

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Finanční řízení a strategie ve společnosti ABC

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Miroslava Šimůnková, KEMMA04

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Radka Pešková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. dubna 2023, Hořice v Podkrkonoší

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí metod finanční analýzy zhodnotit finanční řízení a strategii ve výrobní společnosti, na základě veřejně dostupných účetních výkazů. Po provedení analýzy, vyvodit a doporučit ze získaných informací přehledné doporučení. Navrhnout možné kroky, které napomohou do budoucna k dané prosperitě a dalšímu fungování.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části převládalo užití odborné literární rešerše témat, vázající se k tématu diplomové práce. V praktické části byla detailně provedena analýza, vyhodnocena zjištěná data, předána doporučení a vyvozen závěr.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výše zjištěných poznatků je prvé řadě nutné podotknout, že rentabilita společnosti v čase klesá. To je sice způsobeno větší investicí, ale neustálý propad rentability není dobrým ukazatelem. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení ukazatelů rentability a také na rentabilitu jako na celek. Pokud vezmeme v úvahu hrozby, je zřejmé, že společnost bude muset v budoucnu udělat ještě rozsáhlejší investice do inovace výroby, a tedy tím spíše by se měla zaměřit na zvýšení rentability. Také je vhodné, aby společnost investovala do nábory nových zaměstnanců a do strategií, jak tyto zaměstnance získat. Dále je jistě vhodné, aby společnost i nadále využívala cizích zdrojů k financování svých investic, ale měla by také zlepšit svoji práci se zásobami, které by měla optimalizovat a lépe řídit. Dále by bylo vhodné, aby společnost snížila dobu splatnosti svých pohledávek, která je velmi vysoká a může společnosti bránit ve větším růstu.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnost by se měla obecně v budoucnu zaměřit také na dvě složky, které budou vyžadovat větší investice. Jedná se o zaměstnance a nové technologie. S příchodem Green Deal je nutné modernizovat výrobu, a to ideálně s předstihem, aby byla zachována konkurenční výhoda společnosti. Pokud společnost začne na zelenou výrobu přecházet později, může ztratit konkurenční výhodu a také se může dostat do situace, kdy bude potřeba nečekané množství peněz investovat do změny výroby. V tomto ohledu je tedy pro společnost rozumnější, aby do změny investovala postupně s dostatečným předstihem.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, Účetní výkazy, Poměrové ukazatele, Likvidita, Rentabilita, EVA

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to evaluate financial management and strategy in a manufacturing company using the methods of financial analysis based on publicly available financial statements. After performing the analysis, derive and recommend clear recommendations from the information obtained. Finally, propose possible steps to help the given prosperity and further functioning in the future.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, the use of professional literary research on topics related to the diploma thesis topic prevailed. In the practical part, a detailed analysis was carried out, the obtained data were evaluated, recommendations were given, and a conclusion was drawn.

### 3. Result of research:

Based on the above findings, it is, first of all, necessary to point out that the company's profitability decreases over time. Although this is due to greater investment, the constant drop in profitability is not a good indicator. Therefore, the company should focus on increasing profitability indicators and profitability as a whole. If we consider the threats, it is clear that the company will have to make even more extensive investments in the innovation of production in the future, and therefore it should focus on increasing profitability. It is also advisable for the company to invest in the recruitment of new employees and in strategies to get these employees. Furthermore, it is certainly appropriate that the company continues to use external sources to finance its investments. Still, it should also improve its work with stocks, which it should optimize and better manage. Furthermore, it would be advisable for the company to reduce the maturity period of its receivables, which is very high and may prevent the company from growing more.

### 4. Conclusions and recommendation:

In general, the company should also focus on two components that will require more investment in the future. These are employees and new technologies. With the advent of the Green Deal, it is necessary to modernize production, ideally ahead of time, to maintain the company's competitive advantage. If the company starts switching to green production later, it may lose its competitive advantage. It may also find itself in a situation where an unexpected amount of money needs to be invested in the change of production. Therefore, it is more reasonable for the company to invest in the change gradually with sufficient advance.

## KEYWORDS

Financialanalysis, Financialstatements, Ratios, Liquidity, Profitability, EVA

## JEL CLASSIFICATION

G 12 (Assetpricing, Bond InterestRates), G 30 (General), G 31 (CapitalBudgeting)

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Miroslava Šimůnková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Finanční řízení a strategie ve společnosti ABC
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Strategické finanční řízení</li><li>2.2 Firemní finance</li><li>2.3 Metody finanční analýzy</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Strategie podniku</li><li>3.3 Finanční analýza</li><li>3.4 Výsledky zjištění a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARYASRI, A. <i>Business Economics and Financial Analysis</i>. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9789353169824.</li><li>• FOTR, J. <i>Úspěšná realizace strategie a strategického plánu</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104345.</li><li>• HENRY, A. <i>Understanding Strategic Management</i>. Oxford, Velká Británie: Oxford University Press, 2021. ISBN 9780198859833.</li><li>• KISELÁKOVÁ, D. <i>Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027109470.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 02. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 03. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Radka Pešková, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Finanční řízení firmy .....	3
2.1.1 Charakteristika finančního řízení .....	3
2.1.2 Cíle, principy finančního řízení .....	3
2.1.3 Krátkodobé finanční řízení .....	4
2.1.4 Dlouhodobé finanční řízení .....	5
2.2 Firemní finance .....	7
2.2.1 Charakteristika firemních financí .....	7
2.3 Metody finanční analýzy .....	8
2.3.1 Druhy finanční analýzy .....	10
2.3.2 Analýza likvidity .....	12
2.3.3 Analýza aktivity .....	13
2.3.4 Analýza zadluženosti .....	14
2.3.5 Vzájemný vztah ukazatelů .....	15
2.3.6 Strategická analýza a analýza PESTLE .....	16
2.3.7 Porterův model pěti sil .....	16
2.3.8 Analýza 7S .....	19
2.3.9 Hodnota přidaná trhem .....	21
2.4 Metodika práce .....	23
3 Praktická část .....	24
3.1 Představení firmy .....	24
3.2 Strategie podniku .....	25
3.2.1 Analýza vnitřního prostředí .....	27
3.2.2 Analýza vnějšího prostředí firmy .....	28
3.2.3 Analýza oborového prostředí firmy .....	39
3.3 Finanční analýza .....	44
3.3.1 Rentabilita .....	44
3.3.2 Likvidita .....	46
3.3.3 Aktivita .....	47
3.3.4 Zadluženost .....	49
3.4 Výsledky zjištění a doporučení .....	50
4 Závěr .....	52
Literatura .....	I

Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	VI
Seznam příloh.....	VII
Přílohy k práci .....	VIII

## SEZNAM ZKRATEK

**DHM**= Dlouhodobý hmotný majetek

**DNM**= Dlouhodobý nehmotný majetek

**DP** = Dlouhodobé pohledávky

**EAT** = (*Earnings after taxes*) Zisk po zdanění

**EBIT** = (*Earnings before interest and taxes*) Zisk před zdaněním a nákladovými úroky

**EBITDA** = (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) Zisk před zdaněním, nákladovými úroky, odpisy a amortizací

**EBT** = (*Earnings before taxes*) Zisk před zdaněním

**EVA** = (*Economic value added*) Ekonomická přidaná hodnota

**NOA** = (*Net operating assets*) Čistá operativní aktiva

**NOPAT** = (*Net operating profit after taxes*) Čistý operativní zisk po zdanění

**NOPBT** = (*Net operating profit before taxes*) Čistý operativní zisk předzdaněním

**NWC** = (*Net working capital*) Čistý pracovní kapitál

**KFM** = Krátkodobý finanční majetek

**KP** = Krátkodobé pohledávky

**KPVH** = Korigovaný provozní výsledek hospodaření

**ROA** = (*Return on assets*) Rentabilita aktiv

**ROC** = (*Return on costs*) Nákladovost

**ROCE** = (*Return on capital employed*) Rentabilita celkového investovaného kapitálu

**ROE** = (*Return on equity*) Rentabilita vlastního kapitálu

**ROS** = (*Return on sales*) Rentabilita tržeb

**VH** = Výsledek hospodaření

**VK** = Vlastní kapitál

**VyZÚ** = Vyhláška č. 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení ZÚ

**WACC** = (*Weight average costs of capital*) Průměrné vážené náklady na kapitál

**ZK** = Základní kapitál

**ZÚ** = Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj kurzu CZK/EUR 1999–2022.....	32
Graf 2 Vývoj měnového kurzu CZK/USD 1993–2022.....	32
Graf 3 Vývoj 2 týdenní repo sazby.....	34

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura rozvahy.....	9
----------------------------------	---

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vzorové SWOT matice.....	18
Tabulka 2 SWOT analýza.....	27
Tabulka 3 Vývoj daní.....	29
Tabulka 4 Vývoj HDP v ČR 1991–2021.....	31
Tabulka 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti.....	33
Tabulka 6 Míra inflace.....	34
Tabulka 7 Statistika automobilů.....	36
Tabulka 8 Absolventi vysokých škol.....	37
Tabulka 9 Výdaje na výzkum a inovace.....	38
Tabulka 10 Konkurence společnosti ABC.....	42
Tabulka 11 Porterův model.....	43
Tabulka 12 Ukazatele rentability.....	44
Tabulka 13 ROA ve zpracovatelském průmyslu.....	44
Tabulka 14 ROE ve zpracovatelském průmyslu.....	45
Tabulka 15 ROS ve zpracovatelském průmyslu.....	46
Tabulka 16 Ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 17 Ukazatele aktivity.....	47
Tabulka 18 Analýza zadluženosti.....	49

# 1 Úvod

Proces přijetí jakéhokoli rozhodnutí musí začít identifikací problému, který je třeba v rámci podniku řešit. Na to, aby přijímaná rozhodnutí zaznamenala požadovaný účinek, je třeba mít dostatečně rozsáhlou informační základnu. Pro účely stanovení efektivních řešení problémů finančního charakteru podniku slouží jako informační zdroj podrobně rozpracovaná finanční analýza. Kvantifikací její ukazatelů získáme obraz o retrospektivním finančním řízení, na jehož základě je možné predikovat budoucí hospodaření podniku. Finanční analýza slouží k odhalení „slabých míst“ a také příčin, které mají vliv na jejich vývoj. Takové podklady pak slouží k přijetí rozhodnutí, která budou účinná z hlediska dosahování stanovených cílů.

Každá činnost firmy, počínaje její zakládáním, inovacemi, výrobou nebo likvidací se promítá do kapitálu nebo peněžních prostředků společnosti. Finanční cíle každé společnosti jsou rozhodující a nejdůležitější součástí firemních cílů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Každý podnik na trhu mě zájem, aby efektivně řídil svou podnikatelskou činnost a udržel se v silné a rostoucí konkurenci.

Finanční rozhodování a řízení se soustřeďuje na pohyb peněz a kapitálu. Každá společnost je úzce spojená s vnějším prostředím a soustavou peněžních vztahů, do kterých vstupuje při získávání finančních prostředků, při jejich vázání a přiřazování v jednotlivých složkách majetku, při produktivním využívání majetku a při rozdělování dosažených výsledků.

Finanční analýza je jedním z nástrojů a prostředků finančního řízení. Úspěch podnikání se odvíjí také od objektivní analýzy, hodnocení vlastních možností a výsledků, předpokladů úspěšnosti, konkurence a přijímaných správních rozhodnutí. Východiskem finanční analýzy je rozbor podnikových výsledků prostřednictvím analýzy účetních výkazů, kterými jsou rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty. Účetní závěrka je výstupem finančního účetnictví a má významné místo v informačním zabezpečení finanční analýzy. Údaje účetní závěrky věcně, časově a formálně správně vypovídají o činnosti podniku.

Součástí efektivního finančního řízení každé společnosti v nové ekonomice je sledování aktuálního vývoje a včasné řešení zjištěných nedostatků. Pro tento účel slouží informace, které podnik získá z controllingu společnosti. Controlling označuje koncepci řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Znamená takové pokyny podnikového dění, které je zaměřeno na dodržování podnikatelského záměru - zejména však na dosahování zisku. Controlling zahrnuje oblast plánování a oblast kontroly.

Ke kvalitnímu zpracování finanční analýzy, jejímž prostřednictvím se dopravujeme k relevantním informacím a reálnému zhodnocení finančního zdraví, jsou používány mnohé postupy, nástroje a metody. V předkládané práci byly použity matematicko-statistické, matematické, statistické, grafické a jiné postupy, metody jako dedukce, syntéza, komparace apod.

Druhá kapitola je zaměřena na teoretické poznatky o finančním řízení podniku a na její základní členění. Stručně popisuje informační zdroje, ze kterých jsou čerpány informace při jejím zpracování a v neposlední řadě uživatelů zjištěných závěrů analýzy. Zobrazuje jednotlivé metody kvantifikace finančních ukazatelů s důrazem kladeným na elementární metody finanční analýzy. V této části práce jsou přiblíženy rozdílové, poměrové a absolutní ukazatele a popsána analýza soustav ukazatelů. Také jsou podrobně rozpracovány vybrané moderní metody.

Praktická část práce začíná třetí kapitolou představením podniku ABC. Na základě poskytnutých informací budou graficky a slovně popsány dosahované hodnoty vybraných ukazatelů a jejich vývoj.

Na základě zjištěných skutečností je poslední kapitola zaměřena na sumarizaci výsledků, odhalení nedostatků, jejich příčin a návrhu řešení pro budoucí finanční řízení.

Podrobným rozpracováním finanční analýzy aplikací elementárních a moderních metod je reálné, že bude naplněn hlavní cíl předkládané práce, kterým je zhodnocení finančního zdraví podniku, predikování jeho budoucnosti a v případě zjištění nedostatků navržení vhodných optimalizačních řešení.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci této části práce budou popsány finanční řízení firmy a jeho charakteristika, firemní finance a jejich charakteristika, finanční analýza a strategická analýza společnosti.

### 2.1 Finanční řízení firmy

Jedním z pohledů na řízení firmy je jistě pohled na finanční řízení společnosti. Finanční řízení firmy zahrnuje proměnu kapitálu ve formě peněz od počáteční investice přes různé firemní procesy a řízení firmy až opět zpět k tvorbě peněz. Finance v podniku nejčastěji chápeme jako zdroj financování podnikatelských aktivit. Tyto aktivity mohou být financovány krátkodobém časovém horizontu nebo v dlouhodobém časovém horizontu. Třetí možností je tyto aktivity financovat bez bližší specifikace času nebo účelu (Čižinská, 2018, s. 135).

Dále autorka Čižinská (2018, s. 135) uvádí, že firma v podstatě vytváří hodnotový řetězec, v rámci něhož dochází ke zhodnocení vložených finančních prostředků a toto zhodnocení poté vytváří výslednou hodnotu podniku. Hodnota podniku se poté zvyšuje o přidanou hodnotu, která představuje jakousi rentu pro investora a odměnu na to, že do firmy peníze vložit a že tedy podstoupil určité riziko. Podnik samozřejmě ale představuje také hodnotu z hlediska financí i pro další subjekty, kteří do něj nutně nemuseli finance vložit. Jedná se například o zaměstnance, akcionáře, dodavatele a podobně.

#### 2.1.1 Charakteristika finančního řízení

Aby bylo podnikání úspěšné, musí docházet k úspěšnému finančnímu řízení, popisuje autorka Kiseláková (2018, nestránkováno), že klíčovým předpokladem je finanční stabilita celého systému a podniku. Pokud systém není stabilní, jsou možnosti finančního řízení omezené. Finanční řízení má tři základní funkce. První z nich je financování, které spočívá v získávání peněz z různých zdrojů a z rozhodování o struktuře financování. Poté se jedná o investice, tedy alokaci finanční zdrojů do nepeněžitého majetku, a nakonec se jedná o rozdělování zisku. Součástí finančního řízení je také měření a hodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí využití finančních analýz a finančního plánování.

Ve firmách má běžně finanční řízení na starosti buď majitel (v malých firmách) nebo finanční oddělení a finanční ředitel. Tyto osoby využívají několik základních pravidel pro finanční rozhodování. Mezi tyto pravidla patří (Kiseláková, 2018, nestránkováno):

- Pokud je stejné riziko, vybírá se investice s vyšším výnosem před nižším;
- Pokud je výnos investic stejný, preferuje se nižší riziko před větším;
- Za větší riziko je považován větší výnos;
- Preferují se finance, které přijdou dříve, před financemi, které přijdou později;
- Všeobecným kritériem rozhodování je cash flow, motivací k investování je zvětšení majetku.

#### 2.1.2 Cíle, principy finančního řízení

Autorka Holečková (2018, s. 236) popisuje, finanční cíle jsou jedny z nejdůležitějších ekonomických cílů v rámci organizace a jsou využívány jako kritérium pro vyhodnocení úspěšnosti podnikání. Mezi časté finanční cíle patřilo maximalizace zisku, ale tento cíl se ukázal jako neefektivní, a proto se již v novějších finančních řízeních využívá cíle maximalizace tržní hodnoty firmy. Běžně existují v rámci firmy různé finanční cíle, které vedou k naplnění hlavního finančního cíle.

V rámci vedlejších cílů můžeme podle Holečková (2018, s. 236) hovořit o maximalizaci interních zdrojů financování. Zde je snaha o maximalizaci odpisů, nerozděleného zisku a také o maximalizaci zisku. Dalším z cílů je maximalizace likvidity, tedy schopnosti splácet závazky. Dále je cílem růst podniku potažmo jeho přežití v dlouhodobém horizontu. Dále mohou být cíle růst tržeb, růst zisku nebo růst tržního podílu.

Finanční řízení se v praxi řídí několika principy, které jim pomáhají vykonávat svoji práci řádně a svědomitě. Na tomto místě si některé z těchto principů popíšeme a přiblížíme, abychom pochopili základní zásady finančního řízení.

Prvním principem podle Holečková (2018, s. 237) je princip respektování času. Ten napovídá, že u finančního rozhodování je důležité brát v potaz čas, tedy příjmy a výdaje a využívat složené úročení, které v čase mění strukturu příjmů a výdajů. Pokud by úročení nebylo uvažováno, výdaje i příjmy by byly zkresleny. Dalším principem je princip peněžních toků upozorňuje na hlídání struktury cash flow, tedy hlídání příjmů a výdajů. Společnost musí být schopna své výdaje hradit. Dále je využíván princip čisté současné hodnoty. Ten říká, že podnik by měl učinit investici, pokud je její čistá současná hodnota kladná. V takovém případě totiž představuje přínos pro investora.

Dalším principem je princip zohlednění rizika. Jak uvádí autor Černošský (2020, s. 399), ten říká, že by měl být za vyšší riziko považován větší výnos. Zároveň při stejném výnosu je preferována investice s nižším rizikem. Rizika je také vhodné zajistit vhodnými nástroji. Ty se mohou různit od druhu investice. Může se jednat o diverzifikaci, pojištění apod. Dále se můžeme setkat s principem optimalizace kapitálové struktury. Ten říká, že podnik musí zajistit optimální složení kapitálu pro úhradu potřeb a zároveň by měl minimalizovat náklady na kapitál. Dále se můžeme setkat s principem zohlednění stupně efektivnosti kapitálových trhů. Nakonec se setkáváme s principem plánování a finančních údajů, který říká, že finanční analýza a plánování pohybu penězích prostředků je předpokladem pro naplnění finančních cílů.

Určité principy nebo pravidla podle Holečková (2018, s. 239), také platí v souvislosti s financováním podniku. Těmto pravidlům se někdy říká také jako bilanční či zlatá pravidla. Prvním z nich je zlaté bilanční pravidlo. To spočívá ve sladění časového horizontu majetku a zdrojů, ze kterých je financován. Mělo by se dodržovat, aby byl dlouhodobý majetek placen z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů a krátkodobý majetek naopak z krátkodobých zdrojů. Dále zlaté pravidlo vyrovnaní rizika říká, aby poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů byl 1:1, případně aby byly zdroje vyšší. Tímto se sice snižuje riziko, ale také finanční páka. Dále zlaté pari pravidlo říká, že by dlouhodobý majetek měl být kryt pouze vlastním kapitálem. Nakonec zlaté poměrové pravidlo říká, že pro udržení finanční rovnováhy firmy by tempo investic nemělo být větší než tempo růstu tržeb, a to ani krátkodobě.

### **2.1.3 Krátkodobé finanční řízení**

Autor Vochozka (2021, s. 89–92) uvádí, že krátkodobé finanční řízení zahrnuje řízení zpravidla do délky jednoho roku. Základním cílem krátkodobého finančního řízení je zajištění a optimalizace likvidity. V krátkodobém horizontu se tedy finanční řízení zabývá zejména řízením likvidity, pracovního kapitálu, krátkodobých aktiv a pasiv a sestavením krátkodobého finančního plánu.

Řízení likvidity se zabývá především řízením finančních toků. Podle autora Vochozka (2021, s. 89–92), znázorňují pohyb a změnu peněžních prostředků na ostatní druhy aktiv. V praxi se mohou vyskytovat operace bez vlivu na výsledek hospodaření, operace s vlivem na hospodaření ale bez vlivu na pohyb peněz a také operace ovlivňující obojí nebo operace, které nemají vliv ani na jedno. Pro bezproblémový chod podniku je důležité sledovat pracovní

kapitál. Jedná se o kapitál, který neustále ve firmě koluje. V praxi rozlišujeme hrubý pracovní kapitál, tedy hodnotu veškerých oběžných aktiv v podniku a poté čistý pracovní kapitál, tedy rozdíl mezi sumou oběžných závazků a sumou krátkodobých pasiv. V pracovním kapitálu se tedy setkávají zisk a likvidita, které jsou z krátkodobého hlediska důležité. Nicméně oba tyto jevy působí proti sobě. Čím více firma investuje do krátkodobých aktiv, tím lepší je její likvidita, ale tyto investice přináší nižší zisk a naopak.

Podle autora Vochozka (2021, s. 89-92), řízení krátkodobých aktiv a pasiv spočívá hlavně v optimalizaci zásob, hotovosti a řízení pohledávek či závazků. V rámci zásob se zajímáme především o minimalizaci nákladů se zásobami spojených (pořízení, skladování, doprava...) za předpokladu udržitelnosti plynulosti výroby. Proces řízení zásob je poměrně komplikovaný, pro účely této práce ale postačí zmínit jeho nejdůležitější složku, a to je řízení zásob běžných. To jsou zásoby, které ovlivňují objem výroby a rostou s jednotkami výroby. Řízením zásob se také zabývají různé speciální modely, které popisují jejich optimalizaci. Dále řízení pohledávek představuje řízení závazků třetích subjektů vůči společnosti. Důležité je především řádné a včasné zaplacení pohledávek. Špatné řízení pohledávek může podnik dostat do druhotné platební neschopnosti. Firmy často motivují své dodavatele k tomu, aby platili faktury včas různými způsoby (slevy, výhody...). V tomto ohledu se finanční management zajímá především o důvěryhodnost klienta, nastavení platebních podmínek, struktura pohledávek, způsob vymáhání pohledávek a další. Pohledávky se zpravidla dělí podle lhůty splatnosti a podle toho, zdali jsou krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. V oblasti závazků se podnik zajímá o opak než u pohledávek – snaží se pro sebe vyjednat co nejdélnější lhůtu splatnosti svých závazků. Je to proto, že takové závazky jsou levným zdrojem financování. Firma musí mít dostatek financí, aby své závazky mohla uhradit. Existují také různé modely na to, jak své závazky řídit.

Čížinská (2018, s. 229) uvádí, že nástrojem krátkodobého finančního plánování je finanční plán. Ten se sestavuje na dobu jednoho roku a je dále rozdělen na mešní období pomocí finančního rozpočtu. Jeho základním cílem je řídit peněžní toky podniku tak, aby byla zajištěna jeho likvidita. Obsahuje kalkulaci nákladů, zisku, predikce tržeb, příjmů a výdajů na jednotlivé aktivity firmy.

Dále autorka Čížinská (2018, s. 231) uvádí, že někdy se může dostat podnik do situace, kdy musí vykrýt nečekané krátkodobé výdaje krátkodobými zdroji. Ty musí v některých případech zajistit prostřednictvím dluhu. V praxi se využívají krátkodobé úvěry bank jako kontokorent, půjčky, revolvingový úvěr apod. Podnik také může využít krátkodobé úvěry od finančních společností. Tyto úvěry s sebou ale zpravidla nesou vyšší náklady. Může se jednat také obchodní úvěry, bankovní záruky apod. V horších případech může podnikat odkládat také vyplacení mezd, odvodů daní a různých pojištění.

#### **2.1.4 Dlouhodobé finanční řízení**

Dlouhodobé finanční řízení se využívá v horizontu jednoho až pěti let. Patří se investiční rozhodování, rozdělování zisku, dividendová politika, sestavení dlouhodobého finančního plánu a optimalizaci struktury kapitálu. Výše uvedené doplňuje Vochozka (2021, s. 117–123).

Kapitálová struktura představuje řízení strany pasiv rozvahy. Firma bývá většinou financování z cizích i vlastních zdrojů – úkolem financování je zajistit správný poměr těchto zdrojů tak, aby došlo k minimalizaci nákladů na kapitál a k růstu cen akcií společnosti. Kapitál je vždy spojen s náklady. Obecně investor vyžaduje vždy odměnu za vložení svých financí do firmy. Čím vyšší riziko zde je, tím vyšší bude i odměna investora. Investor běžně vkládá zdroje do firmy na neomezenou dobu a poté mu náleží podíl na zisku. Ten mu ale ne vždy může být vyplacen. Zajímavá situace také je, že úrok věřiteli je daňově odečitatelným nákladem, ale odměny akcionářům nikoli – ti za své odměny platí daň. Proto a také z mnoha

dalších důvodů, musí společnost usilovat o optimální využití cizích i vlastních zdrojů. V teorii můžeme optimální kapitálovou strukturu stanovit jako WACC – průměr vážených nákladů podnikového kapitálu. Pokud má firma více kapitálu, než potřebuje, potom je jeho využití neekonomické. Naopak pokud má kapitálu málo, dochází k narušení jejího fungování. K tomuto dochází, když se rozšiřuje výroba a podnik podniká investice – rostou aktiva, ale nejsou kryta potřebnými financemi. Dochází k zadlužení u dodavatelů a tímto krátkodobým dluhem kryje dlouhodobý majetek, což vede k platební neschopnosti.

