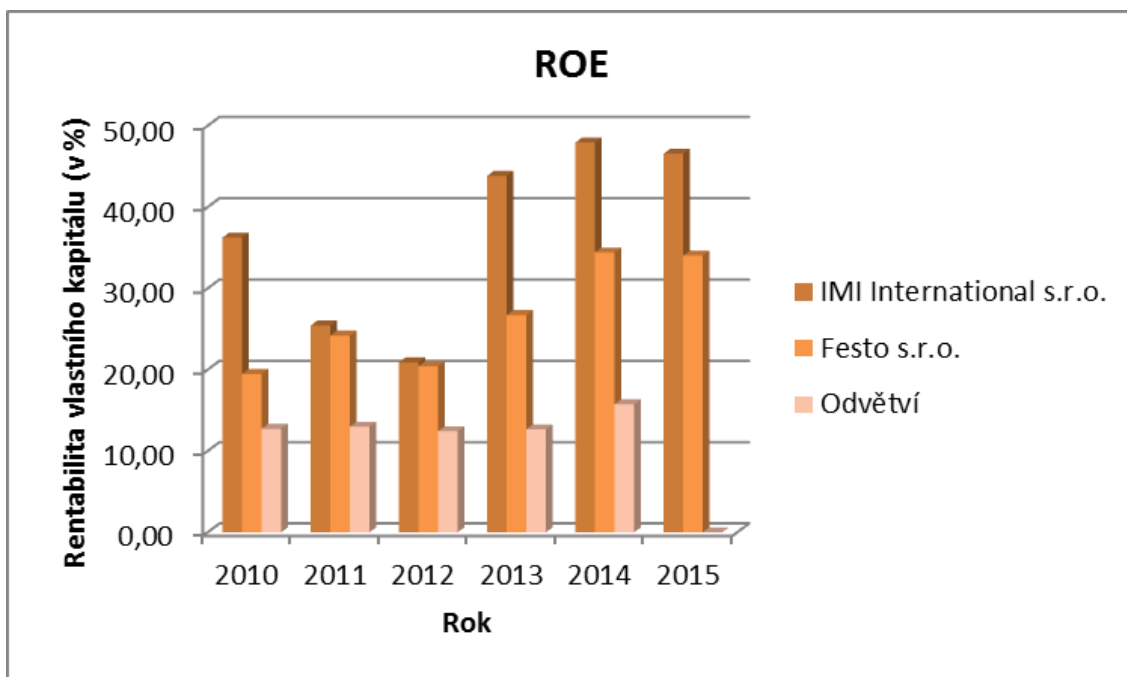
Rentabilita vlastního kapitálu určuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2012, kdy dosáhla na 20,9 %. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2014, a to 47,93 %. Z tabulky níže je patrné, že společnost IMI International s.r.o. má ve všech sledovaných letech vyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu. Nejnižší hodnota u konkurence byla zaznamenána v roce 2010 a dosáhla hodnoty 19,5 %. Nejvyšší hodnota byla v roce 2014, a to 34,4 %. Oproti tomu společnost IMI International měl nejnižší hodnotu v roce 2012, kdy dosáhla na 20,9 % a nejvyšší hodnotu stejně jako konkurence v roce 2014, 47,9%. Rentabilita celého odvětví se v průběhu celého sledovaného období pohybuje s drobnými odchylkami okolo 13 %. V roce 2012 však byla rentabilita navýšena a to až na hodnotu 15,7 %. Z všech 3 porovnaných stran má společnost IMI International, s.r.o. nejvyšší naměřené hodnoty v celém sledovaném období.

Tab. 17 – Rentabilita vlastního kapitálu

ROE v %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International s.r.o.	36,2	25,4	20,9	43,8	47,9	46,6
Festo s.r.o.	19,5	24,2	20,4	26,7	34,4	34,0
Odvětví	12,7	13,0	12,4	12,7	15,7	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 18 – Rentabilita vlastního kapitálu



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

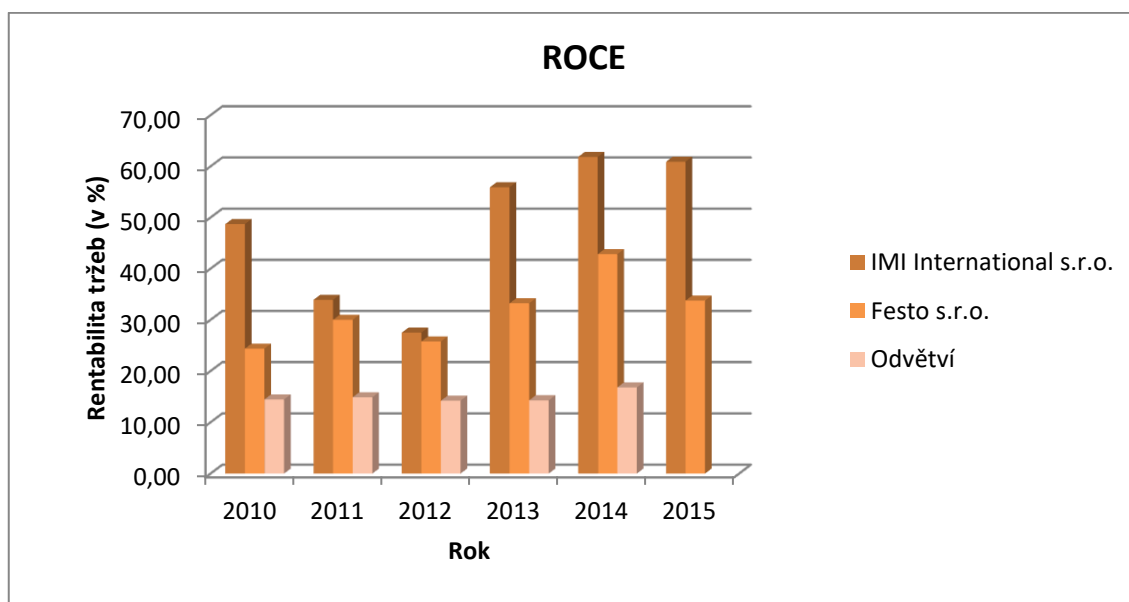
Rentabilita dlouhodobých zdrojů vyjadřuje, jaká je výnosnost dlouhodobého majetku, který byl do společnosti vložen, tedy jakého provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, která byla investována. Získané hodnoty jsou klesající až do roku 2012, kdy dosáhly minima 27,5 %, naopak maximum bylo naměřeno v roce 2014, hodnota přesáhla 61,8 %. Oproti konkurenci i celému odvětví dosahuje společnost IMI International, s.r.o. lepších výsledků. Nejnižší hodnoty byly zaznamenány v odvětví, kde se hodnoty pohybují okolo 14 %. Lepšího výsledku než odvětví dosahuje konkurence, která se v některých letech přibližuje hodnotám společnosti IMI International, s.r.o.

Tab. 18 – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROCE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International s.r.o.	48,7	33,9	27,5	55,9	61,8	60,9
Konkurence	24,4	30,0	25,8	33,2	42,8	33,7
Odvětví	14,5	14,9	14,2	14,3	16,8	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 19 – Rentabilita dlouhodobých zdrojů



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Pomocí ukazatele rentability tržeb je hodnocena úspěšnost firmy. Rentabilita tržeb vyjadřuje tzv. ziskovou marži, pro jejíž výpočet se využívají hodnoty hospodářského výsledku po zdanění. Pro tento ukazatel je optimální hodnota 6 %, kterou však tato společnost ve sledovaném období nepřesáhla, ani se tomuto výsledku svými hodnotami nepřiblížila. Nejnížší hodnota byla naměřena v roce 2012, kdy dosahovala 15,5% a naopak nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2010, a to 21,6 %. Oproti tomu společnost Festo, s.r.o. má po celou dobu sledovaného období hodnoty nad 6 %. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2010, a to 9 % a nejnižší v roce 2012, kdy dosáhla na 6,6 %. Rentabilita odvětví postupně klesala z hodnoty 5,2 % v roce 2010 až

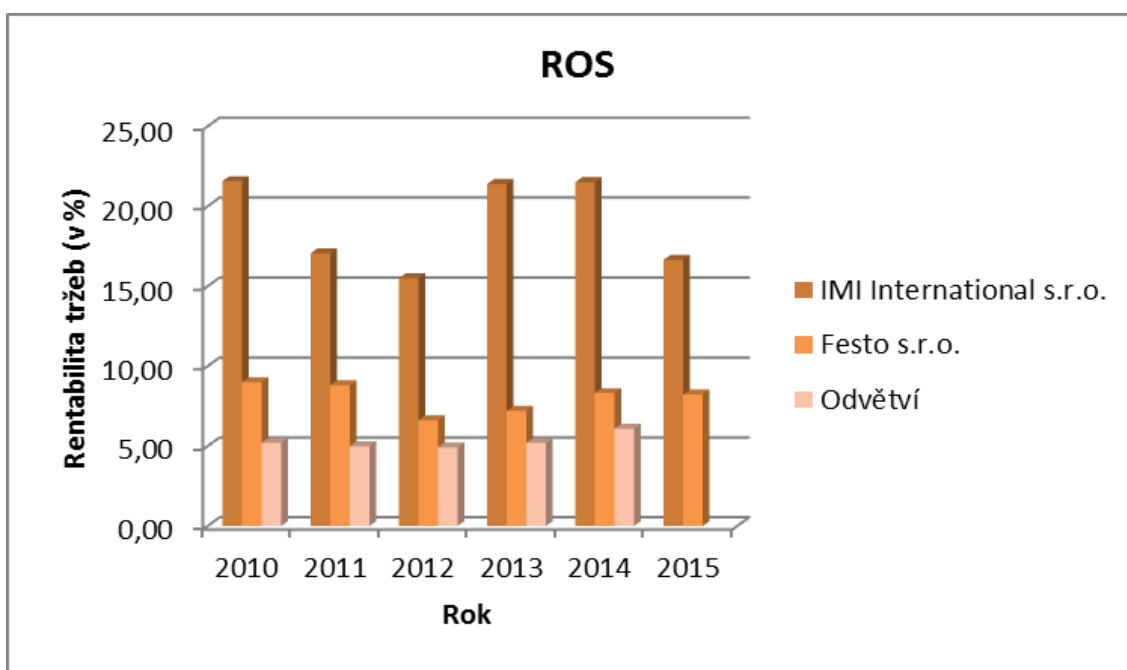
na nejnižší hodnotu v roce 2012, a to 4,9 %. Nadále rostla až do roku 2014 až na hodnotu 6,1 %.

Tab. 19 – Rentabilita tržeb

ROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International s.r.o.	21,6	17,1	15,5	21,4	21,5	16,6
Festo s.r.o.	9,0	8,8	6,6	7,2	8,3	8,2
Odvětví	5,2	5,0	4,9	5,2	6,1	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 20 – Rentabilita tržeb



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost je dána poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv.

