

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Mariia Babaian

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Dopad manažerského rozhodnutí na finanční výsledky vybrané společnosti**  
**Bakalářská práce**

**2025**

**Mariia Babaian**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mariia Babaian**  
Osobní číslo: **E21645**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Dopady manažerského rozhodnutí na finanční výsledky vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cíl práce: Na základě finanční analýzy zhodnotit dopady manažerského rozhodnutí na finanční výsledky vybrané společnosti.

Osnova:

- Úvod do problematiky a základní pojmy.
- Metody finanční analýzy.
- Představení vybraného podniku.
- Zhodnocení dopadu manažerského rozhodnutí na finanční výsledky podniku pomocí finanční analýzy.
- Shrnutí a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Toorba strategie a strategické plánování*. 2. akt., dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.  
FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 4. Grant Thornton, 2022. ISBN 978-80-87865-76-7.  
HIGGINS, Robert, Jennifer KOSKI a Todd MITTON. *Analysis for Financial Management*. 13. Mc Graw Hill, 2022. ISBN 1265042632.  
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozš., akt. vyd. Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-568-1.  
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. akt. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. Přepr., dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.  
ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, Petr MOOS a Marcela PALÍŠKOVÁ. *Manažerské rozhodování v praxi*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-587-9.  
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Irena Honková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem „Dopad manažerského rozhodnutí na finanční výsledky vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.6.2025

Babaian Mariia v.r.

E21645

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Ireně Honkové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, vstřícný přístup a trpělivost, kterou mi během celého zpracování práce věnovala.

Mé poděkování patří také mé rodině za jejich neustálou podporu, motivaci a porozumění, které mi pomohly překonat náročnější chvíle během studia i psaní této práce.

## **NÁZEV**

Dopad manažerského rozhodnutí na finanční výsledky vybrané společnosti

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu jednoho konkrétního manažerského rozhodnutí přijatého ve společnosti IMS – Drašnar, s.r.o., a to na investici do rozšíření výrobních kapacit a modernizace technologického zázemí v roce 2019. Cílem práce je posoudit dopad tohoto rozhodnutí na finanční výsledky podniku v následujících letech (2019–2023). Prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy, včetně návratnosti investic a koeficientu investiční náročnosti, práce dokládá, že navzdory složitému vnějšmu prostředí mělo rozhodnutí pozitivní dopad na dlouhodobou stabilitu a výkonnost firmy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výnosnost, investice, rozhodnutí, výnos, náklad, tržby, trh.

## **TITLE**

Impact of managerial decision on financial results of the selected company

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis focuses on the analysis of one specific managerial decision taken in the company IMS - Drašnar, s.r.o., namely the investment in the expansion of production capacity and modernization of technological facilities in 2019. The aim of the thesis is to assess the impact of this decision on the financial results of the company in the following years (2019-2023). Through selected financial analysis indicators, including return on investment and investment intensity ratio, the thesis demonstrates that despite the difficult external environment, the decision had a positive impact on the long-term stability and performance of the firm.

## **KEYWORDS**

Profitability, investment, decision, yield, cost, revenue, market.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Seznam obrázků, grafů a tabulek .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Úvod .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1 Úvod do problematiky a základní pojmy .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.1 Manažerské rozhodování .....</b>  | <b>11</b> |
| 1.1.1 Vliv manažerského rozhodnutí na finanční výkonnost podniku .....   | 12        |
| <b>1.2 Prvky rozhodovacího procesu.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.3 Metody finanční analýzy .....</b>   | <b>17</b> |
| 1.3.1 Finanční prvky podniku.....  | 18        |
| 1.3.2 Metody finanční analýzy .....  | 23        |
| <b>2 Zvolené metody zpracování .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>3 Praktická část.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>3.1 Charakteristika vybraného podniku.....</b>  | <b>27</b> |
| 3.1.1 Předmět podnikání .....  | 29        |
| <b>3.3 Analýza finančních ukazatelů.....</b>   | <b>30</b> |
| 3.3.1 Vertikální analýza aktiv ve sledovaných obdobích 2019-2023.....  | 30        |
| 3.3.2 Vertikální analýza pasiv ve sledovaném období 2019-2023 .....  | 33        |
| 3.3.3 Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát ve sledovaném období 2019-2023.....                                      | 35        |
| 3.3.4 Horizontální analýza aktiv v sledovaném období, 2019-2023 .....  | 38        |
| 3.3.5 Horizontální analýza pasiva v sledovaném období, 2019-2023 .....   | 40        |
| 3.3.6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v sledovaném období, 2019-2023 ..                                      | 42        |
| <b>3.4 Zhodnocení dopadu manažerského rozhodnutí na finanční výsledky podniku pomocí<br/>    finanční analýzy.....</b> | <b>45</b> |
| 3.4.1 Vývoj DHM.....   | 47        |
| 3.4.2 Vývoj ROI .....  | 49        |
| 3.4.3 Koeficient investiční náročnosti .....   | 50        |
| <b>Shrnutí a návrh doporučení .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>Závěr .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>Seznam použité literatury .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>Přílohy .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>Aktiva 2023 .....</b>   | <b>57</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Pasiva 2023 .....</b>                    | <b>59</b> |
| <b>Výkazy zisku a ztrát 2022-2023 .....</b> | <b>61</b> |
| <b>Výpočet likvidity .....</b>              | <b>63</b> |
| <b>Vypočet rentability.....</b>             | <b>64</b> |

# Seznam obrázků, grafů a tabulek

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Struktura společnosti IMS - Drašnar s.r.o.....                                 | 28 |
| Graf 1: Struktura odběratelů, 2019-2023.....  | 31 |
| Graf 2: Investice do strojů vs VH, 2019-2023 .....  | 48 |
| Graf 3: ROI v letech, 2019-2023 .....   | 49 |
| Tabulka 1: Přehled realizovaných projektů .....   | 29 |
| Tabulka 2: Vertikální analýza aktiva ve sledovaném období 2019-2023 .....                 | 30 |
| Tabulka 3: Vertikální analýza pasiva ve sledovaném období 2019-2023 .....                 | 33 |
| Tabulka 4: Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát ve sledovaném období 2019-2023 .....   | 35 |
| Tabulka 5: Investiční projekty spolu s kooperativou.....                                  | 36 |
| Tabulka 6: Horizontální analýza aktiva v sledovaném období, 2019-2023 .....               | 38 |
| Tabulka 7: Vývoj pohledávek, tvorba a rozpuštění opravných položek, 2019-2023 .....       | 39 |
| Tabulka 8: Horizontální analýza pasiva v sledovaném období, 2019-2023 .....               | 40 |
| Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v sledovaném období, 2019-2023 ..... | 42 |
| Tabulka 10: Přehled zaměstnanců v sledovaném období, 2019-2023 .....                      | 43 |
| Tabulka 11: Prodeji zastaralého majetku společnosti, 2019-2023 .....                      | 45 |
| Tabulka 12: Změny DHM v průběhu roku 2019.....  | 47 |
| Tabulka 13: Vývoj DHM v letech 2019-2023 .....  | 48 |
| Tabulka 14: Vývoj DHM v letech 2019-2023 .....  | 50 |

# Úvod

V dynamickém a neustále se měnícím prostředí současného podnikání hraje kvalita manažerského rozhodování klíčovou roli v přežití a rozvoji firem. Rozhodnutí přijatá na úrovni vedení podniku ovlivňují nejen každodenní provoz, ale také dlouhodobou strategii, finanční stabilitu a schopnost podniku adaptovat se na změny vnějšího prostředí. Zejména v období nejistoty, krize nebo rychlého technologického vývoje je schopnost managementu správně reagovat na vzniklé situace určujícím faktorem úspěchu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat vybraná manažerská rozhodnutí v konkrétní společnosti a zhodnotit jejich dopad na její finanční výsledky v letech 2019–2023. Práce se zaměřuje zejména na investiční rozhodování v roce 2019, kde společnost rozhodla investovat do nových výrobních hal a strojů.

Ve zvoleném časovém období podnik čelil celé řadě vnějších i vnitřních výzev, včetně pandemie COVID-19, prudkého nárůstu cen vstupů, nedostatku surovin, energetické krize a geopolitické nestability. Tyto okolnosti významně ovlivnily podnikatelské prostředí a vyžadovaly rychlá a zároveň promyšlená rozhodnutí ze strany vedení společnosti.

Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů z oblasti manažerského rozhodování, prvkům rozhodovacího procesu a metodám finanční analýzy. Tyto poznatky tvoří východisko pro praktickou část práce, která se zabývá konkrétní společností a zkoumá, jak se přijatá rozhodnutí projevila v jejích hospodářských výsledcích.

Metodologicky práce vychází z finanční analýzy založené na rozboru účetních výkazů a poměrových ukazatelů, doplněné o interpretaci strategických rozhodnutí v širším kontextu podnikové praxe. Důraz je kladen na propojení číselné stránky s reálným vývojem ve firmě, což umožňuje komplexní pohled na efektivitu rozhodování v praxi.

Hlavním přínosem práce je ukázat, jak lze pomocí finanční analýzy zpětně hodnotit dopady konkrétních rozhodnutí a posoudit, do jaké míry byly tyto kroky racionální, prozíravé a přínosné pro udržení či zlepšení ekonomické stability podniku.

# 1 Úvod do problematiky a základní pojmy

## 1.1 Manažerské rozhodování

Rozhodování lze obecně chápat jako proces volby té varianty, která nejlépe odpovídá záměrům rozhodujícího jednotlivce (Škrábek, 1990). Aby však bylo možné vůbec rozhodnout, musí existovat alespoň dvě různé alternativy. Přestože takové minimální množství variant umožňuje rozhodnutí učinit, nemusí vést k jeho optimální kvalitě – širší spektrum možností obvykle zvyšuje šanci na nalezení vhodnějšího řešení.

Manažeři na všech úrovních řízení činí rozhodnutí neustále – ať už se jedná o strategická, nebo operativní rozhodnutí. Jejich kvalita má zásadní dopad nejen na výkonnost a efektivitu organizace, ale také na její finanční výsledky. Většina manažerských rozhodnutí vychází z potřeby reagovat na určité problémy. V současném dynamickém a neustále se měnícím prostředí je schopnost problémy včas identifikovat, správně pojmenovat a efektivně řešit klíčem k přežití i dlouhodobému rozvoji. Přístup manažerů k problémům a jejich schopnost odstraňovat překážky často rozhoduje o tom, zda se organizace dokáže posouvat směrem k lepším výsledkům. Každý manažer by proto měl ovládat strukturovaný proces řešení problémů a umět při něm efektivně využívat jak analytické, tak kreativní techniky (Bělohávek, 2006).

Rozhodování v manažerské praxi je především výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich spolupracovníků. Je proto logické, že míra efektivity rozhodování závisí nejen na profesním profilu a kvalifikační úrovni zúčastněných, ale také na jejich osobních vlastnostech a zájmech (Vodáček, 2001). V rámci rozhodovacího procesu se vedle racionálních metod, matematických modelů a odborných informací zároveň výrazně uplatňuje osobnost samotného rozhodovatele – jeho názory, postoje, hodnoty, etické zásady, vzdělání, znalosti, praktické dovednosti, přehled i zkušenosti z minulosti, ať už pozitivní či negativní. Všechny tyto faktory mohou mít přímý vliv na finální rozhodnutí.

Je však důležité, aby se manažeři při rozhodování nespolehali výhradně na vlastní intuici nebo osobnostní dispozice bez využití odborných metod. Ačkoliv se může v některých situacích zdát, že rozhodnutí založené na svědomí a osobním úsudku je nejvhodnější, ne

vždy vede k optimálním výsledkům. V mnoha případech bývá takový přístup cestou k nejjednoduššímu nebo nejohleduplnějšímu řešení, nikoli však k řešení nejefektivnějšímu.

Z tohoto důvodu je rozhodovací proces obvykle výsledkem kombinace dvou přístupů – racionálního rozhodování, které využívá exaktní metody a analytické modely, a rozhodování intuitivního, jež staví na osobních schopnostech, úsudku a citu manažera, jak tyto své předpoklady vhodně využít.

Rozhodování představuje specifický a zároveň klíčový úkol každého manažera, jenž prostupuje všemi jeho základními činnostmi. Je tedy nedílnou součástí jak dílčích manažerských aktivit, tak celkového řízení organizace. Podle Hyky (1992) lze řízení vnímat jako proces dvou vzájemně propojených složek:

- a) poznávací – zahrnující tok informací a zpracování dat,
- b) volní – tedy rozhodovací proces směřující k dosažení cíle prostřednictvím vůle řídicího subjektu, která ovlivňuje řízený objekt.

Ideálně by rozhodování mělo probíhat v rámci strukturovaného rozhodovacího procesu. Tento proces zahrnuje logicky uspořádané kroky, od identifikace problému, přes vyhledávání a výběr nejvhodnější varianty řešení, až po formulaci, realizaci a kontrolu přijatého rozhodnutí. Manažer v tomto procesu sehrává zásadní roli – od identifikace a analýzy problému, přes formulaci podmínek a cílů rozhodování, stanovení hodnoticích kritérií, výběr a zhodnocení jednotlivých variant až po samotné rozhodnutí. I v případě, že sám nezajišťuje realizaci, měl by za její průběh a výsledky nést odpovědnost.

Úspěšné rozhodování se opírá o dostatek relevantních a kvalitních informací. Hyka (1992) zároveň upozorňuje, že manažer musí rozhodovat věcně, včas, a to za podpory formální organizační struktury a funkčního informačního systému podniku.