Podle Čížinská (2018, s. 234) uvádí, že dalším prvkem dlouhodobého finančního řízení jsou investice. Ty zabezpečují strategické potřeby podniku a měly by pozitivně přispívat k tvorbě přidané hodnoty podniku. Investor při investování uvažuje nad celkovou hodnotou svého bohatství, výnosností, rizikem, likviditou a také porovnává alternativy k investici mezi sebou. Investor se poté rozhodne, jakou investici bude preferovat, a která je nejlepší z hlediska dlouhodobých strategických cílů společnosti. Pro měření efektivnosti investic se využívá ukazatel rentability, nákladová kritéria a hodnocení peněžních toků z konkrétní investice.

V rámci investiční činnosti, jak uvádí autor Vochozka (2021, s. 139), se podnik snaží zajistit výši finančních zdrojů pro efektivní investování a zároveň se snaží zajistit co nejnižší náklady na kapitál a co nejvíce snížit finanční riziko podniku. Investice by se měly držet zásady, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Pokud tato zásada nebude dodržena, může se podnik dostat do finanční tísně. Dlouhodobé zdroje můžeme z hlediska financování rozdělit na zdroje externí a interní. Interními zdroji jsou odpisy, rezervy, nerozdělený či zadržovaný zisk. Externí zdroje financování se využívají, když interní zdroje podniku nestačí. Jedná se o:

- úvěry;
- leasing;
- půjčky;
- emise akcií;
- dotace a podobně.

Dle autorky Čížinská (2018, s. 235), dlouhodobé finanční plánování je velmi důležitým výstupem finančního řízení. Sestavení plánu má několik kroků. Nejdříve je vyhotovena výchozí ekonomická analýza, predikce vývoje tržeb poté kapitálové plánování podle investičního rozhodování a dále promítnutí změna do majetku, promítnutí vývoje tržeb do nákladů, sestavení plánovaného cash flow a na konec zhodnocení dopadů pomocí nástrojů hodnotového managementu a pomocí měření výkonnosti.

## 2.2 Firemní finance

Autor Černohorský (2020, s. 347) uvádí, že smyslem každého podnikatelského subjektu je produkovat výrobky a služby a zajistit dobré firemní hospodaření s firemními prostředky. Aby mohl podnikatel svoji činnost provozovat, musí nejdříve disponovat majetkem, který poté efektivně využívá. Majetek a jeho využívání se uskutečňuje prostřednictvím peněz. Financování je tedy podstatnou částí nutnou k tomu, aby podnik efektivně mohl dále fungovat. Jednoduše lze říct, že u financování hovoříme o rozšiřování majetku a získávání kapitálu pro provoz z vlastní či cizích zdrojů. Podnik by měl být informován o možnostech získání finančních zdrojů, o výhodách a nevýhodách různých druhů financování.

Autor Černohorský (2020, s. 349) dále popisuje, financování podniku může probíhat několika způsoby. Buď dlouhodobě, střednědobě nebo krátkodobě. Případně z interních či externích zdrojů nebo z vlastních či cizích zdrojů. Koloběh finančních procesů v podniku lze rozdělit do několika fází, které na sebe navazují. Jedná se o získávání podnikového kapitálu z externích zdrojů, poté alokace kapitálu, následně zpětný tok kapitálu a na konec odliv kapitálu.

### 2.2.1 Charakteristika firemních financí

Sharma (2021, s. 12-15) upozorňuje na podnikové finance představují veškeré peněžní vztahy a operace v rámci společnosti a řadí se k těm nejdůležitějším vztahům v rámci podniku. Firma má také vazby na své okolí a tyto vazby se ve firemních financích projevují. Můžeme také definovat základní peněžní vztahy. Mezi ty patří vztah rozpočtový, úvěrový, pojišťovací a realizační či bezpečnostní vztah. V rámci praxe se setkáváme s kombinací různých finančních vztahů a pro jejich odhalení můžeme využívat dostupných údajů společnosti jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled cash flow.

Podle McLaney (2016, s. 182), v rámci rozpočtových vztahů se jedná o přesun majetku společnosti, který je jednostranný (placení daní či poplatků), subjekty jsou zde firmy a stát. Úvěrových vztah je již oboustranný přesun majetku s časovým zpožděním. Zde jsou subjekty dodavatel=, věřitelé, odběratelé, dlužníci. Pojišťovací vztah je přesun majetku s podmíněným nárokem na plnění v případě výskytu určité události. Zde jsou subjekty pojišťovna a pojištěný. Realizační vztah mění formu, ale nedochází ke změně majetku, jedná se o vztah, kdy se vytváří výrobek či služba. Zde jsou subjekty kupující a prodávající. Nakonec bezpečnostní vztah je vztah, kdy probíhá přeměna pohledávky nebo dluhu na cenný papír. Subjekty jsou věřitel a dlužník.

Pro podnikové finance je běžné, podle Sharma (2021, s. 12-15), že se do firmy vloží kapitál, ale není zaručena jeho návratnost. Nicméně cílem je kapitál zhodnotit. Firma vytváří fondy, produkuje zboží a služby, které prodává a tím dosahuje tržeb a možná i generuje zisk. Tržby musí být, ale nejdříve rozděleny na mzdy, nákup suroviny, platby úroků a další nutné poplatky pro udržení firmy v chodu. Pokud tržby převyšují náklady, dostává se podnik do zisku. Pokud je tomu naopak, dostává se naopak do ztráty. Zisk se nejdříve rozděluje formou daní, odměn a vyplácí se. Zbylé kladné finanční prostředky lze využít na zvýšení majetku firmy a na jeho investice.



## 2.3 Metody finanční analýzy

K definici toho, co je to finanční analýza, najdeme mnoho různých vyjádření od různých autorů. Každý z autorů vnímá většinou jiné slabé a silné stránky finanční analýzy které zdůrazňuje. Nicméně všichni autoři se shodnou na tom, že finanční analýza slouží k vyhodnocení finanční situace firmy. Na základě tohoto vyhodnocení je poté možné stanovit pro firmu doporučení a opatření, aby došlo k posílení pozice podniku na trhu nebo aby nedošlo k jeho zániku. Knápková (2017, s. 17) říká, že: „Finanční analýza dlouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“

Jak uvádí autorka Růčková (2019, s. 10), finanční analýza se provádí buď ex post nebo ex ante. V analýze ex post se analyzují minulé informace a vychází se již z toho, co firma zažila – z její minulosti. Hodnotí se tedy budou kroky na základě minulých. Naopak ex ante se snaží vycházet z předpokládaných a plánovaných údajů, které leží v budoucnosti a na jejich základě se firma bude snažit uzpůsobit své současné jednání za účelem zlepšení budoucí situace.

Finanční analýza bývá nejčastěji využívána u finančního řízení firmy a poskytuje srovnání a zamyšlení se nad plány podniku a nad jeho realitou. Finanční analýzu lze také využít u žádosti o dotace, úvěr, při výběru nových dodavatelů či partnerů či dalších mnoho využití dle autorky Růčková (2019, s. 10).

Nejvíce informací podle Knápková (2017, s. 21) je potřebných pro finanční analýzu můžeme nalézt ve výkazech finančního účetnictví, které tvoří součást účetní závěrky podniku. Můžeme ale také vycházet z manažerského účetnictví, které ovšem není nijak regulováno a jeho zpracování podléhá zcela interním potřebám společnosti a někdy nemusí být tvořen vůbec. Pokud ale vytvořeno je, může odpovídat potřebám finanční analýzy mnohem lépe než veřejně dostupné zdroje. Běžně je ale obtížné se z externí pozice k těmto výkazům dostat, protože jsou součástí interního řízení a jsou považovány na citlivé informace. U akciové společnosti lze využít také prospekty cenných papírů nebo další údaje z finančního trhu.

Podle autorky Růčková (2021, s. 15) by měl finanční analytik ve finanční analýze také uvažovat vlivy, které působí na podnik zvenčí. Měl by uvažovat nad ekonomikou země, nad oborem podnikání a jeho směřováním jako celku a také informace o konkurenci. Nejčastěji ale finanční analytik pracuje s finančními výkazy, které tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a případně příloha k účetní závěrce, přehled o změnách vlastního kapitálu nebo výroční zpráva.

Účetní závěrka podle Kubíčková (2015, s. 8) je soubor těchto výkazů uvedených výše. Firmy ji tvoří v plném nebo zkráceném rozsahu. Přesné vymezení povinností subjektů ohledně zpracování jednotlivých druhů účetní závěrky stanovuje zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví. Tyto finanční výkazy jsou sestavovány vždy každý rok k poslednímu dni účetního období. Někdy existují výjimky či jiná ustanovení, která opět stanovuje zákon. Některé podniky mohou také vydávat mimořádnou účetní závěrku a jiné ji mohou vydávat k jiným dnům, než je poslední den účetního období.

### **Rozvaha**

Podle Růčková (2021, s. 24) rozvaha udává přehled o majetku firmy a o zdrojích krytí tohoto majetku. Hodnoty uvedené v rozvaze jsou platné ke dni jejímu sestavení. Zároveň platí, že aktiva se musí rovnat pasivům, tedy majetek podniku musí být kryt nějakými zdroji. V rozvaze také najdeme výsledek hospodaření, ale nenajdeme zde již bližší informace o tom, jak byl vytvořen. Obrázek níže zobrazuje strukturu rozvahy.

Obrázek 1 Struktura rozvahy

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
Majetková struktura	Zdroje krytí
Pohledávky za upsaným zákl. kapitálem	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základní kapitál</li> <li>• kapitálové fondy</li> <li>• fondy ze zisku</li> <li>• VH minulých let</li> <li>• VH běžného účetního období</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>• dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>• dlouhodobý finanční majetek (finanční investice)</li> </ul>	
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí zdroje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zásoby</li> <li>• pohledávky</li> <li>• krátkodobý finanční majetek (pokladna, Bú)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezervy</li> <li>• dlouhodobé závazky</li> <li>• krátkodobé závazky</li> <li>• bankovní úvěry</li> </ul>
Ostatní – <b>přechodné účty aktiv</b>	Ostatní <b>-přechodné účty pasiv</b>
náklady příštích období	výdaje příštích období
příjmy příštích období	výnosy příštích období
Suma aktiv	= Suma pasiv

Zdroj: vovcr.cz, 2022

Aktiva jsou majetkem, kterým podnik disponuje v daném okamžiku. Podle Kubíčková (2015, s. 7) uvádí, že v rozvaze jsou aktiva vyobrazena od nejméně po nejvíce likvidní. Dlouhodobý majetek je ten, který má ve společnosti využití po dobu delší než jeden rok. Jeho spotřeba probíhá formou odpisů, případně se zhodnocuje (např. pozemky). Oběžný majetek je majetek s krátkou využitelností do jednoho roku. Pasiva definujeme jako zdroj financování majetku. Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje a cizí kapitál zdroje cizí. Závazky představují dluh společnosti vůči třetí osobě.

### Výkaz zisku a ztráty

Růčková (2019, s. 32) popisuje, výkaz poskytuje přehled o nákladech a výnosech podniku za určité období. Informuje o schopnosti vytvářet zisk. Můžeme se setkat s druhovým nebo účelovým členěním. V rámci druhového členění vidíme, jaké druhy výnosů a nákladů byly generovány. Účelové členění hovoří o důvodu vzniku nákladů a výnosů. Náklady snižuje vlastní kapitál firmy a výnos ho naopak zvyšuje. Je zde také uveden výsledek hospodaření v několika stupních, který představuje rozdíl mezi výnosy a náklady podniku.

### Přehled cash flow

Výsledovka Růčková (2021, s. 36) nemusí být zcela přesná, protože podnik může vykazovat zisky, ale může také zároveň být v platební neschopnosti. Přesný popis pohybu peněžních toků udává výkaz cash flow a z tohoto důvodu je také sestavován. V tomto přehledu najdeme údaj o změně stavu peněžních prostředků v účetním období. Sestavuje se metodou přímou a nepřímou. Přímá je na základě skutečných plateb a nepřímá vychází z výsledku hospodaření, který sepostupně upravuje na tok peněz. Cash flow rozlišuje tři činnosti, a to investiční, provozní a finanční činnosti, které jsou zahrnuty právě v cash flow.

## **Příloha k závěrce**

Podle Kubíčková (2015, s. 25) je příloha součástí účetní závěrky. Obsahuje údaje, které doplňují obsah výkazů. Údaje v příloze vychází z účetních dokladů a knih. Příloha obsahuje bližší identifikaci účetní jednotky, použité účetní metody a zásady, rozpis hmotného majetku a další doplňující informace.

## **Výroční zpráva**

Autorka Růčková (2021, s. 22) popisuje, že výroční zpráva není nijak zákonně upravena a může mít mnoho podob podle toho, jak ji společnost vytvoří. Obsahuje informace o vývoji činnosti firmy, obsahuje finanční i nefinanční informace, předpokládaný vývoj formy, údaje o akciích, o aktivitách v oblasti výzkumu, o organizačních složkách společnosti apod. Výroční zprávu musí tvořit společnost, které mají povinnost ověřovat účetní závěrku auditorem. Součástí výroční zprávy je i zpráva auditora. Výroční zpráva obsahuje nekvantifikovatelné informace.

### **2.3.1 Druhy finanční analýzy**

Podle Bragg (2020, s. 77) uvádí, že finanční analýza může být interní či externí. V případě externí analýzy vychází analytik z běžně veřejně dostupných informací o společnosti, na jejímž základě si tvoří obraz o společnosti. Externí analýzu využívají hlavně investoři, věřitelé, stát a další organizace. V podstatě ji využívají všichni, kteří nemají přístup k interním informacím společnosti. Interní analýza je naopak veřejnosti nedostupná vychází z interních informací společnosti. Je tedy velmi složité ne-li nemožné tyto informace jako externí osoba získat. Zpracovává se v rámci společnosti a její výsledky se využívají k finančnímu řízení společnosti. Výsledky této analýzy jsou zpravidla přesnější a více detailní.

Dále autor Bragg (2020, s. 79) popisuje, že se můžeme setkat, také s fundamentální a technickou analýzou. V praxi se tyto přístupy využívají společně, protože poskytují ucelený obrázek o společnosti. Závěry obou analýz se vzájemně doplňují. Fundamentální analýzu tvoří odborník se zkušenostmi v oboru. Pracuje s daty, využívá algoritmy, komparativní analýzy a dalších různých analytických metod. Výstupy této analýzy jsou různé predikce, odhady nebo výroky. Technická analýza využívá různých matematických a statistických modelů. Technická analýza by měla také zohledňovat prostředí podniku, protože pokud se posuzuje podnik izolovaně, výsledky technické analýzy nemusí být vypovídající.

Komplikace se mohou vyskytnout kdekoli a finanční analýza není výjimkou. Analytik může čelit mnoha problémům při tvorbě finanční analýzy a může se také setkat s neúplnými daty či s jinými nejasnostmi. Proto se v rámci této kapitoly podíváme na nejčastější potíže, které se mohou v souvislosti s finanční analýzou vyskytnout.

Podle Růčková (2019, s. 32) je první z obtíží se způsob oceňování a metody odepisování. Podniky se mohou vybrat způsob odpisu či ocenění svého majetku. Pokud posuzujeme jednu firmu, není to problémem, ale pokud srovnáváme více firem, musíme si na toto dávat pozor. Pokud jedna firma zvolí zrychlený odpis a druhá rovnoměrný, pak ta první bude vykazovat vyšší náklady, a tedy dojde ke zkreslení dat. Proto je nutné brát obzvláště při srovnání podniků v potaz také tyto metody.

Podle Kubíčková (2015, s. 18) uvádí, další problémem je zohlednění inflace. Inflace se nejvíce dotýká dlouhodobého hmotného majetku. Pokud má společnost již tento majetek odepsaný, může dojít k podhodnocení odpisů, a tedy k nemožnosti generovat prostředky k obnově majetku, případně podnik vykazuje vysoký zisk. Podobně podhodnoceny mohou být i zásoby. Nedokončená výroba a polotovary jsou oceněny v pořizovacích cenách, a tedy konečný výrobek může být podhodnocen. To může vést i ke zhoršení likvidity podniku.

Dále Kubíčková (2015, s. 21) vidí problémem pojetí zisku. Analytik by si měl dávat pozor na formát zisku a jeho pojetí, protože zisk se ve výkazech zobrazuje několika způsoby. Zisk může být také různě optimalizován. Populární je například snižování zisku různými metodami za účelem nízké platby daně. Můžeme se ale setkat také s opakem se snahou přilákat investory.

Nakonec se jedná o potíže s interpretací dat a výsledků finanční analýzy. Autorka Růčková (2021, s. 33) uvádí, že ke správné interpretaci závěrů je nutné využít i jiných externích a interních zdrojů. Je nutné prostudovat přílohy výročních zpráv, vnitropodnikové účetnictví, ale i další vlivy, které působí na podnik. Takto lze vysvětlit pohyb jednotlivých ukazatelů a vyhnout se chybné interpretaci.

### **Analýza rentability**

Podle Knápková (2017, s. 89) Rentabilita představuje ziskovost podniku a popisuje, jak s pomocí investovaného kapitálu lze dosáhnout zisku. Ukazatel rentability pracuje se zdroji a ziskem. Rentabilitu můžeme chápat jako výnosnost investice a využívá se k měření toho, jak je podnik schopen dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje. Pokud ukazatel v čase roste, je to považováno za příznivou zprávu a podnik je považován za perspektivní.

V rámci výpočtu rentability se setkáme s několika kategoriemi výsledků hospodaření, které si zde ještě přiblížíme. Jedná se o:

- EBIT = zisk před zdaněním a úroky;
- EAT – zisk po zdanění;
- EBT – zisk před zdaněním (provozní zisk).

Rentabilita se uvádí pomocí několika základních ukazatelů. První z nich je rentabilita aktiv (dále jako „ROA“). V rámci ROA nerozlišujeme vlastní nebo cizí kapitál, ale hodnotíme efektivitu veškerého vloženého kapitálu jako celku. Tento ukazatel je vhodné porovnávat také s ukazatelem v daném odvětví. Pokud je výsledný ROA nižší než průměr v odvětví, znamená to, že podnik je více zadlužený a méně výnosný než jeho konkurence (Růčková, 2019, s. 62). Vzorec pro výpočet je uveden níže.

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

Podle Knápková (2017, s. 93) dalším z ukazatelů rentability je rentabilita vlastního kapitálu (dále jako „ROE“). Ukazatel popisuje, jak byl zhodnocený kapitál, který byl do společnosti vložen vlastníky, investory či akcionáři nebo i dalšími investory. ROE vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Vlastní kapitál roste, když se zvyšuje zisk a snižují daně či úroky. Pokud je výsledná hodnota ROE nižší, než je výnos jiných bez rizikových nebo méně rizikových investic na trhu, je pro investora lepší investovat své finanční prostředky jinam. Můžeme tedy výsledné hodnoty porovnávat např. s úrokovou sazbou na spořicí účetech či podobně. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

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

Dále můžeme uvažovat rentabilitu vloženého kapitálu (dále jako „ROI“). Ta se spočítá jako poměr zisku a investic a poskytuje informaci o zisku v % z utracené částky uvádí Kubíčková (2015, s. 62). Vyjadřuje úspěšnost podnikání. Vzorec je uveden níže.

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

Podle Růčková (2021, s. 65) jako poslední zde uvedeme rentabilitu tržeb (dále jako „ROS“). Ta je považována za základní ukazatel ziskovosti. Vyjadřuje, kolik je podnik schopen vyprodukovat na 1 Kč tržeb (Růčková, 2021, s. 65). Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové tržby}}$$

### 2.3.2 Analýza likvidity

Podle autorky Růčková (2019, s. 57-66) uvádí, že likviditou rozumíme schopnost podniku hradit své splatné dluhy včas a v plné výši, čili se jedná o platební schopnost podniku. Existuje přímá souvislost mezi likviditou a solventností. Tyto pojmy však nejsou totožné, protože likvidita je podmínkou solventnosti. Při nedostatečné likviditě podnik nemůže využít ziskové příležitosti, není schopen splatit své běžné závazky, a to v mnoha případech vede k úpadku a bankrotu podniku. Znamená to, že likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, protože jen dostatečně likvidní podnik je solventní. Na druhé straně likvidita by neměla být příliš vysoká, protože v tom případě se finanční prostředky zbytečně vážou v aktivech a ubírají na rentabilitě. Proto je třeba zajistit její přiměřenou hodnotu.

Dále Růčková (2019, s. 57-66) popisuje, že likvidita je ukazatelem platební schopnosti firmy. Pokud má společnost vysokou likviditu, znamená to, že zároveň udržuje velké množství likvidních finančních prostředků a je schopná velmi rychle splácet své závazky. Na druhou stranu je to také signálem toho, že společnost neefektivně se svými zdroji hospodáří. Na tomto místě je také vhodné definovat si pojmy solventnost a likvidita, protože tyto pojmy jsou si velmi blízké.

Solventnost představuje schopnost podniku dostát svým závazkům včas a řádně. Aby mohl být podnik solventní, musí být zároveň likvidní. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky. Vochozka (2020, s. 45) uvádí: „K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Tyto prostředky na sebe váží kapitál, a tudíž musí být profinancovány, a to i s náklady, které jsou s profinancováním spojeny.“

Podle Kubíčková (2015, s. 32) je finanční rovnováha firmy je ovlivněna její likviditou. Problémy s likviditou může předznamenávat bankrot. Příliš vysoká likvidita může, ale také znamená problémy, protože prostředky jsou vázané v neproduktivních aktivech. Likvidita využívá třech základních ukazatelů, a to likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

Obecný tvar ukazatele likvidity podle Knápková (2017, s. 94-96), odráží podíl toho, čímž lze platit k tomu, co je nutné platit.

Rozeznáváme tři základní stupně likvidity:

- okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně);
- pohotová likvidita (likvidita 2. stupně);
- běžná likvidita (likvidita 3. stupně).

Podle Knápková (2017, s. 102) okamžitá likvidita bývá označována také jako likvidita I. stupně. Je to schopnost podniku splatit své dluhy. Je nejvíce přísným typem likvidity. V rámci jejího výpočtu jsou uvažovány jen nejvíce likvidní položky rozvahy, kam řadíme peníze v hotovosti, na běžných účtech, cenné papíry a šeky. Její výpočet je uveden níže:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Okamžité splatné závazky}}$$

Podle Růčková (2019, s. 58) je likviditou II. stupně bývá označena likvidita pohotová. Ta udává platební schopnost podniku a uvažuje, zdali je podnik schopen splatit závazky vůči svým zaměstnancům a také závazky z obchodního styku. Z pohotové likvidity jsou vyloučeny zásoby kvůli zkrácení výsledku, protože ty jsou nejméně likvidními aktivy. Vysoké hodnoty pohotové likvidity jsou výhodné pro věřitele společnosti, ale ne pro její vlastníky, protože jsou z jejich hlediska finanční prostředky alokovány méně výnosně. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

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

Poslední likviditou je podle autorky Růčková (2019, s. 60) likvidita běžná neboli likvidita III. stupně. Ta ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Vzorec pro její výpočet je uveden níže.

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

### 2.3.3 Analýza aktivity

Autorka Růčková (2019, s. 70) uvádí, že ukazatelé aktivity vypovídají o tom, jak efektivně umí firma hospodařit se svými aktivy, a jak je umí využívat. Pokud podnik disponuje více aktivy, než dokáže využít, vznikají mu dodatečné náklady, které jsou s těmito aktivy spojeny. Naopak pokud má podnik nedostatek aktiv, ochuzuje se o dodatečný zisk, který by mohl generovat, kdyby potřebná aktiva měl. Ukazatele aktivity tedy pomáhají měřit dobu obratu aktiv nebo počet obrátek aktiv. Obratovost aktiv neboli počet obrátů udává, kolikrát se aktiva společnosti obrátí zpravidla za jeden rok, tedy kolikrát se majetek promítne v tržbách. Čím vyšší počet obrátek, tím vyšší je zisk. Naopak doba obratu udává dobu trvání jedné obrátky. Zde zase platí, že čím je doba kratší, tím je to pro podnik lepší a generuje i vyšší zisk.

Autoři Růčková (2019, s. 134-136) Madura (2018, s. 20-22) Williams (2017, s. 220-229) upozorňují, že obecná konstrukce ukazatelů aktivity dává tedy do souvislosti použité podnikové vstupy a dosažené podnikové výstupy. Tímto způsobem můžeme vypočítat tři základní druhy ukazatelů aktivity ukazatele vázanosti;

- ukazatele obratu;
- ukazatele doby obratu.

Podle autorky Knápková (2017, s. 112) je prvním z ukazatelů aktivity je obrat celkových aktiv. Ten vyjadřuje, kolikrát se majetek společnosti obrátí za určité časové období. Jeho hodnota by měla být co nejvyšší, ale oborový průměr může být i nižší, tedy je vhodné tento ukazatel porovnávat s odvětvím, kde firma působí. Minimální doporučená hodnota by měla být, alespoň 1. nízká hodnota značí, že podnik má zbytečné mnoho majetku, které nevyužívá efektivně a naopak. Vypočítá se podle vzorce níže.

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

Kubíčková (2015, s. 47) uvádí, že dalším ukazatelem je obrat stálých aktiv. Ten vyjadřuje, jak podnik hospodaří se svými stálými aktivy a udává, kolikrát se dlouhodobý majetek promítne do tržeb společnosti za dané časové období. Tento ukazatel se využívá při rozhodování o investicích. Ukazatel by měl nabývat vyšších hodnot než ukazatel obratu celkových aktiv. Hodnotu ukazatel ovlivňuje ale také metoda odepisování a míra odepsanosti aktiv, což by měl finanční analytik brát v potaz. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Podle Růčková (2019, s. 70) obrat zásob udává, kolikrát je každá položka prodána a znovu uskladněna v rámci jednoho roku. Pokud je hodnota vyšší než průměr v oboru, znamená to, že podnik disponuje zásobami, které nejsou likvidní, a které vykazují dodatečné náklady. Tím pádem se snižuje zisk společnosti. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Kubíčková (2015, s. 55) obrat zásob doplňuje ukazatel doby obratu zásob, který udává počet dní, po které jsou aktiva vázaná v zásobách, než dojde k jejich prodeji či spotřebě. Tato doba by měla být co nejnížší, protože v zásobách je vázáno velké množství majetku. Vypočítá se podle vzorce níže.

