

Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko a.s.

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Bc. Marcela Basovníková, Ph.D.

Bc. Leoš Kozohorský

Brno 2016

Na tomto místě bych velice rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Bc. Marcele Basovníkové, Ph.D. za ochotu při konzultacích postupu při psaní této diplomové práce. Rád bych na tomto místě také poděkoval pánům Ing. Vojtěchovi Pánikovi a Stephenovi Paulovi Ayresovi, jakožto zástupcům vedení společnosti METRA Blansko a.s., za cenné rady a přístup nejen k účetním informacím společnosti.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko a.s.** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2016

Abstract

Kozohorský, L. *Long-term financial plan of company METRA Blansko a.s.* Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

The goal of this diploma thesis is to propose a long-term financial plan of company METRA Blansko. The long-term financial plan in this diploma thesis is made in three variants of company's potential future development – pessimistic variant, realistic variant and optimistic variant. Long-term financial plan is made for 2016 - 2020 period. Emphasis is placed on assessing the financial situation of the company and its possible improvement suggestions.

Keywords

Long-term financial plan, Financial analysis, Strategic analysis, Competition analysis, Net working capital, Value drivers.

Abstrakt

Kozohorský, L. *Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko a.s.* Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko. Dlouhodobý finanční plán v této diplomové práci je zpracován ve třech variantách jejího potenciálního dalšího vývoje – pesimistické variantě, realistické variantě a optimistické variantě. Dlouhodobý finanční plán je zpracován pro roky 2016 – 2020. Důraz je kladen na zhodnocení finanční situace společnosti a na návrhy jejího případného zlepšení.

Klíčová slova

Dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, strategická analýza, analýza konkurenčního postavení, Čistý pracovní kapitál, generátory hodnoty.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	12
1 Úvod a cíl práce	15
1.1 Úvod	15
1.2 Cíl práce.....	16
2 Metodika	17
3 Literární rešerše	20
3.1 Strategická analýza	20
3.2 Vymezení strategické analýzy a její struktura.....	20
3.2.1 SWOT analýza.....	21
3.2.2 Analýza vnějšího potenciálu – Okolí podniku a relevantní trh	21
3.2.3 Analýza konkurenční síly podniku	25
3.2.4 Závěry pro hodnocení perspektivnosti podniku a prognózu růstu tržeb.....	29
3.2.5 Databáze Amadeus – možný nástroj pro sestavení a analýzu relevantního trhu	30
3.3 Finanční analýza.....	31
3.3.1 Vstupy finanční analýzy	32
3.3.2 Kategorie zisku.....	33
3.3.3 Horizontální a vertikální analýza	34
3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů	34
3.4 Čistý pracovní kapitál	36
3.4.1 Kategorizace čistého pracovního kapitálu.....	37
3.4.2 Složky čistého pracovního kapitálu.....	38
3.4.3 Řízení pracovního kapitálu	40
3.4.4 Plánování čistého pracovního kapitálu	41
3.5 Dlouhodobý finanční plán	44
3.5.1 Generátory hodnoty.....	44
3.5.2 Další doporučení k sestavení dlouhodobého finančního plánu.....	46

4	Vlastní práce	48
4.1	Představení společnosti METRA Blansko, a.s.	48
4.2	Strategická analýza	50
4.2.1	Relevantní trh společnosti METRA Blansko	50
4.2.2	Velikost relevantního trhu a tržní podíly na relevantním trhu	51
4.2.3	Analýza relevantního trhu a konkurenčního postavení METRA Blansko.....	52
4.2.4	SWOT analýza společnosti METRA Blansko	54
4.3	Predikce tržeb pro účely dlouhodobého finančního plánu	56
4.3.1	Predikce tržeb pro pesimistickou variantu vývoje	58
4.3.2	Predikce tržeb pro realistickou variantu.....	58
4.3.3	Predikce tržeb pro realistickou variantu.....	59
4.3.4	Sumarizace predikce tržeb	60
4.4	Finanční analýza společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015	60
4.4.1	Struktura rozvahy – struktura aktiv a pasiv	60
4.4.2	Ukazatele aktivity společnosti METRA Blansko.....	64
4.4.3	Ukazatele likvidity společnosti METRA Blansko	66
4.4.4	Ukazatele rentability společnosti METRA Blansko	68
4.4.5	Ukazatele zadluženosti společnosti METRA Blansko	70
4.4.6	Zhodnocení finanční situace společnosti METRA Blansko	73
4.5	Čistý pracovní kapitál	73
4.5.1	Určení výše potřeby čistého pracovního kapitálu.....	76
4.5.2	Optimalizace čistého pracovního kapitálu a jeho predikce	77
4.5.3	Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020	78
4.6	Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko	81
4.6.1	Predikce tržeb.....	81
4.6.2	Predikce nákladů.....	83
4.6.3	Predikovaný provozní výsledek hospodaření.....	84
4.6.4	Plán investic a odpisů.....	85
4.6.5	Plán pracovního kapitálu	87
4.6.6	Plán financování	87

4.6.7	Predikované finanční výkazy společnosti METRA Blansko pro období 2016 – 2020.....	90
4.6.8	Finanční výkazy pro pesimistickou variantu.....	90
4.6.9	Finanční výkazy pro realistickou variantu	92
4.6.10	Finanční výkazy pro optimistickou variantu.....	94
4.7	Zhodnocení predikované finanční situace společnosti METRA Blansko na období 2016 – 2020.....	96
5	Diskuze výsledků a navrhovaná opatření	103
6	Závěr	111
7	Literatura	112
7.1	Knižní zdroje	112
7.2	Internetové zdroje.....	113
A	Exporty z databáze AMADEUS k analýze relevantního trhu	116
B	Neauditované výkazy společnosti k 31. 12.2015	121
C	Pracovní kapitál – predikce pohledávek pesimistická varianta	127
D	Pracovní kapitál – predikce závazků pesimistická varianta	128
E	Pracovní kapitál – predikce pohledávek realistická varianta	129
F	Pracovní kapitál – predikce závazků realistická varianta	130
G	Pracovní kapitál – predikce pohledávek optimistická varianta	131
H	Pracovní kapitál – predikce závazků optimistická varianta	132
I	Aktiva společnosti 2005 - 2014	133
J	Pasiva společnosti 2005 – 2014	137
K	Výkaz zisku a ztráty 2005 – 2014	141

Seznam obrázků

Obr. 1	Životní cyklus podniku (Life cycle of a firmy)	27
Obr. 2	Skupina BEC Investment	49
Obr. 3	Hodnocení vztahů ve SWOT analýze	55
Obr. 4	Sumarizace predikce tržeb	60
Obr. 5	Struktura aktiv společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015	61
Obr. 6	Struktura pasiv společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015	61
Obr. 7	Struktura dlouhodobého majetku společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	62
Obr. 8	Struktura oběžných aktiv společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	62
Obr. 9	Struktura vlastního kapitálu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	63
Obr. 10	Struktura cizích zdrojů společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	64
Obr. 11	Ukazatele obratu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	65
Obr. 12	Ukazatele doby obratu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	66
Obr. 13	Ukazatele likvidity společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	67
Obr. 14	Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál společnosti METRA Blansko 2005 – 2015	68
Obr. 15	Ukazatele rentability – 1. Část	69
Obr. 16	Ukazatele rentability – 2. Část	70
Obr. 17	Doba splácení dluhu	71
Obr. 18	Ukazatele zadluženosti	72

Obr. 19	Úrokové krytí	72
Obr. 20	Struktura oběžných aktiv společnosti METRA Blansko	73
Obr. 21	Krátkodobé závazky společnosti	74
Obr. 22	Pracovní kapitál METRA Blansko 2011 – 2015	74
Obr. 23	Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2011 – 2015	75
Obr. 24	Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál po úpravě	76
Obr. 25	Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020	79
Obr. 26	Struktura čistého pracovního kapitálu – pesimistická varianta	80
Obr. 27	Struktura čistého pracovního kapitálu – realistická varianta	80
Obr. 28	Struktura čistého pracovního kapitálu – optimistická varianta	81
Obr. 29	Provozní výsledky hospodaření pro jednotlivé varianty	85
Obr. 30	Plán odpisů pro roky 2016 – 2020	87
Obr. 31	Bilanční sumy jednotlivých variant	96
Obr. 32	Zisky po zdanění jednotlivých variant	97
Obr. 33	Obrat aktiv jednotlivých variant	97
Obr. 34	Obrat zásob jednotlivých variant	98
Obr. 35	Běžná likvidita jednotlivých variant	98
Obr. 36	Okamžitá likvidita jednotlivých variant	99
Obr. 37	ROE jednotlivých variant	100
Obr. 38	ROA jednotlivých variant	101
Obr. 39	Úrokové krytí jednotlivých variant	101
Obr. 40	Míra zadluženosti jednotlivých variant	102
Obr. 41	Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál po úpravě	105

Obr. 42	Okamžitá likvidita jednotlivých variant	106
Obr. 43	Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020	107
Obr. 44	Bilanční sumy jednotlivých variant v letech 2016 – 2020	108
Obr. 45	Zisky po zdanění jednotlivých variant v letech 2016 – 2020	108
Obr. 46	Obrat aktiv jednotlivých variant v letech 2016 až 2020	109
Obr. 47	Okamžitá likvidita jednotlivých variant	109
Obr. 48	Ukazatele ROE jednotlivých variant	110
Obr. 49	Míra zadluženosti jednotlivých variant	110

Seznam tabulek

Tab. 1	Bostonská matice vyhodnocení perspektivnosti podniku	30
Tab. 2	Přiřazení výkonových položek k položkám pracovního kapitálu	42
Tab. 3	Analýza čistého pracovního kapitálu – relativní hodnoty	43
Tab. 4	Relevantní trh, jeho velikost a tržní podíly jednotlivých společností 2010-2014	51
Tab. 5	Průměrné tržní podíly na relevantním trhu	52
Tab. 6	Vstupy SWOT analýzy	54
Tab. 7	Hodnocení vlivu faktorů	55
Tab. 8	Odhad velikosti relevantního trhu pro roky 2015 – 2020 v tis. Kč	57
Tab. 9	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě	58
Tab. 10	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v realistické variantě v tis. Kč	59
Tab. 11	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v optimistické variantě v tis. Kč	59
Tab. 12	Ukazatele aktivity	65
Tab. 13	Ukazatele likvidity	67
Tab. 14	Ukazatele rentability	69
Tab. 15	Ukazatele zadluženosti	71
Tab. 16	Predikce výše zásob	77
Tab. 17	Predikce výše pohledávek	78
Tab. 18	Predikce výše závazků	78
Tab. 19	Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020	79

Tab. 20	Predikce tržeb – pesimistická varianta	82
Tab. 21	Predikce tržeb – realistická varianta	82
Tab. 22	Predikce tržeb - optimistická varianta	82
Tab. 23	Predikce nákladů – pesimistická varianta	83
Tab. 24	Predikce nákladů – realistická varianta	83
Tab. 25	Predikce nákladů - optimistická varianta	84
Tab. 26	Provozní výsledky hospodaření pro jednotlivé varianty vývoje	84
Tab. 27	Plán investic společnosti METRA Blansko v období let 2016 - 2020	86
Tab. 28	Plán odpisů současného dlouhodobého majetku společnosti	86
Tab. 29	Plán odpisů majetku, do kterého společnost plánuje investovat v roce 2017	86
Tab. 30	Plán odpisů dlouhodobého majetku pro období 2016 - 2020	86
Tab. 31	Plán financování – pesimistická varianta	88
Tab. 32	Plán financování – realistická varianta	88
Tab. 33	Plán financování – optimistická varianta	89
Tab. 34	Plán financování – dlouhodobé závazky	90
Tab. 35	Plán financování – dlouhodobé pohledávky	90
Tab. 36	Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu	90
Tab. 37	Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu	91
Tab. 38	Rozvaha 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu	91
Tab. 39	Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro realistickou variantu	92
Tab. 40	Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro realistickou variantu	93

Tab. 41	Rozvaha 2016 - 2020 pro realistickou variantu	93
Tab. 42	Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro optimistickou variantu	94
Tab. 43	Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro optimistickou variantu	94
Tab. 44	Rozvaha 2016 - 2020 pro optimistickou variantu	95
Tab. 45	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě	104
Tab. 46	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v realistické variantě	104
Tab. 47	Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v optimistické variantě	104

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Roky 2015 a 2016 zdají se být přelomovými pro mnohé společnosti nejen v České republice. Globální ekonomika má za sebou nejhlubší hospodářskou depresi od Velké hospodářské deprese ve 30. letech 20. století. Pro většinu společností byla tato hospodářská deprese něco jako křest ohněm. V globálním hledisku mnoho společností zkrachovalo a mnoho lidí přišlo o práci. Rok 2015 zdá se být rokem, kdy se globální ekonomická situace stabilizovala, a byl nastartován globální ekonomický růst.

Společnost METRA Blansko a.s. je společnost zabývající se výrobou a prodejem měřicích a elektrických zařízení. Společnost byla založena roku 1911 blanenským strojním inženýrem Erichem Roučkou a má tak více než stoletou tradici. Tradiční český průmysl je v období od roku 1989, kdy započala velká restrukturalizace celé české ekonomiky, v postupném úpadku. Tyto skutečnosti vedly k samotnému nápadu zpracovat diplomovou práci právě na dané téma.

Diplomová práce si klade za cíl sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti na roky 2016 až 2020. Do společnosti METRA Blansko a.s. v roce 2009 kapitálově vstoupila skupina BEC Investment. V té době se společnost kromě svého původního předmětu činnosti zabývala i dalšími předměty činnosti, jako bylo lisování a zpracování plastů, výroba tabulí a další činnosti. Skupina BEC Investment započala po svém vstupu do společnosti proces její restrukturalizace. V průběhu let bylo od společnosti METRA Blansko odštěpeno několik společností, které převzaly předměty činnosti, které nebyly původním předmětem činnosti společnosti. Společnost totiž byla hluboce ztrátová a takřka bez fungujícího vedení. V průběhu let se postupně ze všech odštěpených společností podařilo skupině BEC Investment udělat ziskové a fungující podniky. V roce 2015 vrcholí ve společnosti METRA Blansko proces její restrukturalizace, kdy byla odštěpena poslední nadbytečná část a společnost po delší době také dosáhla účetního zisku.

Společnost ovšem netvoří dlouhodobé finanční plány. Finanční vedení společnosti METRA Blansko sestavuje pouze roční rozpočty, a to za použití nevhodné metodiky, kdy není možná téměř žádná zpětná vazba. V současné době ve společnosti probíhají přípravy nového reportingového systému tak, aby tyto roční rozpočty byly využitelné pro finanční řízení společnosti. Dlouhodobý finanční plán by měl společnosti dopomoci dosáhnout a sledovat průběžné finanční cíle, které lze dovodit a převzít z této diplomové práce.

Dlouhodobé finanční plánování by mělo společnosti dopomoci k prosperitě v delším časovém horizontu. Společnost METRA Blansko je tradiční společností a zaměstnavatelem nejen v regionu Blanenska, ale historicky měla velký vliv i v rámci České republiky. Je tedy důležité, aby tradiční česká průmyslová společnost prosperovala a byla stabilní, protože je tradičním zaměstnavatelem desítek až stovek lidí v regionu Blanenska a nebyla-li by fungující a prosperující, znamena-

lo by to pro region velké potíže. I z hlediska těchto faktorů by měl být dlouhodobý finanční plán sestavený v této diplomové práci ku prospěchu věci.

Diplomová práce je členěna na několik částí. Nejdůležitějšími částmi jsou Literární rešerše a Vlastní práce. Kapitola Literární rešerše si klade za cíl zmapovat literární zdroje a metodiky doposud zpracované na dané téma a další parciální analýzy, které diplomová práce používá.

Kapitola Vlastní práce je pak členěna na dílčí kapitoly podle jednotlivých analytických činností, které byly nutné k sestavení dlouhodobého finančního plánu v rámci této diplomové práce. Kapitola Vlastní práce je členěna na tyto dílčí kapitoly. V první kapitole je představena samotná společnost METRA Blansko. Další z nich je nazvaná Strategická analýza. V rámci této kapitoly je identifikován a analyzován relevantní trh společnosti a provedena SWOT analýza společnosti. Další podkapitola je nazvaná Predikce tržeb pro účely dlouhodobého finančního plánu. Zde je popsána metodika přístupu k výpočtu této predikce a jsou zde stanoveny tržby společnosti pro jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu pro roky 2016 – 2020. Další podkapitola je věnována finanční analýze společnosti. Je zde kladen důraz na strukturu aktiv a pasiv společnosti a na analýzu poměrových ukazatelů. V další podkapitole je následně samostatně analyzován čistý pracovní kapitál. Této problematice je věnována samostatná kapitola, protože položka čistého pracovního kapitálu společnosti byla dlouhodobě záporná. V rámci této kapitoly je i navržena jednoduchá optimalizace čistého pracovního kapitálu tak, aby došlo ke zlepšení této položky v následujících letech. Navržená řešení jsou následně implementována do dlouhodobého finančního plánu. Následně je v diplomové práci umístěna stěžejní kapitola, a to kapitola věnovaná samotnému sestavení dlouhodobého finančního plánu. Výstupem této kapitoly jsou predikované finanční výkazy pro jednotlivé varianty jejího vývoje pro roky 2016 – 2020. Poslední podkapitolou této části je stručná finanční analýza predikovaných finančních výkazů.

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko a.s. ve třech variantách jejího potenciálního vývoje, a to pesimistické variantě, realistické variantě a optimistické variantě. Jednotlivé varianty jejího vývoje se liší dosaženým podílem na relevantním trhu společnosti. Dlouhodobý finanční plán je sestaven pro období let 2016 – 2020. Dílčím cílem je vytvoření metodiky pro společnost obdobného charakteru. Dalšími dílčími cíli jsou zhodnocení finanční situace společnosti, analýza jejího konkurenčního postavení a optimalizace dosud záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu.

2 Metodika

Diplomová práce s názvem Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko a.s. je rozdělen do dvou základních částí, a to Literární rešerše a Vlastní práce.

V části Literární rešerše jsou představeny metodické přístupy k jednotlivým analýzám, které jsou v diplomové práci použity. Je zde popsána metodika stanovení SWOT analýzy, která je poté ve Vlastní práci aplikována metodickými materiály portálu Vlastní cesta. Metodické materiály portálu Vlastní cesta byly v praxi použité ke SWOT analýzám takových podniků jako je Barum Continental či při tvorbě SWOT analýz veřejných projektů, jako byla tvorba Koncepce požární prevence České republiky, kterou vytvářel Hasičský záchranný sbor České republiky. Součástí kapitoly Strategická analýza je také popis metodiky sestavení, analýzy a prognózy relevantního trhu. Následují popisy metodiky finanční analýzy, kde je kladen důraz na analýzu poměrových ukazatelů společnosti. Další podkapitola je věnována složení, analýze a optimalizaci čistého pracovního kapitálu, která je následována kapitolou věnovanou metodice samotného sestavování dlouhodobého finančního plánu.

Vlastní práce je zahájena kapitolou, ve které je popsán samotný předmět analýz zpracovávaných v této diplomové práci, a to společnost METRA Blansko. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, popis skupiny, jejíž je společnost METRA Blansko součástí a je zde nastíněn proces restrukturalizace společnosti, který ve společnosti probíhá od roku 2009. Proces restrukturalizace je prováděn zejména odštěpováním nepůvodních divizí společnosti METRA Blansko tak, aby se mohla věnovat a specializovat se pouze na svůj původní produkt, a to měřicí techniku. Tento proces restrukturalizace ovšem není v práci detailněji popsán.

V kapitole Strategická analýza je nejdříve sestaven a analyzován relevantní trh společnosti. Relevantní trh je sestaven za konzultace s vedením společnosti METRA Blansko, a to pomocí sestavení seznamu hlavních konkurentů společnosti METRA Blansko jejím předsedou představenstva. Tento relevantní trh je následně sestaven a analyzován v rámci finanční databáze AMADEUS, kde jsou analyzovány základní finanční údaje o společnostech a hodnoty jejich poměrových ukazatelů finanční analýzy za období let 2010 – 2013.

Další kapitola je věnována predikci tržeb. Pro predikci tržeb nebyly bohužel v případě společnosti METRA Blansko použitelné žádné statistické či ekonometrické analýzy, zejména tedy relevantní analýzy v podobě regresních analýz časových řad. Důvodem faktu zmíněného v předchozí větě je především v metodice již zmiňovaný proces restrukturalizace společnosti METRA Blansko. Proces restrukturalizace, prostřednictvím odštěpování jednotlivých závodů, měl v posledních letech za následek také to, že subjektu METRA Blansko se rapidně snižovaly její tržby. To je důsledkem především již zmiňovaného odštěpování závodů. Autor tedy nebyl schopen identifikovat relevantní proměnné pro vytvoření regresní analýzy. Pro predikci tržeb v této diplomové práci byla z dříve zmíněných důvodů zvolena vlastní metodika. Metodicky je vycházeno z velikosti relevantního trhu a předpokládaného tržního podílu, který si společnost METRA Blansko v té dané variantě

za dále zmíněných podmínek v průměru po následujících pět let udrží. Predikce tržeb společnosti METRA Blansko je tvořena pro období 2016 – 2020, tedy po období, pro které je stanovován celý dlouhodobý finanční plán. Pro stanovení velikosti tržeb společnosti METRA Blansko je klíčový její tržní podíl v roce 2015. V kapitole Velikost relevantního trhu a tržní podíly na relevantním trhu jsou kvantifikované velikosti relevantního trhu a jednotlivé tržní podíly do roku 2014. Společnosti relevantního trhu ještě nemají zveřejněné účetní závěrky za rok 2015 (nejsou tedy ani obsahem databáze AMADEUS) a není tedy možné kvantifikovat velikost relevantního trhu pomocí stejné metodiky jako ve výše zmíněné kapitole. Velikost relevantního trhu je tedy pro rok 2015 kvantifikována odhadem. Odhad velikosti relevantního trhu v roce 2015 spočívá v jeho stanovení za pomoci dosaženého tempa růstu hrubého domácího produktu České republiky za rok 2015.

Velikost relevantního trhu v roce 2015 je tedy spočítána jako velikost relevantního trhu v roce 2014 vynásobená tempem růstu HDP České republiky v roce 2015. Predikce tržeb společnosti METRA Blansko pro roky 2016 až 2020 pak spočívá v odhadu tržního podílu, který by si společnost mohla udržet v té dané variantě vývoje. Tržní podíl v roce 2015 je použit i nadále, a to pro realistickou variantu predikce tržeb (variantu dlouhodobého finančního plánu). Tento předpoklad vychází z konzultace s vedením společnosti. Předmětem této konzultace byly předpokládané prodeje pro rok 2016 a smluvní kontrakty pro stejné období či s delší platností. Ze studia těchto materiálů a konzultace s vedením společnosti je výsledkem předpoklad udržení tržního podílu z roku 2015 i pro následující období. Společnost se díky finišujícímu procesu restrukturalizace hodlá začít v roce 2016 věnovat akvizici nových klientů, a to i mimo Českou republiku. Podle odhadu vedení společnosti by úspěšná akviziční činnost mohla vést ke zvýšení tržního podílu na relevantním trhu společnosti o 2 procentní body. Tento odhad vedení společnosti je pro účely diplomové práce použit pro kvantifikaci tržního podílu společnosti na relevantním trhu v optimistické variantě jejího vývoje v letech 2016 až 2020. Pesimistická varianta je pak autorem diplomové práce stanovena na pokles tržního podílu společnosti na relevantním trhu o 2 procentní body pro následujících pět let. Pro odhadnutí velikosti tržeb společnosti METRA Blansko pro jednotlivé varianty jejího vývoje v letech 2016 – 2020 je nutné ještě odhadnout a kvantifikovat velikost relevantního trhu v letech 2016 – 2020. Pro tento odhad je použit zjednodušený postup v podobě inflačního vývoje celého relevantního trhu. Pro roky 2016 – 2020 je tedy stanoveno inflační tempo růstu relevantního trhu ve výši 2 %, což je konzervativní odhad tempa růstu tohoto trhu vzhledem k dosažené míře růstu nominálního hrubého domácího produktu v České republice v roce 2015. Tržby pro jednotlivé varianty a jednotlivé roky jsou poté spočítány jako součin odhadovaného tržního podílu společnosti METRA Blansko v té dané variantě jejího dalšího vývoje a velikosti relevantního trhu v daném roce.

V kapitole Finanční analýza společnosti METRA Blansko je provedena finanční analýza, která se sestává především z analýzy struktury rozvahy a jejích jednotlivých částí a následně z analýzy poměrových ukazatelů společnosti. Finanční analýza je provedena na účetních datech za roky 2005 – 2015.

Nejvíce problematickou oblastí společnosti METRA Blansko je čistý pracovní kapitál, kterému je věnována kapitola Čistý pracovní kapitál. Společnost dlouhodobě dosahovala záporných hodnot čistého pracovního kapitálu a je tedy v této diplomové práci, respektive v samotném sestavení dlouhodobého finančního plánu, implementována snaha o napravení tohoto stavu. Je provedena jednoduchá optimalizace čistého pracovního kapitálu. Optimalizace zásob bude spočívat v odpisu nadbytečných a starých materiálových součástí. Množství odepsaných materiálových součástí bude konzultováno s vedením společnosti či příslušnými pracovníky společnosti. Optimalizace pohledávek pak spočívá především v zintenzivnění využívání faktoringových služeb, které společnost započala využívat v roce 2015. Optimalizace a predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů je vytvořena za zjednodušujícího předpokladu v podobě využití dopočtu pomocí obrátky z nákladů, a to ve výši 70 dnů. Jedná se pouze o zjednodušený návrh optimalizace čistého pracovního kapitálu, protože tato diplomová práce svým rozsahem neumožňuje se této problematice více věnovat. Tato problematika by bezesporu u společnosti METRA Blansko byla v rozsahu samostatné diplomové práce. Celá optimalizace vede k dovršení kladného čísla hodnoty obrátového cyklu peněz.

Samotný dlouhodobý finanční plán se skládá z následujících částí. Predikce tržeb, predikce nákladů, plánu investic a odpisů, plánu čistého pracovního kapitálu, plánu financování a následně sestavení výkazu zisku a ztráty, výkazu cash-flow a rozvahy pro jednotlivé varianty vývoje společnosti. Do značné míry je při sestavení dlouhodobého finančního plánu vycházeno z metodiky pana prof. Maříka z Vysoké školy ekonomické v Praze.

Poslední kapitola sumarizuje dopady sestavení dlouhodobého finančního plánu formou stručné finanční analýzy.

Drtivá většina prováděných výpočtů, vyjma výpočtů prováděných v databázi AMADEUS, je prováděná v aplikaci Microsoft Office Excel.

3 Literární řešerše

3.1 Strategická analýza

Strategická analýza je velice důležitou součástí analytických postupů manažerů společností. Její hlavní význam tkví dle profesora Maříka (2011) v přínosu pro oceňování podniků, a to především ke stanovení výnosového potenciálu podniku. Stanovení výnosového potenciálu je ovšem i zcela nezbytné pro sestavování dlouhodobých finančních plánů – tyto jsou jádrem výnosových ocenění podniků.

Strategická analýza je tedy proces neustálého rozvíjení strategie podnikání prostřednictvím poznávání podniku samotného a poznávání okolí, ve kterém se podnik pohybuje (Business Dictionary, 2016). Grasseová, Dubec a Horák (2008) uvádějí, že tato analýza je nezbytná pro úspěšné provedení strategického plánování. V rámci této analýzy se dle Grasseové, Dubce a Horáka (2008) zkoumají všechny oblasti a procesy, které organizace provádí a zjišťuje se stav, ve kterém se tyto analyzované oblasti nacházejí.

3.2 Vymezení strategické analýzy a její struktura

Klíčovým slovem pro strategickou analýzu je slovo strategie. Jak uvádí Váchal s Vochozkou (2013), slovo strategie má původ v řeckém slově „strategos“, tj. umění vojevůdce. Váchal s Vochozkou (2013) dále uvádí dvě prakticky orientované definice slova strategie:

- Definice Granfield School of Management (Faulkner, Johnson): Strategie je funkcí manažerského rozhodování, které směřuje k propojení tří klíčových faktorů: prostředí, ve kterém podnik působí, disponibilních cílů podniku a očekávání různých skupin, které jsou zainteresovány na fungování podniku;
- Definice Johnsona a Scholese: Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které tvoří v ideálním případě soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se externím prostředím, ve kterém podnik působí.

Žák (2002) ve své Velké ekonomické encyklopedii uvádí, že tradičně je strategie chápána jako dokument, ve kterém podnik specifikuje své dlouhodobé cíle, stanoví zde průběh jednotlivých strategických operací a způsob rozmístování jednotlivých nezbytných zdrojů, které pro splnění daných strategických cílů potřebuje.

Dále Žák (2002) uvádí moderní pojetí strategie, a to takové, kdy je chápána jako připravenost podniku na budoucnost. V takto pojaté strategii by měly být stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z podnikových potřeb, přihlížela ke změnám zdrojů nezbytných k naplnění dlouhodobých podnikových cílů a zároveň odpovídajícím způsobem zajistila vhodnou reakční schopnost podniku na změny v jeho vnějším okolí.

Kotler s Kellerem (2007) chápou formulování strategie jako klíčové pro dosahování podnikových cílů. Říkají, že strategie musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány v případě že jsou při dosahování cílů málo efektivní.

Landa (2007) hovoří o hierarchii podnikových strategií a rozlišuje tři typy podnikových strategií. Základem je formulování vrcholové **firemní strategie**, která vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na firemní strategii poté navazuje formulace **obchodních strategií** pro jednotlivé strategické obchodní jednotky a pro jednotlivé obchodní strategie by měly být formulovány **funkční strategie**. Strategickou analýzou tedy především chápeme vymezení celkového výnosového potenciálu podniku. Tento potenciál je závislý na dvou dílčích potenciálech, a to vnitřním a vnějším.

Pod vnějším potenciálem je možné si ve zjednodušené podobě představit šance a rizika, které jsou výsledkem působení podniku v podnikatelském prostředí.

Pod vnitřním potenciálem je možné si ve zjednodušené podobě představit koncentrované vyjádření jeho silných a slabých stránek (Mařík, 2011). Vnější potenciál se pro účely strategické analýzy v dlouhodobých finančních plánech hodnotí zejména pomocí analýzy relevantního trhu.

3.2.1 SWOT analýza

Jak uvádí Fotr (2012), jedná se o nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence. Název analýzy je tvořen zkratkami „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby). Metodicky by se mělo postupovat tak, že se nejprve provede analýza prostředí, ze které se získají informace o konkurenci a dále se postupuje ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT analýzy. V rámci analýzy se hodnotí silné a slabé stránky společnosti, které se následně použijí pro definici příležitostí, které se společnosti naskýtají, a hrozeb, které pro společnost konkurenti a její prostředí celkově představují.

3.2.2 Analýza vnějšího potenciálu – Okolí podniku a relevantní trh

Podnik není možné chápat jako samostatný organismus bez vazeb na okolní svět, protože bez tohoto okolí není schopen samostatné existence. Podnik potřebuje své dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance, potřebuje se pohybovat v určitém legislativním rámci atd. Je tedy nutné analyzovat jeho okolí. Okolím se rozumí vše, co má vazbu na jeho fungování a zároveň je vně jej samotného (Vácha a Vochozka, 2013). Rozlišují se tato jednotlivá okolí a jejich hlavní determinanty:

- **Geografické** (zejména umístění podniku);
- **Sociální** (širší společenská odpovědnost);
- **Politické** (mocenské zájmy tlumočené prostřednictvím politických stran);
- **Ekonomické** (hospodářská politika státu);

- **Ekologické** (odpovědnost za stav životního prostředí);
- **Technologické** (úroveň konkurenčních podniků);
- **Etické** (obecné principy, tradice, zvyky a pravidla ovlivňující společnost);
- **Kulturně historické** (kulturní diversita a úroveň společnosti) (Váchal a Vochozka, 2013)

Stanovení relevantního trhu by mělo být výchozím krokem strategické analýzy (Mařík, 2011). Relevantní trh by měl být vymezen z hlediska věcného (produktového), z hlediska území, zákazníků a konkurentů. Jeho definice by měla umožňovat získat elementární data o tomto trhu a na jejich základě posoudit jeho atraktivitu. Tato data by měla v neposlední řadě také poskytovat kvalitní základ pro prognózu dalšího vývoje trhu. Stanovovat relevantní trh je kupříkladu možné v databázi Amadeus¹.

Mezi základní data o relevantním trhu se řadí:

- Hodnotový či naturální odhad jeho velikosti;
- Jeho vývoj v čase;
- Případná segmentace relevantního trhu.

Pro popis relevantního trhu v čase je doporučováno používat pokud možná nejdelší dostupné časové řady. Minimální rozsah této analýzy je doporučován v horizontu pěti let.

Velikost relevantního trhu

Velikost trhu by měla být odhadována především na základě velikosti poptávky. Tato velikost se dá odhadovat pomocí celkových prodejů či celkové spotřeby daného produktu. Mařík navrhuje následující postupy stanovení velikosti relevantního trhu:

- Použít statistiky o spotřebě daného produktu – data od odběratelů;
- Použít statistiky o prodejkách v daném odvětví, které poskytuje Český statistický úřad, Ministerstvem průmyslu a obchodu, oborovými sdruženími apod. Jedná se v de facto o součty tržeb podniků dodávajících na vnitřní trh (nepředpokládá se významnější dovoz);
- Při přijetí předpokladu existence významného dovozu a vývozu je nutné od součtu tržeb v odvětví odečíst výši vývozu a přičíst výši dovozu (získá se přibližně odhad spotřeby na českém trhu);

¹ Pozn. autora

- Existuje-li na trhu pouze několik významných podniků a význam ostatních podniků je zanedbatelný, je dobré sečíst tržby těchto podniků;
- V případě dodavatelů komponent pro konečné výrobce je také možné vycházet, s přípuštěním určitých nepřesností, z parametrů trhu finální produkce, pro kterou jsou komponenty dodávány.

Historická (dosavadní) data o relevantním trhu jsou pro strategickou analýzu velice důležitá. Poskytují prvotní pohled na vývojové trendy, které se prosazují na relevantním trhu. Především důležitým datem je **dosavadní tempo růstu trhu**, které je výchozí základnou pro odhad tempa růstu trhu do budoucnosti, jakožto finálním produktem strategické analýzy (Mařík, 2011).

Atraktivita relevantního trhu

Analýza atraktivity relevantního trhu by měla vést především k identifikaci šancí a rizik spojených s daným relevantním trhem. Tyto informace by měl analytik reflektovat při analýze tržního podílu daného podniku na relevantním trhu. Mluvíme-li o analýze atraktivity relevantního trhu pro účely oceňování podniku, měla by tato analýza vést ještě k jednomu závěru, a to k poskytnutí podkladů pro kalkulaci rizikové přírážky pro diskontní míru.

Jak uvádí Mařík (2011) pro analýzu atraktivity relevantního trhu jsou důležitá zejména následující kritéria:

- **Růst trhu**, který poskytuje příležitost i pro podnikový růst. Značně růstové trhy jsou nositeli větších rizik (udržet pozici na takovýchto trzích většinou není jednoduché a je to velice investičně náročné);
- Již dříve zmiňovaná **velikost trhu**, kdy je všeobecně přijímáno, že větší trh se považuje za výhodnější – na těchto trzích lze uplatnit výhody plynoucí ze zkušenostní křivky² a z úspory množství;
- **Intenzita přímé konkurence**, kdy čím silnější je konkurence na relevantním trhu, tím je menší šance menšího podniku na přežití a tím je složitější dlouhodobě udržet rentabilitu podniku nad náklady kapitálu daného podniku;
- **Průměrná rentabilita, substituty produktu a bariéry vstupu**. Atraktivní trh je takový trh, který umožňuje dosahovat dostatečnou rentabilitu³. Rentabilita ovšem velice úzce souvisí s možností substituovat daný produkt jiným produktem a závisí také na velikosti bariér vstupu na trh. Průměrná rentabilita bude tím vyšší, čím větší budou bariéry vstupu na daný relevantní trh a čím

² Pokud může firma urychlit získávání svých zkušeností tím, že zvýší svůj podíl na trhu (resp. podíl konkrétního druhu produktu), pak jí to pomůže získat konkurenční výhodu, kterou bude obtížné překonat.

³ Pozn. autora: Dostatečná rentabilita je stav, kdy je rentabilita vyšší než náklady kapitálu.

nižší bude možnost substituovat daný produkt jiným produktem. Nižší průměrná rentabilita je pak spojena s menšími bariérami vstupu a větší možností substituce produktů;

- **Makroekonomická situace**, respektive **citlivost relevantního trhu na konjunkturu** – Jednotlivá národohospodářská odvětví se od sebe liší citlivostí na ekonomickou konjunkturu. Tato citlivost se dá vyjádřit několika způsoby: procentní změnou poptávky na příslušném zkoumaném trhu při procentní změně HDP, časovými posuny oproti vývoji ekonomické konjunktury, výkyvy ve využití kapacit, změnami zaměstnanosti, výkyvy cen a další. U konkrétních podniků mohou být nuance ve vývoji oproti vývoji národní ekonomiky dány také individuálními podnikovými strategiemi či podílem exportu na daném relevantním trhu.
- **Zákazníci**, a to především **jejich struktura a charakter**. Čím více je zákazníků na daném relevantním trhu a čím méně jsou citliví na cenu, tím je stav pro daný podnik výhodnější.

Prognóza vývoje relevantního trhu

Prognóza vývoje relevantního trhu logicky navazuje na jeho analýzu. Má-li být dlouhodobý finanční plán relevantní, doporučuje se nalézt nějakou souvislost mezi prognózou relevantního trhu a prognózou národohospodářských ukazatelů, jež jsou zpracovávány oficiálními institucemi (hrubý domácí produkt, spotřeba obyvatelstva atd.). Obecně lze říci, že východiskem prognózy relevantního trhu by měla být analýza následujících faktorů, které by měl analytik volit v návaznosti na konkrétní situaci:

- **Národohospodářské faktory**, které jsou vyjádřeny prostřednictvím národohospodářských agregátů (Mařík, 2011). Podle Holmana (2010) je nejpoužívanějším makroekonomickým agregátem domácí produkt. Domácím produktem rozumí Holman přírůstek bohatství. Rozlišuje hrubý domácí produkt a čistý domácí produkt, přičemž čistý domácí produkt se od hrubého liší očištěním o opotřebení kapitálu. Mařík spatřuje výhodu hrubého domácího produktu v jeho prognózování různými institucemi, jako jsou Ministerstva financí či obchodu a průmyslu České republiky a různými analytickými společnostmi. Prognózu relevantního trhu lze následně postavit na prognóze těchto ukazatelů, pokud statistická analýza minulého vývoje prokáže určitou závislost mezi vývojem dat o relevantním trhu a vývojem dat o národohospodářských ukazatelích (Mařík, 2011);
- Druhou skupinu faktorů dle Maříka (2011) tvoří **obecné faktory poptávky**, mezi které se řadí především příjmy obyvatel, ceny (produkce a výrobních faktorů⁴), počet obyvatel a jejich demografická struktura;

⁴ Pozn. autora

- **Specifické faktory pro daný produkt**, mezi které lze zařadit místní spotřební zvyklosti či módní trendy.

Dle Maříka (2011) je obtížné předepisovat určité konkrétní postupy, neboť je prognóza relevantního trhu tvůrčí činností daného analytika. Doporučuje ovšem použití (či vyzkoušení) následujících postupů:

- **Analýza časových řad a jejich extrapolace**, kdy by se prognóza měla opírat o analýzu časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Jako příklady technik vyrovnání dosavadního vývoje Mařík (2011) uvádí následující funkce:
 - $X = A + B \times t$ (lineární funkce);
 - $X = A + B \times t + C \times t^2$ (mocninná funkce);
 - $X = A \times C^t$ (exponenciální funkce), kde
 - X je výše tržeb,
 - t je časové období (pořadové číslo roku),
 - A, B, C jsou konstanty.
- **Jednoduchá či vícenásobná regrese**, kterou lze analyzovat vztah mezi více veličinami, například velikostí poptávky a různými faktory, které ji ovlivňují. Například:
 - $X = A + B \times f_1 + C \times f_2 + \dots$, kde
 - f_1 může být např. HDP,
 - f_2 může být cenová hladina.
- **Odhady budoucího vývoje na základě komparace se zahraničními trhy**, kdy lze tvořit odhady na základě difference ve spotřebě či produkci na obyvatele v České republice a jiných, vyspělejších trzích, ke kterým česká ekonomika pravděpodobně konverguje (Mařík, 2011).