### **1.1.1 Vliv manažerského rozhodnutí na finanční výkonnost podniku**

Manažerská rozhodnutí zásadním způsobem ovlivňují nejen chod organizace, ale i její finanční výkonnost a stabilitu. Strategické investice, jako například rozšíření výrobních kapacit nebo obnova zastaralých technologií, mohou přinést podniku konkurenční výhodu,

zlepšit efektivitu procesů a v delším časovém horizontu přispět ke zvýšení tržeb i ziskovosti (Škrábek, 1990).

Naopak špatně strukturovaná či špatně načasovaná rozhodnutí mohou vést k nadměrným nákladům, neefektivnímu využití kapitálu nebo ztrátě tržního postavení. Proto by každé významné rozhodnutí mělo být podloženo důkladnou ekonomickou analýzou a propojeno s výpočty, jako je návratnost investice (ROI), doba návratnosti, nebo vliv na kapitálovou strukturu a likviditu (ibid).

V praxi se ukazuje, že rozhodnutí učiněná v souladu s dlouhodobou strategií a podložená finančními ukazateli vedou k vyšší stabilitě a predikovatelnosti podnikových výsledků. Zvláště v nejistých obdobích (např. vliv pandemie či ekonomických krizí) se pak ukazuje důležitost prozíravého řízení a schopnosti vedení adaptovat se na měnící se podmínky.

## 1.2 Prvky rozhodovacího procesu

Mezi prvky, které spoluvytvářejí rozhodovací proces a bez nichž se především složitější rozhodovací procesy nemohou obejít, patří: rozhodovací problém, cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky, stavy světa a samotné rozhodnutí. Rozhodovací problém je takový problém, který pracovníci určité organizace pocít'ují jako podstatný a vyžadující si jasné, srozumitelné, smysluplné a účinné řešení, a takto jej také označí. Může se jednat o různé situace, stavy, závady, nesrovnalosti, ale i o inovační podněty, které je třeba řešit prostřednictvím rozhodovací činnosti, tedy ideálně racionálním rozhodovacím procesem, jehož výsledkem je přijetí konkrétního rozhodnutí.

Cílem rozhodování je pak určitý stav, jehož má být dosaženo řešením daného rozhodovacího problému. Rozhodovací činnost je tedy jednoznačně směřována k dosažení vytýčených cílů, přičemž řešení problému nemusí směřovat pouze k jednomu cíli, ale často jde o soustavu paralelních nebo dílčích cílů.

Mezi těmito cíli mohou panovat různé vztahy – mohou být komplementární, kdy se vzájemně doplňují, například zvyšování kvality produkce a spokojenosti zaměstnanců, nebo konfliktní, kdy dosažení jednoho cíle ztěžuje dosažení jiného, jako např. úspora nákladů vs. zvyšování komfortu zaměstnanců či ekonomická efektivnost vs. ochrana životního prostředí.

Podle Skulové (1995) nemají cíle jednoduchou lineární strukturu, nýbrž vzájemně provázanou a podmíněnou. V praxi jde většinou o soustavu cílů, která se konstruuje především na vyšších úrovních řízení v rámci taktického a strategického plánování. Cíle mohou být kvantitativní, tj. číselně vyjádřené (např. podíl na trhu, rentabilita kapitálu), nebo kvalitativní, vyjádřené slovně (např. image firmy, zlepšení pracovních podmínek).

Ty druhé bývají obtížněji formulovatelné a kontrolovatelné. Cíle se liší rovněž svou závazností, důležitostí a časovým horizontem. Kritéria hodnocení slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení stanovených cílů. Kritéria mohou být subjektivní – vycházející z hodnotového systému rozhodovatele – nebo objektivní, a měří se pomocí různých stupnic: nominálních (jmenných), ordinálních (pořadových) a kardinálních (intervalových nebo poměrových).

Kritéria jsou dělená na kvantitativní (měřitelná, např. zisk nebo náklady) a kvalitativní (obtížně měřitelná, např. dopady na životní prostředí). Kvantitativní kritéria lze dále rozdělit na výnosová („čím více, tím lépe“) a nákladová („čím více, tím hůře“). Subjekt rozhodování je ten, kdo rozhoduje – může jím být jednotlivec (individuální rozhodování) nebo skupina (kolektivní rozhodování), přičemž v obou případech může být do procesu zapojeno více osob, například poskytováním informací. Kolektivní rozhodování obvykle využívá demokratické procedury (např. hlasování) a vyžaduje efektivní komunikaci mezi účastníky. Subjekt rozhodování by měl disponovat dostatečnými kompetencemi, být odpovědný a schopný nalézt vhodné řešení na základě dostupných informací. Skulová (1995) zdůrazňuje důležitost výchozí situace rozhodovatele – jeho pravomocí, postavení v organizační struktuře, kvality a dovedností, dostupných zdrojů a vztahu k okolí. Objekt rozhodování je ta část organizace nebo systém, na kterou se rozhodnutí vztahuje a která je schopna toto rozhodnutí přijmout. Objektem může být např. výrobní program, organizační struktura či financování rozvoje. Varianty rozhodování představují možné způsoby řešení problému, jež připravují rozhodovatel a jeho spolupracovníci.

Podle Škrábka (1982) existují určité náležitosti, které by rozhodnutí mělo obsahovat, přičemž tyto náležitosti lze rozdělit na dvě hlavní skupiny. První tvoří všeobecně platné prvky, které by mělo obsahovat každé rozhodnutí – konkrétně název orgánu, jenž rozhodnutí vydal (což je důležité pro zpětnou vazbu a kontrolu kompetencí), datum rozhodnutí (důležité pro posouzení včasnosti), a také číslo a název rozhodnutí (pro snadnější orientaci, například při odkazech nebo archivaci).

Druhou skupinu tvoří specifické náležitosti, které se vyskytují pouze u rozhodnutí určitého typu. Například ekonomická nebo technická rozhodnutí obvykle obsahují popis výchozí situace, důvody rozhodnutí, analýzu problému a sledované cíle. Dále zahrnují popis cílového stavu, podmínky dosažení, potřebné zdroje a předpoklady realizace, stejně jako upozornění na rizika spojená s jeho naplněním. Některá rozhodnutí rovněž obsahují doporučení na vhodné metody či technologické postupy.

Důležitou součástí je také adresnost, tedy určení konkrétních osob odpovědných za plnění úkolů, a rovněž časový rámec pro realizaci rozhodnutí. Zmíněno bývá i jméno zpracovatele, což usnadňuje orientaci a zvyšuje odpovědnost za věcnou a formální správnost rozhodnutí.

Zatímco písemná rozhodnutí podléhají těmto formálním požadavkům důsledněji, rozhodnutí ústní se opírají více o zásady mezilidské komunikace. Odborná literatura navíc uvádí různé typologie rozhodnutí – např. formální a neformální, individuální a kolektivní, interní a externí, dílčí a komplexní, krátkodobé a dlouhodobé, obecné a konkrétní, ale také strategické, taktické a operativní (Škrábek, 1990; Skulová, 1995; Hyka, 1992). Kvalitní rozhodnutí by přitom mělo splňovat určité požadavky: mělo by být přesné, legální, objektivní a nestranné, poctivé a spravedlivé, zároveň by mělo zohledňovat rizika, být včasné a rychlé, hospodárné, prakticky realizovatelné, harmonické (v souladu s předchozími rozhodnutími) a v neposlední řadě i mravní (Rustomji, 1993).

### 1.3 Metody finanční analýzy

Ekonomická analýza představuje klíčový nástroj pro informované rozhodování v rámci organizace. Umožňuje komplexně zhodnotit aktuální stav podniku, identifikovat jeho slabá místa a navrhnout opatření, která vedou ke zlepšení jeho výkonnosti. Správně provedená ekonomická analýza tak poskytuje podklad pro kvalifikovaná rozhodnutí, která mají vliv na řízení činností, alokaci zdrojů i strategické směřování organizace.

Nývtová a Marinič (2010) definují analýzu jako odborný přístup využívající vědecké i nevědecké metody k porozumění faktům a informacím, což přináší spolehlivá doporučení pro rozhodovací procesy. Synek (2009) ji popisuje jako zkoumání a rozklad ekonomického jevu na jednotlivé složky, jejich hodnocení a opětovné složení s cílem zlepšit jeho fungování a zvýšit efektivitu. Tento systematický přístup k hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku poskytuje rozhodovatelům oporu při volbě konkrétních kroků a variant řešení.

Podle Majkové (2008) ekonomická analýza odhaluje klíčové příčinné souvislosti mezi ekonomickými jevy, čímž podporuje efektivní manažerské rozhodování. Analýza může být zaměřena jak na celek organizace, tak na její jednotlivé části, činnosti nebo výsledky. Výstupy z analýzy slouží různým rozhodovacím subjektům (stakeholderům), mezi které patří management, vlastníci, zaměstnanci, věřitelé i regulační orgány (Synek a kol., 2009).

Jsou přitom rozlišovány dvě hlavní formy ekonomické analýzy: základní (kvalitativní) a technická (kvantitativní). Zatímco při kvalitativní analýze je pomáháno s rozhodováním strategického charakteru, technická analýza je využívána k poskytování konkrétních ukazatelů a dat pro operativní nebo taktická rozhodnutí. Finanční analýza je pak jedním ze specifických nástrojů technické analýzy. V tomto smyslu se ekonomická analýza stává nedílnou součástí racionálního rozhodovacího procesu, kdy slouží jako podklad pro tvorbu formálních, věcně i právně správných rozhodnutí.

Tato diplomová práce vychází z výše uvedeného pojetí ekonomické analýzy jako podpůrného nástroje v rozhodovacím procesu. Následující kapitoly proto rozvinou jak kvalitativní, tak kvantitativní metody ekonomické a finanční analýzy, které přispívají k efektivnímu rozhodování v rámci řízení organizace.

### 1.3.1 Finanční prvky podniku

Finanční analýza je zásadním nástrojem pro rozhodovací procesy, zejména v oblasti řízení financí a hodnocení finanční stability podniku. Je založena na datech získaných z hlavních účetních výkazů, a to zejména z rozvahy, výsledovky a výkazu zisku a ztráty, které podnik sestavuje ke konci každého účetního období. Tyto výkazy poskytují strukturované a srovnatelné informace nezbytné pro vyhodnocení minulého výkonu, identifikaci aktuálních problémů i predikci budoucího vývoje, což z nich činí klíčový podklad pro strategická i operativní rozhodnutí.

Jedním z hlavních výkazů je rozvaha (označovaná také jako výkaz o finanční situaci), která zachycuje vztah mezi aktivy a pasivy podniku v konkrétním okamžiku (Brychta a kol., 2023). Rozvaha je založena na základní účetní rovnici:

$$\textit{Aktiva} = \textit{Vlastní kapitál} + \textit{Cizí zdroje} \quad (1)$$

Rozvaha (také výkaz o finanční situaci) je klíčovým prvkem finanční analýzy a nezbytným podkladem pro strategické a operativní rozhodování. Název tohoto výkazu vychází ze základní účetní rovnice, která zdůrazňuje, že bez ohledu na typ společnosti, odvětví nebo jurisdikci musí být obě strany této rovnice vždy v rovnováze (Pavelková et al., 2017). Tato rovnováha je výchozím bodem pro posouzení celkové finanční stability a zdraví podniku, což je klíčové pro manažerská rozhodnutí týkající se investic, financování či rozdělování zisku.

Rozvaha poskytuje přehled o aktivech a pasivech společnosti v konkrétním časovém okamžiku, a tudíž umožňuje hodnocení tří zásadních oblastí: likvidity, solventnosti a kapitálové struktury (Pavelková et al., 2017). Likvidita ukazuje schopnost společnosti pokrývat krátkodobé závazky, zatímco solventnost hodnotí dlouhodobou finanční stabilitu. Z pohledu vlastníků pak rozdíl mezi aktivy a závazky představuje vlastní kapitál, tedy ekonomický zájem vlastníků na podnikových zdrojích.

Význam rozvahy spočívá v tom, že poskytuje informace potřebné pro řadu rozhodovacích situací – od interního řízení nákladů a optimalizace kapitálové struktury až po externí posouzení úvěrové způsobilosti firmou ze strany investorů nebo věřitelů. Podle Syneka et al. (2009) rozvaha usnadňuje analýzu provozní efektivity, zatímco Růčková (2021)

upozorňuje na její přínos při vyhodnocení ziskovosti a peněžních toků. To vše dohromady přispívá k dosažení hlavního cíle podnikových rozhodnutí – maximalizace hodnoty firmy (Nývltová & Marinič, 2010).

Přesto je při interpretaci rozvahy nutná obezřetnost. Účetní hodnoty v rozvaze často vycházejí z historických nákladů či účetních odhadů, které se mohou lišit od tržních hodnot. Navíc výkaz nezachycuje některé významné faktory ovlivňující skutečnou hodnotu podniku – například kvalifikaci zaměstnanců, duševní vlastnictví či reputaci (Pavelková et al., 2017). Rozvaha tedy poskytuje strukturovaný základ pro rozhodování, který je však vhodné kombinovat s dalšími kvalitativními i kvantitativními informacemi.

Z hlediska struktury se rozvaha skládá ze tří základních složek – aktiv, závazků a vlastního kapitálu (Kaplan, 2022). Aktiva reprezentují kontrolované podnikové zdroje s očekávaným budoucím ekonomickým přínosem. Závazky jsou povinnosti vůči třetím stranám, jejichž splnění povede k odtoku ekonomických zdrojů. Vlastní kapitál pak představuje zbytkový nárok vlastníků po odečtení závazků – čili čisté jmění podniku.