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

Posledními dvěma ukazateli, kterým se zde budeme věnovat, budou doba obratu krátkodobých závazků a pohledávek. Podle autorky Růčková (2021, s. 76). Doba obratu pohledávek vyjadřuje, kolik dní trvá podniku od vzniku pohledávky k jejímu proplacení. Je vhodné, aby byla tato doba co nejnížší. Čím delší je, tím déle trvá odběratelům své závazky vůči společnosti proplatit a společnost se může dostat do finančních potíží a mohou jí vzniknout dodatečné náklady na úvěry či jiné možné financování. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Kubíčková (2015, s. 55) popisuje, že doba obratu krátkodobých závazků představuje dobu od přijetí faktury k jejímu proplacení. Zde je naopak vhodné dobu co nejvíce prodlužovat, ovšem prodlužování musí být v rozumné míře, aby nedošlo k poškození vztahů s dodavateli. Čím delší doba je, tím více zdroji společnost disponuje a v podstatě čerpá levný úvěr. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

#### 2.3.4 Analýza zadluženosti

Aryasri (2020, s. 126-132) uvádí, že analýza zadluženosti vychází z předpokladu, že podnik pro své investice využívá cizích zdrojů, což je v praxi běžné. Čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší je riziko pro podnik. Na druhou stranu, pokud je zadluženost nízká nebo dokonce žádná, může to znamenat, že podnik neefektivně využívá své zdroje. Cizí kapitál je obecně pro podnik výhodnější než kapitál vlastní. Běžně se tak v praxi děje, že je cizího kapitálu využíváno na různé investice. Cizí kapitál a úroky si zároveň podnik může odepsat z daní, což je výhodné. Podnik by měl po dobu svého podnikání usilovat o optimální zadluženost. V rámci zadluženosti můžeme sledovat mnoho ukazatelů. Zde ale uvedeme pouze vybrané, a to celkovou zadluženost, dlouhodobou zadluženost, úrokové krytí, finanční páku a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.

Dále autor Aryasri (2020, s. 126-132) uvádí, že celková zadluženost vyjadřuje riziko pro věřitele. Čím je vyšší, tím vyšší míra rizika je pro investora spojená. Měří z kolika % je podnik celkově zadlužen. Obecné doporučení je, aby se výše tohoto ukazatele pohybovala mezi 30 a 60 %. Vypočítá se podle vzorce níže.

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

Dalším ukazatelem podle autora Aryasri (2020, s. 126-132) je dlouhodobá zadluženost a tedy situace, kdy podnik financuje část svých aktiv dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel vykazuje, jaká část majetku je takto kryta. Vypočítá se podle vzorce níže.

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

Dále autor Aryasri (2020, s. 126-132) hovoří o ukazateli úrokového krytí. Ten popisuje vztah mezi úroky a ziskem. Vypovídá o tom, kolikrát je zisk podniku vyšší než úroky, které podnik musí zaplatit. Ideální je situace, kdy je podnik schopen platit své úroky ze zisku. Pokud ukazatel nabývá hodnoty 1, znamená to, že veškerý zisk podniku připadá na placení úroků, a tedy podnik v závěru nic nevydělá. Hodnoty nižší než 1 nejsou příznivé, protože ukazují na ztrátu podniku. Ideálně by se měly tyto hodnoty pohybovat od 5 a výše. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

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

Finanční páka dle autora Aryasri (2020, s. 126-132) vyjadřuje, kolikrát celkové zdroje převažují zdroje vlastní. Doporučená hodnota je 4 nebo 25 %, tedy že podíl vlastního kapitálu na kapitálu celkovém je čtvrtina. Pokud jsou hodnota vyšší, znamená to, že podnik nemusí efektivně své zdroje využívat. Naopak pokud je nižší může to znamenat vyšší zadluženost a ohrožení podniku své závazky splácet. Vypočítá se podle vzorce níže.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Dále hovoříme o krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Zde autor Aryasri (2020, s. 126-132) popisuje zlaté pravidlo financování, a tedy o tom, že by měl být dlouhodobý majetek krytý dlouhodobými zdroji, a tedy o tom hovoří tento ukazatel. Pokud jsou hodnoty ukazatele nižší než 1, znamená to, že podnik musí svůj dlouhodobý majetek kryt krátkodobými zdroji, což je ohrožující situace. Pokud naopak budou hodnoty neúměrně vysoké, značí to, že k financování krátkodobých zdrojů používá podnik dlouhodobý majetek, což je drahá varianta, nicméně není to pro podnik ohrožující jako situace opačná. Vzorec pro výpočet je uveden níže.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

### 2.3.5 Vzájemný vztah ukazatelů

Podle autorky Růčková (2021, s. 87) mezi jednotlivými ukazateli platí jisté vztahy. Tyto ukazatele se totiž vzájemně ovlivňují. Jejich vztahy budou popsány v rámci práce na tomto místě.

První ukazatele, které spolu souvisí, jsou podle autorky Růčková (2021, s. 87) ukazatele likvidity a zadluženosti. Čím vyšší je likvidita, tím nižší je zadluženost a naopak. Důležité je analyzovat společnost jako celek. Pokud zvýšíme dlouhodobé zdroje, snížíme platební riziko, ale ne vždy, a ne každá společnost může toto udělat. Proto je dobré nad společností uvažovat komplexně. Likvidita také souvisí s rentabilitou, i když nepřímo. Pokud má podnik vysokou likviditu, bude mít větší množství oběžného majetku, který je méně rentabilní a naopak. Na druhou stranu může být část likvidity uložena v nedobytných pohledávkách, což výsledek zkresluje. Další vztah najdeme mezi aktivitou a rentabilitou. Zde je vztah přímo závislý.



Pokud rostou ukazatele aktivity, porostou i ukazatele rentability a naopak. Vhodné je v tomto ohledu poté sledovat obrat aktiv, které mají největší podíl na celkových aktivech. Rentabilita také souvisí se zadlužeností. Nejvyšší rentabilita je, pokud má společnost optimální rozložení zadlužení. Pokud je zadlužení příliš nízké nebo vysoké, rentabilita klesá v obou případech.

### **2.3.6 Strategická analýza a analýza PESTLE**

Strategická analýza se skládá zpravidla z analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí společnosti. Jak uvádí autor Perera (2017, s. 4-8), nejdříve se pojdme podívat na analýzu vnějšího prostředí neboli PESTLE analýzu, někdy také uváděnou jako PESTEL nebo pouze PEST. Tato analýza je založena na zkoumání 4–6 faktorů, které působí na společnost z vnějšího prostředí. Typické pro tuto analýzu je, že podnik nemá žádné nebo jen velmi minimální možnosti tyto vnější vlivy ovlivnit. V rámci vnějšího neboli makroekonomického prostředí jsou zkoumány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a v některých případech jsou ještě přidávány faktory ekologické a legislativní, pokud jsou pro podnik relevantní. Odsud také pochází název analýzy, která je sestavena z prvních písmen analyzovaných faktorů. Níže budou ke každému faktoru stručně popsány zkoumané oblasti.

Podle Henry (2021, s. 47) prvním z faktorů jsou faktory politické. V rámci nich se zkoumají rámcové podmínky pro podnikání v dané zemi. Zahrnují se sem politické vládní vlivy, vládní rozhodování, ale také předpisy či rozhodování organizací, kterých je daná země členem (např. EU). Uvažujeme veškeré aspekty, které souvisí s politickým rozhodováním a mají dopad na podnikání jako takové.

V rámci ekonomických faktorů uvažujeme Henry (2021, s. 47) nad ekonomikou jako nad celkem a nad ekonomickou stabilitou země. Zkoumáme základní makroekonomické ukazatele (HDP, inflace, míra nezaměstnanosti atd.), ale také ukazatele výše minimální mzdy nebo úrokové míry, výši zdanění, změny cen, mezinárodní smlouvy a další záležitosti související s ekonomickou stabilitou, která se promítá do ekonomické stability podniku.

Dále zkoumáme faktory sociální tedy kulturu a obyvatele na území daného státu. Henry (2021, s. 47) uvádí, že ti jsou důležití nejen z hlediska poptávky po produktu (např. v muslimských zemích nelze předpokládat poptávku po vepřovém), ale také z hlediska dostupné pracovní síly. Zkoumáme počet obyvatel, jeho vývoj, vzdělání obyvatel, životní úroveň, kulturní specifika, postavení žen, odchod do důchodu atd. U technologických faktorů posuzujeme vliv technologií na podnikání podniku, vývoj těchto technologií a jejich budoucí uplatnění v rámci podniku. Technologicky vyspělé firmy získávají konkurenční výhodu a tu se snaží udržet.

Podle Perera (2017, s. 15) uvádí, že ekologické faktory představují uvažování nad veškerými nařízeními týkajícími se ekologie či práce s udržitelnými zdroji nebo různá omezení v tomto ohledu. Nařízení mohou mít vliv nad podobu výroby, na výběr materiálů atd., ale mohou také představovat jiné nároky na technologické vybavení společnosti atd. Nad ekologií je nutné uvažovat nejen z hlediska různých nařízení, ale také z hlediska udržitelnosti. Někdy může být otázka ekologie zahrnuta také do poslání společnosti.

Henry (2021, s. 47) popisuje, jak legislativní faktory uvažují nad veškerou legislativou, která má vliv na podnikání v daném oboru, ale i obecně. Zahrnujeme nejen státní legislativu, ale také legislativu mezinárodních souvisejících organizací. Někdy tyto faktory bývají zahrnuty do faktorů politických.

### **2.3.7 Porterův model pěti sil**

Podle autora Hnilica (2014, s. 24) uvádí, dalším modelem, který mapuje vývoj v oborovém prostředí podniku je Porterův model pěti sil. Název pochází z pěti oblastí, na které se v rámci

analýzy zaměřujeme. Jedná se o zákazníky, dodavatele, substituty, konkurenci a vstup konkurentů do odvětví. Oborové prostředí se liší od prostředí vnějšího tím, že ho může podnik více či méně ovlivnit (samozřejmě v závislosti na možnosti podniku). Platí, že čím je společnost větší, tím více podnik ovlivňuje.

Veber (2014, s. 24) popisuje, že u zákazníků je podstatné vědět, kdo je zákazníkem, a kde ho společnost najde. Toto uvědomění vede k tomu, že je možné stanovit vyjednávací sílu zákazníka. Pokud je zákazník na trhu pouze jeden, má obrovskou vyjednávací sílu a může se společnosti vyjednávat tak, aby z toho pro něj plynul co největší prospěch na úkor společnosti. Opačný extrém je, když je zákazníků mnoho a musí odebírat od jedné společnosti, zde je potom ve výhodném postavení společnost. Vyjednávací síla zákazníka může být také vysoká v případech, kdy existuje mnoho substitutů, kdy nejsou žádné nebo pouze minimální náklady na přechod ke konkurenci a také když si může zákazník vyrobit zboží sám. Zajímavostí je také trh, kde jsou zákazníci citliví na cenu. Jedná se o trh, kde se vyskytují zákazníci s nízkými příjmy, kde je nižší kvalita výrobku nebo kdy produkt představuje velkou část nákladů zákazníka.

Podle Walder (2017, nestránkováno) u dodavatelů je situace v podstatě analogická jako u zákazníků. Jejich vyjednávací síla je dána jejich počtem. Pokud je dodavatelů mnoho, společnost si může vybírat a má silnou pozici v tom, že může sama pro sebe vyjednat co nejvýhodnější podmínky. Naopak pokud je dodavatelů málo a společnost je na jejich dodávce závislá, dostává se do lepší vyjednávací pozici právě dodavatel a může si vyjednat podmínky na úkor společnosti. Dodavatel bude mít vyšší vyjednávací sílu, pokud není závislý na daném odběrateli, pokud má diferencovaný produkt nebo pokud by byly náklady na přechod k jinému dodavateli velmi vysoké. Konkurence představuje nasycenost trhu, tedy kolik konkurentů na trhu ve stejném oboru podniká a jak se jim toto podnikání daří. Ve vysoce konkurenčním prostředí může být těžší se prosadit. Ideální situací je, když podnik žádnou konkurenci nemá. Konkurenti mezi sebou mohou soupeřit pomocí ceny ale i bez ní. Cenová konkurence se zaměřuje na snížení nákladů a necenová převážně na zvýšení kvality výrobku. Konkurence je velmi silná, pokud existuje mnoho stejně velkých konkurentů, pokud je trh malý, nebo pokud jsou bariéry odchodu. Cenová konkurence nastává v případě, kdy jsou produkty identické, fixní náklady vysoké a zboží netrvanlivé.

Podle Veber (2014, s. 25) hrozba vstupu nových konkurentů na trh představuje bariéry, které v daném oboru panují a mohou určit budoucí objem konkurence. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím menší je pravděpodobnost, že konkurenti na trh budou vstupovat a naopak. Bariéry vstupu mohou vznikat přirozeně, ale mohou se také zvyšovat s již existující konkurencí, v jejímž zájmu je co nejvíce ztížit vstup na trh novým konkurentům. Bariéry vstupu mohou být velké náklady na vstup jako takový. Může se jednat o nutnost zřízení výrobních hal či o jiné investice, které jsou nezbytné pro podnikání v daném oboru. Bariérou mohou být ale také zákazníci, kteří mohou preferovat již zavedenou společnost a výrobek a také mohou zažívat obtíže spojené s přechodem ke konkurenci. Bariérou mohou být také požadavky na vstupní kapitál nebo to, že konkurenti na trhu mohou vlastnit určitou „nepřekonatelnou“ výhodu jako např. patent nebo jiné duševní vlastnictví. Překážkou může být, také nerovný přístup k distribučním kanálům nebo vládní politika a nastavení legislativy tak, aby byl vstup nových konkurentů nanejvýš obtížný.

Podle Walder (2017, nestránkováno) substituty a jejich hrozba, znamená, nakolik a jaké na trhu existují produkty, které mohou nahradit produkt nabízený. Produkt dokáže uspokojit stejnou potřebu. Pokud existuje na trhu substitutů mnoho, posiluje to vyjednávací schopnost zákazníka. Ideální je, když substitut neexistuje. Je tedy výhodnější, pokud je trhu co nejméně substitutů.

## Analýza vnitřního prostředí firmy a SWOT analýza

Podle Sarsby (2016 nestránkováno) analýza vnitřního prostředí firmy představuje analýzu, která se zabývá konkrétním podnikem jako takovým a tím, v čem podnik vyniká nebo naopak, jaké jsou jeho slabší stránky a pomáhá dokreslit obrázek o potřebě podniku a směřování konkrétní strategie. V rámci této práce se dále budeme věnovat metodě SWOT analýzy a strategiím, které z ní mohou dále vyplynout.

Dále autor Sarsby (2016 nestránkováno) popisuje, že název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen slov silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). V rámci SWOT analýzy jsou mapovány všechny tyto vlivy na podnik je následně určena strategie, která má za cíl posílit její stávající pozici nebo udržet současnou. SWOT analýza by měla být jasná a stručná. Její podoba se liší obor od oboru. S výsledky této analýzy by měly být seznámeny všichni pracovníci.

Calicchio (2020, nestránkováno) popisuje, že v rámci této analýzy se nejdříve popíší všechny faktory, které mají na společnost vliv a jsou pro ni klíčové. Poté se těmto faktorům přiřazuje váha a hodnotí se dopad na výběr konkrétní strategie. Níže je zobrazen vzorová SWOT matice.

Tabulka 1 Vzorové SWOT matice

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Calicchio, 2020

Podle Calicchio (2020, nestránkováno) silné stránky představují vnitřní stránky společnosti, které představují konkurenční výhodu. Silnou stránkou může být zdroj, kompetence, ale také určitá schopnost. Příkladem silných stránek může být dostatek financí, silný marketing, kvalifikovaní zaměstnanci, inovace podobně. Slabé stránky představují opak, a tedy možnost snížení výkonnosti či konkurenceschopnosti. Zde můžeme zařadit například slabou pozici na trhu, nejasné strategie, vysoké náklady a podobně.

Autor Calicchio (2020, nestránkováno) popisuje, kde se vyskytují příležitosti ve vnějším prostředí společnosti. Mohou příznivě působit na podnik v současnosti nebo i v budoucnu. Na příležitosti je důležité nahlížet z hlediska současných podmínek a dlouhodobého vlivu na firmu. Příležitostmi může být poptávka na trhu, jiné požadavky zákazníků, změna trhu, diverzifikace atd. Hrozby představují pravděpodobně vnější podmínky či zásahy, které mohou nepříznivě podnik ovlivnit. Může se jednat o pomalý růst trhu, rychle rostoucí konkurenci, více substitutů, měnící se potřeby zákazníků a podobně.

Podle Calicchio (2020, nestránkováno) strategií, které vyplývají ze SWOT analýzy je několik. Výsledná strategie se určí pomocí sečtení bodů z jednotlivých částí matice a násobku jejich vah. Podle výsledné převažující kombinace je následně určena strategie. První z možností je strategie SO, která je nejvíce ideální. Znamená totiž, že společnost má mnoho silných stránek a zároveň je ve vnějším prostředí mnoho příležitostí. Společnost by tedy měla využít svých silných stránek k maximalizaci těchto příležitostí.

Sarsby (2016, nestránkováno) uvádí, že se můžeme také setkat se strategií WO, a tedy když u společnosti převažují slabé stránky a příležitosti na trhu. V takovém případě je vhodné využít příležitostí pro minimalizaci slabých stránek. V praxi se může jednat i například o akvizice. Další možnou kombinací je strategie ST, tedy využití silných stránek k eliminaci hrozeb. V takovém případě se společnost snaží pojistit proti hrozbám zvenčí. Poslední strategií je strategie WT, která patří mezi obranné strategie, kdy by společnost se měla snažit odstranit

slabé stránky a měla by se vyhnout nebezpečí. Toto je nejméně ideální strategii, protože signalizuje, že podnik bojuje o přežití.

### **2.3.8 Analýza 7S**

Kale (2014, s. 129) v rámci vnitřního prostředí firmy lze využít také analýzu 7S označovanou také jako model McKinsey 7S. Tento model byl vytvořen v 70. letech v Americe a zabývá se tzv. kritickými faktory úspěchu společnosti.

Název je odvozen od počátečních písmen zkoumaný faktor, který patří:

- strategie;
- styl řízení;
- struktura;
- systémy;
- spolupracovníci;
- schopnosti;
- sdílené hodnoty.

V rámci modelu se také rozlišují tzv. tvrdá a měkka S. Mezi tvrdá S patří strategie, struktura a systémy.

Kumar (2020, s. 34) uvádí, že strategie představuje vize a cíle, které jsou v rámci podniku stanoveny. Představuje také cestou, jakou firma dosáhne těchto cílů se zdroji, které má k dispozici. Strategie mohou být tři základní, a to firemní strategie, která je celková, na ni navazuje obchodní strategie, tedy jak dosáhnout jednotlivých kroků stanovených ve firemní strategii. Nakonec je zde funkční strategie, která má rozvíjet jednotlivé části firmy.

Kale (2014, s. 129) uvádí, že struktura společnosti představuje její organizační strukturu. Ta udává, jak spolu souvisí a jak jsou propojeny jednotlivé organizační části firmy. Patří sem liniová struktura, kde se vychází z nadřazenosti a podřízenosti jednotek. Poté funkcionální struktura, kde najdeme několik specializovaných vedoucích, a nakonec liniově štábní struktura, která propojuje dvě struktury výše zmíněné.

Kumar (2020, s. 34) popisuje, systémy jsou postupy pro každodenní aktivity a jejich řízení především ve smyslu manažerském. Styl řízení poté představuje chování vedoucích zaměstnanců vůči podřízeným pracovníkům. Rozeznáváme autoritativní styl řízení, kdy vedoucí rozhoduje sám. Dále demokratický styl vedení, kdy jsou rozdělovány kompetence na pracovníky, ale konečné slovo zůstává vedoucímu. Nakonec také existuje volný styl vedení, kdy zaměstnanci řeší úkoly samostatně.

Kale (2014, s. 129) uvádí, že spolupracovníci představují lidské zdroje, které jsou v rámci společnosti a vztahy mezi nimi či přístup k nim. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, je vyšší pravděpodobnost, že odvedou kvalitní pracovní výkon. S lidmi souvisí schopnosti, a tedy znalosti či kompetenci, kterými zaměstnanci ve firmě disponují nebo by měli disponovat. Nakonec sdílené hodnoty představují postoje podniku a to, v co věří. Jedná se o kulturu a atmosféru uvnitř podniku.

### **Moderní metody finanční analýzy**

Autor Block (2019, s. 451-471) popisuje, že nové ekonomické modely vznikají pro neustále se zvyšující nároky investorů. Předchozí ukazatele jako ROA a ROE mají řadu nedostatků - nepracují s časovou hodnotou peněz, nezohledňují riziko, ukazatele odvozené z účetních výkazů nedostatečně korelují s tvorbou hodnoty pro vlastníky, zisk je snadno ovlivnitelný a

bere v úvahu pouze cenu cizích zdrojů. Proto vznikají nové metody, které se snaží o odstranění těchto nedostatků. Ukazatele ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota se zaměřují na hodnocení úspěšnosti podniku, do popředí dávají vlastníků a snaží se maximalizovat užitek z jejich investic. Současné vývojové tendence v oblasti přístupu k řízení a měření výkonnosti směřují k analýze výkonnosti podniku přes tvorbu hodnoty, tj. k řízení orientovanému na hodnotu. Společným znakem těchto dvou ukazatelů je, že měří zvyšování hodnoty vložených prostředků a pomáhají při řízení hodnoty podniku. Podrobnou analýzou faktorů, které je ovlivňují, je možné identifikovat zdroje tvorby hodnoty. Snaží se o propojení všech činností v podniku a lidí zúčastněných na podnikových procesech.

### **Ekonomická přidaná hodnota**

Moyer (2018, s. 95-97) uvádí, že úkolem ukazatele ekonomická přidaná hodnota (dále jen EVA) je maximalizace ekonomického zisku. Podstata spočívá v tom, že výše ekonomického zisku se liší od zisku vykazovaného v účetnictví (účetní zisk zachycuje pouze náklady na cizí kapitál, ale nepracuje s náklady na vlastní kapitál). Ekonomický zisk zohledňuje vlastní kapitál, který je odvozen od očekávání vlastníků, jaký výnos jim přinese jimi vložený kapitál. Důležitou roli zde hrají faktory, které ovlivňují odhad výše nákladů na vlastní kapitál, v první řadě se jedná o riziko daného podnikání, úroková míra bank, výnosnost bezrizikových investic a jiné. Hlavní myšlenkou je, že investory vložené prostředky přinášejí hodnotu pouze tehdy, pokud očekávaná výnosnost investice přesáhne její kapitálovou nákladovost. Podnik vytváří hodnotu v případě většího čistého provozního hospodářského výsledku oproti nákladům použitého kapitálu. Koncepce EVA definuje cíl podnikání jako vytváření ekonomické přidané hodnoty, což znamená, že měří, jak podnik svými aktivitami přispěl ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Bloc (2019, s. 451-471) upozorňuje, že na první pohled bychom se mohli domnívat, že vyšší ekonomická přidaná hodnota se dá dosáhnout využitím dluhového financování, které je levnější. To však není pravda, protože při větším využívání financování na dluh vzniká i větší riziko investice pro investory, kteří následně budou požadovat větší výnosnost. Jednoznačně se dá tvrdit, že využívání cizích zdrojů ve zvýšené míře automaticky zvyšuje náklady vlastního kapitálu. Kvantifikace ukazatele EVA je rozdílem čistého provozního kapitálu po zdanění zvýšeného o debetní úroky (dále jen NOPA) a celkovými náklady na kapitál, které jsou vyčísitelné jako součin celkového investovaného kapitálu spolu s krátkodobým kapitálem a průměrnými váženými náklady kapitálu (dále jen WACC).

Dále autor Block (2019, s. 245-247) uvádí, že v první řadě je důležité si uvědomit, že při hodnocení podniku prostřednictvím ukazatele EVA se operuje jen s kapitálem, který je zapojen přímo do provozní činnosti podniku. Z toho důvodu je třeba nejdříve vyčíslit hodnotu čistých operativních aktiv (NOA), které se podílely na dosahování zisku v podobě NOPA. Jde o úpravu dat v účetnictví, která by co nejvěrohodněji zachycovala realitu. Následně se upravuje výše daně přičtením daňového štítu placených úroků a odečtením daně z výnosů z neoperativních aktiv a přírůstku odložené daně. Uvedeným způsobem dostaneme tzv. upravenou daň. Častěji se však použije méně náročný způsob kvantifikace NOPA-u vyčíslit jako součin provozního hospodářského výsledku před zdaněním a odečtením úroků a upravené sazby daně, která je dána podílem splatné daně z příjmů z běžné činnosti a výsledkem hospodaření z běžné činnosti před zdaněním.

Williams (2017, s. 177-179) popisuje, že pro výpočet WACC existuje vzorec, který kromě nákladů na cizí kapitál zohledňuje i náklady vlastního kapitálu. Náklady spojené s cizím kapitálem jsou vyjádřeny v podobě plateb, které platí podnik na základě smluvního vztahu svým věřitelům. Jsou jednoduše kvantifikovatelné než průměr úrokových sazeb, jejichž prostřednictvím je úročen cizí kapitál využíván podnikům na financování. V praxi však

můžeme narazit i na problémy při vyčíslování nákladů cizího kapitálu, zejména za podmínek, kdy podnik využívá několik jeho druhů (např. dlouhodobé úvěry od bank, krátkodobé úvěry a finanční výpomoci, finanční prostředky získané leasingem, emisí dluhopisů, podobně.

Autor Block (2019, s. 246-248) vidí, složitost kvantifikace nákladů na vlastní kapitál, který představuje alternativní výnosnost stejně rizikové investice, vzniklo několik metod jejich výpočtu. Např. model oceňování kapitálových aktiv (dále jen CAPM) pracující s bezrizikovou úrokovou mírou zobrazenou prostřednictvím sazeb státních dluhopisů, které jsou považovány za bezrizikové cenné papíry a premií za tržní riziko, která je dána rozdílem očekávané průměrné výnosnosti kapitálového trhu a úrokové sazby státních dluhopisů. Při kvantifikaci nákladů na vlastní kapitál metodou CAPM vystupuje také koeficient beta odrážející korelaci výnosu investice s výnosy celého tržního portfolia, nazývaný také systematické tržní riziko (z tohoto důvodu je model CAPM většinou aplikován na podniky s veřejně obchodovatelnými akciemi). V případě využití uvedeného způsobu výpočtu nákladů na vlastní kapitál podnikům neobchodovaných na kapitálovém trhu se přistupuje k odhadům koeficientu beta, kde častokrát dochází k omylům. CAPM je použitelný ve vyspělých tržních ekonomikách, u nás jeho využívání naráží na nedostatečně rozvinutý kapitálový trh s krátkou historií.