Celkovou zadluženost můžeme charakterizovat jako poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům společnosti. Optimální hodnoty zadluženosti jsou v rozmezí 30-60 %. Po celou dobu sledovaného období hodnoty kolísají a nacházejí se v rozmezí 57 – 72 %. Největší naměřené hodnoty byly zaznamenány v roce 2010, a to 71,93 %, který zapříčinil růst

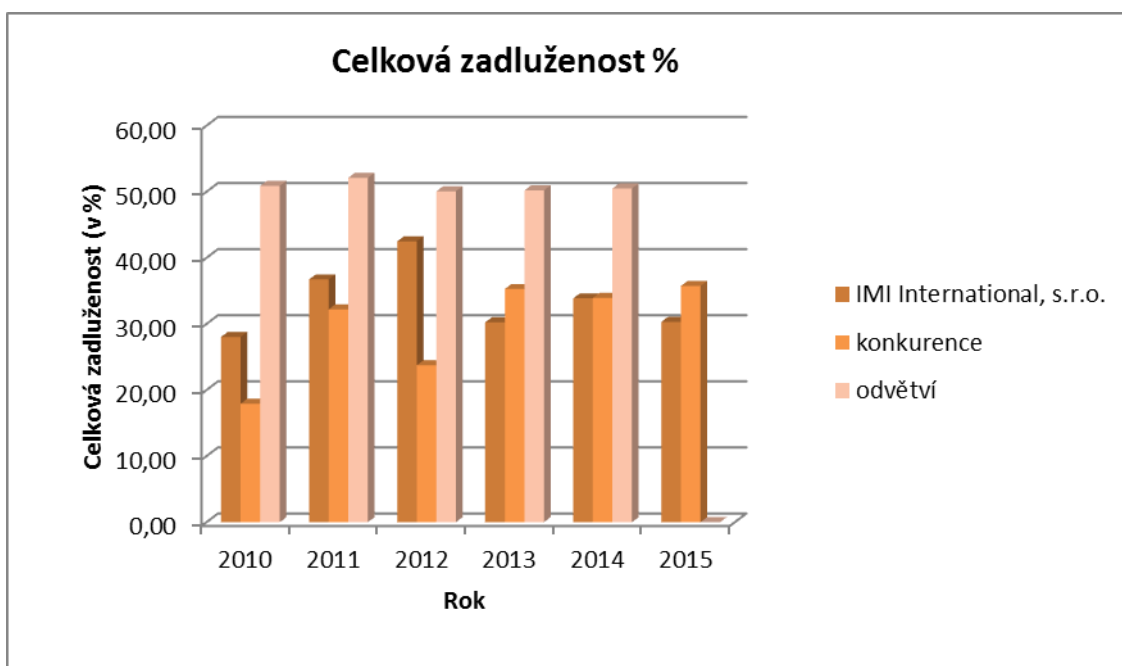
závazků a aktiv. Naopak nejnižší naměřená hodnota byla naměřena v roce 2012, tedy 57,49 %, což zapříčinilo snížení krátkodobých závazků. Stejně jako společnost IMI International, s.r.o., jsou i hodnoty celého odvětví v rozmezí ideálních hodnot. Oproti tomu konkurence zaznamenává kolísavý průběh hodnot a pohybuje se od 17 do 35 %.

Tab. 20 - Celková zadluženost

Celková zadluženost (v %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	71,9	63,2	57,5	69,7	66,1	69,6
konkurence	17,9	32,2	23,7	35,3	33,9	35,7
odvětví	50,9	52,1	50,1	50,2	50,5	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 21 – Celková zadluženost



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Míra zadluženosti je vyjádřena jako poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu a je významným ukazatelem, který zajímá banku při žádosti o poskytnutí úvěru na podnikání. Optimální stav je, když hodnoty cizích zdrojů nepřesahují 1,5 násobek vlastního kapitálu. Pozitivní výsledek je takový výsledek, který je pod 150 %. Negativní výsledek je ten, který je více než 150 % a rizikový je, když přesáhne hodnotu 200%.

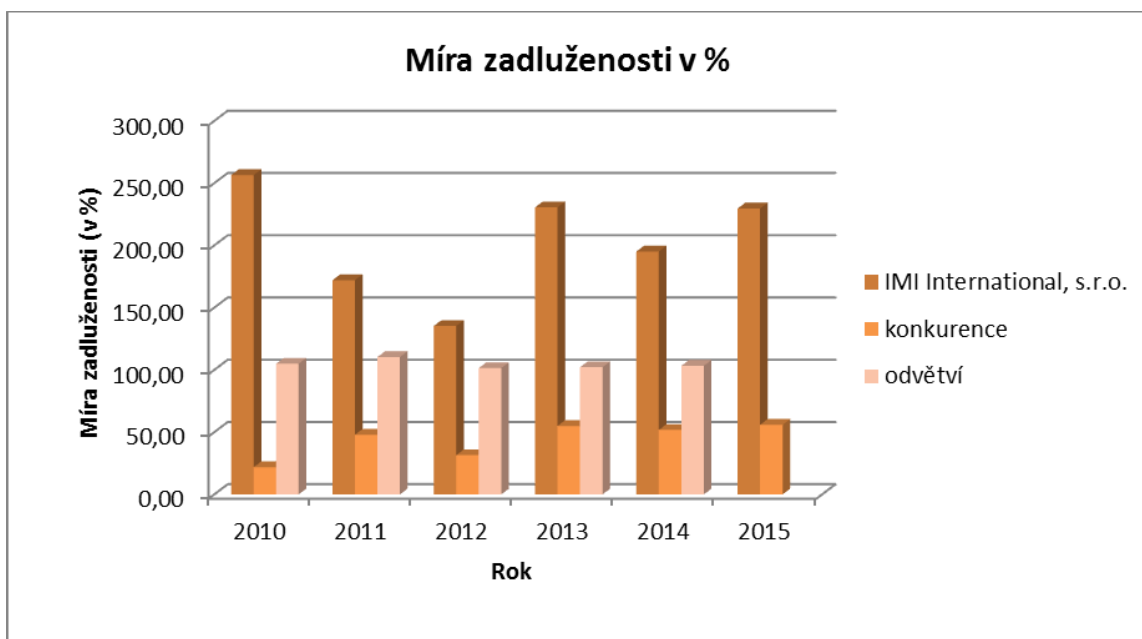
V průběhu sledovaného období hodnoty kolísají v rozmezí 135 – 256 %. Pozitivního výsledku bylo u společnosti IMI International, s.r.o. dosaženo pouze v roce 2012, kdy byla hodnota 135,29 %. V ostatních letech již byl výsledek míry zadluženosti neuspokojivý. Kolísání hodnot je způsobeno především rozdíly v celkové zadluženosti. Oproti tomu v celém odvětví i u konkurence byl zaznamenán pozitivní výsledek v celém sledovaném období.

Tab. 21 – Míra zadluženosti

Míra zadluženosti (v %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	256,4	172,0	135,3	230,6	195,1	229,6
konkurence	21,9	47,9	31,5	55,0	51,8	55,9
odvětví	105,0	110,4	101,5	102,2	103,3	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 22 – Míra zadluženosti



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Kvóta vlastního kapitálu je ukazatel, který je určen jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům společnosti. Pomocí tohoto ukazatele podnik zjišťuje, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem podniku. Čím je hodnota kvóty vlastního

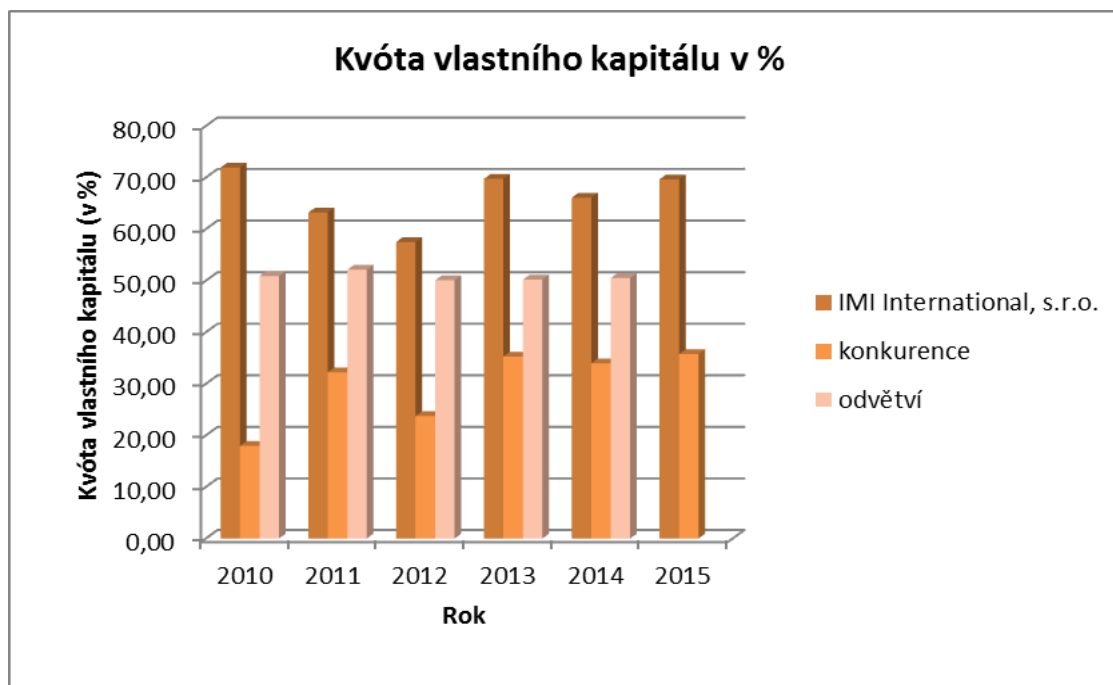
kapitálu vyšší, tím nižší je riziko pro věřitele, v případě, že by společnost chtěla využít jiný zdroj financování. Hodnoty se v průběhu sledovaného období mění. V první polovině zaznamenávají růst, kdy v roce 2012 dosáhnou svého maxima, a to 42,49 % a na konci sledovaného období dosahují hodnoty 33,88 %. Oproti společnosti IMI International, s.r.o. má konkurenční podnik vyšší hodnoty, což znamená nižší riziko pro věřitele. Vyšších hodnot než má analyzovaná společnost dosahuje i celé odvětví.