### **Rozdělení aktiv**

Aktiva lze rozdělit na krátkodobá (oběžná) a dlouhodobá aktiva. Krátkodobá aktiva (current assets) jsou taková, u nichž se očekává realizace, spotřeba nebo prodej během jednoho roku nebo běžného provozního cyklu podniku, podle toho, co je delší. Jsou určena primárně pro obchodní účely nebo jsou držena s cílem jejich rychlé přeměny na hotovost. Mezi hlavní příklady krátkodobých aktiv patří:

- Hotovost a peněžní ekvivalenty (cash and cash equivalents), jako je hotovost v pokladně, prostředky na běžných účtech a krátkodobé, vysoce likvidní investice s minimálním rizikem změny hodnoty (Kimmel et al., 2018).
- Zásoby (inventories), včetně maloobchodních zásob určených k prodeji a výrobních zásob, zahrnujících suroviny, nedokončenou výrobu a hotové výrobky.
- Pohledávky z obchodních vztahů (accounts receivable), které představují částky dlužné zákazníky na základě nákupu na úvěr. Mezi ostatní pohledávky mohou patřit i neuhrazené úroky, daně z prodeje nebo nájemné. Tyto nároky, které nejsou podloženy fakturou, mohou být evidovány jako časové rozlišení výnosů (accrued

revenues), viz účty 384 a 385 v českém účetnictví (Synek et al., 2009; Kimmel et al., 2018).

Dlouhodobá aktiva (non-current assets) jsou zdroje, které podnik vlastní a očekává se, že budou přinášet ekonomický prospěch po dobu delší než jeden rok. Není u nich předpoklad rychlé likvidace. Patří sem:

- Dlouhodobý hmotný majetek (Property, Plant and Equipment – PPE), jako jsou pozemky, budovy, zařízení, stroje a vozidla využívané v provozu společnosti. Tyto položky mají fyzickou podobu a jsou klíčové pro dlouhodobé fungování podniku (Nývltová & Marinič, 2010; Investopedia, 2022).
- Nehmotná aktiva (intangible assets), zahrnující například patenty, ochranné známky, licence či software. Jejich hodnota spočívá v právech nebo výlučném přístupu, nikoli ve fyzické formě (Bragg, 2020).
- Goodwill, jakožto specifická forma nehmotného aktiva, vzniká při akvizici jiné společnosti. Vyjadřuje rozdíl mezi kupní cenou a reálnou hodnotou čistých identifikovatelných aktiv a závazků cílového podniku. Goodwill neodráží konkrétní aktivum, nýbrž představuje zbytkovou hodnotu reputace, zákaznické báze nebo synergií, a slouží jako vyrovnávací položka v účetnictví (Higson, 2020).
- Dlouhodobé investice (long-term investments), jako jsou kapitálové účasti v jiných společnostech nebo investice do dluhových cenných papírů – například dluhopisy, půjčky či hypotéky. Tyto investice nejsou určeny k prodeji v blízké době, a proto se klasifikují jako dlouhodobá aktiva (Brychta et al., 2023; Kimmel et al., 2018).

Pořízení dlouhodobých aktiv je obvykle signálem strategického směřování a důvěry vedení v budoucí růst a stabilitu firmy. Význam dlouhodobého majetku spočívá nejen v jejich schopnosti generovat výnosy, ale také v jejich roli při posilování finanční pozice podniku.

### **Finanční výsledky – výkaz zisků a ztrát**

Výkaz zisku a ztráty, často nazývaný také výsledovka, představuje jeden ze tří základních finančních výkazů, které podniky používají ke sledování své finanční výkonnosti. Tento dokument nabízí souhrnný pohled na to, jak firma během určitého období – například jednoho roku – vytváří své příjmy a jaké náklady s tím souvisejí, a to jak z hlavní, tak i vedlejší činnosti (Pešková a Jindřichovská, 2022). Výkaz je zaměřen na vyhodnocení

výkonnosti prostřednictvím ukazatelů jako jsou tržby, náklady a příjmy, které tvoří účetní základ zisku (Ittelson, 2022).

Tržby odrážejí příjmy získané z běžných podnikatelských aktivit, převážně z prodeje zboží a poskytování služeb zákazníkům. Alternativně mohou být označovány jako obrat nebo prodej. Po odečtení slev a odhadovaných návratů se pak hovoří o čistých tržbách (Wahlen, Baginski a Bradshaw, 2017).

Náklady, které podnik vynakládá za účelem dosažení tržeb, zahrnují náklady na prodané zboží, provozní výdaje, daně a úroky. Jejich členění může být buď podle povahy (např. celkové odpisy bez ohledu na oddělení), nebo podle funkce (např. veškeré náklady související s výrobou jsou zahrnuty v nákladech na prodané zboží). Tato druhá možnost se někdy označuje jako metoda nákladů na prodej (Kaplan, 2022). Mezi běžné provozní náklady patří zejména výdaje spojené s denním provozem podniku – jako jsou náklady na nájem, zaměstnance, energie nebo marketing. Tyto náklady se dále dělí na prodejní, všeobecné a administrativní.

Rozdíl mezi hrubým ziskem a provozními náklady tvoří provozní zisk, který ukazuje výnosnost hlavní podnikatelské činnosti (Kaplan, 2022). Ve výkazu zisku a ztráty se zisk objevuje v několika formách. Hrubý zisk, někdy označovaný jako hrubá marže, se počítá jako rozdíl mezi tržbami a výrobními náklady. U firem nezabývajících se výrobou, jako jsou distributoři nebo maloobchodníci, odpovídá hrubý zisk rozdílu mezi příjmy a náklady na zboží prodané zákazníkům (Synek a kol., 2009).

Náklady na prodané zboží zahrnují všechny výdaje potřebné k tomu, aby byly produkty uvedeny na trh. Ve výrobních firmách se jedná o suroviny, mzdy, výrobní režii a odpisy strojního vybavení. U maloobchodních společností jde o náklady spojené s pořízením a skladováním zboží (Bragg, 2020). Po odečtení nákladů na prodej, všeobecných a administrativních nákladů (tzv. SG&A) od hrubého zisku je provozní zisk získáván. Poměr hrubého zisku k celkovým tržbám – označovaný jako hrubá marže – je považován za důležitý ukazatel efektivity podnikatelského modelu. Kromě provozního zisku mohou být podnikem uváděny i další výnosy, například dividendy, příjmy z pronájmů nebo podíly na ziscích přidružených podniků.

Podle Růčkové (2021) mimořádné položky představují výnosy nebo náklady, které nejsou běžnou součástí podnikatelské činnosti, a proto by měly být prezentovány odděleně. Provozní zisk dále může zahrnovat výnosy plynoucí z hlavní činnosti, provozu nebo z prodeje majetku (Higson, 2020).

### **Příloha k účetní závěrce**

Příloha k účetní závěrce slouží jako důležitý doplněk, který poskytuje rozšířené informace umožňující hlubší pochopení finanční situace dané účetní jednotky. Zahrnuje zejména základní údaje o podniku, jako jsou identifikační informace, datum založení nebo zahájení činnosti, popis klíčových oblastí podnikání, informace o kapitálové struktuře a seznam členů statutárních a kontrolních orgánů k datu rozvahy, které je možné nalézt například v databázi justice.cz.

Důležitým obsahem přílohy jsou rovněž data týkající se zaměstnanců a vedení společnosti – například průměrný počet zaměstnanců za dané účetní období či údaje vztahující se ke členům statutárních a dozorčích orgánů. Příloha by měla také obsahovat popis používaných účetních pravidel a metod (Růčková, 2021), jako jsou zásady oceňování majetku, metody odpisování, způsob evidence zásob, tvorba opravných položek, zásady pro tvorbu rezerv a časového rozlišení nebo pravidla inventarizace (ibid).

Dále příloha poskytuje vysvětlující komentáře k jednotlivým položkám účetních výkazů, které napomáhají přesnějšímu posouzení hospodaření firmy. Mezi tyto informace patří např. změny v hodnotě významných aktiv, dodatečně doměřené daně z příjmů za předchozí období, závazky z úvěrů a půjček a jiné formy dluhového zatížení (Čížinská, 2018). Příloha může dále obsahovat specifické informace podle povahy účetní jednotky – například události nastalé po rozvahovém dni, vztahy se spřízněnými osobami nebo přehled pohledávek a závazků po splatnosti (Pešková a Jindřichovská, 2022).

### 1.3.2 Metody finanční analýzy

Analýza finančních ukazatelů představuje klíčový nástroj pro fundamentální posouzení finanční situace podniku. Tyto ukazatele nabízejí ucelený pohled na ekonomickou stabilitu společnosti, umožňují sledovat její výkonnost v určitém časovém období a porovnat ji s konkurenčními firmami v rámci daného odvětví. Finanční ukazatele jsou obvykle vyjádřeny jako poměr dvou veličin čerpaných z finančních výkazů. Podle Knápkové a kol. (2017) lze finanční ukazatel chápat jako výsledek porovnání dvou položek z účetních výkazů, přičemž toto srovnání přináší informace o finanční kondici firmy. Tato metoda analýzy umožňuje pochopit vzájemné vztahy mezi jednotlivými částmi finančních výkazů a tím přispívá k celistvému porozumění finanční situace organizace (Vochozka, 2020).

Na rozdíl od absolutních ukazatelů, jako jsou výše tržeb, zisk nebo objem aktiv, finanční poměrové ukazatele zajišťují lepší možnosti porovnání mezi podniky různého rozsahu. To je dáno tím, že obě složky poměru – čítec i jmenovatel – jsou odvozeny od celkového měřítka podniku (Brychta a kol., 2023). Jinými slovy, použití finančních ukazatelů snižuje zkreslení způsobené velikostí firmy a umožňuje objektivnější srovnání mezi podniky působícími v témže sektoru (Růčková, 2021; Vochozka, 2020).

Při interpretaci výsledků těchto ukazatelů se obvykle uplatňují tři základní přístupy. Nejjednodušší metodou je srovnání dosažené hodnoty s obecně uznávaným standardem, který se považuje za známku finančního zdraví. Například u běžného likviditního poměru (current ratio) bývá za minimálně přijatelnou hodnotu považováno číslo vyšší než jedna. U složitějších ukazatelů však není snadné stanovit univerzální optimální hodnotu, a proto se často používá druhý přístup, a to srovnání s historickými hodnotami daného ukazatele v rámci sledovaného podniku.

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů představuje jednu ze základních metod finanční analýzy, kterou by podniky neměly opomíjet. Tento přístup umožňuje sledovat vývoj hospodaření podniku v čase a zároveň identifikovat klíčové oblasti, které si zaslouží detailnější zkoumání. Hlavním zdrojem dat jsou přitom účetní výkazy (Růčková, 2021, s. 24).

Při využívání absolutních ukazatelů se nejčastěji uplatňují dvě metody: vertikální a horizontální analýza. Vertikální analýza poskytuje přehled o relativním významu jednotlivých položek uvnitř účetních výkazů, zatímco horizontální analýza se soustředí na sledování změn těchto položek v časovém vývoji (Knápková a kol., 2017, s. 67). V rámci této práce bude nejprve provedena vertikální analýza, která pomůže identifikovat významné položky, a teprve poté bude následovat analýza horizontální. Ačkoliv někteří autoři upřednostňují opačné pořadí, zvolený přístup lépe napomáhá logickému vymezení klíčových oblastí a jejich následnému vývoji v čase.

### **Vertikální analýza**

Strukturální analýza, označovaná též jako vertikální analýza, se soustředí na porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů vůči zvolené základní hodnotě (Pešková & Jindřichovská, 2022). Tato metoda převádí jednotlivé složky výkazů do procentuální podoby, čímž umožňuje zhodnotit jejich relativní váhu v rámci celkového objemu. U rozvahy se jako základ obvykle volí celková aktiva či pasiva, zatímco u výkazu zisku a ztráty jsou standardem celkové tržby nebo výnosy.

Název „vertikální“ odkazuje na skutečnost, že analýza probíhá v rámci jednoho účetního období a sleduje vztahy mezi položkami uvnitř daného výkazu – tzv. shora dolů – na rozdíl od horizontální analýzy, která sleduje vývoj v čase mezi jednotlivými obdobími (Růčková, 2021). Jednou z hlavních výhod této metody je její relativní odolnost vůči vlivům inflace, což z ní činí vhodný nástroj pro dlouhodobé porovnávání finanční struktury podniku (Nývltová & Marinič, 2010). Pomocí vertikální analýzy je možné odhalit změny v rozložení majetku, závazků či nákladových složek a lépe porozumět celkové finanční stabilitě společnosti (ibid).

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza spočívá v porovnávání hodnot jednotlivých položek účetních výkazů mezi různými účetními obdobími, přičemž se sledují jak absolutní změny, tak relativní přírůstky či poklesy vyjádřené v procentech. Nejčastěji se tato metoda aplikuje na zásadní položky, jako jsou aktiva, pasiva, výnosy, náklady nebo zisk.

Klíčovým krokem horizontální analýzy je volba vhodného srovnávacího základu – zpravidla se používají údaje z předchozího účetního období nebo z delší časové řady, což umožňuje sledovat vývojové trendy a stabilitu podniku. Tato metoda je zvláště přínosná při hodnocení finanční výkonnosti a stability společnosti (Knápková et al., 2017).

Například pokud dochází k výraznému nárůstu tržeb, ale zároveň i k neúměrnému růstu nákladů, může to signalizovat problémy v řízení nákladové struktury (Knápková et al., 2017). Naopak rovnoměrný růst zisku a pozitivní vývoj aktiv obvykle značí zdravou a stabilní finanční situaci podniku (Růčková, 2021; Nývltová & Marinič, 2010). Absolutní změna se vypočítá jako rozdíl mezi hodnotami dané položky ve dvou po sobě jdoucích obdobích. Výsledek udává, o kolik jednotek se příslušná položka změnila v průběhu sledovaného období.