Podle Williams (2017, s. 170-179) je vhodnější metodou pro tyto podniky využití stavebnicového modelu výpočtu nákladů na vlastní kapitál postihující úplné riziko, tedy systematické a nesystematické. První parciální ukazatel je stejný jako u předchozího modelu, čili pracuje s bezrizikovou sazbou odvozenou z pohybu úrokových sazeb státních dluhopisů. Druhou veličinou je přírážka za riziko vyjádřena součtem přírážky za velikost podniku, přírážky za riziko nižší podnikatelské stability a přírážky za riziko nižší finanční stability nebo stanovena jednociferně za podnik jako celek. Výše přírážky za velikost podniku vychází z tzv. úplatných zdrojů, které jsou součtem vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Pro výpočet diskontní sazby přírážky za nižší podnikatelskou stabilitu je důležitý ukazatel rentability celkového kapitálu, který z možných forem zisku využívá EBIT, čili výsledek hospodaření před zdaněním a odečtením úroků. Přírážka za riziko nižší finanční stability operuje s ukazatelem běžné likvidity, která, jak jsme již zmínili, je podílem oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. Dalšími metodami pro určení nákladů vlastního kapitálu využívanými v praxi jsou odhady nákladů zakládající se na obecně známém pravidle, že vlastní kapitál je dražší než cizí, tím pádem odhadovány metody k nákladům cizího kapitálu připočítávají přibližně 2 - 3%, metoda podílu dividend a vlastního kapitálu, u které problém nastává v případě, že podnik dividendy nevyplácí a jiné.

### **2.3.9 Hodnota přidaná trhem**

Podle autora Williams (2017, s. 181-182) je ukazatel hodnota přidaná trhem (dále jen MVA) rozdílem mezi tržní hodnotou podniku a účetní hodnotou vloženého kapitálu. Do tržní hodnoty se promítají očekávání investorů související s budoucností podniku, vyčísluje se jako součin počtu vydaných akcií a ceny jedné akcie. MVA se dá vyjádřit i jako součet současných hodnot všech budoucích ekonomických přidaných hodnot. Prémie podniku vzniká tehdy, když je tržní hodnota podniku po odečtení celkového investovaného kapitálu kladná. V opačném případě jsou akcie obchodované s diskontem, tedy náklady kapitálu jsou vyšší než výnosnost podniku.

Resnick (2018, s. 155-158) uvádí, že cílem MVA je dosažení co nejvyšší hodnoty, resp. její zvyšování. To se nedá dosáhnout pouze zvýšením vloženého kapitálu, i když tím vzroste hodnota podniku (v tomto případě dojde ke zvýšení MVA, když investovaný kapitál „vydělá“ více, než jsou jeho náklady). Druhou možností zvýšení MVA je snížení hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku, nebo také zvýšení tržní hodnoty podniku při konstantní výšce investovaného kapitálu.

Podle Williams (2017, s. 183-185) nevýhody této metody spočívají v tom, že není evidentní, což je výsledkem práce manažerů a co je způsobeno okolnostmi, neukazuje, zda je dosažená hodnota dostatečná vzhledem k očekáváním investorů, dá se aplikovat pouze na hodnocení podniku jako celku, pro vnitropodnikové řízení je nepoužitelná.

Resnick (2018, s. 160-161) popisuje vztah ukazatelů EVA a MVA je jednoznačný. Jak bylo výše již zmíněno, MVA je hodnotou budoucích hodnot ukazatelů EVA přepočtených na současnou hodnotu diskontováním s využitím nákladů na kapitál, což znamená, že pro dosahování jeho vysoké hodnoty je nutné dosahovat dlouhodobě kladné výsledky ukazatele EVA.

## 2.4 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, teoretické a praktické. Teoretická část vychází z podrobné rešerše odborné literatury včetně komparace použitých zdrojů. Účelem tohoto přístupu je získat informace a rozdílný pohled jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku, shrnout hlavní teoretické poznatky, které tvoří východisko pro praktickou část. Teoretické poznatky jsou dále využity k porovnání s praktickými kroky ve společnosti.

V praktické části je nejprve představená vybrana firma, která si nepřeje být jmenována a proto bude označována jako ABC. Veškerá použitá data v diplomové práci, jsou data z primárních zdrojů, veřejně dostupné výkazy. Jedná s o účetní závěrky a jejich přílohy, obsahující rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Všechny tyto informace pocházejí z databáze Ministerstva spravedlnosti ČR a jeho portálu Justice.cz. Z těchto dat byly porovedy výpočty a aplikovány metody uvedené v teoretické části této práce. K výpočtu a následně tvorbě grafů byl použit program Microsoft Excel.

Pro zkoumané období byl stanoven interval mezi lety 2013 až 2020. Vzhledem k tomu, že od 1. 1. 2016 vstoupila v platnost řada změn, které ovlivnily způsoby sestavování účetních výkazů, některé položky zcela zanikly či se přejmenovaly, sloučily s jinými nebo přesunuly na jiné řádky, bylo nutné je přepsat do podoby výkazů let následujících. Všechny účetní výkazy použité v této práci jsou uvedeny v přílohách.



### 3 Praktická část

V rámci této části práce bude nejdříve představena vybraná firma, poté bude popsána a její nabízené služby. Dále dojde k strategické a finanční analýze firmy. V závěru budou zjištěné poznatky shrnuty a firmě budou udělena doporučení.

Autorka diplomové práce není a nikdy nabyla v organizaci ABC zaměstnaná. Velké poděkování proto patří majitelům firmy ABC a jejím zaměstnancům za vytvoření podmínek k realizaci šetření, za trpělivost, vstřícnost a za veškeré poskytnuté informace.

#### 3.1 Představení firmy

V rámci práce byla vybrána firma, která si nepřeje být dále jmenována, a proto bude označována jako ABC. Společnost podniká formou akciové společnosti a na trhu působí již 22 let.

Společnost zaměstnává na 250 zaměstnanců a působí v oblasti zpracovatelského průmyslu. Konkrétně se věnuje specifickým dodávkám pro automobilový průmysl. Její obrat se pohybuje na hranici téměř mld. Kč ročně. Jedná se tedy o relativně velký podnik.

Firma působí v Královéhradeckém kraji, kde má své ředitelství a také zde provozuje jednu z výrobních hal. Druhou halu provozuje na Slovensku. Společnost spolupracuje převážně s dodavateli do automobilového průmyslu, ale své zboží také exportuje do zahraničí a dodává i do zahraničních firem.

Vlastníci firmy jsou Češi, kteří společnost založili. Jedná se o rodinnou společnost, v jejímž představenstvu najdeme převážně původní vlastníky. Společnost má jaké své hlavní cíle především udržování kvality, rozvoj výroby a udržení konkurenceschopnosti společnosti včetně přiblížení se technologické úrovni výroby zahraničních konkurentů.

Společnost podniká ve strojírenském průmyslu, což s sebou nese jistá specifika už jen z povahy tohoto oboru. Hlavní činností společnosti je spolupráce a dodávka zboží pro automotive průmysl, kde můžeme pozorovat silné konkurenční tlaky a tlaky na snížení ceny, jak společnost uvádí ve své výroční zprávě z roku 2020. V ekonomickém zájmu společnosti je tedy inovovat výrobu tak, aby byla společnost schopna co nejvíce snížit náklady na výrobu a co nejvíce zvýšit zisk.

Ačkoli je toto majoritní činnost společností, není činností jedinou. Společnost se také zabývá exportem opět z povahy svého podnikání. Na území ČR se nenachází příliš automobilek na to, aby společnost mohla dostatečně prosperovat, proto se zabývá i dodávkami pro jiné automobilky v jiných zemích a je tedy pro ni zásadní také export svých výrobků.

Jako každá větší strojírenská společnost disponuje i tato vybraná společnost několika výrobními halami, výrobními technologiemi a velkým mužstvem vysoce kvalifikované odborné pracovní síly. Také se společnost věnuje výzkumu a vývoji v oblasti svého podnikání, protože to je základem pro udržení konkurenceschopnosti. Co se týče dodávek materiálů, tak automobilový průmyslovlivňuje poptávku pouze částečně. Pokud výrobce sám od sebe své díly inovuje, zvyšuje tím poptávku po svých produktech, protože tyto inovace představují přidanou hodnotu i pro automobilový průmysl.

Společnost nabízí tři nosné služby. První z nich, která se podílí, více jak z 50 % na obratu společnosti jsou plastové výlisky pro automobilový průmysl. U těchto výlisků najdeme široké portfolio od plastových palubních desek, krytek, sedadel, až po drobnosti jako popelníky do auta. Zákazníci zde jsou výlučně automobilky. Společnost je také schopna vyrobit formy pro výlisky v případě, že by si automobilka chtěla vyrábět některé díly sama.

Druhým nosným produktem je výroba výlisků pro průmysl obecně. Společnost je schopna také vyrobit vstřikovací formy či lisy pro jiné průmyslové obory. Zde hovoříme o velkém použití. Nevýhodou je, že tyto výlisky vydrží většinou několik let, tedy potřeba zákazníků není příliš častá, a to odráží i velikost poptávky. Tento produkt se podílí z méně než 50 % na obratu společnosti.

Dále poslední činností společnosti a jejím výrobkem jsou montáže hotových částí různých zařízení. V tomto ohledu může společnost poskytnout zaměstnance a své výrobní prostory, ve kterých mohou různé montáže probíhat. Zde se jedná o dlouhodobou spolupráci s různými zpravidla menšími výrobci elektroniky, kteří si zde mohou pronajmout potřebné prostory i zaměstnance.

## **3.2 Strategie podniku**

V rámci této kapitoly bude provedena analýza vnitřního prostředí firmy pomocí modelu 7S. v rámci této kapitoly budou všechna „S“ postupně popsána.

### **Strategie**

Společnost je na trhu již přes 22 let. Za tu dobu pro ni základní nosnou myšlenkou bylo poskytovat kvalitní výrobky, které se rozvíjí a odráží aktuální potřeby zákazníků. Tohoto se společnost snaží docílit modernizací a neustálou inovací výroby a také vývojem svých produktů. To se společnosti úspěšně po celou sledovanou dobu daří.

### **Struktura**

Společnost je akciovou společností s vysokým obratem. Uspořádání struktury se společnost věnovala v minulosti velmi podrobně. V současné chvíli je struktura ve společnosti liniová a formální. Nejvyšším orgánem společnosti je představenstvo, které reprezentuje předseda představenstva, který je zároveň generálním ředitelem celé společnosti. Ten je nadřízený všem organizačním složkám společnosti, které mají každé své svého ředitele. V rámci každé složky jsou také menší týmy, které mají svého vedoucího. Představenstvo se věnuje strategickému směřování společnosti a dohlíží na její chod. Jednotlivá oddělení mají také své související pravomoci. Ve společnosti najdeme oddělení výroby, marketingu, HR, logistiky, obchodní oddělení, ekonomické oddělení, technické oddělení, oddělení výzkumu a vývoje.

### **Spolupracovníci**

Firma zaměstnává několik set zaměstnanců, a tedy není překvapivé, že řídit jejich vztahy je náročné, zaměstnanci se vzájemně neznají napříč celou společností. Co se ale týče jednotlivých oddělení, tak zde jsou vztahy dobré a uspokojivé. Zaměstnanci v rámci jednoho oddělení své vztahy vzájemně utužují a pravidelně se setkávají na schůzkách. Jednou ročně společnost také pořádá celopodnikovou akci, kde se mohou potkat všichni zaměstnanci vzájemně. Zaměstnanci jsou také rozesteti po různých budovách, tedy napříč odděleními se setkávají pouze zřídka, pokud do jejich náplně práce nepatří vzájemný styk.

Věková struktura zaměstnanců je spíše starší. Věkový průměr je zde 48 let. Ve společnosti převládají spíše muži, kteří tvoří 82 % všech zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s cíli svého oddělení i s cíli celopodnikovými (jednou ročně na akci). Zaměstnanci jsou pravidelně školeni a vzděláváni. Také jsou odměňováni a motivováni oddělením HR různými bonusy nejen na pracovní výkon. Tímto se společnost snaží bojovat proti nedostatku zaměstnanců. V rámci společnosti není stanoven dress code a panuje zde uvolněná atmosféra.

## **Styl řízení**

V rámci společnosti panuje demokratický přístup, který je velmi pro lidský. Nedostatek zaměstnanců vede k nutnosti udržovat co nejvíce příjemné pracovní prostředí, a tak je často se zaměstnanci veden dialog a záleží na jejich názoru. To činí společnost velice příjemným místem pro zaměstnání.

## **Schopnosti**

Schopnosti jsou v rámci společnosti klíčové. Odvíjí se jednak od technického vzdělání, ale poté také od praxe zaměstnanců. Potřeba jsou především schopnosti v oblasti výroby, dále výzkumu a vývoje a v neposlední řadě také kvalitní manažerské a organizační schopnosti. Společnost potřebuje disponovat personálem s rozsáhlým technickým zaměřením.

## **Systémy**

Společnost disponuje mnoha systémy, o nichž by mohla pojednávat samostatná práce. Využívá vlastní informační systém, skrze který organizuje výrobu – její vstupy a výstupy, kontroluje objednávky, řídí nákup atd. Disponuje také softwarem na hlídání strojů, jejich stavu a jejich oprav. Také disponuje účetním systémem a systémem pro skladovou evidenci. Disponuje také dalšími systémy, které využívá marketing. Do systémů má vždy povolen vstup související oddělení a nadřízení i představenstvo. Všechny systémy jsou optimalizované tak, aby z nich mohly vyplynout reporty.

## **Sdílené hodnoty**

Ve společnosti panuje příjemná atmosféra s orientací na kvalitu. V rámci podniku panuje silná firemní kultura a zaměstnanci jsou motivovaní. Podnik je orientovaný na zákazníka, ale také hodně pro lidsky. V rámci firmy se věří na růst a úspěch a v podstatě nic zde není nemožné. Společnost se ráda rozvíjí a roste.

### 3.2.1 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude vyhotovena SWOT matice níže. Ta bude vyhotovena především na základě zjištěných poznatků z dvou předcházejících analýz vnějšího a oborového prostředí. Jednotlivé aspekty jsou zaznamenány v tabulce níže.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Koeficient	Slabé stránky	Váha	Koeficient
Silná pozice na trhu	0,5	4	Pomalejší inovace výroby	0,5	3
Volné finance na investice	0,5	4	„Nezelená“ výroba	0,5	3
Celkem	1,0	4	Celkem	1,0	3
Příležitosti	Váha	Koeficient	Hrozby	Váha	Koeficient
Podpora výzkumu a vývoje	0,2	2	Green Deal	0,2	3
Průmysl 4.0	0,25	3	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,2	4
Podpora exportu	0,05	2	Možnost budoucího vyloučení plastů z ekologických důvodů	0,2	4
Zajištění měnových kurzů	0,05	2	Nedostatek materiálů	0,2	3
Zajištění zaměstnanců při škole	0,1	3	Pozastavení výroby v automotive	0,2	4
Včasná práce s ICT a zajištění pracovní síly	0,05	2			
Včasné investice	0,1	3			
Zvýšení objemu nakupovaných vozidel	0,05	1			
Podpora výzkumu a vývoje	0,05	2			
Konkurenční výhoda	0,1	3			
Celkem	1,0	2,5	Celkem	1,0	3,6

Zdroj: vlastní zpracování

V matici byly ke každému faktoru přiřazeny váhy na základě toho, jak moc mohou ovlivnit dané faktory společnost. Součet vah v každém kvadrantu musí dávat dohromady 1,0. Ke každému faktoru byla také přiřazena hodnocení 1–4 podle míry vlivu na společnost. Váha a hodnocení byly vzájemně vynásobeny a sečteny v daném kvadrantu. Dvě nejvyšší bodová ohodnocení poté tvoří strategii, kterou by společnost měla zaujmout.

Ze SWOT matice vidíme, že výsledné hodnocení jednotlivých faktorů je následující:

- silné stránky – 4;
- slabé stránky – 3;
- příležitosti – 2,5;
- hrozby – 3,6.

Z matice vidíme, že společnost podniká v poměrně náročném oboru. Podle hodnocení matice by společnost měla využít strategii S-T, tedy využít svých silných stránek pro minimalizaci hrozeb. To potvrzuje prvotní myšlenku, která vyvstala již při vyhotovení analýzy výše. Na výrobní odvětví v budoucnu bude působit mnoho nepříznivých faktorů, které budou vyžadovat pozornost firem. Budou vznikat tlaky na větší ekologičnost výroby a v rámci ekologie mohou vyvstat i jiné požadavky automobilového průmyslu. Naštěstí má společnost silné stránky takové, že může těmto hrozbám předejít či minimalizovat jejich dopad.

Co se finančního řízení týče, bylo by zde tedy vhodné, kdyby společnost využila volných prostředků na investice a své momentální silné pozice na trhu a investovala do změny své výroby a do rozvíjení Průmyslu 4.0 tak, aby hrozby co nejvíc minimalizovala a již s dostatečným předstihem se na ně zaměřila. Finanční analýza společnosti nám může říct více ohledně finančních možností, které společnost má.

### 3.2.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí bude provedena pomocí metody PESTLE, jak o ní bylo hovořeno v rámci teoretické části této práce. Jednotlivé faktory budou blíže popsány níže.

#### Politické faktory

Politické faktory můžeme popsat z několika různých pohledů. Nejdříve se podívejme na stabilitu politického prostředí v rámci ČR jako takovou. Politická situace je od roku 1993 stabilní ve smyslu, že je stále u moci vláda s demokratickou orientací a nedochází k žádným významným výkyvům v oblasti politiky jako takové, které by měly ohrožující dopad na podnikatelský sektor obecně. Nicméně se ve vládě od roku 1993 střídají koalice pravicově a levicově orientované (vláda.cz, 2022). Poslední politickou změnou byly volby v říjnu 2021, kdy byla stávající většinová vláda Hnutí ANO 2011 nahrazena vládnoucí koalicí ODS, TOP 09 a KDU-ČSL. Obě tyto strany jsou ale spíše pravicově orientované, a tedy můžeme očekávat, že budou podporovat podnikání. Nová vláda byla jmenována v prosinci 2021, tedy k datu vzniku této práce lze vycházet pouze z informací uvedených v rámci Programového prohlášení vlády z 6. 1. 2022 (vláda.cz, 2022). V rámci tohoto prohlášení vláda slibuje posílení konkurenceschopnosti průmyslu, podporu aktivity výrobců s cílem zvýšit podíl finálních výrobků, podporu exportu, podporu digitálních a inovativních technologií a také digitální transformaci firem. Mezi konkrétní oblasti, které vláda plánuje podpořit, patří (Programové prohlášení vlády z 6. 1. 2022):

- podpora Green Deal s ohledem na dopady na průmysl;
- možnost vést účetnictví a daňovou evidenci v EUR;
- snižování byrokratické zátěže;
- podpora inovací a zvyšování konkurenceschopnosti průmyslu;
- podpora digitální gramotnosti;
- podpora exportu do třetích zemí atd.

Tedy z uvedeného výše lze politickou situaci v zemi označit jako stabilní s pravděpodobností podpory průmyslu, a tedy i zpracovatelského průmyslu. To je pro vybranou společnost jistě velice pozitivní zpráva.

Podstatná je dále ochrana spotřebitele a to, jak se k ní stát staví. Společnost působí na B2B trhu, a tedy její zákazníci jsou jiné firmy, nicméně i ty musí být jakožto spotřebitel chráněny. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR uvádí na svém webu, co vše do ochrany spotřebitele spadá (mpo.cz, 2022): „Bezpečnost výrobků a služeb, ochrana ekonomických zájmů

spotřebitelů, zajištění dozoru nad trhem, posílení vymahatelnosti práva, legislativní činnost, spolupráce se spotřebitelskými organizacemi, vzdělávání a informovanost spotřebitelů, podpora aktivit v oblasti samoregulace.“Výše uvedené se řídí zejména následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci, ve znění pozdějších předpisů.

V rámci těchto předpisů může společnost zjistit, jakým způsobem pracovat se svými výrobky a jak je zajistit, označit apod., aby nedošlo k jejich vadě či k poškození spotřebitele. Konkrétní předpisy zde nebudou z důvodu rozsahu práce uvedeny. Na tomto místě je jen důležité zmínit, že tyto předpisy ukládají společnosti náklady, které souvisí s administrativními či právními úkony a také s přísnějšími nároky na výroby, které mohly v minulosti vést k tomu, že společnost měla s tímto dodatečné náklady.

Dále jsou podstatné daňové náklady společnosti. Placení daní se společnost jistě nemůže vyhnout. V ČR budou pro společnost podstatné dva hlavní předpisy. Prvním z nich je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a dále zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád. Hlavní daně, které budou společnost zajímat, budou převážně DPH a daň z příjmů právnických osob. Dále by bylo vhodné zmapovat také vývoj odvodů na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, ale z důvodu rozsahu práce se budeme na tomto místě věnovat pouze daním. Tabulka níže zobrazuje vývoj sazby DPH a sazby daně z příjmů právnických osob.

Tabulka 3 Vývoj daní

DPH	
1993–1994	23 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %
2013 – dodnes	21 %
Daň z příjmů PO	
2007	24 %
2008	21 %
2009	20 %
2010 - dodnes	19 %

Zdroj: du.cz, az-data.cz, vlastní zpracování

Podle tabulek výše je vývoj sazby daní příznivý, protože se v čase drží stabilně, a dokonce se i mírně snižuje. Nicméně do budoucna můžeme počítat i s navýšením daně, a to z důvodu, že budeme čelit dopadům koronakrize a jedním z opatření může být také navýšení daní.

Společnost má také své zaměstnance, a proto je nutné podívat se i na oblast pracovního práva. Na webu *Zákony pro lidi* se dozvídáme, že zákonů, předpisů a vyhlášek v oblasti pracovního práva je na 3000 (*zakonyprolidi.cz*, 2022). Některé jsou více či méně relevantní pro podnikání společnosti ABC. Za nejvíce relevantní můžeme pokládat následující:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;

- nařízení č. 250/2021 Sb., o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení;
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění;
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

Pro společnost je nezbytné tyto právní předpisy dodržovat a řídit se jimi, což představuje dodatečné náklady spojené se zajištěním bezpečnosti práce, různými školeními, administrativní náklady a další. Nicméně v rámci těchto zákonů, nařízení a vyhlášek nenajdeme žádné předpisy, které by byly překvapující v souvislosti se zaměstnáváním zaměstnanců v ekonomicky vyspělé demokratické zemi.

Nakonec společnost podniká v oboru, kdy své výrobky exportuje. Důležité jsou pro ni předpisy, které jsou vydány jak v rámci ČR, tak v rámci EU, případně předpisy zemí mimo EU, do kterých společnost exportuje. Nad rámec daňových zákonů se lze v tomto ohledu ohlížet také na (zakonyprolidi.cz, 2022):

- Zákon č. 242/2016 Sb., celní zákon;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 471/2009 ze dne 6. května 2009 o statistice Společenství týkající se zahraničního obchodu se třetími zeměmi a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1172/1995, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení Komise (ES) č. 1754/2015 ze dne 6. října 2015, kterým se mění příloha I, nařízení Rady (EHS) č. 2658/87 o celní a statistické nomenklatuře a o společném celním sazebníku;
- Směrnice Rady 2006/112/ES ze dne 28. listopadu 2006 o společném systému daně z přidané hodnoty;
- Obecné zásady Evropské centrální banky ze dne 30. července 2013, o statistické zpravodajské povinnosti stanovené Evropskou centrální bankou v oblasti externí statistiky.

Tedy souhrnně lze u politických faktorů určit, že politika je stabilní a je namířena tak, aby podporovala podnikání, ale zároveň také, aby chránila spotřebitele a začíná být orientovaná také tak, aby měla co nejmenší

### **Ekonomické faktory**

U ekonomických faktorů se budeme zajímat o ekonomickou stabilitu země. V tomto ohledu lze sledovat ekonomický růst, vývoj HDP, vývoj měnových kurzů, úrokových sazeb, nezaměstnanosti a inflace.

Hrubý domácí produkt v České republice dosahuje výše vyspělých států světa. V roce 2020 hrubý domácí produkt výrazným způsobem ovlivnila pandemie koronaviru. Dle Českého statistického úřadu zaznamenala Česká republika propad o 5,6 %. Jednalo se o největší propad od vzniku samostatné České republiky.

Hrubý domácí produkt (HDP) je standardním měřítkem přidané hodnoty vytvořené výrobou zboží a služeb v zemi během určitého období. Jako taková také měří příjmy z této výroby nebo celkovou částku vynaloženou na konečné výrobky a služby (minus dovoz). HDP je sice nejdůležitějším ukazatelem pro zachycení hospodářské aktivity, ale neposkytuje vhodné měřítko materiálního blahobytu lidí, pro něž by alternativní ukazatele mohly být vhodnější.

Tento ukazatel je založen na nominálním HDP (nazývaném také HDP v běžných cenách nebo HDP v hodnotě) a je k dispozici v různých ukazatelích: amerických dolarech a amerických dolarech na obyvatele (běžné PPP).

Ekonomický růst země můžeme měřit různými metodami. V rámci této práce se podíváme na růst HDP. V tabulce níže je uveden meziroční index HDP a také vývozu zboží, protože společnost se zabývá exportem. Z tabulky vidíme, že HDP v podstatě celou sledovanou dobu meziročně roste, stejně tak vývoz zboží. Znamená to tedy, že ekonomika také po celou sledovanou dobu spíše roste a posilňuje. To značí jistou dávku ekonomické jistoty a stability.