Výsledná analýza by měla být jednoznačně podložena určitou technikou a zároveň rozumně ohodnocena analytikem. V žádném případě by se nemělo jednat o pouhý intuitivní odhad analytika. Závěr prognózy vývoje relevantního trhu by měl obsahovat také předpoklad vývoje trhu za časovým horizontem, pro který jsou tvořeny explicitní analýzy – je nutné předpokládat nějaké stabilní tempo vývoje (Mařík, 2011).

3.2.3 Analýza konkurenční síly podniku

Tato část strategické analýzy si klade za cíl odhadnout budoucí vývoj tržních podílů podniku do budoucna. Postup této analýzy lze rozdělit na čtyři parciální kroky:

- Stanovení dosavadních tržních podílů podniku;
- Identifikace konkurentů;
- Analýza vnitřního potenciálu podniku a hlavních faktorů jeho konkurenční síly;
- Prognóza tržních podílů.

Stanovení tržního podílu podniku

Mařík (2011) doporučuje tržní podíl podniku stanovovat jak v naturálním, tak peněžním vyjádření. Dále také doporučuje sestavit vývojovou řadu tržního podílu podniku. Mařík takovouto vývojovou řadu označuje za syntetické vyjádření konkurenční síly podniku.

V praxi je ovšem často nemožné určit přesnou velikost trhu a analytik by se měl uchýlit k vytvoření kvalifikovaného odhadu – kdy se kupříkladu vyjde ze znalosti produkce hlavních konkurentů a tržní podíl podniku se odhadne jako jeho podíl na součtu tržeb těchto konkurentů (Mařík, 2011).

Identifikace hlavních konkurentů podniku

„Na první pohled se tato otázka může jevit jako jednoduchá. Coca-cola ví, že jejím hlavním konkurentem je Pepsi-cola a General Motors ví, že jeho hlavním konkurentem je ford⁵“.

Identifikace hlavních konkurentů je velice důležitou složkou strategické analýzy. Po identifikaci by mělo následovat shromáždění všech relevantních údajů o konkurentech, především o jejich hospodaření. Zásadními informacemi o konkurentech podniku jsou informace o finančním hospodaření podniku a další relevantní informace všeho druhu. Informace mohou poskytovat odborné databáze, odborný tisk a rozhovory s odborníky na dané odvětví. Identifikace hlavních konkurentů podniku by také měla obsahovat kvantifikaci jejich tržních podílů na relevantním trhu. Závěr identifikace hlavních konkurentů podniku by měl obsahovat také shrnutí základních parametrů jejich hospodaření (Mařík, 2011).

Kotler a Keller (2007) rozlišují čtyři úrovně konkurentů podle nahraditelnosti výrobků. Jedná se o:

- Podniky, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny;
- Podniky, které vyrábějí podobné výrobky všech tříd;
- Podniky, které nabízejí podobnou službu;

⁵ Kotler, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN: 80-85605-08-2

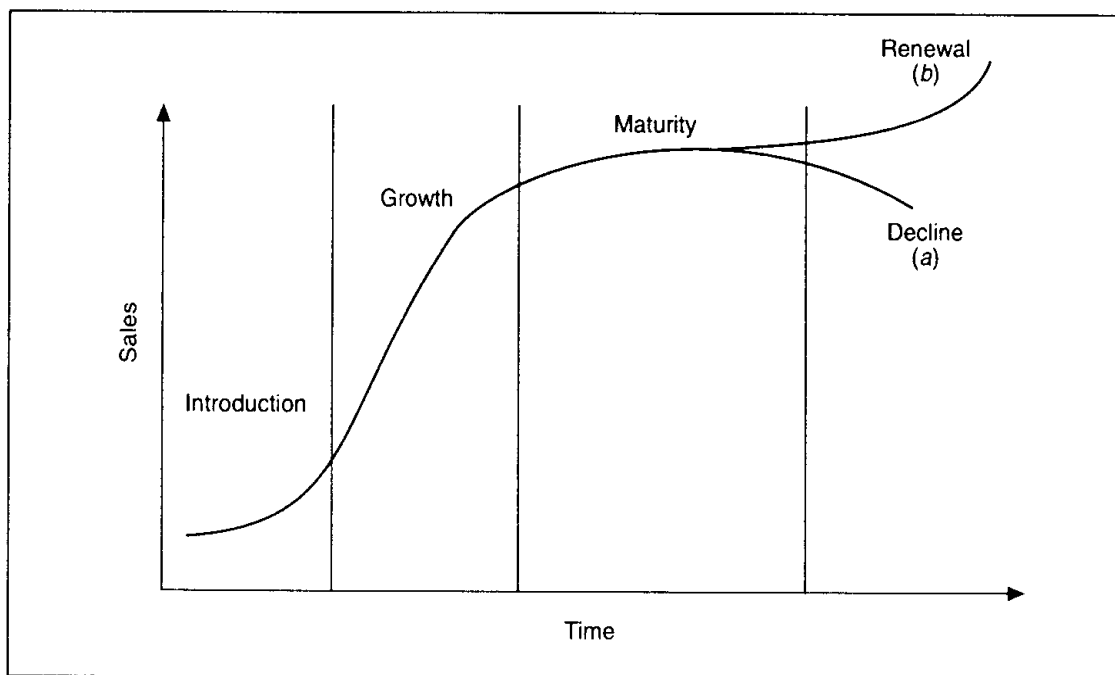
- Každý podnik, který soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Analýza vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku

Analýza vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku má dle Maříka (2011) především dvě úlohy:

- Odpovědět na otázku **do jaké míry je podnik schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu** a do jaké míry je podnik schopen účinně čelit konkurenci a možným hrozbám. Je nutné zjistit, zdali je podnik schopen zajistit potřebné kapacity a inovace, či je dané prvky schopen v případě nutnosti optimalizovat;
- Hodnotit **konkurenční sílu podniku vůči jeho hlavním konkurentům** a vyhodnotit konkurenční strategie podniku, případné konkurenční výhody podniku a celkovou konkurenční sílu podniku.

Pokud je to možné, měl by analytik odhadnout **fázi životního cyklu**, ve které se podnik nachází (Mařík, 2011).



Obr. 1 Životní cyklus podniku (Life cycle of a firm);
Zdroj: Marketing Diary – Annette Stephen (2013)

Schopnost podniku udržovat a případně zvyšovat podíl na trhu je dána především tím, jak je podnik silný v těch stránkách své činnosti, které jsou rozhodující pro rozdělení tržních podílů.

Tato schopnost je dána faktory, které Mařík dělí na přímé a nepřímé. Přímé faktory jsou faktory jako kvalita a technická úroveň, ceny, dostupnost, propracovaná distribuce a pružnost dodávek, servis, reklama či celková image firmy. Mezi nepřímé faktory Mařík řadí kvalitu managementu, větší výdaje na výzkum a vývoj, systém řízení jakosti a certifikáty kvality, investice do majetku a lidského kapitálu a finanční zázemí.

Výsledkem této analýzy by měl být diagram konkurenční síly podniku, který by měl být podkladem pro predikci tržeb. Jak uvádí Mařík, pokud se zvolí vyhodnocení konkurenční síly podniku ve formě například procenta splnění určitého kritéria a konkurenční síla podniku bude hodnocena mezi 40 až 60 % (tedy na úrovni odvětvového průměru), dá se předpokládat, že si podnik svůj tržní podíl na relevantním trhu udrží. Vyjde-li vyhodnocení konkurenční síly podniku pod úroveň 40 %, dá se očekávat, že podnik bude svou pozici na relevantním trhu spíše ztrácet. Vyjde-li naopak toto vyhodnocení nad úroveň 60 %, lze očekávat, že podnik bude svůj podíl na relevantním trhu spíše zvětšovat a svou pozici zlepšovat (Mařík, 2011).

Nepřímé faktory ovlivňující vnitřní potenciál a konkurenční sílu podniku

Mezi tyto faktory Mařík (2011) zahrnuje zejména následující faktory:

- **Manažeři a řízení podniku** – Zejména je důležité odpovědět na následující dvě otázky: „Jaká je dlouhodobá vize podniku?“ a „Jakou strategii podnik volí, aby tuto vizi naplnil?“;
- **Výkonný personál podniku** – U tohoto faktoru je zejména nutné sledovat, jak je podnik závislý na odbornících určité kvalifikace, míru fluktuace zaměstnanců, všeobecné klima v podniku a vývoj osobních nákladů;
- **Inovace, výzkum a vývoj** – Tento faktor v dlouhodobém horizontu podmiňuje schopnost podniku udržet se na trhu. Je nutné sledovat informace o podílu na trhu nových výrobků, podíl tržeb za nové produkty na celkových tržbách podniku, počet reklamací u nových produktů, případně další relevantní ukazatele;
- **Dlouhodobý majetek a investice** – U tohoto faktoru je nutné sledovat především přiměřenost vybavení podniku dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem (jeho velikost a strukturu), technický stav majetku, stáří majetku a jeho opotřebení a úroveň kapacit a jejich využití. U přiměřenosti investic je pak nutné především sledovat to, že investice by dlouhodobě neměly být nižší než odpisy.

Přímé faktory konkurenční síly podniku

Těmito faktory zjednodušeně řečeno myslíme především ty faktory, které vnímá zákazník. Z hlediska marketingového je lze ztotožnit s prvky marketingového mixu:

- Produkty;
- Ceny;
- Komunikace s trhem;
- Odbytové cesty.

Z hlediska této analýzy je důležité nalézt odpovědi na následující otázky, týkající se přímých faktorů:

- Jak je hodnocena **kvalita a technická úroveň výrobků** nejen z pohledu zákazníka, ale také ve vztahu ke konkurenčním produktům? Optimálním zdrojem těchto informací je buď sám zákazník, nebo nezávislé zdroje;
- Jaká je **úroveň cen a ziskových marží**, jaký je vztah cen ke kvalitě produktů a jaké jsou relace cen k cenám konkurence?
- Jaká je **intenzita reklamy** a jaká je úroveň reklamních nákladů?
- Jaké podnik používá **odbytové cesty**, jak tyto cesty vyhovují či nevyhovují podnikovým potřebám, a jak přispívají k postavení podniku a jeho hospodaření?
- Jaké je celkové **image podniku a povědomí o něm** mezi zákazníky? Do jaké míry je partnery vnímán za spolehlivého obchodního partnera?

3.2.4 Závěry pro hodnocení perspektivnosti podniku a prognózu růstu tržeb

Prognóza tržeb by měla být vyvozena z výsledků předchozích kroků (analýzy a prognózy relevantního trhu a analýzy a prognózy vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku v kombinaci s výsledky analýzy časových řad tržeb analyzovaného podniku za minulost a jejich extrapolace (Mařík, 2011).

Perspektivnost podniku

Perspektivnost podniku je dána atraktivností trhu, na kterém se pohybuje, a konkurenční silou, kterou oproti svým konkurentům disponuje. Perspektivnost podniku z těchto úhlů pohledu se v konečném důsledku analyzuje tzv. bostonskou matricí, která následuje na další straně (Mařík, 2011).

Tab. 1 Bostonská matice vyhodnocení perspektivnosti podniku

Konkurenční síla	Velká	3 Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	2 Podniky s dobrou perspektivou	1 Podniky s jednoznačnou perspektivou
	Střední	6 Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	5 Podniky s přijatelnou perspektivou	4 Podniky s dobrou perspektivou
	Malá	9 Podniky téměř bez perspektivy	8 Podniky s malou perspektivou	7 Podniky s omezenou perspektivou
		Nízká	Střední	Vysoká
Atraktivita trhu				

Zdroj: Mařík, M. et al. Metody oceňování podniku: Proces ocenění – základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5. Str. 93.

Prognóza růstu tržeb

Výchozí odhad tempa růstu tržeb podniku získáme vynásobením růstu trhu získaným z analýzy a prognózy trhu a tržního podílu získaným z analýzy vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku. Výsledné číslo je ovšem nutné komparovat s dosavadním průměrným tempem růstu tržeb a otestovat jeho reálnost. V praxi se mnohdy stane, že jakákoliv zdůvodněná prognóza je takřka nemožná. Nutností analytika pak ovšem je:

- Tuto skutečnost uvést;
- Pokusí-li se i tak o odhad budoucího vývoje, měl by upozornit na to, že hodnota růstových možností stojí pouze na jeho subjektivních odhadech.

3.2.5 Databáze Amadeus – možný nástroj pro sestavení a analýzu relevantního trhu

Databáze Amadeus je produktem společnosti Bureau Van Dijk. Databáze obsahuje informace o více než 21 milionech evropských společností. Lze ji používat jak pro vyhledávání informací o jednotlivých společnostech, tak pro nejrůznější analýzy. Databáze Amadeus obsahuje zejména následující informace:

- Informace o společnostech jak ze západní, tak z východní Evropy, a to především o soukromých společnostech;
- Finanční údaje o společnostech, které jsou ve standardním formátu (IFRS), takže lze tvořit „přeshraniční analýzy“;
- Indikátory finanční síly společností;
- Vlastnickou strukturu a vedení společností;
- Ceny akcií;
- Tržní výzkumy;
- Novinky o fúzích a akvizicích podniků;
- Mapy.

Databáze Amadeus umožňuje vyhledávání pomocí stovek kritérií v několika po sobě jdoucích letech. Databáze také umožňuje provádět přeshraniční analýzy, dělat detailní finanční analýzy společnosti, vytvářet přehledné grafy, vytvoření rychlého přehledu o finanční síle podniku, monitorovat finanční zdraví společností s využitím upozorňovacího systému. Amadeus také umožňuje dělat analýzy celých skupin společností, čímž se stává vhodným nástrojem nejen pro sestavování relevantního trhu (například pomocí NACE kategorizace), ale také pro jeho analýzu a prognózu.

3.3 Finanční analýza

Podle Maříka (2011) patří finanční analýza k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení. Plní dle jeho názoru především dvě úlohy, a to:

- Provéřit **finanční zdraví** podniku;
- Vytvořit **základ pro finanční plán**.

Dle Grünwalda a Holečkové (2007) závisí finanční zdraví podniku na jeho výkonnosti a finanční pozici. Vyjadřuje míru odolnosti financí podniku vůči externím a interním provozním rizikům za dané finanční situace. Nejeví-li podnik příznaky hrozící finanční tísně, lze se domnívat, že v dohledné budoucnosti, z pravidla do roka, nedojde k jeho úpadku pro platební neschopnost.

Analytik by tak z finanční analýzy zejména měl:

- Doplnit předběžný výrok o perspektivnosti podniku, který již částečně vyplynul ze strategické analýzy;
- Doplnit podklady pro stanovení rizika podniku, pokud ve finančním hospodaření najde nějaké výrazné nedostatky nebo naopak přednosti.

Podle Maříka (2011) je tak nezbytné, aby analytikovo úsilí vedlo minimálně k zodpovězení následujících otázek:

- Jak vypadá majetková a finanční struktura podniku a do jaké míry se shoduje anebo odlišuje od obdobných podniků? Jaké jsou důvody těchto odlišností?
- Jaké tendence se projevují ve struktuře aktiv a v použitých zdrojích?
- Do jaké míry je zajištěna likvidita podniku a jak to vypadá s charakteristikami jeho dlouhodobé finanční rovnováhy? Vyskytují se příznaky možných poruch v koloběhu finančních prostředků a do jaké míry jsou tyto příznaky závažné? Hrozí, že bude ohrožena samotná existence podniku?
- Jak to vypadá s výnosností podniku jako celku i s výnosností z hlediska vlastníků? Jaké faktory mají na výnosnost a její vývoj rozhodující vliv?
- Jak lze zhodnotit celkové finanční zdraví podniku a jaký je tedy souhrnný závěr?

Kislingerová (2010) uvádí, že finanční analýza je základní dovedností každého finančního manažera a její závěry a poznatky slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším uživatelům. Dále uvádí, že jde především o analýzu základních vývojových tendencí v čase, stability resp. volatility výsledků a o porovnání se standardními hodnotami v oboru, odvětví či v přímém porovnání s konkurencí. Kislingerová (2010) chápe finanční analýzu jako **soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.**

3.3.1 Vstupy finanční analýzy

Základním zdrojem informací pro analytika při tvorbě finanční analýzy je **účetní závěrka**. V České republice se její tvorba řídí Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Ten definuje účetní závěrku v § 18 jako nedílný celek, který účetní jednotky sestavují v případech daných tímto zákonem a který je tvořen bilancí (rozvahou), výkazem zisku a ztráty a přílohou.

Účetní závěrky dělíme na řádné, mimořádné, mezitímní a konsolidované. **Řádná účetní závěrka** je nejběžnějším typem účetní závěrky a je zpracovávána k rozvahovému dni nebo k jinému okamžiku, k němuž se vztahuje účetní závěrka. S řádnou účetní závěrkou je spjata uzavírání účetních knih. **Mimořádná účetní závěrka** je spjata s případy, kdy to vyžadují okolnosti, např. vstup společnosti do likvidace nebo do konkurzu. **Mezitímní účetní závěrka** je účetní závěrka sestavovaná v průběhu účetního období v souvislosti s přeměnou společnosti. Při mezitímní účetní závěrce se neuzavírají účetní knihy. **Konsolidovaná účetní závěrka** je typem řádné účetní závěrky, která je povinně zpracovávána mezi kapitálově propojenými osobami – u skupiny podniků. Jde o vyjádření finančních efektů tak, jako by šlo o jeden podnik (Kislingerová, 2010).

Mezi účetní výkazy, analyzované ve finanční analýze, řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích (cash flow).

3.3.2 Kategorie zisku

Ve finanční analýze je možné se setkat s několika kategoriemi zisku. Jednotlivé kategorie se od sebe liší svou konstrukcí.

- **Čistý zisk (v terminologii účetních výkazů České republiky hospodářský výsledek za účetní období)** (Earnings after Taxes, EAT). Jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik. Lze se také setkat s označením NI (Net Income).
- **Zisk před zdaněním** (Earnings before Taxes, EBT) = EAT zvýšený o daň z příjmu za mimořádnou činnost a daň z příjmů za běžnou činnost. Je důležitý pro trendovou analýzu, jelikož zdanění zisků se může v jednotlivých podnicích (díky daňově uznatelným a neuznatelným položkám) výrazně lišit.
- **Zisk před zdaněním a úroky** (Earnings before Interest and Taxes, EBIT) = EBT zvýšený o nákladové úroky. Je měřítkem podnikatelského efektu, kterého je podnik schopen dosáhnout bez ohledu na způsob financování a zdanění. Investory je tento ukazatel preferovaným pro svou komplexnost a relevantnost kapacitě aktiv.
- **Zisk před zdaněním, úroky a odpisy** (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, EBITDA) = EBIT zvýšený o odpisy dlouhodobého majetku.
- **Přidaná hodnota** jako rozdíl výroby a výrobní spotřeby.
- **Čistý provozní zisk po zdanění** (Net Operating Profit after Tax, NOPAT) = provozní zisk vygenerovaný v souvislosti s hlavní (provozní) činností podniku. Je významným indikátorem výnosnosti investic. Jeho součástí nejsou zisky z prodeje dlouhodobého majetku a zásob, které mají charakter mimořádného zisku. Totéž platí i pro finanční operace (Kislingerová, 2010).
- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření** (KPVH) = upravený provozní výsledek hospodaření. Úpravy provozního výsledku hospodaření spočívají ve vyloučení:
 - Tržeb a zůstatkových cen prodaného dlouhodobého majetku a materiálu;
 - Odpisů budov nebo zařízení, které neslouží k hlavní podnikatelské činnosti a další náklady spojené s neprovozním majetkem.

K provoznímu výsledku hospodaření je naopak nutné přidat finanční výnosy a náklady, které souvisely s provozními aktivy.

- Výnosy z cenných papírů, které zůstaly v provozně nutném majetku;
- Další finanční náklady, pokud souvisely s běžným provozem a provozně nutným majetkem (Mařík, 2011).

3.3.3 Horizontální a vertikální analýza

Smyslem obou analýz je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Jak horizontální, tak vertikální analýza umožňují vidět původní absolutní údaje z finančních výkazů v určitých relacích a souvislostech. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj dané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému historickému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k určité, pokud možno smysluplné, veličině (Kislingerová a Hnilica, 2008). Vzhledem k tomu, že horizontální a vertikální analýza nejsou použity v praktické části této diplomové práce, není jim věnována další pozornost.

3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Horizontální a vertikální analýza sledují vývoj jedné veličiny (položky finančních výkazů) v čase nebo ve vztahu k jedné vztahné veličině. Analýza poměrových ukazatelů, na rozdíl od prvních dvou zmíněných, sleduje vztah mezi jednotlivými položkami mezi sebou. Postup analýzy poměrových ukazatelů je dělen do několika dílčích kategorií – hovoří se o soustavě ukazatelů (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Kislingerová (2010) rozlišuje následující kategorie poměrových ukazatelů:

- Rentability;
- Likvidity;
- Aktivity;
- Zadluženosti;
- Produktivity práce;
- Kapitálového trhu.

Ve své knize Finanční analýza krok za krokem uvádí ještě kategorii hodnotových ukazatelů výkonnosti.

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele patří v praxi k vůbec nejsledovanějším. Informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Ukazatel **rentability celkových aktiv** (Return On Assets, ROA) vyjadřuje, jakého efektu bylo za účetní období dosaženo z celkových aktiv. Aktiva mohou být kryta jak vlastními, tak cizími zdroji, proto

je vhodné pro konstrukci tohoto ukazatele použít EBIT, který zahrnuje efekt jak pro vlastníky, tak pro věřitele a případně i stát. Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** (Return On Equity, ROE) vyjadřuje efekt pro vlastníky. Pro jeho konstrukci je vhodné použít kategorii zisku EAT (čistý zisk pro vlastníky). Ukazatel **rentability investovaného kapitálu** (Return on Capital Employed, ROCE) vyjadřuje efekt dlouhodobých zdrojů, tj. vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. Pro jeho kalkulaci se používá EBIT. Ukazatel **rentability tržeb** (Return On Sales, ROS) vyjadřuje, kolik korun zisku přinesla jedna koruna tržeb za dané účetní období. Pro její kalkulaci je možné použít jak EBIT, tak EAT.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele popisují, jak úspěšně a účelně využívá management aktiva podniku. Ukazatele aktivity jsou členěny podle kategorií aktiv (celkových, dlouhodobých, oběžných). Využití aktiv je specifické pro každé odvětví, je tedy zvláště u této skupiny ukazatelů důležité, aby při jejich využití a komentování došlo ke srovnání s odvětvovými hodnotami v odvětví, ve kterém podnik působí. Dělí se na dva typy:

- **Rychlost obratu**, která vyjadřuje počet obrátek dané kategorie aktiv za dané (nejčastěji účetní) období;
- **Doba obratu**, která vyjadřuje počet dní, po který trvá jedna obrátka.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Vysoká zadluženost nemusí znamenat automaticky problém a naopak vysoká finanční páka může přispívat k dobrým výsledkům ukazatelů rentability vlastního kapitálu. Důležité je u této kategorie zjistit, jaký objem majetku má podnik pořízený na leasing, jelikož ten není v rozvaze zachycen, ale objevuje se pouze jako nákladová položka ve výkazu zisku a ztráty. Ukazatel **koeficientu samofinancování** nám udává, do jaké míry je schopen podnik pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Ukazatel **celkové zadluženosti** nám charakterizuje finanční úroveň podniku. Vyjadřuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Ukazatel **míry zadluženosti** je velice důležitým ukazatelem pro věřitele při poskytování úvěrů podniku. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek velikosti vlastního kapitálu. V ideálním případě by cizí zdroje měly být menší než hodnota vlastního kapitálu. Ukazatel **úrokového krytí** udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryty výsledkem hospodaření. Rozlišují se dva typy úrokového krytí podle toho, jaká kategorie zisku se pro jeho výpočet použije.

Ukazatele likvidity

Klasické ukazatele likvidity (okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita) zohledňují likviditu měřenou různě likvidními aktivy a pasivy. Likvidita je vyjá-

dřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky (Kislingerová, 2010). Ukazatel **běžné likvidity** měří jakou část krátkodobých dluhů je podnik schopen uhradit, pokud by za tímto účelem využil všech svých oběžných aktiv. Nebo řečeno jinak, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota běžné likvidity je uváděna v intervalu 1,6 – 2,5 (Kislingerová, 2010).

Ukazatel **pohotové likvidity** měří likviditu podniku bez využití nejméně likvidní části oběžných aktiv – zásob. Pohotová likvidita tedy měří, jakou část svých krátkodobých dluhů je podnik schopen pokrýt za využití pohledávek (doporučuje se vylučovat nedobytné pohledávky – zcela nelikvidní) a krátkodobého finančního majetku. Doporučená hodnota pohotové likvidity je v literatuře uváděna dle strategie podniku. Pro agresivní strategii by se hodnota pohotové likvidity neměla vychýlit z intervalu 0,4 – 0,7, pro neutrální strategii 0,7 – 1,0 a pro konzervativní strategii by se neměla vychýlit z intervalu 1,1 – 1,5. Ukazatel **okamžité likvidity** měří jakou část svých krátkodobých dluhů je podnik schopen uhradit za využití nejvíce (okamžitě) likvidních prostředků – krátkodobého finančního majetku (hotové peníze, prostředky na účtech, krátkodobé cenné papíry, ceniny). Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2. Ukazatele **pracovního kapitálu** je blíže rozebrán dál v této diplomové práci. Uvedené ukazatele slouží spíše pro prvotní orientaci. Pro hlubší posouzení likvidity společnosti je nutný dynamický rozbor – analýza ročního vývoje celkového **cash flow** (Mařík, 2011).

3.4 Čistý pracovní kapitál

Podle Landy (2007) pojem čistý pracovní kapitál označuje, že od určité složky kapitálu (oběžný majetek vložený do provozní činnosti podniku) se odečítá částka krátkodobých závazků, tj. finanční hodnota povinnosti podniku v podobě platby krátkodobých závazků (cizího kapitálu). Jde tedy o pojem, který vyjadřuje hodnotu čistého disponibilního provozního kapitálu, který je využitelný pro provoz podniku.

Režňáková (2010) ve spojitosti s pojmem čistý pracovní kapitál připomíná základní předpoklad zachování platební schopnosti podniku, kterým je soulad doby splatnosti zdrojů a jejich použití (tj. doby vázanosti jednotlivých složek majetku). Toto pravidlo se označuje jako **základní pravidlo financování** a vyjadřuje, že dlouhodobý majetek nemůže být financován krátkodobými zdroji. Režňáková (2010) poté definuje čistý pracovní kapitál jako kapitál určený k financování části oběžného majetku, který má dlouhodobý charakter, jehož hodnota se z rozvahy dá určit dvěma způsoby. Prvním z nich je rozdíl mezi hodnotou dlouhodobých zdrojů financování a hodnotou stálých aktiv, tj. neoběžného majetku dlouhodobě vázaného (hodnota dlouhodobých finančních zdrojů použitých k financování části oběžného majetku).

Vzorec č. 1 – Čistý pracovní kapitál (varianta 1)

$$NWC = (VK + DZ) - SA$$

Kde:

- NWC = čistý pracovní kapitál;
- VK = vlastní kapitál;
- DZ = dlouhodobé závazky;
- SA = stálá aktiva.

Druhou možností jak spočítat hodnotu čistého pracovního kapitálu je vypočítat rozdíl mezi hodnotou oběžného majetku a krátkodobými zdroji financování (hodnota oběžného majetku financovaného dlouhodobým kapitálem).

Vzorec č. 2 – Čistý pracovní kapitál (varianta 2)

$$NWC = OA - KZ$$

Kde:

- NWC = čistý pracovní kapitál;
- OA = oběžná aktiva;
- KZ = krátkodobé cizí zdroje.

3.4.1 Kategorizace čistého pracovního kapitálu

Podle Režňákové (2010) je kategorizace čistého pracovního kapitálu v literatuře značně nejednotná. Sama používá kategorizaci podle Brighama a Ehrhardta (2008):

- **Pracovní kapitál (WC – Working Capital)** – také označovaný jako hrubý pracovní kapitál je pojem, který označuje oběžný majetek používaný v provozu podniku. Kromě složek oběžného majetku se k němu řadí i ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní);
- **Čistý pracovní kapitál (NWC – Net Working Capital)** – je definovaný jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků souvisejících s provozní činností podniku;
- **Čistý provozně nutný pracovní kapitál (NOWC – Net Operating Working Capital)** – je definovaný obdobně jako čistý pracovní kapitál, přičemž přívlastek „provozně nutný“ zdůrazňuje vyloučení části majetkových položek, resp. závazků, které nesouvisejí zcela s provozní činností podniku, případně jsou nadbytečné.

Kislingerová s Hnilicou (2008) rozeznávají tyto typy čistého pracovního kapitálu:

- **Pracovní kapitál I.**, který se spočítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků;
- **Pracovní kapitál II.**, který zohledňuje i nevyfakturované krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky – zahrnuje tedy i krátkodobé dohadné účty aktivní a pasivní;
- **Pracovní kapitál III.**, který do výpočtu čistého pracovního kapitálu, kromě položek zmíněných v případě Pracovního kapitálu II., zahrnuje ještě ostatní aktiva a pasiva, zejména položky časového rozlišení příjmy a výdaje příštích období.

Kupříkladu server eFinancemanagement.com kromě výše zmíněných kategorií pohlíží na čistý pracovní kapitál z pohledu hotovostního cyklu a rozlišuje dva druhy (dvě podkategorie) čistého pracovního kapitálu podle jeho stálosti:

- **Stálý pracovní kapitál**, který spočívá v nalezení úrovně oběžných aktiv na základě minulých trendů a zkušeností, pod kterou tato oběžná aktiva nikdy neklesla. Oběžná aktiva nacházející se pod touto úrovní se nazývají stálý pracovní kapitál;
- **Dočasný pracovní kapitál**, který zjednodušeně řečeno tvoří rozdíl mezi hodnotou klasického pojetí čistého pracovního kapitálu a hodnotou stálého pracovního kapitálu.

3.4.2 Složky čistého pracovního kapitálu

Podle Landy (2007) má struktura čistého pracovního kapitálu následující charakter. **Zásoby** jsou tvořeny materiálovými vstupy do podnikového produkčního procesu, různými typy meziproduktů a výsledných produktů. Jsou tedy tvořeny:

- Materiálem;
- Nedokončenou výrobou a polotovary;
- Výrobky;
- Zvířaty;
- Zbožím;
- Poskytnutými zálohami na zásoby.

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny pohledávkami, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti menší než jeden rok. Struktura krátkodobých pohledávek je následující:

- Pohledávky z obchodního styku;
- Pohledávky za ovládající a řídící osobou;
- Pohledávky za společníky;
- Pohledávky – Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění;
- Daňové pohledávky;
- Krátkodobé poskytnuté zálohy;
- Dohadné účty aktivní;
- Jiné pohledávky.

Krátkodobý finanční majetek je finanční majetek krátkodobé povahy, tj. s jeho dobou využitelnosti nebo splatnosti do jednoho roku. Jedná se o:

- Peníze;
- Účty v bankách;
- Krátkodobé cenné papíry a podíly.

Krátkodobé závazky jsou takové závazky, které v okamžiku sestavení účetní závěrky mají dobu splatnosti jeden rok a kratší. Jejich struktura je tvořena:

- Závazky z obchodního styku;
- Závazky za ovládající a řídící osobou;
- Závazky za společníky;
- Závazky k zaměstnancům;
- Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění;
- Daňové závazky a dotace;
- Krátkodobé přijaté zálohy;
- Vydané dluhopisy;
- Dohadné účty pasivní;
- Jiné závazky.

Bankovní úvěry a výpomoci krátkodobé povahy jsou závazky vůči bankovním institucím z titulu různých typů úvěrů a půjček. Do čistého pracovního kapitálu tak zahrnujeme:

- Krátkodobé bankovní úvěry;
- Krátkodobé finanční výpomoci.

3.4.3 Řízení pracovního kapitálu

S pojmem řízení pracovního kapitálu se neodmyslitelně pojí pojem optimální velikost (objem) pracovního kapitálu. Kislingerová (2010) uvádí, že pojetí pracovního kapitálu ve smyslu „čím méně pracovního kapitálu, tím lépe“ je velice povrchní a nesprávné a označuje toto pojetí za zdroj chybných rozhodnutí poškozujících podnikání. Označuje existenci pracovního kapitálu za pozitivní a pro nalezení její optimální výše je dle ní nutné nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jaká je optimální výše pracovního kapitálu k udržení výkonů?
- Jaká úroveň pracovního kapitálu zajistí nejvyšší tvorbu hodnoty pro vlastníky?
- Jak snížit úroveň pracovního kapitálu při nezměněných výkonech a ziscích?

Režňáková (2010) upozorňuje, že nízká, resp. negativní úroveň může být pro podnik (resp. jeho manažery či vlastníky) lákavá, protože dočasně zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Režňáková poukazuje na tři přístupy k řízení čistého pracovního kapitálu.

Prvním z nich je tzv. **uvolněná strategie řízení ČPK**, která je typická pro podniky, které disponují relativně vysokým objemem hotovostních prostředků, které mají vytvořené zásoby pro zabezpečení plynulosti výroby na delší dobu, které stimulují prodej svých výrobků poskytováním delší doby splatnosti faktur (plyne ve vysokou úroveň pohledávek) a nevyužívající výhod financování dodavatelskými úvěry. Druhým z nich je tzv. přístup **restriktivní strategie řízení ČPK**, která je typická pro podniky, které drží minimální výši hotovostních prostředků, zásob i pohledávek a které maximalizují hodnotu závazků. Frekvence obrátu (počet obrátek) čistého kapitálu je pak u těchto podniků vysoká. Třetím přístupem je pak tzv. **umírněná či vyvážená strategie řízení ČPK**, která je kompromisním řešením mezi dvěma dříve zmíněnými přístupy.

Význam řízení čistého pracovního kapitálu tkví zejména v zavedení několika opatření, která povedou ke zvýšení stavu disponibilní hotovosti. Mezi tato opatření patří **optimalizace procesu výroby a zásobování** s využitím vnitropodnikových systémů zajišťování efektivního plánování zásob a výroby, monitorování plnění plánu a zajištění plynulosti výroby. Dalším opatřením je **rychlejší inkaso hotovosti** za prodané zboží a výrobky, které je součástí řízení pohledávek. Třetím opatřením je **dosazení výhod v podobě odložených plateb a zvýhodněných dodavatelských úvěrů** na základě dobrých vztahů s dodavateli a dobré platební morálky. Posledním opatřením je **efektivní řízení platebních vztahů se zákazníky i dodavateli prostřednictvím snížení pohotovostní rezervy hotovosti**.

Toto opatření plyne z odlišností v časové struktuře hotovostních příjmů a výdajů (Režňáková, 2010).

3.4.4 Plánování čistého pracovního kapitálu

Mařík (2011) plánování čistého pracovního kapitálu shrnuje do třech kroků. První krok spočívá v **analýze náročnosti výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti**. Tento krok spočívá ve vyjádření vazby mezi výkony a složkami pracovního kapitálu (technicky lze tuto vazbu zachytit jakýmkoliv ukazatelem zachycujícím poměr mezi výkony a sledovanou rozvahovou položkou). Mezi tyto ukazatele lze zahrnout:

Vzorec č. 3 – Jednoduchý podíl složek pracovního kapitálu na výkonech [%]

$$\frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\text{Tržby}} \times 100$$

Vzorec č. 4 – Počet obrátek za rok

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Položka pracovního kapitálu}}$$

Vzorec č. 5 – Doba obratu ve dnech

$$\frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Tržby lze pak zaměnit za jiné výkonové položky. Pro každou položku čistého pracovního kapitálu je vhodná jiná výkonová položka. Mařík zdůrazňuje, že zásadní podmínkou je, aby byl ukazatel stejně vyjádřený pro analýzu minulosti i pro prognózu. Následující tabulka přiřazuje jednotlivým položkám čistého pracovního kapitálu ideální výkonovou položku.

Tab. 2 Přiřazení výkonových položek k položkám pracovního kapitálu

Položka pracovního kapitálu	Výkonová položka
Pohledávky	Tržby (ideálně jen ta část, která je prováděna na faktury)
Zásoby zboží	Náklady vynaložené na prodané zboží
Zásoby materiálu	Spotřeba materiálu
Zásoby výrobků	Výkonová spotřeba + Osobní náklady
Obchodní závazky	Nákup (nebo náklady vztahující se k nakupovaným položkám)

Zdroj: Mařík, M. et al. Metody oceňování podniku: Proces ocenění – základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5. Str. 134.

V prvním kroku je tedy nutné vypočítat zvolené ukazatele měřící náročnost výkonů na položky pracovního kapitálu za minulost a zjistit, jak se tato náročnost měnila.

V druhém kroku je nutné **zjistit hlavní příčiny (faktory)** dosavadního sledovaného vývoje, které mohou ovlivňovat obrátkovost (náročnost výkonů). Faktory ovlivňující obrátkovost zásob mohou být:

- Nákupní politika;
- Dodavatelské cykly;
- Úroveň pojistných zásob;
- Způsob doplňování zásob;
- Rozhodnutí o rozšíření sortimentu.

Faktory ovlivňující obrátkovost pohledávek mohou být:

- Tlak na poskytování výhodnějších obchodních (dodavatelských) úvěrů;
- Vyjednávací pozice podniku vůči odběratelům;
- Zavedení účinného řízení a vymáhání pohledávek podnikem.

U obchodních závazků pak těmito faktory mohou být:

- Vyjednávací pozice vůči dodavatelům;
- Snaha využít skonta za včasnou platbu nebo získat jiné výhody.

Třetím krokem je pak vytvoření **předpokladu ohledně působení zjištěných faktorů do budoucnosti** a následný **odhad vývoje náročnosti výkonů** na polož-

ky pracovního kapitálu v budoucnosti. Výsledkem by pak měla být zdůvodněná prognóza budoucího vývoje pracovního kapitálu, a to nejprve v relativním vyjádření, pro které lze např. využít následující tabulky:

Tab. 3 Analýza čistého pracovního kapitálu – relativní hodnoty

Doba obratu nebo procento tržeb	Rok minulosti			Rok plánu		
	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3
Pohledávky						
Zásoby						
Krátkodobé závazky						

Zdroj: Mařík, M. et al. Metody oceňování podniku: Proces ocenění – základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5. Str. 135.

Absolutní hodnoty položek pracovního kapitálu pak dopočítáme, pokud již máme stanovenou predikci tržeb, následujícím způsobem:

Vzorec č. 6 – Absolutní hodnota položky pracovního kapitálu

$$\text{Absolutní hodnota PPK} = \text{Doba obratu položky} \times \frac{\text{Tržby}}{365}$$

Režňáková (2010) pak uvádí, že je žádoucí zabývat se optimální výší čistého pracovního kapitálu a ke zjištění výše potřeby tohoto ukazatele zmiňuje několik přístupů. Prvním z těchto přístupů nese název **metody procentního podílu na tržbách**. Tento přístup je optimální pro podniky, u kterých velikost tržeb determinuje potřebu provozního kapitálu a ten se mění proporcionálně k tržbám. Optimální velikost pracovního kapitálu se pak stanoví jako procentní podíl tržeb na základě minulých zkušeností.

Druhým přístupem je pak tzv. **metody obratového cyklu peněz**. Tato metoda je podle Režňákové využitelná u podniků, u kterých se nepředpokládá výrazná změna v délce obratového cyklu peněz⁶. Potřeba čistého pracovního kapitálu se pak stanoví jako součin obratového cyklu peněz a provozně nutných výdajů na jeden den.

Třetím přístupem je pak **stanovení čistého pracovního kapitálu na základě určení optimální výše jeho složek**. Tento přístup lze do značné míry zaměnit za dříve zmíněný přístup profesora Maříka k plánování čistého pracovního kapitálu (jako součet optimální výše jeho jednotlivých složek).

Čtvrtým přístupem je pak **stanovení čistého pracovního kapitálu na základě komparace s obdobnými firmami působícími v oboru**. Tento postup ovšem Režňáková považuje pouze za orientační a vyžaduje analýzu podobnosti zvolených podniků.