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (2)$$

Procentní změna se určuje jako podíl rozdílu mezi novou a původní hodnotou sledované položky a její původní hodnoty, vyjádřený v procentech. Tento výpočet poskytuje přehled o relativní změně hodnoty položky v průběhu času, což umožňuje posoudit její dynamiku a vývoj. Tento přístup je běžně využíván v ekonomických a účetních analýzách k hodnocení trendů a výkonnosti podniků.

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} \quad (3)$$

Procentní změna je analytický nástroj, který vyjadřuje relativní rozdíl mezi hodnotami sledované položky v různých obdobích. Tento ukazatel umožňuje posoudit, jak se daná veličina vyvíjela v čase, a tím poskytuje přehled o jejím trendu. Je užitečný při hodnocení dynamiky finančních ukazatelů a identifikaci potenciálních problémů či příležitostí v podnikání (Růčková, 2021).

## 2 Zvolené metody zpracování

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace vybraného podniku a posouzení vlivu manažerských rozhodnutí na vývoj jeho finanční pozice v letech 2019 až 2023. Při zpracování práce je využita kvantitativní metodologie založená na analýze sekundárních dat získaných z veřejně dostupných účetních výkazů a interních zdrojů podniku.

Hlavní metodické přístupy zahrnují:

- Horizontální (trendovou) analýzu, která umožňuje sledovat vývoj jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát v čase a identifikovat klíčové změny.
- Vertikální analýzu, díky níž lze posoudit vnitřní strukturu finančních výkazů a význam jednotlivých položek v rámci celkového objemu aktiv či výnosů.
- Analýzu ukazatelů návratnosti investic (ROI) s cílem posoudit finanční efekt rozhodnutí o pořízení dlouhodobého majetku.

Použitá data budou zpracována do přehledných tabulek a grafů, které napomohou vizualizaci vývoje klíčových ukazatelů společnosti. Výsledky budou průběžně komentovány a následně interpretovány ve vztahu k rozhodnutím přijatým vedením podniku.

## 3 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na analýzu finanční situace společnosti IMS – Drašnar, s.r.o., se sídlem v České republice. Úvodem je představena samotná společnost, přičemž základní informace jsou čerpány z veřejně dostupných právních a obchodních zdrojů. Následně je charakterizováno odvětví, ve kterém firma působí, a zhodnocena její současná pozice na trhu. Společnost IMS – Drašnar, s.r.o. patří mezi klíčové dodavatele společnosti ŠKODA AUTO a.s., a řadí se tak mezi významné subjekty v daném segmentu.

### 3.1 Charakteristika vybraného podniku

IMS - Drašnar s.r.o. je česká rodinná firma s více než 35letou tradicí, která se specializuje na vývoj a výrobu vysoce kvalitních plastových výrobků s vysokou přidanou hodnotou, především pro automobilový průmysl. Společnost poskytuje komplexní služby – od vývoje výrobků, přes výrobu vstřikovacích forem, až po sériové dodávky a finální montáže plastových dílů. Díky své flexibilitě a schopnosti rychle reagovat na požadavky zákazníků patří mezi spolehlivé partnery v dodavatelském řetězci.

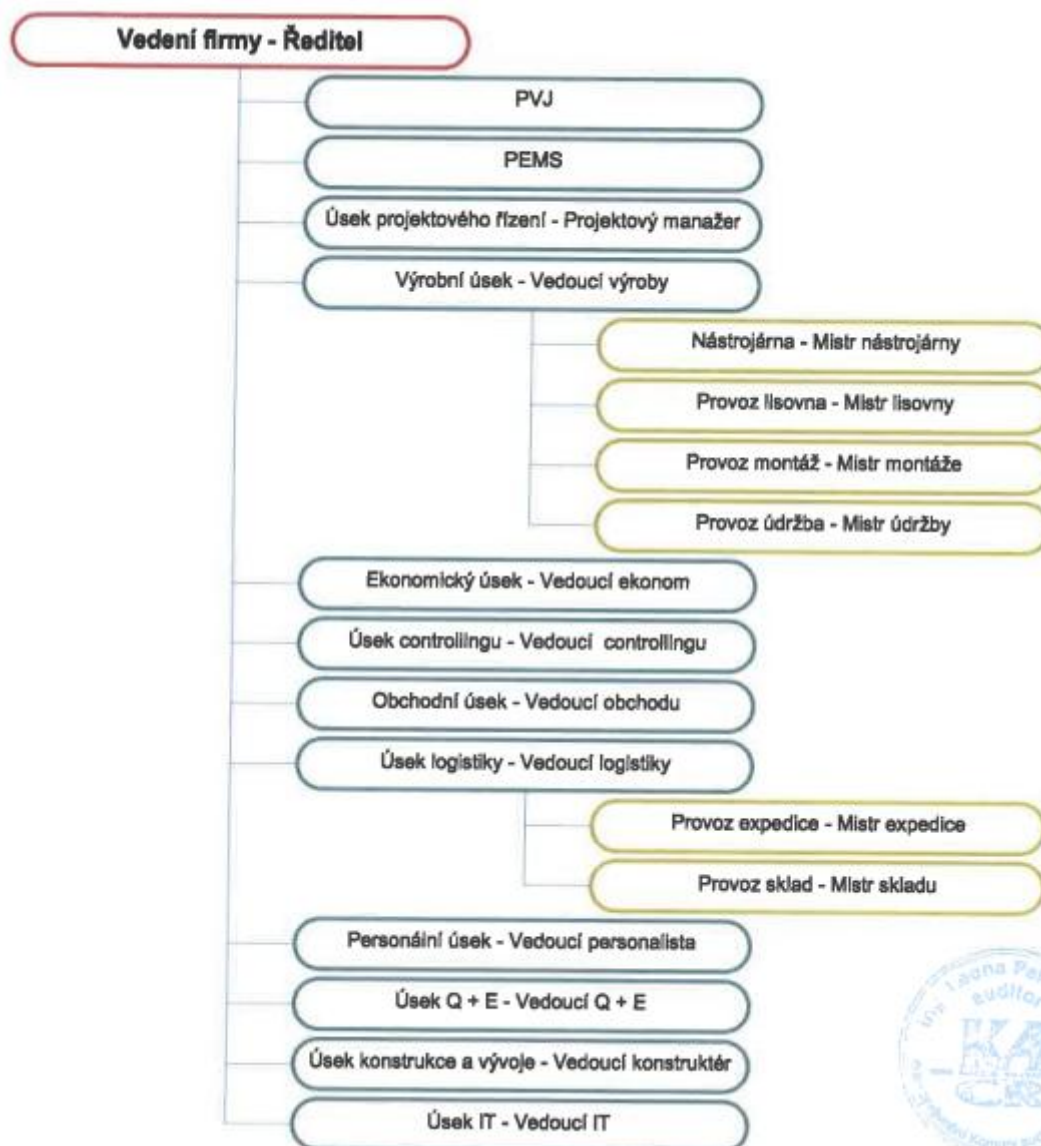
IMS - Drašnar s.r.o. je certifikovaná firma, která splňuje i nejnáročnější normy, mimo jiné úspěšně obhájila certifikaci dle systému TISAX na úrovni „Very High Protection“ a „Data Protection“, což dokládá její důraz na informační a datovou bezpečnost. Ve výrobě využívá moderní technologie včetně 3D měření a skenování, například zařízení značek Zeiss nebo Keyence, čímž zajišťuje vysokou přesnost a kvalitu svých produktů (IMS, 2025).

Firma se chová odpovědně k životnímu prostředí, podporuje komunitní a neziskové iniciativy a aktivně spolupracuje s městem, v němž působí. Vztahy s partnery, zaměstnanci a okolím buduje s důrazem na hodnoty, tradici a identitu – sama sebe chápe jako „kmen“, tedy propojenou komunitu se společnou historií, rituály a příběhy (IMS, 2025). Je také členem Hospodářské komory České republiky.

Společnost má přehlednou a funkční organizační strukturu, v jejímž čele stojí ředitel viz obrázek č. 1. Ten zodpovídá za vedení několika klíčových oddělení, která zajišťují jak každodenní provoz firmy, tak i podpůrné činnosti. Přímo pod ředitelem spadají oddělení PVJ a PEMS, dále úsek projektového řízení, kde má hlavní slovo projektový manažer, a výrobní

úsek, který vede vedoucí výroby. Výroba je rozdělena do několika provozů, například nástrojárny, lisovny, montáže a údržby (IMS, 2025). Každý z těchto provozů má svého mistra, například mistra lisovny nebo mistra montáže, kteří zodpovídají za chod svého týmu.

Obrázek 1: Struktura společnosti IMS - Drašnar s.r.o.



Zdroj: čerpáno z účetní závěrky roku 2023, str. 31.

Samostatně funguje i ekonomický úsek pod vedením ekonoma. O oblast controllingu se stará vedoucí controllingu a obchodní úsek zajišťuje kontakt se zákazníky a obchodními partnery. Důležitou roli hraje také logistika, kterou má na starosti vedoucí logistiky. Tento úsek zahrnuje jak provoz expedice, tak i provoz skladu, přičemž každý z nich má svého vlastního mistra (IMS, 2025).

Další důležité části organizace tvoří personální oddělení vedené personalistou, úsek kvality a ekologie (Q+E) dohlížející na kvalitu a ekologické standardy, úsek konstrukce a vývoje řízený vedoucím konstruktérem a také IT oddělení, které koordinuje vedoucí IT (IMS, 2025).

### 3.1.1 Předmět podnikání

IMS - Drašnar s.r.o. se dlouhodobě zaměřuje na výrobu plastových komponentů a sestav pro automobilový průmysl, přičemž realizovala široké spektrum projektů napříč několika produktovými kategoriemi, viz tabulka č. 1.

*Tabulka 1: Přehled realizovaných projektů*

| <b>Kategorie</b>                     | <b>Typy výrobků / Příklady</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Vzhledové díly (interiér/exteriér)   | Krytka rádia, Lapač nečistot, Madlo pátých dveří, Kryt kanálu vodiče zpětného zrcátka |
| Montované sestavy                    | Háček, Hák, Baby zrcátko, Držák multimédií  |
| Přesné technické díly                | Halter diffusor, Manžeta víčka nádrže, Západka, Zápražka                              |
| Vícekomponentní díly                 | Držák dámské kabelky, Rameno mechanismu   |
| Díly s kovovými zálisky              | Výlisky s konektory, závitovými jádry, kovovými klipy, násuvnými maticemi             |
| Díly pro lakování/pokovení           | Krytky ostříkovačů předních světlometů  |
| Sportovní produkty (mimo automotive) | Ochranný štít a maska pro hokejisty (PC, spolupráce s BOSPORT)                        |
| Technické a designové produkty       | Profil SWIX, Cabel managery (želva, ryba apod.), Stříkadlo                            |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě webových stránek IMS Drašnar s.r.o.