Tabulka 4 Vývoj HDP v ČR 1991–2021

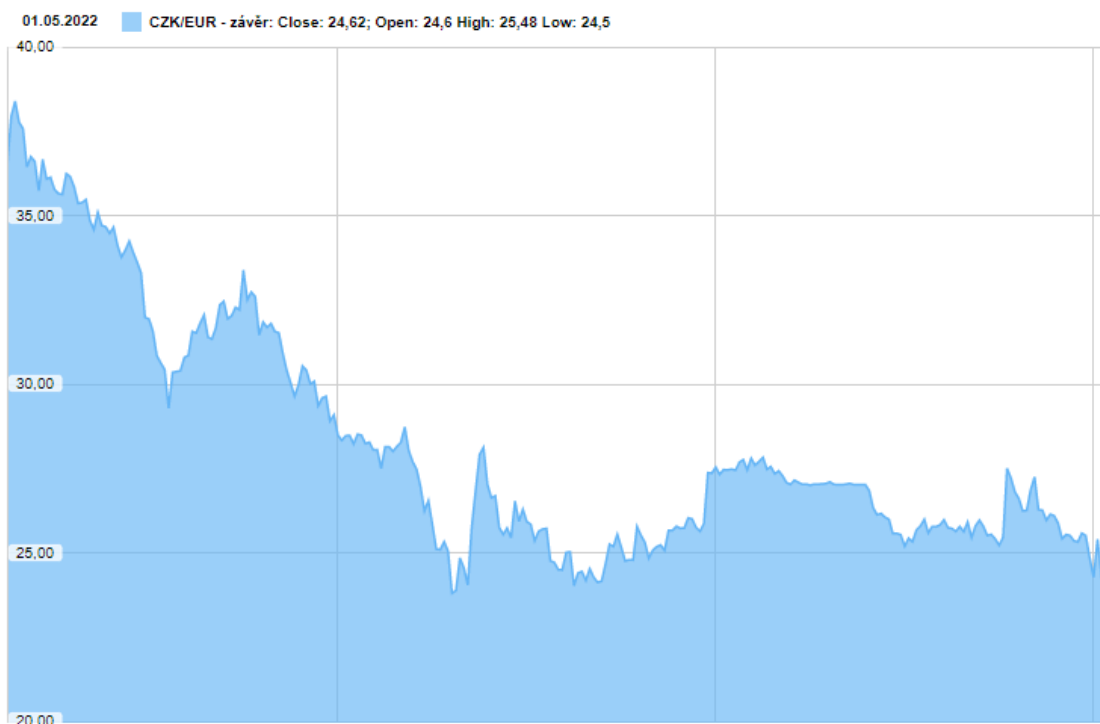
	Vývoz zboží a služeb	Hrubý domácí produkt (meziroční index)
1991	88,2	90,0
1992	107,0	97,6
1993	112,6	100,6
1994	97,6	102,2
1995	115,2	106,4
1996	102,5	104,3
1997	107,6	99,5
1998	109,7	99,6
1999	105,2	101,4
2000	114,8	104,0
2001	109,4	103,0
2002	100,9	101,6
2003	108,8	103,6
2004	129,7	104,8
2005	118,4	106,6
2006	114,4	106,8
2007	111,1	105,6
2008	104,2	102,7
2009	90,2	95,3
2010	114,8	102,4
2011	109,1	101,8
2012	104,2	99,2
2013	100,3	100,0
2014	108,7	102,3
2015	106,2	105,4
2016	104,3	102,5
2017	107,3	105,2
2018	103,8	103,2
2019	101,5	103,0
2020	93,1	94,2
2021	.	103,3

Zdroj: Veřejná databáze, vlastní zpracování

Měnový kurz může dokreslit obrázek ohledně ekonomické situace země. Pro vybranou společnost budou vzhledem k exportu důležité dvě měny, a to EUR a USD. Vývoj obou měnových kurzů zobrazují grafy uvedené níže.



Graf 1 Vývoj kurzu CZK/EUR 1999–2022



Zdroj: patria.cz, 2022

Z grafu výše vidíme, že kurz EUR stále klesá, a tedy koruna posiluje. Je to dáno jistě i politikou, která se snaží kurz udržet na více méně stejném pásmu. Pro společnost a její export je to dobrá zpráva, protože je kurz předvídatelný a společnost tak může snáz svůj export plánovat.

Graf 2 Vývoj měnového kurzu CZK/USD 1993–2022



Zdroj: patria.cz, 2022

Co se týče USD je situace podobná ačkoli je více kurz volatilní než u EUR, ale stále j nepředvídatelný v určitém pásmu. Nicméně poměrná stabilita obou kurzů značí také na stabilitu ekonomickou, což je pro společnost dobrá zpráva.

Dále nezaměstnanost je důležitým ukazatelem celkové ekonomické stability a také dává společnost informaci ohledně dostupné pracovní síly na trhu a o kupní síle obyvatelstva. Tabulka níže zobrazuje míru obecné nezaměstnanosti v letech 1993–2020 a je z ní patrné, že v posledních letech obecná míra nezaměstnanosti klesá. Předchozí situace byla příznivá především z pohledu, že společnosti mohly nalézt na trhu dostupnou pracovní sílu, nicméně v případě nízké míry nezaměstnanosti může být toto velkým problémem.

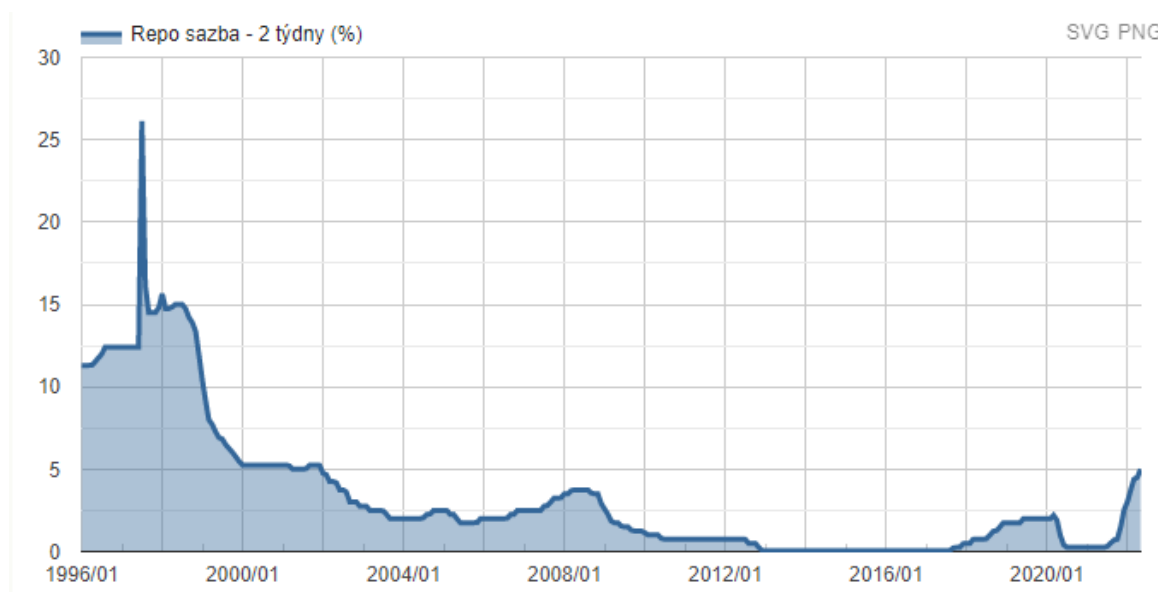
Tabulka 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti

Rok	Obecná míra nezaměstnanosti
2020	2,6
2019	2,0
2018	2,2
2017	2,9
2016	4,0
2015	5,0
2014	6,1
2013	7,0
2012	7,0
2011	6,7
2010	7,3
2009	6,7
2008	4,4
2007	5,3
2006	7,1
2005	7,9
2004	8,3
2003	7,8
2002	7,3
2001	8,1
2000	8,8
1999	8,7
1998	6,5
1997	4,8
1996	3,9
1995	4,0
1994	4,3
1993	4,3

Zdroj: Veřejná databáze, vlastní zpracování

Pro podnikání společnosti a její investice je také důležitá úroková míra, která v zemi je. Vývoj úrokových sazeb lze odvodit na základě úrokových sazeb vyhlášených ČNB. Za tyto úrokové sazby si totiž komerční banky od ČNB půjčují peníze (zjednodušeně řečeno) a odvíjí od nich tak i své vlastní úrokové sazby. Na serveru kurzy.cz je k dispozici graf mapující vývoj 2 týdenní repo sazby vyhlášené ČNB.

Graf 3 Vývoj 2 týdenní repo sazby



Zdroj: kurzy.cz, 2022

Z grafu výše vidíme, že repo sazba nejdříve klesá až na své historické minimum a následně opět roste. S růstem bychom měli v posledních letech i nadále počítat z důvodu nastavení monetární politiky v ČR (novinky.cz, 2022). Nicméně vybraná společnost již své největší investice podnikla v roce 2018 a je tedy pro ni tato situace zprávou počkat na financování dalších investic až na pokles úrokových sazeb (pokud by společnost pro tyto investice čerpala úvěr). Jinak můžeme říci, že úrokové sazby byly většinu sledovaného období nastaveny tak, aby úvěrování společnosti podpořily.

Nakonec se zaměříme na inflaci. I ta udává představu o ekonomické stabilitě země. Míra inflace je zobrazena v tabulce níže.

Tabulka 6 Míra inflace

Míra inflace									
<b>2006</b>	2,5	<b>2010</b>	1,5	<b>2013</b>	1,4	<b>2017</b>	2,5	<b>2021</b>	3,8
<b>2007</b>	2,8	<b>2011</b>	1,9	<b>2014</b>	0,4	<b>2018</b>	2,1		
<b>2008</b>	6,3	<b>2012</b>	3,3	<b>2015</b>	0,3	<b>2019</b>	2,8		
<b>2009</b>	1,0	<b>2013</b>	1,4	<b>2016</b>	0,7	<b>2020</b>	3,2		

Zdroj: czso.cz, 2022

Z tabulky vidíme, že inflace ve sledovaných letech sice roste, ale nejedná se o růst nepředvídatelný či extrémně vysoký a je poměrně stabilní. Tedy i v tomto ohledu můžeme prohlásit situaci v zemi za stabilní.

Z výše zjištěného lze stanovit, že ekonomický vývoj v rámci ČR je také stabilní. Všimáme si sice různých výkyvů, které souvisí s různými krizemi ekonomiky, ale také si můžeme všimnout toho, že tyto krize byly vždy řešeny a dopady tohoto řešení byly pozitivní, tedy není nutné se budoucí stability obávat. V každém případě je nutné upozornit na aktuální změny s dopadem na ekonomiku jako je válka na Ukrajině nebo dopady korona krize. Oba tyto aspekty je nutné vzít v úvahu a uzpůsobit jim ekonomické uvažování.

## **Inflace**

Rok 2022 se nesl ve znamení vysoké inflace v EU i USA. V některých státech překonal desetiprocentní hranici, což s sebou přináší ekonomické problémy. V Česku patří růst cen mezi nejdramatičtější z rozvinutých států. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) činila inflace v prosinci 15,8 procent.

V tržním hospodářství se ceny zboží a služeb mohou vždy měnit. Některé ceny rostou; Některé ceny klesají. Inflace nastává, když dochází k širokému růstu cen zboží a služeb, nejen jednotlivých položek; To znamená, že si dnes můžete koupit méně za 1 Kč než včera. Jinými slovy, inflace snižuje hodnotu měny v průběhu času.

Některé změny cen jsou důležitější než jiné

Při výpočtu průměrného růstu cen se jedná o ceny produktů, za které se více utrácí – například elektrina – má větší váhu než ceny výrobků, za které se utrácí méně – například cukr nebo poštovní známky.

Pro měření inflace se bere v úvahu veškeré zboží a služby, které domácnosti spotřebovávají, včetně: předměty denní potřeby (jako jsou potraviny, noviny a benzín), zboží dlouhodobé spotřeby (např. oděvy, počítače a pračky), služby (např. kadeřnictví, pojištění a nájemní bydlení)

V eurozóně se inflace spotřebitelských cen měří pomocí "harmonizovaného indexu spotřebitelských cen", často označované zkratkou "HISC". Výraz "harmonizovaný" označuje skutečnost, že všechny země v Evropské unii se řídí stejnou metodikou. Tím je zajištěno, že údaje za jednu zemi lze porovnat s data pro další.

Toto opatření je dobrým způsobem, jak sledovat, jak se ceny v ekonomice mění. Je jako mapa, která nám v ECB pomáhá činit správná rozhodnutí.

Úkolem je udržovat cenovou stabilitu. Udělá se to tak, že se zajistí, aby inflace – tempo, jímž se ceny v průběhu času mění – zůstala nízká, stabilní a předvídatelná: 2 % ve střednědobém horizontu.

## **Sociální faktory**

V oblasti sociálních faktorů se lze zaměřit na chování kupujících a jejich strukturu, na jejich nákupní zvyky, příjmy, demografické faktory nebo na vzdělání. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu B2B a je zaměřena na dodávky pro automobilový průmysl, můžeme nepřímou poptávku po jejich produktech odvodit od ochoty a potřeby obyvatelstva nakupovat nové automobily. Dále se budeme zajímat o vzdělání obyvatelstva. Pro výrobu a obstarávání její postupné digitalizace je totiž potřeba vysoce kvalifikovaných pracovníků a je tedy nutné si zodpovědět otázku, zdali takoví na trhu jsou.

Nejdříve se podíváme na statistiky nových vozů a jejich zápisu. Tyto statistiky zprostředkovává Svaz dovozců automobilu a jsou zobrazeny v tabulkách níže.

Tabulka 7 Statistika automobilů

	Počet vozů	Počet nově registrovaných vozů	Rozdíl
2021	6 293 125	206 876	+2,66%
2020	6 129 874	202 971	+2,34%
2019	5 989 538	249 915	+3,22%
2018	5 802 521	261 437	+3,75%
2017	5 592 738	271 595	+4,17%
2016	5 368 661	259 693	+4,07%
2015	5 158 516	230 857	+4,48%
2014	4 937 206	192 314	+2,43%
2013	4 820 299	164 736	+1,82%
2012	4 734 317	174 009	+2,98%
2011	4 597 450	173 282	

Zdroj: portal.sda-cia.cz, 2022

Z tabulky vidíme, že každý rok počet nových zaregistrovaných vozů roste, což je znamení rostoucí poptávky, a tedy předzvěst toho, že se automobily mohou lépe prodávat. Zajímavou statistikou je také celkový počet registrovaných vozidel v ČR, který za dobu 10 let vzrostl o téměř 1,5 mil. kusů. To jsou jistě zajímavé statistiky a značí, že poptávka po nových vozech v rámci ČR nejspíš bude i nadále stoupat. Každopádně společnost se věnuje i exportu, a tedy je nutné uvažovat také situaci v zemích, kam své zboží exportu potažmo v automobilovém průmyslu obecně. V rámci rozsahu této práce ale k této rozsáhlejší analýze nebude přistoupeno.

Sociální faktory mající vliv na společnost ABC jsou především průměrná mzda, náročnost obyvatelstva apod. Jednotlivé faktory výrazně ovlivňují rozvoj moderní techniky, která úzce souvisí s růstem náročnosti obyvatel. V poslední době se mění i životní styl obyvatelstva. Lidé upřednostňují komfort a kvalitu.

Dále je možné se podívat na vzdělání obyvatelstva. Výroba vyžaduje kvalifikované pracovníky s odpovídajícím technickým vzděláním. Stejný předpoklad vyžaduje tvorba inovací či nových produktů. V souvislosti s digitalizací (bude vysvětleno níže) je potřeba i kvalifikovaných pracovníků z oboru IT. Pojdme se tedy podívat na to, jak si stojí ČR z pohledu dostupnosti vhodné pracovní síly a jejího vzdělání.

V článku na serveru idnes.cz se můžeme dočíst, že v průmyslu je obecně velký nedostatek zaměstnanců. Tento nedostatek se týká především odborných manuálních pozic, jako je svářeč či obráběč CNC strojů a další. Zároveň se v článku můžeme také dočíst, že tito pracovníci se na trhu pravděpodobně neobjeví, a že řešením je přilákání pracovníků zahraničních. To může představovat velký problém pro výrobu a její kapacitu (idnes.cz, 2021).

V tabulce níže jsou uvedeny počty absolventů vysokých škol souvisejících oborů studia, které jsou pro společnost relevantní. Z důvodu vyšší přehlednosti jsou v tabulce uvedeny údaje po pěti letech.

Tabulka 8 Absolventi vysokých škol

Obor vzdělávání	Studijní program	2001	2005	2010	2015	2020
Informační technologie (ICT)	Celkem	852	1 969	4 337	4 479	3 668
	Bakalářský	267	1 053	2 687	2 579	2 078
	Magisterský	400	574	133	44	-
	Navazující magisterský	168	291	1 463	1 784	1 542
	Doktorský	17	51	54	72	48
Technika a stavebnictví	Celkem	6 228	7 597	13 894	13 416	10 378
	Bakalářský	851	2 191	6 837	6 500	4 873
	Magisterský	4 944	4 538	442	-	-
	Navazující magisterský	133	349	6 041	6 268	5 106
	Doktorský	300	521	574	648	400

Zdroj: Veřejná databáze, 2022, vlastní zpracování

Z tabulky výše vidíme, že ačkoli od roku 2001 počet absolventů souvisejících oborů stoupá, tak začíná opět klesat. Nicméně i přesto je absolventů málo na to, aby naplnily potřeby trhu. Pro společnost je toto skutečně signálem, že by měla své nové pracovníky nabírat intenzivně už na školách případně by se měla poohlédnout po zahraniční pracovní síle. Na trhu lze očekávat větší konkurenční boj o tyto kvalifikované pracovníky. V oblasti ICT je jich ještě méně, což může představovat hrozbu pro budoucí iniciativu Průmyslu 4.0 a jeho implementaci, a ještě větší konkurenční boj o zaměstnance (dále bude o tomto tématu blíže pojednáno).

Bohužel co se týče absolventů středního odborného vzdělání nebylo v silách autora práce dohledat potřebná data, a proto na tomto místě chybí, ačkoli by pomohla dokreslit obrázek o dané problematice. Podle výše zjištěného ale můžeme odvodit, že ani těchto absolventů nebude dostatek na to, aby se situace výrazně zlepšila.

Tedy co se sociálních faktorů týče, můžeme zde učinit několik závěrů. První z nich říká, že lidé budou mít pravděpodobně i nadále zájem nakupovat nové vozy (alespoň v rámci ČR) a tedy jejich dosavadní životní styl podporuje podnikání společnosti. Na druhou stranu vznikly obavy o budoucí dostupnou dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, která v průmyslu chybí a pravděpodobně i nadále bude chybět, což může společnosti do budoucna způsobit obtíže, a tedy měla by v tomto ohledu pojmenovat svoji strategii, jak tuto hrozbu co nejvíce minimalizovat.

### Technologické faktory

Již výše byla zmíněna iniciativa Průmyslu 4.0, která se vybranému podniku rozhodně nevyhne. Technologické faktory představují nároky spojené s technologií a s podnikáním jako takovým. Vybraná společnost je výrobním podnikem, a proto lze předpokládat, že technologických nároků bude mnoho. S rychle rozvíjejícími se technologiemi se rozvíjí také možnosti jejich využití ve výrobě, a tedy potažmo nároky s tímto spojené. Technologické faktory nelze opomenout. Na nové technologie se můžeme dívat z dvou pohledů. První z nich je samotná modernizace výroby, kdy její opomenutí vede ke ztrátě konkurenční výhody a ke ztrátě produkce (k nižší produkci).

Druhým pohledem jsou inovace produktu jako takové. Automobilový průmysl se vyvíjí, a tedy i nároky na sedadla mohou být jiná a posláním firmy by mělo být tyto požadavky na stále inovace naplnit.

Pokud se podíváme, na první pohled na technologické faktory zjistíme, že vyjmenovat je všechny by vystačilo na samostatnou práci. Proto se podíváme pouze obecně na to, co s sebou přináší iniciativa Průmyslu 4.0. Organizace Průmysl 4.0 definuje na své webu tuto iniciativu následovně (prumysl-4.cz, 2022): „Průmysl 4.0 je označení pro nadcházející inovace a proměny výrobních procesů. Internet a digitalizace umožňují kompletní propojení a automatizaci veškerých výrobních procesů a také služeb s nimi spojených. Pokud mluvíme o průmyslu 4.0, tak mluvíme také o tzv. „chytrých továrnách“. A pouze precizně nastavené předvýrobní procesy a jejich digitalizace umožní firmám chod dokonalé automatizované továrny, připravené zvládat rozličné digitální vstupy.“ Zároveň je tato iniciativa také něčím, čím se zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu v ČR (mpo.cz, 2022), které plánuje podpořit podniky při přechodu na tento způsob výroby.

Pro vybranou společnost to znamená jediné – do budoucna bude pravděpodobně muset inovovat svoji výrobu, aby si udržela svoji pozici na trhu. Tato inovace bude spočívat velmi pravděpodobně v nutnosti náhrady některých částí výroby za novější, v zavedení digitálních řešení, cloudových řešení, v najmutí související pracovní síly, zapojení robotů do výroby a mnoho dalších. Společnost by se tedy měla na tyto požadavky připravit a postupně výrobu inovovat případně odkládat dostatek finančních prostředků pro tyto inovace.

Z druhého pohledu na technologické faktory se můžeme podívat na inovace a výzkum. Tabulka níže uvádí výdaje společností v jednotlivých oborech průmyslu na výzkum a inovace. Společnost se dotýká více oborů, a tak jich je v tabulce také více uvedeno. Pro větší přehlednost jsou uvedeny pouze sudé roky.

Tabulka 9 Výdaje na výzkum a inovace

Odvětví	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
Plastový průmysl	903	656	674	683	1 061	1 051	961	1 122
Metalurgický průmysl	475	334	242	314	298	159	188	167
Kovodělná výroba	407	599	786	915	1 142	1 052	1 544	1 550
Strojírenství	1 974	2 398	2 499	3 845	4 194	3 956	4 637	4 515
Ostatní průmysl	1 194	691	1 017	1 106	866	1 062	1 351	2 056

Zdroj: Veřejné databáze, 2022

Z tabulky vidíme, že výdaje na výzkum a vývoj rostou. Společnost by jistě měla do výzkumu i vývoje investovat, což tak v současné chvíli činí. Zároveň je vidět, že s rostoucími výdaji na výzkum a vývoj může vzrůst i konkurenční výhoda různých podniků. Je tedy potřeba, aby s nimi společnost udržela krok a stejným tempem investovala také do svého výzkumu.

Z výše zjištěného tedy vyplývá, že společnost by seměla zaměřit na inovaci výroby a na podporu výzkumu a vývoje. Na toto bude samozřejmě potřeba vyhradit větší množství financí, což by mělo být adekvátně zohledněno při tvorbě finanční strategie.

### Legislativní faktory

Legislativní faktory, které ovlivňují společnost, byly již uvedeny výše částečně. Zde budou pouze shrnuty důležité předpisy, které mají na společnost vliv.

Prvním z nich bude pracovní právo a veškeré předpisy s ním spojené, které mají vliv na práci se zaměstnanci, výše jejich mzdy, odvody daní a pojištění a další s tímto spojené. Tyto předpisy mohou ve společnosti představovat dodatečné náklady hlavně z pohledu zajištění bezpečnosti práce, či administrativní náklady na vyhotovení smluv, účetnictví atd.

Další samozřejmě zákony jsou daňové zákony a zákony o účetnictví, kterými se každý podnikatel v dané zemi musí řídit.

Podnik se také musí řídit zákony ohledně podnikání, nekalé hospodářské soutěže, ochraně spotřebitele, nárokům na výrobu a její bezpečnost, případně předpisům souvisejícím s exportem či dopravou zboží, jeho značením, balením atd.

V neposlední řadě jsou důležité také předpisy EU v oblasti průmyslu a obchodu, kam spadá například Green Deal, kterému se budeme věnovat dále.

### **Ekologické faktory**

Pro společnost budou nejzávažnější faktory, které se týkají především Green Deal. Dopady této zelené dohody se promítnou totiž v budoucnu na výrobu a také na další aspekty podnikání společnosti, kdy budou ovlivněny materiály, které společnost využívá, energie, které využívá a také stroje, které využívá. V rámci Green Deal můžeme vyjmenovat několik zásadních dopadů na průmysl obecně (euroinfoproject.eu, 2022).

Prvním závažným dopadem je závazek k emisní neutralitě. Jakožto výrobní podnik společnost produkuje mnoho emisí při výrobě. Ty bude nutné snížit. Způsobů je několik od modernizaci výrobní linky až po využití filtrů zplodin. V každém případě ale snížení emisí bude vyžadovat finanční investice. Také se snížením emisí souvisí využití elektro vozů, tedy je možná budoucí nutnost obnovit vozový park společnosti.

Dále může být pro společnost zajímavá snaha o cirkulační ekonomiku, a tedy o recyklaci. Společnost může do budoucna své výrobky recyklovat a pořídit si recyklační linku, což by jí ušetřilo náklady na pořízování nového materiálu a podpořilo tento cirkulační záměr.

Na společnost mohou být také kladeny nároky v oblasti používaných materiálů nebo obalových materiálů, případně nároky na digitalizaci. Naštěstí sedadla do automobilů tímto nebudou ohrožena jako pouze automobilky, které budou muset postupně přecházet na elektromobily. Nicméně společnost musí do budoucna počítat se „zelenou“ výrobou a s investicemi spojenými s touto iniciativou.

### **3.2.3 Analýza oborového prostředí firmy**

V rámci této kapitoly bude provedena analýza oborového prostředí společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil. Budou postupně analyzovány možnosti substitutů, vstupu konkurentů na trh, konkurence, a vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů.

#### **Možnosti substitutů**

Nejdříve se zaměříme na substituty, tedy na alternativní výrobky, které mohou být využity. Společnost se zabývá jednak plastovými výlisky pro automotive, poté sedadla pro automotive, a nakonec také poskytuje výrobu různých jiných strojních zařízení či jejich kompletaci. V této oblasti si jen těžko lze představit substituty.

Pokud zapojíme představivost, tak výlisky pro automotive by mohly být začít vyráběny z jiného materiálu (společnost pracuje pouze s plastovými) a tedy společnost by ztratila svoji výhodu. Nicméně v současné chvíli je využíváno pouze plastových interiérů či jejich částí.

Co se týče výroby strojních zařízení i zde je velmi těžké představit si substitut. Výrobky musí být nějakým způsobem vyrobeny, a to pravděpodobně vždy proběhne továrně. Také kompletaci složitějších výrobků je složité si představit jinak než současným způsobem.

V současné chvíli lze tedy možnost substitutů hodnotit jako velmi nízkou ne-li nulovou. To samozřejmě neznamená, že v budoucnosti v souvislosti s rozvojem technologií se tato situace nemůže změnit.