Tab. 22 – Kvóta vlastního kapitálu

Kvóta vlastního kapitálu (v %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMI International, s.r.o.	28,0	36,7	42,5	30,2	33,9	30,3
konkurence	82,0	67,2	75,4	64,1	65,5	63,9
odvětví	48,5	47,2	49,4	49,1	48,9	-

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 23 – Kvóta vlastního kapitálu



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Ukazatele likvidity

Díky ukazatelům likvidity můžeme pozorovat schopnost podniku splácet své závazky. **Běžná likvidita** znázorňuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své závazky v případě, kdy promění svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Optimální hodnoty se pohybují v rozmezí 1,8 – 2,5. Čím je naměřená hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti. V případě, že naměřená hodnota klesne pod 1, podnik je ohrožen nedostatkem financí a tím pádem je riziková likvidita. V průběhu sledovaného období se hodnoty mění, ale nikdy neklesnou pod 1. Od roku 2010 do roku 2012 má běžná likvidita rostoucí trend, kdy v roce 2012 dosáhne svého maxima, a to 1,37. Od roku 2012 postupně klesá až ke konci sledovaného období, kdy jeho hodnota poklesne na 1,09. (BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA, 2006)

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem oběžných aktiv ponížených o stav zásob a krátkodobých závazků. Optimum pro pohotovou likviditu je v rozmezí 1 – 1,5. Pokud jsou hodnoty nízké, je to kvůli vysokému stavu zásob, ve kterých jsou uloženy peněžní prostředky, které společnost nemůže dále využívat. Může tak mít nedostatek peněžních prostředků pro plnění svých závazků. Stejně jako je tomu u předchozího ukazatele, i pohotová likvidita má rostoucí tendenci v letech 2010 až 2012, kdy ukazatel dosáhl svého maxima, a to 0,94. Poté hodnoty klesaly až na 0,51, která byla zaznamenána v roce 2014. Z naměřených hodnot je patrné, že společnost disponuje velkým množstvím zásob, ve kterém jsou uloženy peníze, které by mohly být využity na splacení závazků. (BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA, 2006)

Okamžitá likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků a zjišťuje schopnost podniku dostát svým závazkům v určitém čase. Optimální hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Naměřené hodnoty jsou po celou dobu sledovaného období ani jednou nenachází v optimálním intervalu. Příčinou těchto nízkých hodnot je nízký stav krátkodobého finančního majetku oproti hodnotám krátkodobých závazků. (BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA, 2006)

Tab. 23 – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,06	1,21	1,37	1,05	1,09	1,01
Pohotová likvidita	0,67	0,81	0,94	0,61	0,51	0,54
Okamžitá likvidita	0,02	0,03	0,04	0,02	0,04	0,04

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

6.6 Závěr finanční analýzy

Z finanční analýzy je patrné, že společnost IMI International je stabilní podnik, kterému se v průběhu sledovaného období daří navyšovat své zisky, což je jeden z hlavních cílů podnikání. Jediný pokles výsledku hospodaření za účetní období byl zaznamenán v roce 2011, kdy hodnota klesla o 9,25 % na 75 522 tis. Kč.

Hodnoty celkových aktiv mají v průběhu sledovaného období kolísavý trend. K největšímu nárůstu celkových aktiv došlo v roce 2012, kdy celkový přírůstek dosahoval 9,3 %. Tento nárůst byl především díky vzrůstu hodnoty oběžných aktiv, na kterém se nejvíce podílel nárůst krátkodobých a krátkodobých finančních pohledávek.

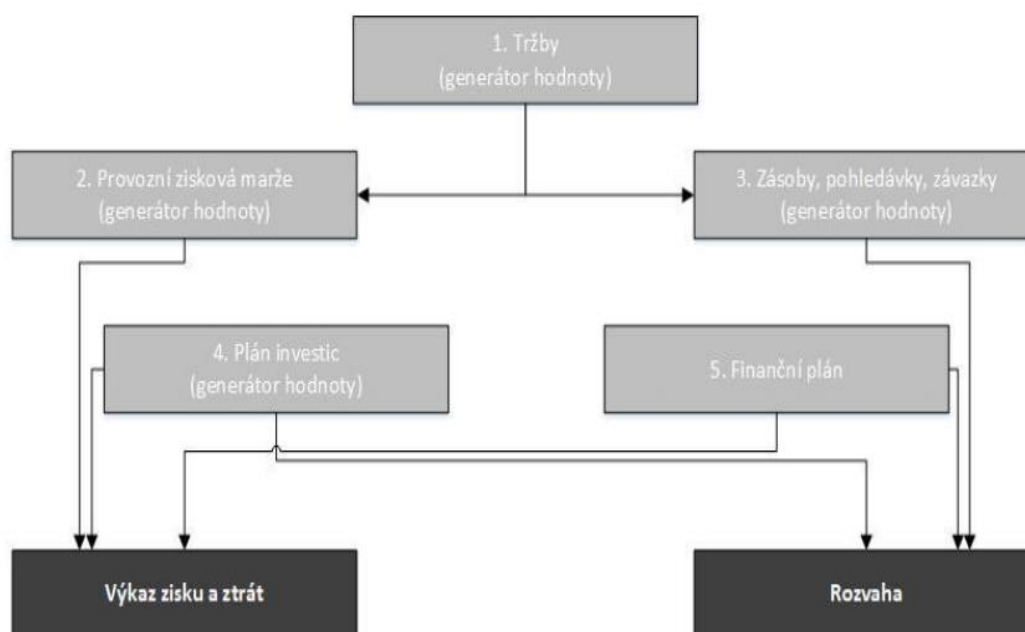
Protože je společnost IMI International s.r.o. výrobní podnik a své výrobky dále prodává jak v rámci celé korporace IMI, tak i dalším společnostem, největší podíl tržeb je právě z prodeje zboží. Tržby za prodej zboží jsou v celém sledovaném období rostoucí, svého největšího nárůstu dosáhly v roce 2011, kdy oproti roku 2010 vzrostly o 18,92 %.

Vývoj poměrových ukazatelů je až na některé výjimky ve většině případů pozitivní. Nízké hodnoty byly zaznamenány například u ukazatele Okamžité likvidity, kdy se hodnoty ani v jednom roce nepřiblížily optimu 6 %. Naměřené ukazatele byly v intervalu 0,02 – 0,04.

7 Návrh podnikového finančního plánu

Finanční plán je důležitým ukazatelem pro rozhodování o budoucí činnosti podniku. Plán navazuje na finanční analýzu, která bude sestavena na období pěti let 2015 - 2019 a jeho součástí je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a může obsahovat také plánovaný výkaz cash flow.

Obr. 24 – Postup sestavení finančního plánu



Zdroj: (Mařík, 2007)

7.1 Stanovení cílů podniku

Před samotným sestavením finančního plánu je potřeba stanovit si cíle, kterých by chtěl podnik v budoucnosti dosáhnout. Tyto strategické cíle budou znázorněny ve finančním plánu a jejich plnění poté bude zhodnoceno ve finanční analýze finančního plánu. Ve finanční analýze byla zhodnocena současná situace podniku a na jejím základě jsou navrženy oblasti, kde by očekávané hodnoty měly prostor na zlepšení. U některých položek půjde o udržení trendu pozitivního nárůstu, u dalších položek, např. u zadluženosti, je potřeba dosáhnout lepšího výsledku. (MAŘÍK, 2007)

Růst tržeb

Z finanční analýzy je patrné, že se společnosti v průběhu sledovaného období 2010 – 2015 dařilo každoročně zvyšovat tržby. Protože společnost neustále rozšiřuje své výrobní kapacity a snaží se inovovat výrobky a tím i zvýšit svoji produkci, očekává se v budoucím období další nárůst tržeb.

Zlepšení likvidity podniku

Ideální hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,8 – 2,5. Čím vyšší tato hodnota je, tím menší je riziko platební neschopnosti. Nejvyšší naměřená hodnota společnosti dosahovala 1,37, proto by bylo vhodné do budoucna tuto hodnotu zvyšovat. Pohotovostní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5 a těchto hodnot společnost nedosáhla ani jednou v celém sledovaném období. U okamžité likvidity je optimální stav od 0,2 – 0,5 a proto i v tomto ohledu má společnost prostor na zlepšení v budoucím období.

Snižování celkové zadluženosti

Další oblastí, ve které je potřeba zlepšení, je celková zadluženost. Optimální hodnoty celkové zadluženosti jsou v rozmezí 30 – 60 % a analyzovaná společnost tento stav převyšuje v celém sledovaném období. Pro budoucí stav by bylo vhodné dodržet tento ideální stav.

Snížení doby obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek ukazuje, jak dlouhá je splatnost pohledávek. Pro firmu je vhodné dobu obratu snižovat, jelikož bude mít finanční prostředky na uhrazení svých závazků. Ideální stav tedy je, když je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků. Společnosti se tohoto stavu dařilo dosahovat, kromě jednoho roku, v celém sledovaném období, proto by bylo vhodné udržet si minimálně tuto úroveň doby obratu pohledávek nebo ji nadále snižovat.

7.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pojem generátory hodnoty se poprvé objevil v Americe, kde souvisel především akcionářské hodnoty, neboli shareholder value. Generátory hodnoty mohou být definovány jako souhrn podnikohospodářských veličin, jejichž souhrn vytváří a určuje hodnotu podniku. Mezi nejčastější generátory patří:

- Tržby a jejich růst
- Marže provozního zisku (korigovaný provozní výsledek)
- Investice do provozního kapitálu
- Investice do dlouhodobého provozně nutného majetku
- Diskontní míra
- Způsob financování (velikost cizího kapitálu)
- Období, po které se předpokládá generování kladného peněžního toku (jedná se o dobu existence podniku). (MAŘÍK, 2007)

Generátory hodnoty a jejich predikce jsou základem pro sestavení finančního plánu. Jsou vytvářeny hlavně proto, aby ukázaly, zda podnik vytváří či nevytváří hodnotu a jaké faktory tento stav ovlivňují. Díky těmto generátorům je také možné získat podrobnější přehled o minulosti podniku. Finanční plán je potom už pouze rozšířenou analýzou těchto generátorů. (MAŘÍK, 2007)

Prognóza tržeb

Prognóza budoucích **tržeb** by měla vycházet ze strategické analýzy, díky které je možné zjistit jaký je vývoj makroprostředí podniku a jaký bude mít tento vývoj dopad na podnikové mikroprostředí. Výsledky této strategické analýzy nejsou definitivní, vždy je potřeba brát v úvahu vývoj tržních podmínek a kapacitní možnosti společnosti.

Tržby jsou určeny jako suma tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Vývoj tržeb společnosti byl vypočítán na základě vývoje hodnot tržeb v celém odvětví, tedy ve zpracovatelském průmyslu. (MAŘÍK, 2007)

Ve sledovaném období je průměrné tempo růstu tržeb 8 % a na základě tohoto výsledku byla vypočítána predikce pro období 2015 – 2020.