### 3.3 Analýza finančních ukazatelů

#### 3.3.1 Vertikální analýza aktiv ve sledovaných obdobích 2019-2023

Tabulka 2: Vertikální analýza aktiva ve sledovaném období 2019-2023

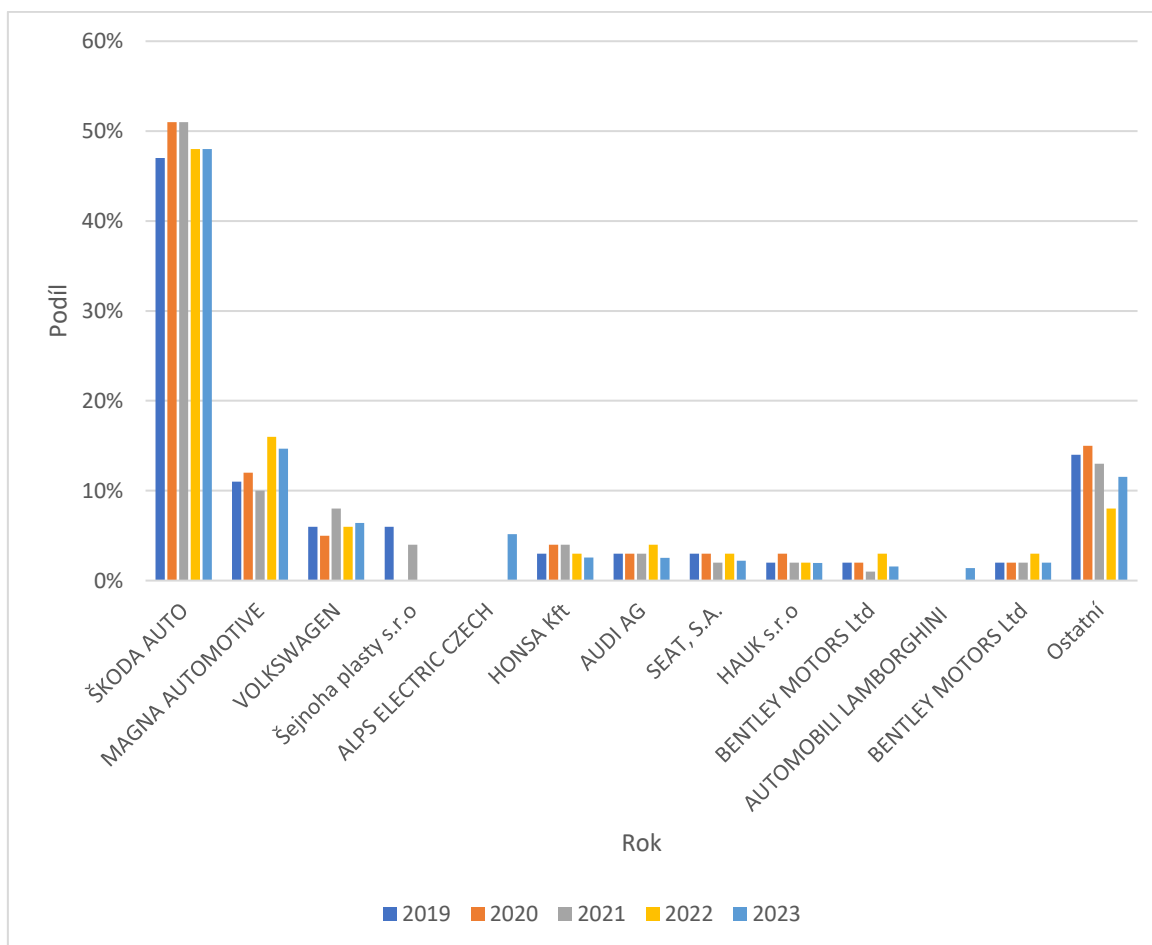
| Rok                                   | 31/12/2019 | %      | 12/31/2020 | %      | 31/12/2021 | %       | 31/12/2022 | %       | 31/12/2023 | %       |
|---------------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
| <b>Aktiva</b>                         | 302,890    | 100%   | 310,785    | 100%   | 284,324    | 100.00% | 291,746    | 100.00% | 265,105    | 100.00% |
| <b>Stálá aktiva</b>                   | 180,157    | 59.48% | 166,226    | 53.49% | 166,842    | 58.68%  | 153,729    | 52.69%  | 144,795    | 54.62%  |
| DNHM                                  | 597        | 0.20%  | 440        | 0.14%  | 407        | 0.14%   | 225        | 0.08%   | 50         | 0.02%   |
| Software                              | 597        | 0.20%  | 440        | 0.14%  | 407        | 0.14%   | 225        | 0.08%   | 50         | 0.02%   |
| <b>DHM</b>                            | 179,560    | 59.28% | 165,786    | 53.34% | 166,435    | 58.54%  | 153,504    | 52.62%  | 144,745    | 54.60%  |
| <i>Pozemky a stavby</i>               | 143,029    | 47.22% | 142,615    | 45.89% | 137,672    | 48.42%  | 133,539    | 45.77%  | 127,801    | 48.21%  |
| <i>Pozemky</i>                        | 3,394      | 1.12%  | 3,394      | 1.09%  | 3,394      | 1.19%   | 3,642      | 1.25%   | 3,642      | 1.37%   |
| <i>Stavby</i>                         | 139,635    | 46.10% | 139,221    | 44.80% | 134,278    | 47.23%  | 129,897    | 44.52%  | 124,159    | 46.83%  |
| Hmotné movité věci a jejich soubory   | 29,174     | 9.63%  | 21,235     | 6.83%  | 26,824     | 9.43%   | 19,463     | 6.67%   | 16,608     | 6.26%   |
| Ostatní DHM                           | 1,390      | 0.46%  | 1,036      | 0.33%  | 694        | 0.24%   | 361        | 0.12%   | 295        | 0.11%   |
| Poskytnuté zálohy na DHM              | 5,697      | 1.88%  | 900        | 0.29%  | 1,245      | 0.44%   | 141        | 0.05%   | 41         | 0.02%   |
| <b>Oběžná aktiva</b>                  | 121,775    | 40.20% | 143,470    | 46.16% | 116,456    | 40.96%  | 137,128    | 47.00%  | 119,486    | 45.07%  |
| <i>Zásoby</i>                         | 58,709     | 19.38% | 68,275     | 21.97% | 62,174     | 21.87%  | 67,856     | 23.26%  | 73,120     | 27.58%  |
| <i>Materiál</i>                       | 16,064     | 5.30%  | 16,933     | 5.45%  | 24,009     | 8.44%   | 20,711     | 7.10%   | 16,052     | 6.05%   |
| <i>Polotovary</i>                     | 34,537     | 11.40% | 43,537     | 14.01% | 29,683     | 10.44%  | 38,404     | 13.16%  | 47,852     | 18.05%  |
| <i>Výrobky a zboží</i>                | 8,108      | 2.68%  | 7,805      | 2.51%  | 8,482      | 2.98%   | 8,741      | 3.00%   | 9,216      | 3.48%   |
| <b>Pohledávky</b>                     | 42,745     | 14.11% | 40,614     | 13.07% | 35,130     | 12.36%  | 61,221     | 20.98%  | 41,659     | 15.71%  |
| Krátkodobé pohledávky                 | 42,745     | 14.11% | 40,614     | 13.07% | 35,130     | 12.36%  | 61,221     | 20.98%  | 41,659     | 15.71%  |
| <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i> | 41,939     | 13.85% | 39,654     | 12.76% | 29,451     | 10.36%  | 33,077     | 11.34%  | 33,462     | 12.62%  |
| <i>Pohledávky ostatní</i>             | 806        | 0.27%  | 960        | 0.31%  | 5,679      | 2.00%   | 28,144     | 9.65%   | 8,197      | 3.09%   |
| <b>Krátkodobé poskytnuté zálohy</b>   | 231        | 0.08%  | 906        | 0.29%  | 5,156      | 1.81%   | 10,621     | 3.64%   | 6,078      | 2.29%   |
| <i>Dohadné účty aktivní</i>           | 40         | 0.01%  | 45         | 0.01%  | 301        | 0.11%   | 16,067     | 5.51%   | 2,107      | 0.79%   |
| <i>Stát daňové pohledávky</i>         | 528        | 0.17%  | 0          | 0.00%  | 0          | 0.00%   | 1,448      | 0.50%   | 0          | 0.00%   |
| <i>Jiné pohledávky</i>                | 7          | 0.00%  | 9          | 0.00%  | 222        | 0.08%   | 8          | 0.00%   | 12         | 0.00%   |
| <b>Peněžní prostředky</b>             | 20,321     | 6.71%  | 34,581     | 11.13% | 19,152     | 6.74%   | 8,051      | 2.76%   | 4,707      | 1.78%   |
| <i>Peněžní prostředky v pokladně</i>  | 31         | 0.01%  | 31         | 0.01%  | 37         | 0.01%   | 55         | 0.02%   | 22         | 0.01%   |
| <i>Peněžní prostředky na účtech</i>   | 20,290     | 6.70%  | 34,550     | 11.12% | 19,115     | 6.72%   | 7,996      | 2.74%   | 4,685      | 1.77%   |
| <b>Časové rozlišení aktiv</b>         | 958        | 0.32%  | 1,089      | 0.35%  | 1,026      | 0.36%   | 889        | 0.30%   | 824        | 0.31%   |
| <i>Náklady příštích období</i>        | 958        | 0.32%  | 1,089      | 0.35%  | 1,026      | 0.36%   | 889        | 0.30%   | 824        | 0.31%   |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Stálá aktiva tvoří nejvýznamnější část majetkové struktury společnosti. Ve sledovaném období stabilně představovala 52,7–59,5 % celkových aktiv, což jednoznačně potvrzuje

kapitálově náročný charakter podnikání. Společnost dlouhodobě investuje značné prostředky do dlouhodobého hmotného majetku, zejména do budov, pozemků, výrobních hal a zařízení (Účetní závěrka IMS Drašnar, 2022). Největší podíl v této skupině zaujímají pozemky a stavby, které v roce 2023 tvořily 48,21 % celkových aktiv. Naproti tomu dlouhodobý nehmotný majetek, například software, má pouze okrajový význam – jeho podíl v roce 2023 dosáhl pouhých 0,02 % a vlivem odpisů dále klesá.

Graf 1: Struktura odběratelů, 2019-2023.



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Oběžná aktiva se na celkovém majetku společnosti podílela 40–47 %. Největší dynamiku vykázaly zásoby, jejichž podíl vzrostl z 19,38 % v roce 2019 na 27,58 % v roce 2023. Tento nárůst jasně signalizuje vyšší výrobní aktivitu, zvýšené předzásobení materiálem nebo potenciálně pomalejší tempo odbytu. Výraznou změnu zaznamenaly také krátkodobé pohledávky – v roce 2022 dosáhly 20,98 % aktiv, což souviselo s rozšířením obchodní činnosti. Firma dodávala převážně do českého automobilového průmyslu a do roku 2022

významně spolupracovala s ruským závodem koncernu Volkswagen (zejména na projektech Beta+ a SK336/1 pro model Kodiaq NF). Po zavedení sankcí vůči Rusku přišla společnost o tohoto klíčového zákazníka. Reagovala však pohotově a přeměrovala svou strategii na nové evropské koncerny, čímž diverzifikovala své odběratele a zmírnila dopady ztráty, viz graf. č. 1.

Peněžní prostředky, tedy hotovost a bankovní zůstatky, představovaly v roce 2019 podíl 6,71 %, který v roce 2020 vzrostl na 11,13 %. V následujících letech však jejich podíl výrazně klesal a v roce 2023 dosáhl pouze 1,78 %. Tento vývoj signalizuje zhoršení likvidity, způsobené několika klíčovými faktory – zejména dočasným utlumením automobilového průmyslu v důsledku pandemie covidu-19, silným dopadem energetické krize na podnikové fungování a strategickým rozhodnutím firem reinvestovat volné prostředky do zásob nebo dlouhodobého majetku.

Na podzim roku 2021 došlo k ukončení činnosti stávajícího dodavatele energií, což si vyžádalo rychlé zajištění nového dodavatele za podstatně vyšší ceny. Celkovou situaci dále komplikovaly přetrvávající problémy spojené s pandemií, nedostatkem čipů a prudkým nárůstem cen energií, materiálů a součástek. V roce 2022 došlo k výraznému poklesu výroby v celém automobilovém odvětví – trend, který byl patrný již v roce 2021 a dále se prohluboval. Nedostatečný peněžní tok (cash flow) a omezená podpora ze strany bank pak situaci podniků ještě více ztížily.

Časové rozlišení aktiv, konkrétně náklady příštích období, se ve všech sledovaných letech udrželo na stabilní úrovni kolem 0,3 % celkových aktiv. Přestože se firma po pandemii COVID-19 potýkala s dočasnými problémy v cash-flow, prokázala schopnost hradit své závazky včas. Navíc nebyla nikdy zatížena soudními či exekučními řízeními, což potvrzuje její finanční disciplínu a důvěryhodnost.