## **Možnost vstupu nových konkurentů na trh**

Co se týče možnosti vstupu nových konkurentů na trh, tak zde si opět je velmi těžko představit snadný vstup do tohoto oboru. Důvodem jsou vysoké vstupní náklady, které by představovaly postavení výrobní haly, najmutí kvalifikované pracovní síly a další. Také je koncentrace zákazníků na trhu menší, a tedy i z tohoto důvodu by bylo pro společnost nanejvýš složité nové zákazníky získávat. Nicméně toto se týká pouze zcela nových konkurentů.

Protože společnost působí globálně v rámci celého automotive, může hrozit vstup nových konkurentů na trh z řad již stávajících konkurentů. Může se stát, že společnost působící v průmyslu či automobilové výrobě se rozhodně zavést podobnou produktovou řadu jako má právě společnost. To je již varianta více pravděpodobná. Nicméně i přesto by se toto neudálo ze dne na den a společnost by včas stihla tyto nové tendence na trhu zaregistrovat a mohla by se na ně připravit. Proto i zde je hrozba vstupu nových konkurentů na trh spíše minimální.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Na zákazníky se můžeme podívat ze tří úhlů pohledu. První skupinou zákazníků budou automobilky. V současné době se po světě prodává podle serveru autoweb.cz (2022) na 88 značek osobních automobilů. Tedy v oblasti osobních automobilů je potenciálních zákazníků celosvětově pouze 88. Samozřejmě společnost může dodávat sedadla i do autobusů nebo do průmyslových vozidel, ale pro zjednodušení uvažujme pouze průmysl s osobními vozy, se kterými společnost spolupracuje převážně. Tento počet zákazníků je velice malý při úvaze, že se jedná o zákazníky na celém světě. Jejich vyjednávací síla je tedy vyšší. Nutno je brát v potaz také konkurenci, které není po mnoho a pokud si konkurence rozdělí zákazníky, pak se je pravděpodobně bude snažit neztratit, což staví zákazníka do velice výhodně vyjednávací pozice.

Druhou skupinou zákazníků jsou výrobní společnosti, které by měly zájem doplnit své výrobní haly o vstříkovací a lisovací stroje. Podle registru ekonomických subjektů v ČR je zapsáno na 5000 firem, které uvádí výrobu v rámci průmyslu. Ne každá z těchto společností bude pravděpodobně potřebovat vstříkovací stroje. Počet těchto konkrétních firem je složité rychlejším průzkumem zjistit, a proto pojďme pro zjednodušení uvažovat, že potenciálních zákazníků na území ČR může být 500. Zákazníky si společnost může hledat také v zahraničí, což ještě zvýší poptávku. Vyjednávací síla zákazníků v tomto ohledu je tedy spíše nižší.

Nakonec třetí skupinou zákazníků jsou společnosti, které vyžadují kompletaci či montáž spotřebičů a strojních zařízení. Takové společnosti budou pravděpodobně výrobci těchto zařízení působících v ČR. Podle serveru firmy.cz je v ČR takových výrobců na 11, tedy jejich vyjednávací síla je vysoká.

Z výše uvedeného vidíme, že v rámci dvou segmentů ze tří je vyjednávací síla zákazníků vysoká. To činí segment z tohoto hlediska spíše neatraktivní nebo tlačí společnost do inovací a získání vyšší konkurenční výhody.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro výrobní společnost s vysokým obratem není problém odebírat materiál v podstatě odkudkoli ze světa. Pro zjednodušení ale pojďme uvažovat pouze český trh. Společnost potřebuje dvě hlavní dodávky, a to plast a hutní materiál. Na úvod je nutno si říct, že oba materiály může společnost nakupovat ve velkoobchodech nicméně vzhledem k objemu výroby je spíše vhodnější, aby společnost zvolila přímého dodavatele, proto možnost velkoobchodů nebude uvažována.

Co se plastu týče, tak podle serveru plasticportal.cz (2022) v ČR působí kolem 20 společností zpracovávající a vyrábějící plast, které ho dále jako suroviny distribuují. To je sice menší

číslo, ale společnost tento počet staví do výhodnější pozice, kdy může lépe vyjednávat, protože podniky se pravděpodobně budou snažit své zákazníky udržet. Vyjednávací síla těchto výrobců je tedy nižší. Když vezmeme v potaz ještě fakt, že dodávky mohou proběhnout i ze zahraničí, potom to jejich vyjednávací sílu ještě více snižuje. Tedy lze říct, že vyjednávací síla dodavatelů plastu je nízká.

Podle serveru firmy.cz působí na území ČR mnoho dodavatelů hutního materiálu. Server jich inzeruje na 60, což nemusí být konečný počet. Zde platí stejná situace uvedená výše. Při uvažování nad tím, že lze využít i zahraničních dodavatelů, se výrazně snižuje vyjednávací schopnost dodavatelů. Navíc dodavatelů je podstatně více, a tedy vyjednávací schopnost je o to nižší.

Vyjednávací schopnost dodavatelů můžeme označit jako nízkou, a to především z důvodu úvahy nad zahraničními dodávkami. Dodavatelů není sice co se počtu týče mnoho, ale to není ani zákazníků takové velikosti jako je vybraná společnost. V zájmu takového dodavatele tedy je si takto velkého odběratele udržet, a proto můžeme považovat vyjednávací sílu dodavatelů za nízkou.

## Stávající konkurence

U stávající konkurence bychom znovu museli uvažovat i nad výrobcí zahraničními, aby byl přehled konkurence kompletní, ale pro zjednodušení se opět zaměříme jen na ČR. Podle serveru plasticportal.eu (2022) je v současné chvíli v ČR na 18 výrobců (včetně vybrané společnosti), které dodávají plastové výlisky pro automobilový průmysl. Vzhledem k počtu potenciálních zákazníků je to tedy konkurence velmi vysoká. Konkurenční společnosti se většinou zabývají také ostatními činnostmi jako vybraná společnost. Tedy jsou schopné vyrobit i různé lisy a kompletovat výrobky. Tabulka níže zobrazuje seznam těchto konkurentů včetně jejich činnosti.

Tabulka 10 Konkurence společnosti ABC

Společnost	Činnost
ETK s.r.o. Foam Division	Pěnové polotovary z plastů, výroba z plastů na zakázku
FORM s.r.o.	Výrobky z termoplastů, kovovýroba, kompletace výrobků, sklem vyztužené plasty
Formy Tachov s.r.o.	Formy pro vstřikování plastů, vývoj a výroba, plasty pro automobilový průmysl
Ensinger s.r.o.	Technické plasty, plastové polotovary, vstřikování plastů, plastové výlisky
HORZ spol. s r.o.	Technické plastové díly, plastové výlisky, vstřikování plastů, lisování plastů
Slavík – technické plasty s.r.o.	Plastové polotovary, plastové profily
CZ PLAST s.r.o.	Rotační tváření plastů
IMS – Drašnar s.r.o.	Plastové výrobky pro automotive, vývoj plastových výrobků, výroba vstřikovacích forem
INCOT Plastic s.r.o.	Výroba plastových výlisků, výroba vstřikovacích forem, nástrojárna
KP – Works	Vstřikovací formy, lisovna plastů, vstřikování plastů, výroba forem
MANUTHIERS	Vstřikování plastových dílů, vstřikovací formy, montáž plastových výrobků
Nástrojárna ANS HARK Brno s.r.o.	Výroba forem pro vstřikování plastů
PF PLAST CZ s.r.o.	Výroba vstřikovacích forem, výlisky s reflexními plochami
Seaborner Plastics s.r.o.	Tepelné tvarování plastů, plastové díly
Termoplast, s.r.o.	Plastové díly pro automotive, výroba vstřikovacích forem
Veba Plyn, a.s.	Vstřikování plastů, lisovna plastů, výroba pro automotive
VJB PARtNER s.r.o.	Vstřikování plastů, výroba forem

Zdroj: plasticportal.eu, 2022

Pro zjednodušení nebudeme dále uvažovat ostatní činnosti společnosti, protože její majoritní činností jsou právě dodávky do automobilového průmyslu. Nicméně lze konstatovat, že konkurence je vysoká, i když je počet konkurentů nízký. Vzhledem k počtu zákazníků na trhu je toto číslo až příliš vysoké. Pro společnost to tedy znamená, že by měla zaměřit především na budování konkurenční výhody.

## Zjištěné poznatky

Níže je zobrazena tabulka s výsledky Porterova modelu pěti sil.

Tabulka 11 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Nízká
Substituty	Nízká
Vstup nových konkurentů	Nízká
Konkurence	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto modelu vyplynulo, že substituty v podstatě neexistují, a tak je toto riziko nízké. Vyjednávací síla dodavatelů je také nízká, a to především z důvodu velikosti společnosti a její atraktivity jako zákazníka a také z důvodu, že potenciálních zákazníků je méně než dodavatelů. Vstup nových konkurentů je také nízký, a to z důvodu vysokých vstupních nákladů. Nicméně obor je silně konkurenční a zákazníků je pouze málo, a tedy jejich vyjednávací síla je velmi vysoká.

Pokud tyto poznatky zprůměrujeme, získáváme střední zátěž. Pro nový vstup do oboru by tato situace jistě nebyla vhodná, nicméně vybraná společnost již v oboru působí několik desítek let. Pro ni tedy má především význam zaměřit se na získání konkurenční výhody a na to být o krok napřed před konkurencí a také zaměřit se na služby zákazníkům, aby pro ně společnost byla výjimečným dodavatelem, kterého nechtějí měnit.

### 3.3 Finanční analýza

V rámci této kapitoly bude provedena finanční analýza společnosti tedy analýza rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti společnosti. Tyto ukazatele budou vyhodnoceny a bude uděleno doporučení pro jejich lepší vývoj.

#### 3.3.1 Rentabilita

V rámci rentability se podíváme na výše zmíněné ukazatele, a to na ROA, ROE, ROI a ROS. Všechny tyto ukazatele a jejich hodnoty v daných letech, jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 12 Ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	4%	8%	10%	8%	8%	1%	2%	-2%
ROE	9%	16%	23%	16%	19%	2%	5%	-4%
ROI	7%	13%	22%	15%	14%	2%	3%	-2%
ROS	2%	6%	8%	6%	9%	1%	2%	-2%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Nejdříve se podíváme na ROA, které vyjadřuje rentabilitu aktiv. Tento ukazatel je vhodné porovnávat s ukazatelem v rámci celého odvětví, aby měl vypovídající hodnotu. Český statistický úřad (czso.cz, 2022) poskytuje přehled ukazatelů ROA pro jednotlivá odvětví průmyslu. V současné chvíli byly jako nejnovější údaje nalezeny rok 2019. V tabulce níže jsou zobrazeny hodnoty ROA pro výrobu pryžových a plastových výrobků.

Tabulka 13 ROA ve zpracovatelském průmyslu

Odvětví	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výroba plastových výrobků	11,76 %	13,14 %	14,05 %	13,00 %	10,29 %	7,07 %	7,32 %

Zdroj: czso.cz, 2022, vlastní zpracování

Než se pustíme do srovnání, je potřeba připomenout, že toto odvětvové srovnání nemusí být nutně přesné. Společnost vyrábí výrobky z plastu pro automobilový průmysl, avšak v rámci statistiky výše jsou zahrnuty také společnosti vyrábějící plastové láhve, či jiné výrobky z plastu, které se dále v průmyslu zpracovávat nemusí a mohou se dodávat jako konečný výrobek přímo ke spotřebě. Tedy výši tohoto ukazatele musíme brát s rezervou. Relevantnější rozdělení by bylo u společností, které působí ve stejném odvětví a dodávají své výrobky z plastu k dalšímu zpracování jako mezi produkt. Nicméně pro účel této práce vycházejme z těchto získaných dat s přihlédnutím k možné nepřesnosti.

U ukazatelů ROA v celkovém porovnání tedy vidíme, že společnost se drží ve sledovaných obdobích pod průměrem v odvětví, a to poměrně výrazně. V roce 2020 se dokonce ROA dostává do záporných hodnot. Společnost kopíruje pouze odvětvový vývoj. Tedy pokud v odvětví ROA roste, roste i v rámci společnosti a naopak. Tak výrazný rozdíl jistě není přivětivý a může to znamenat, že je společnost více zadlužena a méně výnosná než její konkurence. S přihlédnutím k učiněné investici toto může být případ let 2016–2018. Nejhorší ukazatel získáváme v roce 2020, kdy je záporný, což je způsobeno záporným ziskem, resp. ztrátou, kterou společnost vytvořila. Tato ztráta může souviset s problémy, které přinesla pandemie a s omezením výroby. Ačkoli nejsou dostupná data za odvětví v roce 2020,

můžeme předpokládat, že s obdobným poklesem se setkalo celé odvětví. V tomto ohledu by se společnost měla zaměřit na snížení své zadluženosti a zvýšení výnosnosti.

Dalším ukazatelem je ukazatel ROI, tedy rentabilita vlastního kapitálu. Ta značí nakolik je pro investora výhodné do podniku vložit své finanční prostředky. Tyto investice jsou považovány za rizikové, proto by měly přinášet i odpovídající výnos. Pokud bude mít investor možnost na trhu získat lepší výnos, logicky investuje do bezpečnější investice s výnosem vyšším. Hodnoty ukazatele by tedy měly být porovnávány s referenční sazbou z trhu. Jako tuto referenční sazbu, zvolíme sazbu na spořicí účet nabízenou Trinity Bank (banky.cz, 2022). Tato sazba má být podle serveru [banky.cz](http://banky.cz) nejlepší na českém trhu a ke květnu 2022 činí 4,08 %. Samozřejmě pro lepší porovnání by bylo vhodné uvést tuto sazbu ve všech sledovaných letech, nicméně pro zjednodušení a z důvodu rozsahu této práce budeme uvažovat pouze tuto jednu referenční hodnotu.

Z tabulky vidíme, že do roku 2018 ROI vykazuje mnohonásobně vyšší hodnoty, než je porovnávaná úroková sazba. V roce 2015 se dokonce investorovi prostředky zhodnotily o 22 %, což je jistě zajímavým výnosem. Nicméně situace se mění v roce 2018, kdy ROI klesá na 2 % a v roce 2020 investor dokonce ztrácí 2 % a na své investici prodělává. Toto znamená, že investice se pro investora stává méně zajímavá počínaje rokem 2018. Společnost by se jistě měla snažit zasadit o to, aby byla pro investora atraktivní, a tak by měla dbát na maximalizaci zisku, což by ukazatel ROI výrazně zlepšilo.

Dále se podíváme na ukazatel ROE tedy na návratnost investic. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik % zisku náleží na jednu investovanou korunu. Situace v rámci ROE je velmi podobná jako u ostatních ukazatelů. Do roku 2018 je ukazatel vysoký a poté klesá, až je v roce 2020 v záporných hodnotách. Znamená to tedy, že vlastní kapitál generuje stále menší zisk a že na 1 investovanou korunu připadá stále menší podíl zisku. Společnost by se jistě měla snažit tuto situaci vylepšit a zaměřit se na maximalizaci svého zisku. Pro zajímavost níže uvádíme také tabulku s hodnotami ROE dle České statistického úřadu.

Tabulka 14 ROE ve zpracovatelském průmyslu

Odvětví	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výroba plastových výrobků	21,02	22,91	23,74	22,24	18,57	12,70	12,85

Zdroj: [czso.cz](http://czso.cz), 2022, vlastní zpracování

Z tabulky si jen můžeme potvrdit, že hodnoty ROE byly v rámci společnosti uspokojivé ve srovnání s odvětvím. V roce 2018 se nicméně celé odvětví propadlo co se ROE týče, tedy může to znamenat, že na společnost působily stejné vlivy jako na celé odvětví, a že její pokles ROE je přirozený. Nicméně to neomlouvá společnost, která by se jistě tomuto poklesu měla věnovat.

Nakonec se budeme věnovat ukazateli ROS, tedy rentabilitě tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje, jaký zisk je podnik schopen vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Z výsledků vidíme, že i zde se situace mění v roce 2018. Mezitím, co do roku 2018 je situace uspokojivá a ROS se pohybuje v řádu vyšších jednotek %, poté upadá. V roce 2020 opět zaznamenáváme dokonce záporné hodnoty ukazatele. Společnost by se v tomto ohledu opět měla zaměřit na svůj zisk a jeho maximalizaci. Pro zajímavost a porovnání také níže uvádíme tabulku s hodnotami v rámci zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 15 ROS ve zpracovatelském průmyslu

Odvětví	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výroba plastových výrobků</b>	8,50	9,32	9,87	9,75	7,68	5,78	6,00

Zdroj: czso.cz, 2022

Z tabulky vidíme, že vývoj kopíruje vývoj ve zpracovatelském průmyslu, co se změn týče. Ovšem podnik po celou dobu vykazuje mírně nižší hodnoty, než je průměr v odvětví v roce 2019 dokonce mnohonásobně nižší.

### 3.3.2 Likvidita

V rámci práce byly v teoretické části jmenovány tři ukazatele likvidity, a to likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Bohužel v rámci veřejně dostupných informací o společnosti nebyla k nalezení hodnota okamžitě splatných závazků, které jsou nutné k výpočtu okamžité likvidity, a tedy tento ukazatel nemohl být dále spočítán. Uvažovat tedy dále budeme pouze ukazatele likvidity pohotové a běžné. Jejich hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 16 Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotová likvidita	1,38	1,17	0,62	0,76	0,66	0,61	6,39	7,62
Okamžitá likvidita	-	-	-	-	-	-	-	-
Běžná likvidita	3,09	2,31	1,28	1,46	1,24	1,19	13,51	13,52

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Pohotová likvidita udává platební schopnost podniku a to, zdali je podnik schopen splatit své závazky. Její hodnoty by zároveň neměly být příliš vysoké, protože by to značilo, že podnik nemá efektivně alokované zdroje. Nicméně vysoké hodnoty by byly dobrým ukazatelem pro investory společnosti, kteří by tak měli jistotu, že jejich investice bude případně splacena. Ukazatele pohotové likvidity jsou poměrně volatilní ve sledovaných obdobích. Ideální pásmo je, aby se hodnoty pohybovaly v rozmezí 1 – 1,5, což značí dobrou alokaci zdrojů. V těchto hodnotách se pohybují nicméně pouze v letech 2013 a 2014. Poté pohotová likvidita klesá, a nakonec neúměrně roste v letech 2019 a 2020. může to značit to, že platební schopnost podniku byla mírně oslabena v letech 2015–2018, kdy společnost měla větší výdaje v souvislosti se svou investicí. Nicméně v roce 2019 začala své finanční prostředky využívat neefektivně, protože již větší část investice byla splacena. Doporučení pro podnik by v tomto ohledu tedy znělo lépe své zdroje alokovat a přebytečné zdroje investovat tak, aby byly prostředky společnosti více rentabilní.

Velmi podobně se vyvíjí ukazatele běžné likvidity. Ty říkají, kolikrát je společnost schopna splatit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. I tento ukazatel by se měl pohybovat maximálně okolo hodnoty 2, aby bylo možné všechny závazky splatit a zároveň aby společnosti ještě nějaké finanční prostředky zůstaly. V letech 2013, 2014 jsou hodnoty ukazatele mírně vyšší a poté se drží v rozumném pásmu. Ovšem v roce 2019 a 2020 jsou hodnoty větší než 13 a tedy značí neefektivní využití zdrojů. Tyto výsledky pouze doplňují výsledky předchozí a poukazují na to, že by se společnost měla zamyslet nad lepší alokací

svých zdrojů, ze kterých by mohla generovat více zisku, než když je drží v podobě likvidních aktiv.

### 3.3.3 Aktivita

V rámci této kapitoly provedeme analýzu ukazatelů aktivity tak, jak byly definovány v předchozích kapitolách této práce. Při výpočtu se vycházelo z účetních závěrek společnosti, které jsou uvedeny přílohou této práce. Tabulka níže zahrnuje vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity definovaných v teoretické části této práce.

Tabulka 17 Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,93	1,23	1,28	1,25	0,94	0,82	0,91	0,81
Doba obratu pohledávek	41,44	76,42	65,75	65,82	78,83	82,00	80,52	97,29
Obrat zásob	5,96	3,93	4,41	4,69	4,35	4,04	3,93	4,23
Obrat stálých aktiv	4,72	3,41	2,95	2,87	1,73	1,43	1,65	1,46
Doba obratu krátkodobých	35,29	80,41	123,69	109,53	140,96	155,01	12,86	14,43
Doba obratu zásob	50,64	58,78	67,77	84,44	82,75	89,03	91,51	85,03

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Prvním uvedeným ukazatelem je doba obratu krátkodobých závazků. Jak již bylo řečeno u závazků je vhodné dobu co nejvíce prodlužovat, protože společnost takto může čerpat levný úvěr. Na druhou stranu doba splacení by měla být rozumná, aby nedošlo k poškození vztahu s dodavatelem společnosti. Podle serveru opojisteni.cz (2018) v roce 2018 byla průměrná doba zaplacení faktury v rámci zpracovatelského průmyslu 38 dní. Ačkoli se jedná již o čtyři roky starý údaj, můžeme ho pro účely této práce uvažovat jako jakousi referenční hodnotu. Doba obratu společnosti je poměrně volatilní. Mezitím, co se v roce 2013 držela na udržitelné úrovni, tak mezi lety 2014–2018 se doba prodlužovala, až dosáhla svého maxima v roce 2018, kdy společnosti trvalo téměř půl roku své krátkodobé závazky uhradit. V roce 2019 a 2020 se nicméně podařilo tuto dobu opět stáhnout, a to pod na polovinu referenční hodnoty. Tento významný nárůst doby splatnosti můžeme přisoudit tomu, že společnost v letech 2014–2018 podnikala rozsáhlejší investice a její krátkodobé závazky neúměrně vzrostly za menšího tempa růstu celkových tržeb, tedy společnost se dočasně dostala do menší finanční tísně, kdy byla prodloužena doba úhrady jejích závazků. V roce 2019 také její krátkodobé závazky klesly, a tedy se upravila i doba splatnosti závazků.

Dalším ukazatelem je doba obratu pohledávek, kterou je naopak vhodné udržovat co nejnižší, protože to znamená, že společnost dostane své peníze od zákazníků co nejdříve a může s nimi operovat. V opačném případě může být ohrožena platební schopnost společnosti. Za referenční hodnotu můžeme opět brát již zmíněných 38 dní průměrné splatnosti v rámci zpracovatelského průmyslu. Z tabulky výše vidíme, že doba obratu pohledávek v podstatě celou dobu roste. Z původních 41 dní v roce 2013 se dostáváme až na 97 dní v roce 2020. Toto jistě není příznivá situace, protože společnost dostává své peníze až o 50 dní později, než tomu bylo v roce 2013. Jako vhodné se jeví tedy zrevidovat svůj systém hlídání pohledávek a



případně udělat inventuru svých zákazníků. Možná má toto prodlužování doby splatnosti svůj důvod, ale možná se jedná o zhoršující se platební morálku zákazníků, proti které je vhodné zaujmout relevantní opatření.

Dalším ukazatelem je doba obratu zásob. Tento ukazatel by měl být co nejnižší, protože v zásobách je vázán velký majetek a mělo by co nejdříve dojít k jeho spotřebě. Na druhou stranu můžeme očekávat, že velký průmyslový podnik, kterým vybraná firma je, nebude schopen zásoby spotřebovat příliš rychle, protože pro zajištění plynulosti výroby jich musí mít dostatek nebo dokonce i některé zásoby rezervou, protože tyto průmyslové zásoby se nekazí. I u doby obratu zásob ale vidíme, že je trend doby rostoucí a stále se prodlužující. V roce 2013 byly zásoby průměrně spotřebovány za 50 dní, mezitím co v roce 2019 tomu bylo o 40 dní více. K mírnému snížení dochází opět v roce 2020, a to na 85 dní. To jistě nejsou dobré statistiky a mohou znamenat, že podnik hůře v čase se svými zásobami hospodaří. Průměrně je schopen je spotřebovat za dva a půl měsíce, což je poměrně dlouhá doba. V tomto ohledu by tedy podniku bylo doporučeno nalézt důvod rostoucí doby a provést inventuru řízení zásob a případné obtíže co nejdříve odstranit, aby došlo ke zkrácení této doby.

V logickém sletu na toto navazuje i ukazatel obratu zásob, který se v čase také snižoval. Podnik byl schopen v roce 2013 obrátit své zásoby téměř 6x, mezitím co v roce 2020 pouze 4x. Tento ukazatel doplňuje ukazatel předchozí a znovu napovídá, aby došlo v rámci podniku k revizi práce s těmito zásobami a k jejich lepšimu řízení.

Dále ukazatel obratu stálých aktiv vyjadřuje, jak podnik umí hospodařit se svým majetkem. U tohoto ukazatele platí dvě věci. Měl by přesahovat hodnotu ukazatele obratu celkových aktiv, což by značilo, že podnik podniká dobré investice a umí svůj dlouhodobý majetek využít. To se v rámci sledovaných období firmě podařilo. Obecně platí, že čím je ukazatel vyšší, tím je to lepší, protože tím více se dlouhodobá aktiva podílí na tržbách společnosti. V čase ukazatel obratu stálých aktiv klesá, nicméně je nutno vzít v potaz, že společnost podnikla větší investici, která byla následně odepisována, což se může do výše tohoto ukazatele promítnout. Nicméně ukazatel v celém sledovaném období přesahuje hodnotu 1, což znamená, že majetek se na tržbách společnosti podílí více než jedenkrát. Situace jistě může být i lepší, ale tento ukazatel můžeme brát jako standardní.

Nakonec obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celkový majetek společnosti obrátí za jedno časové období. Jeho hodnota by měla být co nejvyšší a zároveň by měla být porovnána s hodnotami v rámci odvětví. Ty bohužel nebyly dohledány. Nicméně orientovat se můžeme podle tvrzení, že hodnota by měla být alespoň 1. Do roku 2016 se podnik drží nad hodnotu 1, nicméně poté se hodnoty snižují mírně pod 1, a to až na 0,81 v roce 2020. Toto není příznivá situace, protože značí, že podnik má příliš mnoho majetku a neumí ho využívat efektivně. Nutno podotknout, že hodnota začíná klesat po roce 2015, kdy podnik staví novou halu, protože rozšiřuje výrobu. Ta není uvedena do provozu několik následujících let z důvodu výstavby, a tedy nemůže být podnikem plně využívána. Situace se začíná lepší v roce 2019, ale bohužel v roce 2020 se znovu zhoršuje z důvodu uzavření výroby kvůli pandemické situaci.

