

# **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti Austin Detonator s.r.o.**

Bc. Michal Kovařík

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Kovařík**  
Osobní číslo: **M19808**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti Austin Detonator s.r.o.**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši zabývající se problematikou dlouhodobého finančního plánování.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a zhodnoťte její současnou situaci pomocí finanční analýzy.
- Na základě provedené analýzy vypracujte dlouhodobý finanční plán ve variantním řešení.
- Dané projektové řešení zhodnoťte a vypracujte doporučení pro danou společnost.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. 4th edition. Harlow: Pearson, 2016, 1168 s. ISBN 978-1-292-16016-0.  
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 13th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 994 s. ISBN 978-1-260-56555-3.  
ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.  
KALOUDA, František. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2019, 238 s. ISBN 978-80-7380-778-8.  
KNÁPKOVÁ, Adriana Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přičiněním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 9.8.2021

Jméno a příjmení: Bc. Michal Kovařík

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnost Austin Detonator s.r.o. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování a finanční analýzy. V praktické části je nejprve provedena finanční analýza a analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku. Na základě těchto analýz je dále sestaven dlouhodobý finanční plán, a to ve třech variantách – základní, optimistické a pesimistické. Při sestavování plánu je ve všech variantách zhodnocen vliv pandemie nemoci COVID 19. Všechny varianty jsou následně zhodnoceny pomocí finanční analýzy a na závěr byly navrženy doporučení a opatření pro zlepšení hospodářské situace podniku.

**Klíčová slova:** Dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaný výkaz peněžních toků

## **ABSTRACT**

The main goal of this diploma thesis is the creation of long-term financial plan of Austin Detonator s.r.o. The theoretical part concentrates on the issues of financial planning and financial analysis. The practical part begins with financial analysis and analysis of microenvironment and macroenvironment. Based on the results of these analyses a long term financial plan is created in three variants – basic, optimistic a pesimistic. Each variant takes into consideration the impact of COVID 19 pandemic. Every variant is then evaluated via financial analysis and the thesis concludes with a series of recommendations and precautions aimed to improve economic situation of the bussiness.

**Keywords:** Long-term Financial Plan, Financial Analysis, Plan of Balance Sheet, Plan of Income Statement, Plan of Cash Flow

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Přemyslovi Pálkovi, Ph.D. za jeho připomínky a odborné rady, které mi poskytoval v průběhu psaní této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti za jejich ochotu pomáhat a poskytovat informace pro zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2    ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3    METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.4    POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	15
1.5    PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	16
<b>2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>17</b>
2.1    ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	17
2.1.1    Analýza makroprostředí.....	17
2.1.2    Analýza mikroprostředí .....	18
2.2    FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.2.1    Analýza absolutních ukazatelů .....	23
2.2.2    Analýza rozdílových ukazatelů .....	23
2.2.3    Analýza poměrových ukazatelů .....	24
<b>3 FORMULACE CÍLŮ A VIZE.....</b>	<b>30</b>
<b>4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>32</b>
4.1    PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT .....	33
4.1.1    Plánované výnosy .....	33
4.1.2    Plánované náklady.....	33
4.2    PLÁNOVANÁ ROZVAHA.....	35
4.3    PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ .....	36
4.4    KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	37
4.5    KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
5.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	41
5.1.1    Mateřská společnost .....	41
5.2    HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	41
5.3    PRODUKTY A SLUŽBY .....	42
5.4    ZAMĚSTNANCI .....	42
5.5    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
<b>6 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>45</b>

6.1	SLEPT ANALÝZA .....	45
6.1.1	Sociálně-demografické faktory .....	45
6.1.2	Legislativní faktory.....	46
6.1.3	Ekonomické faktory .....	47
6.1.4	Politické faktory .....	49
6.1.5	Technologické faktory .....	50
6.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	50
6.2.1	Dodavatelé .....	50
6.2.2	Odběratelé .....	51
6.2.3	Stávající konkurence.....	51
6.2.4	Potenciální konkurence .....	51
6.2.5	Hrozba substitutů.....	51
7.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	55
7.1.1	Analýza aktiv.....	55
7.1.2	Analýza pasiv .....	57
7.1.3	Analýza výnosů .....	60
7.1.4	Analýza nákladů .....	62
7.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	64
7.2.1	Čistý pracovní kapitál .....	64
7.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	65
7.3.1	Analýza rentability .....	65
7.3.2	Analýza likvidity .....	65
7.3.3	Analýza aktivity .....	66
7.3.4	Analýza zadluženosti.....	68
7.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	69
7.4.1	Altmanovo Z-skóre.....	69
7.4.2	Kralicekův Quicktest .....	70
<b>8</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>72</b>
8.1	VLIV PANDEMIE NEMOCI COVID-19.....	72
8.2	ZÁKLADNÍ VARIANTA .....	73
8.2.1	Plánování výnosů.....	73
8.2.2	Plánování nákladů .....	74
8.2.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát .....	76
8.2.4	Plánování položek aktiv .....	77
8.2.5	Plánování položek pasiv .....	78
8.2.6	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	79
8.3	OPTIMISTICKÁ VARIANTA .....	81
8.3.1	Plánování výnosů.....	81
8.3.2	Plánování nákladů .....	81
8.3.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát .....	83
8.3.4	Plánování aktiv .....	84
8.3.5	Plánování pasiv.....	85
8.3.6	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	85



8.4	PESIMISTICKÁ VARIANTA.....	86
8.4.1	Plánování výnosů.....	86
8.4.2	Plánování nákladů .....	87
8.4.3	Plánování aktiv .....	88
8.4.4	Plánování pasiv.....	89
8.4.5	Plánování peněžních toků .....	89
8.5	ZHODNOCENÍ VARIANT.....	90
8.5.1	Analýza rentability .....	90
8.5.2	Analýza likvidity .....	91
8.5.3	Analýza aktivity .....	92
8.5.4	Analýza zadluženosti.....	94
8.5.5	Analýza souhrnných ukazatelů.....	95
8.5.6	Citlivostní analýza .....	95
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>98</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>109</b>

## ÚVOD

Každý podnik si stanovuje určité cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. Ovšem oblast finančního plánování bývá dodnes velice často podceňovaná. Pokud se na cíl budeme dívat jako na konečnou destinaci, které chceme dosáhnout, finanční plán představuje cestu, kterou chceme do této destinace dojít. Finanční plánování nabývalo v posledních letech silně na významu – v globalizovaném světě začíná na podniky působit stále více vlivů, které musí brát podniky na vědomí. V roce 2020 se ovšem finanční plánování ukázalo jako nezbytnou součástí řízení poté, co svět zasáhla pandemie nemoci COVID 19. Virus v době psaní této diplomové práce připravil o život více než 3,5 milionu lidí. Kromě ztráty lidských životů také způsobil jednu z nejhorších finančních krizí za posledních 100 let. Téměř všechny země světa přijaly alespoň nějaké formy opatření, od povinného nošení respirátorů až po úplný lockdown ekonomiky. Kvalitní finanční plán se stal nezbytnou součástí strategie podniků, jak přežít globální pokles poptávky. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl napsat tuto diplomovou práci.

V teoretické části bude nejprve vysvětlena podstata, cíle, metody a přínosy finančního plánování. Poté bude popsána finanční analýza podniku, která se skládá ze dvou částí – analýza okolí podniku a finanční analýza. Poslední kapitola teoretické části se bude zabývat samotnou tvorbou dlouhodobého finančního plánu. V praktické části bude na úvod představena společnost Austin Detonator s.r.o. Poté bude následovat analýza okolí podniku, analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Tyto analýzy budou sloužit jako podklad pro tvorbu finančního plánu, který bude sestaven na následující 3 roky, a to celkem ve třech variantách. Prvním plánovaným rokem bude rok 2020, neboť v době psaní této diplomové práce nebyly zveřejněny účetní výkazy za tento rok. Každý plán se bude skládat z plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a z plánovaného výkazu peněžních toků. Jednotlivé varianty pak budou zhodnoceny pomocí finanční analýzy a citlivostní analýzy. Rok 2020 je ve všech variantách stejný, neboť bude vycházet ze skutečného poklesu tržeb, zvýšení cen vstupů a poklesu počtu zaměstnanců.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnost Austin Detonator s.r.o. Plán bude vytvořen celkem ve třech variantách – základní, optimistické a pesimistické. Plánované období bude 2020 – 2022. Dlouhodobý finanční plán by měl pomoci společnosti vytvořit si představu o možném budoucím vývoji po krizi způsobené pandemií nemoci COVID-19.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretická a praktická. Teoretická část je zpracována formou literárních rešerší publikací z oblasti finančního plánování. Využity budou publikace českých i zahraničních autorů.

V praktické části bude nejprve vybraná společnost představena. Poté bude následovat analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy, a analýza mikroprostředí, k čemuž bude využita Porterova analýza pěti sil. Poté bude provedena finanční analýza pomocí poměrových, rozdílových, absolutních a souhrnných ukazatelů. Finanční analýza bude pro srovnání provedena i u konkurenční společnosti Orica Limited. Data pro finanční analýzu budou vycházet z účetních závěrek vybrané společnosti a vybrané konkurenční společnosti.

Výše provedené analýzy budou sloužit jako podklad pro sestavení dlouhodobého finančního plánu, který se bude skládat z plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu peněžních toků. K sestavení plánu budou využity metody intuitivní, metoda procentuálního poměru k tržbám a metoda poměrových ukazatelů. K sestavení plánů pro rok 2020 budou použity některé skutečné údaje, které vychází z informací poskytnutých vedením společnosti. Všechny varianty plánu budou zhodnoceny pomocí finanční analýzy a citlivostní analýzy. Na závěr budou zpracována doporučení pro vybranou společnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 157) je finanční plán definován jako odhad budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti. Finanční plánování pak popisují jako soubor činností, které mají vést k tvorbě finančního plánu.

Brealey, Myers a Allen (2019, s. 772-773) nahlíží na finanční plánování jako na proces zajišťování dostatečné likvidity podniku, celkové finanční stability a rozhodování o investování kapitálu.

Plánování je také nutno vnímat jako myšlenkový proces, jehož úkolem je vytvořit možné scénáře budoucího vývoje tak, aby umožnil vedení podniku adekvátně zareagovat. Šiman a Petera (2010, s. 155).

### 1.1 Podstata finančního plánování

Sedláček (2010, s. 137) uvádí, že plánování je proces propojující současnost s námi požadovaným stavem v budoucnosti. V procesu plánování podnik navrhuje možné budoucí cíle, vyhodnocuje a vybírá. Společně s cíli také podnik vybírá vhodné nástroje k jejich dosažení. Produktem procesu plánování jsou jednotlivé plány (finanční, plán výroby, výzkumu a vývoje, aj.)

Dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 192) je finančního plánování definováno jako proces prognózování financí, ekonomiky, trhů a dalších faktorů ovlivňujících cíle podniku. Finanční plánování je nástroj, kterým se podniky snaží dosáhnout hlavního cíle podnikání – maximalizace tržní hodnoty.

Podstatou finančního plánování je rozhodování o rizicích. Některá rizika může podnik vyhodnotit jako zajímavé příležitosti a jiná jako nezbytnou součást podnikatelského procesu. Některá rizika pro podnik zajímavá nejsou vůbec. (Kislingerová, 2010, s. 131).

Většina autorů tedy vnímá finanční plánování jako nástroj dosahování podnikových cílů. Managementu pomáhá předvídat rizika, prognózovat budoucí vývoj, řídit likviditu, poskytuje informace k vyhodnocení investičních záměrů a pomáhá zajišťovat dlouhodobou finanční stabilitu podniku.

## 1.2 Zásady finančního plánování

Má-li finanční plán mít co největší hodnotu pro podnik, je nezbytné, aby v procesu plánování byly dodržovány určité principy a zásady. Ovšem mezi autory nepanuje jednoznačná shoda na tom, jak by tyto zásady měly vypadat.

Růčková (2011, s. 87) za základní zásady považuje tyto:

- Úplnost – plán obsahuje všechny nezbytné údaje pro správné fungování podniku
- Systematicnost – soustavné sledování cíle je nezbytné pro tvorbu dlouhodobého plánu
- Přehlednost – plán musí být přehledný pro všechny své uživatele
- Elastičnost – reaktivní na případné změny
- Periodičnost – opakovaným sestavováním lze dosáhnout přesnějších výsledků

Dle Žůrkové (2007, s. 24) by měl být plán chytrý neboli SMART:

- Specific (konkrétní)
- Measurable (měřitelný)
- Attainable (dosažitelný)
- Realistic (reálný)
- Tangible (jasný)

Hrdý a Krechovská (2013, s. 200) také zdůrazňují význam časové a prostorové koordinace v procesu finančního plánování. Pod pojmem časové koordinace si lze představit sladění krátkodobého plánu s dlouhodobým. Krátkodobý plán zde vychází z informací v plánu dlouhodobém, např. v oblasti investic. Prostorovou orientací se rozumí sladění celopodnikového plánu s jednotlivými dílčími plány podniku (např. plán výrobní, obchodní, investiční a další).

## 1.3 Metody finančního plánování

Finanční plán se nejčastěji skládá ze tří základních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích. Aby bylo možné správně sestavit plán, je nezbytné analyzovat podstatu jednotlivých položek těchto výkazů a zvolit správnou metodu tvorby finančního plánu.

Kalouda (2015, s. 247-248) jmenuje jako základní metody tyto:

- Intuitivní metoda – tato metoda je založená na zkušenostech minulého období a subjektivních úvahách finančních manažerů o budoucím vývoji. Nejčastěji se tato metoda používá pro malé a nejmenší podniky. Metoda spoléhá na expertní schopnosti plánovače trefit klíčové ukazatele finančního plánu. Tyto schopnosti lze do jisté míry nahradit výpočetní technikou, ovšem nikdy je nelze nahradit úplně.
- Metoda procentního podílu na tržbách – při použití této metody vycházíme z předpokladu fixního poměru aktiv, pasiv a celkovým objemem tržeb. Ovšem je zcela nezbytné rozlišovat položky, kde lze tento předpoklad aplikovat a položky, kde je zcela nesmyslný.
- Regresní metoda – předpoklad konstantního vztahu tržeb a jiných veličin je zde nahrazen skutečnými vazbami mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu.

Kromě výše zmíněných metod Marek (2006, s. 498-499) dále uvádí metody:

- Statistická metoda – je založená na principu prodloužení časových řad do budoucnosti. Hlavní nevýhoda spočívá v předpokladu, že se ekonomické veličiny v budoucnosti budou vyvíjet tak, jak se vyvíjely v minulosti.
- Kauzální metoda – teoreticky neoptimálnější metoda. Vstupní veličiny této metody vycházejí ze tří základních zdrojů – údaje o současném majetku společnosti, ostatní ekonomické plány (obchodní, výrobní, personální a další) a makroekonomické prognózy. Žádoucí veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti. Výstupní veličiny jsou všechny ostatní veličiny v plánové podobě, které nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími. Kontrolní veličiny poté sledují, zda jsou stejné plánované veličiny v různých výkazech totožné (např. zda výsledek hospodaření v plánované rozvaze odpovídá výsledku hospodaření v plánovaném výkazu zisku a ztrát)

#### **1.4 Postup tvorby finančního plánu**

Marek (2006, s. 497-498) rozděluje postup tvorby finančního plánu do 4 základních kroků:

1. Stanovení metody plánování, plánovaného horizontu a velikost jednoho plánovaného období
2. Sběr dat – účetnictví, ekonomické plány, makroekonomické prognózy, další zdroje

3. Provedení finanční analýzy – vyšetření a vyvození závěrů výsledků hospodaření podniku v minulých letech
4. Sestavení finančního plánu

Jako poslední pátý krok uvádí kontrolu plnění plánu.

Finanční plány se doporučuje sestavovat ve více variantách-optimistická, pesimistická a realistická). Pokud se společnost rozhodne zpracovávat plán pouze v jediné variantě, je nezbytné dostatečně zohlednit všechna rizika. Toho lze dosáhnout tím, že veškeré výnosy a příjmy budou plánovány v minimálních hodnotách, zatímco veškeré náklady a výdaje v maximálních hodnotách. (Šiman a Petera, 2010, s. 170).

### 1.5 Přínosy finančního plánování

Brealey, Myers a Allen (2019, s.784-785) uvádějí tři hlavní výhody finančního plánování:

- Přípravenost na nečekané události – plánování se nezaměřuje pouze na pravděpodobné události ale i na ty nepravděpodobné. Manažeři, kteří přemýšlejí i nad otázkou, co by se mohlo pokazit, si s větší pravděpodobností všimnou varovných signálů s předstihem.
- Vyhodnocení příležitostí – plánovači musí zvážit, zda největší užitek společnost získá zaměřením se na silné stránky podniku, nebo přesunutím do zcela nového teritoria. Často tak mohou doporučit vstup na nové trhy, protože tím dojde ke vzniku nových investičních příležitostí v budoucnosti, ovšem za cenu nižší čisté současné hodnoty.
- Vynucená konzistence – finanční plány zvýrazňují propojení podnikových plánů s jejich zdroji financování. Proto jedním z hlavních úkolů finančních plánů je zajistit vzájemnou konzistenci a sladění jednotlivých dílčích podnikových plánů tak, aby směřovaly ke stejnému cíli a vzájemně si neodporovaly.

Grünwald a Holečková (2007, s. 239) také dodávají, že finanční plány nemají význam pouze pro management podniku, ale i pro poskytovatele dlouhodobých úvěrů. Mnoho finančních institucí nepovažuje finanční analýzu současné situace žadatele o úvěr za dostatečnou. Mohou si proto vyžádat dlouhodobé finanční plány na základě kterých lze lépe vyhodnotit schopnost podniku dostát svým závazkům a vyhodnotit tak riziko projektu. Finanční plány se tak mohou stát kritickým faktorem zajištění dlouhodobého financování.



## 2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Před zahájením samotného procesu finančního plánování je nejprve nezbytné provést finanční analýzu podniku, analyzovat stav okolního prostředí a stanovit cíle a strategii. V této kapitole budou pospány metody analýzy mikroprostředí a makroprostředí, a finanční analýzy podniku, která se skládá z analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů.

### 2.1 Analýza okolí podniku

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 169) je analýza okolí podniku postavená na předpokladu, že všechny firmy fungují v konkurenčním prostředí. Proto je zcela nezbytné, aby podniky nevyhodnocovaly svou pozici pouze zevnitř, ale i navenek. Díky zkracování inovačních cyklů nových výrobků a technologií se okolí neustále mění, a frekvence těchto změn rok od roku roste.

Fotr a kol., (2012, s. 38) uvádějí 5 důvodů, proč musí podniky provádět analýzu okolí:

- Zjištění pozice v prostředí, v němž funguje
- Schopnost reagovat na změny okolí
- Schopnost vyhodnotit možnosti dalšího rozvoje
- Schopnost předpovědět, jak se budou chovat zákazníci a konkurence
- Nalezení rizikových faktorů, které mají vliv na strategické cíle

Dále také dodávají, že při analýze prostředí by se mělo postupovat podle zásad MAP (monitoruj, analyzuj, predikuj).

#### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Vnější prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje vlivy těžko ovlivnitelné samotnou společností. Řadí se zde faktory demografické, politické, přírodní, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, ekologické a řada dalších. Přestože jsou tyto faktory na první pohled neovlivnitelné, v praxi tomu tak vždy nemusí být. Například legislativu nezmění společnost samotná, ale skrze asociace, společenství a jiné svazy lze dosáhnout změny (Jakubíková, 2013, s. 98-99).

V 80. letech se analýza okolí podniku začala označovat písmeny PEST, která značí počáteční písmena hlavních faktorů okolí (politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické

a technologické). V průběhu let byla vyvinuta řada variací na PEST analýzu, mezi nimi i SLEPT analýza. Ta se zabývá těmito faktory:

- Sociálně-demografické – například historické pozadí, kvalita života, množství pracovní síly, věková struktura populace, náboženská struktura a další
- Legislativní – právní předpisy platné v daném státě (obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, trestní právo)
- Ekonomické – fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika, vývoj cen
- Politické – typ vlády, stabilita vlády, svoboda tisku, regulace a deregulace ekonomiky
- Technicko-technologické – vládní podpora vědy a výzkumu, kvalita infrastruktury, rychlost inovací (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10-12)

### 2.1.2 Analýza mikroprostředí

Foret (2011, s. 45) do mikroprostředí řadí samotný podnik, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, veřejnost a konkurenty. Pro mikroprostředí je specifické, že jej může podnik sám aktivně měnit.

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 170) analýza mikroprostředí spočívá v analýze trhu, na němž podnik působí. Analýza by se měla zaměřit především na:

- Analýza tržní situace a jejího vývoje – analýza je zaměřena hlavně na zákazníky (bariéry vstupu, definování poptávky, způsoby distribuce)
- Analýza konkurenční situace – analýza má za cíl seznámení se s konkurencí
- Analýza dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energií

Pro analýzu mikroprostředí lze využít Porterovu analýzu pěti sil. Autorem této analýzy je Michael E. Porter. Analýza je založena na prognóze odvětví na základě potenciálního chování následujících subjektů:

- Stávající konkurenti – jejich vliv na nabízené množství výrobku nebo služeb a možnost ovlivnit cenovou hladinu
- Potenciální konkurenti – pravděpodobnost vstupu na trh a ovlivnění ceny a nabízeného množství
- Dodavatelé – jejich vliv na cenu a nabídku vstupů

- Kupující – jejich vliv na cenu a poptávku po výrobcích nebo službách
- Substituty – nové výrobky nebo služby schopné nahradit ty stávající, jejich cena a nabízené množství (Bartošová, Krajníková, 2011, s. 74)

Dedouchová (2001, s. 18-23) uvádí, že hrozba potenciální konkurence je závislá hlavně na bariérách vstupu na trh, kterými jsou:

- Oddanost zákazníků – podniky tvoří oddanost pomocí reklam, inzerce, image podniku, péčí o zákazníky, patenty, kvality výrobku, inovací a dalších nástrojů. Silná oddanost zákazníků tvoří těžce překonatelnou bariéru vstupu na trh.
- Absolutní nákladové výhody – nižší absolutní náklady představují pro podnik velkou výhodu v porovnání s potenciální konkurencí. Nižší náklady mohou být výsledkem minulých zkušeností. V praxi se pak mohou projevat v podobě vyspělejší výrobní technologie, managementu, patentů nebo existence pracovní síly. Existující podniky jsou také pro banky často méně rizikovější než podniky nově vstupující. Stávající podniky tak mohou mít přístup k levnějším zdrojům financování.
- Míra hospodárnosti – zde se zabýváme vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Nákladové výhody mohou vznikat díky standardizované výrobě, slevám při nákupu materiálu, rozdělení fixních nákladů na větší počet výrobků nebo rozsáhlejší marketingové kampani. V případě velmi významných nákladových výhod roste pro potenciální konkurenty riziko vstupu, čímž zároveň rostou i kapitálové náklady. Druhým rizikem je také snížení ceny způsobeném zvýšenou nabídkou výrobků a služeb. Pro podniky s velkou nákladovou výhodou je toto menším rizikem než pro potenciální konkurenci.

Další silou v Porterově modelu je stávající konkurence. Zde Dedouchová uvádí opět tři hlavní faktory ovlivňující rivalitu mezi podniky:

- Struktura mikrookolí – strukturou mikrookolí chápeme velikost tržních podílů jednotlivých podniků v odvětví. Struktury mohou být:
  - Atomizované mikrookolí – velké množství malých a středních podniků, neexistence velkého dominantního podniku. Pro tuto strukturu jsou charakteristické nízké bariéry vstupu na trh a velmi malá diference výrobků. Tyto faktory vedou k nekonečnému cyklu růstu a úpadku. V situaci rostoucích cen a zisků začínají na trh vstupovat noví konkurenti. Časem se

situace na trhu nevyhnutelně dostane do situace přebytku nabídky nad poptávkou, podniky rozpoutají cenovou válku a klesající zisky donutí část podniků k výstupu z trhu.