⁶ Obratový cyklus peněz = Doba, která uplyne od chvíle platby dodavatelům za nakupovaný materiál a služby do inkasa od odběratelů za dodané výrobky a služby (Režňáková, 2010)

3.5 Dlouhodobý finanční plán

Jak uvádějí Grünwald s Holečkovou (2007), dlouhodobé finanční plánování usiluje o to, aby i do budoucna svědčilo finanční postavení podniku o odolnosti jeho financí vůči rizikům podnikání a o schopnosti chopit se výhodných příležitostí, kdykoliv se naskytnou. U dlouhodobého finančního plánu nejde ani tak o formu ani přesnost výpočtů, nýbrž spíše o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování požadovaného vývoje tržní hodnoty podniku. V rámci dlouhodobého finančního plánu jde především o predikci (prognózu) jednotlivých generátorů hodnoty. Výsledkem sestavení dlouhodobého finančního plánu jsou pak predikované účetní výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Přehled o peněžních tocích). Dlouhodobý finanční plán je pak vyústěním a syntézou jednotlivých podnikových plánů a měl by vycházet z dlouhodobé koncepce podniku (Mařík, 2011).

3.5.1 Generátory hodnoty

Jak uvádí Mařík (2011), pojem generátor hodnoty se začal používat v odborné literatuře v USA v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty podniku. Generátory hodnoty se rozumí **soubor několika základních podnikohospodářských veličin**, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku. Nejčastěji se pracuje s následujícími generátory hodnoty:

- Tržby a jejich růst;
- Marže provozního zisku;
- Investice do pracovního kapitálu;
- Investice do dlouhodobého provozně nutného kapitálu;
- Diskontní míra;
- Způsob financování podniku;
- Doba existence podniku.

Predikce tržeb již byla zmíněna v rámci kapitoly Strategická analýza a nebude tedy rozebrána v této kapitole.

Provozní zisková marže

Prognóza provozní ziskové marže je klíčovým generátorem hodnoty a je nutné jí věnovat značnou pozornost. Její výpočet lze popsat následujícím vzorcem:

Vzorec č. 7 – Provozní zisková marže

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{KPVH před odpisy a daní}}{\text{Tržby}}$$

Optimální postup, který navrhuje Mařík pro prognózu provozní ziskové marže, je tvorba dvou nezávislých analýz, které je nutné mezi sebou následně sladovat. Tyto analýzy se nazývají analýza provozní ziskové marže shora a analýza provozní ziskové marže zdola (Mařík, 2011).

Základním přístupem k výpočtu provozní ziskové marže je analýza shora. Vychází z jejího vývoje v minulosti a na něj navazujícího zdůvodněného vývoje do budoucna. Tento přístup spočívá ve čtyřech krocích:

- Výpočet minulých korigovaných provozních výsledků hospodaření před daní a odpisy a z něho odvozené ziskové marže v procentech;
- Analýza minulých provozních ziskových marží;
- Na základě analýzy tvorba odhadu budoucího vývoje provozní ziskové marže;
- Dopočet budoucích korigovaných provozních výsledků hospodaření v budoucích letech.

Analýza zdola spočívá v sestavení prognózy hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady). Lze provést kupříkladu formou podílu z tržeb. Dalším krokem této analýzy je dopočítání korigovaných provozních výsledků hospodaření jako rozdílu mezi provozními výnosy a provozními náklady. Posledním krokem této analýzy je, že z vypočtených výsledků hospodaření a tržeb dopočítáme provozní ziskové marže.

Investice do dlouhodobého majetku

Jedná se o investice do provozně nutného majetku, tzn. do majetku, který je nezbytně nutný pro základní podnikatelské zaměření podniku. Jak uvádí Mařík (2011), je tato část plánování generátorů hodnoty snad nejnáročnější, a to z dvou následujících důvodů. Investice se zpravidla nevyvíjí plynulým způsobem a lze je tedy jen obtížně extrapolovat. Druhým důvodem je pak jejich čím dál tím větší význam v konkurenčním souboji podniků. Je nutné investice chápat široce, a to včetně investic do výzkumu a vývoje a investic do lidského kapitálu. Mařík (2011) pak uvádí tři přístupy, jak je možné plánovat investice.

První z těchto přístupů označuje Mařík za tzv. **globální přístup**. Tento přístup je vhodný v případech, kdy mají investice jistý průběžný charakter. Postup spočívá především v analýze využití provozně nutného dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám (vztah mezi skutečnými investičními výdaji do provozně nutného dlouhodobého majetku a tržbami). V tomto přístupu se využívá výpočet tzv. **koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto**.

Vzorec č. 8 – Koefficient náročnosti tržeb na investice brutto (k_{DMb})

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

Koefficient by měl být počítán za co nejdelší minulé období, a to nejlépe pro jednotlivé roky, tak jako průměrný ze součtu investic a tržeb za celé období. Pomocí predikovaných tržeb a zjištěných koefficientů náročnosti tržeb na investice jsme pak schopni nepredikovat velikost investic brutto do provozně nutného DM.

Druhý přístup nese název **přístup podle hlavních položek**. V tomto případě se vychází z konkrétních podnikových investičních plánů zahrnujících především jednotlivé investiční akce a projekty.

Třetí přístup poté Mařík označuje jako **Přístup založený na odpisech**. Tento přístup vychází z předpokladu, že investice pod úrovní odpisů, které jsou ještě třeba propočteny ze starších historických cen, budou u většiny podniků sotva stačit k dlouhodobému přežití nebo dokonce růstu (Mařík, 2011).

Způsob financování

Tento generátor hodnoty představuje splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů či případně eventuální navýšení vlastního kapitálu. Tento dílčí plán je zcela nezbytný k ověření reálnosti prognózy ostatních generátorů hodnoty. Tento plán je také potřebný při odhadování diskontní míry (především při sestavování dlouhodobého finančního plánu pro účely ocenění podniku).

3.5.2 Další doporučení k sestavení dlouhodobého finančního plánu

Podle Maříka (2011) je nutné k naplánovaným generátorům hodnoty doplnit plánované hodnoty některých dalších méně významných položek. Může se jednat o některé méně významné výnosové a nákladové položky, pohledávky a závazky apod., které se však pravidelně opakují. Položky tohoto typu lze do plánu prognózovat kupříkladu v konstantní výši či použít nějaké přiměřené tempo jejich růstu. Dalším krokem by mělo být doplnění generátorů hodnoty o položky, které ovšem nesouvisejí s hlavním provozem podniku. Mezi tyto položky může zahrnout odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů atd. Do dlouhodobého finančního plánu je také dobré zahrnout případné předpokládané výplaty dividend nebo podílů na zisku vlastníkům podniku, aby peněžní prostředky v rozvaze neúměrně nenarůstaly. Tento krok by měl přispět ke zvýšení věrohodnosti celého dlouhodobého finančního plánu. Nejsprávnější způsob, jakým tyto dividendy zahrnout do dlouhodobého finančního plánu je jejich kalkulace na úrovni volného peněžního toku pro vlastníky. Posledním krokem je pak doplnění formálních dopočtů všech položek, které jsou potřebné pro kompletní sestavení finančních výkazů a které ještě nebyly spočítány při stanovování jednotlivých dílčích plánů.

Jednotlivé finanční výkazy (výstupy dlouhodobého finančního plánu) poté obvykle postačuje sestavit v agregovanější podobě, než jaká je používána v účetní výkaznictví nebo při sestavování krátkodobých finančních plánů.

4 Vlastní práce

Nyní následuje praktická část (vlastní práce) této diplomové práce.

4.1 Představení společnosti METRA Blansko, a.s.

Společnost METRA Blansko byla založena v roce 1911 blanenským průmyslníkem a výrobcem Erichem Roučkou a započala výrobu měřicí techniky. Společnost METRA Blansko je tedy společností s více než stoletou tradicí. Vůbec nejúspěšnějším obdobím v historii společnosti bylo období mezi lety 1965 a 1980, kdy se společnost stala jedním z rozhodujících výrobců měřicí techniky v tehdejší východním bloku.

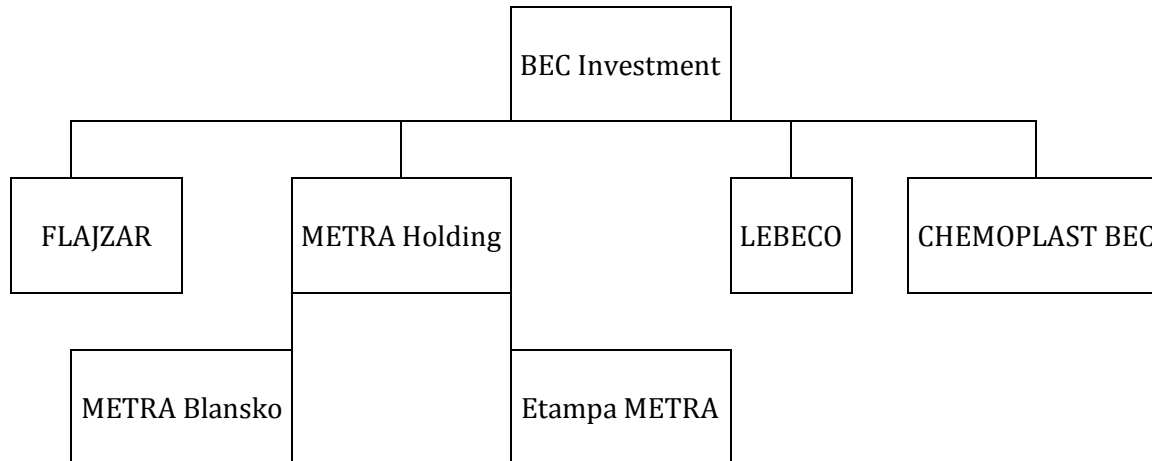
V současné době je společnost vlastněna nepřímo investiční skupinou BEC Investment, a.s., která se specializuje na investice ve výrobním průmyslu v rámci trhu České republiky. Nepřímo je touto skupinou vlastněna z toho důvodu, že jediným akcionářem společnosti METRA Blansko, a.s. je společnost METRA Holding a.s., která je ale právě vlastněna ze sta procent společností BEC Investment, a.s.

Základní identifikační údaje společnosti METRA Blansko a.s. následují:

- Obchodní firma: METRA BLANSKO;
- Sídlo: Pražská 1602/7, 678 49 Blansko;
- Identifikační číslo: 155 46 110;
- Právní forma: Akciová společnost;
- Předmět podnikání:
 - Obráběčství;
 - Slévárenství, modelářství;
 - Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
 - Zámečnictví, nástrojařství;
 - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Statutární orgán: Představenstvo
 - Předseda představenstva: Ing. Jaromír Varo;
 - Člen představenstva: Ing. Vojtěch Pánik;
 - Člen představenstva: Stephen Paul Ayres.
- Dozorčí rada:
 - Předseda dozorčí rady: Vladimír Krešl.

- Jediný akcionář: METRA holding a.s., IČ: 283 43 832, Pražská 1602/7, 678 49 Blansko.
- Základní kapitál: 55 053 188,75 Kč.

V současné době se společnost METRA Blansko specializuje na výrobu elektrických měřicích přístrojů. Společnost ovšem za posledních několik let prošla značnou restrukturalizací. Společnost METRA Blansko na sebe za svou historii nabalila i další předměty činnosti, než jen výrobu elektrických měřicích přístrojů. Značná diversifikace produktu společnosti udělala její činnost takřka nezvladatelnou z hlediska řízení. Společnost BEC po svém vstupu do společnosti METRA Blansko započala odštěpování nepůvodních činností mimo společnost a započala tak proces restrukturalizace společnosti, který vrcholí a finišuje v letech 2015 a 2016. V tomto procesu se od společnosti odštěpilo několik závodů. Závod na výrobu plastových produktů a další zpracování plastů – CHEMOPLAST BEC, a.s., závod zabývající se výrobou bílých tabulí, interaktivních tabulí a různých druhů informačních tabulí – LEBECO a.s. a v poslední fázi závod zabývající se zpracováním plechů, výrobou kovových skříní a povrchovými úpravami plechů – Etampa Metra a.s. Tímto procesem se vlastníci společnosti pokouší obnovit tradiční značku METRA Blansko v její původní podobě a udělat tak z hluboce ztrátového „holdingu“ METRA Blansko samostatnou jednotku, zabývající se pouze původní činností, a to výrobou elektrických měřicích zařízení.



Obr. 2 Skupina BEC Investment;
Zdroj: Vlastní práce

V současné době tvoří portfolio produktů společnosti zejména následující produkty. V první řadě jsou to panelové a rozvaděčové přístroje. Mezi tyto přístroje patří ampérmetry a voltmetry, wattmetry, varmetry, fázoměry, synchronoskopy, kmitoměry, otáčkoměry, teploměry a vysokonapětové děliče. Dále jsou to převodníky elektrických veličin. Tyto první dvě skupiny produktu dohromady generují

cca. 20 % z celkových tržeb společnosti. Hlavní produktovou skupinou společnosti jsou ovšem revizní přístroje pro revizi nářadí a elektrických spotřebičů. Společnost METRA Blansko také provádí servisní a kalibrační služby všech produktů, které jsou jí vyrobeny.

4.2 Strategická analýza

V této kapitole bude představena strategická analýza pro účely sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko, a.s.

4.2.1 Relevantní trh společnosti METRA Blansko

Relevantní trh pro společnost METRA Blansko je sestaven za použití jejích hlavních konkurentů. Hlavní konkurenti společnosti METRA Blansko byli vytipováni vedením společnosti. Jedná se o společnosti, které buď samy vyrábí a prodávají elektrické měřicí přístroje, nebo je importují a distribuují na český trh. Relevantní trh je tedy definován společnostmi, které se v České republice zabývají výrobou či distribucí elektrických měřicích přístrojů. Vedení společnosti METRA Blansko vytipovalo tyto následující společnosti jako relevantní konkurenty, kteří tvoří společně se společností METRA Blansko relevantní trh:

- **GM electronic, spol. s.r.o.**, Křižíkova 147/77, 186 00 Praha, IČ: 005 49 274;
- **GHV Trading, spol. s.r.o.**, Edisonova 2955/3, 612 00 Brno, IČ: 188 26 717;
- **OEM Automatic, spol. s.r.o.**, Pražská 239, 250 66 Zdiby, IČ: 438 75 416;
- **EGÚ Brno, a.s.**, Hudcova 487/76a, 612 48 Brno, IČ: 469 00 896;
- **Omko Digital a.s.**, Kaštanová 270/62, 620 00 Brno, IČ: 277 24 590;
- **TR instruments spol. s.r.o.**, Kameníčková 28, Brno, IČ: 155 30 779;
- **GMW-měřicí technika, s.r.o.**, Hybešova 584, 678 01 Blansko, IČ: 262 66 008.

Pro další analýzy relevantního trhu je ze značné míry použita databáze AMA-DEUS. Identifikace relevantního trhu v tomto systému (databázi) proběhla pro účely diplomové práce vyhledáním jednotlivých společností v této databázi finančních informací.

4.2.2 Velikost relevantního trhu a tržní podíly na relevantním trhu

Velikost relevantního trhu je pro účely této závěrečné práce definována agregací tržeb společností na relevantním trhu. Velikost trhu je stanovena pro roky 2010 až 2015.

Vzorec č. 9 – Velikost relevantního trhu v daném roce

$$\text{Velikost relevantního trhu} = \sum \text{Tržby jednotlivých společností}$$

Tržní podíl společnosti na relevantním trhu je pak stanoven jako podíl tržeb dané společnosti v daném roce a velikosti relevantního trhu v daném roce.

Vzorec č. 10 – Tržní podíl společnosti na relevantním trhu

$$\text{Tržní podíl společnosti na RT} = \frac{\text{Tržby společnosti v daném roce}}{\text{Velikost relevantního trhu v daném roce}}$$

Údaje o velikosti relevantního trhu v letech 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014 a tržních podílech jednotlivých společností sumarizuje následující tabulka:

Tab. 4 Relevantní trh, jeho velikost a tržní podíly jednotlivých společností 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
GM ELECTRONIC, S.R.O.	380 840	356 653	351 773	319 094	343 287
<i>Tržní podíl GM Electronic v %</i>	<i>32,02%</i>	<i>32,74%</i>	<i>33,59%</i>	<i>33,85%</i>	<i>33,89%</i>
GHV TRADING, S.R.O.	129 636	134 724	144 779	142 737	156 414
<i>Tržní podíl GHV Trading v %</i>	<i>10,90%</i>	<i>12,37%</i>	<i>13,83%</i>	<i>15,14%</i>	<i>15,44%</i>
METRA BLANSKO, A.S.	278 578	211 924	165 452	131 725	106 559
<i>Tržní podíl Metra Blansko v %</i>	<i>23,43%</i>	<i>19,45%</i>	<i>15,80%</i>	<i>13,97%</i>	<i>10,52%</i>
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	85 292	104 502	111 504	110 561	163 222
<i>Tržní podíl OEM Automatic v %</i>	<i>7,17%</i>	<i>9,59%</i>	<i>10,65%</i>	<i>11,73%</i>	<i>16,12%</i>
EGÚ BRNO, A.S.	99 168	103 766	90 806	95 321	107 305
<i>Tržní podíl EGÚ Brno v %</i>	<i>8,34%</i>	<i>9,52%</i>	<i>8,67%</i>	<i>10,11%</i>	<i>10,59%</i>
OMKO DIGITAL, A.S.	135 425	103 264	104 747	67 574	52 221
<i>Tržní podíl OMKO Digital v %</i>	<i>11,39%</i>	<i>9,48%</i>	<i>10,00%</i>	<i>7,17%</i>	<i>5,16%</i>
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	50 404	41 103	45 000	45 000	53 840
<i>Tržní podíl TR Instruments v %</i>	<i>4,24%</i>	<i>3,77%</i>	<i>4,30%</i>	<i>4,77%</i>	<i>5,32%</i>
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	29 866	33 480	33 055	30 748	30 000
<i>Tržní podíl GMW-Měřicí technika v %</i>	<i>2,51%</i>	<i>3,07%</i>	<i>3,16%</i>	<i>3,26%</i>	<i>2,96%</i>
Velikost trhu	1 189 209	1 089 416	1 047 116	942 760	1 012 848

Zdroj: Vlastní práce

Údaje o tržbách jednotlivých společností a velikosti relevantního trhu jsou v tabulce uvedeny v tisících Kč. Červeně uvedená hodnota v roce 2014 u společnosti GMW-měřicí technika značí odhad této hodnoty. Společnost GMW-měřicí technika totiž za rok 2014 nemá zveřejněnou účetní závěrku. Je velice pravděpodobné, že se tržby společnosti GMW-měřicí technika budou v roce 2014 od tohoto odhadu odchylovat, nicméně je pro účely této závěrečné práce tato hodnota používána i v následujících analýzách, protože společnost GMW-technika je nejmenší společností na relevantním trhu a byla-li by hodnota jejích tržeb v roce 2014 jiná než je odhad, výpočet tržních podílů ostatních společností to zásadně neovlivní.

Následující tabulka pak shrnuje průměrné tržní podíly jednotlivých společností na relevantním trhu za období let 2010 až 2014. Tyto průměrné tržní podíly jsou spočítány jako aritmetické průměry hodnot tržních podílů za toto období. Hodnoty průměrných tržních podílů jsou dále v práci důležité pro prognózu relevantního trhu a tedy i prognózu tržeb společnosti METRA Blansko.

Tab. 5 Průměrné tržní podíly na relevantním trhu

Společnost	Průměrný tržní podíl
GM Electronic	33,22 %
GHV Trading	13,54 %
METRA Blansko	16,63 %
OEM Automatic	11,05 %
EGÚ Brno	9,45 %
OMKO Digital	8,64 %
TR Instruments	4,48 %
GMW-měřicí technika	2,99 %

Zdroj: Vlastní práce

4.2.3 Analýza relevantního trhu a konkurenčního postavení METRA Blansko

Analýza relevantního trhu je provedena pomocí databáze AMADEUS. V analýze jsou zahrnuty vybrané ukazatele finanční analýzy. Analyzované okruhy jsou aktivita, likvidita a rentabilita. V následujícím textu budou popsány tabulky exportů databáze AMADEUS, které jsou ale pro svůj značný rozsah obsahem příloh. Pro rok 2014 nejsou v databázi dosud dostupná data pro všechny společnosti, a to i přes to, že již společnosti mají zveřejněné závěrky ve sbírce listin obchodního rejstříku. Analýza relevantního trhu a konkurenčního postavení je tak pro účely této diplomové práce provedena pouze za roky 2010, 2011, 2012 a 2013.

Co se týče zkoumaného okruhu „aktivita“, byly do analýzy vybrány ukazatele obratu aktiv, obratu zásob, doba inkasa pohledávek a doba splatnosti závazků. Průměrná hodnota ukazatele obrat aktiv se ve sledovaném období na relevantním trhu pohybovala v intervalu 2,70 – 2,99. METRA Blansko se ve sledovaném období

pohybovala stále pod průměrem relevantního trhu s výjimkou roku 2011, kdy byl průměr tohoto ukazatele na relevantním trhu 2,70, a hodnota dosažená společností METRA Blansko byla 3,64. Průměr ukazatele obra zásob na relevantním trhu ve sledovaném období se pohyboval v intervalu 14,29 – 19,33. I u tohoto ukazatele se METRA Blansko ve sledovaném období pohybovala pod úrovní průměru na relevantním trhu. Hodnota tohoto ukazatele společnosti METRA Blansko se pohybovala ve sledovaném období v intervalu 9,69 – 12,63. Průměrná hodnota ukazatele doba inkasa pohledávek se na relevantním trhu ve sledovaném období pohybovala v intervalu 53 – 70 dnů. Hodnota tohoto ukazatele u společnosti METRA Blansko se ve sledovaném období pohybovala v intervalu 43 – 60 dnů a lze tedy konstatovat, že z hlediska doby inkasa pohledávek se společnost METRA Blansko nevymyká z průměru na relevantním trhu. Hodnota ukazatele doba splatnosti závazků se ve sledovaném období na relevantním trhu pohybovala v intervalu od 32 do 39 dnů. Hodnota tohoto ukazatele u společnosti METRA Blansko se ve sledovaném období pohybovala v intervalu 71 až 91 dnů. METRA Blansko se tedy ve sledovaném období u tohoto ukazatele držela významně nad průměrem relevantního trhu.

Analýza zkoumaného okruhu „likvidita“ zahrnovala ukazatele běžné likvidity, pohotové likvidity a ukazatel platební schopnosti. Průměr ukazatele pohotové likvidity se ve sledovaném období na relevantním trhu pohyboval v intervalu od 2,09 do 2,34. Hodnoty tohoto ukazatele se u společnosti METRA Blansko ve sledovaném období pohybovaly v intervalu od 0,20 do 0,37. U tohoto ukazatele se tedy METRA Blansko ve sledovaném období pohybovala značně pod průměrem relevantního trhu. Průměr ukazatele běžné likvidity se ve sledovaném období na relevantním trhu pohyboval v intervalu od 3,26 do 3,63. Hodnota tohoto ukazatele u společnosti METRA Blansko se pohybovala v intervalu od 0,31 do 0,59 a lze tedy i u tohoto ukazatele konstatovat, že se METRA Blansko pohybovala značně pod průměrem relevantního trhu. Průměr ukazatele platební schopnosti se na relevantním trhu ve sledovaném období pohyboval v intervalu od 59,97 % do 62,94 %. Hodnoty tohoto ukazatele společnosti METRA Blansko se ve sledovaném období pohybovaly v intervalu od 24,03 % do 34,67 %. I u ukazatele platební schopnosti se společnost METRA Blansko pohybovala pod hodnotou tržního průměru.

Analýza okruhu „rentabilita“ zahrnovala analýzu ukazatele rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb. Průměrná hodnota ukazatele rentability aktiv na relevantním trhu se ve sledovaném období pohybovala v intervalu od 3,55 % do 8,15 %. Hodnota tohoto ukazatele u společnosti METRA Blansko se ve sledovaném období pohybovala v intervalu od -13,61 % do 2,14 % a společnost tak dosáhla značně podprůměrných hodnot. Průměrná hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu se ve sledovaném období na relevantním trhu pohybovala v intervalu od 2,49 % do 11,13 %. Společnost METRA Blansko u tohoto ukazatele dosáhla ve sledovaném období hodnoty v intervalu od -52,45 % do 7,48 % a i u tohoto ukazatele se METRA Blansko pohybovala pod průměrem relevantního trhu. Průměrná hodnota ukazatele rentability tržeb se ve sledovaném období na relevantním trhu pohybovala v intervalu od 1,07 % do 3,36 %. Hodnota tohoto ukazatele u společnosti METRA Blansko se pak pohybovala v intervalu

od -12,83 % do 2,63 %. I v ukazateli rentability tržeb se tak METRA Blansko pohybovala ve sledovaném období pod průměrem relevantního trhu.

Ve sledovaném období tedy dosahovala společnost METRA Blansko spíše podprůměrných výsledků z hlediska finanční výkonnosti oproti konkurentům na relevantním trhu a lze tedy do roku 2013 pozici společnosti METRA Blansko na relevantním trhu považovat za relativně slabší.

4.2.4 SWOT analýza společnosti METRA Blansko

V následující kapitole je provedena stručná SWOT analýza pro účely této závěrečné práce. SWOT analýza je metodicky zpracována za využití placeného materiálu od portálu vlastnicesta.cz pro provádění SWOT analýz. V následující tabulce je obsažen přehled silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti METRA Blansko.

Tab. 6 Vstupy SWOT analýzy

Strengths silné stránky	S1	Silná značka s bohatou a dlouhou historií	Opportunities příležitosti	O1	Ekonomický růst v ČR
	S2	Kvalitní management a noví vlastníci		O2	Zvyšující se poptávka po měřicí technice
	S3	Vysoce kvalifikovaní pracovníci		O3	Globalizovaný trh
	S4	Vysoká míra investic do nových produktů		O4	Dotace EU na konkurenceschopnost / výzkum a vývoj
	S5	Vysoce kvalitní controlling a reporting		O5	Trend - Návrat k tradičním českým značkám
Weaknesses slabé stránky	W1	Omezená stávající výrobní kapacita	Threats hrozby	T1	Politická nestabilita a hrozba levicových vlád
	W2	Vysoký průměrný věk zaměstnanců		T2	Úbytek mladé kvalifikované síly
	W3	Nadbytek neupotřebitelných skladových zásob materiálu		T3	Silné konkurenční společnosti
	W4	Zastarávající DHM		T4	Vyšší nezaměstnanost v regionu Blanenska
	W5	Probíhající proces restrukturalizace		T5	Upadající strojírenský průmysl v ČR

Zdroj: Vlastní práce s přispěním člena představenstva METRA Blansko

Následující tabulka poté shrnuje vztah mezi jednotlivými silnými stránkami, slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. Následující obrázek popisuje metodu hodnocení jednotlivých vztahů.

Ve správném kvadrantu použijte k hodnocení danou otázku:

Do jaké míry ovlivňuje silná stránka ..Sx.. využití příležitosti ..Ox...?
 Do jaké míry pomůže silná stránka ..Sx.. zabránit hrozbě ..Tx..?
 Do jaké míry pomůže slabá stránka ..Wx.. využít příležitosti...Ox..?
 Do jaké míry pomůže slabá stránka ...Wx.. zabránit hrozbě ..Tx..?

Obr. 3 Hodnocení vztahů ve SWOT analýze;
 Zdroj: Vlastní cesta

Míry vlivu faktorů jsou hodnoceny:

- (- -) – Silně záporně ovlivňuje;
- (-) – Záporně ovlivňuje;
- (0) – Neutrální;
- (+) – Kladně ovlivňuje;
- (++) – Silně kladně ovlivňuje.

Tab. 7 Hodnocení vlivu faktorů

	S1	S2	S3	S4	S5		W1	W2	W3	W4	W5	Σ "+"
O1	++	++	+	+	0		--	0	0	-	-	6
O2	++	++	+	++	0		--	-	0	--	-	7
O3	++	+	0	+	0		-	0	0	0	0	4
O4	0	++	0	0	++		++	++	0	++	0	10
O5	++	+	0	0	0		0	0	0	0	0	3
				Metra Blansko								
T1	++	++	0	--	+		0	--	0	0	--	5
T2	++	+	+	0	+		0	--	0	0	0	5
T3	++	++	++	++	++		--	--	0	--	++	12
T4	+	+	0	0	0		0	++	0	0	+	5
T5	++	++	+	++	+		0	-	0	-	0	8
Σ "+"	17	16	6	8	7		2	4	0	2	3	
Σ "-"	0	0	0	2	0		7	8	0	6	4	

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky jsou patrné následující závěry. Tři nejvíce klíčové faktory úspěchu společnosti METRA Blansko jsou Silná značka s bohatou a dlouhou tradicí, kvalitní

management a noví vlastníci a vysoká míra investic do nových produktů. Tyto tři klíčové faktory by pak dle metodiky SWOT analýzy vlastnicesta.cz měly vést k využití tří klíčových příležitostí, a to Dotací Evropské unie na konkurenceschopnost či výzkum a vývoj, zvyšující se poptávku po měřicí technice a ekonomický růst v České republice. Před stanovením konkrétních strategií by ovšem v detailní strategické analýze bylo nutné tyto příležitosti blíže prozkoumat a specifikovat konkrétní aktivity směřující k jejich využití.

4.3 Predikce tržeb pro účely dlouhodobého finančního plánu

V následující kapitole bude stanovena predikce tržeb společnosti METRA Blansko, a to ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Metodicky je vycházeno z velikosti relevantního trhu a předpokládaného tržního podílu, který si společnost METRA Blansko v té dané variantě pravděpodobně v průměru po následujících pět let udrží. Predikce tržeb společnosti METRA Blansko je tvořena pro období 2016 – 2020, tedy po období, pro které je stanovován celý dlouhodobý finanční plán.

Pro stanovení velikosti tržeb společnosti METRA Blansko je klíčový její tržní podíl v roce 2015. V kapitole Velikost relevantního trhu a tržní podíly na relevantním trhu jsou kvantifikované velikosti relevantního trhu a jednotlivé tržní podíly do roku 2014. Společnosti relevantního trhu ještě nemají zveřejněné účetní závěrky za rok 2015 (nejsou tedy ani obsahem databáze AMADEUS) a není tedy možné kvantifikovat velikost relevantního trhu pomocí stejné metodiky jako ve výše zmíněné kapitole. Velikost relevantního trhu je tedy pro rok 2015 kvantifikována odhadem. Odhad velikosti relevantního trhu v roce 2015 spočívá v jeho stanovení za pomoci dosaženého tempa růstu hrubého domácího produktu České republiky za rok 2015. Velikost relevantního trhu v roce 2015 je tedy spočítána jako velikost relevantního trhu v roce 2014 vynásobená tempem růstu ve výši 104,3 % (odpovídá míře růstu nominálního HDP v roce 2015 ve výši 4,3 %). Tento výpočet je zobrazen v následujícím vzorci.

Vzorec č. 11 – Výpočet velikosti relevantního trhu v roce 2015

Velikost relevantního trhu v roce 2015

$$= 1\,012\,848 \text{ tis. Kč} \times 104,3 \% = 1\,056\,400 \text{ tis. Kč}$$

Velikost relevantního trhu v roce 2015 je odhadnuta pro účely této závěrečné práce na 1 056 400 tis. Kč. Pro stanovení tržního podílu společnosti METRA Blansko v roce 2015 je nutné znát její tržby. Vedení společnosti pro účely této diplomové práce poskytlo neauditované účetní výkazy za rok 2015 (součást přílohy), ze kterých je patrné, že společnost v roce 2015 dosáhla tržeb v hodnotě 53 448 tis. Kč. Nyní je již možné spočítat (respektive lépe řečenou odhadnout) tržní podíl společnosti METRA Blansko v roce 2015. Ten je získán podílem tržeb dosažených spo-

lečností v roce 2015 a velikostí relevantního trhu v roce 2015. Tento výpočet je charakterizován následujícím vzorcem.

Vzorec č. 12 – Odhad tržního podílu společnosti METRA Blansko v roce 2015

Tržní podíl METRA BLANSKO 2015

= Tržby společnosti METRA Blansko 2015 / Odhadnutá velikost relevantního trhu 2015

Tedy:

$$\text{Tržní podíl METRA Blansko 2015} = \frac{53\,448}{1\,056\,400} = 5,06\%$$

Tržní podíl společnosti METRA Blansko na relevantním trhu je tedy pro rok 2015 odhadnut ve výši 5,06 %. Predikce tržeb společnosti METRA Blansko pro roky 2016 až 2020 pak spočívá v odhadu tržního podílu, který by si společnost mohla udržet v té dané variantě vývoje. Tržní podíl v roce 2015 je použit i nadále, a to pro realistickou variantu predikce tržeb (variantu dlouhodobého finančního plánu). Pro pesimistickou variantu vývoje společnosti je použit tržní podíl o dva procentní body nižší, tedy tržní podíl na úrovni 3,06 %. Pro optimistickou variantu vývoje společnosti je použit tržní podíl o dva procentní body vyšší, tedy tržní podíl ve výši 7,06 %. Více informací k nastavení těchto tržních podílů již bylo zmíněno v kapitole Metodika.

Pro odhadnutí velikosti tržeb společnosti METRA Blansko pro jednotlivé varianty jejího vývoje v letech 2016 – 2020 je nutné ještě odhadnout a kvantifikovat velikost relevantního trhu v letech 2016 – 2020. Pro tento odhad je použit zjednodušený postup v podobě inflačního vývoje celého relevantního trhu. Pro roky 2016 – 2020 je tedy stanoveno inflační tempo růstu relevantního trhu ve výši 2 %, což je konzervativní odhad tempa růstu tohoto trhu vzhledem k dosažené míře růstu nominálního hrubého domácího produktu v České republice v roce 2015. Odhad velikosti relevantního trhu pro roky 2016 až 2020 je pak prezentován v následující tabulce (do tabulky je zahrnut i výchozí rok 2015).

Tab. 8 Odhad velikosti relevantního trhu pro roky 2015 – 2020 v tis. Kč

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost trhu	1 056 400	1 077 528	1 099 079	1 121 061	1 143 482	1 166 351

Zdroj: Vlastní práce

Odhadovaná velikost relevantního trhu tak v roce 2020 dosáhne hodnoty 1 166 351 tis. Kč.

4.3.1 Predikce tržeb pro pesimistickou variantu vývoje

Pro pesimistickou variantu vývoje byl stanoven odhad velikosti tržního podílu společnosti METRA Blansko mezi roky 2016 až 2020 na úrovni 3,06 %. Velikost tržeb v jednotlivých letech plánu pak získáme vynásobením odhadu velikosti relevantního trhu v daném roce a odhadu velikosti tržního podílu společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě jejího dalšího vývoje. Níže je pro ukázkou zaznačen výpočet velikosti tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě pro rok 2016.

$$\begin{aligned} \text{Velikost tržeb METRA Blansko 2016} &= 1\,077\,528 \times 0,0306 \\ &= 32\,972 \text{ tis. Kč} \end{aligned}$$

Odhad velikosti tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě jejího vývoje pro roky 2016 až 2020 sumarizuje následující tabulka.

Tab. 9 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	32 972	33 632	34 304	34 991	35 690

Zdroj: Vlastní práce

4.3.2 Predikce tržeb pro realistickou variantu

Pro realistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko byl odhad jejího tržního podílu na relevantním trhu stanoven na úrovni z roku 2015, a to 5,06 %. Mechanismus výpočtu tržeb pro roky 2016 v realistické variantě je stejný jako v případě pesimistické varianty. Pro názornost je i v této variantě vývoje společnosti METRA Blansko uveden výpočet výše tržeb v roce 2016.

$$\begin{aligned} \text{Velikost tržeb METRA Blansko 2016} &= 1\,077\,528 \times 0,0506 \\ &= 54\,517 \text{ tis. Kč} \end{aligned}$$

Odhad velikosti tržeb společnosti METRA Blansko v realistické variantě jejího vývoje pro roky 2016 až 2020 sumarizuje následující tabulka.

Tab. 10 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v realistické variantě v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	54 517	55 607	56 719	57 854	59 011

Zdroj: Vlastní práce

4.3.3 Predikce tržeb pro realistickou variantu

Pro optimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko byl odhad jejího tržního podílu na relevantním trhu stanoven o dva procentní body vyšší než na úrovni z roku 2015, a to 7,06 %. Mechanismus výpočtu tržeb pro roky 2016 v optimistické variantě je stejný jako v případě obou předchozích variant. Pro názornost je i pro optimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko uveden výpočet výše tržeb v roce 2016.

$$\begin{aligned} \text{Velikost tržeb METRA Blansko 2016} &= 1\,077\,528 \times 0,0706 \\ &= 76\,074 \text{ tis. Kč} \end{aligned}$$

Odhad velikosti tržeb společnosti METRA Blansko v optimistické variantě jejího vývoje pro roky 2016 až 2020 sumarizuje následující tabulka.

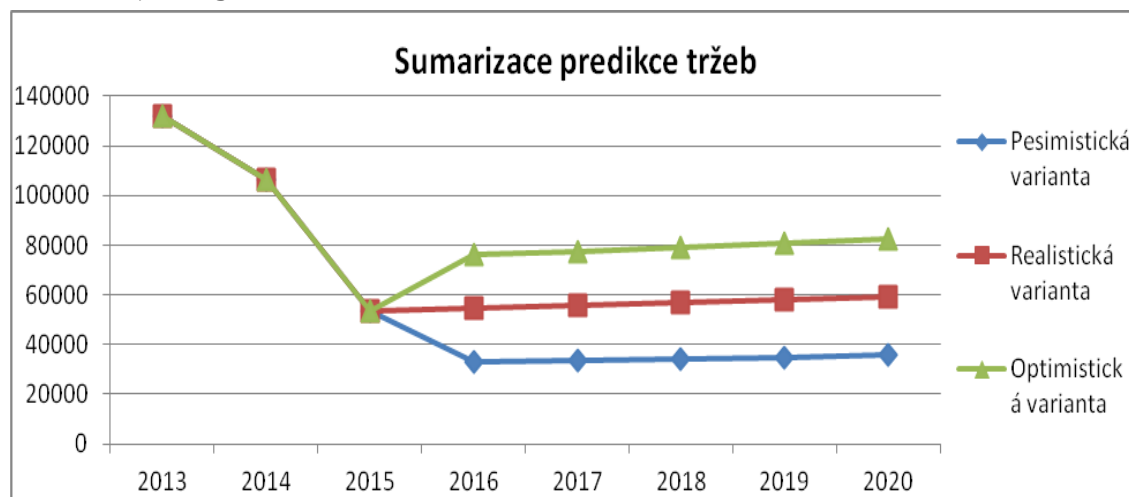
Tab. 11 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v optimistické variantě v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	76 074	77 595	79 147	80 730	82 344

Zdroj: Vlastní práce

4.3.4 Sumarizace predikce tržeb

Sumarizace predikce tržeb ze všech tří variant je provedena grafickým vyjádřením v následujícím grafu.



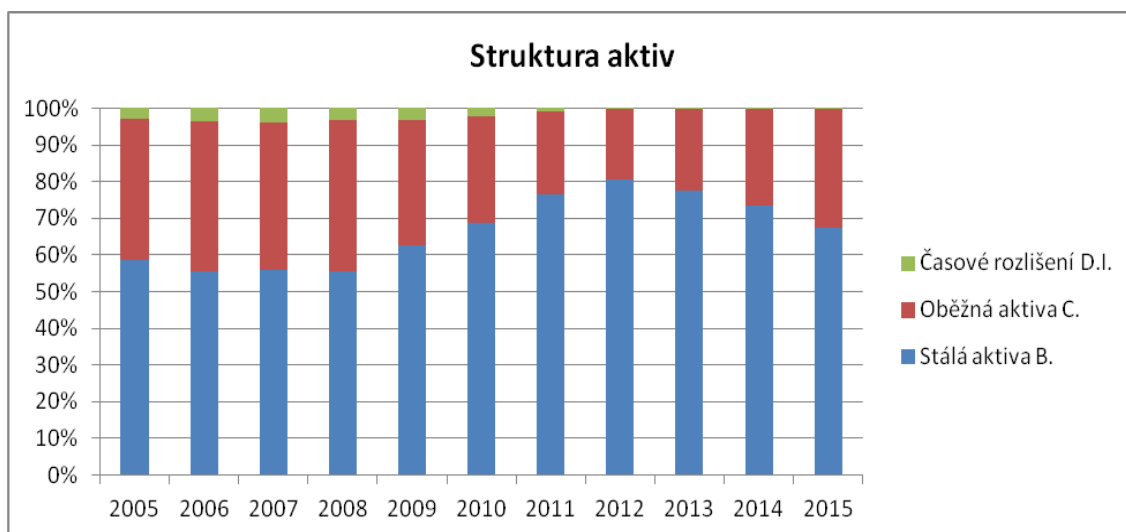
Obr. 4 Sumarizace predikce tržeb;
Zdroj: Vlastní práce

4.4 Finanční analýza společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015

V následující kapitole je obsažena finanční analýza společnosti METRA Blansko za roky 2005 až 2015. Cílem této kapitoly je zhodnotit finanční (stav) zdraví společnosti.