Tab. 24 – Tržby – současné hodnoty v letech 2010 -2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby IMI International,s.r.o.	1652783	1802970	1823222	2041909	2509065	2212158
meziroční růst v%	44%	9%	1%	12%	23%	-12%
průměr v %	8%					

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

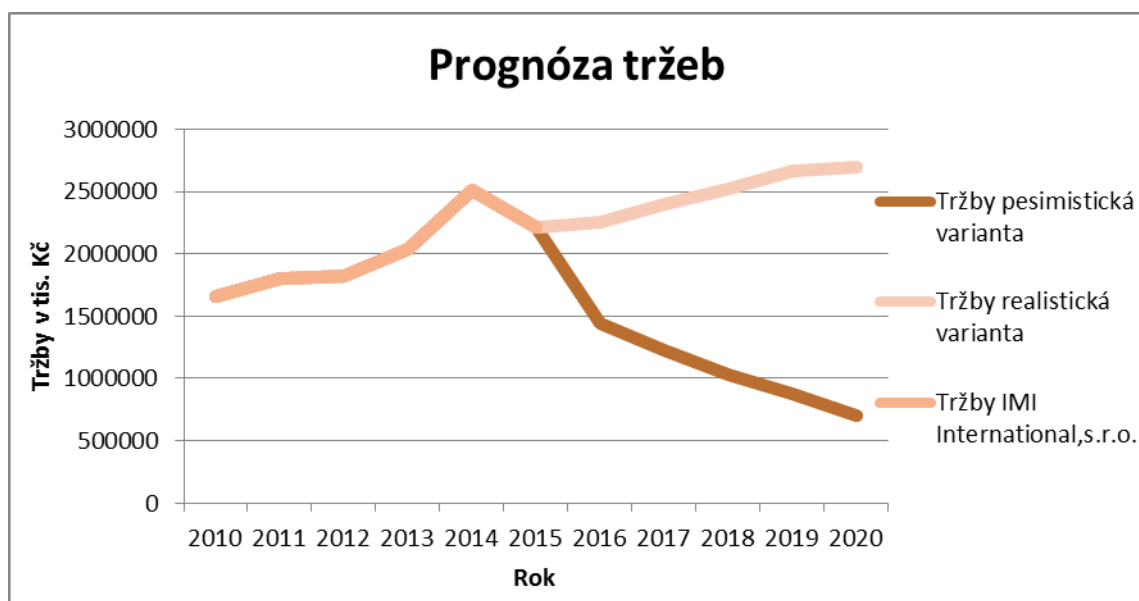
Vývoj tržeb je predikován ve dvou variantách, a to realistická, která se nejvíce přibližuje predikci reálných hodnot tržeb a pesimistická, která bere v úvahu možnost snížení tržeb o 20 % v plánovaném období. Jak již vyplývá z předchozí analýzy tržeb v minulém období i v budoucnosti budou podle realistického výpočtu tržby nadále narůstat. Mezi roky 2014 – 2015 je zaznamenán mírný pokles, ale následně porostou až do konce plánovaného období. Co se týče pesimistického pojetí plánu tržeb, kde jsou tržby o 20 % nižší, ukazuje vývoj oproti reálným hodnotám nižší tempo růstu.

Tab. 25 – Tržby – prognóza 2016 - 2020

Prognóza tržeb v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby realistická varianta	2257770	2393572	2522363	2668737	2691274
Tržby pesimistická varianta	1444973	1225509	1033160	874492	705501

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Obr. 25 - Tržby – prognóza 2016 - 2020



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Prognóza provozní zisková marže

Provozní zisková marže je dána jako podíl provozního výsledku hospodaření před zdaněním a tržeb za vlastní výrobky a služby. Způsob získání hodnoty provozní marže je dvojitý, a to shora a zdola. Výpočet provozní ziskové marže shora je získán tak, že k provoznímu výsledku hospodaření jsou přičteny odpisy. Odvíjí se od předchozího vývoje ziskové marže. Výpočet zdola závisí na predikci nákladových a výnosových položek. Oba způsoby výpočtu vedou ke stejnému výsledku. (MAŘÍK, 2007)

Hodnoty ziskové marže se ve sledovaném období pohybují okolo 6 %. Nejnížší naměřená hodnota byla v roce 2015, kdy dosáhla 5,66 %. Tato hodnota je dána především poklesem provozního zisku, který z hodnoty 2 509 065 tis. Kč poklesl na 2 212 158 tis. Kč. Naopak nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2013, a to 8,04 % kdy byl největší meziroční nárůst tržeb v celém sledovaném období. Podle předpovědi budou hodnoty provozní ziskové marže v budoucím období 5,94%.

Tab. 26 – Vývoj provozní ziskové marže v letech 2010 - 2015

Zisková marže	2010	2011	2012	2013	2014	2015
a) Prognóza ziskové marže shora	7,37%	6,60%	6,40%	8,04%	6,56%	5,66%
			-3%			
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	121789	118929	116731	164225	164705	165872
			8%			

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Tab. 27 – Prognóza provozní ziskové marže shora 2016 - 2020

Zisková marže	2016	2017	2018	2019	2020
a) Prognóza ziskové marže shora	5,94%	5,94%	5,94%	5,94%	5,94%
			1,24%		
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	134173	142244	149898	158596	159935
			4,49%		

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Pomocí prognózy provozní ziskové marže zdola je možné predikovat jednotlivé položky nákladů a výnosů. Tyto položky jsou poté nezbytnou součástí sestavení výkazu zisku a ztráty ve finančním plánu. Díky analýze podílů položek nákladů a výnosů je z prognózy provozní ziskové marže zdola patrné, že podíl marže na tržbách se v průběhu sledovaného období snižoval. V roce 2010 dosahoval hodnoty 7,25 % a do roku 2014 postupně klesal až na 4,80 %. (MARÍK, 2007)

Nejvyšší podíl na tržbách po celé sledované období má položka přidaná hodnota, jež se pohybuje okolo 20%. V roce 2013 se dostala na maximum, a to 21,90 % z celkových tržeb. Naopak nejnižší podíl na tržbách je patrný u ostatních provozních položek, jejichž záporný výsledek je dán změnou stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních.

Tab. 28 – Podíl nákladových položek na tržbách v letech 2010 - 2015

Podíly z tržeb	2010	2011	2012	2013	2014
Obchodní marže	7,25%	6,79%	6,13%	5,37%	4,80%
Přidaná hodnota	20,04%	20,86%	20,46%	21,90%	19,82%
Osobní náklady	12,87%	14,15%	13,75%	12,95%	11,50%
z toho Mzdové náklady	9,63%	10,45%	10,28%	9,66%	8,59%
Náklady na sociální zabezpečení	3,09%	3,55%	3,36%	3,18%	2,81%
Daně a poplatky	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Ostatní provozní položky	-2,34%	-2,33%	-1,84%	-0,96%	-0,11%
(změna rezerv, ostatní provozní výnosy, náklady, převod nákladů)					

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Tab. 29 – Prognóza provozní ziskové marže zdola 2016 - 2020

Podíly z tržeb	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obchodní marže	5,66%	5,94%	5,94%	5,94%	5,94%	5,94%
Přidaná hodnota	21,52%	20,75%	20,75%	20,75%	20,75%	20,75%
Osobní náklady	13,40%	13,08%	13,08%	13,08%	13,08%	13,08%
z toho Mzdové náklady	9,99%	9,75%	9,75%	9,75%	9,75%	9,75%
Náklady na sociální zabezpečení	3,31%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%
Daně a poplatky	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Ostatní provozní položky	-1,40%	-1,50%	-1,50%	-1,50%	-1,50%	-1,50%
(změna rezerv, ostatní provozní výnosy, náklady, převod nákladů)						

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Prognóza investic do pracovního kapitálu

Hodnota **investice do pracovního kapitálu** je vypočtena jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. Nejvyšší hodnota 204 038 tis. Kč byla naměřena v roce 2012, a to především díky poklesu krátkodobých závazků a nárůstu pohledávek peněžních prostředků provozně nutných. Nárůst krátkodobých závazků a pokles zásob naopak zapříčinil velký pokles pracovního kapitálu, který dosáhl na hodnotu 19 841 tis. Kč, což byla také nejnižší naměřená hodnota v celém sledovaném období.

Tab. 30 – Investice do pracovního kapitálu v letech 2010 - 2015

Pracovní kapitál (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	221132	204142	218821	253149	283691	248306	269004	285184	300529	317969	320654
Pohledávky	361563	395362	455013	345933	228194	269256	278428	295175	311057	329108	331887
Peněžní prostředky	13730	17344	20848	12332	21518	19642	80524	85368	89961	95181	95985
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	6818	8504	16680	16410	14845	14845	14845	14845	14845	14845	14845
Krátkodobé závazky	562760	509914	507184	584253	490235	531894	536828	569117	599740	634543	639902
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	220	417	140	162	314	314	314	314	314	314	314
Pracovní kapitál	40263	115021	204038	43409	57699	19841	105659	111140	116338	122246	123156

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

V plánovaném období budou hodnoty investic do pracovního kapitálu rostoucí, jelikož hodnoty zásob, pohledávek, peněžních provozně nutných prostředků i krátkodobých závazků, na kterých jsou tyto hodnoty závislé, budou mít rostoucí trend v celém sledovaném období.

Tab. 31 – Prognóza investic do pracovního kapitálu 2016 - 2020

Pracovní kapitál (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	269004	285184	300529	317969	320654
Pohledávky	278428	295175	311057	329108	331887
Peněžní prostředky provozně nutné	80524	85368	89961	95181	95985
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	14845	14845	14845	14845	14845
Krátkodobé závazky	536828	569117	599740	634543	639902
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	314	314	314	314	314
Upravený pracovní kapitál	105659	111140	116338	122246	123156

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Prognóza investice do dlouhodobého provozně nutného majetku

Prognóza investice do dlouhodobého provozně nutného majetku je jedním z nejdůležitějších a pro výpočet nejnáročnějších generátorů. Důvodem je především nepravidelný vývoj investic, který meziročně kolísá. Výpočet jejich budoucího vývoje tak závisí na vývoji investic v minulosti v závislosti na výkonech podniku.

U výpočtu se vychází z předpokladu, že jednotlivé investice do majetku jsou provedeny ke konci daného roku a jejich odepisování započne až počátkem roku dalšího.