### 3.3.2 Vertikální analýza pasiv ve sledovaném období 2019-2023

Tabulka 3: Vertikální analýza pasiva ve sledovaném období 2019-2023

| Analýza Pasiva  | 31/12/<br>2019 | %            | 31/12/2<br>020 | %            | 31/12/<br>2021 | %            | 31/12/20<br>22 | %            | 31/12/202<br>3 | %            |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Pasiva Celkem   | 302,890        | 100.0%       | 310,785        | 100.0%       | 284,324        | 100%         | 291,746        | 100.0%       | 265,105        | 100.0<br>%   |
| <b>Vlastní kapitál</b>  | <b>143,460</b> | <b>47.4%</b> | <b>148,851</b> | <b>47.9%</b> | <b>136,283</b> | <b>47.9%</b> | <b>122,204</b> | <b>41.9%</b> | <b>131,537</b> | <b>49.6%</b> |
| Základní kapitál  | 5,600          | 1.8%         | 5,600          | 1.8%         | 5,600          | 2.0%         | 5,600          | 1.9%         | 5,600          | 2.1%         |
| Výsledek hospodaření minulých let (+/-)                           | 130,705        | 43.2%        | 137,859        | 44.4%        | 143,201        | 50.4%        | 137,812        | 47.2%        | 116,580        | 44.0%        |
| <b>Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)</b> | <b>131,180</b> | <b>43.3%</b> | <b>138,334</b> | <b>44.5%</b> | <b>143,727</b> | <b>50.6%</b> | <b>131,208</b> | <b>45.0%</b> | <b>110,001</b> | <b>41.5%</b> |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let                            | -475           | -0.2%        | -475           | -0.2%        | -526           | -0.2%        | 6,604          | 2.3%         | 6,579          | 2.5%         |
| <b>VH b.ú.o</b>   | <b>7,155</b>   | <b>2.4%</b>  | <b>5,392</b>   | <b>1.7%</b>  | <b>-12,518</b> | <b>-4.4%</b> | <b>-21,208</b> | <b>-7.3%</b> | <b>9,357</b>   | <b>3.5%</b>  |
| <b>Cizí zdroje</b>  | <b>155,196</b> | <b>51.2%</b> | <b>153,060</b> | <b>49.2%</b> | <b>148,351</b> | <b>52.2%</b> | <b>169,619</b> | <b>58.1%</b> | <b>133,593</b> | <b>50.4%</b> |
| Rezervy   | 227            | 0.1%         | 341            | 0.1%         | 173            | 0.1%         | 8,749          | 3.0%         | 0              | 0.0%         |
| Závazky   | 154,969        | 51.2%        | 152,719        | 49.1%        | 148,178        | 52.1%        | 160,870        | 55.1%        | 133,593        | 50.4%        |
| Dlouhodobé závazky  | 99,115         | 32.7%        | 93,354         | 30.0%        | 82,890         | 29.2%        | 79,011         | 27.1%        | 59,647         | 22.5%        |
| Závazky k úvěrovým institucím                                     | 97,817         | 32.3%        | 92,406         | 29.7%        | 76,100         | 26.8%        | 74,655         | 25.6%        | 57,376         | 21.6%        |
| Odloužený daňový závazek  | 1,298          | 0.4%         | 948            | 0.3%         | 4,114          | 1.4%         | 2,290          | 0.8%         | 954            | 0.4%         |
| Závazky ostatní   | 0              | 0.0%         | 0              | 0.0%         | 2,676          | 0.9%         | 2,066          | 0.7%         | 1,317          | 0.5%         |
| <b>Krátkodobé závazky</b>   | <b>55,854</b>  | <b>18.4%</b> | <b>59,365</b>  | <b>19.1%</b> | <b>65,288</b>  | <b>23.0%</b> | <b>81,859</b>  | <b>28.1%</b> | <b>73,946</b>  | <b>27.9%</b> |
| Závazky k úvěrovým institucím                                     | 25,000         | 8.3%         | 32,000         | 10.3%        | 35,000         | 12.3%        | 35,000         | 12.0%        | 25,000         | 9.4%         |
| Krátkodobé přijaté zálohy   | 0              | 0.0%         | 0              | 0.0%         | 9,807          | 3.4%         | 5,535          | 1.9%         | 12,116         | 4.6%         |
| Závazky z obchodních vztahů                                       | 20,255         | 6.7%         | 15,837         | 5.1%         | 11,693         | 4.1%         | 34,262         | 11.7%        | 26,762         | 10.1%        |
| Závazky - ostatní   | 10,559         | 3.5%         | 11,528         | 3.7%         | 8,788          | 3.1%         | 7,062          | 2.4%         | 10,068         | 3.8%         |
| Závazky k zaměstnancům  | 4,799          | 1.6%         | 4,504          | 1.4%         | 4,428          | 1.6%         | 4,278          | 1.5%         | 4,963          | 1.9%         |
| Závazky ze SZ a ZP  | 2,772          | 0.9%         | 2,606          | 0.8%         | 2,381          | 0.8%         | 2,263          | 0.8%         | 2,663          | 1.0%         |
| <b>Stát - daňové závazky a dotace</b>                             | <b>2,647</b>   | <b>0.9%</b>  | <b>1,866</b>   | <b>0.6%</b>  | <b>1,522</b>   | <b>0.5%</b>  | <b>244</b>     | <b>0.1%</b>  | <b>1,977</b>   | <b>0.7%</b>  |
| Dohadné účty pasivní  | 381            | 0.1%         | 2,552          | 0.8%         | 578            | 0.2%         | 277            | 0.1%         | 362            | 0.1%         |
| Jiné závazky  | 0              | 0.0%         | 0              | 0.0%         | -121           | -100%        | 0              | 0.0%         | 103            | 100%         |
| Časové rozlišení pasiv  | 4,234          | 1.4%         | 8,874          | 2.9%         | -310           | -0.1%        | -77            | 0.0%         | -25            | 0.0%         |
| Výdaje příštích období  | -185           | -0.1%        | 0              | 0.0%         | -110           | 0.0%         | 0              | 0.0%         | 0              | 0.0%         |
| <b>Výnosy příštích období</b>                                     | <b>4,419</b>   | <b>1.5%</b>  | <b>8,874</b>   | <b>2.9%</b>  | <b>-200</b>    | <b>-0.1%</b> | <b>-77</b>     | <b>0.0%</b>  | <b>-25</b>     | <b>0.0%</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Vlastní kapitál v letech 2019 až 2021 stabilně tvořil přibližně 47–48 % pasiv. V roce 2022 však prudce klesl na 41,9 %. Tento pokles přímo způsobil negativní hospodářský výsledek

daného roku, kdy firma vykázala ztrátu  $-7,3$  %. Na vině byly jednoznačně vnější ekonomické šoky: pandemie covidu-19, kolaps dodavatelských řetězců, nedostatek čipů a raketový růst cen energií. Firma čelila přímému nárůstu nákladů, což se nevyhnutelně promítlo do poklesu ziskovosti. V roce 2023 se však situace stabilizovala a vlastní kapitál vzrostl na  $49,6$  %, čímž se vrátil na úroveň před krizí. Tento růst jednoznačně podpořil zisk za daný rok ( $+3,5$  %), který reflektuje zotavení z předchozího období.

Naopak podíl cizích zdrojů dosáhl svého vrcholu v roce 2022, kdy činil  $58,1$  %. Firma tehdy musela pokrýt provozní ztráty prostřednictvím externího financování. V roce 2023 se však tento podíl snížil na  $50,4$  %, a to především díky částečnému splacení závazků a rozpuštění veškerých rezerv vytvořených na záruční opravy. Tento krok firmě umožnil zvýšit hospodářský výsledek za rok 2023. Zlepšení výsledku tak přímo odráží strategická rozhodnutí vedení společnosti, která byla realizována v souladu s českými účetními standardy a měla pozitivní dopad na celkovou finanční stabilitu firmy.

Nejvýraznější proměna nastala v oblasti dlouhodobých závazků, jejichž podíl na pasivech trvale klesal – z  $32,7$  % v roce 2019 na  $22,5$  % v roce 2023. Společnost tak cíleně a systematicky snižovala své dlouhodobé zadlužení vůči bankám. V minulých letech čerpala úvěry především na provozní financování, a to od Komerční banky a Národní rozvojové banky. Tyto úvěry byly zajištěny zástavním právem, a to jak k nemovitostem, tak k pohledávkám, což odpovídá běžné praxi v oblasti podnikových úvěrů.

Naopak krátkodobé závazky narostly ze  $18,4$  % na téměř  $28$  % v roce 2022 a zůstaly vysoké i v roce 2023 ( $27,9$  %), což svědčí o silnějším využívání operativního financování v reakci na nepředvídatelné výkyvy na trhu.

Časové rozlišení pasiv zaujímal výraznější podíl pouze v roce 2020 ( $2,9$  %), poté prakticky vymizelo. Je zřejmé, že firma přehodnotila svou účetní metodiku nebo se snažila zjednodušit rozvahové položky.

Z vertikální analýzy pasiv jasně vyplývá, že společnost v letech 2021–2022 čelila vážné destabilizaci kapitálové struktury, způsobené krizovými okolnostmi. Přímé důsledky pandemie, narušení dodavatelských řetězců a enormní nárůst cen energií zásadně ovlivnily její financování. V roce 2023 však podnik obnovil ziskovost, navýšil vlastní kapitál a snížil závislost na externím kapitálu. Tento vývoj svědčí o posunu směrem ke zdravější a odolnější finanční struktuře.

### 3.3.3 Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát ve sledovaném období 2019-2023

Tabulka 4: Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát ve sledovaném období 2019-2023

|  | 2019    | %     | 2020    | %     | 2021    | %     | 2022    | %      | 2023    | %     |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|--------|---------|-------|
| I. Tržby z prodeje výrobků a služeb                                    | 375,321 | 89.9% | 286,523 | 91.7% | 258,512 | 92.6% | 275,776 | 93.0%  | 302,011 | 90.2% |
| Výkonová spotřeba  | 238,947 | 57.2% | 177,293 | 56.8% | 153,656 | 55.0% | 208,055 | 70.1%  | 222,181 | 66.3% |
| Spotřeba materiálu a energie   | 125,937 | 30.2% | 127,688 | 40.9% | 119,375 | 42.8% | 149,583 | 50.4%  | 156,184 | 46.6% |
| Služby   | 86,010  | 20.6% | 49605   | 15.9% | 34264   | 12.3% | 58172   | 19.6%  | 65997   | 19.7% |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)                            | 9,329   | 2.2%  | -9,067  | -2.9% | 14,464  | 5.2%  | -10,443 | -3.5%  | -28,576 | -8.5% |
| D. Osobní náklady  | 111,016 | 26.6% | 92,204  | 29.5% | 91,949  | 32.9% | 86,947  | 29.3%  | 96,910  | 28.9% |
| Mzdové náklady   | 79,510  | 19.0% | 66,480  | 21.3% | 66,213  | 23.7% | 63,074  | 21.3%  | 70,381  | 21.0% |
| Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 31,506  | 7.5%  | 25,724  | 8.2%  | 25,736  | 9.2%  | 23,873  | 8.0%   | 26,529  | 7.9%  |
| E. Úpravy hodnot v provozní oblasti                                    | 14,647  | 3.5%  | 15,974  | 5.1%  | 13,027  | 4.7%  | 14,976  | 5.0%   | 28,225  | 8.4%  |
| Úpravy hodnot DNHM a DHM   | 15,991  | 3.8%  | 15,290  | 4.9%  | 14,100  | 5.1%  | 13,988  | 4.7%   | 10,310  | 3.1%  |
| Úpravy hodnot zásob  | -1,102  | -0.3% | 97      | 0.0%  | -1,287  | -0.5% | 1,463   | 0.5%   | 18,654  | 5.6%  |
| Úpravy hodnot pohledávek   | -242    | -0.1% | 587     | 0.2%  | 214     | 0.1%  | -475    | -0.2%  | -739    | -0.2% |
| Ostatní provozní výnosy  | 35,588  | 8.5%  | 17,583  | 5.6%  | 8,758   | 3.1%  | 4,028   | 1.4%   | 5,352   | 1.6%  |
| Tržby z prodaného materiálu  | 34,872  | 8.4%  | 14,694  | 4.7%  | 7,522   | 2.7%  | 1,691   | 0.6%   | 4,689   | 1.4%  |
| Jiné provozní výnosy   | 716     | 0.2%  | 2,889   | 0.9%  | 1,147   | 0.4%  | 2,337   | 0.8%   | 663     | 0.2%  |
| Ostatní provozní náklady   | 33,362  | 8.0%  | 18,848  | 6.0%  | 9,440   | 3.4%  | 12,885  | 4.3%   | -945    | -0.3% |
| Prodaný materiál   | 30,957  | 7.4%  | 13,341  | 4.3%  | 7,137   | 2.6%  | 1,686   | 0.6%   | 4,352   | 1.3%  |
| Daně a poplatky  | 102     | 0.0%  | 167     | 0.1%  | 201     | 0.1%  | 219     | 0.1%   | 237     | 0.1%  |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexně náklady příštích období         | -1,084  | -0.3% | 114     | 0.0%  | -168    | -0.1% | 8,576   | 2.9%   | -8,749  | -2.6% |
| Jiné provozní náklady  | 3,387   | 0.8%  | 5,226   | 1.7%  | 2,270   | 0.8%  | 2,404   | 0.8%   | 3,215   | 1.0%  |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady                              | 3,608   | 0.9%  | 8,854   | 2.8%  | -15,242 | -5.5% | -32,278 | -10.9% | -10,432 | -3.1% |
| Nákladové úroky a podobné náklady                                      | 1,721   | 0.4%  | 1,251   | 0.4%  | 1,334   | 0.5%  | 3,842   | 1.3%   | 4,197   | 1.3%  |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady                              | 1,721   | 0.4%  | 1,251   | 0.4%  | 1,334   | 0.5%  | 3,842   | 1.3%   | 4,197   | 1.3%  |
| Ostatní finanční výnosy  | 6,505   | 1.6%  | 8,277   | 2.6%  | 11,828  | 4.2%  | 16,540  | 5.6%   | 27,525  | 8.2%  |
| Ostatní finanční náklady   | 2,242   | 0.5%  | 10,838  | 3.5%  | 4,604   | 1.6%  | 3,451   | 1.2%   | 4,876   | 1.5%  |
| Finanční výsledek hospodaření (+/-)                                    | 2,542   | 0.6%  | -3,812  | -1.2% | 5,890   | 2.1%  | 9,247   | 3.1%   | 18,452  | 5.5%  |
| Výsledek hospodaření před zdaněním                                     | 6,150   | 1.5%  | 5,042   | 1.6%  | -9,352  | -3.4% | -23,031 | -7.8%  | 8,020   | 2.4%  |
| Daň z příjmu   | -1,005  | -0.2% | -350    | -0.1% | 3,166   | 1.1%  | -1,823  | -0.6%  | -1,337  | -0.4% |
| Daň z příjmu odložená (+/-)  | -1,005  | -0.2% | -350    | -0.1% | 3,166   | 1.1%  | -1,823  | -0.6%  | -1,337  | -0.4% |
| Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)                                  | 7,155   | 1.7%  | 5,392   | 1.7%  | -12,518 | -4.5% | -21,208 | -7.1%  | 9,357   | 2.8%  |
| Výsledek hospodaření za účetní období                                  | 7,155   | 1.7%  | 5,392   | 1.7%  | -12,518 | -4.5% | -21,208 | -7.1%  | 9,357   | 2.8%  |
| Čistý obrat za účetní období   | 417,414 | 100%  | 312,383 | 100%  | 279,122 | 100%  | 296,682 | 100%   | 334,888 | 100%  |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2019 až 2023 ukazuje, že firma po celou dobu udržela svou hlavní činnost jako klíčový zdroj výnosů. Tržby z prodeje výrobků a služeb se pravidelně podílely na více než 90 % celkového obratu, a to i v roce 2023 (90,2 %). Společnost tak potvrzuje svou stabilní orientaci na jádrové podnikání.