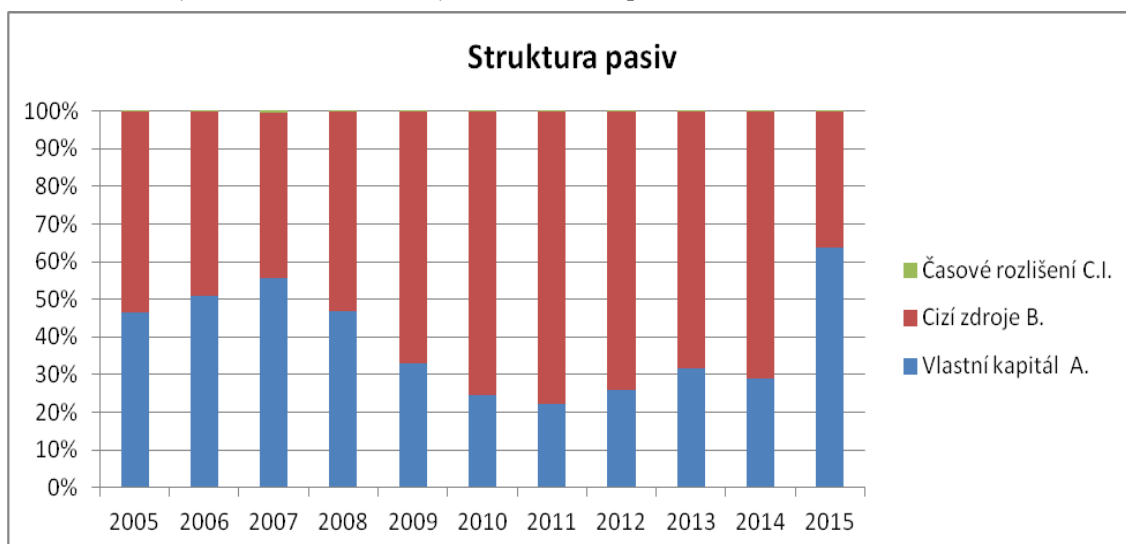
4.4.1 Struktura rozvahy – struktura aktiv a pasiv

Struktura rozvahy není až tak důležitá pro samotné hodnocení finančního stavu společnosti METRA Blansko, nicméně je uvedena na začátku této kapitoly pro prvotní představu o složení majetku a zdrojů financování společnosti. Následuje obrázek prezentující strukturu aktiv.



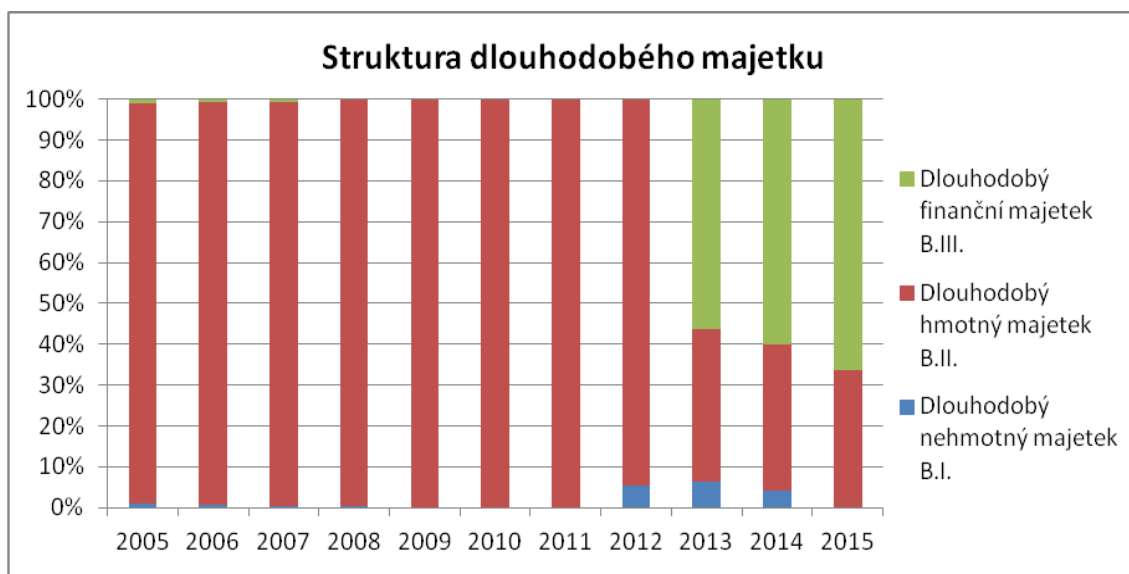
Obr. 5 Struktura aktiv společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Následuje obrázek zobrazující strukturu pasiv.



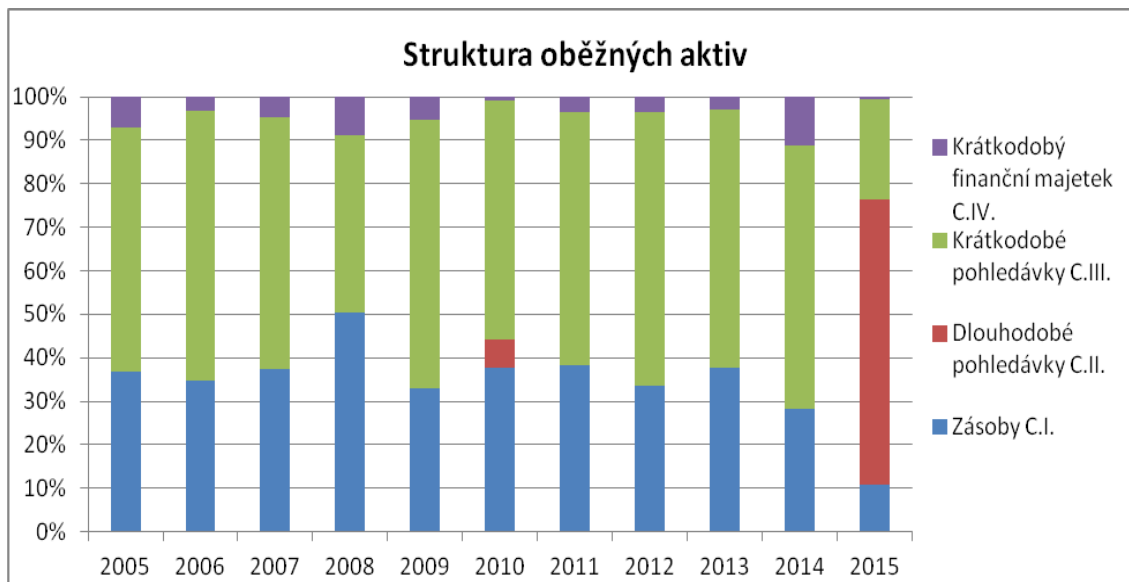
Obr. 6 Struktura pasiv společnosti METRA Blansko za roky 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Z dvou předchozích grafů je patrné, že na straně aktiv po celé sledované období převládá dlouhodobý majetek, což je dáno povahou činnosti společnosti METRA Blansko. Z grafu struktury pasiv je patrné, že především v období hospodářské krize mezi lety 2009 – 2014 že převažujícím zdrojem financování společnosti METRA Blansko byly cizí zdroje. Podrobnější vhled do struktury aktiv a pasiv nám poskytují následující grafy.



Obr. 7 Struktura dlouhodobého majetku společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

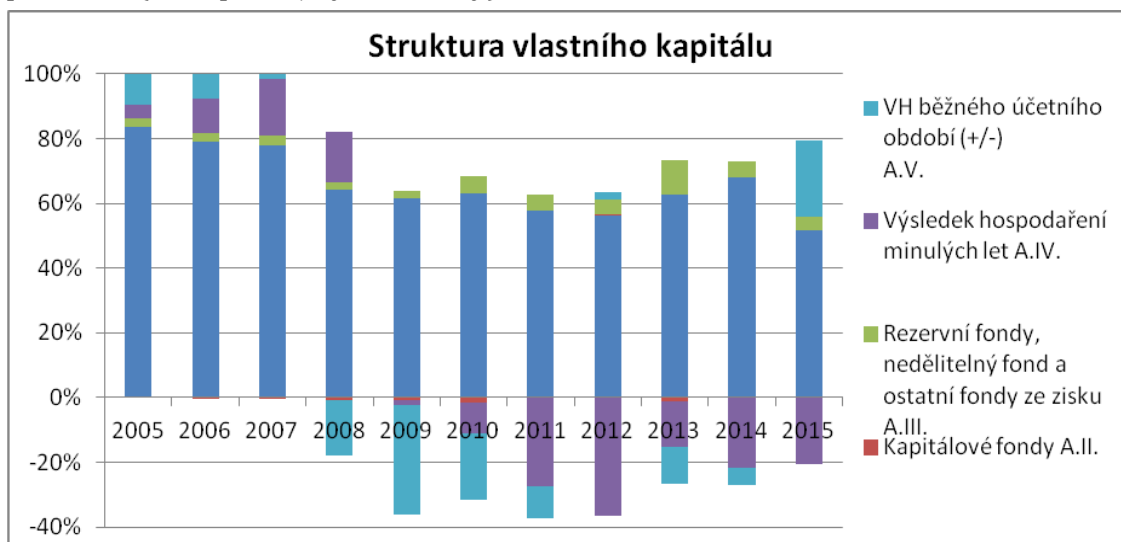
Struktura dlouhodobého majetku je do roku 2012 tvořena takřka výhradně dlouhodobým hmotným majetkem, a to vždy z největší části stavbami. Od roku 2013 pak sehrává dominantní roli ve struktuře dlouhodobého majetku společnosti METRA Blansko dlouhodobý finanční majetek, který je tvořen podílem ve společnosti BEC Poříčí, s.r.o.



Obr. 8 Struktura oběžných aktiv společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

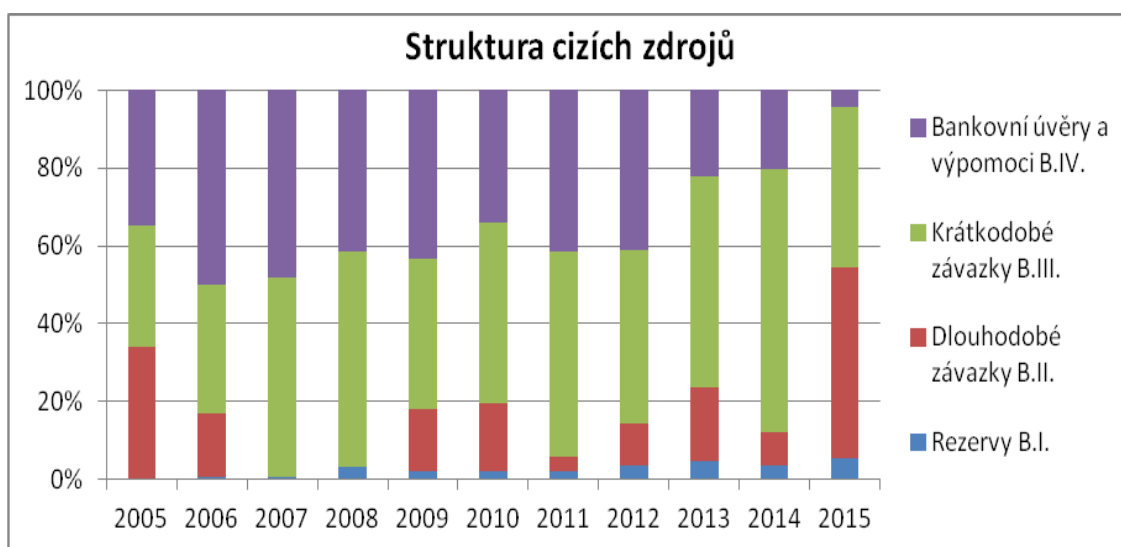
Ve struktuře oběžných aktiv společnosti METRA Blansko ve sledovaném období sehrávají zásadní roli krátkodobé pohledávky. V důsledku procesu restruktury-

ralizace se podařilo mimo jiné i částečně optimalizovat pracovní kapitál a tak stav krátkodobých pohledávek v roce 2015 klesl. V roce 2015 hraje dominantní ve struktuře oběžných aktiv položka dlouhodobých pohledávek, která je tvořena jednou pohledávkou skupinového charakteru, která vznikla z prodeje části dlouhodobého hmotného majetku společnosti METRA Blansko jiné společnosti ve skupině BEC (šlo o prodej výrobní haly).



Obr. 9 Struktura vlastního kapitálu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Z grafu struktury vlastního kapitálu společnosti je patrné, že ve sledovaném období hraje dominantní roli základní kapitál. Od roku 2009 do konce sledovaného období zaznamenává společnost Neuhrazené ztráty minulých let.



Obr. 10 Struktura cizích zdrojů společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Ve struktuře cizích zdrojů jsou až do roku 2014 poměrně důležité bankovní úvěry. V roce 2015 se pak tato položka u společnosti METRA Blansko dostane lehce pod hranici 5 % z celkových cizích zdrojů. Důležitou položkou po celé trvání sledovaného období jsou krátkodobé závazky, které se podobně jako krátkodobé pohledávky podařilo společnosti částečně optimalizovat v procesu restrukturalizace společnosti. V roce 2015 je pak důležitou položkou cizích zdrojů také položka dlouhodobých závazků. Jedná se o závazky ke společnostem skupiny BEC.

4.4.2 Ukazatele aktivity společnosti METRA Blansko

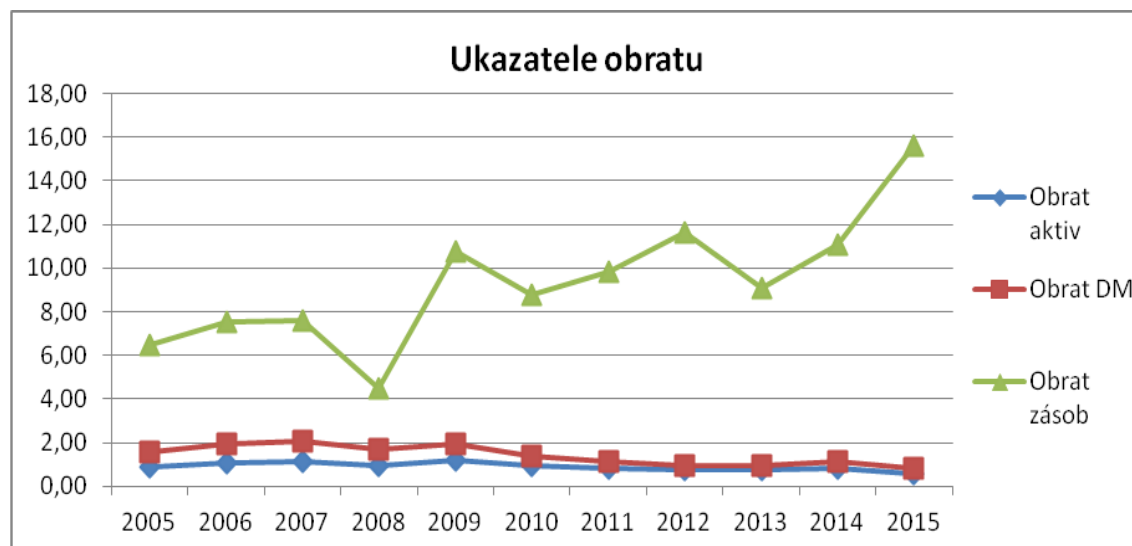
Následuje tabulka s přehledem hodnot ukazatelů aktivity společnosti METRA Blansko za sledované období roků 2005 až 2015. Výpočty jsou prováděny vždy na datech k rozvahovému dni daného účetního období, tedy k 31. 12. daného roku.

Tab. 12 Ukazatele aktivity

Ukazatel / rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	0,91	1,07	1,14	0,93	1,21	0,96
Obrat DM	1,55	1,93	2,03	1,68	1,93	1,39
Obrat zásob	6,45	7,51	7,60	4,50	10,76	8,75
Doba obratu zásob	55,79	47,91	47,37	80,06	33,45	41,13
Doba splatnosti pohledávek	85,48	85,43	73,51	64,43	62,55	60,02
Doba splatnosti krátkodobých závazků	65,77	54,69	70,63	113,39	76,34	131,66
Obchodní deficit	19,71	30,74	2,87	-48,96	-13,79	-71,64
Ukazatel / rok	2011	2012	2013	2014	2015	
Obrat aktiv	0,85	0,75	0,76	0,83	0,54	
Obrat DM	1,11	0,93	0,98	1,13	0,81	
Obrat zásob	9,80	11,63	9,06	11,05	15,63	
Doba obratu zásob	36,74	30,97	39,72	32,59	23,03	
Doba splatnosti pohledávek	55,55	58,34	62,50	69,45	48,77	
Doba splatnosti krátkodobých závazků	172,31	158,14	175,49	208,56	99,25	
Obchodní deficit	-116,76	-99,80	-112,99	-139,12	-50,49	

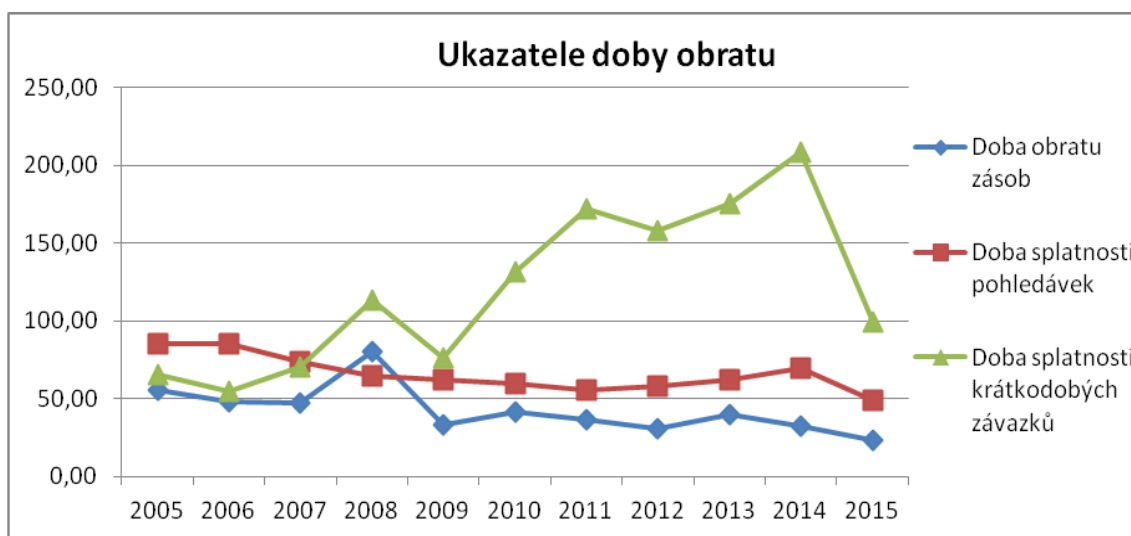
Zdroj: Vlastní práce

Pro přehlednější zobrazení následují dva grafy. První graf v sobě agreguje hodnoty ukazatelů obratu a druhý z nich v sobě agreguje hodnoty ukazatelů doby obratu.



Obr. 11 Ukazatele obratu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;

Zdroj: Vlastní práce



Obr. 12 Ukazatele doby obratu společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Z hodnot ukazatelů obratu zásob je patrné, že se na společnosti v dobrém slova smyslu podepisuje proces její restrukturalizace, v rámci kterého dochází také k optimalizaci pracovního kapitálu. Hodnoty obratu aktiv a dlouhodobého majetku ovšem nejsou optimální. Kupříkladu hodnota obratu aktiv v roce 2015 ve výši 0,54 nám dává informaci o tom, že v průměru jedna koruna vázaná v aktivech společnosti jí vygenerovala pouze 0,54 Kč jejích tržeb. Při pohledu na hodnoty ukazatelů dob obratu závazků a pohledávek je patrné, že od roku 2007 společnost nemá problém s obchodním deficitem.

4.4.3 Ukazatele likvidity společnosti METRA Blansko

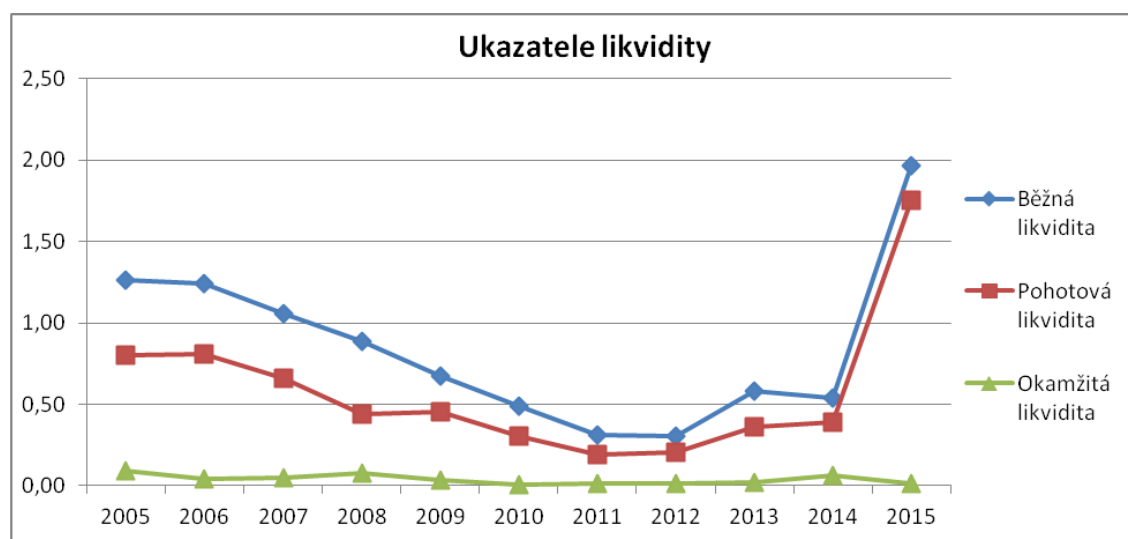
Následuje tabulka s přehledem hodnot ukazatelů likvidity společnosti METRA Blansko za sledované období roků 2005 až 2015. Výpočty jsou prováděny vždy na datech k rozvahovému dni daného účetního období, tedy k 31. 12. daného roku.

Tab. 13 Ukazatele likvidity

Ukazatel / rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,26	1,24	1,06	0,89	0,67	0,49
Pohotová likvidita	0,80	0,81	0,66	0,44	0,45	0,31
Okamžitá likvidita	0,09	0,04	0,05	0,08	0,04	0,00
Pracovní kapitál	38 279	43 695	10 921	-24 416	-50 086	-79 070
Čistý pracovní kapitál	25 273	36 512	1 542	-41 607	-55 617	-79 755
Ukazatel / rok	2011	2012	2013	2014	2015	
Běžná likvidita	0,31	0,30	0,58	0,54	1,97	
Pohotová likvidita	0,19	0,20	0,36	0,39	1,75	
Okamžitá likvidita	0,01	0,01	0,02	0,06	0,01	
Pracovní kapitál	-109 276	-89 266	-20 582	-29 076	15 579	
Čistý pracovní kapitál	-111 018	-90 626	-21 404	-32 883	15 365	

Zdroj: Vlastní práce

Pro přehlednější zobrazení následují dva grafy. První graf v sobě agreguje hodnoty ukazatelů likvidity a druhý z nich v sobě agreguje hodnoty ukazatelů pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu.



Obr. 13 Ukazatele likvidity společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;

Zdroj: Vlastní práce

Jak z tabulky, tak z grafu, je patrné, že společnost METRA Blansko disponuje takřka nulovou okamžitou likviditou, byť je doporučená hodnota v literatuře uváděna na úrovni 0,2. Tento stav je dán udržováním velice nízké úrovně krátkodobého finančního majetku společností. Hodnota běžné likvidity společnosti METRA Blansko se do pásma doporučených hodnot (1,8 – 2,5, ale liší se autor od autora) dostala až v roce 2015 vlivem končícího procesu restrukturalizace společnosti.

Ukazatel pohotové likvidity se v pásmu doporučných hodnot (1 – 1,5) pohyboval do roku 2007 a zpět se do něj vrací také v roce 2015. Srovnání s relevantními konkurenty, co se týče ukazatelů likvidity, je popsáno dříve v této závěrečné práci.



Obr. 14 Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál společnosti METRA Blansko 2005 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Z grafu i tabulky hodnot je patrné, že v případě společnosti METRA Blansko se hodnoty pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu do značné míry ztotožňují. Je to dáno již dříve zmíněným faktem, a to tím, že společnost nedisponuje a nedisponovala příliš velkými hodnotami krátkodobého finančního majetku, tedy zejména hotovosti a peněz na běžných (či termínovaných) účtech. Detailnějšímu rozboru problematiky pracovního kapitálu je věnována samostatná kapitola.

4.4.4 Ukazatele rentability společnosti METRA Blansko

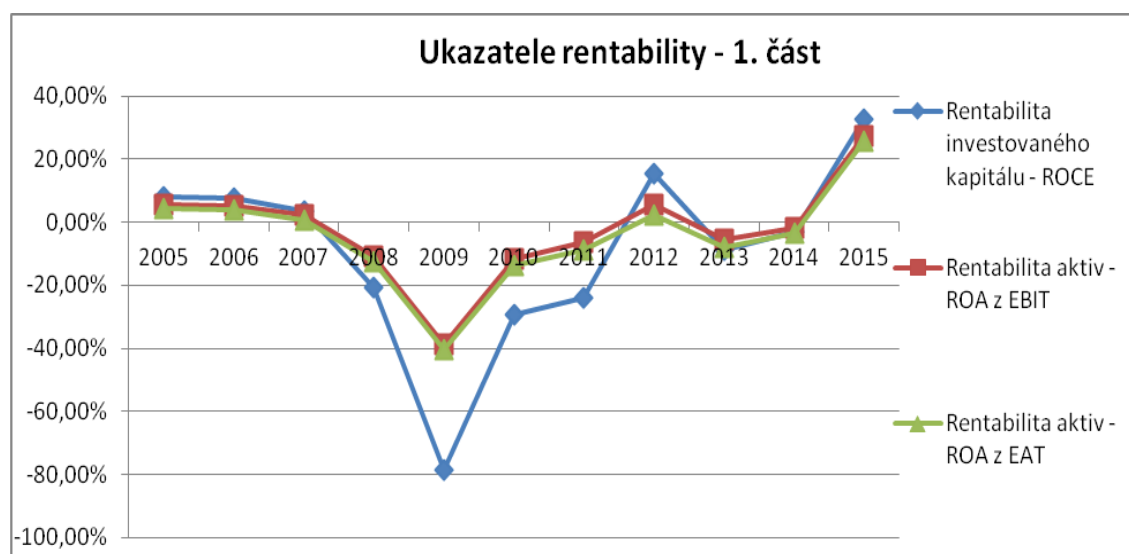
Následuje tabulka s přehledem hodnot ukazatelů rentability společnosti METRA Blansko za sledované období roků 2005 až 2015. Výpočty jsou prováděny vždy na datech k rozvahovému dni daného účetního období, tedy k 31. 12. daného roku

Tab. 14 Ukazatele rentability

Ukazatel / rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita investovaného kapitálu - ROCE	8,05%	7,77%	3,43%	-20,62%	-78,68%	-29,25%
Rentabilita aktiv - ROA z EBIT	5,57%	5,19%	2,11%	-11,04%	-38,60%	-11,85%
Rentabilita aktiv - ROA z EAT	4,53%	3,91%	0,79%	-12,47%	-40,19%	-13,61%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	9,72%	7,69%	1,42%	-26,65%	-121,19%	-55,72%
Rentabilita tržeb - ROS z EBIT	6,11%	4,85%	1,85%	-11,82%	-31,87%	-12,37%
Rentabilita tržeb - ROS z EAT	4,97%	3,65%	0,69%	-13,36%	-33,18%	-14,21%
Ukazatel / rok	2011	2012	2013	2014	2015	
Rentabilita investovaného kapitálu - ROCE	-23,80%	15,51%	-8,71%	-3,19%	32,83%	
Rentabilita aktiv - ROA z EBIT	-6,39%	5,68%	-5,39%	-1,62%	27,41%	
Rentabilita aktiv - ROA z EAT	-8,85%	2,14%	-7,87%	-3,45%	25,65%	
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	-39,71%	8,26%	-24,98%	-11,93%	40,34%	
Rentabilita tržeb - ROS z EBIT	-7,51%	7,57%	-7,12%	-1,96%	50,35%	
Rentabilita tržeb - ROS z EAT	-10,40%	2,85%	-10,40%	-4,17%	47,11%	

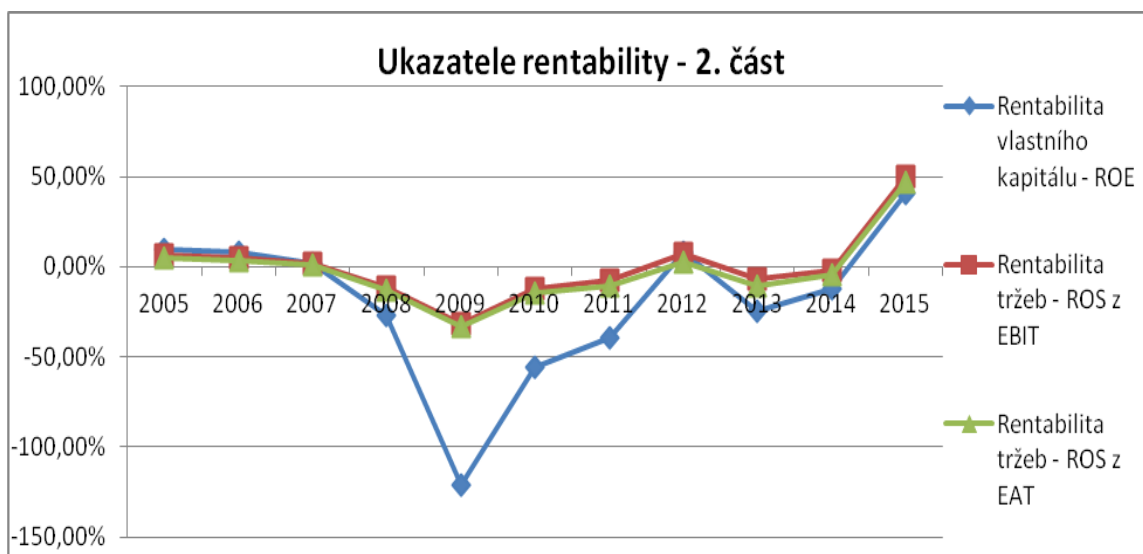
Zdroj: Vlastní práce

Pro přehlednější zobrazení následují dva grafy. První v sobě agreguje ukazatel rentability investovaného kapitálu a ukazatele rentability aktiv. Druhý v sobě agreguje ukazatel rentability vlastního kapitálu a ukazatele rentability tržeb.



Obr. 15 Ukazatele rentability - 1. část;

Zdroj: Vlastní práce



Obr. 16 Ukazatele rentability – 2. část;
Zdroj: Vlastní práce

Do roku 2007 se společnost METRA Blansko držela s ukazateli rentability tzv. v černých číslech byť s klesající tendencí. Období od roku 2008 do roku 2014, s výjimkou roku 2012, kdy společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření a tak se i ukazatele rentability překloupily do kladných čísel, bylo ve znamení ztrátového, někdy až velice ztrátového provozu společnosti. Opětovný návrat do černých čísel zaznamenává společnost v roce 2015 při vrcholícím procesu restrukturalizace společnosti.

4.4.5 Ukazatele zadluženosti společnosti METRA Blansko

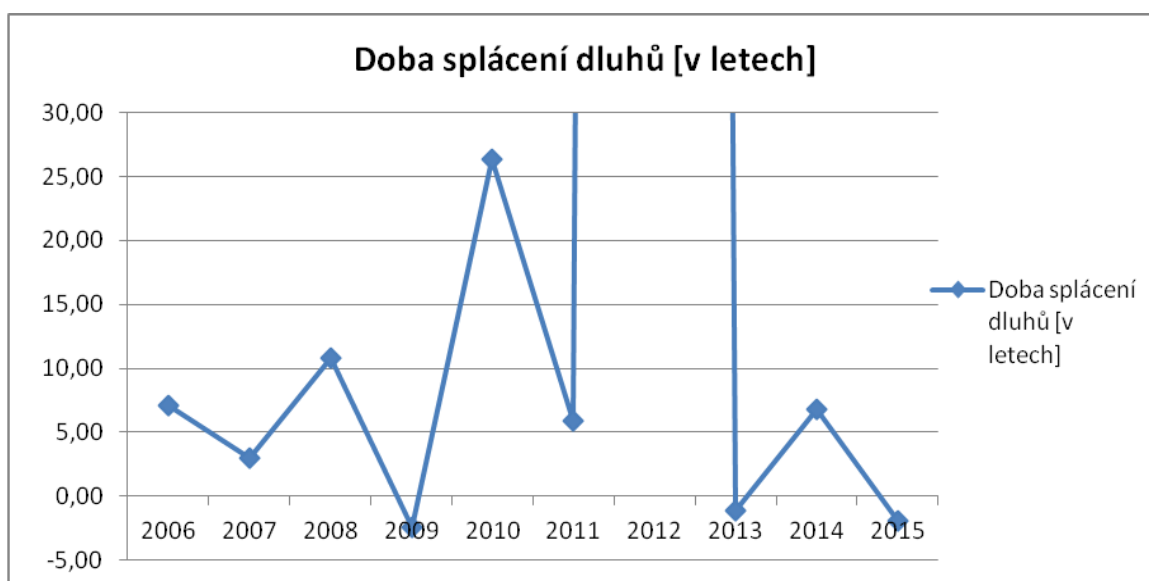
Následuje tabulka s přehledem hodnot ukazatelů zadluženosti společnosti METRA Blansko za sledované období roků 2005 až 2015. Výpočty jsou prováděny vždy na datech k rozvahovému dni daného účetního období, tedy k 31. 12. daného roku.

Tab. 15 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel / rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Doba splácení dluhů [v letech]	x	7,08	2,97	10,79	-2,40	26,36
Úrokové krytí	5,33	4,06	1,60	-7,72	-24,33	-6,74
Koeficient samofinancování	46,59%	50,86%	55,64%	46,78%	33,16%	24,42%
Míra zadluženosti	53,41%	49,14%	44,36%	53,22%	66,84%	75,58%
Debt to Equity	113,60%	95,57%	78,28%	109,92%	196,59%	302,18%
Ukazatel / rok	2011	2012	2013	2014	2015	
Doba splácení dluhů [v letech]	5,88	918,17	-1,17	6,81	-1,88	
Úrokové krytí	-2,60	1,61	-2,17	-0,89	15,55	
Koeficient samofinancování	22,29%	25,91%	31,53%	28,93%	63,58%	
Míra zadluženosti	77,71%	74,09%	68,47%	71,07%	36,42%	
Debt to Equity	340,36%	274,95%	206,87%	237,01%	54,06%	

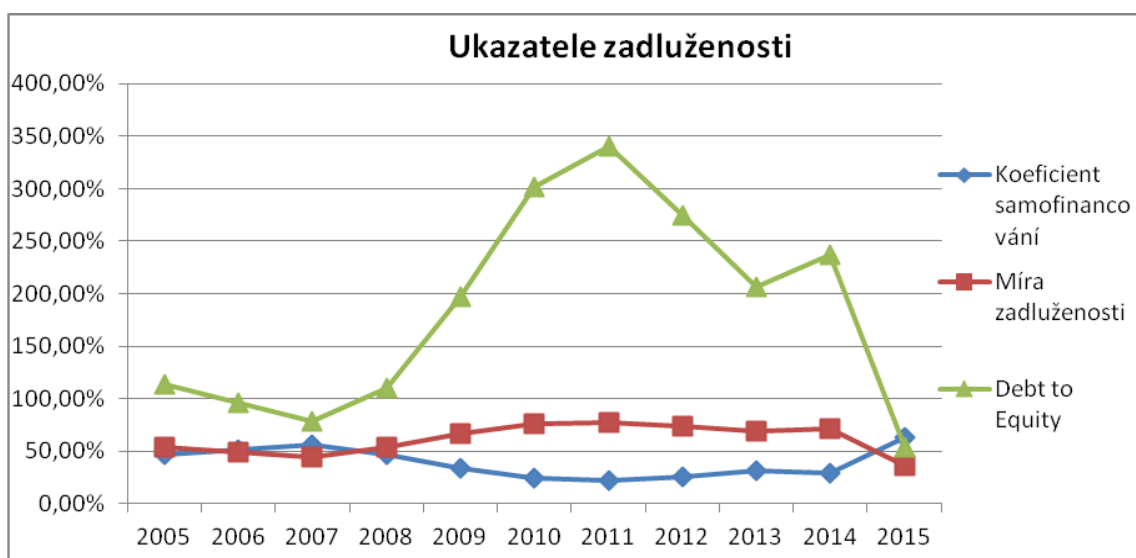
Zdroj: Vlastní práce

Pro přehlednější zobrazení následují tři grafy. První graf zobrazuje vývoj ukazatele doba splácení dluhů ve sledovaném období. Druhý graf v sobě zahrnuje ukazatele koeficientu samofinancování, míry zadluženosti a ukazatel debt to equity (poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem). Poslední graf v této skupině ukazuje vývoj ukazatele úrokové krytí.



Obr. 17 Doba splácení dluhu;

Zdroj: Vlastní práce



Obr. 18 Ukazatele zadluženosti;

Zdroj: Vlastní práce

Posledním obrázkem je graf úrokového krytí.



Obr. 19 Úrokové krytí;

Zdroj: Vlastní práce

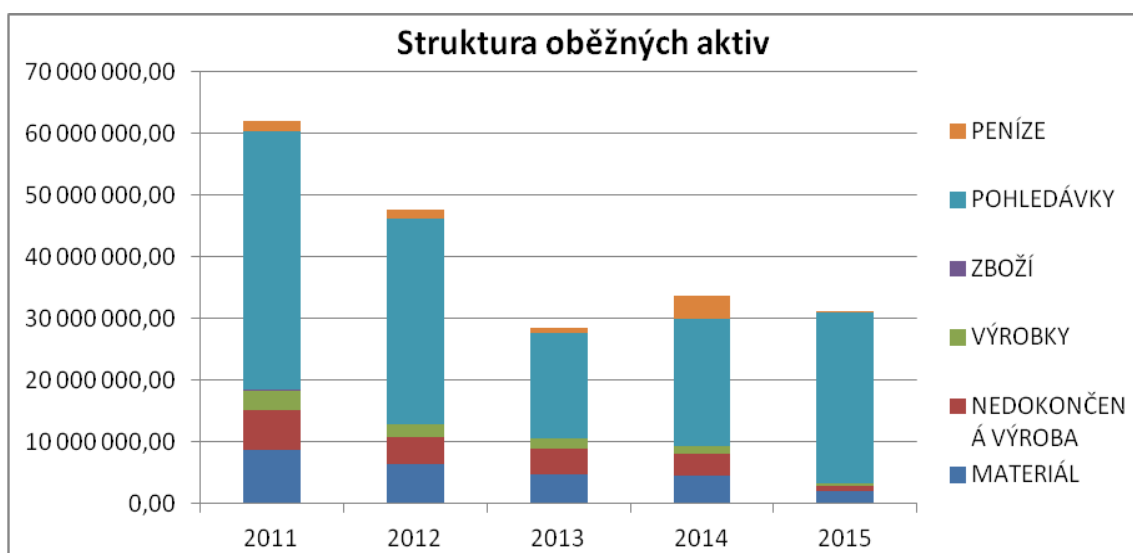
Společnost METRA Blansko, jak je patrné z hodnot a grafu míry zadluženosti, financovala většinu svého majetku (aktiv) na dluh mezi lety 2009 – 2014, což je možné dávat za vinu důsledkům ekonomické recese. Tento fakt potvrzuje i vývoj ukazatele a grafu debt to equity, kdy je pro výše zmíněné období patrné, že cizí zdroje byly i několika násobně vyšší, nežli vlastní kapitál společnosti METRA Blansko. I další hodnoty a grafy této skupiny víceméně kopírují a potvrzují tento popis faktického stavu.