Tab. 32 – Prognóza investice do dlouhodobého provozně nutného majetku

Nehmotný majetek	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Původní - odpisy	12	12	12	12	8	0
- zůstatková hodnota	43	31	20	8	0	0
Nový - investice netto	342	342	342	342	342	342
- investice brutto	354	442	553	691	861	1068
- pořizovací hodnota k 31. 12.	354	796	1349	2040	2901	3969
- odpisy	0	88	199	337	510	725
Celkem - odpisy	12	100	211	349	518	725
- zůstatková hodnota	43	385	728	1070	1412	1755

Samostatné movité věci	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Původní - odpisy	44423	44423	44423	44423	32212	0
- zůstatková hodnota	165482	121059	76635	32212	0	0
Nový - investice netto	1016	1016	1016	1016	1016	1016
- investice brutto	45440	53013	61848	72156	71971	51754
- pořizovací hodnota k 31. 12.	45440	98452	160301	232457	304428	356182
- odpisy	0	7573	16409	26717	38743	50738
Celkem - odpisy	44423	51997	60832	71140	70954	50738
- zůstatková hodnota	165482	166498	167514	168530	169546	170562

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Odpisy	35180	43816	38954	37787	46549	44423,5
Zůstatková hodnota prodaného zařízení	6939	45	341	263	0	835
Investice netto		4358	-17340	66372	-17825	-24287
Investice brutto		48219	21955	104422	28724	20971,5

Celkem	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Odpisy	44435	52097	61043	71489	71473	51463
Zůstatková hodnota	165525	166883	168242	169600	170959	172317
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	1358	1358	1358	1358	1358	1358
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	45793	53455	62401	72848	72831	52822

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

7.3 Sestavení návrhu podnikového finančního plánu

Finanční plán pro společnost IMI International, s.r.o. je sestaven na období 2016 – 2020 a vychází především z prognózy generátorů hodnot. Jeho součástí je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný výkaz peněžních toků. Finanční plán bude sestaven ve dvou variantách – realistické, která bude zpracovaná na základě vývoje hodnot tržeb v minulosti a pesimistické, jejíž tržby budou plánované o 20% menší, než je reálně v plánu.

7.3.1 Realistická varianta finančního plánu

Optimistická varianta počítá s kladným nárůstem tržeb, stejně jako tomu bylo i ve sledovaném období 2010 – 2015.

Plánovaná rozvaha

I přes to, že v roce 2015 jsou **celková aktiva** na nižší úrovni, v letech 2016 – 2020 je předpoklad jejich nárůstu ze 765 229 tis. Kč v roce 2015 až na 1 620 350 tis. Kč v roce 2020. Což představuje plánovaný nárůst tržeb za prodej hotových výrobků. Výpočet celkových aktiv v plánované rozvaze je stejný jako výpočet aktiv ve sledovaném období. Jsou tedy dána součtem dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a **časového rozlišení**, které se do budoucna neplánuje a ponechává se na stejné úrovni, jako je poslední sledovaný rok 2015, a to 13 849 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek je dán součtem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a finančního majetku. Dlouhodobý majetek zaznamenává do budoucnosti rostoucí trend, který je dán především nárůstem dlouhodobého hmotného majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek je převzat z generátoru hodnot, kde tato položka byla vypočítána součtem investic netto z pořízeného nehmotného majetku a zůstatkové hodnoty. Tato položka má díky Netto investicím, které odpovídají plánovanému růstu tržeb a minulé investiční náročnosti, vzrůstající trend – v roce jeho 2015 jeho hodnota bude 43 tis. Kč a až do roku 2020 poroste až na hodnotu 1 755 tis. Kč. Dlouhodobý finanční majetek nemá na celkový dlouhodobý majetek žádný vliv, protože jeho hodnoty jsou nulové i v celém sledovaném období 2010 – 2015.

Hodnota **oběžných aktiv** je vypočítána jako součet zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Oběžná aktiva jsou plánována jako rostoucí. Tento trend je zejména díky růstu pohledávek a krátkodobých finančních aktiv. **Zásoby** jsou převzaty z generátorů hodnot, kde jsou vypočteny dle obratu zásob, která jsou průměrnou hodnotou minulých dob obratu. Stejně jako ve sledovaném období jsou i hodnoty zásob plánovány jako rostoucí. V roce 2015 měly hodnotu 248 306 tis. Kč a do roku 2020 vzrostly na 320 654 tis. Kč. Stejně jako zásoby jsou i **pohledávky** převzaty z generátorů hodnot a jsou vypočítány podle průměru minulých dob obratu pohledávek. Ve sledovaném období hodnoty pohledávek kolísaly, ale v plánovaném období je počítáno s mírným nárůstem pohledávek z 278 438 tis. Kč v roce 2016 na konečných 331 887 tis. Kč.

Tab. 33 – Plánovaná rozvaha – aktiva 2016 – 2020

A K T I V A	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	905807	1078045	1251247	1441185	1620350
Dlouhodobý majetek	215534	216893	218251	219610	220968
Dlouhodobý nehmotný majetek	385	728	1070	1412	1755
Dlouhodobý hmotný majetek	215149	216165	217181	218197	219213
Samostatné movité věci	166498	167514	168530	169546	170562
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	40584	40584	40584	40584	40584
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm	8067	8067	8067	8067	8067
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	676423	847303	1019147	1207726	1385533
Zásoby	269004	285184	300529	317969	320654
Pohledávky	278428	295175	311057	329108	331887
Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)	128992	266944	407561	560650	732991
a) Provozně potřebné	80524	85368	89961	95181	95985
b) Provozně nepotřebné	48468	181576	317600	465468	637006
Časové rozlišení	13849	13849	13849	13849	13849

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Z minulého období z posledního roku 2015 v pasivech zůstává stejná hodnota **základního kapitálu** a také hodnota **fondů ze zisku** a **rezervy**. V prognóze na období 2016 – 2020 se také nepočítá s bankovními úvěry, které budou vycházet ze současné situace v podniku, jelikož všechny investice jsou kryty vlastními zdroji. Enormní nárůst pasiv v období 2016-2020 je způsobem zejména nerozděleným výsledkem hospodaření z minulých let. Tyto finanční prostředky bude možné využít pro investiční účely po sledovaném období nebo budou vyplaceny akcionářům.

Celková pasiva jsou vypočítána jako součet vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení, což je stejný výpočet, který je použit i u sledovaného období 2010 – 2015. **Vlastní kapitál** je vypočten jako součet základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku a výsledků hospodaření z minulých let a za běžné účetní období. Hodnoty vlastního kapitálu mají rostoucí trend, a to díky rostoucímu výsledku hospodaření minulých let. **Cizí zdroje** zaznamenávají rostoucí trend díky nárůstu **krátkodobých závazků**, jež jsou převzaty z generátorů hodnot.

Tab. 34 – Plánovaná rozvaha – pasiva 2016-2020

P A S I V A	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	905807	1078045	1251247	1441185	1620350
Vlastní kapitál	367709	507657	650237	805372	979178
Základní kapitál	109209	109209	109209	109209	109209
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	122856	258500	398448	541028	696163
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)	135644	139948	142580	155135	173806
Cizí zdroje	537790	570079	600702	635505	640864
Rezervy	962	962	962	962	962
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	536828	569117	599740	634543	639902
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	308	308	308	308	308

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Většina ostatních výnosových a nákladových položek byla naplánována pomocí generátoru hodnot provozní zisková marže. Z generátoru investice do dlouhodobého majetku byly převzaty hodnoty odpisů dlouhodobého majetku. Tržby za prodej zboží jsou převzaty z generátoru hodnot tržby a vypočítány jako součet celkových odpisů nehmotného majetku a odpisů samostatných movitých věcí. Do budoucího plánování nejsou zahrnuty tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Obchodní marže je obrazem generátorů hodnoty, kde je vypočítána vynásobením položky obchodní marže a celkových tržeb. Hodnoty obchodní marže jsou rostoucí v celém plánovaném období. Nejnižší hodnota v roce 2016 je 134 173 tis. Kč a vzrostla na 159 935 tis. Kč v roce 2020. Stejně tak i výkony a tržby za vlastní výrobky a služby jsou převzaty z generátorů hodnot. Výkonová spotřeba je důležitou plánovanou položkou pro výrobní podnik, jelikož jsou v ní zahrnuty spotřeby energií, materiálů a služeb. Tato položka je opět převzata z generátoru hodnot, kde je získána

vynásobením tržeb a geometrickým podílem na tržbách z minulého období. Provozní výsledek má v období 2016 - 2020 rostoucí trend. Jeho výsledek je dán součtem přidané hodnoty, osobních nákladů, daní, odpisů a ostatních provozních nákladů, které jsou důvodem klesajícího trendu.

Tab. 35 – Prognóza výkazu zisku a ztráty 2016 – 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Předpokládaná daň z příjmů	19%	19%	19%	19%	19%
Obchodní marže	134173	142244	149898	158596	159935
Výkony	2259445	2395348	2524234	2670717	2693271
Tržby za vlastní výrobky a služby	2257770	2393572	2522363	2668737	2691274
Výkonová spotřeba	1904033	2018558	2127170	2250611	2269617
Přidaná hodnota	489586	519034	546962	578702	583589
Osobní náklady	295246	313004	329846	348987	351934
Daně a poplatky	140	149	157	166	167
Odpisy	52097	61043	71489	71473	51463
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	-33789	-35822	-37749	-39940	-40277
Provozní výsledek hospodaření	175893	180660	183219	198016	220301
Výnosy z dlouhodobého finančního maj.	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	8529	8529	8529	8529	8529
Finanční výsledek hospodaření	-8529	-8529	-8529	-8529	-8529
Výsledek hospodaření celkem	167364	172131	174690	189487	211772

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

7.3.2 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická varianta finančního plánu počítá z možností, že v plánovaném období budou hodnoty celkových tržeb ve všech letech predikovaného období o 20 % nižší, než je tomu u realistického finančního plánu. Některé hodnoty finančního plánu jsou stejně jako u realistické varianty sestaveny pomocí podílu na tržbách, ostatní jsou převzaty z generátorů hodnot nebo predikovány individuálně.

V roce 2016 dojde ke snížení celkových tržeb oproti realistickým hodnotám. Rozdíl bude narůstat až do roku 2017, kdy by se tržby měly opět navýšit o 5 % a rozdíl oproti realistické variantě bude tedy 10 %.

Tab. 36 – Rozdíl mezi realistickými a pesimistickými hodnotami tržeb

Prognóza tržeb v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby realistická varianta	2257770	2393572	2522363	2668737	2691274
Tržby pesimistická varianta	1444973	1225509	1033160	874492	705501
Rozdíl	812797	1168063	1489203	1794246	1985773

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

V plánované rozvaze dojde ke změnám u hodnot, které jsou závislé na celkových tržbách a jejich výše odráží výši generátorů hodnot tržby. Z plánované rozvahy je patrný pokles celkových aktiv, která jsou i přes snížení tržeb stále rostoucí a oproti sledovanému období každoročně narůstají. Protože jsou položky dlouhodobého majetku závislé na tržbách, v pesimistické variantě je vidět jejich snížení právě v závislosti na generátorech hodnot tržby. Změnu zaznamenala i většina ostatních položek kromě nedokončeného hmotného majetku, položky poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a položky časové rozlišení, které nejsou závislé na výši tržeb. U ostatních položek, jejichž výpočet je závislý na výši tržeb, zaznamenaly snížení hodnot.