- Konsolidované mikrookolí – malé množství velkých podniků nebo v extrémních případech absolutní monopol. Podniky jsou zde na sobě závislé, neboť konkurenceschopnost jednoho podniku má přímý vliv na zisky ostatních podniků. Akce jednoho podniku zde tak vyvolává reakci druhého. V nejhorsích případech to může vést ke kontinuálním snahám snížit konkurentům ceny a v důsledku tak snižovat ziskovost celého mikrookolí.
- Poptávkové podmínky – růst poptávky vytváří podmínky pro růst celého trhu. Poptávka roste, pokud přibývají noví zákazníci, nebo stávající zákazníci více nakupují. V situaci rostoucí poptávky mohou podniky zvyšovat vlastní obrat aniž by zároveň snižovaly obrat konkurence. Růst poptávky tak představuje ideální příležitost pro růst vlastního tržního podílu. Poptávka naopak může klesat v případě, kdy ubývají zákazníci nebo když stávající zákazníci méně nakupují. Při klesající poptávce mohou podniky růst pouze na úkor jiných podniků. Proto vede klesající poptávka k růstu rivality podniků a vytváří tak hlavní hrozbu pro existenci podniku.
- Výška výstupních bariér z daného mikroprostředí – výstupní bariéry mohou představovat hrozbu v případě klesající poptávky, neboť mohou některým podnikům zabránit ve výstupu z mikrookolí. Největší bariéry představují:
  - Strojní investice – pokud stroje nemají jiné variantní využití nebo jsou neprodejné
  - Emocionální přístup – ze sentimentálních důvodů mohou podniky odmítnout výstup z mikrookolí
  - Strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku – v situaci, kdy každá jednotka podniká v jiném mikrookolí. Podnik může odmítnout výstup z mikrookolí, ve kterém dosahuje nízkých tržeb, neboť by tím mohlo dojít k růstu tržeb jiné jednotky podnikající v jiném mikrookolí

Smluvní síla kupujících představuje třetí konkurenční sílu. Silní kupující představují hrozbu pro podnik, neboť mohou vytvářet tlak na snižování cen a zvyšování kvality, čímž zvyšují náklady pro podnik. Naopak slabí kupující představují příležitost, neboť umožňují podniku zvyšovat ceny a zisk. Síla kupujících roste, pokud:

- V mikrookolí existuje velké množství výrobců vytvářejících nabídku a malé množství kupujících tvořících poptávku. Kupující zde získává dominantní postavení.
- Kupující nakupují ve velkém – kupující zde mohou vytvářet tlak na snižování cen.
- Kupující mají možnost vybírat mezi množstvím výrobců – konkurenční podniky snižují ceny ve snaze porazit konkurenci
- Kupující může nakupovat od více podniků najednou
- Kupující mohou navrhnout, že si požadované výrobky budou vyrábět sami s nižšími náklady

Čtvrtou silou je smluvní síla dodavatelů. Silnější dodavatelé mohou donutit podnik nakupovat za vyšší ceny nebo se spokojit s nižší kvalitou. Pro podnik tak představují hrozbu. Slabí dodavatelé, stejně jako slabí kupující, představují pro podnik příležitost, neboť umožňují podniku snižovat cenu a požadovat kvalitnější výrobky. Porter uvádí následující situace, při kterých roste smluvní síla dodavatelů:

- Výrobky dodavatelů mají minimum substitutů.
- Dodavatelé nepovažují mikrookolí podniku za podstatné a nejsou na něm závislí. Dodavatelům chybí motivace snižovat ceny nebo zvyšovat kvalitu.
- Výrobky dodavatelů jsou vysoce diferenciované a pro podnik je nákladné změnit dodavatele. Podnik se stává závislým na daném dodavateli.
- Dodavatelé mají možnost vstoupit do daného mikrookolí a tvoří tak pro podnik hrozbu potenciální konkurence.
- Kupující podniky nemají možnost pohrozit vertikální integrací a potřebné vstupy si vyrobit vlastními prostředky.

Poslední silou jsou substituční výrobky. Substituty představují limit ceny, kterou podnik nemůže překročit. Neexistence substitutů naopak umožňuje podnikům zvyšovat ceny a tím i vlastní zisk.

## 2.2 Finanční analýza

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 17) popisují finanční analýzu jako komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza hodnotí, zda je podnik

ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda jsou aktiva podniku využívána efektivně, nebo zda je schopen dostát svým závazkům.

Marek (2006, s. 179) popisuje postup práce finančního analytika v pěti krocích:

1. Stanovení účelu finanční analýzy a volba vyšetřované osoby
2. Příprava vstupních dat
3. Základní vyšetření
4. Specifické vyšetření
5. Stanovení diagnózy a léčebného procesu

Dále také dodává, že analytik může být interní (má přístup k interním informacím) nebo externí (vychází z veřejně dostupných informací).

Berk a DeMarzo (2017, s. 69) uvádějí dva hlavní důvody provádění finanční analýzy:

- Srovnání firmy se sebou samou analyzováním vývoje podniku v čase
- Srovnání firmy s konkurencí pomocí poměrových ukazatelů

Hlavním zdrojem informací jsou účetní výkazy. Ty lze podle Růčkové (2019, s. 21) rozdělit na finanční a vnitropodnikové

- Finanční – externí výkazy, slouží primárně externím uživatelům. Poskytují informace o struktuře majetku, zdrojích financování, výši hospodářského výsledku a přehled o peněžních tocích. Jedná se o základní zdroj informací pro finanční analýzu, neboť společnosti jsou povinny je alespoň jednou ročně zveřejňovat.
- Vnitropodnikové – jejich struktura je založena na vnitřních potřebách firem a nemají žádnou právní úpravu. Společnosti nejsou povinny je zveřejňovat, avšak jejich využití vede ke zpřesnění výsledků finanční analýzy, protože jsou sestavovány s větší frekvencí a umožňují tak finančním analytikům tvořit přesnější časové řady.

Základními účetními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

Kalouda (2015, s. 52) uvádí, že v praxi má finanční analýza dva primární uživatele:

- Vlastní podnik
- Konkurence daného podniku – v praxi významné procento konkurujících podniků ví více o konkurenci než o vlastním podniku

Grünwald a Holečková (2007, s. 27) jako další uživatele uvádějí investory, banky, zaměstnance, stát a obchodní partnery.

### 2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 71) uvádějí, že absolutní ukazatele nacházejí uplatnění zejména k identifikaci vývojových trendů a procentnímu rozboru komponent.

Analýzu absolutních ukazatelů tvoří horizontální a vertikální analýza:

- Horizontální analýza – porovnává změny položek účetních výkazů v čase. Změny položek lze vyjádřit jako absolutní nebo procentní.

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

- Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně, která je položena jako 100 %. V případě rozvahy se jako základna volí výše aktiv a pro rozbor výkazu zisku a ztrát pak celkové výnosy nebo náklady.

### 2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Hodnotu čistého pracovního kapitálu vypočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Tento ukazatel tedy lze definovat jako část tu oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými finančními zdroji (Růčková, 2019, s. 60).

Čistý pracovní kapitál má významný vliv na likviditu podniku. Vysoká hodnota relativně volného kapitálu neboli převaha krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji, je nezbytnou podmínkou likvidity podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 85)

Berk a DeMarzo (2017, s. 979) rozlišují dva druhy pracovního kapitálu:

- Trvalý pracovní kapitál – hodnota pracovního kapitálu, kterou musí podnik trvale držet, aby zajistil nepřetržitou existenci podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o trvalý kapitál, řadíme jej mezi dlouhodobé investice. Proto by měl být financován dlouhodobými zdroji.
- Dočasný pracovní kapitál – rozdíl, mezi celkovými oběžnými aktivy a trvalým pracovním kapitálem. Dočasný pracovní kapitál vzniká vlivem sezónních fluktuací

nebo neočekávanými změnami na trhu. Neboť se jedná o dočasný kapitál, měl by být financován krátkodobými zdroji.

### 2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují základní nástroj finanční analýzy. Poměrové ukazatele dávají do poměrů různé položky účetních výkazů, proto lze vytvořit velké množství různých ukazatelů. Prakticky se ale uchytilo pouze několik základních ukazatelů roztríděných do skupin podle oblastí hodnocení hospodaření, jako jsou likvidita, rentabilita, aktivita, zadluženost a několik dalších. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 87)

Růčková (2019, s. 56) dělí poměrové ukazatele do tří skupin:

- Ukazatele struktury majetku a kapitálu – vycházejí primárně z rozvahy a nejčastěji jsou vztaženy k ukazatelům likvidity. Zkoumají vzájemný vztah těch rozvahových položek, které vypovídají o vázanosti finančních zdrojů v majetkových položkách. Dalšími významnými ukazateli jsou ukazatele zadluženosti podniku.
- Ukazatele tvorby výsledku hospodaření – tyto ukazatele vycházejí z výkazu zisku a ztrát a zabývají se sktrukturou nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.
- Ukazatele na bázi peněžních toků – popisují pohyb financí a využívají se k analýze úvěrové způsobilosti.

Kalouda (2019, s. 32) rozděluje 5 základních skupin poměrových ukazatelů:

- Rentabilita – ziskovost
- Aktivita – vázanost kapitálu
- Likvidita – platební schopnost
- Zadluženost – struktura finančních zdrojů
- Finanční trh

#### 2.2.3.1 Analýza rentability

Dle Čížinské (2018, s. 208) analýza rentability zkoumá schopnost podniku generovat výsledek hospodaření. Při výpočtu dosazujeme do čitatele vybranou kategorii výsledku hospodaření a do jmenovatele vybranou položku pasiv nebo tržeb. Mezi nejčastěji používané ukazatele se řadí:



$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové tržby}} \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Rent. vloženého kap. (ROCE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{pasiva} - \text{krátk. neúročené závazky}} \quad (6)$$

### 2.2.3.2 Analýza aktivity

Růčková (2019, s. 70) popisuje ukazatele aktivity jako ukazatele měřící schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost položek kapitálu v aktivech a pasivech. Nejčastěji bývají vyjádřeny jako počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo doba obratu, což je k počtu obrátek převrácená hodnota.

Kalouda (2015, s. 59) uvádí 6 základních ukazatelů aktivity:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (7)$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (9)$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365} \quad (11)$$

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (12)$$

### 2.2.3.3 Analýza likvidity

Dle Fotra a kol. (2012, s. 347) slouží likvidita k posouzení, zda je podnik schopen splatit včas závazky splatné v blízké budoucnosti. Existují tři základní ukazatele likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Běžná likvidita nám podává informaci o tom, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Vyšší hodnota obvykle značí vysokou schopnost splatit své závazky. Minimální doporučená hodnota je 1,5. Ukazatel může být zavádějící, pokud je v oběžných aktivech vysoký podíl špatně likvidních zásob nebo nedobytných pohledávek.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

Pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby a nedokončenou výrobu. Jedná se tak o přísnější měřítko likvidity, než jakým byla běžná likvidita. Obecně doporučená hodnota je v rozmezí 0,8-1. Hodnota vyšší než 1 značí neefektivní využívání vložených prostředků. Vysoké hodnoty jsou sice atraktivnější z hlediska věřitelů společnosti, na druhou stranu snižují rentabilitu společnosti.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

Okamžitá likvidita měří schopnost splácení závazků, neboť počítá pouze s pohotovostními platebními prostředky. Těmi se rozumí peníze na bankovních účtech, hotovost v pokladně a obchodovatelné cenné papíry a šeky. Za optimální hodnotu se považuje hodnota vyšší než 0,2.

#### 2.2.3.4 Analýza zadluženosti

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 87) popisují zadluženost jako míru rizika, kterou podnik nese při dané struktuře a poměru vlastního kapitálu a cizího kapitálu.

Marek (2006, s. 289) uvádí, že většina nejběžnějších ukazatelů zadluženosti jsou pouze různou kombinací tří veličin, a to vlastního kapitálu, cizího kapitálu a úhrnného vloženého kapitálu.

Nejčastější ukazatele zadluženosti jsou:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (16)$$

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \quad (17)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{úhrnný vložený kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (18)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (19)$$

### 2.2.3.5 Souhrnné ukazatele

Velké množství poměrových ukazatelů sebou přináší problém jejich interpretace. Při snahách vyhodnotit výsledky finanční analýzy mohou vznikat rozporuplné názory. Proto se řada autorů pokusila vytvořit souhrnné indexy hodnocení, jejichž cílem je zhodnotit finančně-ekonomickou situaci podniku a vyjádřit ji pomocí jediného čísla. Souhrnné ukazatele lze rozdělit na bankrotní a bonitní modely. (Růčková, 2019, s. 78)

Kalouda (2019, s. 42, 46, 47) popisuje bankrotní modely jako modely včasné výstrahy nebo modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti. Tyto modely se zaměřují na budoucí vývoj podniku, který se snaží pospat jedinou charakteristikou. Díky tomu mají ovšem pouze omezenou vypovídací schopnost.

Nejpoužívanějším bankrotním modelem je Altamanovo Z-skóre. Tento model má dvě podoby – pro akciové společnost a pro ostatní podniky. Model pro ostatní podniky má tuto podobu:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (20)$$

$$X_1 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé zdroje}}{\text{suma aktiv}} \quad (21)$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{suma aktiv}} \quad (22)$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{suma aktiv}} \quad (23)$$

$$X_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}} \quad (24)$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{suma aktiv}} \quad (25)$$

Výsledkem modelu je hodnota Z. Situace firmy se zhodnotí na základě následujících kritérií:

Tabulka 1 Altmanův model

Skóre Z	Situace firmy
---------	---------------

$Z > 2,9$	Uspokojivá finanční situace
$1,2 < Z < 2,9$	Šedá zóna (neprůkazný výsledek)
$Z \leq 1,2$	Přímí kandidáti bankrotu

Zdroj: Kalouda (2019, s. 46)

Bonitní modely Růčková (2019 s. 80) popisuje jako modely analyzující finanční zdraví firmy. Jejich cílem je stanovit, zda firma hospodaří dobře či špatně a srovnává podniky v rámci jednoho oboru podnikání.

Mezi nejpopulárnější bonitní modely se řadí Kralickův Quicktest. Model je založen na čtyřech rovnicích, z nichž dvě hodnotí finanční stabilitu podniku a dvě výnosovou situaci podniku.

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}} \quad (26)$$

$$R2 = \frac{(\textit{cizí zdroje} - \textit{peníze} - \textit{účty u bank})}{\textit{provozní cash flow}} \quad (27)$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}} \quad (28)$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{výkony}} \quad (29)$$

Zjištěným výsledkům přiřadíme bodovou hodnotu podle následující tabulky:

Tabulka 2 Hodnocení Kralickova Quicktestu

	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	<b>2 body</b>	<b>3 body</b>	<b>4 body</b>
<b>R1</b>	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
<b>R2</b>	> 30	12-30	5-12	3-5	< 3
<b>R3</b>	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
<b>R4</b>	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

Zdroj: Růčková (2019, s. 89)

Součet hodnot R1 a R2 dělený 2 nám dává informaci o finanční stabilitě firmy, součet R3 a R4 dělený 2 nám dává přehled o výnosové situaci podniku. Celkovou situaci vyhodnotíme pomocí vzorce:

$$R = \frac{R1 + R2 + R3 + R4}{4} \quad (30)$$

Hodnota  $R > 3$  znamená, že firma je bonitní,  $R$  v rozmezí 1-3 představuje šedou zónu a  $R < 1$  poukazují na špatnou finanční situaci podniku.

### 3 FORMULACE CÍLŮ A VIZE

Jakubíková (2013, s 18-19) popisuje tradiční hierarchické pojetí strategie takto: vize→ mise→ cíle→ strategie→ taktiky.

Na počátku celého hierarchického řetězce tak stojí vize. Při formulaci vize se podnik snaží odpovědět na otázku, jak by chtěl vypadat v budoucnosti. Správně formulovaná vize by v sobě měla obsahovat inovační náboj a měla by také motivovat všechny zainteresované osoby. Vize má 3 základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr
2. Inspirovat lidi, aby učinili krok správným směrem
3. Rychle a efektivně sladit práci velkého počtu lidí

Každý podnik má určitou „představu“ o svém podnikání. Menší společnosti častokrát mají tuto představu pouze v podvědomí, ovšem větší společnosti a korporace mívají zpracovány dokumenty, obsahující cíle a mise společnosti. Mise společnosti by podle Žůrkové (2007, s. 16) měla být jasná, srozumitelná, jednoduchá a krátká. V ideálním případě by mise firmy měl být vždy v písemné podobě. Takový dokument by měl vždy obsahovat následující informace:

- Popsat firmu, oblast podnikání a čeho se snaží společnost dosáhnout
- Na tvorbě mise by se měli podílet všichni členové organizace, chce-li podnik, aby byla mise efektivní
- Správně zformulovaná mise by měla mít maximálně 4 věty
- Společnost by se měla vyhnout samochvále. V žádném případě by o sobě neměla tvrdit, jak je úžasná
- Pro srovnání by se měla společnost seznámit s dokumenty jiných firem, ovšem neměla by se je snažit pouze kopírovat

Z formulované vize poté vychází i formulace mise a cílů podniku. Dedouchová (2001, s. 5) celý tento proces formulací vize, mise a cílů nazývá proces formulace strategie.

Poslední fází strategického řízení je tvorba taktiky. Foret (2011, s. 27) definuje pojmy strategie a taktika takto:

- Strategie – cílem strategie je zodpovědět otázku „jakým způsobem chceme cíle dosáhnout“
- Taktika – stanovuje specifické kroky „jak přesně budeme konkrétní cíl realizovat“

Grünwald a Holečková (2007, s. 234) popisují 3 základní druhy strategií:

- Strategie expanze – hlavním cílem této strategie je růst tržního podílu a pronikání na nové trhy.
- Strategie útlumu – tuto strategii podnik volí, pokud se mu nedaří plnit vytýčené cíle. Následkem této strategie dochází k poklesu tržního podílu.
- Stabilní strategie – v situaci, kdy je firma relativně úspěšná. Vedení podniku se může rozhodnout držet stabilní tržní podíl, neboť je to pohodlnější a méně riskantní strategie.

Fotr a kol. (2012, s. 25) dodává, že úspěch jakékoli strategie závisí na jejím přijetí zaměstnanci podniku. Je nezbytné, aby zaměstnanci vyznávali stejné hodnoty a měli snahu dosahovat vytýčených cílů. Úspěšná strategie by měla být dostatečně flexibilní, snadno pochopitelná, motivující pro zaměstnance a měla by přispívat k růstu hodnoty podniku.

## 4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší než 1 rok. V praxi nejběžnější délka plánovacího období je 5 let. Ve specifických případech se může sestavovat i na období mnohem delší. Jedná se například o situace, kdy podnik žádá o dlouhodobý úvěr nebo v rámci oceňování podniku. (Marek, 2006, s. 499)

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 770) uvádějí 2 základní rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním:

- Doba užívání aktiv a splatnost závazků – v případě krátkodobého plánování může vedení podniku rozhodovat například o 60i denní bankovní půjčce. V dlouhodobých plánech naopak mohou rozhodovat o investici do 10i letých státních dluhopisů.
- Zvratitelnost rozhodnutí – krátkodobá rozhodnutí lze lehce zvrátit, dlouhodobá nikoli.

Pomocí dlouhodobého plánu dnes činíme rozhodnutí, jejichž efekt se projeví až v budoucnosti. Dlouhodobý plán je součástí strategického plánu podniku a vychází z podnikové strategie. Primárním cílem je růst tržní hodnoty podniku. Plány se sestavují nejčastěji v klouzavé podobě, což znamená že je v pravidelných intervalech aktualizován. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 253-254)

Marek (2006, s. 499) mezi hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánování řadí:

- plánovaný výkaz zisku a ztrát
- plánovaná rozvaha
- plánovaný přehled o peněžních tocích
- plánované rozdělení výsledku hospodaření
- plánovaný propočet daně z příjmu

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 786) popisují tvorbu dlouhodobého finančního plánu ve třech krocích:

1. Prognóza čistých budoucích příjmů přepočtených na současnou hodnotu
2. Prognóza budoucích investic do čistého pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku, které jsou nezbytné k dosažení plánovaných příjmů



3. Sestavení plánované rozvahy, která zahrnuje plánované investice a adekvátní navýšení závazků a vlastního kapitálu k financování těchto investic

## 4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát obsahuje na jedné straně všechny nákladové účty, na druhé straně všechny výnosové účty. Rozdíl nákladů a výnosů nám udává zisk nebo ztrátu, neboli výsledek hospodaření. (Žůrková, 2007, s. 46)

### 4.1.1 Plánované výnosy

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177-178) uvádějí, že u většiny podniků tvoří rozhodující položku výnosů tržby z prodeje výrobků a služeb. Plán tržeb lze sestavovat dvěma způsoby, a to agregovaně nebo desagregovaně. Primárním faktorem zde je množství dostupných informací. S větším množstvím informací můžeme tvořit menší množství odhadů.

Agregovaný přístup projektuje tržby jako jedinou položku ve formě časové řady. Ke stanovení plánovaných tržeb lze využít například:

- Odhady marketingových pracovníků a obchodníků založené na jejich zkušenostech.
- Trendové křivky, které pomocí historických údajů extrapolují budoucí tržby.
- Regresní a korelační analýzy.

Jako zásadní nevýhody agregovaného přístupu uvádějí Růčková a Roubíčková (2012, s. 179) fakt, že nebere v potaz změny externích faktorů, jakými jsou například poptávka nebo vznik nových trhů.

Druhým přístupem je přístup desagregovaný, který je založen na tvorbě následujících časových řad:

- Prodejů individuálních komodit v plánovaném období
- Prodejních cen na domácích a zahraničních trzích v měnách jednotlivých států
- Devizových kurzů zahraničních měn

### 4.1.2 Plánované náklady

Podle Marka (2006, s. 500) se plán nákladů spotřebovaných nákupů dělí na čtyři položky:

- Spotřeba materiálu

- Spotřeba energie
- Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek
- Náklady na prodané zboží

Dále dodává, že kromě nákladů na prodané zboží je nezbytné výše zmíněné náklady dělit na přímé a nepřímé. Přímé jednicové náklady lze naplánovat pomocí plánovaných tržeb a cenové a nákladové kalkulace. Přímé a nepřímé režijní náklady plánujeme pomocí rozpočtu výrobní, odbytové a správní režije.

V oblasti plánování služeb tvoří nejpodstatnější položky opravy a udržování, přepravné, spoje, cestovné, pojistné a ostatní náklady. Při plánování lze vycházet z údajů minulosti, odhadu cenového vývoje nebo rozsahu podnikových aktivit. Významný vliv může mít i podniková strategie outsourcingu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Marek (2006, s. 500) mezi podstatné položky služeb řadí také náklady na reklamu, reprezentaci a nájemné. Dále dodává, že je vhodné i služby rozlišovat na přímé a nepřímé, vyplývá-li to z jejich podstaty.

Plán mzdových nákladů lze podle Marka (2006, s. 501) spočítat jako součin průměrné mzdy v minulém období, požadovaného indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Zbylé položky mzdový nákladů lze stanovit v určitém poměru ke mzdovým nákladům. Dále je vhodné postupovat odlišně u rozdílných profesí, podstatné je členění na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky.