4.4.6 Zhodnocení finanční situace společnosti METRA Blansko

Finanční situace společnosti METRA Blansko nebyla v posledních deseti letech rozhodně ideální. Společnost se potýkala s velice vysokými hodnotami zadlužení, nízkými hodnotami ukazatelů likvidity, zápornými hodnotami ukazatelů rentability a ne zcela uspokojivými hodnotami ukazatelů aktivity. Od roku 2010 či 2011 se ovšem na hospodaření společnosti začíná pozitivně projevovat vstup investiční skupiny BEC a s ní spjatá výměna managementu. Nový management započal dlouhý proces restrukturalizace, se kterým byla spjata mnohá odštěpení ze společnosti METRA Blansko a vznik nových společností tak, aby ve společnosti zůstal jen zcela původní obor činnosti, a to výroba a prodej měřicí techniky. V roce 2015 při vrcholícím procesu restrukturalizace dosahuje společnost po delší době (se světlou výjimkou roku 2012) kladného výsledku hospodaření.

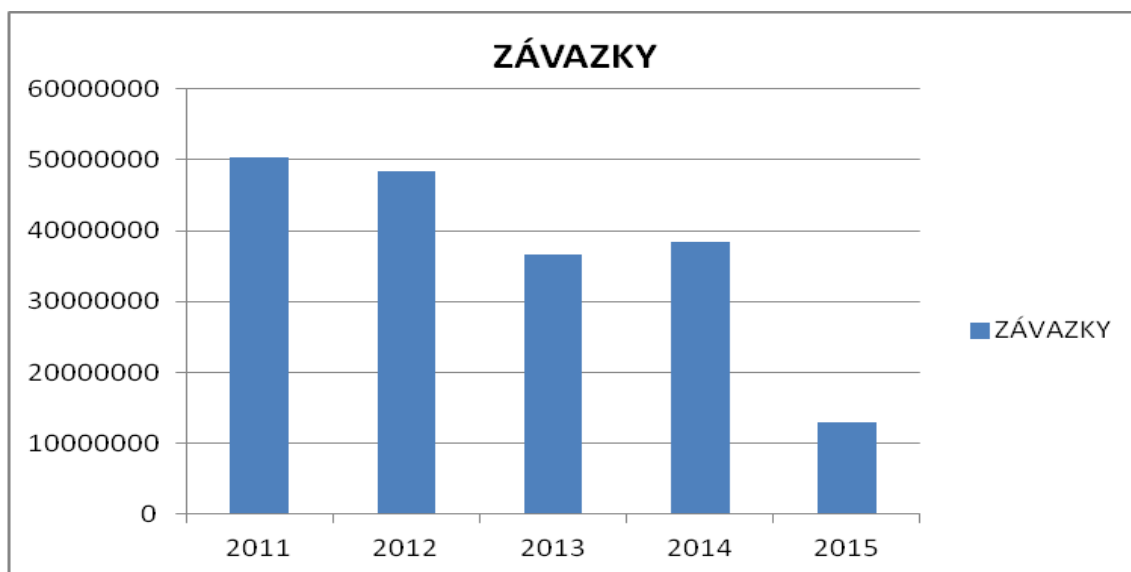
4.5 Čistý pracovní kapitál

V následujícím grafu je zaznamenána struktura oběžných aktiv pro účely této kapitoly společnosti METRA Blansko.



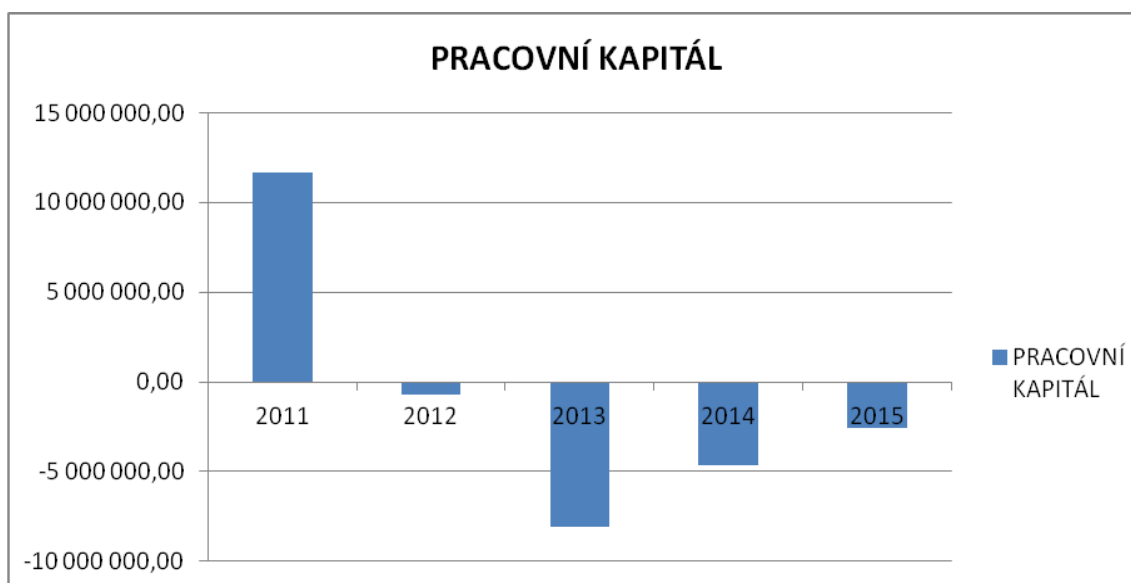
Obr. 20 Struktura oběžných aktiv společnosti METRA Blansko;
Zdroj: Vlastní práce

V následujícím grafu jsou zobrazeny hodnoty krátkodobých závazků za období 2011 – 2015.



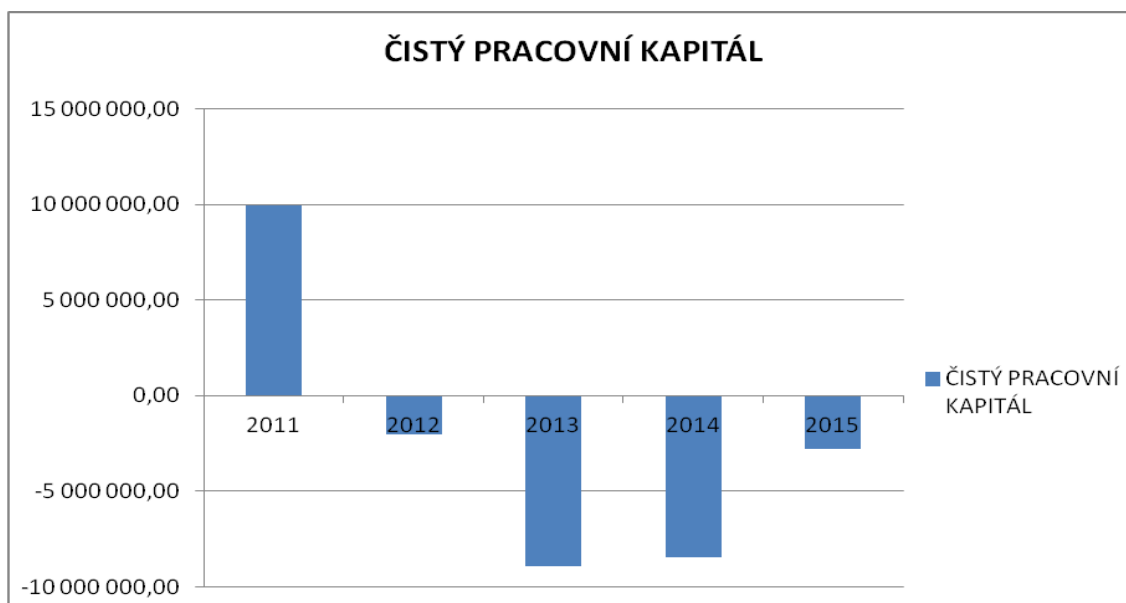
Obr. 21 Krátkodobé závazky společnosti;
Zdroj: Vlastní práce

Spojíme-li oba grafy dohromady, dostaneme hodnoty pracovního kapitálu.



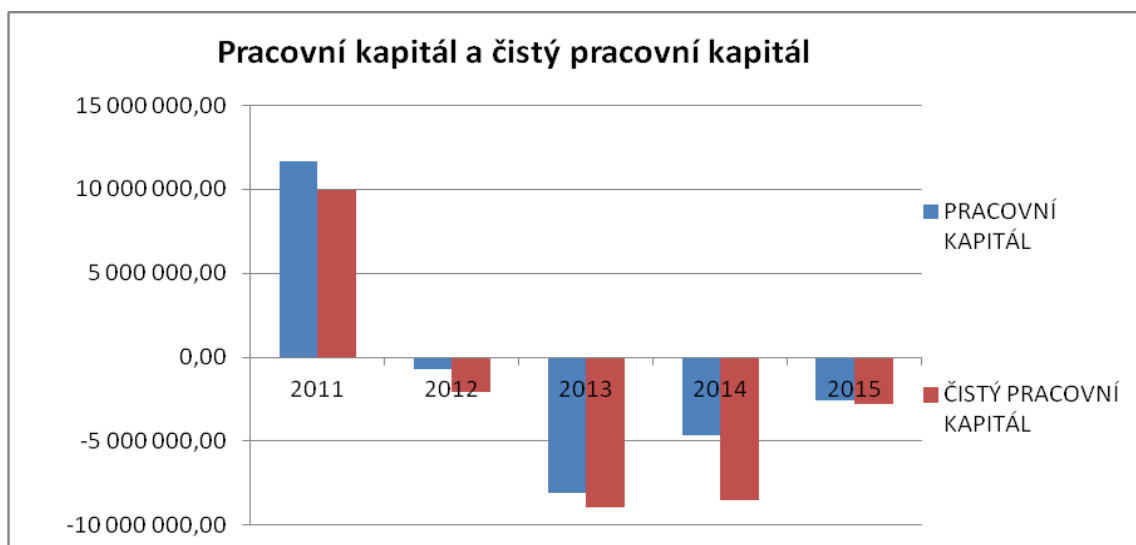
Obr. 22 Pracovní kapitál METRA Blansko 2011 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Po očištění hodnoty pracovního kapitálu o hodnotu krátkodobého finančního majetku (peněz), dostaneme hodnoty čistého pracovního kapitálu.



Obr. 23 Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2011 – 2015;
Zdroj: Vlastní práce

Z grafů je patrné, že ve sledovaném období v letech 2012, 2013 a 2014 společnost dosahovala záporného jak pracovního kapitálu, tak čistého pracovního kapitálu. V roce 2015 pak společnost dosahuje přebytečného pracovního kapitálu a následující kapitola se bude věnovat jeho částečné optimalizaci. Nejprve je ale nutné podívat se na pracovní kapitál ještě jednou z jiného úhlu pohledu. Již dříve v této závěrečné práci byl zmíněný fakt, že v pohledávkách společnosti se vyskytuje dlouhodobá skupinová pohledávka po prodeji dlouhodobého hmotného majetku jiné společnosti ve skupině. Vzhledem k tomu, že se v následujících letech nepředpokládá uhrazení této pohledávky, bude nutné pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál o tuto pohledávku očistit a dále pracovat pouze s krátkodobými pohledávkami. Stav po očištění o tuto skupinovou dlouhodobou pohledávku reprezentuje následující graf.



Obr. 24 Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál po úpravě;
Zdroj: Vlastní práce

Po této úpravě je velikost pracovního kapitálu společnosti METRA Blansko v roce 2015 -2 572 055 Kč a hodnota čistého pracovního kapitálu je -2 785 423 Kč. Úkolem optimalizace pracovního kapitálu je, aby pracovní kapitál i čistý pracovní kapitál byly alespoň nulové v pesimistické variantě.

4.5.1 Určení výše potřeby čistého pracovního kapitálu

Určení výše potřeby čistého pracovního kapitálu je spočítána dle všeobecně přijímaného vzorce, který vychází z obrátového cyklu peněz a průměrných denních nákladů.

Vzorec č. 13 – Potřeba čistého pracovního kapitálu

$$\text{Potřeba ČPK} = \text{Obrátový cyklus peněz} \times \text{průměrné denní náklady}$$

Obrátový cyklus peněz se poté spočítá jako součet doby obrátu pohledávek a doby obrátu zásob. Od tohoto součtu následně odečítáme dobu obrátu závazků. Potřeba čistého pracovního kapitálu společnosti METRA Blansko pak v roce 2015 byla následující:

Vzorec č. 14 – Potřeba čistého pracovního kapitálu METRA Blansko 2015

$$\text{Potřeba ČPK} = (48,77 + 23,03 - 99,25) \times 114,91 = -3\,154,28 \text{ ti. Kč}$$

Potřeba čistého pracovního kapitálu v roce 2015 vychází poměrně značné záporné číslo a proto se od této veličiny a její hodnoty závěrečná práce v dalším postupu nebude odrážet.

4.5.2 Optimalizace čistého pracovního kapitálu a jeho predikce

Optimalizace pracovního kapitálu v této závěrečné práci bude spočívat v optimalizaci zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Optimalizace zásob je nutná především u materiálu. Materiál na skladě v roce 2015 má hodnotu 2 061 612 Kč. Podle slov vedení společnosti METRA Blansko je cirka polovina z toho materiálu na skladě přebytečná a jde o součástky a díly na produkty, které již společnost nevyrábí. Optimalizace materiálu tedy proběhne odpisem a likvidací materiálových součástí ve výši 1 000 000 Kč (odpisu nepoužitelných materiálových zásob – účetně je možné dané provést pomocí opravné položky). Průměrná obrátka z tržeb je pak pro položku zásob stanovena na úrovni 40 dnů. Predikce výše zásob pak pro jednotlivé varianty vypadá následovně.

Tab. 16 Predikce výše zásob

ZÁSoby - pesimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	5 051	4 884	4 923	4 739	4 680
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Průměrná meziroční změna	-1 632	167	-39	184	60
ZÁSoby - realistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	7 250	7 289	7 376	7 242	7 232
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Průměrná meziroční změna	-3 831	-39	-87	135	10
ZÁSoby - optimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	9 451	9 696	9 831	9 745	9 785
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Průměrná meziroční změna	-6 032	-245	-135	86	-40

Zdroj: Vlastní práce

Optimalizace pohledávek spočívá především ve zlepšení jejich inkasa. Společnost METRA Blansko započala v roce 2015 využívat faktoringových služeb. Jednoduchá optimalizace pohledávek tedy bude spočívat v zintenzivnění využívání těchto služeb. V současné době společnost METRA Blansko využívá faktoringových služeb u pohledávek, které jsou po splatnosti 60 dnů (standardní doba splatnosti faktur vydaných společnostmi je 30 dnů). Společnost by mohla začít využívat těchto služeb již pro pohledávky, které jsou třicet dnů po splatnosti. Tato problematika by ovšem vyžadovala hlubší analýzy, než je nutné pro účely této závěrečné práce. Výsledným stavem by měla být obrátka z tržeb u hlavní položky, pohledávky z obchodních vztahů, na úrovni 50 dnů. Tento stav je také použit pro predikci této položky v průběhu finančního plánu. Ostatní položky pohledávek jsou plánovány buď klouzavými průměry, nebo extrapolací hodnoty z roku 2015. Výslednou predikci výše pohledávek včetně dopočtených obrátek prezentuje následující tabulka. Celá predikce pohledávek je součástí příloh této závěrečné práce.

Tab. 17 Predikce výše pohledávek

POHLEDÁVKY CELKEM – pesimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	7 979	7 684	7 534	6 997	6 946
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	63,19	62,93	61,21	59,05	59,38
Průměrná meziroční změna	-739	295	150	537	50
POHLEDÁVKY CELKEM – realistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	11 030	11 018	10 934	10 465	10 483
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	60,85	60,47	59,29	57,80	57,98
Průměrná meziroční změna	-3 790	12	84	469	-18
POHLEDÁVKY CELKEM – optimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	14 084	14 355	14 337	13 935	14 022
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	59,61	59,22	58,33	57,20	57,32
Průměrná meziroční změna	-6 844	-271	18	402	-87

Zdroj: Vlastní práce

Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů je vytvořena za zjednodušujícího předpokladu v podobě, a to za využití dopočtu pomocí obrátky z nákladů, a to ve výši 70 dnů. I problematika optimalizace řízení krátkodobých závazků z obchodních vztahů společnosti METRA Blansko by vyžadovala hlubší analýzy, stejně jako v případě pohledávek, ale rozsah této závěrečné práce tyto analýzy neumožňuje. Hodnotou obrátek z nákladů ve výši 70 dnů se v případě pesimistické varianty poměrně značně přiblížíme nulové hodnotě pracovního kapitálu. Ostatní položky krátkodobých závazků jsou plánovány za stejných předpokladů jako ostatní položky pohledávek. I celá predikce závazků je součástí příloh této závěrečné práce.

Tab. 18 Predikce výše závazků

ZÁVAZKY CELKEM – pesimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	12 478	12 700	12 852	12 661	12 462
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	110,29	110,00	110,08	111,37	107,68
Průměrná meziroční změna	-2 258	222	153	-191	-199
ZÁVAZKY CELKEM – realistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	14 908	15 612	15 883	15 782	15 675
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	92,67	92,28	92,36	92,84	90,52
Průměrná meziroční změna	172	703	271	-100	-107
ZÁVAZKY CELKEM – optimistická varianta	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	18 841	20 026	20 415	20 406	20 391
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	90,30	89,83	89,86	90,16	88,41
Průměrná meziroční změna	4 105	1 185	389	-10	-15

Zdroj: Vlastní práce

4.5.3 Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020

Hodnoty čistého pracovního kapitálu po jednoduché optimalizaci pro jednotlivé varianty vývoje společnosti METRA Blansko prezentuje následující tabulka.

Tab. 19 Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020

OBDOBÍ	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál - pesimistická varianta	552	-131	-396	-925	-836
Čistý pracovní kapitál - realistická varianta	3 372	2 696	2 428	1 924	2 040
Čistý pracovní kapitál - optimistická varianta	4 693	4 024	3 752	3 274	3 416

Zdroj: Vlastní práce

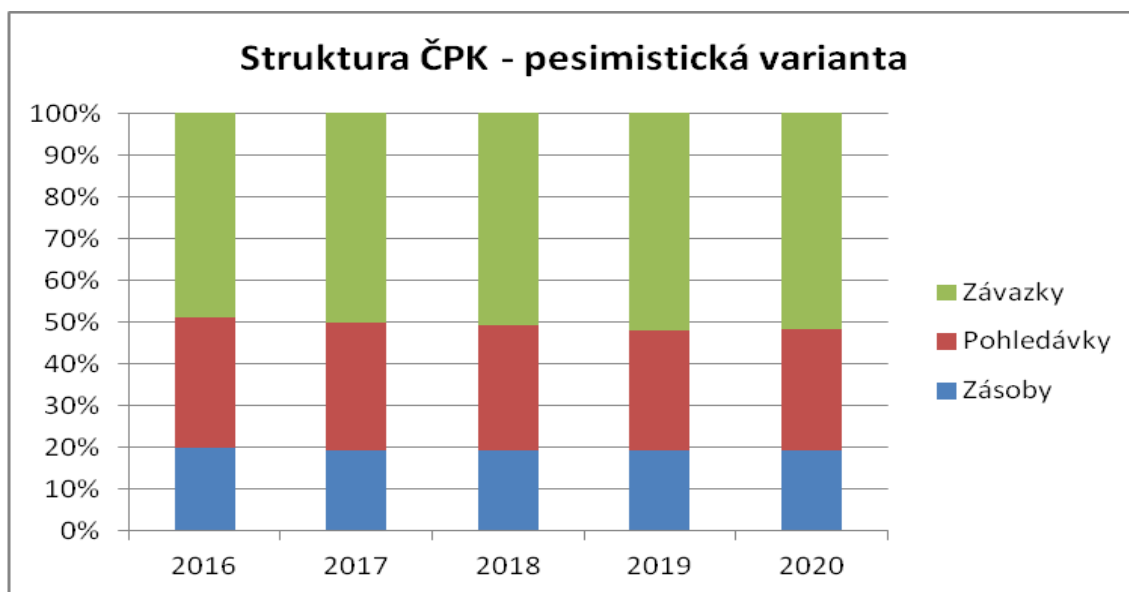
Pro lepší názornost pokračuje ještě prezentace výše zmíněných čísel pomocí grafického zobrazení.



Obr. 25 Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020;

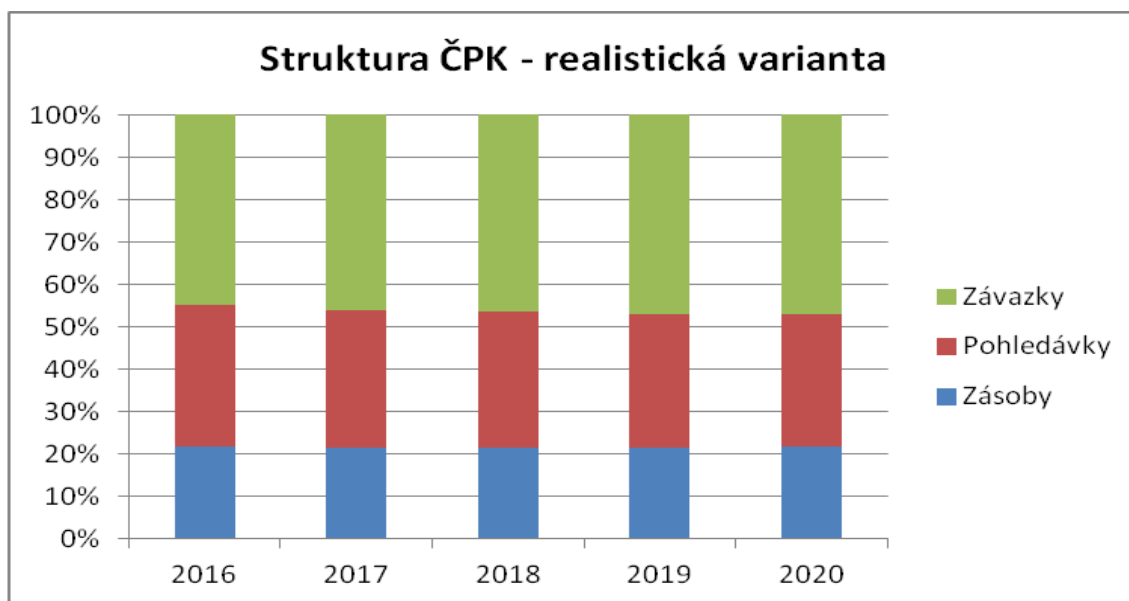
Zdroj: Vlastní práce

Z dříve uvedené tabulky a grafu je patrné, že původní cíl jednoduché optimalizace čistého pracovního kapitálu společnosti METRA Blansko, a to dosáhnout alespoň cirka nulové úrovně čistého pracovního kapitálu i pro pesimistickou variantu vývoje společnosti, nebyl zcela dosažen. Strukturu čistého pracovního kapitálu v % pak prezentují následující grafy. Jsou uvedeny grafy pro každou variantu možného vývoje společnosti METRA Blansko zvlášť.



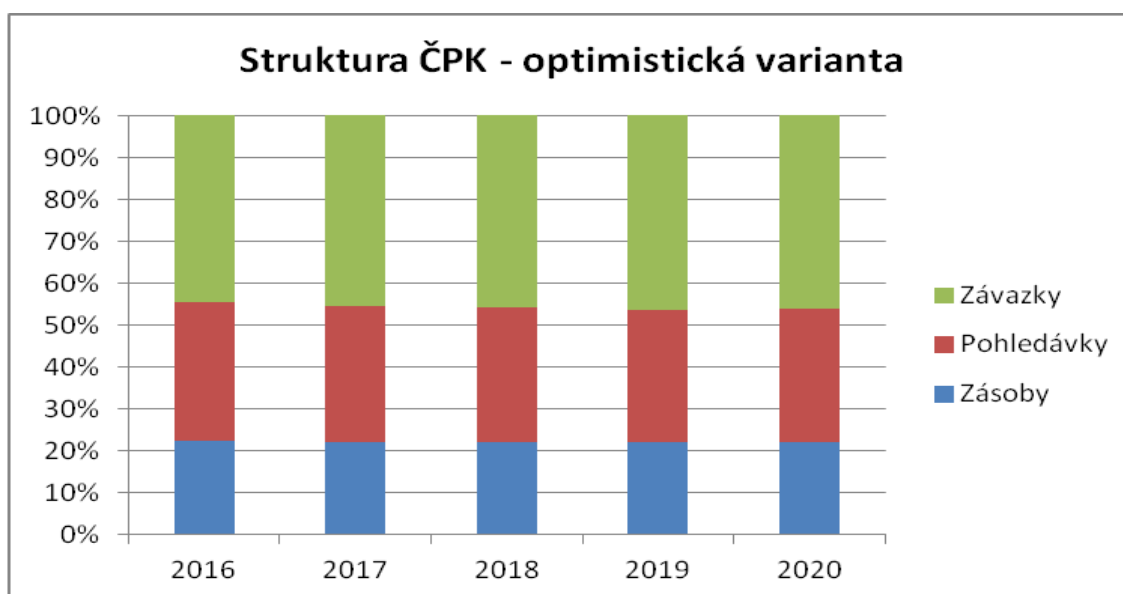
Obr. 26 Struktura čistého pracovního kapitálu – pesimistická varianta;
Zdroj: Vlastní práce

Následuje graf pro realistickou variantu.



Obr. 27 Struktura čistého pracovního kapitálu – realistická varianta;
Zdroj: Vlastní práce

A jako poslední je uveden graf pro optimistickou variantu.



Obr. 28 Struktura čistého pracovního kapitálu – optimistická varianta;
Zdroj: Vlastní práce

4.6 Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko

V následující kapitole je prezentován samotný dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko. Vyvrcholení kapitoly je prezentace predikovaných finančních výkazů společnosti pro roky 2016 – 2020. Dlouhodobý finanční plán je vypracován ve třech variantách možného vývoje společnosti METRA Blansko v období let 2016 – 2020. Predikci tržeb jednotlivých variant v této kapitole již není opakována, protože byla prezentována dříve v této závěrečné práci.

4.6.1 Predikce tržeb

Predikci tržeb již byla věnována samostatná kapitola. V této kapitole dojde pouze k zopakování a zmínění dalších důležitých faktů. Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb jsou v této kapitole predikovány také další položky. Změna stavu zásob vlastní výroby vychází z hodnot tak, jak u predikce pracovního kapitálu vyšly u jednotlivých variant vývoje společnosti v letech 2016 – 2020. Položka aktivace je predikována pomocí klouzavých průměrů, kdy průměr pro roky 2016 je vypočítán za období 2005 – 2015. Poslední položkou, která je v této kapitole predikována je položka ostatních provozních výnosů, která u společnosti METRA Blansko rozhodně dosahuje nezanedbatelných hodnot. Pro její těžkou predikovatelnost je použit pro tuto položku také postup pomocí klouzavých průměrů. Predikci tržeb společnosti METRA Blansko pro jednotlivé varianty jejího vývoje zobrazují následující tabulky.

Tab. 20 Predikce tržeb – pesimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkony	31 578	33 897	34 252	35 076	35 594
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32 972	33 632	34 304	34 991	35 690
Změna stavu zásob vlastní výroby	-1 632	167	-39	184	60
Aktivace	237	99	-14	-98	-156
<i>Změna výkonů</i>	<i>-45,47%</i>	<i>7,35%</i>	<i>1,05%</i>	<i>2,41%</i>	<i>1,48%</i>
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	11 719	10 882	10 679	8 402	7 214
<i>Změna ostatních provozních výnosů</i>	<i>404,25%</i>	<i>-7,14%</i>	<i>-1,86%</i>	<i>-21,33%</i>	<i>-14,14%</i>
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
TRŽBY PROVOZNÍ CELKEM	43 297	44 779	44 931	43 478	42 808

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 21 Predikce tržeb – realistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkony	50 923	55 667	56 619	57 890	58 865
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	54 517	55 607	56 719	57 854	59 011
Změna stavu zásob vlastní výroby	-3 831	-39	-87	135	10
Aktivace	237	99	-14	-98	-156
<i>Změna výkonů</i>	<i>-12,06%</i>	<i>9,32%</i>	<i>1,71%</i>	<i>2,25%</i>	<i>1,68%</i>
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	11 719	10 882	10 679	8 402	7 214
<i>Změna ostatních provozních výnosů</i>	<i>404,25%</i>	<i>-7,14%</i>	<i>-1,86%</i>	<i>-21,33%</i>	<i>-14,14%</i>
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
TRŽBY PROVOZNÍ CELKEM	62 642	66 549	67 298	66 292	66 079

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 22 Predikce tržeb - optimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkony	70 279	77 449	78 998	80 717	82 148
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	76 074	77 595	79 147	80 730	82 344
Změna stavu zásob vlastní výroby	-6 032	-245	-135	86	-40
Aktivace	237	99	-14	-98	-156
<i>Změna výkonů</i>	<i>21,37%</i>	<i>10,20%</i>	<i>2,00%</i>	<i>2,18%</i>	<i>1,77%</i>
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	11 719	10 882	10 679	8 402	7 214
<i>Změna ostatních provozních výnosů</i>	<i>404,25%</i>	<i>-7,14%</i>	<i>-1,86%</i>	<i>-21,33%</i>	<i>-14,14%</i>
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
TRŽBY PROVOZNÍ CELKEM	81 998	88 331	89 677	89 119	89 362

4.6.2 Predikce nákladů

Metodicky je v této kapitole vycházeno z následujících předpokladů. Předpoklady jsou stejné pro všechny varianty a vycházejí z minulého vývoje společnosti. Položka výkonové spotřeby spotřeba materiálu a energie je predikována jako procentuální podíl na výkonech a to tím způsobem, že je do období finančního plánu predikován procentuální podíl výkonové spotřeby na výkonech z roku 2015 ve výši 34 %. Položky výkonové spotřeby služby je predikována na základě průměru procentuálních poměrů této položky z let 2010 – 2015, který činí 20 %. Položka osobních nákladů je pak predikována obdobným způsobem, jako byla predikována položka služeb. Tento průměr vychází 35 %. Položka daní a poplatků je po celou dobu plánu použita ve stejné výši jako v roce 2015. Důležitou položkou jsou i ostatní provozní náklady. Ty jsou predikovány stejným způsobem jako ostatní provozní výnosy (opět pro svou obtížnou predikovatelnost). Predikci nákladů reprezentují pro jednotlivé varianty vývoje společnosti METRA Blansko následující tabulky.

Tab. 23 Predikce nákladů – pesimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	17 328	18 600	18 795	19 247	19 532
Spotřeba materiálu a energie	10 736	11 525	11 646	11 926	12 102
Služby	6 591	7 075	7 149	7 321	7 429
Osobní náklady	11 120	11 936	12 061	12 351	12 534
Mzdové náklady	7 926	8 508	8 597	8 803	8 934
Odměny členům orgánů společnosti	276	296	300	307	311
Náklady na SZP	2 695	2 893	2 923	2 993	3 037
Sociální náklady	223	240	242	248	252
<i>Změna osobních nákladů</i>	<i>-44,03%</i>	<i>7,35%</i>	<i>1,05%</i>	<i>2,41%</i>	<i>1,48%</i>
Daně a poplatky	167	167	167	167	167
<i>Změna daní a poplatků</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Náklady na prod. dlouh. majetek a materiál	0	0	0	0	0
Náklady na prod. dlouh. majetek (=ZC)	0	0	0	0	0
Náklady na prod. materiál (=ZC)	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	12 679	11 436	11 594	9 732	10 009
<i>Změna ost. provozních nákladů</i>	<i>496,38%</i>	<i>-9,80%</i>	<i>1,38%</i>	<i>-16,06%</i>	<i>2,85%</i>
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	41 293	42 140	42 617	41 497	42 241

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 24 Predikce nákladů – realistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	27 943	30 546	31 068	31 766	32 301
Spotřeba materiálu a energie	17 314	18 927	19 250	19 683	20 014
Služby	10 629	11 619	11 818	12 083	12 287
Osobní náklady	17 932	19 602	19 937	20 385	20 728
Mzdové náklady	12 781	13 972	14 210	14 529	14 774
Odměny členům orgánů společnosti	445	487	495	506	515
Náklady na SZP	4 346	4 750	4 832	4 940	5 023

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Sociální náklady	360	394	400	409	416
<i>Změna osobních nákladů</i>	<i>-9,75%</i>	<i>9,32%</i>	<i>1,71%</i>	<i>2,25%</i>	<i>1,68%</i>
Daně a poplatky	167	167	167	167	167
<i>Změna daní a poplatků</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Náklady na prod. dlouh. majetek a materiál	0	0	0	0	0
Náklady na prod. dlouh. majetek (=ZC)	0	0	0	0	0
Náklady na prod. materiál (=ZC)	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	12 679	11 436	11 594	9 732	10 009
<i>Změna ost. provozních nákladů</i>	<i>496,38%</i>	<i>-9,80%</i>	<i>1,38%</i>	<i>-16,06%</i>	<i>2,85%</i>
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	58 721	61 751	62 767	62 050	63 205

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 25 Predikce nákladů - optimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	38 564	42 498	43 348	44 291	45 077
Spotřeba materiálu a energie	23 895	26 333	26 859	27 444	27 930
Služby	14 669	16 166	16 489	16 848	17 146
Osobní náklady	24 748	27 272	27 818	28 423	28 927
Mzdové náklady	17 639	19 438	19 827	20 259	20 618
Odměny členům orgánů společnosti	615	677	691	706	718
Náklady na SZP	5 997	6 609	6 741	6 888	7 010
Sociální náklady	497	548	559	571	581
<i>Změna osobních nákladů</i>	<i>24,56%</i>	<i>10,20%</i>	<i>2,00%</i>	<i>2,18%</i>	<i>1,77%</i>
Daně a poplatky	167	167	167	167	167
<i>Změna daní a poplatků</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Náklady na prod. dlouh. majetek a materiál	0	0	0	0	0
Náklady na prod. dlouh. majetek (=ZC)	0	0	0	0	0
Náklady na prod. materiál (=ZC)	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	12 679	11 436	11 594	9 732	10 009
<i>Změna ost. provozních nákladů</i>	<i>496,38%</i>	<i>-9,80%</i>	<i>1,38%</i>	<i>-16,06%</i>	<i>2,85%</i>
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	76 158	81 374	82 927	82 613	84 180

Zdroj: Vlastní práce

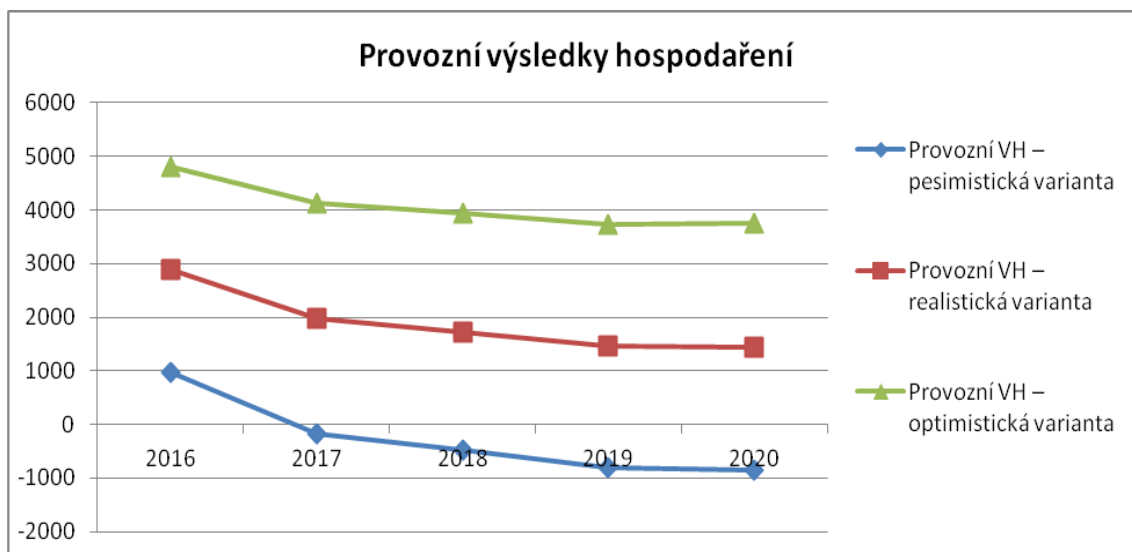
4.6.3 Predikovaný provozní výsledek hospodaření

Z dvou výše zmíněných kapitol lze pak jednoduše dopočítat výši provozního výsledku hospodaření pro jednotlivé varianty. Hodnoty provozního výsledku hospodaření pro jednotlivé varianty vývoje společnosti METRA Blansko shrnuje následující tabulka.

Tab. 26 Provozní výsledky hospodaření pro jednotlivé varianty vývoje

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní VH – pesimistická varianta	977	-183	-488	-800	-860
Provozní VH – realistická varianta	2 895	1 975	1 730	1 462	1 447
Provozní VH – optimistická varianta	4 814	4 135	3 949	3 725	3 756

Čísla z tabulky ještě graficky prezentuje následující obrázek (graf).



Obr. 29 Provozní výsledky hospodaření pro jednotlivé varianty;
Zdroj: Vlastní práce

Jak z tabulky, tak z grafu, je patrné, že ve všech třech variantách možného vývoje společnosti METRA Blansko je dosaženo nejvyššího výsledku hospodaření v prvním roce. Následně se pak vývoj ve všech variantách stabilizuje. V pesimistické variantě se ovšem společnost mezi lety 2017 – 2020 bude pohybovat v červených číslech.

4.6.4 Plán investic a odpisů

Ve společnosti METRA Blansko jsou v období let 2016 – 2020 plánovány dvě investice (Zdroj: setkání s členem představenstva panem Ayresem), a to do nového kalibračního přístroje (přístroj, pomocí něhož se kalibrují měřicí zařízení) a do dvou nových dodávek (nákladních automobilů), které budou sloužit k rozvozu výrobků. Obě investice jsou plánovány na počátek roku 2017.

Kalibrační přístroj spadá do odpisové skupiny č. 1 a nákladní automobily (dodávky), spadají do odpisové skupiny č. 2. Odhadovaná výše investice do kalibračního zařízení je 4 000 tis. Kč a odhadovaná výše investice do nákladních automobilů činí 2 000 tis. Kč. S těmito investicemi je počítáno ve všech třech variantách stejným způsobem. Jediné, co se v souvislosti s investicemi mění, je zdroj financování. Plán financování je ovšem součástí samostatné kapitoly. Plán investic pro všechny tři varianty možného vývoje společnosti METRA Blansko sumarizuje následující tabulka. Jednotlivé „skupiny“ označují odpisové skupiny podle Zákona o daních z příjmů.

Tab. 27 Plán investic společnosti METRA Blansko v období let 2016 - 2020

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
CELKEM SKUPINA 1	0	4 000	0	0	0
CELKEM SKUPINA 1a	0	0	0	0	0
CELKEM SKUPINA 2	0	2 000	0	0	0
CELKEM SKUPINA 3	0	0	0	0	0
CELKEM SKUPINA 4	0	0	0	0	0
CELKEM SKUPINA 5	0	0	0	0	0
CELKEM SKUPINA 6	0	0	0	0	0
POZEMKY	0	0	0	0	0
FINANČNÍ INVESTICE	0	0	0	0	0
Investice	0	6 000	0	0	0

Zdroj: Informační setkání s členem představenstva METRA Blansko p. Ayresem

Dále je nutné sestavit plán odpisů. Tento plán je v této závěrečné práci rozdělen na dvě části. První částí je plán odpisů současného dlouhodobého majetku společnosti. Druhou částí je pak plán odpisů dlouhodobého majetku, do kterého společnost METRA Blansko plánuje investovat v období 2016 – 2020. První část reprezentuje následující tabulka.

Tab. 28 Plán odpisů současného dlouhodobého majetku společnosti

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Stavby	940	940	940	940	940
SMV a jejich soubory	66	66	66	66	66
Software	21	85	64	42	21
CELKEM	1027	1090	1069	1048	1027

Zdroj: Vlastní práce

Následuje tabulka, která zobrazuje odpisy dlouhodobého majetku, do kterého společnost hodlá investovat v roce 2017.