Tab. 37 – Plánovaná aktiva 2016 – 2020, pesimistická varianta

A K T I V A	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	928626	1135605	1293274	1420442	1519410
Dlouhodobý majetek	211555	208934	206314	203693	201072
Dlouhodobý nehmotný majetek	-618	-1278	-1939	-2599	-3260
Dlouhodobý hmotný majetek	212173	210212	208252	206292	204331
Samostatné movité věci	163522	161561	159601	157641	155680
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	40584	40584	40584	40584	40584
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8067	8067	8067	8067	8067
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	703221	912821	1073112	1202900	1304489
Zásoby	178686	151547	127761	108140	87243
Pohledávky	191953	162799	137247	116169	93720
Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)	332582	598475	808103	978591	1123526
a) Provozně potřebné	55515	47083	39693	33597	27105
b) Provozně nepotřebné	277067	551392	768410	944993	1096421
Časové rozlišení	13849	13849	13849	13849	13849

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Téměř všechny položky jsou kalkulovány v závislosti na tržbách, proto se jejich úroveň mění úměrně změně tržeb. U položek, které jsou vypočítány z tržeb, je zaznamenán pokles hodnot. Pouze položky základní kapitál a časové rozlišení se nemění, protože jejich hodnoty jsou převzaty z rozvahy (z posledního roku předchozího sledovaného období). Stejně jako u realistické varianty jsou nulové položky bankovních úvěrů a výpomocí, které společnost neplánuje využívat.

Tab. 38 - Plánovaná pasiva 2016 – 2020, pesimistická varianta

P A S I V A	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	928626	1135605	1293274	1420442	1519410
Vlastní kapitál	557256	820446	1027382	1195189	1337440
Základní kapitál	109209	109209	109209	109209	109209
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	122856	448047	711237	918173	1085980
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)	325191	263190	206936	167807	142251
Cizí zdroje	371061	314850	265584	224945	181661
Rezervy	962	962	962	962	962
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	370099	313888	264622	223983	180699
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	308	308	308	308	308

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Tab. 39 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020, pesimistická varianta

	2016	2017	2018	2019	2020
Předpokládaná daň z příjmů	0	0	0	0	0
Obchodní marže	85871	72829	61398	51969	41926
Výkony	1807556	1533023	1292408	1093926	882531
Tržby za vlastní výrobky a služby	1444973	1225509	1033160	874492	705501
Výkonová spotřeba	1264754	1072662	904303	765424	617510
Přidaná hodnota	628673	533190	449503	380471	306947
Osobní náklady	188957	160258	135105	114356	92257
Daně a poplatky	90	76	64	54	44
Odpisy	51350	59404	68783	67490	45949
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	-21625	-18341	-15462	-13087	-10558
Provozní výsledek hospodaření	409901	331792	261013	211658	179255
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	8529	8529	8529	8529	8529
Finanční výsledek hospodaření	-8529	-8529	-8529	-8529	-8529
Výsledek hospodaření celkem	401372	323263	252484	203129	170726

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Všechny hodnoty výkazu peněžních toků jsou závislé na hodnotách tržeb, proto se všechny položky mění, snižují v závislosti na změnách tržeb. Jediná změna neproběhla u peněžních toků z finanční činnosti, protože tato hodnota je převzatá z minulého sledovaného období.

Tab. 40 - Plánovaný výkaz peněžních toků, pesimistická varianta

	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období	19642	332582	598475	808103	978591
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	325191	263190	206936	167807	142251
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	368498	328238	280276	238992	191209
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-48729	-56783	-66162	-64869	-43328
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Peněžní tok celkem	312940	265893	209628	170487	144935
Stav peněžních prostředků na konci období	332582	598475	808103	978591	1123526

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

7.4 Zhodnocení finančního plánu

Celý finanční plán bude následně zhodnocen pomocí finanční analýzy a dále bude vyhodnoceno, zda plánované hodnoty odpovídají stanoveným cílům společnosti.

Finanční analýza finančního plánu

Pro konečné zhodnocení finančního plánu byla vytvořena stručná finanční analýza, která může odhalit nedostatky či nesrovnalosti ve finančním plánu. K tomuto účelu bylo zvoleno několik ukazatelů, a to likvidita, zadluženost, rentabilita a aktivita.

Z finanční analýzy likvidity je zřejmé, že všechny analyzované položky, tedy pohotová likvidita, okamžitá i běžná likvidita budou mírně narůstat v celém období. Rostoucí tendence likvidity je dána především zvýšením krátkodobého finančního majetku v budoucnosti.

Zadluženost, která je dána podílem vlastního kapitálu a celkového kapitálu bude v budoucím období mírně klesat. Opačný trend bude mít kvóta vlastního kapitálu, která je získána podílem vlastního kapitálu a celkových aktiv, zaznamená mírný nárůst.

Tab. 41 – Finanční analýza finančního plánu

Likvidita	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,04	0,04	0,24	0,47	0,68	0,88	1,15
Pohotová likvidita	0,51	0,54	0,76	0,99	1,20	1,40	1,66
Běžná likvidita	1,09	1,01	1,26	1,49	1,70	1,90	2,17

Zadluženost v %	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	66,08	69,63	59,37	52,88	48,01	44,10	39,55
Míra zadluženosti	195,07	229,61	146,25	112,30	92,38	78,91	65,45
Kvóta vlastního kapitálu	33,88	30,33	40,59	47,09	51,97	55,88	60,43

Účetní rentabilita	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu	47,93	46,56	36,89	27,57	21,93	19,26	17,75
Rentabilita tržeb	3,96	4,88	6,01	5,85	5,65	5,81	6,46

Aktivita	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv (dny)	4,10	2,89	2,49	2,22	2,02	1,85	1,66
Doba obratu pohledávek (dny)	33,20	44,43	45,01	45,01	45,01	45,01	45,01
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	71,32	87,76	86,79	86,79	86,79	86,79	86,79
Doba obratu zásob (dny)	10,97	8,91	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39
Obrat investovaného kapitálu provozně nutného	6,65	6,40	7,06	8,78	9,03	9,33	9,18

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Rentabilita vlastního kapitálu, která je dána jako podíl vlastního kapitálu, bude v průběhu budoucího období klesat. Do roku 2019 bude mírně klesat i rentabilita tržeb, v roce 2020 však opět naroste, a to na hodnotu 6,46.

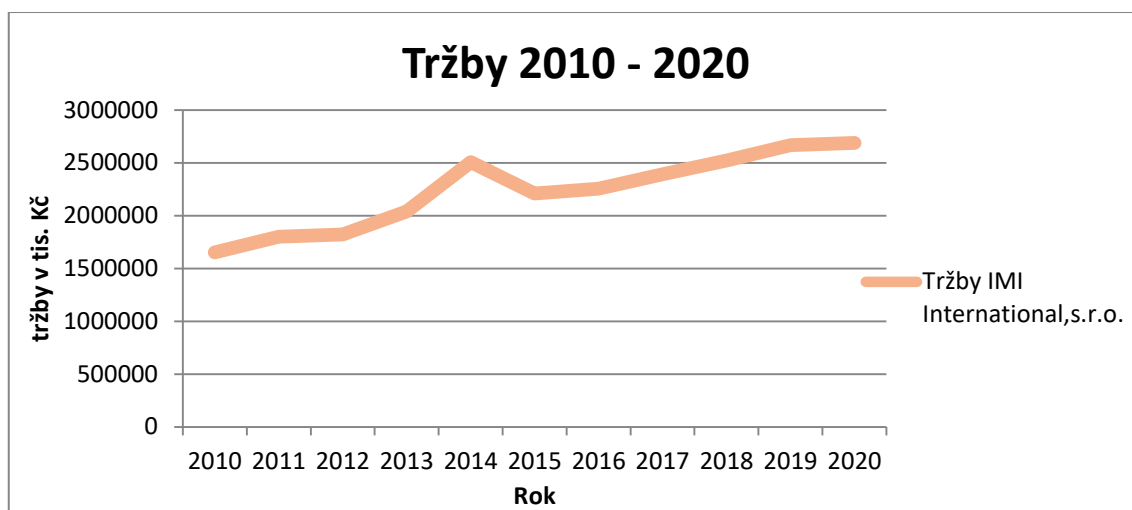
Doba obratu zásob a doba obratu pohledávek byla převzata z výpočtů pracovního kapitálu v generátorech hodnot. Doba obratu pohledávek zaznamenává maximum v roce 2015 a v celém plánovaném období pak bude 45,01. Doba obratu zásob se po celou dobu bude držet na hodnotě 8,39. Tato hodnota je nižší než tomu bylo v období 2010-2015 a poukazuje na efektivnější využití zásob ve společnosti. Doba obratu aktiv bude mít ve sledovaném období klesající, z čehož plyne, že společnost se svými aktivy bude nakládat lépe než v minulých letech. Doba obratu závazků dosáhne svého maxima v roce 2015, a to 87,76 a do roku 2020 se plánuje s hodnotou 86,79. Doba obratu investovaného kapitálu bude mít kolísavý průběh, jeho hodnoty se budou pohybovat v intervalu 7,06 – 9,33.

Kontrola stanovených cílů

Růst tržeb

Hodnoty tržeb narůstají jak v pesimistické, tak i optimistické variantě finančního plánu, což je dáno kladným růstem v období 2010 – 2015. Díky nárůstu tržeb bude firma moci investovat do nákupu nových strojů, inovace stávajících výrobků nebo vývoje nových produktů, které mohou zajistit další nárůst tržeb a zlepšení pozice v celém odvětví. Optimální varianta finančního plánu je realistická varianta, ale pokud by došlo k nižšímu nárůstu tržeb, společnost by profitovala i v tomto případě. Stanovený cíl nárůstu tržeb byl tedy splněn.

Obr. 26 - Vývoj tržeb 2010 – 2020



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Zlepšení likvidity podniku

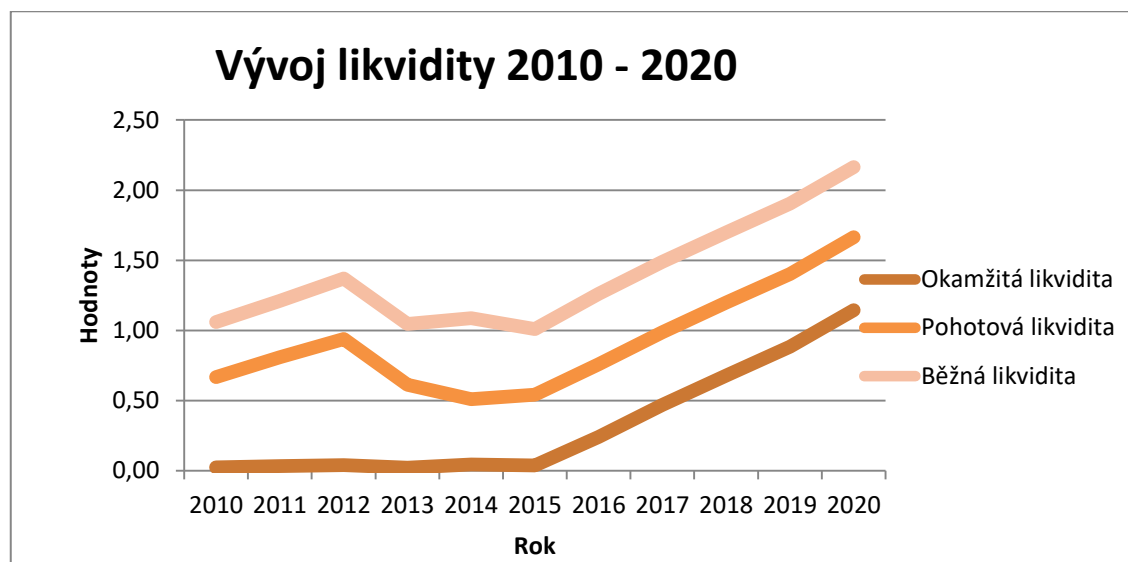
Realistická varianta počítá s nárůstem **běžné likvidity**. V období 2010 – 2015 se hodnoty pohybovaly v intervalu 1,01 – 1,37 a v plánovaném období by hodnoty měly dosáhnout intervalu 1,26 – 2,17. I když se běžná likvidita v plánovaném období postupně zvyšuje, pozitivních hodnot by měla dosáhnout v roce 2019, kdy se dostane na 1,90, což je v rozmezí optimálních hodnot, které jsou v intervalu 1,80 - 2,25 a v roce 2020 dokonce na 2,17. Růst běžné likvidity je pozitivní ve zvyšování platební schopnosti, plánovaného cíle zde tedy bylo dosaženo, ale až od roku 2019.