### 3.3.4 Zadluženost

V rámci této kapitoly se zaměříme na analýzu zadluženosti. V tabulce níže jsou zobrazeny hodnoty zadluženosti u všech zde zkoumaných ukazatelů.

Tabulka 18 Analýza zadluženosti

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	54%	54%	54%	51%	57%	62%	57%	56%
Finanční páka	2,15	2,17	2,16	2,02	2,33	2,60	2,32	2,25
Úrokové krytí	8,09	19,40	35,35	27,68	30,10	1,59	3,17	-3,85
Dlouhodobá zadluženost	35%	26%	10%	12%	21%	26%	54%	52%
Krytí dl. majetku dl. zdroji	0,54	0,54	0,54	0,51	0,57	0,62	0,57	0,56

Zdroj: finanční výkazy společnosti, vlastní výpočty

Nejdříve se podíváme na ukazatel celkové zadluženosti. Ten by se podle doporučení měl pohybovat v rozmezí 30–60 %. Z tabulky vidíme, že se společnost ve stanoveném rozmezí udržuje v podstatě celou sledovanou dobu. Jedinou mírnou výjimkou je rok 2018, kdy hodnota stoupla na 62 %, nicméně následně došlo k jejímu snížení. Tato situace vypovídá o tom, že společnost efektivně využívá jak vlastních, tak cizích zdrojů, respektive nebojí se cizí zdroje využívat, čímž dochází k efektivnějšímu financování. Tato zadluženost je zároveň optimální pro věřitele, kteří se nemusí bát do podniku dále investovat.

Dalším zkoumaným ukazatelem je ukazatel dlouhodobé zadluženosti. Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část majetku společnosti je kryta z dlouhodobých zdrojů. Z tabulky vidíme, že je tato hodnota poměrně variabilní. Mezitím co od roku 2013 klesá až na 12 % v roce 2016, následně hodnota roste až k 54 % v roce 2019. Poté opět mírně klesá. Dalo by se říct, že po celou sledovanou dobu je hodnota ukazatele optimální. Vyšší hodnota zaznamenává v roce 2019 a 2020, kdy by bylo vhodné snížit cizí kapitál.

Dalším ukazatelem je ukazatel úrokového krytí. Ten by měl být podle doporučení větší než 5. Vidíme, že do roku 2017 tomu tak skutečně je a společnost je schopna úroky platit z čistého zisku, a tedy nachází se v optimální situaci. Ke zhoršení nicméně dochází v roce 2018, kdy je ukazatel na hodnotě 1,5, což značí, že čistý zisk pokryje téměř celou platbu úroků. Situace se ovšem poté opět zlepšuje.

Dalším ukazatelem je ukazatel finanční páky. Ten vyjadřuje, kolikrát celkové zdroje převažují zdroje vlastní. Literatura doporučuje hodnoty na úrovni 4. Z tabulky vidíme, že v žádném ze sledovaných období finanční páka těchto hodnot nedosahuje, a naopak se drží po celou dobu okolo hodnoty 2,2. Hodnoty nižší než 4 představují riziko splácení vlastních závazků pro podnik a vyšší zadluženost. Společnost by tedy měla snížit zadluženost, aby byly hodnoty finanční páky optimální.

Posledním ukazatelem je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Tato hodnota by neměla být nižší než 1, protože v takovém případě to znamená, že podnik kryje svůj dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji, což není optimální situace a může to podnik ohrožovat. Toto je případ podniku ve všech sledovaných obdobích. V tomto ohledu je tedy nutné, aby podnik zvýšil dlouhodobé zdroje.

### 3.4 Výsledky zjištění a doporučení

Z poznatků uvedených výše vyplynulo několik zjištění, která se týkala prostředí, ve kterém společnost podniká, ale také jejích financí. Tato zjištění zde budou shrnuta.

Jako první byla provedena PESTLE analýza vnějšího prostředí společnosti. Z ní vyplynulo, že společnost podniká v ekonomicky stabilním prostředí, kde však lze očekávat sílící tlaky na ekologii, což s sebou ponese i další tlaky na společnost. Politicky lze situaci v ČR označit za stabilní a podporující podnikání, nicméně vláda také prohlašuje, že bude podporovat rozvoje Green Deal s ohledem na český průmysl.

Ekonomicky je také země stabilní. Ekonomika je poměrně stabilní, protože prováděné politiky doposud odrážely nutné kroky ke stabilizaci ekonomiky. V současné chvíli jsou vyšší úrokové sazby a vyšší inflace, což se může na podnikání společnosti odrazit společně s rostoucími cenami energií. Negativní dopad může také představovat nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu a klesající počet absolventů technických oborů škol, stejně tak jako budoucí možné nároky na ICT pracovní sílu, které je rovněž nedostatek. Nicméně sociální prostředí společnosti dává jistotu rostoucí poptávky po nových vozech tedy potažmo po produktech společnosti.

Největší nároky ovšem budou na společnost kladeny z ohledu technologických faktorů, kde se jednak pomalu rozvíjí iniciativa Průmyslu 4.0. to představuje plně digitalizovanou a chytrou výrobu. V tomto ohledu lze očekávat, že by společnost měla do takových technologií investovat, protože toto bude v budoucnu rozhodující faktor pro udržení konkurenceschopnosti. Stejně tak by společnost měla pokračovat s investicemi do výzkumu a vývoje. S tímto souvisí i Green Deal, a tedy ekologické faktory. V budoucnu bude jistě nutné investovat do ekologické výroby a její změny.

Co se týče oboru podnikání společnosti, tak byl na základě Porterovy analýzy vyhodnocen jako středně konkurenční. Možnost substitutů je v podstatě nulová. Vstup nových konkurentů na trh je také značně zkomplikován kvůli vysokým vstupním nákladům. Nicméně vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká a je v celém odvětví znát. Hodně se zde tlačí na cenu a jediným východiskem pro společnost je minimalizovat své výrobní náklady. Vyjednávací síla dodavatelů je opět nižší, protože je menší počet odběratelů než dodavatelů. Zároveň je prostředí vysoce konkurenční s ohledem na počet konkurentů a zákazníků.

Ze SWOT analýzy společnosti vyplynulo, že by měla zaujmout S-T strategii, a tedy využít svých silných stránek k minimalizaci hrozeb. Společnost by se měla soustředit především na minimalizaci dopadů nadcházejících změn a na investice skrze využití svého silného jména na trhu.

Z finanční analýzy vyplynulo, že rentabilita společnosti v posledních sledovaných letech klesá, a dokonce padá i do záporných hodnot. To je zapříčiněno větší investicí, která se finančně na společnosti podepsala. Společnost přestává, být také co se ukazatelů rentability týče, zajímavá pro investory, protože i ROI soustavně klesá. Společnost by se na toto měla zaměřit a svoji rentabilitu zvýšit.

Co se likvidity týče, tak zde vidíme, že společnost své prostředky nevyužívá efektivně, a že drží od roku 2019 zbytečně vysoké množství likvidity. Pokud by společnost své finanční prostředky využívala lépe, mohla by tím výrazně zlepšit svoji rentabilitu.

Podle ukazatelů aktivity vidíme, že doba obratu pohledávek je poměrně vysoká, a hlavně stále rostoucí. Pro společnost by bylo výhodné tuto dobu snížit a zlepšit platební morálku svých zákazníků. Z těchto ukazatelů také vyplynulo, že lepší práce s řízením zásob je klíčová pro úspěch podniku. Ukazatele zadluženosti ukazují, že společnost využívá k financování cizích zdrojů, a to poměrně efektivně.

Na základě výše zjištěných poznatků lze stanovit několik doporučení. První z nich se bude týkat rentability společnosti.

V první řadě je nutné podotknout, že rentabilita společnosti v čase klesá. To je sice způsobeno většími investicemi, ale neustálý propad rentability není dobrým ukazatelem. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení ukazatelů rentability a také na rentabilitu jako na celek. Pokud vezmeme v úvahu hrozby, které se v rámci celého odvětví blíží, je zřejmé, že společnost bude muset v budoucnu udělat ještě rozsáhlejší investice do inovace výroby, a tedy tím spíše by se měla zaměřit na zvýšení rentability, aby byla pro investory zajímavá a aby nečelila obtížím se získáváním kapitálu.

Společnost by se měla obecně v budoucnu zaměřit také na dvě složky, které budou vyžadovat větší investice. Jedná se o zaměstnance a nové technologie. S příchodem Green Deal je nutné modernizovat výrobu, a to ideálně s předstihem, aby byla zachována konkurenční výhoda společnosti. Pokud společnost začne na zelenou výrobu přecházet později, může ztratit konkurenční výhodu a také se může dostat do situace, kdy bude potřeba nečekané množství peněz investovat do změny výroby. V tomto ohledu je tedy pro společnost rozumnější, aby do změny investovala postupně s dostatečným předstihem.

Také je vhodné, aby společnost investovala do náborem nových zaměstnanců a do strategií, jak tyto zaměstnance získat. Takovou strategii sice v současné chvíli disponuje, ale trh práce se mění a strategie je potřeba přizpůsobovat stále mladším absolventům a zaměstnancům a jejich požadavkům.

Dále je jistě vhodné, aby společnost i nadále využívala cizích zdrojů k financování svých investic, ale měla by také zlepšit svoji práci se zásobami, které by měla optimalizovat a lépe řídit. Dále by bylo vhodné, aby společnost snížila dobu splatnosti svých pohledávek, která je velmi vysoká a může společnosti bránit ve větším růstu.

## 4 Závěr

Předkládaná práce s názvem Finanční řízení a strategie ve společnosti ABC měla zhodnotit finanční situaci vybraného podnikatelského subjektu. Kvantifikované byly ukazatele, jejichž vstupní údaje jsme měli k dispozici a posuzovali jsme také relevanci výsledků daných ukazatelů finanční analýzy s ohledem na specifika firmy. Aplikací vybraných tradičních a moderních metod jsme vytvořili dostatečně propracovanou finanční analýzu, která poskytuje komplexní obraz o finančním zdraví podniku.

Finanční analýza společnosti byla provedena a bylo zjištěno, že společnost se potýká s klesající rentabilitou, vyšší zadlužeností, horším řízením zásob a také vyšší dobou splatnosti svých pohledávek. Tohle jsou všechno jistě faktory, na které by se společnost měla zaměřit a optimalizovat je.

Z hlediska strategické analýzy bylo zjištěno, že společnost by měla využít svých silných stránek k minimalizaci hrozeb z vnějšího prostředí. To znamená, že by měla podnikat včasné investice a využít svého silného jména k překonání změn, které mohou na trhu nastat.

Je pravděpodobné, že společnost bude nucena změnit svoji výrobu z důvodu Green Deal a dalších nařízení, které budou mít na výrobu vliv. Měla by také investovat dále do výzkumu a vývoje, aby udržela s celým sektorem krok. Včasné investice mohou společnosti pomoci rozložit vyšší finanční nároky v čase a minimalizovat jít tak náročnost celého procesu. V otázkách výzkumu a vývoje by se společnost měla rovněž zaměřovat na zelená řešení, protože v budoucnu může taková poptávka vzniknout.

Nakonec by se společnost měla zaměřovat i na dostatečný a včasný přísun nových zaměstnanců. V tomto ohledu jistě stojí za to zrevidovat svoje stávající strategie a zaměřit se i a budoucí potřebu ICT pracovníků v souvislosti s přechodem na Průmysl 4.0. Společnost by se měla snažit celkově se do této iniciativy zapojit a zároveň měnit svoji výrobu nejen na zelenější variantu, ale také na tuto novou iniciativu.

## Literatura

ANDERSON, R. *Credit Intelligence & Modelling: Many Paths through the Forest of Credit Rating and Scoring*. Oxford: Oxford University Press, 2021. ISBN 9780192658159.

ARYASRI, A. *Business Economics and Financial Analysis*. McGraw-Hill Education, New York, USA, 2020. ISBN: 9789353169824.

BHALLA, K. *International Financial Management*. S.Chand & Company Ltd, Indie, 2014. ISBN 978-8121942911.

BLOCK, Stanley. *Foundations of Financial Management*. New York, USA: McGraw-Hill Education, New York, USA, 2019. ISBN 9781260013917.

BOROSKY, P. *Beginner's Guide to Understanding Financial Statements and Financial Ratios*. 2020 Edition. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, Washington, USA, 2019. ISBN 9781697218039.

BRAGG, S. *Financial Analysis: Fourth Edition*. Amazon Digital Services LLC – KDP Print US, Washington, USA, 2020. ISBN: 9781642210545.

CALICCHIO, S. *Swot analysis in 4 steps: How to use the SWOT matrix to make a difference in career and business*. Stefano Calicchio, 2020. ISBN: 9788835841043

ČERNOHORSKÝ, J. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing a.s., Česká republika, 2020. ISBN: 9788027122158

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. , Česká republika, 2018. ISBN: 9788027121243.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, L., PETERA, P. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha., Česká republika: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-486-9.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2.*, aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s. , Česká republika, 2020. ISBN: 9788027124992

FOTR, J. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. , Česká republika, 2017. ISBN: 9788027104345

HENRY, A. *Understanding Strategic Management*. Oxford: University Press, Velká Británie, 2021. ISBN: 9780198859833.

HNILICA, J. *Název Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. , Česká republika, 2014. ISBN: 9788024751047

CHADHA, P. *Financial Performance of Companies listed on the Kuwait Stock Exchange. An Exploration using Altman's Z-Score Model*. Anchor Academic Publishing, Hamburg, Německo, 2016. ISBN 9783960675433.

CHANDRA, P. *Fundamentals of Financial Management*, New York, USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9789389811278.

KALE, V. *Inverting the Paradox of Excellence: How Companies Use Variations for Business Excellence and How Enterprise Variations Are Enabled by SAP*. CRC Press, USA, 2014. ISBN: 9781466592179

- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň, Česká republika: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 9788073805913.
- KISELÁKOVÁ, D. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha, Česká republika: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN: 9788027109470
- KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha, Česká republika: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN: 9788027105632
- KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. C.H. Beck, Praha, Česká republika, 2015. ISBN: 9788074005381.
- KUMAR, R. *Principles of Management*. Jyothis Publishers, Indie, 2020. ISBN: 9789353619800
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., Česká republika, 2019. ISBN: 9788027103669
- McLANEY, E. *Business Finance*. Pearson Education Limited, Londýn, Velká Británie, 2016. ISBN: 9781292134406
- MOYER, R. Ch., James R. MCGUIGAN a Ramesh K. S. RAO. *Contemporary financial management*. 14e. Boston: Cengage Learning, USA, [2018]. ISBN 978-1337090582.
- PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut, Srí Lanka, 2017. ISBN: 978284810731.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing a.s., Česká republika, 2016. ISBN: 9788027191239
- SARSBY, A. *SWOT Analysis*. Lulu.com, USA, 2016. ISBN: 9780993250422
- RESNICK, B. *International Financial Management*. McGraw-Hill Higher Education, USA, 2018. ISBN 9781260547085.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - 6.* aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., Česká republika, 2019. ISBN: 9788027126330
- RŮČLOVÁ, P. *Finanční analýza - 7.* aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., Česká republika, 2021. ISBN: 9788027131242
- SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Česká republika, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- SHARMA, C. *Business Finance – SBPD Publications*. SBPD Publications, Indie, 2021.
- ŠPIČKA, J. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Praha: C. H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi, Česká republika. ISBN 978-80-7400-664-7.
- VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Albatros Media a.s., Česká republika, 2016. ISBN: 9788072614240
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., Česká republika, 2020. ISBN: 9788027117017.
- WAHLEN, J. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective*. Cengage Learning, USA, 2017. ISBN 978-0324789416.
- WALDER, J.A *Critical Evaluation of Michael Porter's Five Forces Framework*. CreateSpace Independent Publishing Platform, USA, 2017. ISBN: 9781548981501

WILLIAMS, E. *Quantitative Financial Analytics: The Path To Investment Profits*. WSPC, Singapur, 2017. ISBN 978-9813224254.

## **Elektronické zdroje**

*Aktiva a pasiva*. Portál inovace [online] 2022 [cit. 24.4.2022]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/414/page05.html>

*Přehled a porovnání spořicíh účtů*. banky.cz [online] 2022 [cit. 1.5.2022]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnaní/sporici-ucet/>

*Ekonomické výsledky průmyslu*. Český statistický úřad [online] 2022 [cit. 1.5.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2010-2019>

*Průměrná doba splatnosti se letos zkrátí o jeden den*. opojisteni.cz [online] 2018 [cit. 1.5.2022]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/zahranici/prumerna-doba-splatnosti-pohledavek-se-letos-zkrati-o-jeden-den/c:17035/>

*Pracovní právo*. Zákony pro lidi [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/pracovni-pravo>

*Průmyslové firmy hlásí nedostatek pracovníků*. Odborový svaz kovo [online] 2019 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.oskovo.cz/aktuality/prumyslove-firmy-hlasi-nedostatek-pracovniku>

*Veřejná databáze*. Český statistický úřad [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

*Vývoj kurzu CZK/USD*. Patria [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/graf.html>

*Vývoj daně z příjmů právnických osob*. AZ data [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

*Vývoj DPH v Čechách*. Mladý podnikatel [online] 2020 [cit. 24.5.2020]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>

*Repo sazba 2 týdny*. Kurzy [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/repo-sazba-2-tydny/>

*Další výrazný růst úrokové sazby*. Novinky [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/dalsi-vyrazny-rust-urokove-sazby-cnb-ji-navysila-uz-na-575-procenta-40396042>

*Programové prohlášení vlády*. Vláda [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl\\_a\\_obchod](https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl_a_obchod)

*Nejsou lidé, zní z průmyslu*. Indes.cz [online] 2019 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pruzkum-prumysl-trh-prace-zamestnanci.A210913\\_181545\\_ekonomika\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pruzkum-prumysl-trh-prace-zamestnanci.A210913_181545_ekonomika_mato)

*Vize a poslání firem*. Business Animals [online] 2018 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/poslani-svetovych-znacek/>

*Green Deal a Česká republika*. EIP [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://euroinfoproject.eu/projekt/evropsky-geen-deal-a-ceska-republika/>



*Značky aut.* Autweb [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.autoweb.cz/autokatalog/>

*Statistiky.* Svaz dovozců automobilů [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://portal.sda-cia.cz/stat.php?p#rok=2022&mesic=4&kat=vpp&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>

*Dodavatelé.* plasticPortal [online] 2022 [cit. 24.5.2022]. Dostupné z: <https://www.plasticportal.cz/cs/plasty-surovina-dodavatele-prodej-distribuce/ka/1171/?stat=2>

*Trendy.* Vše o průmyslu [online] 2022 [cit. 29.5.2022]. Dostupné z: <https://www.vseoprumyslu.cz/inspirace/trendy.html>

*Průmysl 4.0.* Průmysl 4.0 [online] 2022 [cit. 29.5.2022]. Dostupné z: <https://www.prumysl-4.cz/>

*Výrobky z plastu pro automobilový průmysl.* Plastic portal [online] 2022 [cit. 29.5.2022]. Dostupné z: <https://www.plasticportal.cz/cs/vyroba-z-plastu-pro-automobilovy-prumysl/ka/1837/?stat=2>

### **Zákony, vyhlášky a nařízení**

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci

Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

### **Zákony, vyhlášky a nařízení**

563/1991 Sb., zákon o účetnictví

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 Struktura rozvahy .....	9
Graf 1 Vývoj kurzu CZK/EUR 1999–2022.....	32
Graf 2 Vývoj měnového kurzu CZK/USD 1993–2022.....	32
Graf 3 Vývoj 2 týdenní repo sazby.....	34
Tabulka 1 Vzorové SWOT matice .....	18
Tabulka 2 SWOT analýza .....	27
Tabulka 3 Vývoj daní .....	29
Tabulka 4 Vývoj HDP v ČR 1991–2021.....	31
Tabulka 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti.....	33
Tabulka 6 Míra inflace .....	34
Tabulka 7 Statistika automobilů.....	36
Tabulka 8 Absolventi vysokých škol .....	37
Tabulka 9 Výdaje na výzkum a inovace.....	38
Tabulka 10 Konkurence společnosti ABC .....	42
Tabulka 11 Porterův model .....	43
Tabulka 12 Ukazatele rentability.....	44
Tabulka 13 ROA ve zpracovatelském průmyslu.....	44
Tabulka 14 ROE ve zpracovatelském průmyslu .....	45
Tabulka 15 ROS ve zpracovatelském průmyslu .....	46
Tabulka 16 Ukazatele likvidity .....	46
Tabulka 17 Ukazatele aktivity.....	47
Tabulka 18 Analýza zadluženosti.....	49

## Seznam příloh

Příloha 1 Upravená účetní závěrka 2013–2020.....	VIII
Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty 2014.....	IX
Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty 2016.....	XI
Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty 2018.....	XIII
Příloha 5 Výkaz zisku a ztráty 2020.....	XV
Příloha 6 Rozvaha 2014 .....	XVI
Příloha 7 Rozvaha 2016 .....	XX
Příloha 8 Rozvaha 2018 .....	XXIV
Příloha 9 Rozvaha 2020 .....	XXIX
Příloha 10 Prezetace diplomové práce .....	XXXII

## Přílohy k práci

Příloha 1 Upravená účetní závěrka 2013–2020

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Aktiva celkem</b>	912 553	1 039 764	971 679	903 341
<b>Oběžná aktiva</b>	415 349	438 747	428 382	396 428
<b>Pohotovové peněžní prostředky</b>	32 139	31 278	4 225	25 749
<b>Dlouhodobý majetek</b>	494 019	597 898	538 992	502 930
<b>Zásoby</b>	196 253	212 106	225 618	172 868
<b>Pohledávky</b>	186 957	195 363	198 539	197 811
<b>Pasiva celkem</b>	912 553	1 039 764	971 679	903 341
<b>Vlastní kapitál</b>	390 653	398 985	418 179	400 774
<b>Cizí zdroje</b>	521 817	640 659	553 455	501 491
<b>Krátkodobé závazky</b>	334 329	369 303	31 716	29 329
<b>Okamžitě splatné závazky</b>	-	-	-	-
<b>Tržby celkem</b>	853 824	857 688	887 606	731 931
<b>Nákladové úroky</b>	2 784	6 615	7 505	5 530
<b>Čistý zisk</b>	73 557	8 416	19 244	-17 383
<b>EBIT</b>	83 826	10 519	23 816	-21 302
<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Aktiva celkem</b>	371 562	447 777	575 917	641 606
<b>Oběžná aktiva</b>	216 627	283 214	323 539	357 002
<b>Pohotovové peněžní prostředky</b>	14 035	26 363	22 020	38 110
<b>Dlouhodobý majetek</b>	151 664	161 430	249 660	280 752
<b>Zásoby</b>	120 114	140 033	167 092	171 686
<b>Pohledávky</b>	82 339	116 705	134 427	147 206
<b>Pasiva celkem</b>	371 562	447 777	575 917	641 606
<b>Vlastní kapitál</b>	172 280	206 116	266 344	317 237
<b>Cizí zdroje</b>	198 885	240 996	309 524	324 323
<b>Krátkodobé závazky</b>	70 132	122 799	252 889	244 968
<b>Okamžitě splatné závazky</b>	-	-	-	-
<b>Tržby celkem</b>	715 385	549 803	736 042	805 136
<b>Nákladové úroky</b>	2 425	2 152	1 965	2 204
<b>Čistý zisk</b>	16 095	33 967	60 349	50 963
<b>EBIT</b>	19 634	41 768	69 464	61 017

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty 2014

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	17 273	3 789
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 180	3 665
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2 093	124
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	715 385	549 803
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	705 258	523 611
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	9 630	25 819
3.	Aktivace	07	497	373
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	381 390	307 689
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	290 979	229 479
2.	Služby	10	90 411	78 210
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	336 088	242 238
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	266 155	210 901
C. 1.	Mzdové náklady	13	190 851	155 048
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	9 940	1 020
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	63 868	53 360
4.	Sociální náklady	16	1 496	1 473
D.	Daně a poplatky	17	740	604
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	13 693	13 362
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	10 727	6 071
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	891	3 047
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	9 836	3 024
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	9 594	5 148
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	721	2 265
2.	Prodaný materiál	24	8 873	2 883
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-175	-1 319
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	8 316	3 004
H.	Ostatní provozní náklady	27	6 388	4 593
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/- 25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	58 736	18 024

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládan. osobách a v úč.jed. pod podstat.vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	12 314	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	3	8
N.	Nákladové úroky	43	2 152	2 415
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 878	10 916
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 383	6 899
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 + (+/-)41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))	48	-16 968	1 610
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	7 801	3 539
Q. 1.	- splatná	50	7 401	3 239
2.	- odložená	51	400	300
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	33 967	16 095
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	33 967	16 095
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48+53-54)	61	41 768	19 634

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty 2016

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	805 136,00	736 042,00
II.	Tržby za prodej zboží	02	32 491,00	30 447,00
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	472 370,00	445 822,00
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	26 988,00	25 796,00
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	369 084,00	332 719,00
A. 3	Služby	06	76 298,00	87 307,00
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-13 511,00	-4 249,00
C.	Aktivace	08	-1 374,00	-2 141,00
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	285 057,00	246 282,00
D. 1.	Mzdové náklady	10	213 933,00	182 668,00
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	71 124,00	63 614,00
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	69 573,00	62 131,00
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	1 551,00	1 483,00
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	24 587,00	19 310,00
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	25 131,00	19 310,00
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	25 131,00	19 310,00
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-544,00	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	34 845,00	28 374,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	817,00	3 602,00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	29 829,00	20 002,00
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	4 199,00	4 770,00
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	38 295,00	28 795,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	293,00	134,00
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	29 002,00	18 861,00
F. 3.	Daně a poplatky	27	810,00	790,00
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-110,00	481,00
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	8 300,00	8 529,00
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	67 048,00	61 044,00



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0,00	0,00
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0,00	0,00
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	1,00	1,00
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1,00	1,00
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	2 204,00	1 965,00
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	2 204,00	1 965,00
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 346,00	18 183,00
K.	Ostatní finanční náklady	47	10 174,00	7 799,00
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47 )	48	-6 031,00	8 420,00
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	61 017,00	69 464,00
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	10 054,00	9 115,00
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	7 351,00	7 449,00
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	2 703,00	1 666,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	50 963,00	60 349,00
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	50 963,00	60 349,00
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	878 819,00	813 047,00