Tab. 29 Plán odpisů majetku, do kterého společnost plánuje investovat v roce 2017

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
SMV a jejich soubory	0	1732	1732	1732	400
CELKEM	0	1732	1732	1732	400

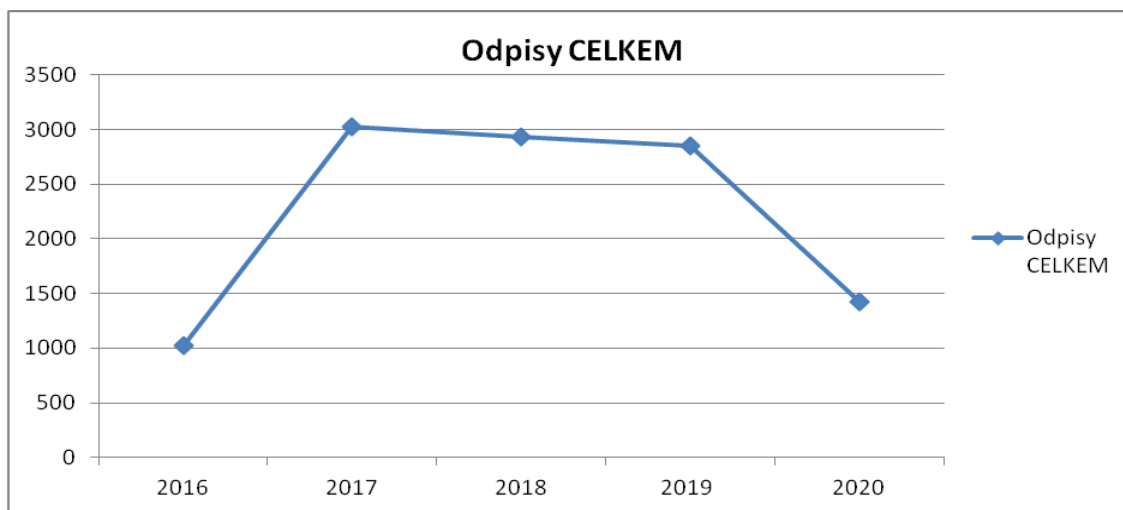
Zdroj: Vlastní práce

Nyní následuje tabulka, která sumarizuje dříve zmíněné tabulky. Následuje tedy tabulka s kompletním plánem odpisů pro roky 2016 – 2020.

Tab. 30 Plán odpisů dlouhodobého majetku pro období 2016 – 2020

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Stavby - odpis	940	940	940	940	940
SMV a jejich soubory	66	1995	1929	1864	466
Software	21	85	64	42	21
CELKEM	1027	3020	2933	2846	1427

Vývoj odpisů v letech 2016 – 2020 je pro lepší představu zobrazen také v grafické podobě v následujícím grafu.



Obr. 30 Plán odpisů pro roky 2016 - 2020;
Zdroj: Vlastní práce

4.6.5 Plán pracovního kapitálu

Této problematice byla věnována samostatná kapitola v rámci této závěrečné práce a v rámci kapitoly Dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko tak této problematice již není věnována další pozornost.

4.6.6 Plán financování

Plán financování do značné míry vychází z plánu investic. Společnost METRA Blansko má v plánu financovat plánované investice pomocí dlouhodobého úvěru od společnosti UniCredit Bank. Tento úvěr bude společnosti poskytnut za poměrně výhodných podmínek s úrokem ve výši 2,35 %. Plán společnost počítá s výší úvěrů 6 500 tis. Kč, který by měl pokrýt investiční výdaje a případně další náklady spojené s realizací těchto investic. Proto je úvěr navýšen nad hodnotu investic o 500 tis. Kč. Úvěr bude zřízen na konci roku 2016. Tato varianta je v této závěrečné práci použita pro pesimistickou a realistickou variantu vývoje. V optimistické variantě je v této závěrečné práci kalkulováno pouze s dlouhodobým úvěrem ve výši 4 600 tis. Kč. Této varianty by společnost METRA Blansko mohla využít v případě, že by na konci roku 2016 bylo zřejmé, že se společnost začíná vyvíjet v intencích parametrů optimistické varianty jejího vývoje.

Společnost také pro pokrývání případných nedostatků provozní hotovosti využívá služeb kontokorentního účtu (od UniCredit Bank). Stav tohoto kontokorentního účtu vždy k 31. 12. daného roku je vykazován jako krátkodobý bankovní úvěr. Poslední tři roky svého vývoje společnost dosáhla k 31. 12. podobného stavu čerpání tohoto kontokorentního účtu. Tato položka je také poměrně obtížně predikovatelná a tak je pro období finančního plánu počítáno se stejnou výší této položky,

jako byla její výše v roce 2015. Následují tabulky, které shrnují plány externího financování pro jednotlivé varianty možného vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 – 2020.

V pesimistické variantě bude muset společnost využít krátkodobé finanční výpomoci v roce 2016, protože nebude mít dostatečné cash-flow na to, aby pokryly veškeré výdaje. Tato krátkodobá finanční výpomoc je plánovaná od skupiny BEC Investment ve výši 1 300 tis. Kč a bude splacena během následujících dvou let. V realistické variantě bude muset přikročit ke stejnému kroku jako v případě pesimistické, jen společnosti bude stačit krátkodobá finanční výpomoc ve výši 500 tis. Kč.

Tab. 31 Plán financování – pesimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Dlouhodobé úvěry</i>					
<i>Úroková míra</i>	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%
Stav k 1.1.	118	6 500	5 200	3 900	2 600
Čerpání (+)	6 500				
Splátka (-)	-118	-1 300	-1 300	-1 300	-1 300
Úrok	78	137	107	76	46
Stav k 31.12.	6 500	5 200	3 900	2 600	1 300
<i>Krátkodobé úvěry</i>					
<i>Úroková míra</i>	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%
Stav k 1.1.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404
Čerpání (+)					
Splátka (-)					
Úrok	19	19	19	19	19
Stav k 31.12.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>					
<i>Úroková míra</i>	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Stav k 1.1.	0	0	1 300	700	100
Čerpání (+)		1 300			
Splátka (-)			-600	-600	
Úrok	0	13	20	8	2
Stav k 31.12.	0	1 300	700	100	100

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 32 Plán financování – realistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Dlouhodobé úvěry</i>					
<i>Úroková míra</i>	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%
Stav k 1.1.	118	6 500	5 200	3 900	2 600
Čerpání (+)	6 500				
Splátka (-)	-118	-1 300	-1 300	-1 300	-1 300
Úrok	78	137	107	76	46
Stav k 31.12.	6 500	5 200	3 900	2 600	1 300
<i>Krátkodobé úvěry</i>					

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Úroková míra</i>	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%
Stav k 1.1.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404
Čerpání (+)					
Splátka (-)					
Úrok	19	19	19	19	19
Stav k 31.12.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>					
<i>Úroková míra</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stav k 1.1.	0	0	500	250	0
Čerpání (+)		500			
Splátka (-)			-250	-250	
Úrok	0	0	0	0	0
Stav k 31.12.	0	500	250	0	0

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 33 Plán financování – optimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Dlouhodobé úvěry</i>					
<i>Úroková míra</i>	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%
Stav k 1.1.	118	4 600	3 700	2 800	1 900
Čerpání (+)	4 600				
Splátka (-)	-118	-900	-900	-900	-900
Úrok	55	98	76	55	34
Stav k 31.12.	4 600	3 700	2 800	1 900	1 000
<i>Krátkodobé úvěry</i>					
<i>Úroková míra</i>	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%
Stav k 1.1.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404
Čerpání (+)					
Splátka (-)					
Úrok	19	19	19	19	19
Stav k 31.12.	1 404	1 404	1 404	1 404	1 404

Zdroj: Vlastní práce

Do plánu financování je ještě nutné zahrnout dvě dlouhodobé položky, které ho částečně ovlivňují. Jedná se o vnitroskupinový dlouhodobý závazek a vnitroskupinovou dlouhodobou pohledávku. Obě tyto položky jsou úročeny úrokem ve výši 2 % (standardní úroková míra používaná ve skupině BEC). Podle slov člena představenstva společnosti METRA Blansko se v nadcházejících letech nepočítá ani s inkasem dlouhodobé pohledávky ani se splacením dlouhodobého závazku. Stav těchto dvou položek zobrazují následující tabulky, které jsou pro všechny varianty vývoje společnosti stejné.

Tab. 34 Plán financování – dlouhodobé závazky

DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 1.1.	17 482	17 482	17 482	17 482	17 482
Čerpání (+)	0	0	0	0	0
Splátka (-)	0	0	0	0	0
Změna	0	0	0	0	0
Úrok	350	350	350	350	350
Stav k 31.12.	17 482	17 482	17 482	17 482	17 482

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 35 Plán financování – dlouhodobé pohledávky

DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 1.1.	20 846	20 846	20 846	20 846	20 846
Čerpání (+)	0	0	0	0	0
Splátka (-)	0	0	0	0	0
Změna	0	0	0	0	0
Úrok	417	417	417	417	417
Stav k 31.12.	20 846	20 846	20 846	20 846	20 846

Zdroj: Vlastní práce

4.6.7 Predikované finanční výkazy společnosti METRA Blansko pro období 2016 – 2020

Agregací jednotlivých, v této práci již dříve predikovaných a komentovaných, položek získáme predikované finanční výkazy společnosti pro jednotlivé varianty jejího vývoje v období let 2016 – 2020, které jsou prezentovány v jednotlivých podkapitolách této kapitoly. Finanční výkazy jsou vždy prezentovány v pořadí výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow a rozvaha.

4.6.8 Finanční výkazy pro pesimistickou variantu

Nyní následují predikované výkazy pro pesimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko v období let 2016 – 2020.

Výkaz zisku a ztráty

Tab. 36 Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výnosy	43 297	44 779	44 931	43 478	42 808
Ostatní výnosy (mimořádné)	0	0	0	0	0
Provozní náklady	41 293	42 140	42 617	41 497	42 241
Odpisy (účetní)	1 027	3 020	2 933	2 846	1 427
PROVOZNÍ ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY	977	-380	-619	-865	-860
Placené úroky z úvěrů a úročených závazků	446	506	476	445	414
Přijaté úroky	417	417	417	417	417
CELKOVÝ ZISK PŘED ZDANĚNÍM	947	-469	-678	-893	-857
ZÁKLAD DANĚ	947	-469	-678	-893	-857

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Sazba daně	19%	19%	19%	19%	19%
Daň	180	0	0	0	0
ZISK PO ZDANĚNÍ	767	-469	-678	-893	-857

Zdroj: Vlastní práce

Výkaz cash-flow

Tab. 37 Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní zisk před zdaněním a úroky	977	-380	-619	-865	-860
Celkový daňový předpis (-)	-180	0	0	0	0
Rozdíl daně celkové a z provozního HV	-6	0	0	0	0
Prodaný dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Odpisy	1 027	3 020	2 933	2 846	1 427
PROVOZNÍ PŘÍJEM	1 818	2 639	2 314	1 980	567
INVESTICE (-)	0	-6 000	0	0	0
Zásoby (nárůst -/pokles +)	-1 632	167	-39	184	60
Pohledávky (nárůst -/pokles +)	-739	295	150	537	50
Čas. rozlišení aktivní (nárůst -/pokles +)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost (nárůst -/pokles +)	-285	-9	-6	8	8
Závazky (nárůst +/pokles -)	-2 258	222	153	-191	-199
z toho Zaměstnanci (nárůst +/pokles -)	153	49	7	17	11
Změna stavu rezerv (nárůst +/pokles -)	-391	-313	-250	-200	-160
POHYB PRACOVNÍHO KAPITÁLU (+/-)	-5 305	362	8	337	-241
PROVOZNÍ CASH-FLOW	-3 487	-2 999	2 322	2 318	326
Čerpání/splátky bank. úvěrů (+/-)	6 382	0	-1 900	-1 900	-1 300
Čerpání/splátky dlouhodobých závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Čerpání/splátky dlouhodobých pohledávek (-/+)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost	285	9	6	-8	-8
Neprovozní příjmy a výdaje (rozdíl) po zdanění (-)	-24	-89	-59	-28	3
FINANČNÍ CASH-FLOW	6 643	-80	-1 952	-1 936	-1 305
Hotovost na začátku období	214	3 370	291	660	1 042
ČISTÉ CASH-FLOW	3 156	-3 079	369	382	-980
Hotovost na konci období	3 370	291	660	1 042	63

Zdroj: Vlastní práce

Rozvaha

Tab. 38 Rozvaha 2016 - 2020 pro pesimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
DLOUHODOBÝ MAJETEK	65 182	68 163	65 230	62 384	60 957
OBĚŽNÁ AKTIVA	37 246	33 705	33 963	33 624	32 535
Zásoby	5 051	4 884	4 923	4 739	4 680
Dlouhodobé pohledávky	20 846	20 846	20 846	20 846	20 846

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé pohledávky	7 979	7 684	7 534	6 997	6 946
Hotovost	3 370	291	660	1 042	63
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ	238	238	238	238	238
AKTIVA CELKEM	102 666	102 106	99 431	96 246	93 730
VLASTNÍ KAPITÁL	63 179	62 710	62 032	61 139	60 282
Základní kapitál	55 053	55 053	55 053	55 053	55 053
Kapitálové fondy	-146	-146	-146	-146	-146
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
Zisk/ztráta - minulých let + aktuální	4 189	3 720	3 042	2 149	1 292
CIZÍ ZDROJE	39 427	39 336	37 339	35 048	33 388
Rezervy	1 563	1 251	1 000	800	640
Dlouhodobé závazky	17 482	17 482	17 482	17 482	17 482
Krátkodobé závazky	12 478	12 700	12 852	12 661	12 462
Bankovní úvěry a výpomoci	7 904	7 904	6 004	4 104	2 804
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ	60	60	60	60	60
PASIVA CELKEM	102 666	102 106	99 431	96 246	93 730

Zdroj: Vlastní práce

4.6.9 Finanční výkazy pro realistickou variantu

Nyní následují predikované výkazy pro realistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko v období let 2016 – 2020.

Výkaz zisku a ztráty

Tab. 39 Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro realistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výnosy	62 642	66 549	67 298	66 292	66 079
Ostatní výnosy (mimořádné)	0	0	0	0	0
Provozní náklady	58 721	61 751	62 767	62 050	63 205
Odpisy (účetní)	1 027	2 822	2 801	2 780	1 427
PROVOZNÍ ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY	2 895	1 975	1 730	1 462	1 447
Placené úroky z úvěrů a úročených závazků	446	506	476	445	414
Přijaté úroky	417	417	417	417	417
CELKOVÝ ZISK PŘED ZDANĚNÍM	2 865	1 886	1 671	1 434	1 450
ZÁKLAD DANĚ	2 865	1 886	1 671	1 434	1 450
Sazba daně	19%	19%	19%	19%	19%
Daň	544	358	318	273	275
ZISK PO ZDANĚNÍ	2 321	1 528	1 354	1 162	1 174

Výkaz cash-flow

Tab. 40 Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro realistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní zisk před zdaněním a úroky	2 895	1 975	1 730	1 462	1 447
Celkový daňový předpis (-)	-544	-358	-318	-273	-275
Rozdíl daně celkové a z provozního HV	-6	-17	-11	-5	0
Prodaný dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Odpisy	1 027	2 822	2 801	2 780	1 427
PROVOZNÍ PŘÍJEM	3 371	4 422	4 202	3 964	2 599
INVESTICE (-)	0	-6 000	0	0	0
Zásoby (nárůst -/pokles +)	-3 831	-39	-87	135	10
Pohledávky (nárůst -/pokles +)	-3 790	12	84	469	-18
Čas. rozlišené aktivní (nárůst -/pokles +)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost (nárůst -/pokles +)	3 862	-28	-11	4	4
Závazky (nárůst +/pokles -)	172	703	271	-100	-107
z toho Zaměstnanci (nárůst +/pokles -)	558	99	20	27	20
Změna stavu rezerv (nárůst +/pokles -)	-391	-313	-250	-200	-160
POHYB PRACOVNÍHO KAPITÁLU (+/-)	-3 978	335	7	308	-271
PROVOZNÍ CASH-FLOW	-607	-1 242	4 210	4 272	2 328
Čerpání/splátky bank. úvěrů (+/-)	6 382	-800	-1 550	-1 550	-1 300
Čerpání/splátky dlouhodobých závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Čerpání/splátky dlouhodobých pohledávek (-/+)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost	-3 862	28	11	-4	-4
Neprovozní příjmy a výdaje (rozdíl) po zdanění (-)	-24	-72	-47	-23	2
FINANČNÍ CASH-FLOW	2 496	-844	-1 587	-1 577	-1 302
Hotovost na začátku období	214	2 104	17	2 640	5 336
ČISTÉ CASH-FLOW	1 890	-2 086	2 623	2 695	1 026
Hotovost na konci období	2 104	17	2 640	5 336	6 361

Zdroj: Vlastní práce

Rozvaha

Tab. 41 Rozvaha 2016 - 2020 pro realistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
DLOUHODOBÝ MAJETEK	65 182	68 360	65 559	62 779	61 352
OBĚŽNÁ AKTIVA	41 230	39 171	41 797	43 888	44 922
Zásoby	7 250	7 289	7 376	7 242	7 232
Dlouhodobé pohledávky	20 846	20 846	20 846	20 846	20 846
Krátkodobé pohledávky	11 030	11 018	10 934	10 465	10 483
Hotovost	2 104	17	2 640	5 336	6 361
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ	238	238	238	238	238
AKTIVA CELKEM	106 650	107 769	107 594	106 905	106 512

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
VLASTNÍ KAPITÁL	64 733	66 261	67 614	68 776	69 951
Základní kapitál	55 053	55 053	55 053	55 053	55 053
Kapitálové fondy	-146	-146	-146	-146	-146
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
Zisk/ztráta - minulých let + aktuální	5 743	7 271	8 624	9 786	10 961
CIZÍ ZDROJE	41 858	41 448	39 919	38 069	36 501
Rezervy	1 563	1 251	1 000	800	640
Dlouhodobé závazky	17 482	17 482	17 482	17 482	17 482
Krátkodobé závazky	14 908	15 612	15 883	15 782	15 675
Bankovní úvěry a výpomoci	7 904	7 104	5 554	4 004	2 704
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ	60	60	60	60	60
PASIVA CELKEM	106 650	107 769	107 594	106 905	106 512

Zdroj: Vlastní práce

4.6.10 Finanční výkazy pro optimistickou variantu

Nyní následují predikované výkazy pro optimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko v období let 2016 - 2020.

Výkaz zisku a ztráty

Tab. 42 Výkaz zisku a ztráty 2016 - 2020 pro optimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výnosy	81 998	88 331	89 677	89 119	89 362
Ostatní výnosy (mimořádné)	0	0	0	0	0
Provozní náklady	76 158	81 374	82 927	82 613	84 180
Odpisy (účetní)	1 027	2 822	2 801	2 780	1 427
PROVOZNÍ ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY	4 814	4 135	3 949	3 725	3 756
Placené úroky z úvěrů a úročených závazků	424	466	445	424	403
Přijaté úroky	417	417	417	417	417
CELKOVÝ ZISK PŘED ZDANĚNÍM	4 807	4 086	3 921	3 718	3 770
ZÁKLAD DANĚ	4 807	4 086	3 921	3 718	3 770
Sazba daně	19%	19%	19%	19%	19%
Daň	913	776	745	707	716
ZISK PO ZDANĚNÍ	3 893	3 309	3 176	3 012	3 054

Zdroj: Vlastní práce

Výkaz cash-flow

Tab. 43 Výkaz cash-flow 2016 - 2020 pro optimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní zisk před zdaněním a úroky	4 814	4 135	3 949	3 725	3 756
Celkový daňový předpis (-)	-913	-776	-745	-707	-716
Rozdíl daně celkové a z provozního HV	-1	-9	-5	-1	3

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Prodaný dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Odpisy	1 027	2 822	2 801	2 780	1 427
PROVOZNÍ PŘÍJEM	4 926	6 172	6 000	5 798	4 469
INVESTICE (-)	0	-6 000	0	0	0
Zásoby (nárůst -/pokles +)	-6 032	-245	-135	86	-40
Pohledávky (nárůst -/pokles +)	-6 844	-271	18	402	-87
Čas. rozlišené aktivní (nárůst -/pokles +)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost (nárůst -/pokles +)	-821	-237	-78	2	3
Závazky (nárůst +/pokles -)	4 105	1 185	389	-10	-15
z toho Zaměstnanci (nárůst +/pokles -)	963	150	32	36	30
Změna stavu rezerv (nárůst +/pokles -)	-391	-313	-250	-200	-160
POHYB PRACOVNÍHO KAPITÁLU (+/-)	-9 982	119	-56	280	-299
PROVOZNÍ CASH-FLOW	-5 056	291	5 944	6 077	4 170
Čerpání/splátky bank. úvěrů (+/-)	4 482	-900	-900	-900	-900
Čerpání/splátky dlouhodobých závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Čerpání/splátky dlouhodobých pohledávek (-/+)	0	0	0	0	0
Provozní hotovost	821	237	78	-2	-3
Neprovozní příjmy a výdaje (rozdíl) po zdanění (-)	-6	-40	-23	-6	12
FINANČNÍ CASH-FLOW	5 297	-703	-845	-908	-891
Hotovost na začátku období	214	455	43	5 142	10 312
ČISTÉ CASH-FLOW	241	-412	5 099	5 170	3 278
Hotovost na konci období	455	43	5 142	10 312	13 590

Zdroj: Vlastní práce

Rozvaha

Tab. 44 Rozvaha 2016 - 2020 pro optimistickou variantu

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
DLOUHODOBÝ MAJETEK	65 182	68 360	65 559	62 779	61 352
OBĚŽNÁ AKTIVA	44 835	44 939	50 155	54 837	58 243
Zásoby	9 451	9 696	9 831	9 745	9 785
Dlouhodobé pohledávky	20 846	20 846	20 846	20 846	20 846
Krátkodobé pohledávky	14 084	14 355	14 337	13 935	14 022
Hotovost	455	43	5 142	10 312	13 590
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ	238	238	238	238	238
AKTIVA CELKEM	110 256	113 537	115 952	117 854	119 833
VLASTNÍ KAPITÁL	66 305	69 615	72 790	75 802	78 856
Základní kapitál	55 053	55 053	55 053	55 053	55 053
Kapitálové fondy	-146	-146	-146	-146	-146
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
Zisk/ztráta - minulých let + aktuální	7 315	10 625	13 800	16 812	19 866
CIZÍ ZDROJE	43 890	43 863	43 102	41 992	40 917
Rezervy	1 563	1 251	1 000	800	640

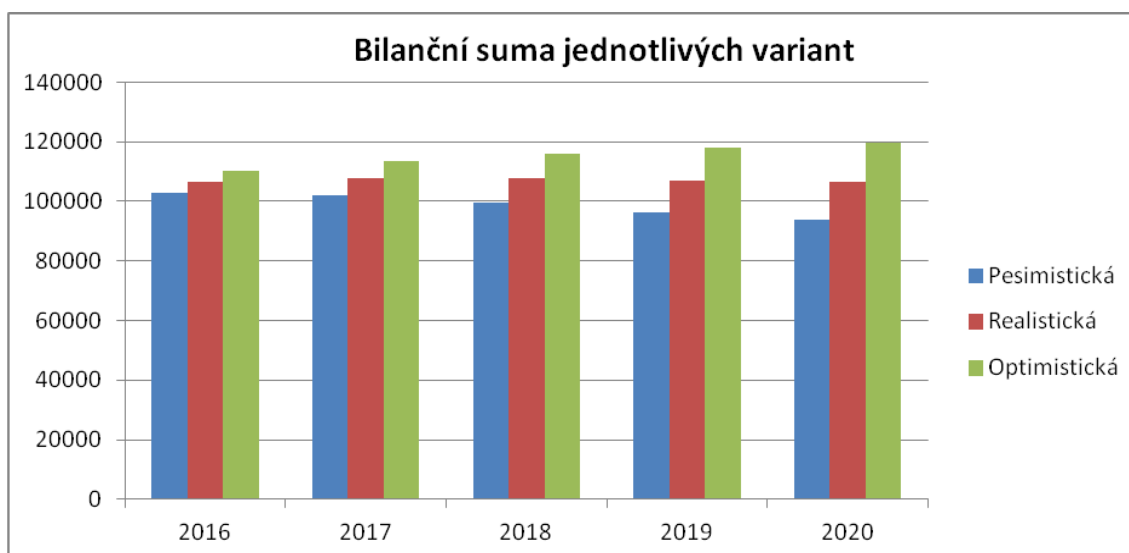
tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé závazky	17 482	17 482	17 482	17 482	17 482
Krátkodobé závazky	18 841	20 026	20 415	20 406	20 391
Bankovní úvěry a výpomoci	6 004	5 104	4 204	3 304	2 404
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ	60	60	60	60	60
PASIVA CELKEM	110 256	113 537	115 952	117 854	119 833

Zdroj: Vlastní práce

4.7 Zhodnocení predikované finanční situace společnosti METRA Blansko na období 2016 – 2020

V této kapitole následuje stručné zhodnocení predikované finanční situace společnosti METRA Blansko v jednotlivých variantách jejího možného vývoje.

Následující obrázek zobrazuje bilanční sumy jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko v období 2016 – 2020.

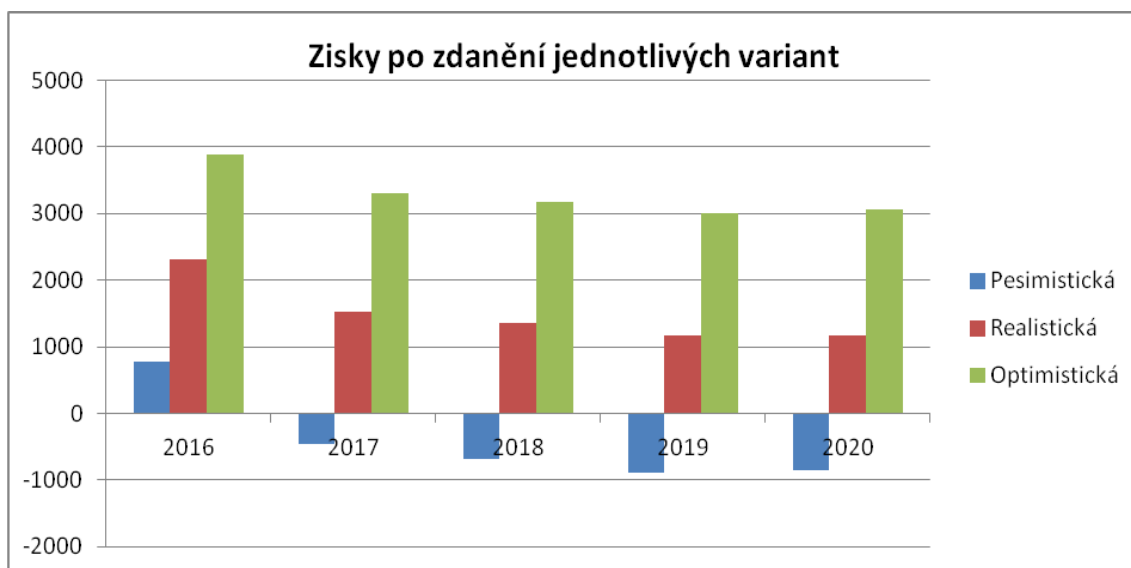


Obr. 31 Bilanční sumy jednotlivých variant;

Zdroj: Vlastní práce

V pesimistické variantě vývoje se bude bilanční suma společnosti stále zmenšovat, až v roce 2020 skončí na hodnotě 93 730 tis. Kč. Naopak jak v realistické, tak v optimistické variantě vývoje se bude bilanční suma zvyšovat. V případě optimistické varianty vývoje společnosti se bilanční suma v roce 2020 vyšplhá až na hodnotu 119 833 tis. Kč.

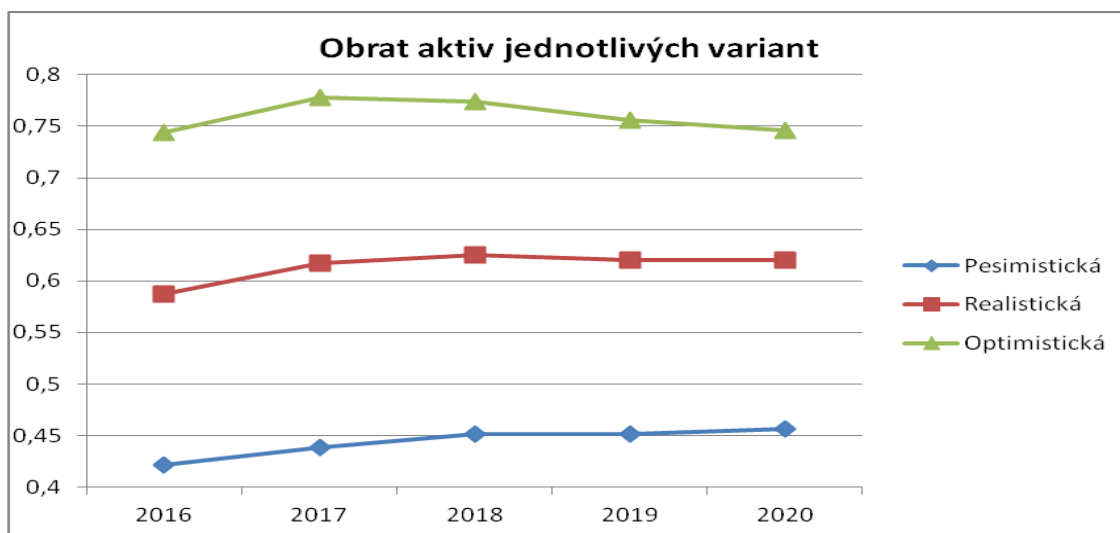
Následující graf zobrazuje vývoj zisků po zdanění jednotlivých variant vývoje společnosti v letech 2016 – 2020.



Obr. 32 Zisky po zdanění jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

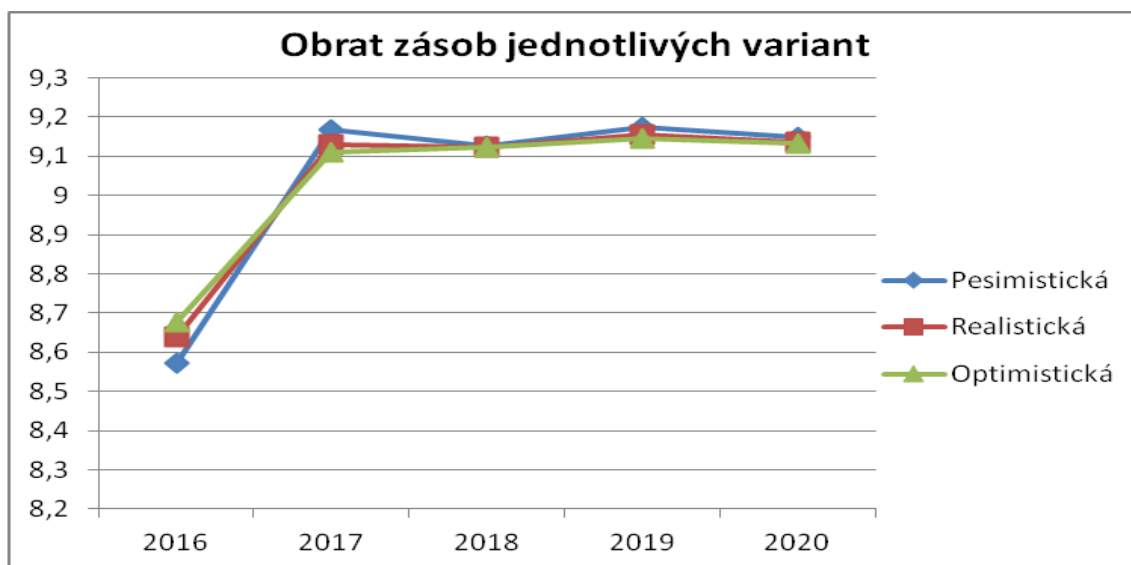
Z grafu je zřejmé, že jak v realistické, tak v optimistické variantě bude společnost METRA Blansko po celou dobu tohoto dlouhodobého finančního plánu zisková. V pesimistické variantě tomu tak bohužel nebude a zde společnost dosáhne kladného zisku po zdanění pouze v roce 2016.

V následujícím grafu jsou zobrazeny hodnoty ukazatele obratu aktiv pro jednotlivé varianty. Z grafu je zřejmé, že pokud se naplní buď realistická či optimistická varianta vývoje společnosti, bude na tom z hlediska tohoto ukazatele společnost lépe, než jaký byl její stav v roce 2015.



Obr. 33 Obrat aktiv jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

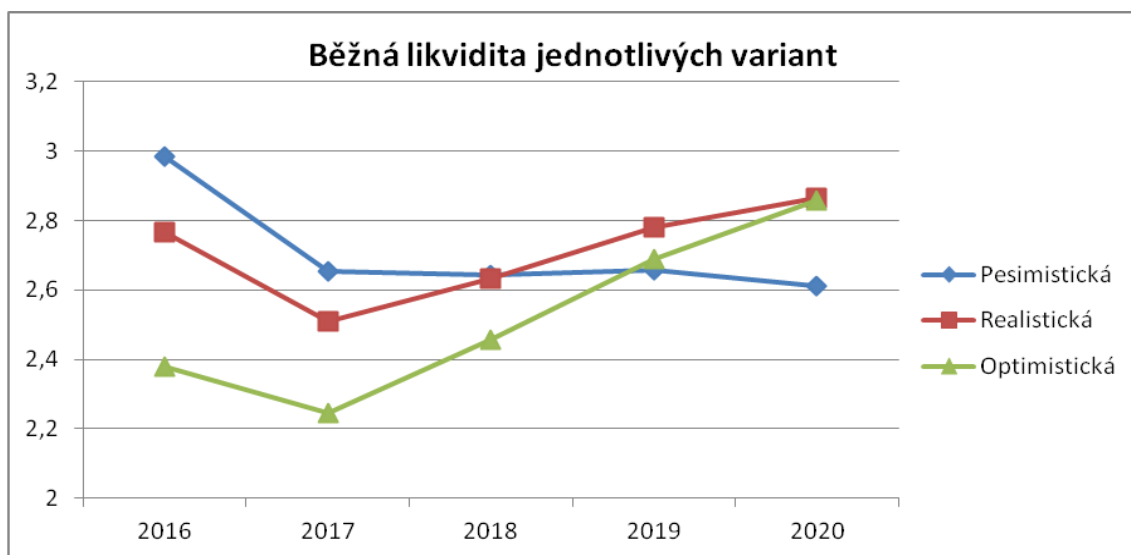
Nyní následuje graf hodnot ukazatele obratu zásob pro roky 2016 – 2020.



Obr. 34 Obrat zásob jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Z grafu výše je zřejmé, že obraty zásob jsou na rozdíl od obratu celkových aktiv ve všech variantách takřka totožné. Je to dané tím, že největší rozdíl mezi bilančními sumami jednotlivých variant tvoří zásoby, ale krátkodobý finanční majetek a pohledávky.

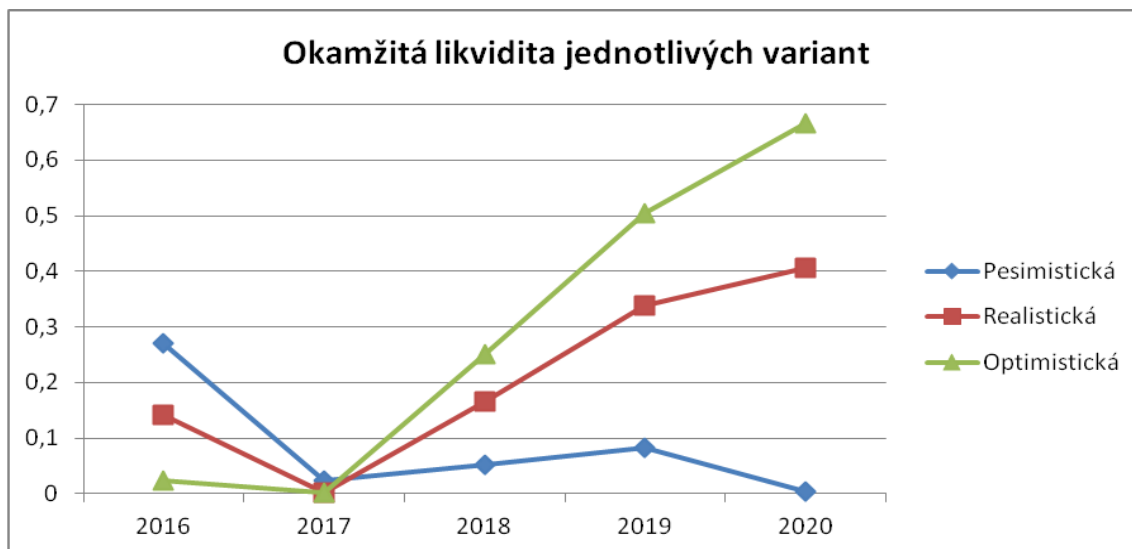
Další obrázek zobrazuje hodnoty ukazatele běžné likvidity pro jednotlivé varianty vývoje společnosti v období 2016 – 2020.



Obr. 35 Běžná likvidita jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Z obrázku č. 36 je patrné, že běžná likvidita společnosti se bude v letech 2016 – 2020 pohybovat takřka v ideálních hodnotách (viz. kapitola literární rešerše,

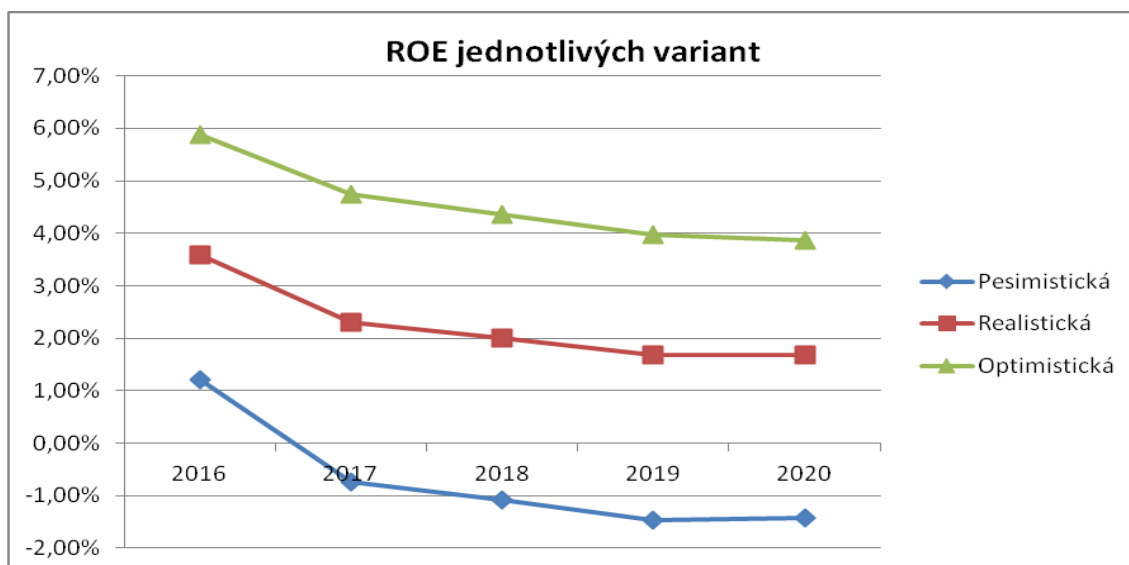
ukazatele likvidity). Tento fakt je daný především provedenou jednoduchou optimalizací čistého pracovního kapitálu, která tedy, jak je zřejmé z tohoto obrázku, má kladný vliv na finanční situaci společnosti z hlediska tohoto ukazatele. Další obrázek pak zobrazuje graf ukazatele okamžité likvidity jednotlivých variant pro období dlouhodobého finančního plánu.