Silniční daň lze snadno spočítat pomocí počtu aut ve vlastnictví, podle výměry pozemků a ceny půdy naplánujeme daň z nemovitostí a stejný princip aplikujeme i u výpočtu ostatních daní a poplatků. (Marek, 2006, s. 501)

Odpisy mohou v některých podnicích tvořit významnou část nákladů. Navíc u odpisů pravidelně roste jejich výše v podnicích. Tento nárůst je způsoben nahrazováním lidské práce stroji. Budoucí výše odpisů závisí na několika faktorech:

- Vyřazování a odprodej existujícího majetku vede ke snižování odpisů
- Investiční strategii podniku – vyšší investice vedou k nárůstu odpisů
- Způsob financování dlouhodobého majetku – finanční leasing snižuje odpisy a naopak zvyšuje náklady na služby, financování pomocí dlouhodobého úvěru

ovlivňuje výši odpisů, neboť úroky z úvěru jsou až do samotného uvedení majetku do užívání součástí pořizovací ceny

Strategie snižování odpisů může vést k negativním výsledkům jako je zastarávání majetku a zhoršení konkurence schopnosti podniku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 185-186)

Výpočet odpisů je vcelku jednoduchý u podniků, které tvoří pravidelné odpisové plány. Pokud tomu tak není, musí podniky plánovat pomocí průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu k vstupním nebo zůstatkovým cenám dlouhodobého majetku. V případě výpočtu pomocí vstupních cen hrozí riziko nadhodnocení celkových odpisů, pokud podnik nebere v potaz již plně odepsaný majetek. U výpočtu pomocí zůstatkových cen naopak hrozí podhodnocení odpisů, neboť při výpočtu odpisů stále stejnou sazbou nemůže být majetek teoreticky nikdy odepsán. Alternativou je proto počítat pomocí průměrné hodnoty odpisů zjištěné z obou výše zmíněných postupů. (Marek, 2006, s. 501)

## 4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha predikuje vývoj majetku a zdrojů financování. Jednodušší metody plánování tvoří hrubší odhady, zatímco komplexnější a časově náročnější metody vedou ke vzniku výrazně přesnějších hodnot. Metody plánování se liší podle toho, zda je možné hodnoty jednotlivých položek odvodit od plánu tržeb. Některé položky aktiv a pasiv mají silné vazby na tržby. S růstem tržeb rostou i:

- Zásoby – větší zásoby materiálu, nedokončené výroby a výrobků
- Pohledávky – při konstantní odběratelské platební morálce
- Některé krátkodobé závazky – vyšší nákupy způsobí růst závazků vůči dodavatelům, vyšší závazky vůči zaměstnancům
- Finanční majetek – nezbytnost zachovat likviditu vzhledem k růstu krátkodobých závazků
- Dlouhodobý hmotný majetek – vlivem rozšiřování výrobní kapacity

Nejvýznamnější metody využívané při plávaní těchto položek se shodují s metodami pro plánování výkazu zisku a ztrát. Metody sdílejí společnou vazbu na tržby, liší se naopak rozdílnou povahou plánovaných položek. Tyto hlavní metody jsou:

- Metoda procentního poměru k tržbám

- Metoda ukazatelů obratu
- Regresní metoda (Růčková, 2019, s. 107)

Dlouhodobý majetek se skládá z dlouhodobého nehmotného, hmotného a finančního majetku. Plán dlouhodobého majetku se odvozuje z plánu investičního a odpisového. Investiční plán obsahuje informace o nově pořízeném majetku, majetku zařazeném do užívání a vyřazeném majetku. Součet zůstatkové ceny majetku ve vlastnictví podniku a ceny nově pořízeného majetku poníženy o součet odpisů nám dává hodnotu dlouhodobého majetku.

Položky oběžných aktiv je nutné plánovat samostatně. Musíme tedy vytvořit plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek, plán zásob a plán krátkodobého finančního majetku. Zásoby se skládají z materiálu, nedokončené výroby a polotovarů, zvířat, zboží a poskytnutých záloh na zásoby. Plánované hodnoty materiálu lze spočítat jako součin požadované doby obratu materiálu a průměrné denní výše spotřeby materiálu, kterou lze odvodit z plánovaného výkazu zisku a ztrát. Stejný postup lze uplatnit i u ostatních položek oběžných aktiv s výjimkou poskytnutých záloh na zásoby.

Časové rozlišení aktiv je položka velice těžko plánovatelná. Ve většině případů se jedná o položku zanedbatelnou.

Plán vlastního kapitálu je ovlivněn především plánovaným výsledkem hospodaření, plánovaným rozdělením výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých finančních zdrojů.

Cizí zdroje tvoří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry. Plánovaná hodnota rezerv vychází z plánu tvorby rezerv v plánovaném výkazu zisku a ztrát. Dlouhodobé závazky jsou ve většině podniků zanedbatelná položka, proto se plánují podle konkrétních případů. Krátkodobé závazky tvoří závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Jejich hodnotu lze spočítat jako součin požadované doby splatnosti krátkodobých závazků a průměrné výše denních tržeb, popřípadě nákladů.

Časové rozlišení pasiv je stejně jako v případě aktiv těžce předvídatelné a většinou zanedbatelné. (Marek, 2006, s. 503-504)

### 4.3 Plán peněžních toků

Šiman a Petera (2010, s. 169) uvádějí dvě metody sestavení plánu peněžních toků:

- Přímá metoda – je založená na plánovaných příjmech a výdajích

- Nepřímá metoda – základem je výsledek hospodaření, který se upravuje v oblastech provozní, finanční a investiční. Plánovaný výsledek hospodaření se snižuje o výnosy, které nejsou příjmem a výdaje, které nejsou nákladem, poté se zvyšuje o příjmy, které nejsou výnosem a náklady, jež nejsou výdajem

#### 4.4 Krátkodobé finanční plánování

Roční plán se typicky rozděluje na čtvrtletí nebo měsíce. Krátkodobé (operativní) plánování by mělo brát v potaz sezónní výkyvy jak na straně poptávky, tak na straně nabídky. Růčková (2019, s. 108) uvádí následující postup krátkodobého plánování:

1. Vymezení nejdůležitějších taktických cílů
2. Zpracování základní varianty plánu
3. Komparace variant s cíli
4. Zpracování další varianty

Podle Žůrkové (2007, s. 37) by měl operativní plán popisovat prováděcí plány a jejich soulad se strategickými cíli podniku, dále by měl uvádět požadované hodnoty zdrojů, včetně pracovní síly a nákladů, předpokládaný výsledek, časový plán a určení zodpovědnosti.

Marek (2006, s. 505, 507) uvádí, že krátkodobý finanční plán se typicky sestavuje ve třech plánovacích horizontech:

- 14denní až měsíční horizont – v tomto horizontu se sledují denní peněžní příjmy a výdaje. Obvykle tento horizont odpovídá splatnosti pohledávek a závazků. Plánované příjmy a výdaje se určují pomocí přijatých a vystavených faktur.
- Čtvrtletní až pololetní horizont – sledují se týdenní nebo měsíční příjmy a výdaje. Pro odhad se používají kauzální vazby mezi plánovanými veličinami.
- Roční horizont – sledují se měsíční nebo čtvrtletní příjmy a výdaje

Tvorba krátkodobého finančního plánu by měla začít prognózou peněžních toků. Prvním krokem by měla být předpověď, zda bude mít podnik v plánovaném období nedostatek nebo přebytek peněz. Druhým krokem pak je rozhodnutí vedení podniku, zda jsou předpovídané nadbytky nebo nedostatky pouze dočasné, nebo trvalé. Trvalé deficity nebo nadbytky se promítnou i do dlouhodobého finančního plánování. (Berk a DeMarzo, 2017, s. 974)

Dle Růčkové (2019, s. 109-110) by měl mít krátkodobý plán následující strukturu:

- Plán obratu – dává nám informaci o tom, jaká by byla finanční situace podniku, pokud by se nezměnila jeho vlastní činnost. V analýzách zpracovává informace z minulosti, nejpodstatnější jsou informace o vývoji obratu firmy, trhu a konkurence. Informace analyzující budoucnost vyhodnocují hospodářský vývoj v příštím roce, informují o změnách na trhu, v regionu, dále o změnách u dodavatelů a další.
- Plán provozního kapitálu – provozní kapitál se spočítá jako součet zásob, krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a odečtení závazků z obchodních vztahů a krátkodobých rezerv. Jelikož krátkodobé úvěry plní úlohu vyrovnávací položky plánovaných peněžních toků, jsou z provozního kapitálu vyloučeny.
- Plán nákladů a zisku – plán nákladů sestavujeme od nejpodstatnějších položek jako jsou náklady na prodané zboží nebo osobní náklady. Plán zisku srovnává plánované náklady a výnosy, Existují 2 základní přístupy k tvorbě plánu zisku. Věcný přístup (neboli metoda celkových nákladů) dělí náklady na nákladové druhy. Druhým přístupem je přístup funkční (neboli metoda nákladů na obrat), který rozlišuje plánovaný zisk podle funkcí v podniku na výrobu, prodej a správu.
- Plán provozního cash flow – prognózuje finanční stav provozní činnosti. Primárním cílem je zajištění likvidity podniku. Kromě krátkodobého a dlouhodobého časového horizontu se zpracovává taky na bezprostřední časový horizont, který zajišťuje adekvátní hotovost v pokladně.
- Plánovaná rozvaha – sestavuje se ve zkrácené podobě rozvahy, která některé položky pouze sumarizuje a vynechává pro podnik nepodstatné položky.

Základními cíli, které si podnik stanovuje při tvorbě krátkodobého plánu jsou:

- Cíle obratové
- Cíle ziskové
- Cíle zachování likvidity (Růčková, 2019, s. 108)

#### **4.5 Kontrola finančního plánu**

Dle Žůrkové (2007, s. 42) musí být každý plán měřitelný ze dvou hledisek:

- Finančně – každý individuální plán musí mít měřitelný výsledek

- Časově – výsledek musí být omezen časově

Žůrková (2007, s. 43) dále dodává, že jakýkoli plán může být efektivní pouze při existenci zpětné vazby. Systém plánování musí obsahovat i systém pro měření odchylek a tyto odchylky musí být stanovovány periodicky a s dostatečnou četností v čase.

Kislingerová (2010, s. 374) rozlišuje dva základní typy odchylek:

- Krátkodobé – vznikají většinou podceněním určitých fází plánování
- Dlouhodobé – vznikají následkem chybné strategie

Smyslem zpětné vazby je zachycení odchylek, dopředná vazba má naopak zajistit, aby se neopakovaly. Je nezbytné si uvědomit, že jakékoli odchylky, včetně těch pozitivních, jsou také odchylky a měly být předem plánovány a odhadnuty. Jejich samotná existence může snižovat kvalitu plánu.

Kislingerová (2010, s. 375) uvádí, že podniky by se po provedené kontrole měly primárně zaměřit na odstraňování a prevenci těch významných odchylek, které jsou pro podnik negativní. Menší negativní a pozitivní odchylky, u kterých lze předpokládat jejich pravidelné opakování, by měly být začleněny do budoucích plánů. Velké pozitivní odchylky by se měly v co nejvyšší míře využít. Jak toho lze dosáhnout ovšem závisí na tom, zda tyto odchylky vznikly z vnitropodnikových důvodů, nebo vlivem externích faktorů.

Jako poslední nástroj kontroly Kislingerová (2010, s. 376) uvádí systémy včasné výstrahy. Úkolem těchto systémů je včas informovat vedení podniku, že se začíná odchylovat od plánů. Měly by také určovat odpovědnost za vznik odchylek a určovat, kdo bude rozhodovat o nápravných opatřeních. V poslední řadě je důležité rozlišit, kdy má smysl aplikovat nápravná opatření a nebo kdy je výhodnější dezinvestovat.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Austin Detonator s.r.o. (dále jen Austin) je největším evropským výrobcem průmyslových rozbušek. Společnost je součástí korporace Austin Powder se sídlem ve městě Cleveland, Ohio, USA.

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Austin Detonator s.r.o. vlastní celkem 2 dceřiné společnosti – Austin Detonator Assembly s.r.o. a Austin Detonator Electronics s.r.o.

#### 5.1.1 Mateřská společnost

<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČO:</b>	25689916
<b>Sídlo:</b>	Jasenice 712, 755 01 Vsetín
<b>Předmět podnikání:</b>	Výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin

Společnost Austin Detonator s.r.o. je ze 100 % vlastněna rakouskou společností Austin Europe GmbH, se sídlem 8813 St. Lambrecht, Weissenbach 16, Rakouská republika.

### 5.2 Historie společnosti

Austin zahájil svou činnost 1. ledna 1999, poté co odkoupil výrobu rozbušek společnosti Zbrojovka Vsetín. Výroba průmyslových rozbušek má ve Vsetíně dlouholetou tradici. První rozbuška zde byla vyrobena již v roce 1953, vývoj důlních rozbušek probíhal již od roku 1948. V roce 1985 již společnost vyráběla více než 66 milionů rozbušek ročně. První spolupráce mezi Zbrojovkou Vsetín a Austin Powder Company (dále jen APC) proběhla v roce 1991, kdy byly dodány do USA první rozbušky Coal Mine. O dva roky později vyvinula Zbrojovka na zakázku pro APC nové typy elektrických a neelektrických rozbušek, Spolupráce mezi APC a Zbrojovkou vyvrcholila v roce 1999, kdy APC odkoupila místní výrobu rozbušek a vznikla nová společnost Austin Detonator s.r.o. V následujících letech Austin pokračoval ve vývoji nových typů rozbušek. V roce 2003 zahájil výrobu rozbušek Oil\*Star určených pro těžbu ropy a zemního plynu a o 5 let později zahájil výrobu elektronických rozbušek E\*Star. Ve stejném roce také Austin založil dceřinou společnost Austin Detonator Assembly, ve které zahájil vlastní výrobu detonačních trubiček.

V posledních letech Austin výrazně rozšířil svou výrobní kapacitu díky novým plně automatickým robotizovaným výrobním linkám nebo nové laborační lince v údolí Ráztoka. V roce 2016 také Austin získal 1. místo v soutěži Férový zaměstnavatel aneb genderově orientovaná instituce v kategorii velkých firem.

### 5.3 Produkty a služby

Austin se zaměřuje na výrobu elektrických, neelektrických a elektronických rozbušek. Rozbušky slouží k iniciaci trhavin. Protože trhaviny musí být bezpečné k zacházení, bývají necitlivé vůči okolním vlivům. Rozbušky „nakopávají“ trhaviny k detonaci.

Rozbušky se využívají k těžbě v lomech, kde se typicky těží stavební nerostné suroviny. V povrchových dolech dochází k těžbě rud a kovů. Dále se rozbušky hojně využívají ve stavebnictví v situacích, kdy je podloží příliš tvrdé a nelze jej jednoduše vykopat. Lze je ovšem využít i při stavbě tunelů jako alternativu k razícím štítům TBM (z angl. Tunnel boring machine). Austin také vyrábí speciální rozbušky Oil\*Star k těžbě ropy a zemního plynu. Tyto rozbušky jsou unikátní svou schopností odolat podmínkám vysokých teplot a tlaku, které panují v několika kilometrových vrtech. Další možné využití nacházejí rozbušky v oblasti demolice budov.

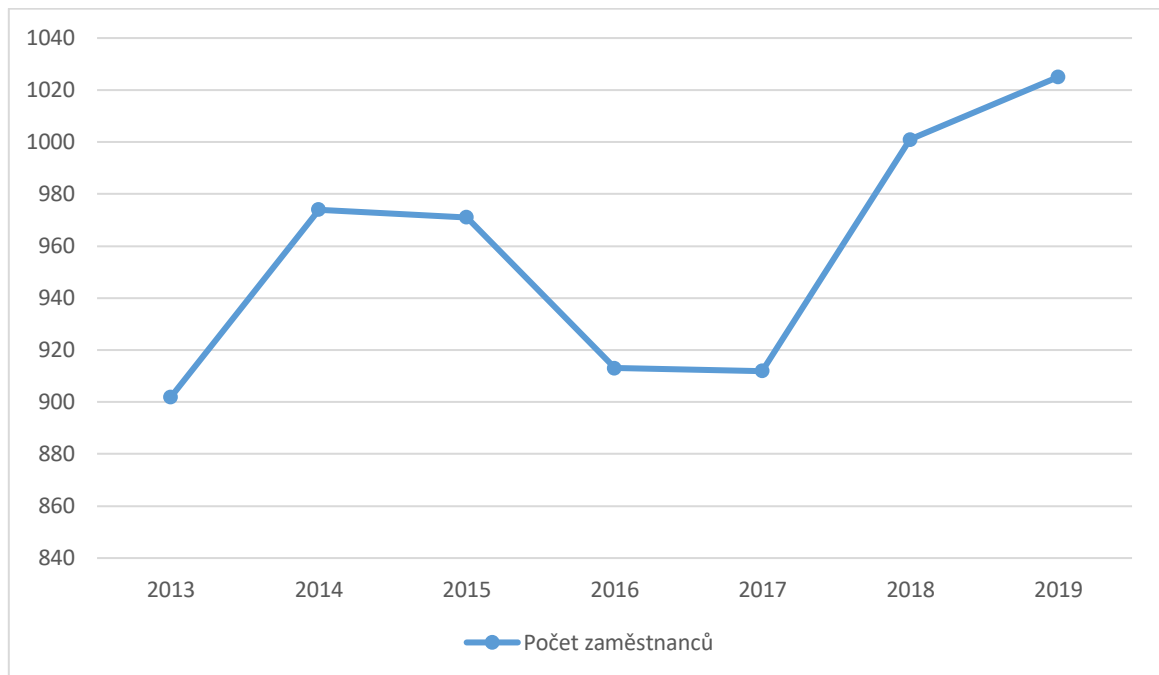
Austin také poskytuje služby v oblasti analýzy, kontroly, modelování a simulací postupů a designů vrtání, virací, přetlaku vzduchu, fragmentací, časování odstřelů a mnoho dalších.

### 5.4 Zaměstnanci

Společnost měla k 31.12.2019 celkem 1025 zaměstnanců, z toho 6 vedoucích zaměstnanců, mezi něž spadají jednatelé, ředitelé a vedoucí zaměstnanci společností konsolidačního celku.

Austin patří dlouhodobě mezi významné zaměstnavatele ve městě Vsetín. Následující graf ukazuje vývoj počtu zaměstnanců v poslední letech.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2019



Zdroj: Časopis zaměstnanců AD Impuls (2019)

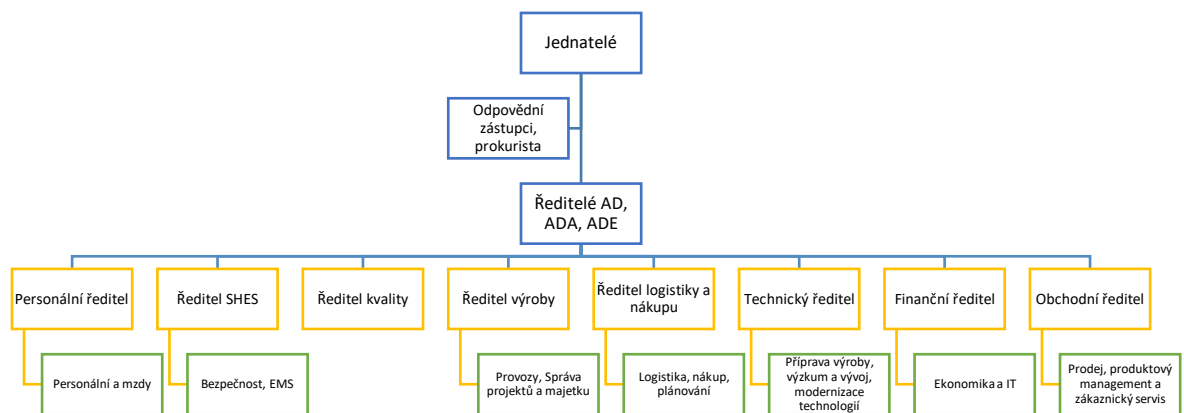
Z bezpečnostních důvodů jsou na zaměstnance společnosti kladeny vysoké nároky. Každý zaměstnanec (včetně administrativních pracovníků) musí před přijetím k zaměstnání projít povinným kurzem zacházení s výbušninami. V tomto kurzu musí zájemci o zaměstnání zvládnout teorii výbušnin, detailní informace o rozbuškách, vnitřní bezpečnosti předpisy o zacházení s výbušninami, veškerou aktuální legislativu o práci s výbušninami, protipožární předpisy a zneškodňování výbušnin. Kurz je zakončen ústní zkouškou s lektory kurzu – pyrotechniky.

Po přijetí jsou zaměstnanci vybaveni antistatickou obuví a antistatickým oblečením se spodním prádlem. Na některých specifických pracovištích je vyžadován i uzemňující náramek.

Nábytek na pracovištích je vybaven elektrostatickou úpravou. Plochy stolů, židle a odkládací plochy jsou elektrostaticky uzemněny. Vzduch je zvlhčován na 40 až 60 %, čímž se zabraňuje tvorbě elektrostatického náboje ve vzduchu. Podlaha každého pracoviště je elektrostaticky vodivá.

## 5.5 Organizační struktura

Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura Austin Detonator s.r.o. (vlastní zpracování)



Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021)

Obrázek 1 zobrazuje organizační strukturu společnosti ve zjednodušené podobě. Společnost má celkem dva jednatele. Dále má společnost 6 odpovědných zástupců pro následující oblasti podnikání:

- Obráběčství
- Výzkum, vývoj, výroba a zpracování výbušnin
- Ničení a zneškodňování výbušnin
- Nákup a prodej výbušnin, skladování výbušnin
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní
- Výroba a prodej nebezpečných chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů

Pod jednatelem se v organizační struktuře nacházejí ředitelé společností Austin Detonator s.r.o., Austin Detonator Assembly s.r.o. a Austin Detonator Electronics s.r.o.

Mateřská společnost je rozdělena na 8 středisek, z nichž každé je vedeno ředitelem. Pod jednotlivá střediska poté spadají specializované útvary.

## 6 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Společnost Austin Detonator s.r.o. se zabývá výrobou průmyslových rozbušek a jejich komponent. Podle klasifikace ekonomických činností CZ NACE se řadí do skupiny 20510 – výroba výbušnin. Společnost se dále zabývá výzkumem a vývojem v oblasti výbušnin, proto ji lze také zařadit do 72192 – Výzkum a vývoj v oblasti technických věd.

Společnost má ovšem poměrně unikátní postavení na trhu, neboť se jedná o jedinou firmu vyrábějící průmyslové rozbušky v České republice. Konkurenci tak má Austin pouze mezinárodní, v EU i mimo ni.

### 6.1 SLEPT analýza

#### 6.1.1 Sociálně-demografické faktory

Při analýze sociálně-demografické oblasti se zaměřím na Zlínský kraj, neboť právě zde společnost podniká.

K 31.12.2019 měl Zlínský kraj 582 555 obyvatel. Počet obyvatel Zlínského kraje každoročně klesá již od roku 1995, s výjimkou let 2007 a 2008. Nepříznivě lze také hodnotit věkové složení populace, neboť je Zlínský kraj druhým nejstarším krajem v ČR.

Nezaměstnanost se ve Zlínském kraji dlouhodobě drží pod celorepublikovým průměrem. Následující tabulka zobrazuje vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých letech.

Tabulka 3 Srovnání nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji

Nezaměstnanost (v %)	2016	2017	2018	2019
Zlínský kraj	4,0	3,6	1,8	2,0
Česká republika	5,2	3,8	3,1	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2021)

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2019 činila 31 707 Kč. V ČR činila pro srovnání ve stejném období 34 903 Kč. Ve Zlínském kraji se průměrná mzda dlouhodobě pohybuje pod průměrem. Ve zmiňovaném období se dokonce jedná o druhou nejnižší mzdu při srovnání s ostatními kraji. (Český statistický úřad, 2021)

### 6.1.2 Legislativní faktory

Legislativními faktory rozumíme zákony, vyhlášky a platné právní předpisy, které ovlivňují činnost podniku, a kterými se musí podnik řídit.

Vzhledem k nebezpečí, které nelze nikdy zcela eliminovat při práci s výbušninami, je Austin nucen se řídit následujícími předpisy a vyhláškami:

- Zákon č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a státní báňské správě
- Vyhláška č. 72/1988 Sb., o používání výbušnin
- Vyhláška č. 327/1992 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a bezpečnosti provozu při výrobě a zpracování výbušnin a odborné způsobilosti pracovníků pro tuto činnost
- Vyhláška č. 102/1994 Sb., o požadavcích k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a bezpečnosti provozu v objektech určených pro výrobu a zpracování výbušnin
- Vyhláška č. 99/1995 Sb., o skladování výbušnin
- Nařízení vlády č. 358/2001 Sb., stanovující technické požadavky na výbušniny pro civilní použití a jejich uvádění na trh
- Zákon č. 83/2013 Sb., o označování a sledovatelnosti výbušnin pro civilní použití
- Nařízení vlády č. 84/2013 Sb., o požadavcích na jednoznačné označování výbušnin pro civilní použití
- Vyhláška č. 123/2014 o bezpečnosti a technických požadavcích na zacházení s pyrotechnickými výrobky

Kromě výše zmíněných jsou dále podstatné:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – zde je nutno zdůraznit § 101-108, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí – vyhlášena pod č. 64/1987 Sb.,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

### 6.1.3 Ekonomické faktory

V této části se budeme zabývat makroekonomickými faktory ovlivňující společnost. Na úvod je důležité zmínit, že Austin Detonator s.r.o. exportuje 98 % všech svých výrobků do celkem 40 zemí světa, z nichž 23 je mimo Evropskou unii.

V posledních letech zažívala Česká republika nejrychlejší růst HDP, který byl zastaven až pandemií nemoci COVID-19. Nejrychleji HDP rostlo v roce 2017, kdy zaznamenalo roční růst 4,6 %.