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty 2018

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	857 688	853 824
II.	Tržby za prodej zboží	02	45 038	50 417
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>547 189</b>	<b>529 091</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	36 335	42 617
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	425 176	403 023
3.	Služby	06	85 678	83 451
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-11 981	-7 166
C.	Aktivace (-)	08	-2 852	-804
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>319 560</b>	<b>311 526</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	237 700	232 202
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	81 860	79 324
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	80 362	77 911
2.2.	Ostatní náklady	13	1 498	1 413
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>44 186</b>	<b>33 835</b>
<b>E.1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>44 099</b>	<b>33 879</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	44 099	33 879
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	87	-44
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>74 458</b>	<b>52 646</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	15 192	3 620
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	55 981	45 834
3.	Jiné provozní výnosy	23	3 285	3 192
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>60 900</b>	<b>51 643</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26	53 414	45 224
3.	Daně a poplatky	27	770	809
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	6 716	5 610
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>20 182</b>	<b>38 762</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>		
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>34</b>		
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)</b>	<b>35</b>		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>		
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>42</b>		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>6 615</b>	<b>2 784</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	6 615	2 784
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>43 905</b>	<b>64 189</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>46 953</b>	<b>16 241</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-9 663</b>	<b>45 164</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>10 519</b>	<b>83 926</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>2 103</b>	<b>10 369</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	51		7 405
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	2 103	2 964
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>8 416</b>	<b>73 557</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>		
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>8 416</b>	<b>73 557</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:</b>	<b>56</b>	<b>1 021 089</b>	<b>1 021 076</b>

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 5 Výkaz zisku a ztráty 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Linaset, a.s. IČ: 47674687	
období končící k 31.12.2020 (v tisících Kč)		Československé armády 362 Budíšov nad Budíšovkou 747 87	
		období do 31.12.2020	období do 31.12.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	731 931	887 606
II.	Tržby za prodej zboží	69 195	48 630
A.	Výkonová spotřeba	459 793	553 612
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	57 657	38 264
2.	Spotřeba materiálu a energie	343 714	432 493
3.	Služby	58 422	82 855
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	40 074	-4 727
C.	Aktivace (-)	-313	-359
D.	Osobní náklady	242 847	322 053
1.	Mzdové náklady	181 650	240 625
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	61 197	81 428
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	61 068	80 053
2.2	Ostatní náklady	129	1 375
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	49 969	51 226
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 046	51 432
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	50 046	51 432
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-77	-206
III.	Ostatní provozní výnosy	33 206	84 655
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4 337	26 721
2.	Tržby z prodaného materiálu	16 706	53 630
3.	Jiné provozní výnosy	12 163	4 304
F.	Ostatní provozní náklady	25 436	89 368
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 198	29 316
2.	Prodávý materiál	15 917	52 758
3.	Daně a poplatky	785	808
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	7 536	5 702
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	16 526	10 918
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	5 330	7 505
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	5 330	7 505
VII.	Ostatní finanční výnosy	35 625	49 592
K.	Ostatní finanční náklady	68 123	29 189
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-37 828	12 898
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-21 302	23 816
L.	Daň z příjmů	-3 919	4 572
1.	Daň z příjmů splatná		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-3 919	4 572
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-17 383	19 244
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-17 383	19 244
*	Čistý obrát za účetní období	869 957	1 070 683

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 6 Rozvaha 2014

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31+ 63) = ř. 67	001	672 133	-224 356	447 777	371 562
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	385 111	-223 681	161 430	151 664
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	31 939	-29 416	2 523	2 054
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007	31 939	-29 416	2 523	1 966
4	Ocenitelná práva	008				
5	Goodwill (+/-)	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	88
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	353 172	-194 265	158 907	149 610
B. II. 1	Pozemky	014	6 537		6 537	6 538
2	Stavby	015	168 515	-50 844	117 671	114 371
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	170 247	-138 143	32 104	27 214
4	Pěšitelské celky trvalých porostů	017				
5	Dospělé zvířata a jejich skupiny	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	5 278	-5 278	0	23
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 513		2 513	1 322
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	82		82	142
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	283 889	-675	283 214	216 627
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	140 033	0	140 033	120 114
C. I. 1	Materiál	033	56 871		56 871	46 502
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	32 813		32 813	19 024
3	Výrobky	035	48 759		48 759	53 049
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5	Zboží	037	516		516	53
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 074		1 074	1 486

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	113	0	113	139
C. II.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4 Pohledávky za společníky	043				
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	113		113	113
	6 Dohadné účty aktivní	045				
	7 Jiné pohledávky	046				26
	8 Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	117 380	-675	116 705	82 339
C. III.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	049	115 406	-441	114 965	80 167
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4 Pohledávky za společníky	052				
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6 Stát - daňové pohledávky	054	884		884	731
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	740		740	779
	8 Dohadné účty aktivní	056	98		98	65
	9 Jiné pohledávky	057	252	-234	18	597
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	26 363	0	26 363	14 035
C. IV.	1 Peníze	059	295		295	162
	2 Účty v bankách	060	26 068		26 068	13 753
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				120
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 133	0	3 133	3 271
D. I.	1 Náklady příštích období	064	1 789		1 789	1 731
	2 Komplexní náklady příštích období	065				
	3 Příjmy příštích období	066	1 344		1 344	1 540

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 66 + 87 + 121) = ř. 001	067	447 777	371 562
A	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87+88)	068	206 116	172 280
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	52 430	52 430
A. I.	1 Základní kapitál	070	52 430	52 430
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	0	0
A. II.	1 Ážio	074		
	2 Ostatní kapitálové fondy	075		
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077		
	5 Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	078		
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	079		
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	63	7 541
A. III.	1 Rezervní fond	081		7 447
	2 Statutární a ostatní fondy	082	63	94
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	119 656	96 214
A. IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let	084	119 656	96 214
	2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let (-)	086		
A. V.	1 Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 80 - 83 - 89 - 122) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	087	33 967	16 095
A. V.	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku (-)	088		
B	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	089	240 996	198 885
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	090	0	0
B. I.	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3 Rezerva na daň z příjmů	093		
	4 Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	095	13 907	7 578
B. II.	1 Závazky z obchodních vztahů	096		
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
	3 Závazky - podstatný vliv	098		
	4 Závazky ke společníkům	099		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6 Vydané dluhopisy	101		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8 Dohadné účty pasivní	103		
	9 Jiné závazky	104	8 060	2 132
	10 Odložený daňový závazek	105	5 847	5 446

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	122 799	70 132
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	48 258	40 792
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3	Závazky - podstatný vliv	109		
4	Závazky ke společníkům	110		
5	Závazky k zaměstnancům	111	22 805	10 031
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	8 924	5 606
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	8 027	2 777
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	23 640	8 846
9	Vydané dluhopisy	115		
10	Dohadné účty pasivní	116	4 438	741
11	Jiné závazky	117	6 707	1 339
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	104 290	121 175
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	17 274	15 234
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	87 016	105 941
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	665	397
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	288	375
2	Výnosy příštích období	124	377	22

Zdroj: Obchodní rejstřík



Příloha 7 Rozvaha 2016

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	001	871 181,00	229 575,00	641 606,00	575 917,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0,00	
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	003	510 042,00	229 290,00	280 752,00	249 660,00
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	004	31 537,00	27 781,00	3 756,00	2 318,00
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2	Ocenitelná práva	006	30 925,00	27 781,00	3 144,00	1 783,00
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007	30 925,00	27 781,00	3 144,00	1 783,00
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008				
3	Goodwill	009				
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	612,00	0,00	612,00	535,00
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012				
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	612,00		612,00	535,00
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)</b>	014	478 505,00	201 509,00	276 996,00	247 342,00
B. II. 1	<b>Pozemky a stavby</b>	015	215 655,00	59 531,00	156 124,00	155 985,00
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	6 537,00		6 537,00	6 537,00
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	209 118,00	59 531,00	149 587,00	149 448,00
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	255 337,00	137 715,00	117 622,00	90 416,00
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	4 263,00	4 263,00	0,00	0,00
	<i>B.II.4.1. Pěstelské celky trvalých porostů</i>	021				
	<i>B.II.4.2. Dospělé zvířata a jejich skupiny</i>	022				
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023	4 263,00	4 263,00	0,00	
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	3 250,00	0,00	3 250,00	941,00
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	1 809,00		1 809,00	308,00
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	1 441,00		1 441,00	633,00
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	027	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029				
3	Podíly - podstatný vliv	030				
4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031				
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035				
	<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036				

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	037	357 287,00	285,00	357 002,00	323 539,00
C. I.	<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	038	171 686,00	0,00	171 686,00	167 092,00
C. I. 1	<b>Materiál</b>	039	70 832,00		70 832,00	80 969,00
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	58 765,00		58 765,00	28 219,00
3	Výrobky a zboží	041	41 690,00	0,00	41 690,00	57 854,00
C.I.3.1.	Výrobky	042	40 367,00		40 367,00	57 436,00
C.I.3.2.	Zboží	043	1 323,00		1 323,00	418,00
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	399,00		399,00	50,00
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	046	147 491,00	285,00	147 206,00	134 427,00
C. II. 1	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	047	3 375,00	0,00	3 375,00	1 192,00
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	3 375,00	0,00	3 375,00	1 192,00
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	113,00		113,00	113,00
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	3 262,00		3 262,00	1 079,00
2	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	057	144 116,00	285,00	143 831,00	133 235,00
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	141 882,00	57,00	141 825,00	128 197,00
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	2 234,00	228,00	2 006,00	5 038,00
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 209,00		1 209,00	3 422,00
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	45,00		45,00	525,00
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	38,00		38,00	84,00
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	942,00	228,00	714,00	1 007,00
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)</b>	068	0,00	0,00	0,00	0,00
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	071	38 110,00	0,00	38 110,00	22 020,00
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	359,00		359,00	334,00
2	Peněžní prostředky na účtech	073	37 751,00		37 751,00	21 686,00
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	074	3 852,00	0,00	3 852,00	2 718,00
D. I. 1	Náklady příštích období	075	2 534,00		2 534,00	1 880,00
2	Komplexní náklady příštích období	076				
3	Příjmy příštích období	077	1 318,00		1 318,00	838,00

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	078	641 606,00	575 917,00
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)</b>	079	317 237,00	266 344,00
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	080	52 430,00	52 430,00
1	Základní kapitál	081	52 430,00	52 430,00
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082		
3	Změny základního kapitálu	083		
A. II.	<b>Ážio (ř. 85 až 86)</b>	084	0,00	0,00
A. II. 1	Ážio	085		
2	Kapitálové fondy	086	0,00	0,00
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087		
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088		
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090		
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091		
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)</b>	092	172,00	92,00
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093		
2	Statutární a ostatní fondy	094	172,00	92,00
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 až 98)</b>	095	213 672,00	153 473,00
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	213 672,00	153 473,00
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))</b>	099	50 963,00	60 349,00
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	100		
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	324 323,00	309 524,00
B. I.	<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102	216,00	326,00
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2	Rezerva na daň z příjmů	104		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4	Ostatní rezervy	106	216,00	326,00
C.	<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	324 107,00	309 198,00
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)</b>	108	79 139,00	56 309,00
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0,00	0,00
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111		
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	62 880,00	47 494,00
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4	Závazky z obchodních vztahů	114		
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7	Závazky - podstatný vliv	117		
8	Odložený daňový závazek	118	10 216,00	7 513,00
9	Závazky - ostatní	119	6 043,00	1 302,00
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120		
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121		
	C.I.9.3. Jiné závazky	122	6 043,00	1 302,00

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
C. II.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	123	244 968,00	252 889,00
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0,00	0,00
	<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125		
	<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126		
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	131 980,00	134 542,00
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	20 162,00	12 919,00
4	Závazky z obchodních vztahů	129	58 956,00	77 666,00
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7	Závazky - podstatný vliv	132		
8	Závazky ostatní	133	33 870,00	27 762,00
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134		
	<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135		
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	15 567,00	10 920,00
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	7 724,00	6 597,00
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	3 135,00	3 700,00
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	6 130,00	5 589,00
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	1 314,00	956,00
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	141	46,00	49,00
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	25,00	21,00
2	Výnosy příštích období	143	21,00	28,00

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 8 Rozvaha 2018

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>1 328 078</b>	<b>288 314</b>	<b>1 039 764</b>	<b>912 553</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>02</b>				
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>885 883</b>	<b>287 985</b>	<b>597 898</b>	<b>494 019</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)</b>	<b>04</b>	<b>35 144</b>	<b>32 501</b>	<b>2 643</b>	<b>4 238</b>
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05				
2.	Ocenitelná práva	06	34 878	32 501	2 377	3 855
2.1.	Software	07	34 878	32 501	2 377	3 855
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08				
3.	Goodwill	09				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	266		266	383
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	266		266	383
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	<b>14</b>	<b>850 739</b>	<b>255 484</b>	<b>595 255</b>	<b>489 781</b>
1.	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>15</b>	<b>454 157</b>	<b>69 671</b>	<b>384 486</b>	<b>158 383</b>
1.1.	Pozemky	16	6 538		6 538	6 538
1.2.	Stavby	17	447 619	69 671	377 948	151 845
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	387 018	181 598	205 420	148 527
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
4.	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>20</b>	<b>4 215</b>	<b>4 215</b>		
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	4 215	4 215		
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	5 349		5 349	182 871
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	2 188		2 188	19 463
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	3 161		3 161	163 408

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b>	<b>27</b>				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
3.	Podíly – podstatný vliv	30				
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>34</b>				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>439 076</b>	<b>329</b>	<b>438 747</b>	<b>415 349</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>38</b>	<b>212 106</b>		<b>212 106</b>	<b>196 253</b>
1.	Materiál	39	91 279		91 279	87 185
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	81 737		81 737	63 942
3.	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>41</b>	<b>39 090</b>		<b>39 090</b>	<b>44 630</b>
3.1.	Výrobky	42	36 442		36 442	42 282
3.2.	Zboží	43	2 648		2 648	2 348
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				496
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	<b>195 692</b>	<b>329</b>	<b>195 363</b>	<b>186 957</b>
1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>47</b>	<b>13 702</b>		<b>13 702</b>	<b>20 459</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>52</b>	<b>13 702</b>		<b>13 702</b>	<b>20 459</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	53				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	101		101	113
5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
5.4.	Jiné pohledávky	56	13 601		13 601	20 346

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>57</b>	181 990	329	181 661	166 498
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	160 631	329	160 302	144 216
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>61</b>	21 359		21 359	22 282
4.1.	Pohledávky za společníky	62				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	13 174		13 174	4 908
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	700		700	967
4.5.	Dohadné účty aktivní	66				4
4.6.	Jiné pohledávky	67	7 485		7 485	16 403
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>68</b>				
3.1.	Náklady příštích období	69				
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70				
3.3.	Příjmy příštích období	71				
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>72</b>				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74				
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>75</b>	31 278		31 278	32 139
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	364		364	216
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	30 914		30 914	31 923
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>78</b>	3 119		3 119	3 185
1.	Náklady příštích období	79	2 658		2 658	2 749
2.	Komplexní náklady příštích období	80				
3.	Příjmy příštích období	81	461		461	436

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	<b>01</b>	1 039 764	912 553
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	<b>02</b>	398 985	390 653
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	<b>03</b>	52 430	52 430
1.	Základní kapitál	04	52 430	52 430
2.	Vlastní podíly (-)	05		
3.	Změny základního kapitálu	06		
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b> (součet A.II.1. + A.II.2.)	<b>07</b>		
1.	Ážio	08		
2.	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>09</b>		
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10		
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11		
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12		
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13		
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14		
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (A.III.1. + A.III.2.)	<b>15</b>	247	181
1.	Ostatní rezervní fondy	16		
2.	Statutární a ostatní fondy	17	247	181
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b> (A.IV.1. + A.IV.2.)	<b>18</b>	337 892	264 485
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	337 892	264 485
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	8 416	73 557
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (součet B. + C.)	<b>23</b>	640 659	521 817
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b> (součet B.1. až B.4.)	<b>24</b>	216	216
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25		
2.	Rezerva na daň z příjmů	26		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27		
4.	Ostatní rezervy	28	216	216
<b>C.</b>	<b>Závazky</b> (součet C.I. + C.II. + C.III.)	<b>29</b>	640 443	521 601
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b> (součet C. I.1. až C.I.9.)	<b>30</b>	271 140	187 272
1.	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>31</b>		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32		
1.2.	Ostatní dluhopisy	33		



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	216 457	170 719
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35		
4.	Závazky z obchodních vztahů	36		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38		
7.	Závazky - podstatný vliv	39		
8.	Odložený daňový závazek	40	15 283	13 180
9.	<b>Závazky - ostatní</b>	41	39 400	3 373
9.1.	Závazky ke společníkům	42		
9.2.	Dohadné účty pasivní	43		
9.3.	Jiné závazky	44	39 400	3 373
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>45</b>	<b>369 303</b>	<b>334 329</b>
1.	<b>Vydané dluhopisy</b>	46		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47		
1.2.	Ostatní dluhopisy	48		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	209 776	172 467
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	15 599	7 925
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	104 097	125 393
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53		
7.	Závazky - podstatný vliv	54		
8.	<b>Závazky ostatní</b>	<b>55</b>	<b>39 831</b>	<b>28 544</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	56		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	14 136	12 747
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	8 470	7 459
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	2 347	2 095
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	7 053	5 046
8.7.	Jiné závazky	62	7 825	1 197
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)</b>	<b>63</b>		
1.	Výdaje příštích období	64		
2.	Výnosy příštích období	65		
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)</b>	<b>66</b>	<b>120</b>	<b>83</b>
1.	Výdaje příštích období	67	93	52
2.	Výnosy příštích období	68	27	31

Zdroj: Obchodní rejstřík

Příloha 9 Rozvaha 2020

	31.12.2020			31.12.2019
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 256 953</b>	<b>353 612</b>	<b>903 341</b>	<b>971 679</b>
<b>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B. Stálá aktiva</b>	<b>856 495</b>	<b>353 565</b>	<b>502 930</b>	<b>536 992</b>
<b>I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>35 693</b>	<b>34 453</b>	<b>1 240</b>	<b>2 132</b>
1. Nehmotné výsledky vývoje				
2. Ocenitelná práva	35 396	34 453	943	1 865
2.1. Software	35 396	34 453	943	1 865
2.2. Ostatní ocenitelná práva				
3. Goodwill				
4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý majetek	297		297	267
5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	297		297	267
<b>II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>820 802</b>	<b>319 112</b>	<b>501 690</b>	<b>536 860</b>
1. Pozemky a stavby	411 255	71 839	339 416	346 299
1.1. Pozemky	5 836		5 836	5 836
1.2. Stavby	405 419	71 839	333 580	342 463
2. Hmotné movité věci a jejich soubory	403 110	243 356	159 754	184 323
3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	3 917	3 917		
4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů				
4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny				
4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 917	3 917		
5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 520		2 520	4 238
5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9		9	2 238
5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 511		2 511	2 000
<b>III. Dlouhodobý finanční majetek</b>				
1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3. Podíly - podstatný vliv				
4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6. Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek				
7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>396 475</b>	<b>47</b>	<b>396 428</b>	<b>428 382</b>
<b>I. Zásoby</b>	<b>172 868</b>		<b>172 868</b>	<b>225 618</b>
1. Materiál	88 572		88 572	85 771
2. Nedokončená výroba a polotovary	56 499		56 499	87 833
3. Výrobky a zboží	27 797		27 797	45 432
3.1. Výrobky	26 128		26 128	35 053
3.2. Zboží	1 669		1 669	10 379
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5. Poskytnuté zálohy na zásoby				6 582
<b>II. Pohledávky</b>	<b>197 858</b>	<b>47</b>	<b>197 811</b>	<b>198 539</b>
1. Dlouhodobé pohledávky	7 899		7 899	21 160
1.1. Pohledávky z obchodních vztahů				
1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
1.3. Pohledávky - podstatný vliv				
1.4. Odložená daňová pohledávka				
1.5. Pohledávky - ostatní	7 899		7 899	21 160
1.5.1. Pohledávky za společníky				
1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	101		101	101
1.5.3. Dohadné účty aktivní				
1.5.4. Jiné pohledávky	7 798		7 798	21 059
2. Krátkodobé pohledávky	189 959	47	189 912	177 379
2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	187 902	47	187 855	162 180
2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.3. Pohledávky - podstatný vliv				
2.4. Pohledávky - ostatní	2 057		2 057	15 199

2.4.1.	Pohledávky za společnosti			
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	52	52	5 888
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	72	72	299
2.4.5.	Dohadné účty aktivní	72	72	72
2.4.6.	Jiné pohledávky	1 861	1 861	8 940
<b>III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>			
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek			
<b>IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>25 749</b>	<b>25 749</b>	<b>4 225</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	309	309	254
2.	Peněžní prostředky na účtech	25 440	25 440	3 971
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>3 983</b>	<b>3 983</b>	<b>4 305</b>
1.	Náklady příštích období	2 799	2 799	3 303
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	1 184	1 184	1 002

	31.12.2020	31.12.2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>903 341</b>	<b>971 679</b>
Vlastní kapitál	400 774	418 179
<b>Základní kapitál</b>	<b>52 430</b>	<b>52 430</b>
Základní kapitál	52 430	52 430
Vlastní podíly (-)		
Změny základního kapitálu		
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>		
Ážio		
Kapitálové fondy		
Ostatní kapitálové fondy		
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>325</b>	<b>347</b>
Ostatní rezervní fondy		
Statutární a ostatní fondy	325	347
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>365 402</b>	<b>346 158</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrzená ztrata minulých let	365 402	346 158
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>-17 383</b>	<b>19 244</b>
<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílů na zisku (-)</b>		
<b>Cizí zdroje</b>	<b>501 491</b>	<b>553 458</b>
<b>Rezervy</b>		
Rezerva na důchody a podobné závazky		
Rezerva na daň z příjmů		
Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
Ostatní rezervy		
<b>Závazky</b>	<b>501 491</b>	<b>553 455</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>216 545</b>	<b>222 191</b>
Vydané dluhopisy		
Vyměnitelné dluhopisy		
Ostatní dluhopisy		
Závazky k úvěrovým institucím	171 280	170 620
Dlouhodobé přijaté zálohy		
Závazky z obchodních vztahů		
Dlouhodobé směnky k úhradě		
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
Závazky - podstatný vliv		
Odložený daňový závazek	15 936	19 855
Závazky - ostatní	29 329	31 716
Závazky ke společníkům		
Dohadné účty pasivní		
Jiné závazky	29 329	31 716
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>284 946</b>	<b>331 264</b>
Vydané dluhopisy		
Vyměnitelné dluhopisy		
Ostatní dluhopisy		
Závazky k úvěrovým institucím	183 929	165 853
Krátkodobé přijaté zálohy	5 710	32 743
Závazky z obchodních vztahů	56 642	90 093
Krátkodobé směnky k úhradě		
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
Závazky - podstatný vliv		
Závazky - ostatní	38 665	42 575
Závazky ke společníkům		
Krátkodobé finanční výpomoci		
Závazky k zaměstnancům	11 869	12 608
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 046	7 379
Stát - daňové závazky a dotace	2 650	6 488
Dohadné účty pasivní	7 907	8 559
Jiné závazky	9 193	7 541
Časové rozlišení pasív	1 076	48
Výdaje příštích období	538	40
Výnosy příštích období	538	5

Zdroj: Obchodní rejstřík



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Řešená problematika



### úvod

Společnost ABC má hlavní sídlo a výrobní halu má v Královéhradeckém kraji, druhou výrobní halu provozuje na Slovensku.

### problém

Identifikovat slabé a silné stránky, predikovat budoucí hospodaření podniku.

### přístup

Zhodnotit finanční řízení a strategii na základě dostupných výkazů.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Postup řešení

### zdroj

Zkoumaná společnost se věnuje specifickým dodávkám pro automobilový průmysl.

### získávání

Data jsou použita z primárních zdrojů a veřejně dostupných výkazů.

### zpracování

Z těchto dat byly provedeny výpočty a následně grafy.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že rentabilita klesá.

- Co se týče likvidity, své prostředky nevyužívá efektivně
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
  - Doba obratu pohledávek je vysoká – rostoucí.
  - Vývoj indikuje jistotu poptávky po vozech.
  - Největší nárok budoucna bude kladen na technologický rozvoj.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Výsledky práce – Ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	4%	8%	10%	8%	8%	1%	2%	-2%
ROE	9%	16%	23%	16%	19%	2%	5%	-4%
ROI	7%	13%	22%	15%	14%	2%	3%	-2%
ROS	2%	6%	8%	6%	9%	1%	2%	-2%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Vysoká škola ekonomie a managementu

Miroslava Šimůnková 2023 5

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Výsledky práce – Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotová likvidita	1,38	1,17	0,62	0,76	0,66	0,61	6,39	7,62
Okamžitá likvidita	-	-	-	-	-	-	-	-
Běžná likvidita	3,09	2,31	1,28	1,46	1,24	1,19	13,51	13,52

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Vysoká škola ekonomie a managementu

Miroslava Šimůnková 2023 6

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Výsledky práce – Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,93	1,23	1,28	1,25	0,94	0,82	0,91	0,81
Doba obratu pohledávek	41,44	76,42	65,75	65,82	78,83	82,00	80,52	97,29
Obrat zásob	5,96	3,93	4,41	4,69	4,35	4,04	3,93	4,23
Obrat stálých aktiv	4,72	3,41	2,95	2,87	1,73	1,43	1,65	1,46
Doba obratu krátkodobých	35,29	80,41	123,69	109,53	140,96	155,01	12,86	14,43
Doba obratu zásob	50,64	58,78	67,77	84,44	82,75	89,03	91,51	85,03

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Vysoká škola ekonomie a managementu

Miroslava Šimůnková 2023 7

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



**1. Firma by měla zlepšit práci se zásobami, lépe řídit.**



**2. Zaměření se na nábor nových zaměstnanců a investice do nových technologií.**



**3. Z ekonomického hlediska s příchodem Green Deal modernizovat výrobu co nejdříve, s předstihem, konkurenční výhoda.**




Vysoká škola ekonomie a managementu

Miroslava Šimůnková 2023 8

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)



## Závěr

-  Z hlediska strategie se více zaměřit na klesající rentabilitu, vyšší zadluženost.
-  Novým řešením jsou včasné investice a využití svého silného jména.
-  Včasné investice rozložit vyšší finanční nároky v čase.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)