Pohotová likvidita v období 2010 – 2015 byla od 0,51 do 0,94. Optimum je v intervalu od 1 – 1,5. Vývoj likvidity ve sledovaném období má rostoucí tendenci, optimálních hodnot bude dosaženo v roce 2018, kdy pohotová likvidita bude činit 1,20. Rostoucí trend bude pokračovat i v dalších letech a na konci sledovaného období v roce 2020 přesáhne optimum a hodnota bude činit 1,6. Cílem bylo zvýšení pohotové likvidity, což je splněno v celém plánovaném období.

Vhodné hodnoty **okamžité likvidity** jsou 0,2 – 0,5, kterých nebylo v období 2010 – 2015 dosaženo. Hodnoty okamžité hodnoty od roku 2015 postupně narůstají a už v roce 2017 dosáhla na 0,47 a do roku 2020 vzroste až na 1,15, což jsou hodnoty, které jsou

mimo optimum okamžité likvidity. Stanoveného cíle u okamžité likvidity nebylo tedy dosaženo.

Obr. 27 – Vývoj likvidity 2010 -2020

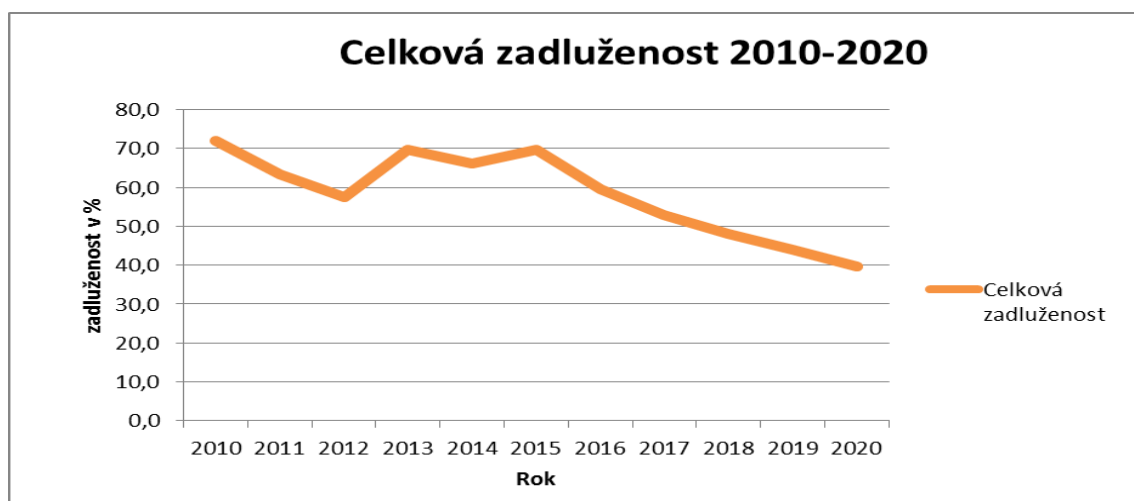


(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Snížování celkové zadluženosti

Celková zadluženost dosahuje vysokých hodnot v období 2010 – 2015. Nachází se v rozmezí 57 - 72 %, což je mimo ideální hodnoty. Optimum pro celkovou zadluženost je 30 – 60 %, proto bylo cílem dosáhnout těchto hodnot. Celková zadluženost v roce 2016 bude 59,63 % a bude nadále klesat. V roce 2018 již bude dosahovat na 48,01 % a v roce 2020 už 39,55%. Stanovený cíl se tedy podaří plnit v celém plánovaném období.

Obr. 28 – Vývoj celkové zadluženosti 2010 – 2020

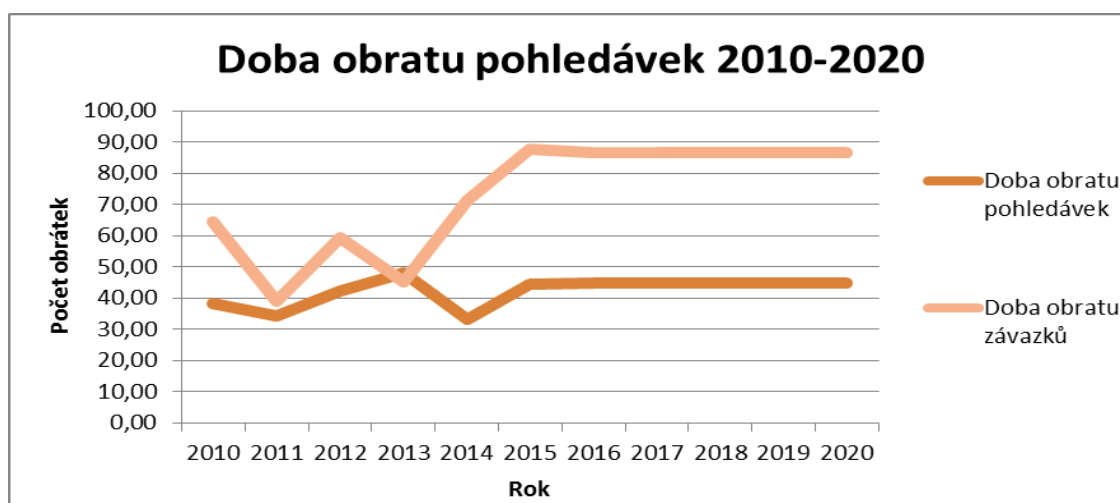


(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Snížení doby obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává splatnost pohledávek a cílem je, aby tato doba byla kratší než doba obratu závazků, aby peníze získané z pohledávek mohly být použity na uhrazení svých závazků. Pro období 2015 – 2020 je doba obratu závazků stanovena na hodnotu 86,79 dní. Doba obratu pohledávek bude 45, 01 dní. Z vypočítaných hodnot tedy vyplývá, že doba obratu pohledávek bude nižší než doba obratu závazků, což je jeden z cílů, kterého mělo být dosaženo.

Obr. 29 – Vývoj doby obratu pohledávek 2010 – 2020



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů společnosti)

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavení finančního plánu na roky 2016 – 2020 pro společnost IMI International, s.r.o. Před samotným sestavením finančního plánu bylo potřeba vytvořit několik analýz. Informace pro potřebné analýzy byly čerpány z účetních výkazů společnosti, především z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z výročních zpráv společnosti za roky 2010 – 2015.

Teoretická část diplomové práce se zabývá vymezením pojmů finanční plán a finanční analýza. Finanční plán byl nejprve rozdělen z časového hlediska na krátkodobý a dlouhodobý a poté popsán a rozdělen i z hlediska věcného. Následně byly popsány metody finančního plánu a postup jeho sestavení. Teoretická část finanční analýzy byla věnována uživatelům finanční analýzy, zdroje informací, ze kterých jsou data čerpána a také popsány jednotlivé metody a ukazatele.

V praktické části byla představena společnost IMI International, s.r.o. a byly také uvedeny základní informace o předmětu a oblasti podnikání a její historii. Dále byla zpracována strategická analýza, jejíž součástí je SWOT analýza společnosti, kde byly zhodnoceny silné, slabé stránky a také byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby. Vnitřní a vnější prostředí společnosti pak bylo v rámci strategické analýzy zkoumáno pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy 7S.

V rámci finanční analýzy byly zhodnoceny jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty a rozvahy pomocí horizontální a vertikální analýzy a následně také pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Z finanční analýzy bylo zjištěno, že společnosti se v průběhu sledovaného období daří navyšovat zisk, což je jeden z hlavních cílů podnikání. Velký podíl na zisku mají tržby za prodej vlastních výrobků, který je v celém sledovaném období kladný a má rostoucí trend.

Finanční plán na období 2015 – 2020 byl sestaven na základě predikce generátorů hodnoty, které vychází jak z vývoje ukazatelů v minulosti, tak i z předpokládaného budoucího vývoje stavu České ekonomiky. V budoucím plánu se počítá s navýšením ukazatelů likvidity a snížením zadluženosti společnosti. Stejně tak je i předpoklad snížení doby obratu zásob, pohledávek, krátkodobých závazků a aktiv.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. Ekonomika a řízení podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 96 s. ISBN 80-210-3960-4.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280s. ISBN 978-80-247-1535

ČERNÁ, A., DOSTÁL, J., SŮVOVÁ, H., ŠPAČEK, E. HUBÁLEK, K. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997, s. 108-110

FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

FREIBERG, František. Finanční management. 1. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 214 s. ISBN 978-80-01-04218-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1 vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRUBLOVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2007, 438 s. Základy podnikání (Repronis). ISBN 80-86122-75-1

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

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JIRÍČEK, Petr a Magda MORÁVKOVÁ. Finanční analýza. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008, 94 s. ISBN 978-80-87035-14-6.

KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. Vyd. 7. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2002, 85 s. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-86510-30-1.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LANDA, M. Finanční plánování a likvidita. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku : Proces ocenění - základní metody a postupy. 2. upravené a rozšířené vydání. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-32- 3.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7

ŽIVĚLOVÁ, Iva. Business finance. Issue 1st. Brno: Mendel University in Brno, 2013, 174 s. ISBN 978-80-7375-849-3.