Tabulka 4 Vývoj HDP v České republice (2016-2019)

	2016	2017	2018	2019
<b>HDP (v mld. Kč)</b>	4712,9	5049,9	5310,3	5647,2
<b>Změna HDP (v %)</b>	2,3	4,6	2,9	2,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz (2021)

Velmi podobný trend zažívala i Evropská unie. Stejně jako ČR zaznamenala EU nejrychlejší růst v roce 2017. Vývoj HDP Evropské unie zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5 Vývoj HDP v Evropské unii (2016-2019)

	2016	2017	2018	2019
<b>HDP (v mil. EUR)</b>	3 753 476	3 919 166	4 035 652	4 180 023
<b>Změna HDP (v %)</b>	-0,03	4,41	2,97	3,58

Zdroj: Vlastní zpracování dle Federal reserve economic data (2021)

Poptávka po produktech společnosti je silně závislá na cenovém vývoji některých komodit, jako jsou železo, ropa nebo zemní plyn. Cena železné rudy začala po roce 2000 výrazně růst a svého vrcholu dosáhla v roce 2011, kdy dosáhla hodnoty 200 USD/t. Poté nastal zlom, cena pravidelně klesala až do roku 2016, kdy cena spadla pod hranici 50 USD/t. Hlavním faktorem pro tento propad byla snížená poptávka Číny, která je největším importérem železa na světě. Od té doby cena pomalým tempem roste, na konci roku 2019 se prodávala za 89 USD/t. (Česká spořitelna, 2020)

Druhou významnou komoditou je ropa. Protože jsou rozbušky typu Oil\*Star jedním z nejprodávanejších produktů společnosti, mohou výkyvy cen ropy silně ovlivnit obrat Austinu. Při extrémně nízkých cenách ropy (kolem 40 USD za barel) Austin téměř zastavuje výrobu tohoto typu rozbušek.

Cena ropy rostla po konci války v Perském zálivu exponenciálně, v červnu roku 2008 dosahovala historické hodnoty 147 USD za barel, ovšem následkem hospodářské krize se cena propadla na pouhých 33 USD o několik měsíců později, v únoru 2009.

Druhý velký krach zažila ropa v roce 2014, kdy země OPEC úmyslně zvyšovaly těžbu a snižovaly cenu ropy. V USA prudce rostla těžba břidlicového plynu, který pro ropu představuje konkurenci. Prudký pokles ceny ropy v roce 2014 měl za cíl vytlačit tuto konkurenci z trhu. Cena ropy v roce 2014 klesla pod 30 USD/barel.

Poslední významný krach cen ropy proběhl v březnu 2020. Saudská Arábie se rozhodla vyhlásit cenovou válku Rusku poté, co Rusko odmítlo na jednání zemí OPEC koordinovaně snižovat těžbu ropy. Toto plánované snížení těžby mělo představovat reakci na pokles poptávky vyvolaný šířením nemoci COVID-19. Následkem koronavirové pandemie netrpěla pouze ropa Brent, ale i americká lehká ropa WTI. Ta zaznamenala pokles cen o více než 300 %. V dubnu 2020 dokonce nastala bezprecedentní situace, kdy cena ropy WTI byla záporných 38 USD. Dodavatelé ropy tak platili odběratelům za odebrání ropy ze skladů.

Poslední významnou komoditou je uhlí. Cena uhlí je určována dvěma hlavními faktory, které působí proti sobě. Prvním faktorem je poptávka rozvíjejících se zemí. Vlivem industrializace a urbanizace dochází k růstu životní úrovně, který následně vede k růstu spotřeby elektřiny, růstu poptávky po uhlí a ceně uhlí. Druhým faktorem tlačícím ceny uhlí dolů je snaha rozvinutějších zemí nahrazovat uhlí čistšími zdroji energie. Jednotlivé vlády vytvářejí limity na maximální produkci CO<sub>2</sub>, čímž se snaží zpomalit globální oteplování.

Tabulka 6 zobrazuje vývoj cen výše zmíněných komodit v letech 2016-2019.

Tabulka 6 Vývoj cen vybraných komodit

Měsíc/rok	12/2016	12/2017	12/2018	12/2019
Ropa Brent (USD/barel)	56,82	66,87	53,80	66,00
Ropa WTI (USD/barel)	49,34	48,95	43,02	53,83



<b>Železná ruda (USD/t)</b>	80,02	72,25	69,16	92,65
<b>Uhlí (Australské, termální) (USD/t)</b>	88,15	100,81	101,37	66,18

Zdroj: Vlastní zpracování dle Indexmundi (2021)

Železná ruda jako jediná komodita neztratila vlivem pandemie koronaviru svou hodnotu. Cena uhlí zažila propad, ze kterého se poměrně rychle vzpamatovala a v lednu 2021 se uhlí prodávalo za 86,83 USD/t. Ceny těchto dvou komodit jsou tak relativně stabilní a málo volatilní. Ropa na druhou stranu je vysoce volatilní. K propadům dochází ve dvou situacích:

1. Globální hospodářské krize (2008, 2020)
2. Cenové války (1985, 2014, 2020)

#### 6.1.4 Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracií s přímou volbou prezidenta. V roce 1999 se připojila do aliance NATO, v roce 2004 pak vstoupila do Evropské unie. Přestože je Česká republika relativně bohatou zemí s otevřenou tržní ekonomikou, nelze politickou situaci označit za stabilní díky poměrně častému střídání premiérů. Současný premiér Andrej Babiš je často kritizován za svůj střet zájmů, a navíc byl vyšetřován pro dotační podvody v kauze Čapí hnízdo. Kromě Andreje Babiše byl ve stejné kauze obviněn i poslanec Jaroslav Faltýnek a 9 dalších osob. Kauzou se nezabývala pouze Policie ČR, ale také Evropský úřad pro boj proti podvodům.

V druhé polovině roku 2019 schválil senát ústavní návrh ústavní žaloby, který pak následně zamítla poslanecká sněmovna. Žaloba se měla týkat 8 bodů, ve kterých měl prezident Miloš Zeman porušit ústavu. Hlavními body žaloby měla být neochota odvolat ministra na základě návrhu premiéra, a to hned ve dvou případech – návrh odvolání ministra financí Andreje Babiše na návrh premiéra Bohuslava Sobotky a návrh odvolání ministra kultury Antonína Staňka na návrh premiéra Andreje Babiše.

Přes politickou nestabilitu zažívala Česká republika v posledních letech silný hospodářský růst. Díky dobrým finančním výsledkům zvýšila v roce 2018 ratingová agentura Fitch Ratings hodnocení úvěrové spolehlivosti ze stupně A+ na AA-. Hodnocení úvěrové spolehlivosti podává investorům informaci o schopnosti splácet dluhy.

Po vypuknutí pandemie koronaviru SARS-COV-2 vyhlásila Česká republika nouzový stav a uzavřela hranice. Následkem pandemie byl schválen pro rok 2021 nejvyšší deficit státního rozpočtu v historii země. Vláda v roce 2021 schválila daňový balíček, který mimo jiné zrušil superhrubou mzdu, což představovalo výpadek příjmů státního rozpočtu v odhadované hodnotě 90 miliard Kč. Původně schválený rozpočet však tento výpadek příjmů nezohledňoval.

### **6.1.5 Technologické faktory**

Společnost pravidelně investuje do výzkumu a vývoje. Náklady na výzkum a vývoj se skládají z mezd technologických pracovníků a investic do moderních zařízení určených k výzkumu. V roce 2015 společnost koupila novou sofistikovanou výbuchovou komoru určenou k testování nových prototypů rozbušek. Co se samotného výzkumu týče, společnost dlouhodobě investuje do výzkumu ekologicky šetrných rozbušek GREEN\*STAR, které mají nulový obsah těžkých kovů.

Společnost také každoročně investuje velké množství prostředků do automatizace a robotizace. V posledních letech společnost investovala do nové robotické smyčkováčky přívodních vodičů elektrických rozbušek, robotické sestavy pro výrobu neelektrických rozbušek, dvou výrobních linek Shock Tube pro výrobu vlastních detonačních trubiček, nebo novou linku pro sestavu komponent pro rozbušky OIL\*STAR.

## **6.2 Porterova analýza pěti sil**

### **6.2.1 Dodavatelé**

Společnost nakupuje velké množství vstupních materiálů, proto se vyjednávací síla dodavatelů liší podle nakupovaného materiálu. Většina materiálů je poměrně univerzálních a lze snadno přejít k jinému dodavateli. Existuje ovšem množství součástek, které nabízí pouze velice úzká skupina dodavatelů. Například k výrobě detonačních trubiček společnost potřebuje plastové součástky, které dlouhou dobu nabízela pouze jediná společnost a neexistoval žádný substitut. Přestože se situace v tomto ohledu značně zlepšila, část dodavatelů má stále silnou vyjednávací schopnost.

### 6.2.2 Odběratelé

Odběratelé Austinu jsou těžební a stavební společnosti. Pouze 2 % výrobků jsou prodány českým odběratelům, zbytek výrobků je exportován odběratelům v Evropské unii, Severní Americe a na blízkém východě.

Přestože Austin nemá žádnou konkurenci v České republice, z globálního hlediska je konkurence velice silná. Navíc díky technologickým pokrokům v oblasti robotizace a automatizace výroby panuje v současnosti situace, ve které výrobní kapacity společností na trhu vysoce převyšují poptávku. Protože víceméně každá firma vyrábí s nevyužitými výrobními kapacitami, jsou vždy připraveny přijmout nové zakázky. Tato situace je pro odběratele extrémně výhodná, neboť jim dává vysokou vyjednávací sílu. Odběratelé mohou požadovat snížení cen pod hrozbou přechodu k novému dodavateli.

### 6.2.3 Stávající konkurence

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, Austin Detonator s.r.o. nemá žádnou konkurenci v České republice, zato má velice silnou konkurenci v zahraničí. Trh s rozbuškami by se dal popsat jako oligopolní, Mezi největší konkurenty patří společnosti Forcit Explosives International, Maxam, Nitroerg, Orica a Davey Bickford. Mezi těmito společnostmi zaujímá Austin poměrně specifické postavení. Všechny výše zmíněné společnosti kromě rozbušek vyrábějí i trhavinu, zatímco Austin Detonator s.r.o. se zabývá pouze výrobou rozbušek. V korporaci Austin Powder se výrobou trhavin v Evropě zabývá převážně rakouská společnost Austin Europe GmbH, která naopak nevyrábí rozbušky.

### 6.2.4 Potenciální konkurence

Riziko vstupu nové konkurence na trh je extrémně nízké, což je dáno velice vysokými náklady na zahájení výroby. Kromě investic do budov a strojů by musely nově vzniklé společnosti vynaložit velké množství peněžních prostředků na zajištění bezpečnosti výroby, školení zaměstnanců, výzkumu a vývoje a získání potřebných certifikací a povolení pro výrobu výbušnin. Proto se jedná o odvětví s velmi vysokými bariérami vstupu.

### 6.2.5 Hrozba substitutů

Rozbušky Austinu se nejvíce využívají ve dvou oblastech – těžba nerostných surovin a stavebnictví.

V oblasti stavebnictví, přesněji v oblasti stavby tunelů, se nejčastěji jako alternativa k rozbuškám využívá mechanického tunelování. Druhou, ovšem výrazně dražší metodou, je zmražení zeminy pomocí tekutého dusíku. Touto metodou byl například postaven tunel ve Vídni společností Porr Tunnelbau GmbH. V oblasti těžby ropy a zemního plynu lze využít mechanického hlubinného vrtání. Při rozhodování, zda je výhodnější využití rozbušek nebo skalních fréz a hlubinných vrtů nejvíce záleží na tvrdosti podloží. Rozbušky jsou výhodnější v případě velmi tvrdých podloží. Z tohoto důvodu neexistuje žádný substitut rozbušek v oblasti těžby nerostných surovin jako železná ruda nebo uhlí.

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole bude provedena finanční analýza společnost Austin Detonator s.r.o. Analýza bude provedena pro období 2016-2019. Následující tabulky zobrazují finanční výkazy společnosti, které budou sloužit jako podklad pro finanční analýzu.

Tabulka 7 Aktiva společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 232 774</b>	<b>1 308 489</b>	<b>1 499 501</b>	<b>1 392 337</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>703 447</b>	<b>684 039</b>	<b>721 707</b>	<b>779 214</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 885	8 657	5 731	9 399
Dlouhodobý hmotný majetek	693 530	675 350	715 944	769 789
Dlouhodobý finanční majetek	32	32	32	26
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>522 928</b>	<b>615 617</b>	<b>769 368</b>	<b>604 901</b>
Zásoby	193 246	230 458	263 782	275 685
Pohledávky	302 354	347 406	433 137	287 942
Peněžní prostředky	27 328	37 753	72 449	41 274
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>6399</b>	<b>8 833</b>	<b>8 426</b>	<b>8 222</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 8 Pasiva společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 232 774</b>	<b>1 308 489</b>	<b>1 499 501</b>	<b>1 392 337</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 044 091</b>	<b>1 078 716</b>	<b>1 146 538</b>	<b>1 154 299</b>
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000
VH minulých let	701 477	674 091	598 716	646 538
VH běžného účetního období	242 614	304 625	447 822	407 761
<b>Cizí kapitál</b>	<b>188 605</b>	<b>229 730</b>	<b>352 959</b>	<b>238 018</b>
Rezervy	3 360	24 044	56 203	19 395
Dlouhodobé závazky	17 812	0	0	0
Krátkodobé závazky	167 433	205 686	296 756	218 623
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>78</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 9 Výkaz zisku a ztrát společnosti

(v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 216 173	1 395 277	1 848 196	1 828 170
II.	Tržby za prodej zboží	27 179	34 323	155 070	75 255
A.	Výkonová spotřeba	492 621	552 852	796 328	727 791
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 222	-38 562	-26 101	-26 432
C.	Aktivace	-704	-658	-272	-1 460
D.	Osobní náklady	399 642	455 357	607 263	608 001
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	63 219	82 980	88 185	89 487
III.	Ostatní provozní výnosy	17 160	24 011	57 234	15 523
F.	Ostatní provozní náklady	21 603	39 038	63 917	25 751
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>280 909</b>	<b>362 604</b>	<b>531 180</b>	<b>495 810</b>
IV.	Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0
G.	Náklady na prodané podíly	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	3 327	2 102	1 510	1 019
J.	Nákladové úroky	126	194	285	429
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 143	192	15 188	2 311
K.	Ostatní finanční náklady	603	38 741	1 091	4 249
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>4 741</b>	<b>-36 641</b>	<b>15 322</b>	<b>-1 348</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>285 650</b>	<b>350 963</b>	<b>546 502</b>	<b>494 462</b>
L.	Daň z příjmů	43 036	21 338	98 680	86 701
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>242 614</b>	<b>304 625</b>	<b>447 822</b>	<b>407 761</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>242 614</b>	<b>304 625</b>	<b>447 822</b>	<b>407 761</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

## 7.1 Analýza absolutních ukazatelů

### 7.1.1 Analýza aktiv

Tabulka 10 zobrazuje vertikální analýzu aktiv. S výjimkou roku 2018 tvořil dlouhodobý majetek více než 50 % aktiv. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek tvoří pouze zanedbatelnou část aktiv. Dlouhodobý majetek je tak tvořen hlavně hmotným majetkem, do kterého patří hlavně budovy, stroje a zařízení. V oběžných aktivech tvoří největší položku pohledávky. Největší část pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů, menší část pak krátkodobé poskytnuté zálohy a poskytnuté zápůjčky. Vzhledem k tomu, že Austin Detonator s.r.o. je výrobní podnik, drží společnost v průměru pouze 3 % svých aktiv v peněžních prostředcích.

Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>57,06 %</b>	<b>52,28 %</b>	<b>48,13 %</b>	<b>55,96 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,80 %	0,66 %	0,38 %	0,68 %
Dlouhodobý hmotný majetek	56,26 %	51,61 %	47,75 %	55,29 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>42,42 %</b>	<b>47,05 %</b>	<b>51,31 %</b>	<b>43,45 %</b>
Zásoby	15,68 %	17,61 %	17,59 %	19,80 %
Pohledávky	24,53 %	26,55 %	28,89 %	20,68 %
Peněžní prostředky	2,22 %	2,89 %	4,83 %	2,96 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,52 %</b>	<b>0,68 %</b>	<b>0,56 %</b>	<b>0,59 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 11 zobrazuje horizontální analýzu aktiv. Společnost nakoupila v roce 2016 novou výrobní halu a výrobní stroje. Proto v následujícím roce odpisy převýšily investice, a celková hodnota dlouhodobého hmotného majetku poklesla o 2,62 %. V následujících letech pak hodnota dlouhodobého hmotného majetku stabilně rostla.

Vývoj na trhu energetických komodit se promítl i do vývoje oběžného majetku. Poptávka po výrobcích společnosti v posledně letech stabilně rostla, a svého vrcholu dosáhla v roce 2018. Souběžně s poptávkou rostla i hodnota zásob a pohledávek. V roce 2019 nastalo snížení poptávky, čímž klesla i hodnota pohledávek. Zásoby mírně vzrostly díky neprodaným zásobám hotových výrobků.

Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Aktiva celkem</b>	<b>6,14 %</b>	<b>14,60 %</b>	<b>-7,15 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-2,76 %</b>	<b>5,51 %</b>	<b>7,97 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-12,42 %	-33,80 %	64,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	-2,62 %	6,01 %	7,52 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	-18,75 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17,73 %</b>	<b>24,98 %</b>	<b>-21,38 %</b>
Zásoby	19,26 %	14,46 %	4,51 %
Pohledávky	14,90 %	24,68 %	-33,52 %
Peněžní prostředky	38,15 %	91,90 %	-43,03 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>38,04 %</b>	<b>-4,61 %</b>	<b>-2,42 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Pro účely srovnání s konkurencí jsem analyzoval společnost Orica Limited, která patří mezi největší světové výrobce výbušnin a trhavin.

Struktura aktiv konkurenční společnosti se výrazně liší poměrem dlouhodobého a oběžného majetku. Zatímco u Austinu dlouhodobá aktiva tvořila zhruba 55 % celkových aktiv, v případě Oricy se tento poměr drží mírně pod 70 %. Hlavním rozdílem ve struktuře spočívá v dlouhodobém nehmotném majetku. Orica investuje v porovnání s ostatními podniky na trhu výrazně více do výzkumu a vývoje, díky čemuž vlastní vysoké množství patentů. V porovnání s Austinem má Orica také výrazně větší hodnotu dlouhodobého finančního majetku, který se skládá primárně z obchodních podílů a cenných papírů.

I u oběžného majetku se nacházejí výrazné rozdíly. Největším je nízká hodnota zásob, která je v porovnání s Austinem méně než poloviční. Menší je také v průměru hodnota pohledávek. Na druhou stranu Orica udržuje vyšší procento peněžních prostředků.

Tabulka 12 Vertikální analýza aktiv konkurence

(v mil. USD)	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>69,45 %</b>	<b>67,50 %</b>	<b>67,72 %</b>	<b>69,62 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	23,64 %	23,24 %	23,70 %	23,17 %
Dlouhodobý hmotný majetek	41,31 %	40,40 %	40,00 %	39,74 %
Dlouhodobý finanční majetek	4,50 %	3,86 %	4,02 %	6,70 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30,55 %</b>	<b>32,50 %</b>	<b>32,28 %</b>	<b>30,38 %</b>



Zásoby	7,85 %	7,93 %	8,75 %	8,06 %
Pohledávky	17,72 %	16,95 %	16,34 %	16,66 %
Peněžní prostředky	4,97 %	7,62 %	7,19 %	5,66 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

Podobně jako v případě Austinu, i Orica zažila největší růst aktiv v roce 2018, a naopak nejmenší růst v roce 2019. Největší výkyvy ve sledovaném období zažívaly peněžní prostředky a dlouhodobý finanční majetek. Tyto položky jsou ovšem v absolutních částkách poměrně zanedbatelné. Nepříznivý vývoj na trhu s energetickými komoditami se projevil i na aktivech Oricy. Zatímco v roce 2018 vzrostla hodnota všech položek aktiv s výjimkou peněžních prostředků, v roce 2019 se tento růst výrazně zpomalil nebo došlo k poklesu. Nejvýznamnější byl pokles zásob o 6,22 %, který v kombinaci s poklesem peněžních prostředků způsobil pokles oběžných aktiv o 4,19 %.

Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv konkurence

(v mil. USD)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2,87 %</b>	<b>5,60 %</b>	<b>1,80 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-0,02 %</b>	<b>5,94 %</b>	<b>4,66 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,15 %	7,67 %	-0,47 %
Dlouhodobý hmotný majetek	0,59 %	4,56 %	1,15 %
Dlouhodobý finanční majetek	-11,78 %	9,92 %	69,79 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>9,43 %</b>	<b>4,90 %</b>	<b>-4,19 %</b>
Zásoby	3,86 %	16,54 %	-6,22 %
Pohledávky	-1,63 %	1,83 %	3,76 %
Peněžní prostředky	57,62 %	-0,39 %	-19,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

### 7.1.2 Analýza pasiv

V tabulce 12 je zobrazena vertikální analýza pasiv. S výjimkou roku 2018 tvořil vlastní kapitál více než 80 % pasiv. Základní kapitál zůstal ve všech sledovaných letech neměnný v absolutní hodnotě 100 000 Kč. Největší položkou vlastního kapitálu je VH minulých let, druhou pak VH běžného období. Společnost využívá strategie minimálního zadlužení, proto cizí kapitál tvoří většinou méně než 20 % pasiv. Hlavní položkou jsou zde krátkodobé závazky, které se skládají ze závazků z obchodních vztahů, závazků vůči zaměstnancům a v malé míře také z operativních leasingů a nájmu. Od roku 2017 společnost neeviduje žádné dlouhodobé závazky. V průměru necelé 2 % pasiv tvoří rezervy. Společnost tvoří pravidelně

rezervy na daň z příjmů, na nevyčerpanou dovolenou a rezervy na reklamaci. V roce 2019 také společnost vytvořila rezervu na jubilea.

Tabulka 14 Vertikální analýza pasiv

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>84,69 %</b>	<b>82,44 %</b>	<b>76,46 %</b>	<b>82,90 %</b>
Základní kapitál	8,11 %	7,64 %	6,67 %	7,18 %
VH minulých let	56,9 %	51,52 %	39,93 %	46,44 %
VH běžného účetního období	19,68 %	23,28 %	29,86 %	29,29 %
<b>Cizí kapitál</b>	<b>15,30 %</b>	<b>17,56 %</b>	<b>23,54 %</b>	<b>17,09 %</b>
Rezervy	0,27 %	1,84 %	3,75 %	1,39 %
Dlouhodobé závazky	1,44 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé závazky	13,58 %	15,72 %	19,79 %	15,70 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,01 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V tabulce 13 byla provedena horizontální analýza pasiv. VH běžného období odráží vývoj tržeb společnosti. Jak již bylo zmíněno, ty dlouhodobě rostly a v roce 2018 společnost dosáhla největších tržeb ve své historii. V roce 2019 pak došlo k jejich poklesu, přestože i tak se jedná o druhé nejvyšší tržby v historii společnosti. V letech 2018 a 2017 poklesl VH minulých let vlivem vysokých investic. Krátkodobé závazky rostly v letech 2017 a 2018. V roce 2017 lze tento nárůst vysvětlit růstem závazků z obchodních vztahů díky rostoucí poptávce po výrobcích firmy. V roce 2018 vzrostly závazky ještě výrazněji, neboť se i značně zvýšil počet zaměstnanců. V roce 2018 společnost evidovala 1005 zaměstnanců, zatímco v roce 2017 to bylo pouze 891.

Tabulka 15 Horizontální analýza pasiv

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Pasiva celkem</b>	<b>6,14 %</b>	<b>14,60 %</b>	<b>-7,15 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3,32 %</b>	<b>6,29 %</b>	<b>0,68 %</b>
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %
VH minulých let	-3,90 %	-11,18 %	7,99 %
VH běžného účetního období	25,56 %	47,01 %	-8,95 %
<b>Cizí kapitál</b>	<b>21,80 %</b>	<b>53,64 %</b>	<b>-32,56 %</b>
Rezervy	615,60 %	133,75 %	-65,49 %

Dlouhodobé závazky	-100,00 %	-	-
Krátkodobé závazky	22,85 %	44,28 %	-26,33 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-44,87 %</b>	<b>-90,70 %</b>	<b>400,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V porovnání s konkurencí je již na první pohled zřejmý rozdílný přístup k cizímu kapitálu. Zatímco v případě Austinu tvořil cizí kapitál zhruba 20 % pasiv, v případě Oricy se jedná o necelých 60 %. Zásadním rozdílem jsou dlouhodobé závazky, které tvoří primárně bankovní úvěry. Ty samy o sobě tvoří více než třetinu pasiv. Krátkodobé závazky jsou vyšší pouze minimálně, taktéž vlivem krátkodobých úvěrů. Struktura vlastního kapitálu je taktéž drasticky odlišná. Největší položkou vlastního kapitálu, je základní kapitál, neboť Orica je akciovou společností. Naopak výsledek hospodaření běžného období představuje nejmenší položku pasiv. Zatímco pro Austin je výsledek hospodaření primárním zdrojem financování, Orica více spoléhá na bankovní úvěry a cizí kapitál.