Obr. 36 Okamžitá likvidita jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

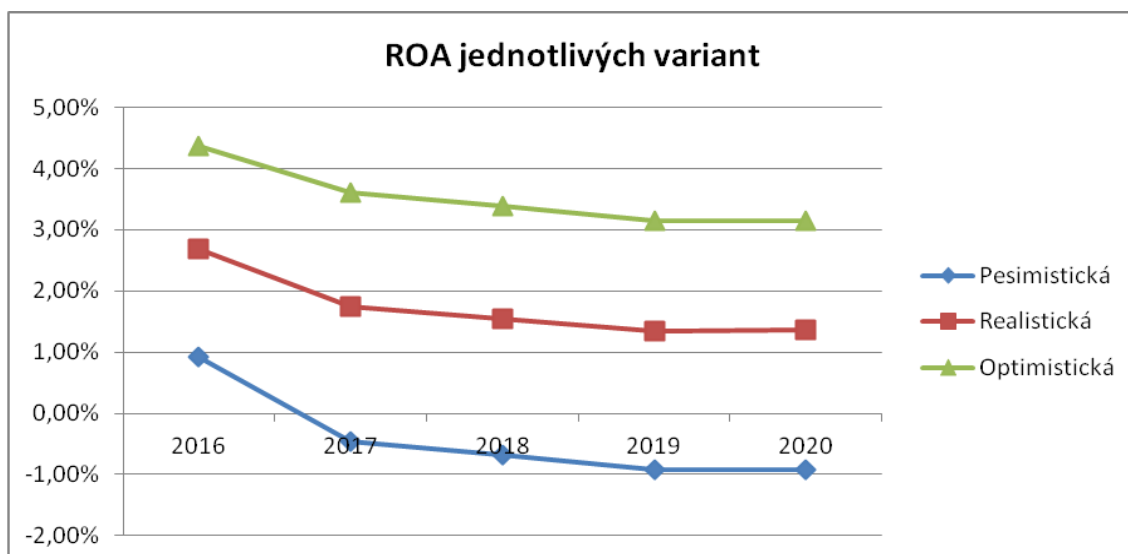
Okamžitá likvidita se pro realistickou a optimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu také vyvíjí příznivě. V posledních letech plánu dokonce můžeme hovořit až o přehnané okamžité likviditě. Všechny tři varianty vývoje společnosti zažívají ovšem „križi okamžité likvidity“ v roce 2017. To je dáno investičními akcemi popsanými dříve v této závěrečné práci.

Následující graf zobrazuje hodnoty ukazatele ROE (rentability vlastního kapitálu) společnosti METRA Blansko v období dlouhodobého finančního plánu pro jednotlivé varianty jejího vývoje.



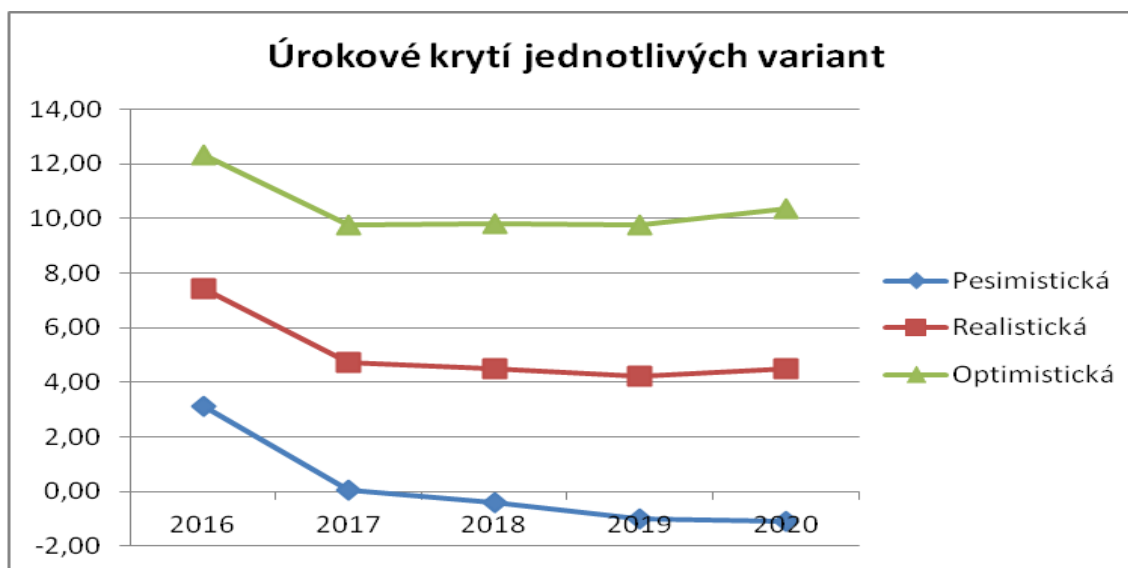
Obr. 37 ROE jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Z obrázku je vidět, že pesimistická varianta vývoje bude i v dalších letech probíhat v podobných intencích, na které byla společnost v posledních letech zvyklá, tedy na vývoj se zápornými výsledky hospodaření a tím pádem i zápornou rentabilitou vlastního kapitálu. Oproti tomu realistická a optimistická varianta vývoje společnosti v letech 2016 – 2020 slibují kladné hodnoty toho ukazatele. Je tedy zřejmé, že v této práci navržená opatření a plánovací metodika s největší pravděpodobností povedou (společně s dokončeným procesem restrukturalizace společnosti) ke kladným hodnotám rentability vlastního kapitálu. V roce 2019 by se mohla v případě realistické varianty vývoje tato hodnota ustálit někde na hodnotě kolem 2 % a v případě optimistické varianty pak kolem hodnoty 4 %. Jen pro názornost následuje graf hodnot rentability aktiv pro jednotlivé varianty.

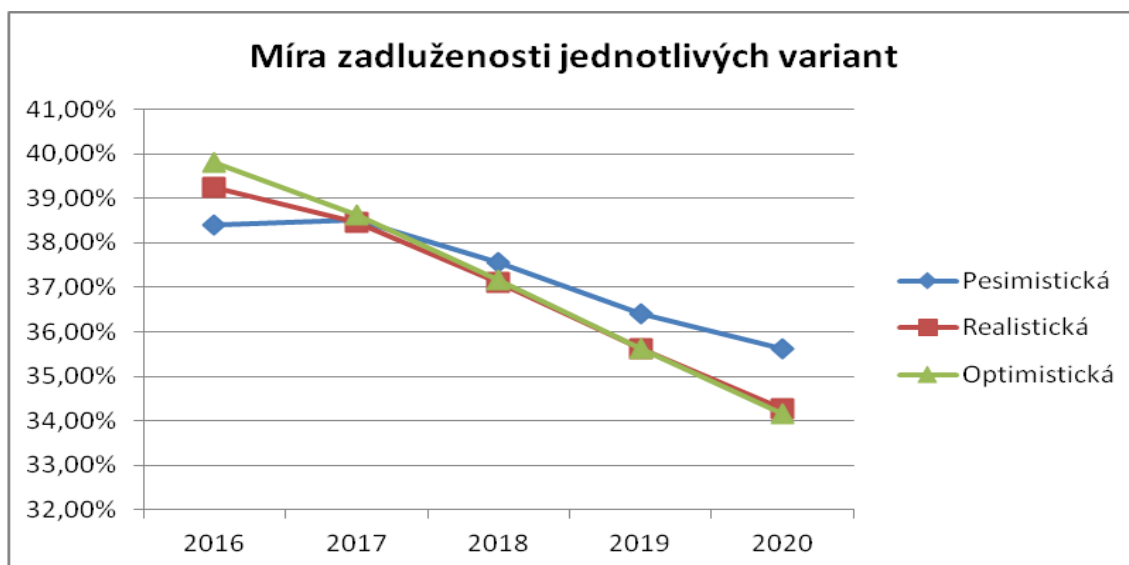


Obr. 38 ROA jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Dále následují dva grafy s ukazateli zadluženosti. Pro tuto stručnou finanční analýzu dlouhodobého finančního plánu jsou pro účely ukazatelů zadluženosti vybrány ukazatele úrokového krytí a míry zadluženosti.



Obr. 39 Úrokové krytí jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce



Obr. 40 Míra zadluženosti jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Hodnoty úrokového krytí se v případě realistické a optimistické varianty pohybují v ideálních hodnotách a není z jejich průběhu znatelné, že by v letech 2016 – 2020 měl společnosti hrozit nějaký problém se solventností. Horší je to ale s pesimistickou variantou, kdy se hodnota úrokového krytí pohybuje v záporných hodnotách od roku 2017. Ukazatel míry zadluženosti nám ukazuje, že nehledě na to, jaká varianta vývoje společnosti se v následujících pěti letech vyplní, míra zadluženosti společnosti METRA Blansko se bude snižovat, a to v případě realistické a optimistické varianty na hodnotu něco málo přes 34 %. V případě pesimistické varianty se hodnota ukazatele míry zadluženosti v roce 2020 zastaví na hodnotě 35,62 %.

Ze stručné finanční analýzy dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko pro roky 2016 – 2020 lze konstatovat, že vyplní-li se realistický nebo optimistický scénář jejího dalšího vývoje, které jsou popsány v této závěrečné práci, společnost METRA Blansko se v důsledku finišujícího procesu restrukturalizace a navržených opatření, která jsou součástí této závěrečné práce, dostane do černých čísel svého hospodaření a bude zdravou prosperující společností. Vyplní-li se ovšem pesimistický odhad jejího vývoje, společnost se bude i nadále pohybovat ve velice podobných intencích svého hospodaření, jako tomu bylo mezi lety 2005 – 2014. Je nutné ovšem připomenout, že tržní podíl na relevantním trhu, který je predikován pro pesimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 – 2020 je postavený na skutečně velmi nízké úrovni a lze ho tak považovat za méně pravděpodobný.

5 Diskuze výsledků a navrhovaná opatření

V této kapitole budou prezentovány výsledky jednotlivých analýz zpracovávaných v této diplomové práci a samotné výsledky sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko a.s. na roky 2016 až 2020. Zároveň v této kapitole budou prezentovány návrhy opatření ke zlepšení hospodaření společnosti tak, jak byly v průběhu vypracovávání této diplomové práce zpracovány a implementovány do sestavení dlouhodobého finančního plánu.

V rámci Strategické analýzy společnosti byl nejprve sestaven relevantní trh společnosti, který byl následně analyzován, aby byla zjištěna konkurenční pozice společnosti METRA Blansko na tomto trhu. Relevantní trh, tržby jednotlivých společností na tomto trhu a jejich tržní podíly jsou prezentovány v tabulce č. 4. Z tabulky je zřejmé, že z hlediska tržního podílu na relevantním trhu je dominantní společnost GM electronic s.r.o., která dosahuje na tomto trhu v roce 2014 tržního podílu bez mála 34 %. Společnost METRA Blansko pak v roce 2014 dosahuje tržního podílu ve výši 10,52 % a řadí se tak na relevantním trhu z hlediska tržního podílu na páté místo. Průměrné tržní podíly jednotlivých společností na relevantním trhu za roky 2010 – 2014 pak prezentuje tabulka č. 5. Společnost METRA Blansko dosáhla za sledované období průměrného tržního podílu ve výši 16,63 %.

Dále je v této kapitole provedena finanční analýza společností na relevantním trhu za pomoci databáze finančních informací AMADEUS. Společnosti na relevantním trhu jsou hodnoceny pomocí analýzy poměrových ukazatelů v oblastech ukazatelů aktivity, likvidity a rentability. Ve všech sledovaných oblastech a ukazatelích dosáhla společnost METRA Blansko spíše podprůměrných výsledků a lze tak hodnotit její finanční situaci, a tak i její dosavadní konkurenční pozici na relevantním trhu, za spíše slabší. Společnost ovšem v posledních letech s finišujícím procesem restrukturalizace zlepšuje svou finanční situaci a lze tak konstatovat, že společnost má i pro další období svého vývoje výnosový potenciál.

Dále je v této kapitole provedena SWOT analýza, kdy je za pomoci konzultace s vedením společnosti sestavena tabulka silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. SWOT analýza je provedena pomocí metodiky společnosti Vlastní cesta a je pro tyto účely použit i jí vytvořený zpoplatněný podpůrný aparát v aplikaci Microsoft Excel. Tři nejvíce klíčové faktory úspěchu společnosti METRA Blansko jsou silná značka s bohatou a dlouhou tradicí, kvalitní management a noví vlastníci a vysoká míra investic do nových produktů. Tyto tři klíčové faktory by pak dle metodiky SWOT analýzy vlastnicesta.cz měly vést k využití tří klíčových příležitostí, a to dotací Evropské unie na konkurenceschopnost či výzkum a vývoj, zvyšující se poptávku po měřicí technice a ekonomický růst v České republice. Před stanovením konkrétních strategií by ovšem v detailní strategické analýze bylo nutné tyto příležitosti blíže prozkoumat a specifikovat konkrétní aktivity směřující k jejich využití.

V této diplomové práci na kapitolu strategická analýza navazuje kapitola věnující se predikci tržeb společnosti. Metodika stanovení tržeb společnosti METRA Blansko vychází z předpokládané velikosti relevantní trhu v letech 2016 až 2020

a předpokládaných tržních podílů, kterých by společnost dosáhla v jednotlivých variantách svého předpokládaného vývoje. Blíže je tato metodika popsána v kapitole Metodika. Tržby pro jednotlivé varianty pak prezentují následující tabulky.

Tab. 45 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v pesimistické variantě

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	32 972	33 632	34 304	34 991	35 690

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 46 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v realistické variantě

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	54 517	55 607	56 719	57 854	59 011

Zdroj: Vlastní práce

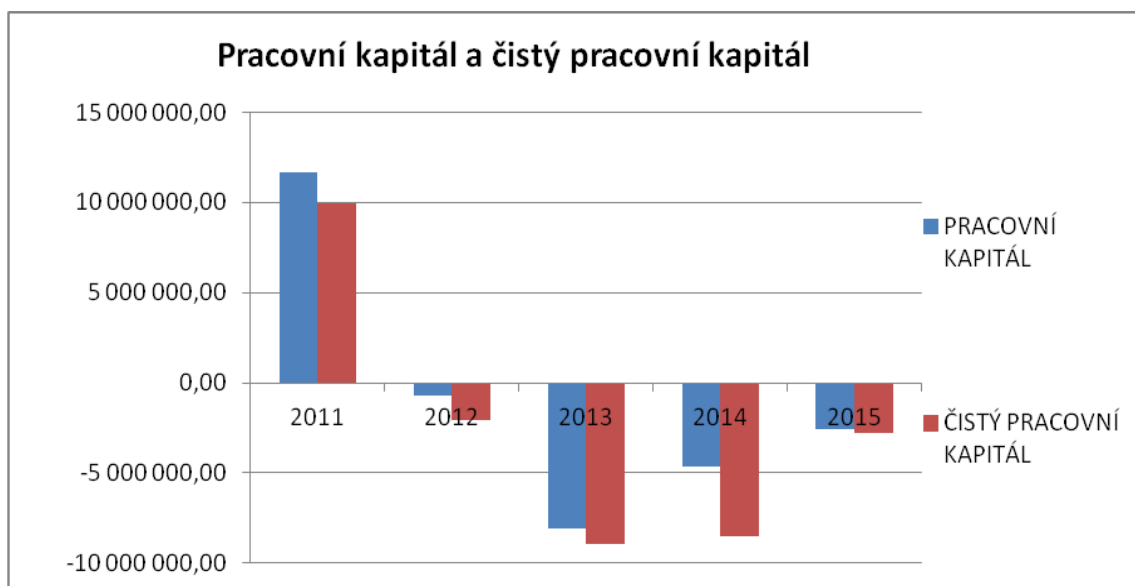
Tab. 47 Predikce tržeb společnosti METRA Blansko v optimistické variantě

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Velikost tržeb METRA Blansko	76 074	77 595	79 147	80 730	82 344

Zdroj: Vlastní práce

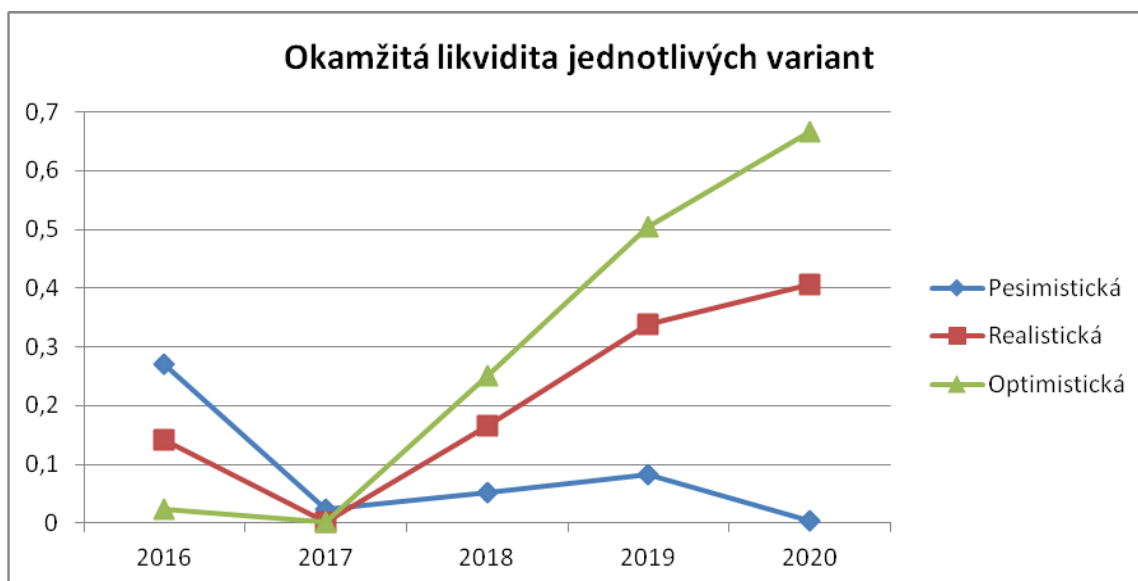
Další kapitola diplomové práce se pak věnuje analýze finanční situace společnosti METRA Blansko. Finanční situace společnosti nebyla v posledních deseti letech rozhodně ideální. Společnost se potýkala s velice vysokými hodnotami zadlužení, nízkými hodnotami ukazatelů likvidity, zápornými hodnotami ukazatelů rentability a i ne zcela uspokojivými hodnotami ukazatelů aktivity. Od roku 2010 či 2011 se ovšem na hospodaření společnosti začíná pozitivně projevovat vstup investiční skupiny BEC a s ní spjatá výměna managementu. Nový management započal dlouhý proces restrukturalizace, se kterým bylo spjato mnoho odštěpení ze společnosti METRA Blansko a vznik nových společností tak, aby ve společnosti zůstal jen zcela původní obor činnosti, a to výroba a prodej měřicí techniky. V roce 2015 při vrcholícím procesu restrukturalizace dosahuje společnost po delší době (se světlou výjimkou roku 2012) kladného výsledku hospodaření.

Kapitola navazující na kapitulu o analýze finanční situace společnosti se věnuje analýze čistého pracovního kapitálu společnosti a jeho optimalizaci. Čistý pracovní kapitál v minulých letech u společnosti dosahoval záporných hodnot, což pro hospodaření společnosti a její další vývoj není příznivé. Stav čistého pracovního kapitálu v letech 2011 – 2015 je zobrazen v následujícím obrázku.



Obr. 41 Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál po úpravě;
Zdroj: Vlastní práce

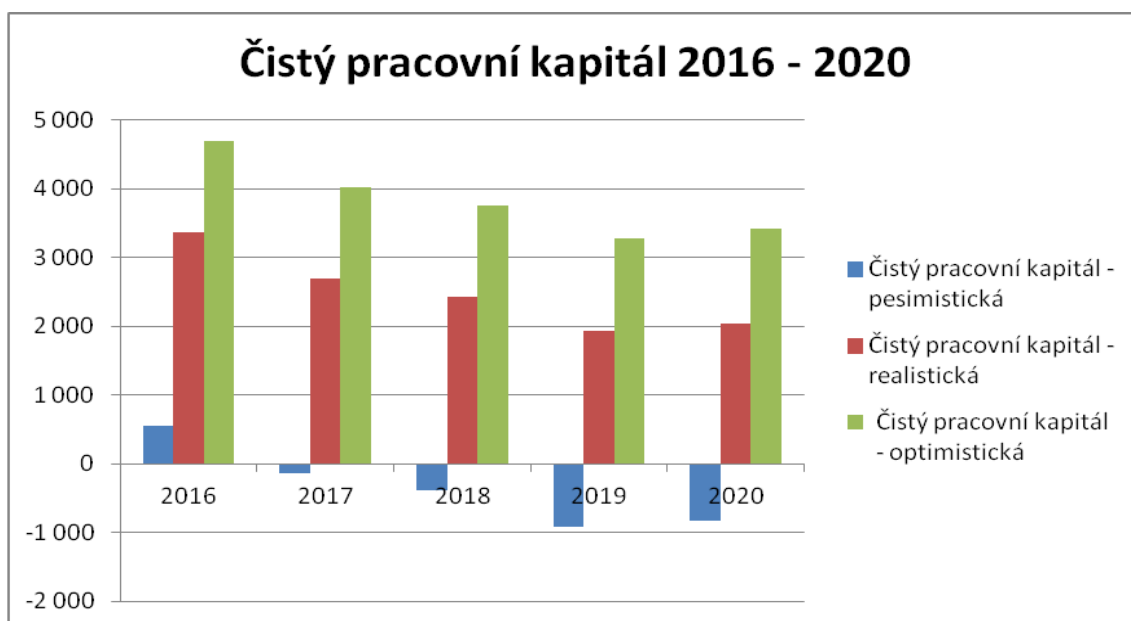
V rámci rozsahu této diplomové práce na téma dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko nebyl bohužel prostor pro detailní optimalizaci čistého pracovního kapitálu, jelikož by tato problematika vydala na samostatnou diplomovou práci. Byly v práci ovšem navrženy následující optimalizační opatření k nápravě negativního stavu. Společnost disponuje velkým množstvím přebytečných a hlavně již nepoužitelných materiálových součástí, které zbytečně váží peněžní prostředky a z ryze praktického hlediska zbytečně zaplňují i tak omezené skladovací prostory společnosti METRA Blansko. Tyto přebytečné materiálové součástky podle odhadu vedení společnosti činí cirká 50 % stavu vykázaného k 31. 12. 2015 v účetní závěrce společnosti. Navrhovaným opatřením, které je implementováno do predikce této položky v rámci sestavení dlouhodobého finančního plánu, je odpis těchto materiálových položek a jejich fyzická likvidace. Za jistých okolností při dodržení správného postupu bude tento odpis daňově uznatelným nákladem společnosti a mohl by tak snížit základ daně v roce 2015. Při optimalizaci pohledávek společnosti je navrženo zintenzivnit využívání faktoringových služeb, kterých společnost METRA Blansko začala využívat v roce 2015. Cílem tohoto opatření je zlepšení inkasa pohledávek a tak tedy snížení doby jejich inkasa. Toto opatření by mělo vést ke zlepšení ukazatelů likvidity společnosti. Při sestavení samotného finančního plánu společnosti pro roky 2016 až 2020 poté vyšlo najevo, že toto opatření, bude-li realizováno v navržené podobě, skutečně bude mít pozitivní dopad na ukazatele likvidity. Tento fakt prezentuje následující obrázek, který zobrazuje hodnoty ukazatele okamžité likvidity společnosti v letech 2016 – 2020.



Obr. 42 Okamžitá likvidita jednotlivých variant;

Zdroj: Vlastní práce

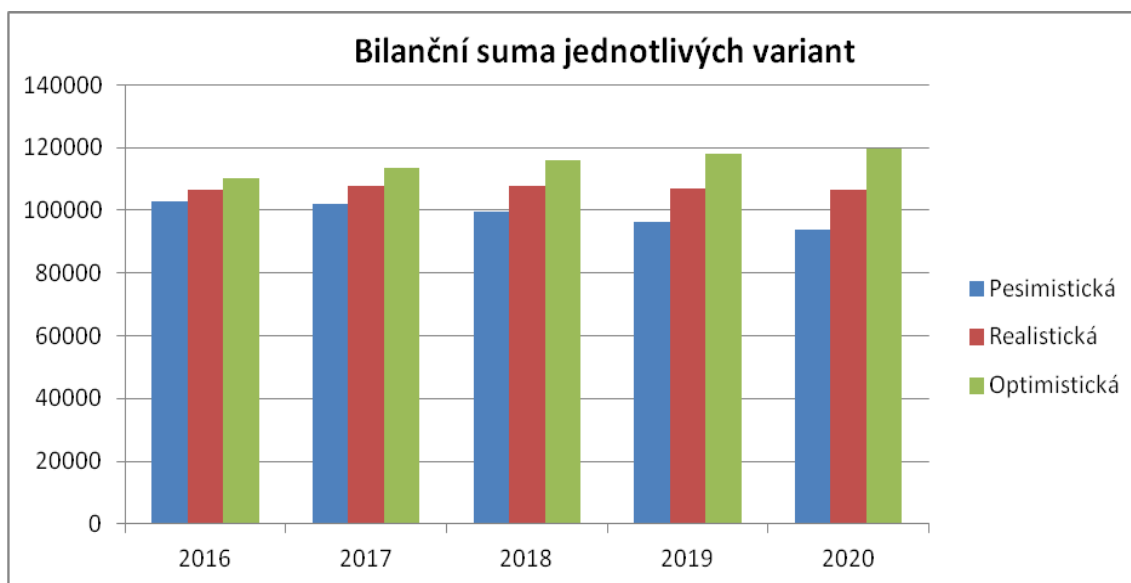
Predikce krátkodobých závazků z obchodních vztahů je vytvořena za zjednodušujícího předpokladu, kdy je využito dopočtu pomocí obrátky z nákladů ve výši 70 dnů. Navržená opatření pak vedou k tomu, že společnost dosáhne kladné hodnoty obrátového cyklu peněz a tak i kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu v realistické a optimistické variantě vývoje společnosti v letech 2016 až 2020. Pro pesimistickou variantu vývoje se bohužel tento stav nepodařil zcela napravit, což je přičítáno nedostatečným objemům tržeb společnosti v této variantě jejího dalšího vývoje. Nejlépe dosažené výsledky této kapitoly prezentuje následující obrázek.



Obr. 43 Čistý pracovní kapitál METRA Blansko 2016 – 2020;
Zdroj: Vlastní práce

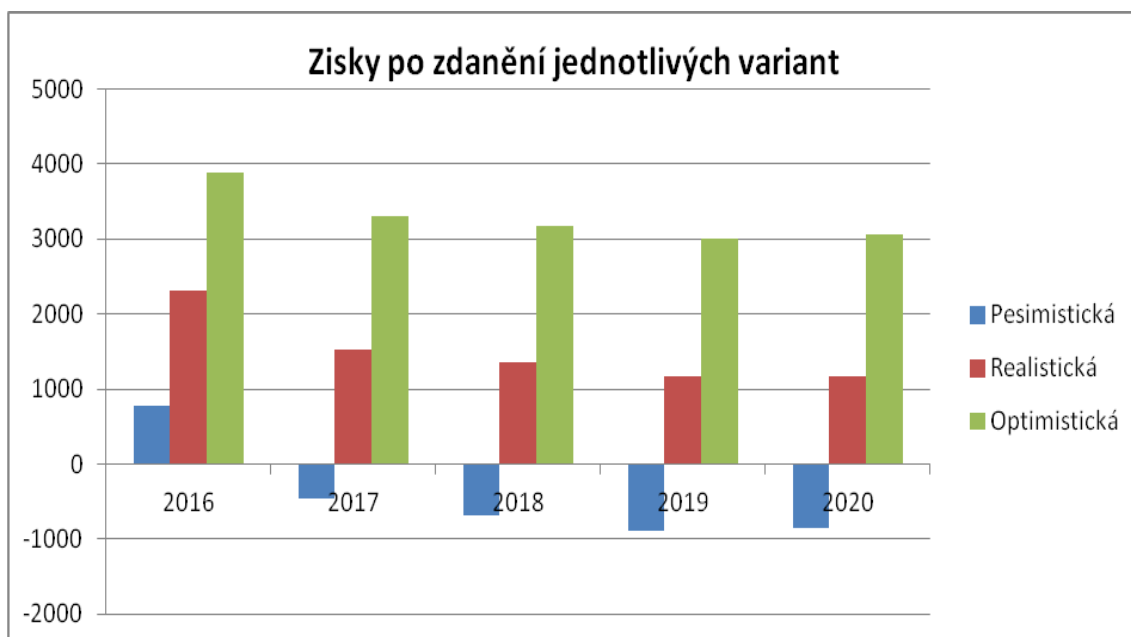
Následující kapitola pak zpracovává jednotlivá navrhovaná opatření a provedené analýzy v jeden konsolidovaný celek a to zjednodušené predikované finanční výkazy za roky 2016 – 2020 pro jednotlivé varianty vývoje společnosti METRA Blansko.

Poslední kapitolou Vlastní práce této diplomové práce je pak zhodnocení predikované finanční situace společnosti METRA Blansko v letech 2016 až 2020. V rámci této kapitoly je provedena zjednodušená a stručná finanční analýza vývoje společnosti v letech 2016 – 2020. Ze stručné finanční analýzy dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko pro roky 2016 – 2020 lze konstatovat, že vyplní-li se realistický nebo optimistický scénář jejího dalšího vývoje, které jsou popsány v této závěrečné práci, společnost METRA Blansko se v důsledku finišujícího procesu restrukturalizace a navržených opatření, která jsou součástí této závěrečné práce, dostane do černých čísel svého hospodaření a bude zdravou prosperující společností. Vyplní-li se ovšem pesimistický odhad jejího vývoje, společnost se bude i nadále pohybovat ve velice podobných intencích svého hospodaření, jako tomu bylo mezi lety 2005 – 2014. Je nutné ovšem připomenout, že tržní podíl na relevantním trhu, který je predikován pro pesimistickou variantu vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 – 2020 je postavený skutečně velice konzervativně a lze ho tak považovat za méně pravděpodobný. Výsledky této analýzy, které v sobě zahrnují i dílčí výsledky jednotlivých navrhovaných opatření, sumarizuje následujících 6 vybraných grafů z této kapitoly. Prvním graf shrnuje výši bilanční sumy společnosti v letech 2016 – 2020 pro jednotlivé varianty jejího dalšího vývoje.



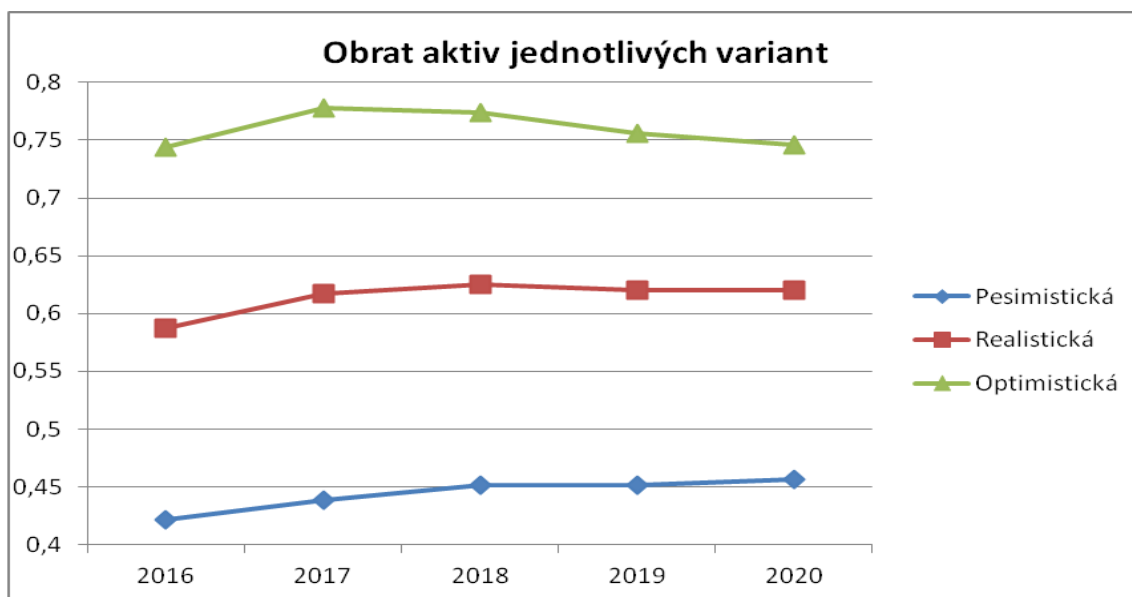
Obr. 44 Bilanční sumy jednotlivých variant v letech 2016 - 2020;
Zdroj: Vlastní práce

Následuje graf, který prezentuje zisky po zdanění jednotlivých variant pro roky 2016 až 2020.



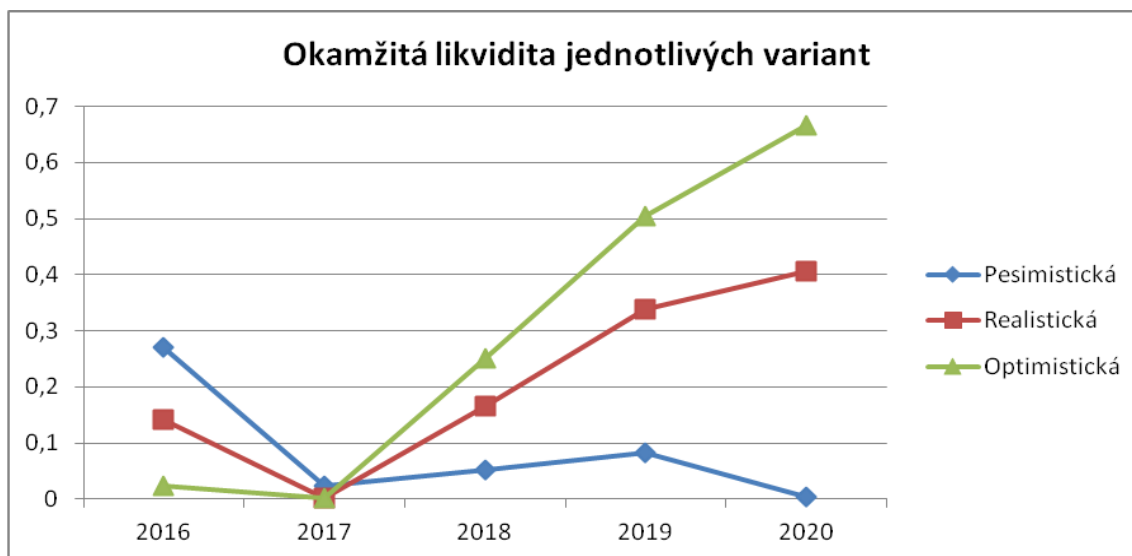
Obr. 45 Zisky po zdanění jednotlivých variant v letech 2016 - 2020;
Zdroj: Vlastní práce

Dalším grafem, který shrnuje výsledky dosažené v této práci je graf prezentující hodnoty obrátu aktiv jednotlivých variant v letech 2016 až 2020.



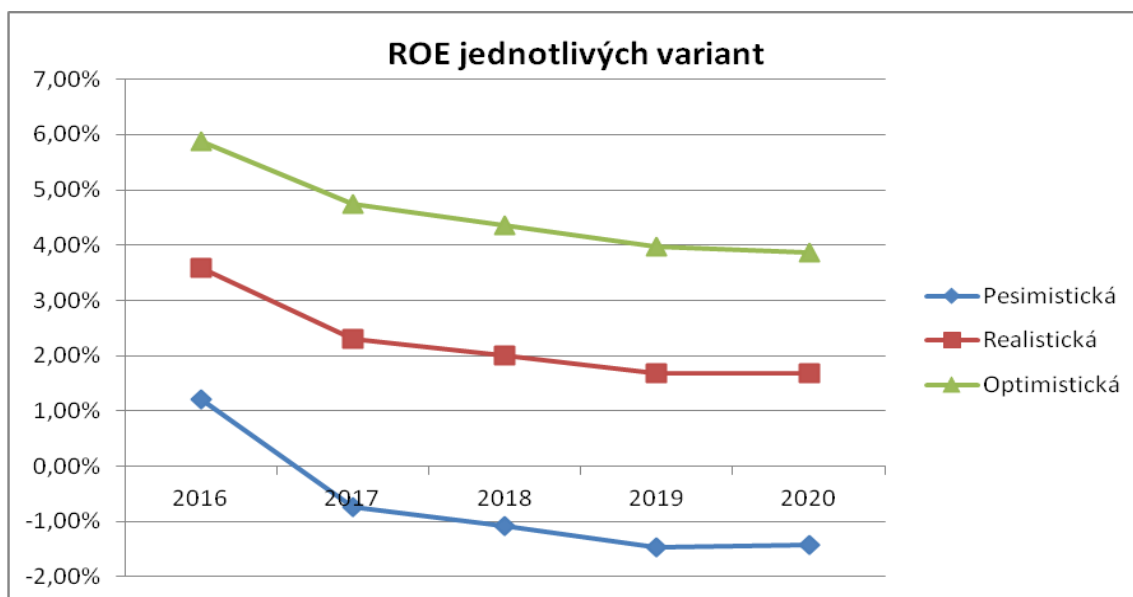
Obr. 46 Obrat aktiv jednotlivých variant v letech 2016 až 2020;
Zdroj: Vlastní práce

Následuje graf hodnot okamžité likvidity společnosti METRA Blansko pro jednotlivé varianty jejího dalšího vývoje v letech 2016 až 2020.



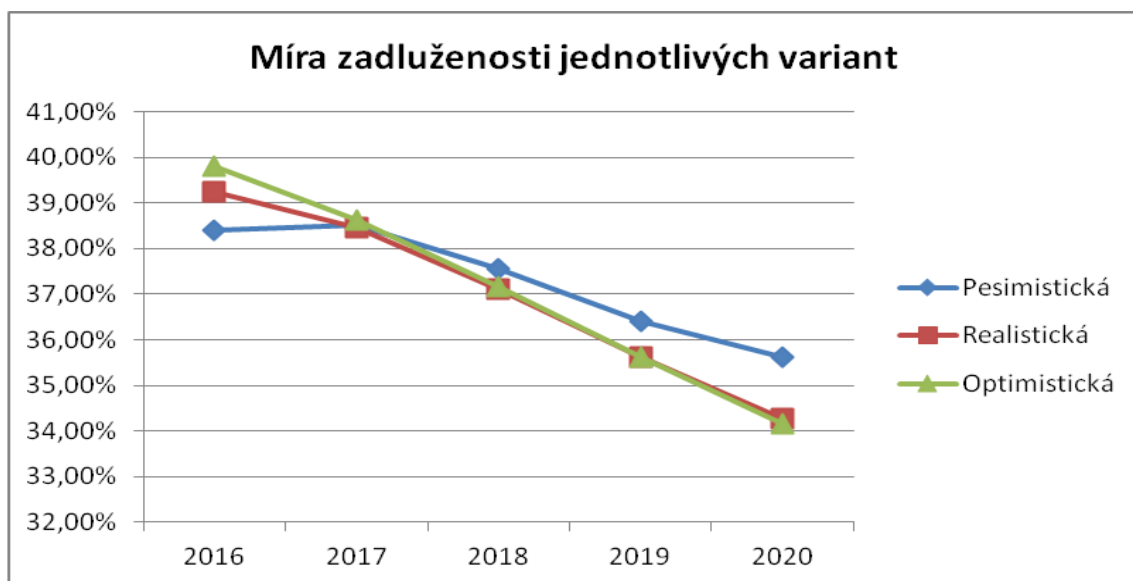
Obr. 47 Okamžitá likvidita jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Skupina ukazatelů rentability je v této shrnující kapitole reprezentována ukazatelem rentability vlastního kapitálu ROE. Následující graf prezentuje hodnoty tohoto ukazatele pro jednotlivé varianty dalšího vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 až 2020.



Obr. 48 Ukazatele ROE jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

Poslední graf v této kapitole prezentuje hodnoty ukazatele míry zadluženosti jednotlivých variant dalšího vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 až 2020.



Obr. 49 Míra zadluženosti jednotlivých variant;
Zdroj: Vlastní práce

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit dlouhodobý finanční plán společnosti METRA Blansko a.s. pro roky 2016 až 2020 ve třech variantách jejího možného dalšího vývoje, a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické.

V průběhu vypracovávání této diplomové práce bylo provedeno několik dílčích analýz. Analýza strategická, která v sobě zahrnovala SWOT analýzu společnosti a analýzu relevantního trhu a konkurenční pozice společnosti, která byla zpracována pomocí databáze finančních informací AMADEUS. Finanční analýza, která se zabývala analýzou struktury rozvahy, tj. aktiv a pasiv společnosti, a analýzou poměrových ukazatelů společnosti. Analýza čistého pracovního kapitálu, který lze jako problematiku označit za hlavní bod zájmu optimalizačních návrhových řešení uvedených v této diplomové práci.