Výkonová spotřeba se během sledovaného období značně zvýšila. V roce 2019 představovala 57,2 % obratu, ale do roku 2022 narostla až na 70,1 %. Tento nárůst způsobil především prudký růst cen energií a materiálů. V roce 2023 se firmě podařilo spotřebu mírně snížit na 66,3 %, což naznačuje určitou optimalizaci provozu. Spotřeba materiálu a energie tvořila 46,6 % tržeb, zatímco náklady na služby zůstaly v průběhu let relativně stabilní a v roce 2023 dosáhly 19,7 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti významně ovlivnila hospodaření. Firma například v roce 2021 vytvořila přebytek zásob (5,2 %), ale už v roce 2023 zásoby výrazně snížila, což se promítlo do výsledku negativně (−8,5 %). Společnost dokázala sehnala nových klientů z automobilového průmyslu, třeba provedli kompletní investice do nových výrobních hal a v průběhu roku 2022 zahájena realizace nových nástrojů pro Alps Electric Czech a VW Group (projekty Beta+ a SK336/1 Kodiaq NF). Volné výrobní kapacity na přelomu roku 2021 a 2022 vytíženy projekty pro Alps. Začátkem roku 2022 postupné ukončení vývoje na zakázkách pro Škoda Auto a zahájena konstrukce nových sériových forem. Více než polovina nástrojů byla realizována v kooperaci, avšak z pohledu téměř dvojnásobné hodnoty investic byly v kooperaci objednány složitější/větší/dražší nástroje. V IMS byly ponechány menší a jednodušší formy, přehled investic lze vidět v tabulce č. 5.

*Tabulka 5: Investiční projekty spolu s kooperativou*

| Místo realizace | Hodnota     | Počet nástrojů |
|-----------------|-------------|----------------|
| IMS – Drašnar   | 1 315 750 € | 27             |
| Kooperace       | 2 148 615 € | 30             |

Zdroj: IMS – Drašnar s.r.o (2023, str. 10).

Firma aktivně kontrolovala výši osobních nákladů, které se pohybovaly mezi 26,6 % a 32,9 % obratu. V roce 2023 činily 28,9 %, což potvrzuje stabilní mzdovou politiku a důraz na udržení zaměstnanců i v krizových obdobích. Mzdové náklady tvořily 21 % obratu a náklady na sociální zabezpečení a pojištění dosáhly 7,9 %.

Společnost během let posilovala opatrnost při oceňování aktiv. Úpravy hodnot v provozní oblasti, které zahrnují odpisy a opravné položky, výrazně vzrostly. V roce 2023 tvořily 8,4 % celkového obratu, přičemž nejvíce přispěly opravné položky k zásobám (5,6 %). Firma tak reagovala na riziko znehodnocení zásob v turbulentním období.

Výnosy z prodaného materiálu postupně klesaly, až na 1,4 % v roce 2023. Jiné provozní výnosy a náklady zůstaly většinou pod 1 %, s výjimkou roku 2020. V roce 2023 firma rozpustila veškeré rezervy, což se projevilo ve výnosnosti společnosti o skoro 94 %.

Významné zlepšení firma zaznamenala v oblasti financování. V roce 2023 dosáhla pozitivního finančního výsledku ve výši 5,5 %, což kontrastuje s negativními výsledky z let 2019 a 2020. K tomuto zlepšení přispělo efektivnější řízení nákladových úroků a vyšší ostatní finanční výnosy (8,2 %).

Hospodářský výsledek před zdaněním osciloval mezi ziskem a ztrátou. Zatímco v roce 2022 firma vykázala ztrátu ve výši -7,8 % obratu, v roce 2023 se vrátila do zisku (2,4 %). Výsledek po zdanění následoval stejný trend – po dvou ztrátových letech (2021 a 2022) podnik dosáhl v roce 2023 zisku ve výši 2,8 %. Firma tak ukázala, že dokázala přizpůsobit svou strategii a hospodařit efektivněji i v náročných podmínkách.

### 3.3.4 Horizontální analýza aktiv v sledovaném období, 2019-2023

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiva v sledovaném období, 2019-2023

| Aktiva celkem                       | 2019    | 2020    | % 20/19  | 2021    | 21/20 % | 2022    | 22/21 % | 2023    | 23/22 % |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Aktiva celkem                       | 302,890 | 310,785 | 2.61%    | 284,324 | -8.51%  | 291,746 | 2.61%   | 265,105 | -9.13%  |
| B. Stálá aktiva                     | 180,157 | 166,226 | -7.73%   | 166,842 | 0.4%    | 153,729 | -7.86%  | 144,795 | -5.81%  |
| II. Dlouhodobý nehmotný majetek     | 597     | 440     | -26.30%  | 407     | -7.5%   | 225     | -44.72% | 50      | -77.78% |
| Software                            | 597     | 440     | -26.30%  | 407     | -7.5%   | 225     | -44.72% | 50      | -77.78% |
| Dlouhodobý hmotný majetek           | 179,560 | 165,786 | -7.67%   | 166,435 | 0.4%    | 153,504 | -7.77%  | 144,745 | -5.71%  |
| Pozemky a stavby                    | 143,029 | 142,615 | -0.29%   | 137,672 | -3.5%   | 133,539 | -3.00%  | 127,801 | -4.30%  |
| Pozemky                             | 3,394   | 3,394   | 0.00%    | 3,394   | 0.0%    | 3,642   | 7.31%   | 3,642   | 0.00%   |
| Stavby                              | 139,635 | 139,221 | -0.30%   | 134,278 | -3.6%   | 129,897 | -3.26%  | 124,159 | -4.42%  |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 29,174  | 21,235  | -27.21%  | 26,824  | 26.3%   | 19,463  | -27.44% | 16,608  | -14.67% |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek   | 1,390   | 1,036   | -25.47%  | 694     | -33.0%  | 361     | -47.98% | 295     | -18.28% |
| Poskytnuté zálohy na DHM            | 5,697   | 900     | -84.20%  | 1,245   | 38.3%   | 141     | -88.67% | 41      | -70.92% |
| Nedokončený DHM                     | 5,967   | 900     | -84.92%  | 1,245   | 38.3%   | 141     | -88.67% | 41      | -70.92% |
| Oběžná aktiva                       | 121,775 | 143,470 | 17.82%   | 116,456 | -18.8%  | 137,128 | 17.75%  | 119,486 | -12.87% |
| Zásoby                              | 58,709  | 68,275  | 16.29%   | 62,174  | -8.9%   | 67,856  | 9.14%   | 73,120  | 7.76%   |
| Materiál                            | 16,064  | 16,933  | 5.41%    | 24,009  | 41.8%   | 20,711  | -13.74% | 16,052  | -22.50% |
| Polotovary                          | 34,537  | 43,537  | 26.06%   | 29,683  | -31.8%  | 38,404  | 29.38%  | 47,852  | 24.60%  |
| Výrobky a zboží                     | 8,108   | 7,805   | -3.74%   | 8,482   | 8.7%    | 8,741   | 3.05%   | 9,216   | 5.43%   |
| Pohledávky                          | 42,745  | 40,614  | -4.99%   | 35,130  | -13.5%  | 61,221  | 74.27%  | 41,659  | -31.95% |
| Krátkodobé pohledávky               | 42,745  | 40,614  | -4.99%   | 35,130  | -13.5%  | 61,221  | 74.27%  | 41,659  | 100.00% |
| Pohledávky z obchodních vztahů      | 41,939  | 39,654  | 100.00%  | 29,451  | -25.7%  | 33,077  | 0.00%   | 33,462  | 0.00%   |
| Pohledávky ostatní                  | 806     | 960     | 19.11%   | 5,679   | 491.6%  | 28,144  | 395.58% | 8,197   | -70.87% |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy        | 231     | 906     | 292.21%  | 5,156   | 0.0%    | 10,621  | 100.00% | 6,078   | -42.77% |
| Dohadné účty aktivní                | 40      | 45      | 12.50%   | 301     | 0.0%    | 16,067  | 0.00%   | 2,107   | -86.89% |
| Stát daňové pohledávky              | 528     | 0       | -100.00% | 0       | 0.0%    | 1,448   | 100.00% | 0       | 100.00% |
| Jiné pohledávky                     | 7       | 9       | 28.57%   | 222     | 2366.7% | 8       | -96.40% | 12      | 50.00%  |
| Peněžní prostředky                  | 20,321  | 34,581  | 70.17%   | 19,152  | -44.6%  | 8,051   | -57.96% | 4,707   | -41.54% |
| Peněžní prostředky v pokladně       | 31      | 31      | 0.00%    | 37      | 19.4%   | 55      | 48.65%  | 22      | -60.00% |
| Peněžní prostředky na účtech        | 20,290  | 34,550  | 70.28%   | 19,115  | -44.7%  | 7,996   | -58.17% | 4,685   | -41.41% |
| Časové rozlišení aktiv              | 958     | 1,089   | 13.67%   | 1,026   | -5.8%   | 889     | -13.35% | 824     | -7.31%  |
| Náklady příštích období             | 958     | 1,089   | 13.67%   | 1,026   | -5.8%   | 889     | -13.35% | 824     | -7.31%  |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Na základě horizontální analýzy aktiv v období 2019–2023 lze identifikovat několik klíčových změn a trendů, které významně ovlivnily finanční pozici podniku. Nejprve lze upozornit na kolísání celkových aktiv, která nejprve mírně rostla v roce 2020 (+2,61 %), následně však v roce 2021 poklesla o -8,51 %, opět mírně vzrostla v roce 2022 (+2,61 %) a v roce 2023 opět zaznamenala pokles o -9,13 %.

Stálá aktiva vykazují dlouhodobý klesající trend, s výjimkou roku 2021, kde došlo k mírnému nárůstu (+0,4 %). Největší pokles byl zaznamenán v roce 2023 (-5,81 %), což

souvisí především s odpisy a útlumem investic do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Nehmotný majetek (zejména software) od roku 2019 dramaticky klesá – v roce 2023 již téměř zanikl (–77,78 %). Z hlediska hmotného majetku zaznamenáváme v roce 2020 výrazný pokles u hmotných movitých věcí (–27,21 %) a poskytnutých záloh na DHM (–84,20 %). Také v následujících letech pokračoval trend snižování, přičemž zálohy a nedokončený dlouhodobý majetek téměř zanikly – v roce 2023 dosahují minimálních hodnot. U oběžných aktiv lze sledovat větší kolísání. Zásoby byly navýšeny v roce 2020 (+16,29 %), poté v roce 2021 sníženy (–8,9 %), následoval opět růst (+9,14 % v roce 2022 a +7,76 % v roce 2023). V rámci zásob došlo k výraznému růstu polotovarů a výrobků v roce 2023 (+24,6 % a +5,43 %), zatímco materiál naopak výrazně poklesl (–22,5 %), což signalizuje změnu ve výrobních procesech a předělání celé výrobní haly pro nové zákazníky která společnost sehnala Lamborghini a FIAT.

Společnost zažila významné výkyvy v oblasti pohledávek. V roce 2022 došlo k jejich výraznému navýšení o 74,27 %, avšak o rok později zaznamenala prudký pokles o 31,95 %. Podobně nestabilní vývoj se projevil i u krátkodobých poskytnutých záloh, dohadných účtů aktivních a daňových pohledávek – v těchto případech docházelo ke skokovým meziročním nárůstům o stovky procent, které byly následně vystřídány obdobně výraznými propady. Tyto extrémy zřejmě souvisí s jednorázovými účetními operacemi nebo změnami ve vnitřní politice účtování. Z těchto pohybů zároveň vyplývá zhoršený tok hotovosti, což potvrzuje pokles peněžních prostředků. Tento vývoj může poukazovat na slabou míru inkasa pohledávek nebo na jejich časové zpoždění. Tabulka č. 7 nabízí detailní přehled struktury pohledávek, včetně tvorby opravných položek a jejich následného rozpuštění, což dále dokresluje kvalitu a reálnou dobytnost těchto pohledávek.

*Tabulka 7: Vývoj pohledávek, tvorba a rozpuštění opravných položek, 2019-2023*

| Rok  | 12/31/2019 | 12/31/2020 | 12/31/2021 | 12/31/2022 | 12/31/2023 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Pohledávky z obchodních vztahů             | 41,939     | 39,654     | 29,451     | 33,077     | 33,462     |
| Pohledávky po splatnosti                   | 4,779      | 3,728      | 2,490      | 2,882      | 826        |
| Tvorba opravných položek k pohledávkám     | 653        | 1,217      | 1,431      | 527        | 239        |
| Rozpuštění opravných položek k pohledávkám | 1,066      | 631        | 1,217      | 1,001      | 979        |
| Konečný zůstatek 391                       | 653        | 1,239      | 1,453      | 979        | 239        |