Tabulka 16 Vertikální analýza pasiv konkurence

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>42,21 %</b>	<b>43,67 %</b>	<b>41,42 %</b>	<b>41,47 %</b>
Základní kapitál	23,30 %	22,17 %	24,23 %	25,10 %
VH minulých let	13,51 %	15,56 %	17,68 %	12,93 %
VH běžného účetního období	5,40 %	5,94 %	-0,49 %	3,44 %
<b>Cizí kapitál</b>	<b>57,79 %</b>	<b>56,33 %</b>	<b>58,58 %</b>	<b>58,53 %</b>
Rezervy	7,41 %	8,33 %	6,13 %	4,98 %
Dlouhodobé závazky	33,69 %	37,20 %	36,08 %	36,11 %
Krátkodobé závazky	24,12 %	19,12 %	22,50 %	22,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

Orica vykazovala kladný výsledek hospodaření ve všech letech kromě roku 2018, kdy vykázala malou ztrátu. Tržby v tomto roce byly sice vyšší než v roce předchozím, společnosti ovšem nečekaně vzrostly náklady způsobené technickými problémy v továrnách ve městech Yarwun, Kooragang a Burrup. První dvě zmíněné továrny musely být dočasně uzavřeny kvůli opravám a továrna ve městě Burrup byla znovu otevřena až v roce 2020. Ztráta v roce 2018 se projevila v poklesu VH minulých let v roce 2019. V roce 2019 pak společnost opět vykazovala zisk. Krátkodobé závazky v roce 2017 výrazně poklesly a v následujícím roce opět narostly. Díky tomu cizí kapitál v roce 2017 vzrostl pouze o 0,26

%, a v roce 2018 téměř o 10 %. V roce 2019 zůstala hodnota cizího kapitálu téměř beze změn.

Tabulka 17 Horizontální analýza pasiv konkurence

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2,87 %</b>	<b>5,60 %</b>	<b>1,80 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6,44 %</b>	<b>0,16 %</b>	<b>1,92 %</b>
Základní kapitál	-2,13 %	15,41 %	5,47 %
VH minulých let	18,52 %	19,98 %	-25,57 %
VH běžného účetního období	13,20 %	-108,68 %	617,14 %
<b>Cizí kapitál</b>	<b>0,26 %</b>	<b>9,81 %</b>	<b>1,72 %</b>
Rezervy	15,54 %	-22,30 %	-17,31 %
Dlouhodobé závazky	13,59 %	2,42 %	1,90 %
Krátkodobé závazky	-18,48 %	24,29 %	1,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

### 7.1.3 Analýza výnosů

Austin Detonator s.r.o. je výrobní podnik, proto tržby z prodeje výrobků tvoří zhruba 95 % všech výnosů. Výjimkou byl rok 2018, kdy tržby z prodeje zboží vzrostly na 7,47 %, čímž tržby z prodeje výrobků klesly na 88,98 %.

Tabulka 18 Vertikální analýza výnosů

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>96,07 %</b>	<b>95,84 %</b>	<b>88,98 %</b>	<b>95,10 %</b>
Tržby za prodej zboží	2,15 %	2,36 %	7,47 %	3,91 %
Ostatní provozní výnosy	1,36 %	1,65 %	2,76 %	0,81 %
Výnosy z DFM – podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výnosové úroky	0,26 %	0,14 %	0,07 %	0,05 %
Ostatní finanční výnosy	0,17 %	0,01 %	0,73 %	0,12 %
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tržby společnosti pravidelně rostly od roku 2016 až do roku 2018, kdy dosáhly nejvyšších hodnot. V roce 2019 pak klesly o 1,08 %. Nejvyšší růst v roce 2018 zaznamenaly ostatní finanční výnosy, ovšem v absolutních hodnotách se stále jedná o zcela zanedbatelné částky.

Tabulka 19 Horizontální analýza výnosů

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>14,73 %</b>	<b>32,46 %</b>	<b>-1,08 %</b>
Tržby za prodej zboží	26,28 %	351,80 %	-51,47 %
Ostatní provozní výnosy	39,92 %	138,37 %	-72,88 %
Výnosy z DFM – podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výnosové úroky	-36,82 %	-28,16 %	-32,52 %
Ostatní finanční výnosy	-91,04 %	7810,42 %	-84,78 %
<b>Výnosy celkem</b>	<b>15,00 %</b>	<b>42,67 %</b>	<b>-7,46 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Výnosy konkurenční Oricy se stejně jako v případě Austinu skládají téměř výhradně z prodejů výrobků. Ostatní provozní a finanční výnosy tvoří pouze zanedbatelnou část výnosů, což je typické pro výrobní podniky.

Tabulka 20 Vertikální analýza výnosů konkurence

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>97,45 %</b>	<b>97,73 %</b>	<b>97,85 %</b>	<b>97,45 %</b>
Ostatní provozní výnosy	1,97 %	1,73 %	1,13 %	1,72 %
Ostatní finanční výnosy	0,57 %	0,54 %	1,02 %	0,83 %
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

Orica zažila v roce 2017 mírný pokles tržeb z prodeje výrobků, v následujících letech pak tyto tržby stabilně rostly. Ostatní provozní a finanční výnosy zažívaly silné výkyvy, v roce 2018 dokonce se finanční výnosy zdvojnásobily v porovnání s rokem předchozím. V absolutních částkách se ovšem jedná o relativně bezvýznamné částky.

Tabulka 21 Horizontální analýza výnosů konkurence

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>-1,02 %</b>	<b>6,65 %</b>	<b>9,38 %</b>
Ostatní provozní výnosy	-13,59 %	-30,34 %	67,74 %
Ostatní finanční výnosy	-6,67 %	100,00 %	-10,71 %
<b>Výnosy celkem</b>	<b>-1,30 %</b>	<b>6,52 %</b>	<b>9,83 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

### 7.1.4 Analýza nákladů

Nejvyšší položkou nákladů je výkonová spotřeba, která tvoří zhruba 50 % všech nákladů. Druhou nejvyšší položkou tvořící zhruba 40 % nákladů jsou osobní náklady. Toto rozložení nákladů je pro výrobní podniky poměrně běžné.

Tabulka 22 Vertikální analýza nákladů

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>50,25 %</b>	<b>48,93 %</b>	<b>52,02 %</b>	<b>50,97 %</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,33 %	-3,41 %	-1,71 %	-1,85 %
Aktivace	-0,07 %	-0,06 %	-0,02 %	-0,10 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>40,77 %</b>	<b>40,30 %</b>	<b>39,67 %</b>	<b>42,58 %</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6,45 %	7,34 %	5,76 %	6,27 %
Ostatní provozní náklady	2,20 %	3,45 %	4,18 %	1,80 %
Náklady na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Nákladové úroky	0,01 %	0,02 %	0,02 %	0,03 %
Ostatní finanční náklady	0,06 %	3,43 %	0,07 %	0,30 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Náklady společnosti se vyvíjely podobně jako výnosy. Největší nárůst nákladů společnost zaznamenala v roce 2018, kdy osobní náklady vzrostly o 1/3, výkonová spotřeba pak o více než 44 %. V roce 2019 společnost méně vyráběla, proto výkonová spotřeba klesla o 8,61 %. Společnost se ovšem rozhodla i přes pokles tržeb nepropouštět zaměstnance. Osobní náklady tak zůstaly téměř nezměněné.

Tabulka 23 Horizontální analýza nákladů

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>12,23 %</b>	<b>44,04 %</b>	<b>-8,61 %</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1296,83 %	-32,31 %	1,27 %
Aktivace	-6,53 %	-58,66 %	436,76 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>13,94 %</b>	<b>33,36 %</b>	<b>0,12 %</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	31,26 %	6,27 %	1,48 %
Ostatní provozní náklady	80,71 %	63,73 %	-59,71 %
Náklady na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Nákladové úroky	53,97 %	46,91 %	50,53 %
Ostatní finanční náklady	6324,71 %	-97,18 %	289,46 %

<b>Náklady celkem</b>	<b>15,26 %</b>	<b>35,47 %</b>	<b>-6,72 %</b>
-----------------------	----------------	----------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

I v případě Oricy tvoří největší položku výkonová spotřeba, která se podílí na celkových nákladech více než ze 3/5. Druhou největší položkou jsou osobní náklady, které tvoří více než 20 % celkových nákladů. V porovnání s Austinem má tak Orica vyšší výkonovou spotřebu a nižší osobní náklady, což lze vysvětlit větším důrazem na automatizaci a robotizaci výroby. Třetí největší položkou nákladů jsou úpravy hodnot v provozní oblasti, které tvoří primárně odpisy dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 24 Vertikální analýza nákladů konkurence

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>65,82 %</b>	<b>66,57 %</b>	<b>61,14 %</b>	<b>63,50 %</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>23,38 %</b>	<b>22,90 %</b>	<b>22,06 %</b>	<b>22,43 %</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6,12 %	5,69 %	9,16 %	8,23 %
Ostatní provozní náklady	2,23 %	2,68 %	4,34 %	3,03 %
Ostatní finanční náklady	2,44 %	2,16 %	3,30 %	2,80 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

Výkonová spotřeba a osobní náklady mírně klesly v roce 2017, v následující letech opět rostly. Svým vývojem tak kopírují vývoj tržeb z prodaných výrobků a služeb. Úpravy hodnot v provozní oblasti, ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady zaznamenaly v roce 2018 výrazný nárůst o více než 80 %. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, Orica byla nucena neplánovaně z technických důvodů dočasně uzavřít tři své továrny. Ve dvou továrnách došlo pouze k opravám a uzávěrka tak netrvala příliš dlouho. V třetí továrně na výrobu dusičnanu amonného musely být ovšem provedeny trvalé úpravy, následkem čehož byla továrna zavřena až do roku 2020. Společnost musela zaplatit i vysoké environmentální poplatky a pokuty. Díky takto neplánovaně vysokým nákladům vykázala společnost v roce 2018 ztrátu, přestože tržby v porovnání s předchozím rokem vzrostly o více než 6 %.

Tabulka 25 Horizontální analýza nákladů konkurence

(v tis. Kč)	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-0,62 %</b>	<b>7,50 %</b>	<b>9,68 %</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>-3,75 %</b>	<b>12,75 %</b>	<b>7,34 %</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-8,74 %	88,51 %	-5,08 %
Ostatní provozní náklady	18,27 %	89,43 %	-26,18 %

Ostatní finanční náklady	-13,16 %	78,79 %	-10,17 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>-1,73 %</b>	<b>17,04 %</b>	<b>5,60 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited

## 7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této diplomové práci se budu zabývat pouze jediným rozdílovým ukazatelem, a to čistým pracovním kapitálem.

### 7.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál společnosti Austin Detonator s.r.o. je zobrazen v tabulce 26. Čistý pracovní kapitál je v každém sledovaném roce kladný, což znamená, že hodnota oběžných aktiv převyšuje hodnotu krátkodobých závazků. Společnost tak udržuje „finanční polštář“, krátkodobé závazky jsou v plné výši kryty krátkodobými aktivy a lze tak říci, že společnost dodržuje zlaté pravidlo financování. Čistý pracovní kapitál společnosti rostl až do roku 2018, v roce následujícím pak došlo k jeho poklesu, neboť pokles oběžných aktiv byl vyšší než pokles krátkodobých závazků.

Tabulka 26 Čistý pracovní kapitál společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2018
Oběžná aktiva	522 928	615 617	769 368	604 901
Krátkodobé závazky	167 433	205 686	296 756	218 623
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>355 495</b>	<b>409 931</b>	<b>472 612</b>	<b>386 278</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Čistý pracovní kapitál společnosti Orica limited je zobrazen v tabulce 27. I tato společnost udržuje kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Přesto lze říci, že hodnoty čistého pracovního kapitálu Oricy jsou relativně menší, neboť má vyšší hodnoty krátkodobých závazků relativně k hodnotám oběžných aktiv.

Tabulka 27 Čistý pracovní kapitál konkurence

(v mil. USD)	2016	2017	2018	2018
Oběžná aktiva	2015	2205	2313	2216
Krátkodobé závazky	1591	1297	1612	1635
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>424</b>	<b>908</b>	<b>701</b>	<b>581</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Orica Limited



### 7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi nejdůležitější části finanční analýzy. V této kapitole budu analyzovat ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

#### 7.3.1 Analýza rentability

Tabulka 28 Ukazatele rentability podniku a konkurence

	2016		2017		2018		2019	
	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica
<b>ROS</b>	19,51 %	6,99 %	21,31 %	8,00 %	22,35 %	-0,65 %	21,42 %	4,27 %
<b>ROE</b>	23,24 %	12,79 %	28,24 %	13,60 %	39,06 %	-1,18 %	35,33 %	8,30 %
<b>ROA</b>	19,68 %	5,40 %	23,28 %	5,94 %	29,86 %	-0,49 %	29,29 %	3,44 %
<b>ROCE</b>	22,77 %	7,11 %	27,62 %	7,34 %	37,23 %	-0,36 %	34,74 %	4,44 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností

Z analýzy rentability lze vidět, že společnost je dlouhodobě zisková. Všechny ukazatele měly až do roku 2018 rostoucí tendenci. K poklesu došlo až v roce 2019 vlivem poklesu tržeb. Přesto pokles rentability tržeb a aktiv byl téměř zanedbatelný. Nejvýraznější pokles byl v případě rentability vlastního kapitálu, neboť v roce 2019 vzrostla hodnota vlastního kapitálu i přes pokles tržeb.

I konkurenční podnik Orica Limited je dlouhodobě ziskový. Výjimkou zde byl rok 2018, kdy se společnost ocitla ve ztrátě. Nejvyšších hodnot všech ukazatelů dosahovala v roce 2017, v roce 2019 pak i přes dosažený zisk hodnoty rentability nedosáhly na úroveň z roku 2017. Austin ovšem dosahuje několika násobně větších hodnot, v případě ROA v roce 2019 je hodnota Austinu téměř devětkrát větší. Tento rozdíl může být vysvětlen několika faktory. Tím první je fakt, že kromě rozbušek vyrábí Orica i trhaviny, které kladou jiné požadavky na výši dlouhodobého hmotného majetku. Druhým faktorem je vyšší zaměření Oricy na robotizaci a automatizaci výroby, díky čemuž má v relativním srovnání s Austinem vyšší hodnotu dlouhodobého majetku na úkor zaměstnanců. Austin dobrovolně zaměstnává zaměstnance i na pozicích, které lze nahradit stroji, proto má i relativně vyšší hodnotu celkových aktiv.

#### 7.3.2 Analýza likvidity

Tabulka 29 Ukazatele likvidity společnosti a konkurence

	2016	2017	2018	2019
--	------	------	------	------

	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica
<b>Běžná likvidita</b>	3,12	1,27	2,99	1,70	2,59	1,43	2,77	1,36
<b>Pohotová likvidita</b>	1,97	0,94	1,87	1,29	1,70	1,05	1,51	1,00
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,16	0,21	0,18	0,40	0,24	0,32	0,19	0,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností

Hodnota běžné likvidity ukazuje, kolikrát by byl podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky, kdyby přeměnil oběžná aktiva na hotovostní peníze. Minimální doporučená hodnota je zhruba 1,5, naopak maximální doporučená je 2,5. Z tabulky 29 lze vidět, že Austin každoročně překračuje maximální doporučenou hodnotu. Nejblíže jí je v roce 2018, kdy má hodnotu 2,59. Příliš vysoká hodnota likvidity poukazuje na neefektivní využívání zdrojů a snižuje rentabilitu podniku. Konkurenční Orica se naopak pohybuje pod minimální doporučenou hranicí, kromě roku 2017. Nízká hodnota likvidity značí, že podnik hradí krátkodobé závazky z dlouhodobých zdrojů.

Pohotová likvidita snižuje oběžná aktiva o nelikvidní zásoby. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1-1,5. I zde Austin každý rok poměrně značně převyšuje doporučené hodnoty. Výjimkou je rok 2019, kdy dosahuje pohotové likvidity 1,51. Orica se pohybovala v doporučených hodnotách ve všech letech s výjimkou roku 2016. V roce 2019 se ovšem pohybovala na spodní hranici doporučeného intervalu.

Nejpřísnějším ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita, jejíž hodnoty by se měly pohybovat v intervalu 0,2-0,5. Podniky, jejichž pohotová likvidita je vyšší než 0,5, drží příliš velké množství peněžních prostředků. Naopak podniky s pohotovou likviditou nižší než 0,2 se mohou dostat do problémů se solventností. Austin je na tom v tomto ohledu podstatě hůře než Orica, neboť se v doporučeném intervalu pohyboval pouze v roce 2018. Ve zbylých letech se pohyboval pod spodní hranicí 0,2. Orica se držela v doporučeném intervalu ve všech sledovaných letech.

### 7.3.3 Analýza aktivity

Tabulka 30 Ukazatele aktivity společnosti a konkurence

	2016	2017	2018	2019

	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica
<b>Obrat aktiv</b>	1,01	0,77	1,09	0,74	1,34	0,75	1,37	0,81
<b>Doba obratu zásob</b>	56,73	37,14	58,84	38,97	48,06	42,59	52,87	36,51
<b>Doba obratu pohledávek</b>	88,76	83,81	88,70	83,30	78,92	79,53	55,22	75,45
<b>Doba obratu závazků</b>	49,15	114,07	52,51	93,95	54,07	109,49	41,92	101,53

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností

Tabulka 30 zobrazuje ukazatele aktivity společností Austin a Orica. Prvním vybraným ukazatelem je obrat aktiv, který nám dává informaci o tom, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Obecně se jako minimální doporučená hodnota udává 1, neboť ta signalizuje, že z každé 1 Kč aktiv podnik získá 1 Kč tržeb. Žádná horní hranice tohoto ukazatele stanovena není, proto platí, že čím vyšší je hodnota obratu aktiv, tím lépe. Austin se pohybuje nad minimální hranicí každý rok, což lze hodnotit velmi pozitivně. Kladný je i každoroční rostoucí trend. Orica na spodní hranici nedosahuje v žádném sledovaném roce, pohybuje se spíše pod hodnotou 0,8. Austin tedy využívá svá aktiva efektivněji než Orica.

Doba obratu zásob říká, kolik dní jsou průměrně zásoby drženy v podniku, než dojde k jejich spotřebě. Čím nižší je tedy hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Orica v tomto srovnání vychází lépe, neboť se jí daří držet hodnotu doby obratu zásob průměrně menší než 40 dní. Doba obratu zásob Austinu je naopak téměř o 20 dní delší. Výjimkou byl pouze rok 2018.

Doba obratu pohledávek a závazků je ovlivněna mnoha faktory, primárně ale oblastí podnikání. Vždy by ale měly být tyto ukazatele porovnány mezi sebou. V ideálním případě by doba obratu závazků měla být zhruba stejná, jako doba obratu pohledávek. Jak je ale z provedené analýzy vidět, toto pravidlo neplatí ani pro jednu společnost. V případě Austinu doba obratu pohledávek je výrazně vyšší než doba obratu závazků. Společnost tak splácí své závazky rychleji než její odběratelé. Zde je ovšem nutné podotknout, že velkou část pohledávek (zhruba 30 – 40 %) tvoří krátkodobé půjčky a vystavené faktury jiným společnostem ve skupině Austin Powder Company. Pro tyto pohledávky je typická výrazně delší doba splatnosti, než u faktur vystavených ostatním společnostem. Doba obratu pohledávek je díky tomu výrazně vyšší. U Oricy je situace přesně opačná. Doba obratu pohledávek je výrazně nižší než doba obratu závazků. Lze si všimnout, že doba obratu

pohledávek je u obou společností velice podobná, což můžeme vysvětlit tím, že obě společnosti často dodávají své výrobky stejným odběratelům. Protože jsou hlavními odběrateli mezinárodní těžařské a stavební společnosti, jedná se o trh s vysokými bariérami vstupu, čímž se snižuje množství potenciálních odběratelů.

### 7.3.4 Analýza zadluženosti

Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti společnosti a konkurence

	2016		2017		2018		2019	
	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica	Austin	Orica
<b>Věřitelské riziko</b>	15,30 %	57,79 %	17,56 %	56,33 %	23,54 %	58,58 %	17,09 %	58,53 %
<b>Míra zadluženosti</b>	18,06 %	136,93 %	21,30 %	128,98 %	30,78 %	141,41 %	20,62 %	141,12 %
<b>Krytí dlouhodobého majetku VK</b>	1,48	0,61	1,58	0,65	1,59	0,61	1,48	0,60

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností

Hodnoty věřitelského rizika by se podle většiny autorů měly pohybovat v rozmezí 30-60 %. Jak lze vidět v tabulce 31, Austin nikdy nedosahuje těchto hodnot. Nejblíže jim je v roce 2018, kdy je hodnota věřitelského rizika 23,54 %. Nízké hodnoty jsou způsobeny tím, že podnik svou činnost financuje téměř výhradně z vlastních zdrojů. V roce 2019 neměl žádný bankovní úvěr. Na jednu stranu je díky tomu společnost důvěryhodná pro banky, v případě potřeby úvěru by jej měla získat poměrně snadno. Na druhou stranu vyvstává otázka, zda by nebylo vhodné využít nízkých úroků a více investovat do rozšiřování výroby. Konkurenční Orica tohoto využívá pravidelně, proto se také drží mírně pod horní hranici 60 %.

Míra zadluženosti je dalším ukazatelem zadluženosti a představuje jeden z klíčových faktorů pro banky při snaze získat úvěr. Názory na „ideální“ hodnotu se liší, ovšem obecně lze říci, že maximální hodnota by neměla přesahovat 150 %. Austin se pohybuje kolem hodnoty 20 %. Výjimkou je opět rok 2018, neboť v tomto roce došlo k nárůstu krátkodobých závazků. Orica má míru zadluženosti relativně vysokou, zhruba 140 %. Nepřesahuje tak maximální doporučenou hladinu, ale jistý dopad na získávání nových úvěrů se zde dá očekávat.

Posledním vybraným ukazatelem je krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. Zde se jako doporučená hodnota udává hodnota kolem 1. Hodnoty vyšší než 1 indikují snahu o

finanční stabilitu na úkor efektivnosti podnikatelského procesu. I v tomto ukazateli lze vidět odlišné strategie Austinu a Oricy. Zatímco v případě Austinu se hodnota tohoto ukazatele pohybuje kolem 1,5, Orica se pohybuje pouze kolem hodnot 0,6.