Samotné sestavení dlouhodobého finančního plánu, které se skládalo z několika dílčích sestavených plánů, vyvrcholilo v sestavení predikovaných finančních výkazů společnosti METRA Blansko pro roky 2016 až 2020. Plány, které byly v průběhu zpracovávání diplomové práce sestaveny, jsou plán tržeb, plán nákladů, plán investic a odpisů, plán pracovního kapitálu a plán financování. Finanční výkazy, které byly sestaveny v rámci této diplomové práce po sestavení dlouhodobého finančního plánu, jsou výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow a rozvaha. Podoba těchto výkazů je zjednodušená.

Po sestavení samotného dlouhodobého finančního plánu společnosti následovala stručná analýza predikované finanční situace společnosti pro roky 2016 až 2020. Z této analýzy vyplynulo, že navrhovaná optimalizační řešení implementovaná do sestaveného dlouhodobého finančního plánu povedou, budou-li realizována alespoň v rozsahu, v jakém jsou pro účely této diplomové práce navrhovány, k rapidnímu zlepšení finanční situace společnosti, a to pokud se naplní alespoň realistický (či dokonce optimistický) scénář budoucího možného vývoje společnosti. Naplní-li se pesimistický scénář vývoje společnosti, bude společnost i v následujících letech (vyjma roku 2016) ztrátová a bude i nadále dosahovat záporných hodnot čistého pracovního kapitálu.

Závěrem této diplomové práce lze tedy konstatovat, že navrhovaná optimalizační řešení, předpoklady sestavení a samotné sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti METRA Blansko, společně s finišujícím procesem celkové restrukturalizace společnosti, povedou ke zlepšení celkové finanční situace společnosti v letech 2016 až 2020 a to včetně nejvíce palčivých oblastí, jako je čistý pracovní kapitál, pokud se naplní alespoň realistický scénář možného dalšího vývoje společnosti METRA Blansko v letech 2016 až 2020.

7 Literatura

7.1 Knižní zdroje

- MAŘÍK, M. ET AL. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění – základní metody a postupy*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. ET AL. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- ŽÁK, M. ET AL. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-381-5
- HOLMAN, R. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7179-861-3
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 978-80-8560-512-9
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- KISLINGEROVÁ, E. ET AL. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5
- CHRISTOPHER, M., *Logistics and Supply Chain Management*. 1. vyd. Pearson: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-73112-2.
- FEDERÁLNÍ SHROMÁŽDĚNÍ ČESKÉ A SLOVENSKÉ FEDERATIVNÍ REPUBLIKY. *Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů*. In: ASPI – systém právních informací. Praha: Wolters a Kluwer ČR [stav k 31. 1. 2016].
- KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. vyd. Praha: RNDr. Ivana Hexnerová – BOVA POLYGON, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5
- KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2
- MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2005. ISBN 80-86119-61-0
- ALLEN, W. B. ET AL. *Managerial economics: theory, applications, and cases*. 7. vyd. New York: W.W. Norton, 2009. 684 s. ISBN 978-0-393-93224-9.
- GRÜN WALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2

- REŽŇÁKOVÁ, M. ET AL. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5
- FOTR, J. ET AL. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X
- KAVANAGH, S. C. *Financing the Future: Long-Term Financial Planning for Local Government*. 1. vyd. USA: Government Finance Officers Association, 2007. ISBN 978-08-912-5288-7
- GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- GREENWOOD, R. P. *Handbook of financial planning and control*. 3. vyd. Aldershot, Hants, England: Gower, 2002. 379 s. ISBN 0-566-08372-8

7.2 Internetové zdroje

- BusinessDictionary.com: Strategic analysis [online]. 2015 [cit. 25. 2. 2016].
Dostupné na: <<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-analysis.html>>
- Businessinfo.cz: Specifické metody marketingové situační analýzy - 2. Část [online]. 2009 [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné na:
<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2-2808.html>>
- Slideplayer.cz: Podnik a podnikání [online]. 2015 [cit. 14. 3. 2016]. Dostupné na:
<<http://slideplayer.cz/slide/3048653/>>
- Bureau Van Dijk: Amadeus Overview [online]. 2016 [cit. 15. 3. 2016].
Dostupné na: <<http://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/company-information/international-products/amadeus>>
- Accountingcoach.com: Financial ratios explanation [online]. 2016 [cit. 15. 3. 2016].
Dostupné na: <<http://www.accountingcoach.com/financial-ratios/explanation>>
- Likvidita.cz: Likvidita [online]. 2016 [cit. 15. 3. 2016]. Dostupné na:
<<http://www.likvidita.cz/>>
- Ucetnikavarna.cz: Úprava výkazu peněžních toků podle IAS/IFRS [online]. 2005 [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné na:
<[http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d931v907-uprava-vykazu-peneznich-toku-podle-ias-ifrs/?search_query=\\$issue=4I3](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d931v907-uprava-vykazu-peneznich-toku-podle-ias-ifrs/?search_query=$issue=4I3)>

- Jadvišćák, D. Ukazatelé zadluženosti [online]. 2011 [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné na: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>>
- Basovníková, M. Ukazatel EVA – Ekonomická přidaná hodnota [online]. 2014 [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné na: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/ukazatel-eva-ekonomicka-pridana-hodnota/>>
- Hutlová, H. Goodwill podniku [online]. 2008 [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné na: <<http://dumfinanci.cz/clanky/1736-goodwill-podniku/>>
- eFinancemanagement.com: Type of working capital [online]. 2015 [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné na: <<https://www.efinancemanagement.com/working-capital-financing/types-of-working-capital>>
- Kurzy.cz: Ekonomika – Vývoj HDP [online]. 2016 [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>
- Český statistický úřad: HDP [online]. 2016 [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.presmsocas>>
- Wikipedia.org: METRA Blansko [online]. 2013 [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné na: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Metra_Blansko>
- Blanenský deník: METRA Blansko se rozdělí na dvě divize – Strojní a měřicí [online]. 2015 [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné na: <http://blanensky.denik.cz/zpravy_region/metra-blansko-se-rozdeli-na-dve-divize-strojni-a-merici-20150331.html>
- BEC Investment: O společnosti [online]. 2016 [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://www.becinvest.cz/#>>
- METRA Blansko: Kontakt [online]. 2014 [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://metrablansko.cz/cs/info/kontakty>>
- Veřejný rejstřík: Výpis z obchodního rejstříku společnosti METRA Blansko [online]. 2016 [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=429393&typ=PLATNY>>
- Vlastnicesta.cz: SWOT analýza [online]. 2012 [cit. 17. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/?_fid=vf00>
- Miras.cz: Makroekonomie 3 - Ekonomický růst [online]. 2012 [cit. 17. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://www.miras.cz/seminarky/makroekonomie-n03-ekonomicky-rust.php>>
- Finanalysis.cz: Použité poměrové ukazatele [online]. 2016 [cit. 17. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>>
- Businessvize.cz: Ukazatelé likvidity [online]. 2011 [cit. 17. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>

Questia.com: Why Long-Term Financial Planning Is More Important Than Ever [online]. 2016 [cit. 17. 4. 2016]. Dostupné na: <<https://www.questia.com/magazine/1P3-1374651291/why-long-term-financial-planning-is-more-important>>

Ministerstvo spravedlnosti: Justice.cz (Veřejný rejstřík) [online]. 2016 [cit. 20. 4. 2016]. Dostupné na: <<http://portal.justice.cz/>>Přílohy

A Exporty z databáze AMADEUS k analýze relevantního trhu

1) Ukazatele aktivity na relevantním trhu

Company name	Ctry	Cons. code	Year	Net assets turnover (x)		Interest cover (x)		Stock turnover (x)		Collection period days		Credit period days	
					Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
2013					Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
Median				1,69		19,77		12,19		43		46	
Standard Deviation				1,64		16,51		11,19		34		30	
Average				2,74		18,27		14,29		54		39	
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2013	5,52	1	n.a.		36,91	1	74	2	9	6
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	4,42	2	33,52	2	6,27	5	40	5	48	3
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2013	3,63	3	n.a.		18,26	3	69	3	46	4
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2013	1,69	4	n.a.		4,01	6	11	7	5	7
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2013	1,65	5	-1,97	4	12,19	4	43	4	91	1
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2013	1,35	6	6,02	3	19,99	2	117	1	12	5
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	0,94	7	35,51	1	2,39	7	21	6	63	2
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2013	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
2012					Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
Median				2,49		1,22		12,63		53		23	
Standard Deviation				1,66		7,76		17,86		28		29	
Average				2,99		5,70		19,33		53		32	
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2012	6,24	1	n.a.		57,39	1	72	2	10	5
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	3,98	2	n.a.		6,39	5	53	4	57	2
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2012	3,62	3	n.a.		22,89	3	51	5	32	3
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2012	2,49	4	n.a.		4,86	6	7	7	6	6
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2012	2,23	5	1,22	2	12,63	4	53	3	89	1
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2012	1,29	6	-0,74	3	28,30	2	103	1	4	7
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	1,07	7	16,62	1	2,87	7	29	6	23	4
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2012	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
2011					Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
Median				2,64		23,84		8,76		60		31	
Standard Deviation				1,23		16,27		15,37		31		22	
Average				2,70		19,69		16,41		64		32	
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2011	5,07	1	n.a.		49,97	1	90	3	13	6
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2011	3,64	2	-1,99	3	11,26	4	48	6	71	1
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2011	3,25	3	n.a.		19,82	3	60	5	32	4
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	2,78	4	n.a.		6,27	5	60	4	56	2

Company name	Ctry	Cons. code	Year	Net assets turnover (x)		Interest cover (x)		Stock turnover (x)		Collection period days		Credit period days	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2011	2,51	5	n.a.		5,17	7	10	8	6	8
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2011	2,00	6	n.a.		5,69	6	97	2	42	3
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2011	1,33	7	37,22	1	30,36	2	109	1	6	7
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	1,03	8	23,84	2	2,77	8	34	7	30	5
2010					Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
Median				2,43		48,61		9,70		62		33	
Standard Deviation				2,07		192,56		14,87		34		23	
Average				2,88		155,89		16,55		70		35	
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2010	7,99	1	n.a.		38,64	2	65	4	18	6
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2010	3,42	2	n.a.		16,84	3	55	6	37	3
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2010	2,85	3	n.a.		4,37	7	14	8	10	7
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2010	2,62	4	-7,24	3	9,69	5	60	5	73	1
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2010	2,24	5	n.a.		9,71	4	124	1	37	4
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	1,55	6	n.a.		6,31	6	92	3	70	2
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2010	1,28	7	48,61	2	43,92	1	111	2	9	8
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	1,14	8	426,29	1	2,93	8	41	7	28	5

2) Ukazatele likvidity na relevantním trhu

Company name	Ctry	Cons. code	Year	Current ratio (x)		Liquidity ratio (x)		Solvency ratio (Asset based) %	
					Rank		Rank		Rank
2013					Rank		Rank		Rank
Median				2,08		1,60		63,61	
Standard Deviation				4,40		2,66		17,91	
Average				3,63		2,34		59,97	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2013	14,29	1	8,61	1	92,16	1
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2013	2,66	2	2,31	2	63,61	4
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2013	2,48	3	2,21	3	64,14	3
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	2,08	4	0,57	6	44,14	6
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2013	1,80	5	1,60	4	72,50	2
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	1,53	6	0,71	5	48,55	5
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2013	0,59	7	0,37	7	34,67	7
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2013	n.a.		n.a.		n.a.	
2012					Rank		Rank		Rank
Median				2,15		1,86		59,06	
Standard Deviation				3,30		1,70		18,65	
Average				3,56		2,10		61,89	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2012	11,11	1	5,79	1	90,51	1
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	4,46	2	1,25	5	49,16	6
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2012	3,15	3	2,79	2	69,34	3
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2012	2,15	4	2,00	3	59,06	4
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2012	2,05	5	1,86	4	78,35	2
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	1,68	6	0,81	6	58,21	5
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2012	0,31	7	0,21	7	28,64	7

Company name	Ctry	Cons. code	Year	Current ratio (x)		Liquidity ratio (x)		Solvency ratio (Asset based) %	
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2012	n.a.		n.a.		n.a.	
2011					Rank		Rank		Rank
Median				2,88		2,13		66,64	
Standard Deviation				2,74		1,44		18,96	
Average				3,59		2,27		62,94	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2011	10,04	1	5,46	1	90,01	1
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	4,79	2	1,54	6	43,98	7
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2011	3,86	3	2,73	2	76,30	2
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2011	3,01	4	2,67	3	67,63	4
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2011	2,74	5	2,55	4	65,65	5
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	2,15	6	1,31	7	65,60	6
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2011	1,83	7	1,71	5	70,29	3
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2011	0,32	8	0,20	8	24,03	8
2010					Rank		Rank		Rank
Median				2,89		2,36		67,11	
Standard Deviation				1,85		0,76		19,03	
Average				3,26		2,09		61,44	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2010	7,22	1	2,89	1	86,90	1
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	4,71	2	1,81	6	40,48	7
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2010	3,02	3	2,54	3	67,98	4
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	2,91	4	2,25	5	72,70	3
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2010	2,87	5	2,47	4	66,24	5
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2010	2,80	6	2,66	2	78,31	2
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2010	2,00	7	1,77	7	52,94	6
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2010	0,52	8	0,34	8	25,95	8

3) Ukazatele rentability na relevantním trhu

Company name	Ctry	Cons. code	Year	ROA using P/L before tax %		ROE using Net income %		Profit margin %		EBITDA Margin %	
2014					Rank		Rank		Rank		Rank
Median				18,31		20,90		9,55		13,68	
Standard Deviation				14,44		17,46		4,78		2,75	
Average				17,67		20,13		8,29		12,47	
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2014	32,41	1	38,07	1	12,61	2	14,00	2
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2014	31,71	2	36,96	2	12,81	1	13,36	3
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2014	4,91	3	4,83	3	6,48	3	14,75	1
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2014	1,64	4	0,65	4	1,28	4	7,79	4
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
2013					Rank		Rank		Rank		Rank
Median				1,69		2,62		0,67		3,53	
Standard Deviation				11,67		17,01		5,94		4,39	

Company name	Ctry	Cons. code	Year	ROA using P/L before tax %		ROE using Net income %		Profit margin %		EBITDA Margin %	
<i>Average</i>				3,55		2,93		1,07		4,41	
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2013	30,77	1	38,93	1	13,33	1	13,81	1
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	2,12	2	2,62	4	0,89	3	3,27	5
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2013	2,06	3	3,78	2	2,77	2	6,04	2
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2013	1,69	4	2,64	3	0,48	5	3,61	3
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2013	0,67	5	0,45	5	0,67	4	3,53	4
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2013	-4,60	6	-5,18	6	-2,93	6	-1,60	7
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2013	-7,87	7	-22,71	7	-7,73	7	2,18	6
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2013	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
2012					Rank		Rank		Rank		Rank
<i>Median</i>				3,39		5,79		2,63		6,59	
<i>Standard Deviation</i>				12,13		14,53		4,90		4,60	
<i>Average</i>				8,15		11,13		3,36		7,00	
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2012	35,74	1	41,35	1	14,22	1	14,23	1
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2012	13,25	2	22,49	2	3,59	3	7,09	3
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	3,50	3	5,79	4	3,65	2	6,59	4
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2012	3,39	4	3,63	5	1,46	5	3,26	5
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2012	2,14	5	7,48	3	2,63	4	13,16	2
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2012	2,04	6	1,91	6	0,90	6	1,80	7
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2012	-3,02	7	-4,75	7	-2,92	7	2,89	6
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2012	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
2011					Rank		Rank		Rank		Rank
<i>Median</i>				5,38		5,11		4,31		7,63	
<i>Standard Deviation</i>				15,10		24,27		7,18		5,77	
<i>Average</i>				6,86		6,01		2,87		6,74	
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2011	31,62	1	37,32	2	14,38	1	14,37	1
GMW-MĚŘICÍ TECHNIKA, S.R.O.	CZ	U1	2011	28,73	2	42,96	1	8,63	2	11,80	2
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2011	5,79	3	5,00	5	5,96	3	10,76	3
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	5,73	4	5,23	4	3,14	5	5,34	6
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2011	5,04	5	9,14	3	5,47	4	8,49	4
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2011	1,12	6	1,61	6	0,73	6	6,76	5
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2011	-8,85	7	-36,83	8	-9,05	8	1,03	7
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2011	-14,28	8	-16,32	7	-6,29	7	-4,61	8
2010					Rank		Rank		Rank		Rank
<i>Median</i>				4,99		6,49		3,89		5,75	
<i>Standard Deviation</i>				12,71		24,49		7,75		6,37	
<i>Average</i>				5,26		2,49		2,93		5,54	
GHV TRADING, S.R.O.	CZ	U1	2010	32,60	1	39,73	1	14,41	1	14,29	1
EGÚ BRNO, A.S.	CZ	U1	2010	9,29	2	9,53	4	8,79	2	11,94	2
TR INSTRUMENTS, S.R.O.	CZ	U1	2010	8,51	3	10,95	3	5,60	4	6,84	4
GM ELECTRONIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	7,51	4	15,61	2	7,50	3	9,58	3
OEM AUTOMATIC, S.R.O.	CZ	U1	2010	2,46	5	0,22	6	2,18	5	4,67	5
GMW-MĚŘICÍ TECH-	CZ	U1	2010	1,83	6	3,45	5	0,43	6	4,44	6

Company name	Ctry	Cons. code	Year	ROA using P/L before tax %		ROE using Net income %		Profit margin %		EBITDA Margin %	
NIKA, S.R.O.											
OMKO DIGITAL, A.S.	CZ	U1	2010	-6,47	7	-7,12	7	-2,62	7	-0,93	7
METRA BLANSKO, A.S.	CZ	U1	2010	-13,61	8	-52,45	8	-12,83	8	-6,50	8

B Neauditované výkazy společnosti k 31. 12.2015

ROZVAHA

v plném rozsahu
(v celých tisících Kč)

ke dni: **31. 12. 2015**

IČ

15546110

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

METRA BLANSKO a.s.

Pražská 1602/7
678 49 Blansko

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	193 298	-95 132	98 166	128 751
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	156 486	-90 277	66 209	94 394
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	38 126	-38 020	106	3 808
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	3 808
3.	Software	7	38 126	-38 020	106	0
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmot. majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	74 385	-52 257	22 128	33 944
B. II. 1.	Pozemky	14	2 842	0	2 842	2 788
2.	Stavby	15	44 075	-25 280	18 795	30 104
3.	Sam. hmotné movité věci a soubory hm. mov. věcí	16	27 306	-26 977	329	894
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0

6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	143	0	143	143
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	19	0	19	15
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	43 975	0	43 975	56 642
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24	43 974	0	43 974	43 974
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podst. vlivem	25	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1	0	1	1
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podst.vliv	27	0	0	0	12 667
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	31	36 574	-4 855	31 719	34 010
C. I.	Zásoby	32	7 107	-3 688	3 419	9 647
C. I. 1.	Materiál	33	4 677	-2 450	2 227	4 854
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	1 487	-612	875	3 519
3.	Výrobky	35	932	-626	306	1 268
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	11	0	11	6
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	20 846	0	20 846	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	20 846	0	20 846	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0

C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	8 407	-1 167	7 240	20 556
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	6 971	-1 167	5 804	18 974
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	5	0	5	1 000
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	1 351	0	1 351	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	6	0	6	338
8.	Dohadné účty aktivní	56	55	0	55	60
9.	Jiné pohledávky	57	19	0	19	184
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	214	0	214	3 807
C. IV. 1.	Peníze	59	11	0	11	89
2.	Účty v bankách	60	203	0	203	3 718
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	238	0	238	347
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	238	0	238	347
2.	Komplexní náklady příštích období	65		0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění v plném rozsahu

k 31. 12. 2015

(v tisících Kč)

**METRA BLANSKO
a.s.**

Pražská 1602/7

678 49 Blansko

IČ: 15546110

Označení a	T E X T b	Řádek c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	158	254
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	146	251
+	Obchodní marže	03	12	3
II.	Výkony	04	57 904	114 116
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	05	53 290	106 305
2.	Tržby za prodej služeb	06	7 487	8 615
3.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-2 873	-804
4.	Aktivace	08	0	0
B.	Výkonová spotřeba	9	41 797	74 811
B. 1.	Spotřeba materiálu	10	16 851	41 785
2.	Spotřeba energie	11	2 638	5 807
3.	Služby	12	22 308	27 219
+	Přidaná hodnota	13	16 119	39 308
C.	Osobní náklady	14	19 868	38 072
C. 1.	Mzdové náklady	15	13 850	27 215
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	16	689	745
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17	4 848	9 291
4.	Sociální náklady	18	481	821
D.	Daně a poplatky	19	167	134
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20	6 362	6 323
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21	49 095	1 045
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22	45 581	663

2.	Tržby z prodeje materiálu	23	3 514	382
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mater.	24	13 558	852
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	9 802	491
2.	Prodaný materiál	26	3 756	361
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v prov.obl.a kompl.nákl.příštích obd.	27	-598	-4 558
IV.	Ostatní provozní výnosy	28	2 324	2 915
H.	Ostatní provozní náklady	29	2 126	5 573
V.	Převod provozních výnosů	30	0	0
I.	Převod provozních nákladů	31	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	32	26 055	-3 128

Označení a	T E X T b	Řádek c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	33	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	34	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.osobách a v úč.jedn.pod podst.vlivem	36	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	37	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	38	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	39	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	40	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	41	12	32
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	42	0	12
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	43	0	0
X.	Výnosové úroky	44	879	693
N.	Nákladové úroky	45	1 731	2 355
XI.	Ostatní finanční výnosy	46	475	1 135
O.	Ostatní finanční náklady	47	511	809
XII.	Převod finančních výnosů	48	0	0
P.	Převod finančních nákladů	49	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	50	-876	-1 316
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	51	0	0

Q. 1.	splatná	52	0	0
2.	odložená	53	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	54	25 179	-4 444
XIII.	Mimořádné výnosy	55	0	0
R.	Mimořádné náklady	56	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	57	0	0
S. 1.	splatná	58	0	0
2.	odložená	59	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	60	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	61	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	62	25 179	-4 444
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	63	25 179	-4 444

Sestaveno dne:

23. 1. 2016

Podpis statutárního orgánu společnosti:**Sestavil (jméno a podpis):**

Ing. Jiřina Trojánková

 Ing. Jaromír Varo
 předseda představenstva
 METRA BLANSKO a.s.

 Ing. Vojtech Pánik
 člen představenstva
 METRA BLANSKO a.s.

C Pracovní kapitál – predikce pohledávek pesimistická varianta

tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	106 559	53 448	46 089	44 567	44 924	43 247	42 701
Provozní náklady	75 062	41 943	41 293	42 140	42 617	41 497	42 241
POHLEDÁVKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ							
Stav k 31.12.	18 974	5 804	6 314	6 105	6 154	5 924	5 849
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	64,99	39,64	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Průměrná meziroční změna	-3 342	13 170	-510	208	-49	230	75
		58					
POHLEDÁVKY ZA OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBAMI							
Stav k 31.12.	1 000	5	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	3,43	0,03					
Průměrná meziroční změna	0	995	-5	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA ÚČ. JEDNOTKAMI S PODST. VL.							
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA SPOLEČNÍKY							
Stav k 31.12.	0	0					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0	0	0
SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJIŠTĚNÍ							
Stav k 31.12.	0	0					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0	0	0
STÁT - DAŇOVÉ POHLEDÁVKY							
Stav k 31.12.	0	1 351	631	611	615	592	585
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0	9	5	5	5	5	5
Průměrná meziroční změna	11	-1 351	720	21	-5	23	7
OSTATNÍ POSKYTNUTÉ ZÁLOHY							
Stav k 31.12.	338	6	916	850	646	362	394
Průměrná meziroční změna	-114	332	910	-65	-204	-284	32
JINÉ POHLEDÁVKY							
Stav k 31.12.	184	19	63	63	63	63	63
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,63	0,13	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Průměrná meziroční změna	-101	165	-44	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ							
Stav k 31.12.	60	55	55	55	55	55	55
Průměrná meziroční změna	-10	5	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY CELKEM			2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	20 556	7 240	7 979	7 684	7 534	6 997	6 946
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	70,41	49,44	63,19	62,93	61,21	59,05	59,38
Průměrná meziroční změna	-3 556	13 316	-739	295	150	537	50

D Pracovní kapitál – predikce závazků pesimistická varianta

tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	106 559	53 448	46 089	44 567	44 924	43 247	42 701
Provozní náklady	75 062	41 943	41 293	42 140	42 617	41 497	42 241
ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ							
Stav k 31.12.	29 285	10 441	7 919	8 082	8 173	7 958	8 101
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	142,40	90,86	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Průměrná meziroční změna	-4 011	-18 844	-2 522	162	92	-215	143
		110					
ZÁVAZKY K OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBÁM							
Stav k 31.12.	11 155	600	600	600	600	600	600
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	54,24	5,22	5,30	5,20	5,14	5,28	5,18
Průměrná meziroční změna	11 155	-10 555	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ÚČ. JEDNOTKÁM S PODST.VL.							
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY KE SPOLEČNÍKŮM							
Stav k 31.12.	0	0					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ZAMĚSTNANCŮM							
Stav k 31.12.	3 940	507	660	709	716	734	744
Průměrná meziroční změna	-341	-3 433	153	49	7	17	11
ZÁVAZKY ZE SOC. ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJ.							
Stav k 31.12.	1 115	171	225	241	244	249	253
Průměrná meziroční změna	-38	-944	54	16	3	6	4
STÁT - DAŇOVÉ ZÁVAZKY A DOTACE							
Stav k 31.12.	1 130	42	84	42	40	31	8
Průměrná meziroční změna	485	-1 088	42	-41	-2	-10	-23
KRÁTKODOBÉ PŘIJATÉ ZÁLOHY							
Stav k 31.12.	13 704	1 172	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Průměrná meziroční změna	5 622	-12 532	328	0	0	0	0
JINÉ ZÁVAZKY							
Stav k 31.12.	513	466	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	2,49	4,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	463	-47	-466	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY PASIVNÍ							
Stav k 31.12.	892	1 337	1 490	1 525	1 579	1 589	1 255
Průměrná meziroční změna	667	445	153	36	54	10	-334
ZÁVAZKY CELKEM			2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	61 734	14 736	12 478	12 700	12 852	12 661	12 462
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	300,19	128,24	110,29	110,00	110,08	111,37	107,68
Průměrná meziroční změna	14 002	-46 998	-2 258	222	153	-191	-199

E Pracovní kapitál – predikce pohledávek realistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	66 158	66 513	67 309	66 079	65 990
Provozní náklady	58 721	61 751	62 767	62 050	63 205
POHLEDÁVKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ					
Stav k 31.12.	9 063	9 111	9 220	9 052	9 040
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Průměrná meziroční změna	-3 259	-49	-109	168	12
POHLEDÁVKY ZA OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBAMI					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)					
Průměrná meziroční změna	-5	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA ÚČ. JEDNOTKAMI S PODST. VL.					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA SPOLEČNÍKY					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJIŠTĚNÍ					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
STÁT - DAŇOVÉ POHLEDÁVKY					
Stav k 31.12.	906	911	922	905	904
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	5	5	5	5	5
Průměrná meziroční změna	445	-5	-11	17	1
OSTATNÍ POSKYTNUTÉ ZÁLOHY					
Stav k 31.12.	916	850	646	362	394
Průměrná meziroční změna	910	-65	-204	-284	32
JINÉ POHLEDÁVKY					
Stav k 31.12.	91	91	91	91	91
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Průměrná meziroční změna	-72	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ					
Stav k 31.12.	55	55	55	55	55
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	11 030	11 018	10 934	10 465	10 483
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	60,85	60,47	59,29	57,80	57,98
Průměrná meziroční změna	-3 790	12	84	469	-18

F Pracovní kapitál – predikce závazků realistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	66 158	66 513	67 309	66 079	65 990
Provozní náklady	58 721	61 751	62 767	62 050	63 205
ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ					
Stav k 31.12.	11 261	11 843	12 037	11 900	12 121
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Průměrná meziroční změna	820	581	195	-138	222
ZÁVAZKY K OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBÁM					
Stav k 31.12.	600	600	600	600	600
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	3,73	3,55	3,49	3,53	3,46
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ÚČ. JEDNOTKÁM S PODST.VL.					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY KE SPOLEČNÍKŮM					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ZAMĚSTNANCŮM					
Stav k 31.12.	1 065	1 164	1 184	1 211	1 231
Průměrná meziroční změna	558	99	20	27	20
ZÁVAZKY ZE SOC. ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJ.					
Stav k 31.12.	362	396	403	412	419
Průměrná meziroční změna	191	34	7	9	7
STÁT - DAŇOVÉ ZÁVAZKY A DOTACE					
Stav k 31.12.	130	83	79	71	49
Průměrná meziroční změna	88	-47	-4	-9	-22
KRÁTKODOBÉ PŘIJATÉ ZÁLOHY					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná meziroční změna	-1 172	0	0	0	0
JINÉ ZÁVAZKY					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	-466	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY PASIVNÍ					
Stav k 31.12.	1 490	1 525	1 579	1 589	1 255
Průměrná meziroční změna	153	36	54	10	-334
ZÁVAZKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	14 908	15 612	15 883	15 782	15 675
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	92,67	92,28	92,36	92,84	90,52
Průměrná meziroční změna	172	703	271	-100	-107

G Pracovní kapitál – predikce pohledávek optimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	86 238	88 472	89 706	88 925	89 292
Provozní náklady	76 158	81 374	82 927	82 613	84 180
POHLEDÁVKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ					
Stav k 31.12.	11 813	12 119	12 289	12 181	12 232
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Průměrná meziroční změna	-6 009	-306	-169	107	-50
POHLEDÁVKY ZA OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBAMI					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)					
Průměrná meziroční změna	-5	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA ÚČ. JEDNOTKAMI S PODST. VL.					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY ZA SPOLEČNÍKY					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJIŠTĚNÍ					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
STÁT - DAŇOVÉ POHLEDÁVKY					
Stav k 31.12.	1 181	1 212	1 229	1 218	1 223
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	5	5	5	5	5
Průměrná meziroční změna	170	-31	-17	11	-5
OSTATNÍ POSKYTNUTÉ ZÁLOHY					
Stav k 31.12.	916	850	646	362	394
Průměrná meziroční změna	910	-65	-204	-284	32
JINÉ POHLEDÁVKY					
Stav k 31.12.	118	118	118	118	118
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Průměrná meziroční změna	-99	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ					
Stav k 31.12.	55	55	55	55	55
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
POHLEDÁVKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	14 084	14 355	14 337	13 935	14 022
Průměrná obrátka z tržeb (dny)	59,61	59,22	58,33	57,20	57,32
Průměrná meziroční změna	-6 844	-271	18	402	-87

H Pracovní kapitál – predikce závazků optimistická varianta

tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní tržby	86 238	88 472	89 706	88 925	89 292
Provozní náklady	76 158	81 374	82 927	82 613	84 180
ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ					
Stav k 31.12.	14 606	15 606	15 904	15 844	16 144
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Průměrná meziroční změna	4 165	1 000	298	-60	300
ZÁVAZKY K OVLÁD. A ŘÍZ. OSOBÁM					
Stav k 31.12.	600	600	600	600	600
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ÚČ. JEDNOTKÁM S PODST.VL.					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY KE SPOLEČNÍKŮM					
Stav k 31.12.					
Průměrná meziroční změna	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY K ZAMĚSTNANCŮM					
Stav k 31.12.	1 470	1 620	1 652	1 688	1 718
Průměrná meziroční změna	963	150	32	36	30
ZÁVAZKY ZE SOC. ZABEZPEČENÍ A ZDRAV. POJ.					
Stav k 31.12.	500	551	562	574	584
Průměrná meziroční změna	329	51	11	12	10
STÁT - DAŇOVÉ ZÁVAZKY A DOTACE					
Stav k 31.12.	176	124	119	110	89
Průměrná meziroční změna	134	-52	-6	-8	-21
KRÁTKODOBÉ PŘIJATÉ ZÁLOHY					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná meziroční změna	-1 172	0	0	0	0
JINÉ ZÁVAZKY					
Stav k 31.12.	0	0	0	0	0
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Průměrná meziroční změna	-466	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY PASIVNÍ					
Stav k 31.12.	1 490	1 525	1 579	1 589	1 255
Průměrná meziroční změna	153	36	54	10	-334
ZÁVAZKY CELKEM	2016	2017	2018	2019	2020
Stav k 31.12.	18 841	20 026	20 415	20 406	20 391
Průměrná obrátka z nákladů (dny)	90,30	89,83	89,86	90,16	88,41
Průměrná meziroční změna	4 105	1 185	389	-10	-15

I Aktiva společnosti 2005 - 2014

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
AKTIVA CELKEM	476552	546062	505866	471578	301092	262628	216781	202972	129375	128751
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	279574	303277	283385	262103	189015	180739	165825	163309	100374	94394
Dlouhodobý nehmotný majetek	3131	2367	1277	650	377	278	93	8908	6347	3808
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0	0	8886	6347	3808
Software	3073	2232	1229	650	377	278	93	22	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	58	135	48	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	273234	298186	279749	261453	188638	180461	165731	154400	37443	33944
Pozemky	5879	6893	6892	6879	6486	6366	6309	6312	2788	2788
Stavby	199549	240207	236134	226854	163409	157798	149225	139983	32444	30104
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	53811	49209	36510	24669	15774	13012	7182	5460	2068	894

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13852	1734	70	2908	2826	3142	2872	2502	0	15
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	3209	2724	2359	0	0	0	1	1	56584	56642
Podíly v ovládaných a řízených osobách	3209	2724	2359	0	0	0	0	0	43000	43974
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0	13583	12667
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	183541	223838	202966	193862	102776	76504	49045	39147	28625	34010
Zásoby	67351	77847	75867	97893	33880	28737	18829	13103	10803	9647
Materiál	26022	31784	29372	55400	23530	21853	9077	6681	4867	4854

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Nedokončená výroba a polotovary	30994	31671	35914	28618	6617	3868	6436	4398	4206	3519
Výrobky	10331	14392	10561	13691	3543	2873	3246	2011	1693	1268
Zvířata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zboží	4	0	20	184	190	143	70	13	37	6
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	5145	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	5145	0	0	0	0
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	103184	138808	117720	78778	63365	41937	28474	24684	17000	20556
Pohledávky z obchodních vztahů	97450	134912	112555	71852	61517	41497	28348	24372	15632	18974
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000

J Pasiva společnosti 2005 – 2014

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
PASIVA CELKEM	476552	546063	505865	471578	301092	262628	216781	202972	129375	128751
Vlastní kapitál	222042	277753	281468	220611	99838	64140	48317	52590	40786	37244
Základní kapitál	185442	220212	220213	220213	220213	110106	110106	110106	55053	55053
Základní kapitál	238590	185442	220213	220213	220213	110106	110106	110106	55053	55053
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	-53148	34770	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	335	-149	-514	-2873	-2873	-2873	421	421	-1120	-146
Emisní ážio	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Ostatní kapitálové fondy	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-86	-570	-935	-3294	-3294	-3294	0	0	-1541	-567
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6022	7160	8312	8810	9033	9077	9147	9074	9215	4096
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	2483	3562	4630	4830	4830	4830	4830	4830	5047	0
Statutární a ostatní fondy	3539	3598	3682	3980	4203	4247	4317	4244	4168	4096
Výsledek hospodaření minulých let	8664	29164	49462	53257	-5539	-16428	-52170	-71357	-12175	-17315
Nerozdělený zisk minulých let	8664	29164	49462	53257	0	0	0	0	0	0

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	21172	17542	5160	1676	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	79395	88866	113119	138647	77329	91989	88321	66913	47732	61734
Závazky z obchodních vztahů	63145	67584	63129	105639	62209	56142	41882	40789	33296	29285
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	36208	19750	0	3000	9850	0	0	11155
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	2500	2500	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	9973	12642	8262	7859	4821	4739	3849	4358	4281	3940
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4265	5771	3312	2787	2393	12443	6738	3884	1153	1115
Stát - daňové závazky a dotace	1075	1535	752	660	2599	1815	3031	1192	645	1130
Krátkodobé přijaté zálohy	294	4	300	385	323	572	14697	11859	8082	13704
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	447	1131	990	1475	4930	3242	277	396	225	892
Jiné závazky	196	199	166	92	54	7536	5497	4435	50	513
Bankovní úvěry a výpomoci	87899	133377	107226	103841	87243	67255	70000	61500	19703	18493
Bankovní úvěry dlouhodobé	22032	42100	28300	24210	11710	3670	0	0	18228	17141

K Výkaz zisku a ztráty 2005 – 2014

Datum závěrky	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Tržby za prodej zboží	651	1906	1977	3345	1335	726	110	529	486	254
Náklady vynaložené na prodané zboží	823	1900	1907	3144	1145	460	83	430	364	251
Obchodní marže	-172	6	70	201	190	266	27	99	122	3
Výkony	443982	592544	574676	428893	343964	246375	185674	148305	113163	114116
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	433919	583013	574571	436826	363327	250807	184411	151798	97431	106305
Změna stavu zásob vlastní výroby	8302	8195	-815	-8464	-21486	-4683	1250	-3501	16387	8615
Aktivace	1761	1336	920	531	2123	251	13	8	-655	-804
Výkonová spotřeba	220079	312193	336802	295000	269469	187403	128584	88035	70721	74811
Spotřeba materiálu a energie	164806	223583	236673	206815	205855	158990	101430	62723	48504	47592
Služby	55273	88610	100129	88185	63614	28413	27154	25312	22217	27219
Přidaná hodnota	223731	280357	237944	134094	74685	59238	57117	60369	42564	39308
Osobní náklady	183041	231323	203059	147764	118419	83737	59022	45210	41088	38072
Mzdové náklady	131240	164938	146666	106549	89029	60573	41720	32390	29170	27215
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1950	3240	2880	2190	2350	2460	2460	1098	837	745
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45699	57829	49698	36146	25372	19183	13774	10871	10166	9291
Sociální náklady	4152	5316	3815	2879	1668	1521	1068	851	915	821
Daně a poplatky	397	808	458	461	2171	942	380	790	406	134
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20085	31283	31459	28201	24570	15333	12780	13031	9218	6323
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	31606	17296	8977	14677	57712	9232	13832	8411	288	1045
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	<i>20689</i>	<i>7446</i>	<i>2537</i>	<i>4501</i>	<i>54394</i>	<i>4439</i>	<i>3174</i>	<i>7794</i>	<i>14</i>	<i>663</i>

<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	10917	9850	6440	10176	3318	4793	10658	617	274	382
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	26624	13757	7333	12498	66311	6211	16999	1743	1271	852
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	15611	3969	875	1951	59840	1674	3295	1229	0	491
<i>Prodaný materiál</i>	11013	9788	6458	10547	6471	4537	13704	514	1271	361
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-7219	-7206	-5507	23841	29317	-13149	-2693	-3576	-16125	-4558
Ostatní provozní výnosy	20924	13113	35731	21467	7428	9096	9615	4631	1663	2915
Ostatní provozní náklady	26350	9697	32082	6685	11882	17934	4668	7470	15002	5573
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	26983	31104	13768	-49212	-112845	-33442	-10592	8743	-6345	-3128
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	162	0	0	0	500	0	3131	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	100	0	0	0	200	0	3294	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0	0	611	0	32
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0	569	0	74	12
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0	0	-1000	0	0
Výnosové úroky	12	16	30	62	2	3	3	6	373	693
Nákladové úroky	4987	6975	6691	6740	4777	4620	5331	7179	3217	2355

Ostatní finanční výnosy	2200	1353	2920	9520	7559	4779	2693	3794	1612	1135
Ostatní finanční náklady	2691	4132	6032	12411	11235	2462	5228	2629	2536	809
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-5404	-9738	-9773	-9569	-8151	-2300	-8595	-4397	-3842	-1316
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0
-splatná	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0
-odložená	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	21579	21366	3995	-58796	-120996	-35742	-19187	4346	-10187	-4444
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů za mimořádnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-splatná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-odložená	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	21579	21366	3995	-58796	-120996	-35742	-19187	4346	-10187	-4444
Výsledek hospodaření před zdaněním	21579	21366	3995	-58781	-120996	-35742	-19187	4346	-10187	-4444