Elektronické zdroje

IMI International CZ. [online]. Dostupné z: <http://www.IMI International.com/cz/site/index.php>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1 - Postup tvorby finančního plánu

Obr. 2 – Vztah finančního plánu a ostatních plánů podniku

Obr. 3 – Uživatelé finanční analýzy

Obr. 4 - Organizační struktura společnosti

Obr. 5 – Porterův model pěti sil

Obr. 6 – Analýza 7S

Obr. 7 – Horizontální analýza aktiv

Obr. 8 – Vertikální analýza aktiv

Obr. 9 – Horizontální analýza pasiv

Obr. 10 – Vertikální analýza pasiv

Obr. 11 – Čistý pracovní kapitál

Obr. 12 – Doba obratu aktiv

Obr. 13 – Obratovost zásob

Obr. 14 – Doba obratu pohledávek

Obr. 15 – Doba obratu závazků

Obr. 16 – Porovnání doby obratu závazků a pohledávek IMI International, s.r.o.

Obr. 17 – Rentabilita aktiv

Obr. 18 – Rentabilita vlastního kapitálu

Obr. 19 – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Obr. 20 – Rentabilita tržeb

Obr. 21 – Celková zadluženost

Obr. 22 – Míra zadluženosti

Obr. 23 – Kvóta vlastního kapitálu

Obr. 24 – Postup sestavení finančního plánu

Obr. 25 - Tržby – prognóza 2016 - 2020

Obr. 26 - Vývoj tržeb 2010 – 2020

Obr. 27 – Vývoj likvidity 2010 -2020

Obr. 28 – Vývoj celkové zadluženosti 2010 – 2020

Obr. 29 – Vývoj doby obratu pohledávek 2010 – 2020

Seznam tabulek

Tab. 1 – Druhy zisků

Tab. 2 – Základní údaje společnosti IMI International, s.r.o.

Tab. 3 - Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR 2010 - 2015

Tab. 4 – Věkové složení populace

Tab. 5 - Horizontální analýza aktiv

Tab. 6 – Vertikální analýza aktiv

Tab. 7 - Horizontální analýza pasiv

Tab. 8 – Vertikální analýza pasiv

Tab. 9 - Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Tab. 10 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. 11 – Čistý pracovní kapitál

Tab. 12 – Doba obratu celkových aktiv

Tab. 13 – Doba obratu zásob

Tab. 14 – Doba obratu pohledávek

Tab. 15 – Doba obratu závazků

Tab. 16 – Rentabilita aktiv

Tab. 17 – Rentabilita vlastního kapitálu

Tab. 18 – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Tab. 19 – Rentabilita tržeb

Tab. 20 - Celková zadluženost

Tab. 21 – Míra zadluženosti

Tab. 22 – Kvóta vlastního kapitálu

Tab. 23 – Ukazatele likvidity

Tab. 24 – Tržby – současné hodnoty v letech 2010 -2015

Tab. 25 – Tržby – prognóza 2016 - 2020

Tab. 26 – Vývoj provozní ziskové marže v letech 2010 - 2015

Tab. 27 – Prognóza provozní ziskové marže shora 2016 - 2020

Tab. 28 – Podíl nákladových položek na tržbách v letech 2010 - 2015

Tab. 29 – Prognóza provozní ziskové marže zdola 2016 - 2020

Tab. 30 – Investice do pracovního kapitálu v letech 2010 - 2015

Tab. 31 – Prognóza investic do pracovního kapitálu 2016 - 2020

Tab. 32 – Prognóza investice do dlouhodobého provozně nutného majetku

Tab. 33 – Plánovaná rozvaha – aktiva 2016 – 2020

Tab. 34 – Plánovaná rozvaha – pasiva 2016-2020

Tab. 35 – Prognóza výkazu zisku a ztráty 2016 – 2020

Tab. 36 – Rozdíl mezi realistickými a pesimistickými hodnotami tržeb

Tab. 37 – Plánovaná aktiva 2016 – 2020, pesimistická varianta

Tab. 38 - Plánovaná pasiva 2016 – 2020, pesimistická varianta

Tab. 39 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020, pesimistická varianta

Tab. 40 - Plánovaný výkaz peněžních toků, pesimistická varianta

Tab. 41 – Finanční analýza finančního plánu

Přílohy

Rozvaha IMI International s.r.o. (v tis. Kč)			2010	2011	2012	2013	2014	2015
		PASIVA CELKEM	790096	808647	883878	857244	759779	765229
A.		VLASTNÍ KAPITÁL	221599	297121	375597	259288	257387	232065
A.	I.	Základní kapitál	109209	109209	109209	109209	109209	109209
	I.	1 Základní kapitál	109209	109209	109209	109209	109209	109209
A.	II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A	III.	Fondy ze zisku	10921	10921	10921	10921	10921	0
A	III.	1 Rezervní fond	10921	10921	10921	10921	10921	0
A.	IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	21164	101469	176990	25506	13885	14818
	IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let	21164	101469	176990	25506	13885	14818
A.	V.	1 Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	80305	75522	78477	113652	123372	108038
B.		CIZÍ ZDROJE	568277	511109	508141	597794	502078	532856
B.	I.	Rezervy	5497	1195	0	13541	11843	962
		3 Rezerva na daň z příjmů					10860	
		4 Ostatní rezervy	5497	1195		13541	983	962
B.	II.	Dlouhodobé závazky	0	0	957	0	0	0
		10 Odložený daňový závazek			957			
B.	III.	Krátkodobé závazky	562760	509914	507184	584253	490235	531894
B.	III.	1 Závazky z obchodních vztahů	252537	188703	281703	222299	283253	255494
		2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	248621	254373	165587	294388	124478	203074
		5 Závazky k zaměstnancům	10728	11038	10847	9964	10859	11089
		6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4554	6029	5772	6173	6614	6860
		7 Stát - daňové závazky a dotace	10741	262	1795	1883	1882	2011
		8 Krátkodobé přijaté zálohy	420	15	184	51	673	499
		10 Dohadné účty pasivní	34180	40859	41068	44939	62062	52430
		11 Jiné závazky	1001	8635	228	4556	414	437
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.	I.	Časové rozlišení	220	417	140	162	314	308
C.	I.	1 Výdaje příštích období	220	417	140	162	314	308
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
		AKTIVA CELKEM	790096	808647	883878	857244	759779	765229
B.		DLOUHODOBÝ MAJETEK	186913	183295	172516	229420	211531	214176
V	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	850	243	237	142	47	43
		3 Software	262	43	237	142	47	43
		7 Nedokončená dlouhodobý nehmotný majetek	588					
		8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		200				
B	II.	Dlouhodobý hmotný majetek	180063	183052	172279	229276	211484	214133
		3 Samostatné movité věci a soubory hmotných movitých	154204	158562	141222	207594	189769	165482
		7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	25335	23188	30100	20107	20275	40584
		8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6524	1302	846	1577	1440	8067
B	III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.		OBĚŽNÁ AKTIVA	596385	616848	694682	611414	533403	537204
C	I.	Zásoby	221132	204142	218821	253149	283691	248306
C	I.	1 Materiál	181811	164824	183042	211451	242288	198997
		2 Nedokončená výroba a polotovary	19086	16605	16282	21377	20903	22570
		3 Výrobky	2906	6214	3512	4492	2627	2828
		5 Zboží	17329	16499	15986	15829	17873	23911
C	II.	Dlouhodobé pohledávky	4885	3735	0	1575	7715	5079
		8 Odložená daňová pohledávka	4885	3735	0	1575	7715	5079
C	III.	Krátkodobé pohledávky	356678	391627	455013	344358	220479	264177
C	III.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	214558	212702	274127	342429	211778	252382
		2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	132008	171057	174433			
		6 Stát - daňové pohledávky	3986	4312	2927	330	1097	9077
		7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	4951	2418	2394	955	1467	934
		8 Dohadné účty aktivní		757	63	189	121	134
		9 Jiné pohledávky	1175	381	1069	455	6016	1650
C	IV.	Krátkodobý finanční majetek	13670	17344	20648	12332	21518	19642
C	IV.	1 Peníze	237	344	141	275	196	202
D	I.	Časové rozlišení	6818	8504	16680	16410	14845	13849
D	I.	1 Náklady příštích období	6693	8504	16680	16410	14737	13849
		3 Příjmy příštích období	125				108	

Výkaz zisku a ztráty IMI International s.r.o. (v tis. Kč)			2010	2011	2012	2013	2014	2015
I.		Tržby za prodej zboží	372280	442713	506357	531252	573580	649080
A.		Náklady vynaložené na prodej zboží	252408	320219	394576	421634	453135	523922
	+	Obchodní marže	119872	122494	111781	109618	120445	125158
II.		Výkony	1561642	1803797	1820197	2047984	2506726	2213799
II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1652783	1802970	1823222	2041909	2509065	2212158
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	9059	827	-3025	6075	-2339	1641
B.		Výkonová spotřeba	1350511	1550155	1558919	1710473	2129898	1862963
B.	1	Spotřeba materiálu a energie	1135140	1802970	138540	1542029	1961071	1711868
B.	2	Služby	214371	200684	173379	168444	168827	151095
	+	Přidaná hodnota	331203	376136	373059	447129	497273	475994
C.		Osobní náklady	212721	255151	250662	264518	288626	296444
C.	1	Mzdové náklady	159238	188480	187461	197254	215588	221008
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	50990	63938	61244	64970	70540	73215
C.	4	Sociální náklady	2493	2733	1957	2294	2498	2223
D.		Daně a poplatky	34	228	168	203	127	106
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	35374	43889	39019	37813	46561	44435
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	91141	18994	32659	36836	32883	18620
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7093	69	481	637	21	997
	2	Tržby z prodeje materiálu	84048	18925	32178	36199	32862	17623
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	90693	18330	30952	36823	34019	18828
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6939	45	341	263		835
F.	2	Prodaný materiál	83754	18285	30611	36560	34019	17993
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-20002	-18626	-17053	338	8038	-25042
IV.		Ostatní provozní výnosy	37452	30883	43194	33771	24457	14036
H.		Ostatní provozní náklady	18739	7454	26726	13803	13673	8215
*		Provozní výsledek hospodaření	122237	119593	118438	164238	163569	165664
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					8210	11252
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				5844		15806
X.		Výnosové úroky	1631	1054	463	199	1	157
N.		Nákladové úroky	7650	9717	4440	5364	8145	7520
XI.		Ostatní finanční výnosy	52678	127861	52569	67845	46161	25611
O.		Ostatní finanční náklady	69597	147787	69418	81445	58764	45532
*		Finanční výsledek hospodaření	-21938	-28589	-20826	-24609	-12537	-31838
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	19979	15482	20560	25977	27660	25788
Q.	1	- splatná	13828	14333	15869	28509	33800	23152
Q.	2	- odložená	6151	1149	4691	-2532	-6140	2636
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	80320	75522	77052	113652	123372	108038
XIII.		Mimořádné výnosy			1427			
R.		Mimořádné náklady	15		2			
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
*		Mimořádný výsledek hospodaření	-15	0	1425	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	80305	75522	78477	113652	123372	108038
****		Výsledek hospodaření před zdaněním	100284	91004	99037	139629	151032	133826