## 7.4 Souhrnné ukazatele

### 7.4.1 Altmanovo Z-skóre

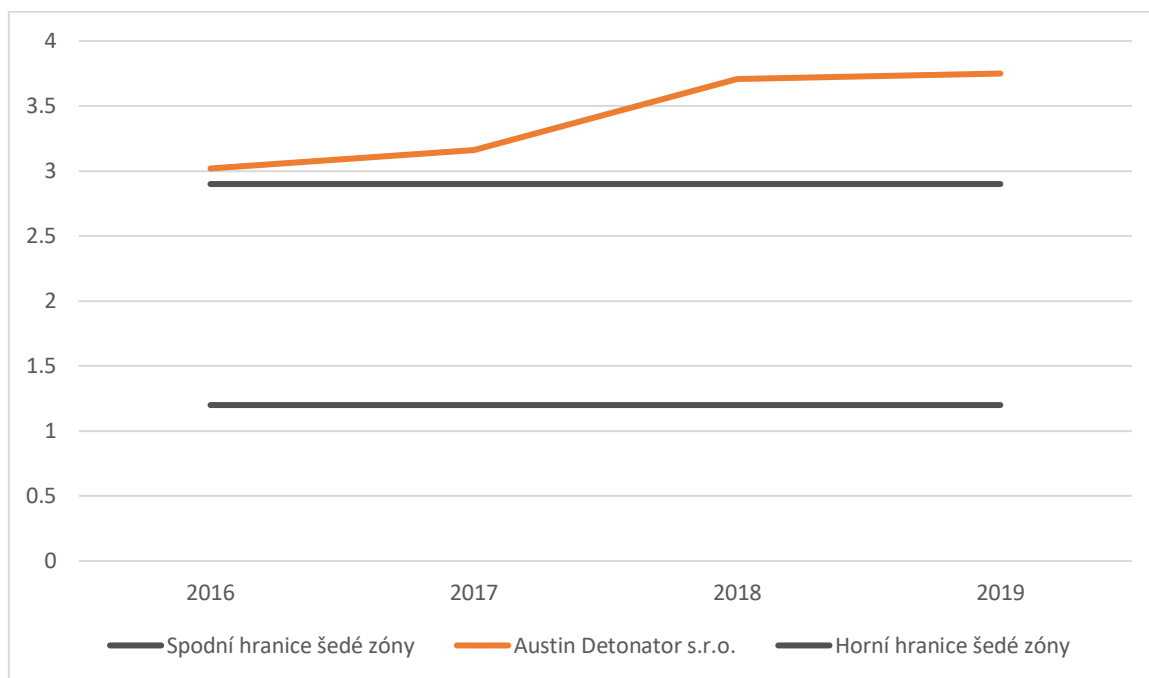
Tabulka 32 Altmanova analýza

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
X <sub>1</sub>	0,40	0,44	0,46	0,40
X <sub>2</sub>	0,77	0,75	0,70	0,76
X <sub>3</sub>	0,23	0,25	0,36	0,36
X <sub>4</sub>	0,85	0,82	0,76	0,83
X <sub>5</sub>	1,01	1,09	1,34	1,37
<b>Z-skóre</b>	<b>3,02</b>	<b>3,16</b>	<b>3,71</b>	<b>3,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Pro účely analýzy jsem se jako bankrotní model rozhodl využít Altmanův model. Podle tohoto modelu lze podnik vyhodnotit jako prosperující, pokud hodnota Z-skóre je vyšší než 2,9. Hodnoty 1,2 až 2,9 spadají do šedé zóny a hodnoty nižší než 1,2 značí vysoké riziko bankrotu. Z provedené analýzy vyplývá, že se podnik nachází v zóně prosperity každý rok. Zároveň má Z-skóre společnosti rostoucí trend, a to i v roce 2019, kdy došlo k poklesu tržeb.

Graf 2 Altmanova analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

#### 7.4.2 Kralicekův Quicktest

Jako bonitní model jsem zvolil Kralicekův Quicktest. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce 33.

Tabulka 33 Kralicekův Quicktest

	2016	2017	2018	2019
<b>R<sub>1</sub></b>	0,85	0,82	0,76	0,83
<b>R<sub>2</sub></b>	0,47	0,61	0,60	0,37
<b>R<sub>3</sub></b>	0,23	0,25	0,36	0,36
<b>R<sub>4</sub></b>	0,27	0,22	0,23	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Následující tabulka zobrazuje bodové vyhodnocení analýzy.

Tabulka 34 Bodové vyhodnocení Kralicekova Quicktestu

	2016	2017	2018	2019
<b>R<sub>1</sub></b>	4	4	4	4
<b>R<sub>2</sub></b>	4	4	4	4
<b>R<sub>3</sub></b>	4	4	4	4
<b>R<sub>4</sub></b>	4	4	4	4
<b>(R<sub>1</sub>+R<sub>2</sub>)/2</b>	4	4	4	4

$(R3+R4)/2$	4	4	4	4
$(R1+R2+R3+R4)/4$	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dosáhla nejvyššího možného hodnocení v každém sledovaném ukazateli. Proto i dílčí ukazatele finanční stability a výnosové situace jsou hodnoceny 4 body. Bonitní situaci podniku proto hodnotíme jako velmi dobrou.

## 8 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V následující části diplomové práce bude vytvořen dlouhodobý finanční plán. Plán bude sestaven na období 3 let, tedy 2020–2022. Plán bude vypracován ve třech variantách – základní, pesimistické a optimistické. Základní varianta bude představovat očekávaný vývoj, optimistická varianta bude předpokládat vyšší tržby než základní varianta a pesimistická naopak nižší tržby.

### 8.1 Vliv pandemie nemoci COVID-19

V roce 2020 nastala bezprecedentní situace následkem pandemie nemoci COVID-19. Většina evropských zemí se rozhodla pro alespoň částečné uzavření ekonomiky. Mnoho zemí pak pro absolutní lockdown a uzavření hranic. Česká ekonomika byla pandemií zasažena velmi silně. HDP České republiky kleslo o 5,6 %, schodek státního rozpočtu skončil ve výši 367 miliard Kč. V roce 2021 je plánován deficit téměř 500 miliard Kč. Podobně zasažená byla i řada dalších zemí. I přes špatnou epidemiologickou situaci v České republice nakonec nedošlo k uzavření průmyslu. Austin proto mohl vyrábět v průběhu celého roku.

Jak již bylo zmíněno, Austin Detonator s.r.o. exportuje dřevinu většinu své výroby. Největší odběratelé jsou ve Švédsku a zemích blízkého východu, tedy země, kde panovaly pouze relativně mírná protiepidemiologická opatření. I přes to však společnost zaznamenala značný pokles poptávky. Negativně se na poptávce projevila i ropná cenová válka v březnu 2020.

V druhé polovině roku 2020 se situace z hlediska poptávky po produktech společnosti výrazně zlepšila. Bohužel zároveň došlo k exponenciálnímu zhoršení epidemiologické situace v České republice. Na přelomu let 2020/2021 byla Česká republika hodnocena jako nejhorší na světě ve zvládnutí pandemie jak z hlediska počtu nakažených, tak i z hlediska počtu úmrtí na 100 000 obyvatel. Tento vývoj se projevila i ve zvýšení průměrného počtu nemocných zaměstnanců. I zaměstnanci, kteří byli v kontaktu s nakaženými, museli do karantény, a to bez ohledu na to, zda byli sami pozitivní nebo zda jevíli známky nemoci. Společnost se tak dostala do paradoxní situace, kdy měla dostatek zakázek a zároveň nedostatek pracovní síly.

V roce 2021 se očekává výrazné zlepšení. Epidemiologická situace se díky přísným opatřením zlepšuje a zároveň většina zemí zahájila na počátku roku 2021 očkování populace.



## 8.2 Základní varianta

Základní varianta se snaží předpovědět nejpravděpodobnější vývoj podniku. V době psaní této diplomové práce společnost Austin Detonator s.r.o. nezveřejnila účetní výkazy za rok 2020, proto tento rok bude prvním plánovaným rokem.

### 8.2.1 Plánování výnosů

Při plánování tržeb budu vycházet z reálného poklesu, který společnost zažila v roce 2020. Podle vedení společnosti došlo v roce 2020 k poklesu tržeb zhruba o 10 %. Pro rok 2021 společnost plánuje dosáhnout stejné výše tržeb, jaké dosáhla v roce 2020. V základní variantě budu vycházet v roce 2021 z těchto firemních plánů. Pro odhad poptávky v roce 2022 jsem vycházel z prognózy vývoje HDP, kterou vytvořila ČNB. Dle této prognózy se v roce 2022 očekává meziroční růst HDP o 4,3 %. Při sestavování plánu v základní variantě budu počítat s mírně rychlejším růstem poptávky, a to konkrétně o 5 %. I při tomto růstu budou tržby stále nižší, než byly v roce 2019. Zde je ovšem nutné připomenout, že tržby v roce 2019 byly historicky druhé nejvyšší. Nejvyšší tržby společnost registrovala v roce 2018. I přes zlepšení epidemiologické situace nepředpokládám, že by se tržby vrátily na tyto rekordní hodnoty. Společnost také plánuje růst cen výrobků v reakci na růst cen vstupních materiálů. Každý rok budu počítat s 3 % růstem cen výrobků.

Tržby z prodeje výrobků a služeb tvořily v minulých letech v průměru 95 % celkových tržeb. Tržby z prodeje zboží v letech 2016-2017 byly podílově méně než 2,5 % na celkových tržbách. V roce 2018 došlo k výraznému nárůstu, ovšem zde se jednalo spíše o jednorázový výkyv. Proto bude jejich poměr v plánu zprůměrován z hodnot v letech 2016, 2017 a 2019. Ostatní položky výnosů jsou relativně zanedbatelné, a budou počítány také v poměru k celkovým tržbám.

Tabulka 35 Plán výnosů - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>1 694 714</b>	<b>1 745 555</b>	<b>1 832 834</b>
Tržby za prodej zboží	53 517	55 123	57 879
Ostatní provozní výnosy	28 543	29 399	30 869
Výnosové úroky	1 784	1 837	1 929
Ostatní finanční výnosy	5 352	5 512	5 788
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 783 909</b>	<b>1 837 426</b>	<b>1 929 299</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.2 Plánování nákladů

Největší položky nákladů jsou výkonová spotřeba, která tvořila v minulých letech zhruba polovinu celkových nákladů, a osobní náklady, které představovaly zhruba 40 % nákladů. Tyto položky také zaznamenaly největší změny v roce 2020. Výkonovou spotřebu tvoří z drtivé většiny spotřeba materiálů a energií. Vlivem pandemie došlo ke zdražení všech nakupovaných materiálů, ovšem výše cenového růstu se liší podle typu materiálu. Většina kovových součástek zdražila o zhruba 10 %, plastové součástky pak o více než 30 %. Dalším důvodem pro výrazné změny cen je několika násobný nárůst cen dopravy. Při výpočtu nákladů na spotřebu materiálu budu počítat s nárůstem cen o 15 % v roce 2020 a o 5 % každý následující rok. Spotřeba materiálu bude v roce 2020 nižší o 10 %, v roce 2021 zůstane stejná a v roce 2022 naroste o 5 %. Bude tak kopírovat vývoj tržeb.

Mzdové náklady budou nejvíce ovlivněny vývojem počtu zaměstnanců. V roce 2020 společnost propustila zhruba 100 zaměstnanců, což představuje 10 % celkového počtu zaměstnanců. I zde tak pokles kopíruje vývoj tržeb. V letech 2021 a 2022 budu počítat se stejným počtem zaměstnanců. Druhým významným faktorem je růst mezd. Společnost každoročně zvyšovala mzdy zaměstnancům zhruba o 5 %. Tento nárůst bude použit i v roce 2021, neboť jednání s odbory probíhala před vypuknutím pandemie. V roce 2021 společnost plánuje zpomalit růst mezd, předpokládá pouze nárůst o zhruba 1 %. V roce 2022 by mzdy mohly narůst o 2 %. Poslední položkou, která bude započtena do osobních nákladů jsou náklady na povinné testování zaměstnanců na přítomnost viru SARS-CoV-2. Od března 2021 je společnost povinna testovat každého zaměstnance jednou týdně. Společnost k testování využívá samotesty ze slin a 3 zdravotní sestry. Z 900 zaměstnanců je týdně otestováno zhruba 700, neboť 100 zaměstnanců je průměrně nemocných, v karanténě nebo se starají o děti, a zhruba 100 zaměstnanců pracuje z domova, a nespadá tak na ně povinnost povinného testování. Zhruba 500 zaměstnanců je testováno zdravotními sestrami, které nepředstavují pro společnost náklad, neboť jejich mzdy proplácí pracovnímu lékaři zdravotní pojišťovna. Zbýlých 200 zaměstnanců je testováno samotesty. Z ceny samotestů proplácí zdravotní pojišťovny částku 60 Kč. Při průměrné ceně 150 Kč za test a počtu 200 testovaných zaměstnanců se tak jedná o týdenní náklad 18 000 Kč, měsíčně 72 000 Kč a ročně 864 000 Kč. V roce 2021 je částka nižší o 216 000 Kč, protože povinnost testování byla zavedena až v březnu.

Tabulka 36 Osobní náklady - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Počet vedoucích zaměstnanců	6	6	6
Počet ostatních zaměstnanců	900	900	900
Mzdové náklady vedoucích zaměstnanců	21 044	21 254	21 679
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	392 619	396 545	404 476
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	136 266	137 629	140 381
Ostatní sociální náklady	25 280	26 397	27 789
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>575 209</b>	<b>581 825</b>	<b>594 326</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí nejvyšší položkou nákladů jsou úpravy hodnot v provozní oblasti. Tato položka je tvořena z největší části odpisy. V předchozím odstavci bylo zmíněno, že společnost propustila 100 zaměstnanců. Toto propouštění bylo částečně reakcí na pokles poptávky, ovšem částečně také součástí snahy společnosti o větší automatizaci a robotizaci výroby. Společnost proto plánuje i v následujících letech výrazné investice do dlouhodobého hmotného majetku, a to i přes pokles tržeb. Výše plánovaných odpisů se bude skládat ze dvou částí – odpisy stávajícího majetku a odpisy nově pořízeného majetku. V případě stávajícího majetku budu uvažovat stejnou výši odpisů jako v roce 2019, neboť nemám k dispozici odpisový plán společnosti. Odpisy nového majetku jsou počítány účetně pomocí odhadované doby životnosti. Pro stavby se odhaduje životnost 30 let, pro stroje 15 let. Při plánování investic do dlouhodobého hmotného majetku společnost vychází z hodnoty EBITDA. Každý rok se společnost snaží investovat přibližně 25 % z hodnoty EBITDA do nákupu nových strojů, zařízení a budov. V této strategii plánuje společnost pokračovat i v následujících letech. Při investicích se chce zaměřit primárně na investice do automatizace výroby. Následující tabulka ukazuje plánovaný EBITDA.

Tabulka 37 Plán EBITDA - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
EBITDA	437 642	446 346	485 255
<b>EBITDA*0,25</b>	<b>109 410</b>	<b>111 587</b>	<b>121 314</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při plánování investic budu počítat s následujícím rozdělením investic

- 1/3 části EBITDA k investování bude investována do staveb
- 2/3 části EBITDA k investování bude investováno do hmotných movitých věcí

Na základě výše zmíněných informací byl sestaven následující odpisový plán:

Tabulka 38 Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku – základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Stavby	20 839	22 055	23 295
Hmotné movité věci	68 338	73 201	78 160
<b>Celkem</b>	<b>89 177</b>	<b>95 256</b>	<b>101 455</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní položky nákladů jsou svou výší poměrně zanedbatelné a budou spočítány na základě poměru k celkovým tržbám.

Tabulka 39 Plán nákladů - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>753 264</b>	<b>790 927</b>	<b>830 473</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23 726	-24 438	-25 660
Aktivace	-847	-873	-916
<b>Osobní náklady</b>	<b>575 209</b>	<b>581 825</b>	<b>594 326</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 177	95 256	101 455
Ostatní provozní náklady	40 673	41 893	43 988
Nákladové úroky	339	349	367
Ostatní finanční náklady	1 695	1 746	1 833
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 435 783</b>	<b>1 486 685</b>	<b>1 545 865</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Ve všech letech budu počítat s neměnnou sazbou daně ve výši 19 %.

Tabulka 40 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - základní varianta

(v tis. Kč)		2020	2021	2022
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 694 714	1 745 555	1 832 834
II.	Tržby za prodej zboží	53 517	55 123	57 879
A.	Výkonová spotřeba	753 264	790 927	830 473

B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23 726	-24 438	-25 660
C.	Aktivace	-847	-873	-916
D.	Osobní náklady	575 209	581 825	594 326
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 177	95 256	101 455
III.	Ostatní provozní výnosy	40 673	41 893	43 988
F.	Ostatní provozní náklady	40 673	41 893	43 988
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>343 024</b>	<b>345 486</b>	<b>377 916</b>
IV.	Výnosy z DFM – podíly	0	0	0
G.	Náklady na prodané podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	1 784	1 837	1 929
J.	Nákladové úroky	339	349	367
VII.	Ostatní finanční výnosy	5 352	5 512	5 788
K.	Ostatní finanční náklady	1 695	1 746	1 833
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>5 102</b>	<b>5 255</b>	<b>5 518</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>348 126</b>	<b>350 741</b>	<b>383 434</b>
L.	Daň z příjmů	66 144	66 641	72 852
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>281 982</b>	<b>284 100</b>	<b>310 581</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>281 982</b>	<b>284 100</b>	<b>310 581</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.2.4 Plánování položek aktiv

Při výpočtu hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku budu počítat s nulovými odpisy, veškerý stálý majetek je tak již odepsaný. Každoročně bude hodnota nehmotného majetku růst o 5 % vlivem výsledků výzkumů a vývoje. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku bude spočítána jako součet stávajícího majetku a investic do nového majetku, poníženy o hodnotu plánovaných odpisů. Výše investic i odpisový plán byl popsán v kapitole 8.2.2. Dlouhodobý finanční majetek budu počítat každoročně ve stejné výši, jako v roce 2019.

Hodnota zásob byla spočítána jako procentní podíl k tržbám. Zásoby v minulých letech byly průměrně ve výši 15 % tržeb, toto procento bylo použito pro hodnotu zásob i v letech následujících.

Výše pohledávek byla stanovena na základě doby obratu pohledávek. V roce 2019 byla doba obratu pohledávek 55,22. Vzhledem k finanční krizi, která v roce 2020 nastala, budu ve všech následujících letech počítat s vyšší hodnotou doby obratu pohledávek 70.

Peněžní prostředky byly zjištěny jako rozdíl mezi celkovou sumou pasiv a sumou aktiv.

Časové rozlišení aktiv bude sledovat podobný vývojový trend jako tržby. V roce 2020 dojde k poklesu o 5 %, rok 2021 zůstane na stejné hodnotě a v roce 2022 vzroste o 5 %.

Tabulka 41 Plánovaná rozvaha - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 484 525</b>	<b>1 532 412</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>804 127</b>	<b>818 775</b>	<b>829 425</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 869	10 362	10 881
Dlouhodobý hmotný majetek	794 232	808 387	818 518
Dlouhodobý finanční majetek	26	26	26
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>605 250</b>	<b>657 939</b>	<b>694 787</b>
Zásoby	254 207	261 833	274 925
Pohledávky	335 277	345 335	362 602
Peněžní prostředky	15 766	50 770	57 259
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>7 811</b>	<b>7 811</b>	<b>8 201</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.5 Plánování položek pasiv

Ve vlastním kapitálu společnost vykazuje tři položky – základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období. Základní kapitál zůstává každý rok v konstantní výši 100 000 Kč. Výsledek hospodaření běžného období jsem převzal z plánovaného výkazu zisků a ztrát. Výsledek hospodaření minulých let se navýší o rozdíl mezi výsledkem hospodaření běžného období a vyplacených podílů na zisku. Výše podílů na zisku v daném účetním období se odvíjí od výše zisku minulého roku a rozhoduje se o ní na jednání valné hromady. Například v roce 2019 byly vyplaceny podíly na zisku ve výši 400 000 tis. Kč. Na základě plánovaných zisků odhaduji, že v roce 2020 budou

vyplaceny podíly ve výši 300 000 tis. Kč, v roce 2021 200 000 tis. Kč a v roce 2022 ve výši 250 000 tis. Kč.

Cizí zdroje tvořily vždy méně než 20 % celkových pasiv, a na tomto se nic nemění ani v plánu. Rezervy jsou z většiny tvořeny rezervou na daň z příjmů. Vzhledem k plánovaným poklesům výsledků hospodaření a tím pádem i daní bude v roce 2020 plánován pokles rezerv o 10 %. V roce 2021 zůstanou rezervy beze změn a v roce 2022 dojde ke zvýšení o 5 %.

Závazky se i nadále budou skládat pouze z krátkodobých závazků. Společnost neměla v roce 2019 žádné dlouhodobé bankovní úvěry, což vychází z širší strategie korporace Austin Powder Company. Proto i v budoucnosti budu počítat s nulovými dlouhodobými bankovními úvěry.

Krátkodobé závazky budou spočítány na základě doby obratu závazků. Následkem zhoršení ekonomické situace se zvýší doba obratu závazků o 10 dní, na celkových 55. V každém následujícím roce se bude následně snižovat o 5 dní.

Časové rozlišení pasiv zůstane každý rok beze změn, neboť se jedná o zcela zanedbatelnou částku.

Tabulka 42 Plán pasiv - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 484 525</b>	<b>1 532 412</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 136 281</b>	<b>1 220 381</b>	<b>1 280 962</b>
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
VH minulých let	754 299	836 281	870 381
VH běžného účetního období	281 982	284 100	310 581
<b>Cizí kapitál</b>	<b>280 888</b>	<b>264 124</b>	<b>251 430</b>
Rezervy	17 456	17 456	18 328
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	263 432	246 668	233 102
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.6 Plánovaný výkaz peněžních toků

Plán peněžních prostředků byl sestaven pomocí nepřímé metody a je rozdělen na peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti.

Peněžní toky z provozní činnosti jsou každý rok kladné díky kladným výsledkům hospodaření. V roce 2020 nastane výrazný pokles vlivem poklesu výsledku hospodaření, ovšem díky nárůstu krátkodobých závazků je tento pokles zmírněn. V následujícím roce začnou krátkodobé závazky opět klesat, a tak i přes vyšší výsledek hospodaření dojde k dalšímu poklesu peněžních toků z provozní činnosti. Peněžní toky z investiční činnosti se kromě roku 2020 skládají výhradně z investic do dlouhodobého majetku. V roce 2019 společnost evidovala v dlouhodobém majetku také poskytnuté zálohy a nedokončený majetek. Tyto položky klesly v roce 2020 na nulu. Peněžní toky se skládají z vyplacených podílů na zisku a v roce 2019 také ze změny stavu krátkodobých finančních závazků. Celkový peněžní tok je plánován záporný pouze v roce 2020, v následujících letech by měla hodnota peněžních prostředků opět vzrůst na hodnoty srovnatelné s předchozími roky.

Tabulka 43 Plán peněžních toků - základní varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>41 274</b>	<b>15 766</b>	<b>50 770</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>348 126</b>	<b>350 741</b>	<b>383 434</b>
Úpravy o nepeněžní operace	85 323	93 275	99 857
Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	-46 924	-10 058	-17 658
Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	44 809	-16 764	-13 567
Změna stavu zásob	21 478	-7 626	-13 092
Přijaté úroky	1 784	1 837	1 929
Vyplacené úroky	-339	-349	-367
Zaplacená daň	-66 144	-66 641	-72 852
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	<b>388 113</b>	<b>344 415</b>	<b>368 075</b>
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-113 621	-109 410	-111 587
Zápůjčky a úvěry spřízněným	0	0	0
<b>Peněžní toky z investiční</b>	<b>-113 621</b>	<b>-109 410</b>	<b>-111 587</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků	0	0	0
Dopady ostatních změn VK	-300 000	-200 000	-250 000
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	<b>-300 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-250 000</b>



<b>Peněžní toky celkem</b>	<b>-25 508</b>	<b>35 004</b>	<b>6 489</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>15 766</b>	<b>50 770</b>	<b>57 259</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3 Optimistická varianta

Optimistická varianta bude počítat s rychlejším růstem tržeb než v základní variantě. Vzhledem k tomu, že rok 2020 již skončil, bude jeho plán ve všech variantách zcela stejný.

#### 8.3.1 Plánování výnosů

Při zlepšení epidemiologické situace v roce 2020 vzroste agregátní poptávka a tržby společnosti v roce 2021 porostou o 3 %. V roce 2022 porostou o 5 %. Vzhledem k růstu cen materiálu i v této variantě vzroste cena výrobků o 3 % každý rok. Ostatní položky výnosů jsou spočítány poměrově k celkovým výnosům, stejně jako v základní variantě.

Tabulka 44 Plán výnosů - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>1 694 714</b>	<b>1 797 922</b>	<b>1 944 452</b>
Tržby za prodej zboží	53 517	56 776	61 404
Ostatní provozní výnosy	28 543	30 281	32 749
Výnosové úroky	1 784	1 893	2 047
Ostatní finanční výnosy	5 352	5 678	6 140
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 783 909</b>	<b>1 892 549</b>	<b>2 046 792</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.3.2 Plánování nákladů

Vývoj výkonové spotřeby bude i v této variantě kopírovat vývoj tržeb. V roce 2020 poklesne spotřeba materiálů a energií o 10 %, v roce 2021 vzroste o 3 % a v roce 2022 o 5 %. Vývoj cen materiálů zůstane stejný jako v základní variantě, tedy růst o 15 % v roce 2020 a o 5 % každý následující rok.

Snaha o větší automatizaci a robotizaci je součástí dlouhodobé strategie podniku. Proto i v optimistické variantě zůstane počet zaměstnanců v každém roce stejný, tedy 900. Díky vyšším tržbám si může ovšem společnost dovolit větší meziroční zvýšení mezd. V roce 2021 bude společnost zvyšovat mzdy o 2 % a v roce 2022 o 3 %.

Tabulka 45 Plán osobních nákladů - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Počet vedoucích zaměstnanců	6	6	6
Počet ostatních zaměstnanců	900	900	900
Mzdové náklady vedoucích zaměstnanců	21 044	21 465	22 108
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	392 619	400 472	412 486
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	136 266	138 991	143 161
Ostatní sociální náklady	25 280	26 650	28 313
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>575 209</b>	<b>587 577</b>	<b>606 068</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Snaha každý rok investovat 25 % hodnoty EBITDA z předchozího účetního období je také součástí dlouhodobé strategie. Společnost se tohoto pravidla bude držet i nyní, částky investic proto mírně porostou v porovnání se základní variantou.

Tabulka 46 Plán investic - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
EBITDA	437 642	471 439	522 150
<b>EBITDA*0,25</b>	<b>109 410</b>	<b>117 860</b>	<b>130 537</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše vypočteného plánu investic tak vychází následující odpisový plán.

Tabulka 47 Odpisový plán - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Stavby	20 839	22 055	23 364
Hmotné movité věci	68 338	73 201	78 439
<b>Celkem</b>	<b>89 177</b>	<b>95 256</b>	<b>101 803</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní položky nákladů budou opět vypočteny poměrově k celkovým tržbám.

Tabulka 48 Plán nákladů - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>753 264</b>	<b>814 655</b>	<b>898 157</b>

Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23 726	-25 171	-27 222
Aktivace	-847	-899	-972
<b>Osobní náklady</b>	<b>575 209</b>	<b>587 577</b>	<b>606 068</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 177	95 256	101 803
Ostatní provozní náklady	40 673	43 150	46 667
Nákladové úroky	339	360	389
Ostatní finanční náklady	1 695	1 798	1 944
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 435 783</b>	<b>1 516 725</b>	<b>1 626 834</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Daň z příjmů právnických osob bude opět počítána s neměnnou sazbou 19 %.

Tabulka 49 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

(v tis. Kč)		2020	2021	2022
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 694 714	1 797 922	1 944 452
II.	Tržby za prodej zboží	53 517	56 776	61 404
A.	Výkonová spotřeba	753 264	814 655	898 157
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23 726	-25 171	-27 222
C.	Aktivace	-847	-899	-972
D.	Osobní náklady	575 209	587 577	606 068
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 177	95 256	101 803
III.	Ostatní provozní výnosy	40 673	30 281	32 749
F.	Ostatní provozní náklady	40 673	43 150	46 667
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>343 024</b>	<b>370 411</b>	<b>414 104</b>
IV.	Výnosy z DFM – podíly	0	0	0
G.	Náklady na prodané podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	1 784	1 893	2 047
J.	Nákladové úroky	339	360	389
VII.	Ostatní finanční výnosy	5 352	5 678	6 140
K.	Ostatní finanční náklady	1 695	1 798	1 944

*	<b>Finanční hospodaření</b>	<b>5 102</b>	<b>5 413</b>	<b>5 854</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>348 126</b>	<b>375 824</b>	<b>419 958</b>
L.	Daň z příjmů	66 144	71 407	79 792
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>281 982</b>	<b>304 417</b>	<b>340 166</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>281 982</b>	<b>304 417</b>	<b>340 166</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3.4 Plánování aktiv

Dlouhodobý nehmotný majetek budu opět uvažovat plně odepsaný a každoročně se zvyšující o výsledky výzkumu a vývoje. Dlouhodobý hmotný majetek se opět odvíjí od výše hodnoty EBITDA. Dlouhodobý finanční majetek zůstává každý rok beze změn.

Zásoby i v této variantě jsou ve výši 15 % z tržeb. Pohledávky jsou odhadnuty pomocí doby obratu pohledávek. Díky lepší ekonomické situaci budu předpokládat lepší platební disciplínu odběratelů. V roce 2020 je doba obratu pohledávek 70 dní, v roce 2021 65 dní a v roce 2022 bude 60 dní. Peněžní prostředky byly zjištěny jako rozdíl mezi aktivy a pasivy.

Časové rozlišení aktiv se odvíjí od vývoje tržeb. V roce 2020 poklesne o 10 %, a v následujících letech vzroste o 3 % a 5 %.

Tabulka 50 Plán aktiv - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 492 765</b>	<b>1 527 059</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>804 127</b>	<b>818 775</b>	<b>735 350</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 869	10 362	10 881
Dlouhodobý hmotný majetek	794 232	808 387	824 443
Dlouhodobý finanční majetek	26	26	26
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>605 250</b>	<b>665 945</b>	<b>683 262</b>
Zásoby	254 207	269 688	291 668
Pohledávky	335 277	330 289	329 730
Peněžní prostředky	15 766	66 202	62 110
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>7 811</b>	<b>8 045</b>	<b>8 447</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3.5 Plánování pasiv

Základní kapitál je každý rok konstantní. Výsledek hospodaření vychází z plánovaného výkazu zisků a ztrát. Díky vyšším ziskům společnost zvyšuje výši podílů na zisku. V roce 2021 vyplácí 220 000 tis. Kč a v roce 2022 pak 300 000 tis. Kč.

Rezervy v roce 2020 poklesnou o 10 %, v roce 2021 vzrostou o 3 % a v roce 2022 vzrostou o 5 %. Krátkodobé závazky jsou zjištěny pomocí doby obratu závazků. Vzhledem k tomu, že doba obratu závazků je v roce 2020 plánována na 55, což je nižší hodnota než doba obratu pohledávek, nemá společnost důvod snažit se urychlit snižování tohoto ukazatele na hodnoty před rokem 2020. Proto bude počítat se stejnými hodnotami jako v základní variantě, tedy 50 v roce 2021 a 45 v roce 2022.

Časové rozlišení pasiv zůstává opět beze změn.

Tabulka 51 Plán pasiv - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 492 765</b>	<b>1 527 059</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 136 281</b>	<b>1 220 698</b>	<b>1 260 864</b>
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
VH minulých let	754 299	816 281	820 698
VH běžného účetního období	281 982	304 417	340 166
<b>Cizí kapitál</b>	<b>280 888</b>	<b>272 047</b>	<b>266 175</b>
Rezervy	17 456	17 979	18 878
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	263 432	254 068	247 297
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3.6 Plánovaný výkaz peněžních toků

Tabulka 52 Plán peněžních toků - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>41 274</b>	<b>15 766</b>	<b>65 968</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>348 126</b>	<b>375 824</b>	<b>419 958</b>
Úpravy o nepeněžní operace	85 323	93 753	100 526

Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	-46 924	4 754	157
Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	44 809	-9 364	-6 771
Změna stavu zásob	21 478	-15 481	-21 980
Přijaté úroky	1 784	1 893	2 047
Vyplacené úroky	-339	-360	-389
Zaplacená daň	-66 144	-71 407	-79 792
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	<b>388 113</b>	<b>379 613</b>	<b>413 756</b>
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-113 621	-109 410	-117 860
Zápůjčky a úvěry spřízněným	0	0	0
<b>Peněžní toky z investiční</b>	<b>-113 621</b>	<b>-109 410</b>	<b>-117 860</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků	0	0	0
Dopady ostatních změn VK	-300 000	-220 000	-300 000
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	<b>-300 000</b>	<b>-220 000</b>	<b>-300 000</b>
<b>Peněžní toky celkem</b>	<b>-25 508</b>	<b>50 202</b>	<b>-4 104</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>15 766</b>	<b>65 968</b>	<b>61 864</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.4 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta bude předpokládat pokles tržeb i v roce 2021.

### 8.4.1 Plánování výnosů

V pesimistické variantě bude počítáno s předpokladem poklesu tržeb o 5 % v roce 2021. V roce 2022 tržby zůstanou beze změn. Vzhledem k silné konkurenci si společnost nemůže dovolit na pokles tržeb reagovat příliš agresivním zvyšování cen svých výrobků. Bude proto zvyšovat své ceny opět pouze o 3 % jako v předchozích variantách.

Tabulka 53 Plánování výnosů - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
-------------	------	------	------

<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>1 694 714</b>	<b>1 658 277</b>	<b>1 708 026</b>
Tržby za prodej zboží	53 517	52 367	53 938
Ostatní provozní výnosy	28 543	27 929	28 767
Výnosové úroky	1 784	1 746	1 798
Ostatní finanční výnosy	5 352	5 237	5 394
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 783 909</b>	<b>1 745 555</b>	<b>1 797 922</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.4.2 Plánování nákladů

Výkonová spotřeba se bude opět odvíjet podle tržeb, a proto v roce 2021 klesne o dalších 5 % a v roce 2022 zůstane spotřeba beze změn. Ceny budou opět růst tempem 5 % ročně.

Vzhledem k nemožnosti zvýšit ceny svých výrobků je společnost nucena na pokles tržeb reagovat snížením nákladů a propouštěním nadbytečných zaměstnanců. V roce 2021 dojde k propuštění dalších 45 zaměstnanců. Zároveň dojde k poklesu tempa růstu mezd. V této variantě budou mzdy růst pouze o 1 % jak v roce 2021, tak v roce 2022.

Tabulka 54 Plán nákladů - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Počet vedoucích zaměstnanců	6	6	6
Počet ostatních zaměstnanců	900	855	855
Mzdové náklady vedoucích zaměstnanců	21 044	20 191	20 393
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	392 619	376 718	380 485
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	136 266	130 747	132 055
Ostatní sociální náklady	25 280	25 120	26 235
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>575 209</b>	<b>552 777</b>	<b>559 169</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet plánovaných investic zůstává neměnný a odvíjí se od výše hodnoty EBITDA.

Tabulka 55 Plán investic - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
EBITDA	437 642	423 986	431 869

<b>EBITDA*0,25</b>	<b>109 410</b>	<b>105 996</b>	<b>107 967</b>
--------------------	----------------	----------------	----------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 56 Plán odpisů - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Stavby	20 839	22 055	23 233
Hmotné movité věci	68 338	73 201	77 912
<b>Celkem</b>	<b>89 177</b>	<b>95 256</b>	<b>101 144</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní položky jsou opět vypočteny poměrově k tržbám.

Tabulka 57 Plán nákladů - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>753 264</b>	<b>751 381</b>	<b>788 950</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-23 726	-23 216	-23 912
Aktivace	-847	-829	-854
<b>Osobní náklady</b>	<b>575 209</b>	<b>552 777</b>	<b>559 169</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 177	95 256	101 144
Ostatní provozní náklady	40 673	39 799	40 993
Nákladové úroky	339	332	342
Ostatní finanční náklady	1 695	1 658	1 708
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 435 783</b>	<b>1 417 157</b>	<b>1 467 539</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.4.3 Plánování aktiv

Výše dlouhodobého nehmotného majetku je počítána stejně jako v předchozích variantách.

V oběžných aktivech se výše pohledávek opět počítá pomocí doby obratu, tentokrát ovšem budu počítat se zhoršující se platební schopností na straně odběratelů. Doba obratu pohledávek bude každoročně růst. V roce 2021 bude 75 dní, v roce 2022 bude 80 dní.

Tabulka 58 Plán aktiv - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 496 654</b>	<b>1 547 861</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>804 127</b>	<b>818 775</b>	<b>824 145</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 869	10 362	10 881
Dlouhodobý hmotný majetek	794 232	808 387	813 239



Dlouhodobý finanční majetek	26	26	26
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>605 250</b>	<b>670 459</b>	<b>716 296</b>
Zásoby	254 207	248 742	256 204
Pohledávky	335 277	351 502	386 184
Peněžní prostředky	15 766	70 215	73 908
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>7 811</b>	<b>7 420</b>	<b>7 420</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.4.4 Plánování pasiv

Společnost bude vzhledem k horší ekonomické situaci vyplácet menší podíly na zisku. V roce 2021 vyplatí 180 000 tis. Kč a v roce 2022 200 000 tis. Kč.

Nepříznivý vývoj se promítne do výše krátkodobých závazků. V roce 2021 společnost nebude snižovat dobu obratu závazků a bude cílit na hodnotu 55. V roce 2022 se sníží na 50 díky stabilizující se situaci.

Tabulka 59 Plán aktiv - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 417 188</b>	<b>1 496 654</b>	<b>1 547 861</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 136 281</b>	<b>1 222 283</b>	<b>1 289 894</b>
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
VH minulých let	754 299	856 281	922 283
VH běžného účetního období	281 982	266 003	267 610
<b>Cizí kapitál</b>	<b>280 888</b>	<b>274 351</b>	<b>257 948</b>
Rezervy	17 456	16 583	16 583
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	263 432	257 768	241 365
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.4.5 Plánování peněžních toků

Tabulka 60 Plán peněžních toků - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>41 274</b>	<b>15 766</b>	<b>70 215</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>348 126</b>	<b>328 398</b>	<b>330 383</b>

Úpravy o nepeněžní operace	85 323	89 062	101 140
Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	-46 924	-15 834	-34 682
Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	44 809	-5 664	-16 403
Změna stavu zásob	21 478	5 465	-7 462
Přijaté úroky	1 784	1 746	1 798
Vyplacené úroky	-339	-332	-342
Zaplacená daň	-66 144	-62 396	-62 773
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	<b>388 113</b>	<b>340 446</b>	<b>311 660</b>
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-113 621	-105 996	-107 967
Zápůjčky a úvěry spřízněným	0	0	0
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	<b>-113 621</b>	<b>-105 996</b>	<b>-107 967</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků	0	0	0
Dopady ostatních změn VK	-300 000	-180 000	-200 000
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	<b>-300 000</b>	<b>-180 000</b>	<b>-200 000</b>
<b>Peněžní toky celkem</b>	<b>-25 508</b>	<b>54 449</b>	<b>3 693</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>15 766</b>	<b>70 215</b>	<b>73 908</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.5 Zhodnocení variant

V následující části budou jednotlivé varianty zhodnoceny a porovnány pomocí poměrových a souhrnných ukazatelů finanční analýzy.

### 8.5.1 Analýza rentability

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, rok 2020 je ve všech variantách stejný, neboť je prognózován na základě reálného poklesu tržeb a zdražení materiálu. V roce 2020 došlo k drastickému poklesu všech sledovaných ukazatelů rentability. Rentabilita tržeb klesla o více než 5 % a zbylé tři sledované ukazatele o téměř 10 %. V základní variantě všechny ukazatele mírně klesly i v roce 2021, neboť výsledek hospodaření, vlastní kapitál i celková

aktiva vzrostla rychleji než celkové tržby. V roce 2022 hodnoty mírně vzrostly nad hodnoty z roku 2020, stále jsou ovšem velice vzdálené hodnotám z roku 2019.

V pesimistické variantě se situace vyvíjí podobným trendem jako v základní variantě, pouze je vše posunuto o rok. V roce 2021 ukazatele dále klesají vlivem poklesu tržeb. V roce 2022 dojde opět k mírnému poklesu, neboť tržby vzrostou pouze minimálně vlivem 3 % zdražení produktů společnosti. Zato hodnoty vlastního kapitálu, tržeb a aktiv rostou rychlejším tempem.

Optimistická varianta počítá s propadem pouze v roce 2020. V roce 2021 vzroste kromě cen i poptávka po produktech. Všechny sledované ukazatele dosahují v optimistické variantě největších hodnot za rok 2022, přesto se tyto hodnoty ani zdaleka nepřibližují hodnotám z roku 2019.

Tabulka 61 Analýza variant - ukazatele rentability

	2019	2020	2021	2022
<b>Základní varianta</b>				
ROS	21,42 %	16,13 %	15,78 %	16,43 %
ROE	35,33 %	24,82 %	23,28 %	24,25 %
ROA	29,29 %	19,90 %	19,14 %	20,27 %
ROCE	34,74 %	24,44 %	22,95 %	23,90 %
<b>Optimistická varianta</b>				
ROS	21,42 %	16,13 %	16,41 %	16,96 %
ROE	35,33 %	24,82 %	24,94 %	26,98 %
ROA	29,29 %	19,90 %	20,39 %	22,28 %
ROCE	34,74 %	24,44 %	24,58 %	26,58 %
<b>Pesimistická varianta</b>				
ROS	21,42 %	16,13 %	15,55 %	15,19 %
ROE	35,33 %	24,82 %	21,76 %	20,75 %
ROA	29,29 %	19,90 %	17,77 %	17,29 %
ROCE	34,74 %	24,44 %	21,47 %	20,48 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.5.2 Analýza likvidity

Hodnota běžné likvidity by se měla podle doporučení pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Vzhledem k tomu, že společnost v minulosti držela spíše konzervativní hodnoty nad tímto intervalem, pokles v roce 2020 způsobil pouze hodnoty mírně pod horní hranici

doporučeného intervalu. V následujících letech se ukazatel ve všech variantách vrátil na vysoké hodnoty kolem 3. Situace je téměř stejná i v případě pohotové likvidity, která se doporučuje držet v intervalu 1-1,5. Společnost se historicky pohybovala nad tímto intervalem a v roce 2020 klesla pouze mírně pod horní hranici doporučené intervalu. V následujících letech se rychle hodnoty pohotové likvidity vrátily na původní hodnoty. Největší propad zažila v roce 2020 okamžitá likvidita. Ta se v případě Austinu oproti předchozím ukazatelům držela povětšinou pod doporučenou spodní hranicí 0,2. Vzhledem k poklesu peněžních prostředků v roce 2020 o téměř 62 % se hodnota okamžité likvidity dostala na velice nízkou hodnotu 0,06. Ovšem i v případě tohoto ukazatele došlo k značnému zlepšení v následujících letech a ukazatel se ve všech variantách pohyboval nad hranicí 0,2.

Tabulka 62 Analýza variant - ukazatele likvidity

	2019	2020	2021	2022
<b>Základní varianta</b>				
<b>Běžná</b>	2,77	2,30	2,67	2,98
<b>Pohotová</b>	1,51	1,33	1,61	1,80
<b>Okamžitá</b>	0,19	0,06	0,21	0,25
<b>Optimistická varianta</b>				
<b>Běžná</b>	2,77	2,30	2,62	2,76
<b>Pohotová</b>	1,51	1,33	1,56	1,58
<b>Okamžitá</b>	0,19	0,06	0,26	0,25
<b>Pesimistická varianta</b>				
<b>Běžná</b>	2,77	2,30	2,60	2,97
<b>Pohotová</b>	1,51	1,33	1,64	1,91
<b>Okamžitá</b>	0,19	0,06	0,27	0,31

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.5.3 Analýza aktivity

Ukazatele obratu aktiv a doby obratu zásob jsou ve všech variantách poměrně konstantní s minimálními výkyvy, neboť jsou prognózovány jako procentní podíl na tržbách. Doba obratu pohledávek se zhoršila ve všech sledovaných letech. V základní variantě je konstantní ve všech prognózovaných letech, v optimistické variantě klesá až na 60 v roce 2022 a v pesimistické variantě roste až na 80 v roce 2022. Zde je důležité zmínit, že hodnota 55,22, která byla spočítána pro rok 2019 je výrazně nižší, než hodnota v předchozích letech. V roce 2018 například ukazatel dosahoval hodnoty 78,92. Proto i výsledky v pesimistické variantě

jsou téměř stejné, jako byly v roce 2018. Podobně se lze vyjádřit i k době obratu závazků. Ve všech variantách se počítá s nejhorsím výsledkem v roce 2020 a to konkrétně 55. Ve všech variantách se pak ukazatel začne snižovat, liší se pouze tempem poklesu. V roce 2018 ovšem ukazatel dosahoval hodnoty 54,07. Hodnoty jsou tak velice podobné jako v tomto roce.

Tabulka 63 Analýza variant - ukazatele aktivity

	2019	2020	2021	2022
<b>Základní varianta</b>				
<b>Obrat aktiv</b>	1,37	1,23	1,21	1,23
<b>Doba obratu zásob</b>	52,87	53,07	53,07	53,07
<b>Doba obratu pohledávek</b>	55,22	70,00	70,00	70,00
<b>Doba obratu závazků</b>	41,92	55,00	50,00	45,00
<b>Optimistická varianta</b>				
<b>Obrat aktiv</b>	1,37	1,23	1,24	1,31
<b>Doba obratu zásob</b>	52,87	53,07	53,07	53,07
<b>Doba obratu pohledávek</b>	55,22	70,00	65,00	60,00
<b>Doba obratu závazků</b>	41,92	55,00	50,00	45,00
<b>Pesimistická varianta</b>				
<b>Obrat aktiv</b>	1,37	1,23	1,14	1,14
<b>Doba obratu zásob</b>	52,87	53,07	53,07	53,07
<b>Doba obratu pohledávek</b>	55,22	70,00	75,00	80,00
<b>Doba obratu závazků</b>	41,92	55,00	55,00	50,00

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.5.4 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zaznamenaly pouze minimální změny. Vzhledem k firemní strategii minimálního zadlužení a nulových dlouhodobých bankovních úvěrů tvořily cizí zdroje vždy méně než 20 % celkových pasiv. V roce 2016 to bylo dokonce pouze 15,30 %. Ukazatele věřitelského rizika a míry zadluženosti sice v roce 2020 mírně vzrostly, v následujících letech ovšem opět klesaly. V základní a pesimistické variantě jsou hodnoty těchto ukazatelů v roce 2022 dokonce nižší než jaké byly v roce 2019. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem v roce 2020 mírně pokleslo a v následujících letech opět vzrostlo na hodnoty vyšší než v roce 2019. Finanční páka taktéž v roce 2022 vykazuje ve všech variantách téměř stejné hodnoty jako v roce 2019.

Tabulka 64 Analýza variant - ukazatele zadluženosti

	2019	2020	2021	2022
<b>Základní varianta</b>				
<b>Věřitelské riziko</b>	17,09 %	19,82 %	17,79 %	16,41 %
<b>Míra zadluženosti</b>	20,62 %	24,72 %	21,64 %	19,63 %
<b>Krytí dlouh. majetku VK</b>	1,48	1,41	1,49	1,54
<b>Finanční páka</b>	1,21	1,25	1,22	1,20
<b>Optimistická varianta</b>				
<b>Věřitelské riziko</b>	17,09 %	19,82 %	18,22 %	17,43 %
<b>Míra zadluženosti</b>	20,62 %	24,72 %	22,29 %	21,11 %
<b>Krytí dlouh. majetku VK</b>	1,48	1,41	1,49	1,51
<b>Finanční páka</b>	1,21	1,25	1,22	1,21
<b>Pesimistická varianta</b>				
<b>Věřitelské riziko</b>	17,09 %	19,82 %	18,33 %	16,66 %
<b>Míra zadluženosti</b>	20,62 %	24,72 %	22,45 %	20,00 %

<b>Krytí dlouh. majetku VK</b>	1,48	1,41	1,49	1,57
<b>Finanční páka</b>	1,21	1,25	1,22	1,20

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.5.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Všechny varianty jsem analyzoval i pomocí souhrnných ukazatelů. V analýze pomocí Altmanova modelu se podnik ve všech variantách nachází každý rok nad hranicí 2,9, tedy vždy se nachází v pásmu prosperity.

Tabulka 65 Analýza variant - Altmanův model

<b>Z-skóre</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Základní varianta</b>	3,25	3,22	3,31
<b>Optimistická varianta</b>	3,25	3,29	3,45
<b>Pesimistická varianta</b>	3,25	3,09	3,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejný pohled na finanční situaci podává i Kralicekův Quicktest. Ve všech variantách dosahuje podnik maximálního bodového hodnocení ve všech plánovaných letech. Podnik tak i v pesimistické variantě budoucího vývoje bude velmi bonitní.

Tabulka 66 Analýza variant - Kralicekův Quicktest

<b>(R1+R2+R3+R4)/4</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Základní varianta</b>	4	4	4
<b>Optimistická varianta</b>	4	4	4
<b>Pesimistická varianta</b>	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.5.6 Citlivostní analýza

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pandemie nemoci COVID-19 měla silný negativní dopad na globální ekonomiku, což snížilo poptávku po výrobcích společnosti a zároveň zvýšilo cenu vstupů. Protože je Austin Detonator výrobní podnik, jsou tyto dva faktory těmi nejdůležitějšími.

V této části diplomové práce jsem provedl citlivostní analýzu základní varianty dlouhodobého plánu. Analýza se zabývá vlivem růstu a poklesu tržeb a výkonové spotřeby na zisk společnosti. V tabulce 67 můžeme vidět, že růst výkonové spotřeby o 5 % způsobí

více než 10 % pokles zisku, a růst o 2,5 % způsobí pokles zisku o více než 5 %. V případě poklesu výkonové spotřeby je změna zisku identická, pouze s opačným znaménkem.

Tabulka 67 Citlivostní analýza základní varianty plánu na změnu výkonové spotřeby

		2020	2021	2022
<b>Růst nákladů o 5 %</b>	Náklady	790 927	830 473	871 997
	Zisk po zdanění	251 475	252 068	276 947
	% změna zisku	-10,82 %	-11,28 %	-10,83 %
<b>Růst nákladů o 2,5 %</b>	Náklady	772 095	810 700	851 235
	Zisk po zdanění	266 728	268 084	293 764
	% změna zisku	-5,41 %	-5,64 %	-5,41 %
<b>Pokles nákladů o 2,5 %</b>	Náklady	734 432	771 154	809 711
	Zisk po zdanění	297 235	300 117	327 398
	% změna zisku	5,41 %	5,64 %	5,41 %
<b>Pokles nákladů o 5 %</b>	Náklady	715 601	751 381	788 950
	Zisk po zdanění	312 489	316 133	344 215
	% změna zisku	10,82 %	11,28 %	10,83 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 68 zobrazuje citlivost plánu na změnu tržeb. Oproti předchozí tabulce zde můžeme vidět výrazně vyšší výkyvy zisku. Růst tržeb o 5 % by zvýšil zisk v průměru o téměř 15 %, zatímco v případě poklesu tržeb o 5 % by zisk klesl v průměru o více než 35 %. Dále je poměrně zajímavé, že růst tržeb o 2,5 % nevyvolá ani ekvivalentní růst zisku, zatímco pokles o 2,5 % sníží zisk o více než 22 %.

Tabulka 68 Citlivostní analýza základní varianty plánu na změnu tržeb

		2020	2021	2022
<b>Růst tržeb o 5 %</b>	Tržby	1 835 642	1 890 712	1 985 248
	Zisk po zdanění	323 886	327 262	355 901
	% změna zisku	14,86 %	15,19 %	14,59 %
<b>Růst tržeb o 2,5 %</b>	Tržby	1 791 937	1 845 695	1 937 981
	Zisk po zdanění	288 484	290 798	317 614
	% změna zisku	2,31 %	2,36 %	2,26 %
<b>Pokles tržeb o 2,5 %</b>	Tržby	1 704 525	1 755 661	1 843 445
	Zisk po zdanění	217 681	217 870	241 040
	% změna zisku	-22,80 %	-23,31 %	-22,39 %
	Tržby	1 660 819	1 710 644	1 796 177



<b>Pokles tržeb 5</b>	<b>Zisk po zdanění</b>	<b>182 279</b>	<b>181 407</b>	<b>202 753</b>
<b>%</b>	<b>% změna zisku</b>	<b>-35,36 %</b>	<b>-36,15 %</b>	<b>-34,72 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Z finanční analýzy společnosti Austin Detonator s.r.o. vyplývá, že se jedná o finančně zdravý a stabilní podnik. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, drží Austin většinu svých aktiv v dlouhodobém hmotném majetku a pohledávkách z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek je relativně vysoká, a to i přes postupný pokles v průběhu let. Z velké části je to ovšem způsobeno pohledávkami vůči společnostem ve skupině Austin Powder Company, které mají delší dobu splatnosti. Doba obratu závazků je ovšem velice nízká, a to jak v porovnání s konkurencí, tak v porovnání s dobou obratu pohledávek. Společnost navíc udržuje velice nízké hodnoty pohotové likvidity. Proto bych doporučil zvýšit dobu obratu závazků alespoň na 2 měsíce, například vyjednáváním delších dob splatností u přijatých faktur, a zároveň udržovat větší hodnoty okamžité likvidity, a to alespoň kolem hodnoty 0,25. Společnost k financování často využívá kontokorentní úvěr, s nímž jsou spojeny úroky, které by bylo možné snížit udržováním vyššího objemu peněz na bankovních účtech. V oblasti zadlužení společnost využívá přístup minimálního dlouhodobého zadlužení. Veškeré závazky tvoří pouze závazky z obchodních vztahů a závazky vůči zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že je společnost schopna financovat všechny své aktivity z vlastních zdrojů, umožňuje jí tento přístup získat v případě nouze dlouhodobé bankovní úvěry s nízkými úrokovými sazbami.

Rok 2020 byl poznamenán pandemií nemoci COVID-19. Největší dopad pandemie spočíval v poklesu tržeb o zhruba 10 % z důvodu poklesu celosvětové poptávky. Přísná proti epidemiologická opatření znamenala pro podnik další zvýšení nákladů. Na přelomu let 2020 a 2021 se poptávka po produktech společnosti vracela na hodnoty před epidemií, společnost však musela čelit novému problému v podobě vysoké nemocnosti. Česká republika byla v jednu chvíli nejvíce zasaženou zemí na světě, což se projevilo na množství nemocných zaměstnanců nebo zaměstnanců v povinné karanténě. Společnost se tak dostala do situace, kdy neměla dostatek zaměstnanců na splnění všech zakázek. Na nařízení vlády se lze jen těžko připravit, neboť mnoho z nich je vyhlášených s minimálním předstihem. Navíc často bývají následně soudy zrušeny jako protiústavní. I přes relativně úspěšné očkování je budoucí vývoj epidemie nejasný vzhledem k rychlému šíření nových mutací viru. V oblasti investování se společnost dlouhodobě soustředí na investice do robotizace a automatizace výroby. V této strategii je v současné době rozumné pokračovat, neboť umožňuje podniku zvyšovat výrobní kapacity bez nutnosti navyšování počtu zaměstnanců. Vzhledem k povinnosti každého zaměstnance absolvovat povinný kurz zacházení s výbušninami je

nábor nových zaměstnanců pomalý a málo flexibilní. Na konci kurzu je navíc nezbytné absolvovat závěrečnou zkoušku, což znamená, že ne každý účastník kurzu je následně přijat do zaměstnání.

Společnosti bych dále doporučil více se věnovat kurzovým rozdílům. Zhruba 98 % produktů je exportováno do zahraničí, proto i většina faktur je v cizích měnách. V současnosti tvoří roční kurzové rozdíly pouze zanedbatelnou část nákladů, neboť kurzové ztráty v některých měsících se vyrovnávají se zisky v jiných měsících. Z měsíčního pohledu jsou ovšem tyto částky výrazně významnější. Měsíční kurzové rozdíly se mohou pohybovat i v rádech desítek milionů Kč, což může představovat někdy i více než 10 % měsíčního obratu. Společnost v současné době nevěnuje příliš velkou pozornost zajištění proti kurzovým ztrátám. Pokud by společnost každý měsíc vykazovala více kurzových zisků a menší kurzové ztráty, mohl by kumulovaný kurzový zisk za celý rok představovat relativně významnou položku výnosů. Společnosti proto doporučuji implementovat více způsobů ochrany proti kurzovému riziku, například pomocí hedgingu nebo obchody s vybranými finančními deriváty jako jsou měnové forwardy nebo měnové opce.

V současnosti téměř všechna průmyslová odvětví po celém světě zažívají „boom“ ekologických produktů šetrnějších k přírodě. Trh s průmyslovými rozbuškami není v tomto ohledu výjimkou. Mnoho tradičních průmyslových rozbušek obsahuje velké množství jedovatých látek a těžkých kovů, které značně škodí přírodě v okolí odpalů. Proto lze na trhu s rozbuškami sledovat trend růstu poptávky po „zelených“ rozbuškách, které mají snížený obsah těchto toxických látek. Velký zájem o tyto produkty vykazují převážně skandinávské země. Společnosti bych proto doporučil více se zaměřit na ekologické rozbušky, neboť tento trh má rostoucí potenciál do budoucnosti. Ekologické rozbušky sice v současnosti mají relativně vyšší náklady na výrobu a nižší marži, společnost však již nyní investuje do výzkumu a vývoje s cílem zefektivnit výrobní proces a snížit tak náklady na výrobu.

Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, velký problém pro společnost představuje malá flexibilita v oblasti najímání nových zaměstnanců. V případě velmi rychlého růstu poptávky není společnost schopna dostatečně rychle nabírat nové zaměstnance a reagovat tak na změny poptávky. Jistým řešením by zde mohl být outsourcing výroby některých komponent rozbušek. Outsourcing výroby celé rozbušky by byl komplikován vlivem velice přísných legislativních opatření pro převoz výbušnin. Společnost by ale mohla zvážit, zda by nebylo výhodnější vybudovat řetězec dodavatelů, kteří by vyráběli a dodávali společnosti části rozbušek, které neobsahují žádné výbušniny.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti Austin Detonator s.r.o. pro období 2020-2022.

V první části práce byla provedena literární rešerše odborné literatury, která sloužila jako teoretický podklad pro praktickou část. Teoretická část se zabývala metodami tvorby dlouhodobého finančního plánu, finanční analýzou a také analýzou makroprostředí a mikroprostředí podniku.

V projektové části práce byla vybraná společnost nejprve stručně představena. Poté byla zhodnocena její finanční situace pomocí analýzy makroprostředí a mikroprostředí a finanční analýzy, která se skládala z horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů, analýzy rozdílových ukazatelů, analýzy rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a analýzy souhrnných ukazatelů. Pro srovnání byla provedena i analýza konkurenční společnosti Orica Limited.

Dlouhodobý plán byl sestaven ve 3 variantách a to základní, optimistické a pesimistické. Varianty se lišily v očekávaném vývoji v letech 2021 a 2022. Rok 2020 byl ve všech variantách stejný, neboť vycházel z reálných informací poskytnutých vedením společnosti. Varianty vycházely z rozdílného očekávaného vývoje poptávky po produktech společnosti. V základní variantě se v roce 2021 předpokládala stejná poptávka jako v roce 2020, v optimistické variantě bylo počítáno s růstem poptávky o 3 % a v pesimistické variantě naopak pokles o 5 %.

V závěrečné části práce byly všechny varianty zhodnoceny pomocí finanční analýzy a citlivostní analýzy. Nejlepších výsledků společnost dosahuje v optimistické variantě a nejhorších naopak v pesimistické variantě. Přesto lze říci, že podnik je natolik stabilní, že i v pesimistické variantě není nijak ohrožena jeho existence.

V roce 2020 svět zasáhla globální pandemie, která se dotkla téměř každého jedince a společnosti. Tato krize ukázala význam finančního plánování, neboť přišla prakticky ze dne na den a dala se jen těžko předvídat. V podnikání nelze pouze doufat ve světlé zítřky, a je nezbytné být připraven i na nejhorší. Věřím, že tato práce bude pro vybranou společnost pozitivním přínosem a poskytne podniku užitečné informace pro vedení v těchto turbulentních a těžko předvídatelných časech.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2017. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson 1167 s. ISBN 978-1-292-16016-0.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2019. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 994 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ČÍŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, *Strategie podniku*, 2001. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketing pro začátečníky*, Třetí aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 184 s. ISBN 978-80-251-3763-5.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-808-6929-262.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*, Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 238 s. ISBN 978-80-7380-778-8

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. 864 s. ISBN 978-807-4001-949.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-271-2633-0.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. 576 s. ISBN 978-802-4743-721.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### ***Elektronické zdroje:***

Austin Detonator s.r.o. *Výroční zprávy 2016-2019* [online]. Vsetín, 2021, [cit. 2021-07-06], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=224503>

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu* [online]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2011, [cit. 2021-02-25], 160 s. Dostupné z: [http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20\(Barto%C5%A1ov%C3%A1%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1\).pdf](http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1).pdf)

Crude Oil Monthly Price 2020 [online]. Indexmundi, 2020, [cit. 2021-07-06], 4 s. Dostupné z: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=crude-oil-brent&months=60>

Gross Domestic Product for European Union 2020 [online]. Federal Reserve Economic Data, 2020, [cit. 2021-07-06], 4 s. Dostupné z: <https://fred.stlouisfed.org/series/CPMNACSCAB1GQEU272020>

Nezaměstnanost, 2020. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-07-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

Vývoj cen oceli [online]. Česká spořitelna, 2020, [cit. 2021-07-06], 4 s. Dostupné z: [https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www\\_csas\\_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/vyvoj-cen-oceli-%202020-04.pdf](https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/vyvoj-cen-oceli-%202020-04.pdf)

Vývoj HDP V ČR 2021. KURZYCZ [online]. Praha, [cit. 2021-07-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AD Austin Detonator

ADA Austin Detonator Assembly

ADE Austin Detonator Electronics

CF Cash flow

CK Cizí kapitál

ČNB Česká národní banka

ČSÚ Český statistický úřad

DHM Dlouhodobý hmotný majetek

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek

EBIT Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky

EU Evropská unie

HDP Hrubý domácí produkt

ROA Rentabilita aktiv

ROCE Rentabilita vloženého kapitálu

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

VH Výsledek hospodaření

VK Vlastní kapitál



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura Austin Detonator s.r.o. (vlastní zpracování)	44
---	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2019 .....	43
Graf 2 Altmanova analýza .....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Altmanův model .....	27
Tabulka 2 Hodnocení Kralickova Quicktestu.....	28
Tabulka 3 Srovnání nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji.....	45
Tabulka 4 Vývoj HDP v České republice (2016-2019) .....	47
Tabulka 5 Vývoj HDP v Evropské unii (2016-2019) .....	47
Tabulka 6 Vývoj cen vybraných komodit .....	48
Tabulka 7 Aktiva společnosti.....	53
Tabulka 8 Pasiva společnosti.....	53
Tabulka 9 Výkaz zisku a ztrát společnosti .....	54
Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv .....	55
Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv.....	56
Tabulka 12 Vertikální analýza aktiv konkurence .....	56
Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv konkurence.....	57
Tabulka 14 Vertikální analýza pasiv .....	58
Tabulka 15 Horizontální analýza pasiv .....	58
Tabulka 16 Vertikální analýza pasiv konkurence .....	59
Tabulka 17 Horizontální analýza pasiv konkurence .....	60
Tabulka 18 Vertikální analýza výnosů .....	60
Tabulka 19 Horizontální analýza výnosů .....	61
Tabulka 20 Vertikální analýza výnosů konkurence .....	61
Tabulka 21 Horizontální analýza výnosů konkurence .....	61
Tabulka 22 Vertikální analýza nákladů .....	62
Tabulka 23 Horizontální analýza nákladů .....	62
Tabulka 24 Vertikální analýza nákladů konkurence .....	63
Tabulka 25 Horizontální analýza nákladů konkurence .....	63
Tabulka 26 Čistý pracovní kapitál společnosti .....	64
Tabulka 27 Čistý pracovní kapitál konkurence .....	64
Tabulka 28 Ukazatele rentability podniku a konkurence .....	65
Tabulka 29 Ukazatele likvidity společnosti a konkurence .....	65
Tabulka 30 Ukazatele aktivity společnosti a konkurence .....	66
Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti společnosti a konkurence .....	68
Tabulka 32 Altmanova analýza.....	69
Tabulka 33 Kralicekův Quicktest.....	70
Tabulka 34 Bodové vyhodnocení Kralicekova Quicktestu .....	70

Tabulka 35 Plán výnosů - základní varianta.....	73
Tabulka 36 Osobní náklady - základní varianta.....	75
Tabulka 37 Plán EBITDA - základní varianta.....	75
Tabulka 38 Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku – základní varianta.....	76
Tabulka 39 Plán nákladů - základní varianta.....	76
Tabulka 40 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - základní varianta.....	76
Tabulka 41 Plánovaná rozvaha - základní varianta.....	78
Tabulka 42 Plán pasiv - základní varianta.....	79
Tabulka 43 Plán peněžních toků - základní varianta.....	80
Tabulka 44 Plán výnosů - optimistická varianta.....	81
Tabulka 45 Plán osobních nákladů - optimistická varianta.....	82
Tabulka 46 Plán investic - optimistická varianta.....	82
Tabulka 47 Odpisový plán - optimistická varianta.....	82
Tabulka 48 Plán nákladů - optimistická varianta.....	82
Tabulka 49 Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	83
Tabulka 50 Plán aktiv - optimistická varianta.....	84
Tabulka 51 Plán pasiv - optimistická varianta.....	85
Tabulka 52 Plán peněžních toků - optimistická varianta.....	85
Tabulka 53 Plánování výnosů - pesimistická varianta.....	86
Tabulka 54 Plán nákladů - pesimistická varianta.....	87
Tabulka 55 Plán investic - pesimistická varianta.....	87
Tabulka 56 Plán odpisů - pesimistická varianta.....	88
Tabulka 57 Plán nákladů - pesimistická varianta.....	88
Tabulka 58 Plán aktiv - pesimistická varianta.....	88
Tabulka 59 Plán aktiv - pesimistická varianta.....	89
Tabulka 60 Plán peněžních toků - pesimistická varianta.....	89
Tabulka 61 Analýza variant - ukazatele rentability.....	91
Tabulka 62 Analýza variant - ukazatele likvidity.....	92
Tabulka 63 Analýza variant - ukazatele aktivity.....	93
Tabulka 64 Analýza variant - ukazatele zadluženosti.....	94
Tabulka 65 Analýza variant - Altmanův model.....	95
Tabulka 66 Analýza variant - Kralicekův Quicktest.....	95
Tabulka 67 Citlivostní analýza základní varianty plánu na změnu výkonové spotřeby.....	96
Tabulka 68 Citlivostní analýza základní varianty plánu na změnu tržeb.....	96

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2019

Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát 2019

Příloha P III: Přehled o peněžních tocích 2019

Příloha P IV: Rozvaha 2017

Příloha P V: Výkaz zisků a ztrát 2017

Příloha P VI: Přehled o peněžních tocích 2017

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2019

## **Austin Detonator s.r.o.**

Konsolidovaná rozvaha  
za rok končící 31. prosince 2019

tis. Kč	AKTIVA	31. prosince 2019	31. prosince 2018
	AKTIVA CELKEM	1 392 337	1 499 501
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>779 214</b>	<b>721 707</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 399	5 731
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	769 789	715 944
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	26	32
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>604 901</b>	<b>769 368</b>
C.I.	Zásoby	275 685	263 782
C.II.	Pohledávky	287 942	433 137
C.IV.	Peněžní prostředky	41 274	72 449
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>8 222</b>	<b>8 426</b>

tis. Kč	PASIVA	31. prosince 2019	31. prosince 2018
	PASIVA CELKEM	1 392 337	1 499 501
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 154 299</b>	<b>1 146 538</b>
A.I.	Základní kapitál	100 000	100 000
A.IV.	Konsolidovaný výsledek hospodaření minulých let	646 538	598 716
<b>A.V.</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>407 761</b>	<b>447 822</b>
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>238 018</b>	<b>352 959</b>
B	Rezervy	19 395	56 203
C.II.	Krátkodobé závazky	218 623	296 756
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2019

### **Austin Detonator s.r.o.**

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty  
za rok končící 31. prosince 2019

<b>tis. Kč</b>		<b>2019</b>	<b>2018</b>
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 828 170	1 848 196
II.	Tržby za prodej zboží	75 255	155 070
A	Výkonová spotřeba	727 791	796 328
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 26 432	- 26 101
C.	Aktivace	- 1 460	- 272
D.	Osobní náklady	608 001	607 263
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	89 487	88 185
III.	Ostatní provozní výnosy	15 523	57 234
F.	Ostatní provozní náklady	25 751	63 917
<b>*</b>	<b>Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření</b>	<b>495 810</b>	<b>531 180</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 019	1 510
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	429	285
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 311	15 188
K.	Ostatní finanční náklady	4 249	1 091
<b>*</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření z finančních operací</b>	<b>- 1 348</b>	<b>15 322</b>
<b>**</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>494 462</b>	<b>546 502</b>
L.	Daň z příjmů	86 701	98 680
<b>**</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>407 761</b>	<b>447 822</b>
<b>***</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>407 761</b>	<b>447 822</b>

## PŘÍLOHA P III: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH 2019

### **Austin Detonator s.r.o.**

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích  
za rok končící 31. prosince 2019

(tis. Kč)	2019	2018
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
	<b>Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>494 462</b>
	<b>546 502</b>	<b>546 502</b>
<b>A.1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace:</b>	
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	92 089
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	- 1 687
A.1.3	Zisk z prodeje stálých aktiv	- 1 892
A.1.5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	- 590
<b>A*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	
	<b>582 382</b>	<b>632 028</b>
<b>A.2</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>	
A.2.1	Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	133 412
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	- 52 219
A.2.3	Změna stavu zásob	- 9 320
<b>A**</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	
	<b>654 255</b>	<b>511 806</b>
A.3	Úroky vyplacené	- 429
A.4	Úroky přijaté	1 019
A.5	Zaplacená daň z příjmů	- 119 526
<b>A***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	
	<b>535 319</b>	<b>466 055</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 149 038
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 477
B.3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	- 44 052
<b>B***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	
	<b>- 191 613</b>	<b>- 110 167</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
C.1	Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků	13 950
<b>C.2</b>	<b>Změna stavu vlastního kapitálu:</b>	
C.2.6	Vyplacené podíly na zisku	- 388 831
<b>C***</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	
	<b>- 374 881</b>	<b>- 321 192</b>
<b>Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>		
	<b>- 31 175</b>	<b>34 696</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku</b>		
	<b>72 449</b>	<b>37 753</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku</b>		
	<b>41 274</b>	<b>72 449</b>



## PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2017

### **Austin Detonator s.r.o.**

Konsolidovaná rozvaha  
za rok končící 31. prosince 2017

tis. Kč	AKTIVA	31. prosince 2017	31. prosince 2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 308 489</b>	<b>1 232 774</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>684 039</b>	<b>703 447</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 657	9 885
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	675 350	693 530
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	32	32
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>615 617</b>	<b>522 928</b>
C.I.	Zásoby	230 458	193 246
C.II.	Pohledávky	347 406	302 354
C.IV.	Peněžní prostředky	37 753	27 328
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>8 833</b>	<b>6 399</b>
tis. Kč	PASIVA	31. prosince 2017	31. prosince 2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 308 489</b>	<b>1 232 774</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 078 716</b>	<b>1 044 091</b>
A.I.	Základní kapitál	100 000	100 000
A.IV.	Konsolidovaný výsledek hospodaření minulých let	674 091	701 477
<b>A.V.</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>304 625</b>	<b>242 614</b>
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>229 730</b>	<b>188 605</b>
B	Rezervy	24 044	3 360
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	17 812
C.II.	Krátkodobé závazky	205 686	167 433
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>43</b>	<b>78</b>

## PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2017

**Austin Detonator s.r.o.**  
Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty  
za rok končící 31. prosince 2017

tis. Kč		2017	2016
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 395 277	1 216 173
II.	Tržby za prodej zboží	34 323	27 179
A.	Výkonová spotřeba	552 852	492 621
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 38 562	3 222
C.	Aktivace	- 658	- 704
D.	Osobní náklady	455 357	399 642
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	82 980	63 219
III.	Ostatní provozní výnosy	24 011	17 160
F.	Ostatní provozní náklady	39 038	21 603
<b>*</b>	<b>Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření</b>	<b>362 604</b>	<b>280 909</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2 102	3 327
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	194	126
VII.	Ostatní finanční výnosy	192	2 143
K.	Ostatní finanční náklady	38 741	603
<b>*</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření z finančních operací</b>	<b>- 36 641</b>	<b>4 741</b>
<b>**</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>325 963</b>	<b>285 650</b>
L.	Daň z příjmů	21 338	43 036
<b>**</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>304 625</b>	<b>242 614</b>
<b>***</b>	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>304 625</b>	<b>242 614</b>

## PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH 2017

### *Austin Detonator s.r.o.*

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích  
za rok končící 31. prosince 2017

(tis. Kč)	2017	2016
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
	<b>Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>325 963</b>
	<b>242 614</b>	<b>242 614</b>
<b>A.1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace:</b>	
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	84 161
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	5 212
A.1.3	Zisk (-)/ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	453
A.1.5	Výúčtované nákladové a výnosové úroky	- 1 908
<b>A*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>413 881</b>
<b>A.2</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>	
A.2.1	Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	- 43 629
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	21 511
A.2.3	Změna stavu zásob	- 36 224
<b>A**</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>355 539</b>
A.3	Úroky vyplacené	- 194
A.4	Úroky přijaté	2 102
A.5	Zaplacená daň z příjmů	- 44 903
<b>A***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>312 544</b>
	<b>341 358</b>	<b>341 358</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 66 024
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	828
B.3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	3 343
<b>B***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 61 853</b>
	<b>- 85 200</b>	<b>- 85 200</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
<b>C.2</b>	<b>Změna stavu vlastního kapitálu:</b>	
C.2.1	Vyplacené podíly na zisku	- 240 266
<b>C***</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>- 240 266</b>
	<b>- 282 225</b>	<b>- 282 225</b>
	<b>10 425</b>	<b>- 26 067</b>
	<b>27 328</b>	<b>53 395</b>
	<b>37 753</b>	<b>27 328</b>