### 3.3.5 Horizontální analýza pasiva v sledovaném období, 2019-2023

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiva v sledovaném období, 2019-2023

| Analýza pasiva   | 2019          | 2020          | % 20/19        | 2021          | 21/20 %        | 2022          | 22/21 %        | 2023          | 23/22 %       |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Pasiva Celkem  | 302,890       | 310,785       | -2.61%         | 284,324       | -8.5%          | 291,746       | -2.61%         | 265,105       | 9.13%         |
| Vlastní kapitál  | 143,460       | 148,851       | -3.76%         | 136,283       | -8.4%          | 122,204       | 10.33%         | 131,537       | -7.64%        |
| Základní kapitál   | 5,600         | 5,600         | 0.00%          | 5,600         | 0.0%           | 5,600         | 0.00%          | 5,600         | 0.00%         |
| Výsledek hospodaření minulých let (+/-)                    | 130,705       | 137,859       | -5.47%         | 143,201       | 3.9%           | 137,812       | 3.76%          | 116,580       | 15.41%        |
| Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | 131,180       | 138,334       | -5.45%         | 143,727       | 3.9%           | 131,208       | 8.71%          | 110,001       | 16.16%        |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let                     | -475          | -475          | 0.00%          | -526          | 10.7%          | 6,604         | 1355.51%       | 6,579         | 0.38%         |
| VH ú.b.o.  | 7,155         | 5,392         | 24.64%         | -12,518       | -332.2%        | -21,208       | -69.42%        | 9,357         | 144.12%       |
| Cizí zdroje  | 155,196       | 153,060       | 1.38%          | 148,351       | -3.1%          | 169,619       | -14.34%        | 133,593       | 21.24%        |
| Rezervy  | 227           | 341           | -50.22%        | 173           | -49.3%         | 8,749         | -4957.23%      | 0             | 100.00%       |
| Závazky  | 154,969       | 152,719       | 1.45%          | 148,178       | -3.0%          | 160,870       | -8.57%         | 133,593       | 16.96%        |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>                                  | <b>99,115</b> | <b>93,354</b> | <b>5.81%</b>   | <b>82,890</b> | <b>-11.2%</b>  | <b>79,011</b> | <b>4.68%</b>   | <b>59,647</b> | <b>24.51%</b> |
| Závazky k úvěrovým institucím                              | 97,817        | 92,406        | 5.53%          | 76,100        | -17.6%         | 74,655        | 1.90%          | 57,376        | 23.15%        |
| Odložený daňový závazek                                    | 1,298         | 948           | 26.96%         | 4,114         | 334.0%         | 2,290         | 44.34%         | 954           | 58.34%        |
| Závazky ostatní  | 0             | 0             | 0.00%          | 2,676         | 100.0%         | 2,066         | 22.80%         | 1,317         | 36.25%        |
| <b>Krátkodobé závazky</b>                                  | <b>55,854</b> | <b>59,365</b> | <b>-6.29%</b>  | <b>65,288</b> | <b>10.0%</b>   | <b>81,859</b> | <b>-25.38%</b> | <b>73,946</b> | <b>9.67%</b>  |
| Závazky k úvěrovým institucím                              | 25,000        | 32,000        | -28.00%        | 35,000        | 9.4%           | 35,000        | 0.00%          | 25,000        | 28.57%        |
| Krátkodobé přijaté zálohy                                  | 0             | 0             | 0.00%          | 9,807         | 100.0%         | 5,535         | 43.56%         | 12,116        | -             |
| Závazky z obchodních vztahů                                | 20,255        | 15,837        | 21.81%         | 11,693        | -26.2%         | 34,262        | -193.01%       | 26,762        | 21.89%        |
| Závazky – ostatní  | 10,559        | 11,528        | -9.18%         | 8,788         | -23.8%         | 7,062         | 19.64%         | 10,068        | -42.57%       |
| Závazky k zaměstnancům                                     | 4,799         | 4,504         | 6.15%          | 4,428         | -1.7%          | 4,278         | 3.39%          | 4,963         | -16.01%       |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění  | 2,772         | 2,606         | 5.99%          | 2,381         | -8.6%          | 2,263         | 4.96%          | 2,663         | -17.68%       |
| <b>Stát – daňové závazky a dotace</b>                      | <b>2,647</b>  | <b>1,866</b>  | <b>29.51%</b>  | <b>1,522</b>  | <b>-18.4%</b>  | <b>244</b>    | <b>83.97%</b>  | <b>1,977</b>  | <b>-</b>      |
| Dohadné účty pasivní                                       | 381           | 2,552         | -569.82%       | 578           | -77.4%         | 277           | 52.08%         | 362           | -30.69%       |
| Jiné závazky   | 0             | 0             | 0.00%          | -121          | -100.0%        | 0             | 100.00%        | 103           | 100.00%       |
| <b>Časové rozlišení pasiv</b>                              | <b>4,234</b>  | <b>8,874</b>  | <b>-109.6%</b> | <b>-310</b>   | <b>-103.5%</b> | <b>-77</b>    | <b>75.16%</b>  | <b>-25</b>    | <b>67.53%</b> |
| Výdaje příštích období                                     | -185          | 0             | 100.00%        | -110          | -100.0%        | 0             | 100.00%        | 0             | 0.00%         |
| Výnosy příštích období                                     | 4,419         | 8,874         | -100.81%       | -200          | -102.3%        | -77           | 61.50%         | -25           | 67.53%        |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Mezi lety 2019 až 2023 firma aktivně upravovala svou kapitálovou strukturu v reakci na provozní i makroekonomické změny. V roce 2020 navýšila celková pasiva o 2,61 %, zejména díky růstu vlastního kapitálu. O rok později ale došlo k poklesu o 8,51 %, protože podnik omezil své aktivity a snížil objem závazků. Po mírném oživení v roce 2022 (nárůst pasiv o 2,61 %) následovalo v roce 2023 další snížení o 9,13 %, když podnik splatil část závazků a stabilizoval hospodaření.

Firma postupně snižovala svůj vlastní kapitál v důsledku ztrát z roku 2021 a 2022. Výsledek hospodaření se v těchto letech propadl až do ztráty -21,2 mil. Kč. V roce 2023 ale vedení společnosti obrátilo nepříznivý trend. Podnik dosáhl zisku 9,4 mil. Kč a zároveň rozpustil rezervy ve výši 8,7 mil. Kč.

Cizí zdroje firma nejprve omezovala – v roce 2021 je snížila na 148,4 mil. Kč. V roce 2022 ale podnik navýšil externí financování o více než 14 %, když využil bankovní úvěr na pokrytí vyšších nákladů. V roce 2023 pak výrazně snížil cizí zdroje o více než 21 % – aktivně splatil dlouhodobé závazky, zejména úvěry od bank, a omezil i krátkodobé závazky.

Do roku 2022 firma postupně zvyšovala krátkodobé závazky, aby pokryla své provozní potřeby. V roce 2023 však strategii změnila – objem krátkodobých závazků snížila téměř o 10 %. Závazky z obchodních vztahů výrazně vzrostly zejména v roce 2022, pravděpodobně v důsledku dočasného odkladu plateb vůči dodavatelům. V následujícím roce podnik situaci upravil a závazky opět snížil. Je důležité zdůraznit, že společnost se po celé sledované období nedostala do stavu předlužení a nečelila žádným soudním sporům, což svědčí o její stabilní finanční a právní pozici. Výnosy a výdaje příštích období společnost postupně omezila – v roce 2023 už v podstatě nevykazovala časové rozlišení. Díky těmto krokům firma v roce 2023 snížila zadluženost z 58 % na 50 %. Vývoj ukazuje, že podnik aktivně pracoval se zdroji financování a obnovil rovnováhu mezi vlastním a cizím kapitálem.

### 3.3.6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v sledovaném období, 2019-2023

Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v sledovaném období, 2019-2023

|  | 2019    | 2020    | %       | 2021    | %        | 2022    | %       | 2023    | %       |
|--|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 375,321 | 286,523 | -23.7%  | 258,512 | -9.8%    | 275,776 | 6.3%    | 302,011 | 9.5%    |
| Výkonová spotřeba  | 238,947 | 177,293 | -25.8%  | 153,656 | -13.3%   | 208,055 | 26.1%   | 222,181 | 6.8%    |
| Spotřeba materiálu a energie   | 125,937 | 127,688 | 1.4%    | 119,375 | -6.5%    | 149,583 | 20.2%   | 156,184 | 4.4%    |
| Služby   | 86,010  | 49,605  | -42.3%  | 34,264  | -30.9%   | 58,172  | 41.1%   | 65,997  | 13.5%   |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)                            | 9,329   | -9,067  | -197.2% | 14,464  | -259.5%  | -10,443 | 238.5%  | -28,576 | 173.6%  |
| Osobní náklady   | 111,016 | 92,204  | -16.9%  | 91,949  | -0.3%    | 86,947  | -5.8%   | 96,910  | 11.5%   |
| Mzdové náklady   | 79,510  | 66,480  | -16.4%  | 66,213  | -0.4%    | 63,074  | -5.0%   | 70,381  | 11.6%   |
| Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 31,506  | 25,724  | -18.4%  | 25,736  | 0.0%     | 23,873  | -7.8%   | 26,529  | 11.1%   |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti                                       | 14,647  | 15,974  | 9.1%    | 13,027  | -18.4%   | 14,976  | 13.0%   | 28,225  | 88.5%   |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku               | 15,991  | 15,290  | -4.4%   | 14,100  | -7.8%    | 13,988  | -0.8%   | 10,310  | -26.3%  |
| Úpravy hodnot zásob  | -1,102  | 97      | -108.8% | -1,287  | -1426.8% | 1,463   | 188.0%  | 18,654  | 1175.1% |
| Úpravy hodnot pohledávek   | -242    | 587     | -342.6% | 214     | -63.5%   | -475    | 145.1%  | -739    | 55.6%   |
| Ostatní provozní výnosy  | 35,588  | 17,583  | -50.6%  | 8,758   | -50.2%   | 4,028   | -117.4% | 5,352   | 32.9%   |
| Tržby z prodaného materiálu  | 34,872  | 14,694  | -57.9%  | 7,522   | 100.0%   | 1,691   | 0.0%    | 4,689   | 0.0%    |
| Jiné provozní výnosy   | 716     | 2,889   | 303.5%  | 1,147   | -60.3%   | 2,337   | 50.9%   | 663     | -71.6%  |
| Ostatní provozní náklady   | 33,362  | 18,848  | -43.5%  | 9,440   | -49.9%   | 12,885  | 0.0%    | -945    | 0.0%    |
| Prodaný materiál   | 30,957  | 13,341  | -56.9%  | 7,137   | -46.5%   | 1,686   | -323.3% | 4,352   | 158.1%  |
| Daně a poplatky  | 102     | 167     | 63.7%   | 201     | 20.4%    | 219     | 8.2%    | 237     | 8.2%    |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexně náklady příštích období         | -1,084  | 114     | -110.5% | -168    | -247.4%  | 8,576   | 102.0%  | -8,749  | -202.0% |
| Jiné provozní náklady  | 3,387   | 5,226   | 54.3%   | 2,270   | -56.6%   | 2,404   | 5.6%    | 3,215   | 33.7%   |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady                              | 3,608   | 8,854   | 145.4%  | -15,242 | -272.1%  | -32,278 | 52.8%   | -10,432 | -67.7%  |
| Nákladové úroky a podobné náklady                                      | 1,721   | 1,251   | -27.3%  | 1,334   | 6.6%     | 3,842   | 65.3%   | 4,197   | 9.2%    |
| Ostatní finanční výnosy  | 6,505   | 8,277   | 27.2%   | 11,828  | 42.9%    | 16,540  | 28.5%   | 27,525  | 66.4%   |
| Ostatní finanční náklady   | 2,242   | 10,838  | 383.4%  | 4,604   | -57.5%   | 3,451   | -33.4%  | 4,876   | 41.3%   |
| Finanční výsledek hospodaření (+/-)                                    | 2,542   | -3,812  | -250.0% | 5,890   | -254.5%  | 9,247   | 36.3%   | 18,452  | 99.5%   |
| Výsledek hospodaření před zdaněním                                     | 6,150   | 5,042   | -18.0%  | -9,352  | -285.5%  | -23,031 | 59.4%   | 8,020   | -134.8% |
| Daň z příjmu   | -1,005  | -350    | -65.2%  | 3,166   | -1004.6% | -1,823  | 273.7%  | -1,337  | -26.7%  |
| Daň z příjmu odložená (+/-)  | -1,005  | -350    | -65.2%  | 3,166   | -1004.6% | -1,823  | 273.7%  | -1,337  | -26.7%  |
| Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)                                  | 7,155   | 5,392   | -24.6%  | -12,518 | -332.2%  | -21,208 | 41.0%   | 9,357   | -144.1% |
| Výsledek hospodaření za účetní období                                  | 7,155   | 5,392   | -24.6%  | -12,518 | -332.2%  | -21,208 | 41.0%   | 9,357   | -144.1% |
| Čistý obrat za účetní období   | 417,414 | 312,383 | -25.2%  | 279,122 | -10.6%   | 296,682 | 5.9%    | 334,888 | 12.9%   |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Společnost v průběhu analyzovaného období čelila výrazným výkyvům ve výkonnosti i nákladové struktuře. Tržby z prodeje výrobků a služeb poklesly v roce 2020 o 23,7 % a v roce 2021 dále klesaly (-9,8 %). Od roku 2022 ale firma dokázala růst obnovit: v roce 2022 zvýšila tržby o 6,3 % a v roce 2023 o dalších 9,5 %.

Výkonová spotřeba klesla v roce 2020 o 25,8 % v důsledku omezené provozní aktivity, ale v následujících letech opět rostla – nejvýrazněji v roce 2022, kdy se zvýšila o 26,1 % kvůli výraznému zdražení energií, elektřiny a plynu. Spotřebu materiálu a energie se firmě podařilo v roce 2021 snížit o 6,5 %, následně však tyto náklady výrazně narostly – o

20,2 % v roce 2022 a o 4,4 % v roce 2023, což pravděpodobně souvisí s inflací a vyšší úrovní produkce. Náklady na služby firma po roce 2020 dočasně snížila, ale od roku 2022 prudce vzrostly – o 41,1 % v roce 2022 a o dalších 13,5 % v roce 2023. Téměř – společnosti se podařilo vyjednat nové smluvní podmínky a navýšit ceny své produkce. Tento krok zřejmě přispěl ke zlepšení její finanční situace, zejména v roce 2023, kdy se podnik vrátil k zisku.

Osobní náklady společnost v roce 2020 snížila o 16,9 % a tento trend udržela až do roku 2022. V roce 2023 ale navýšila osobní náklady o 11,5 %, kvůli růstu mezd a nábory zaměstnanců, viz tabulka č. 10.

*Tabulka 10: Přehled zaměstnanců v sledovaném období, 2019-2023*

| Rok             | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022    | 2023   |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| Přepočtený stav | 149.5 | 177.58 | 218.25 | 256.66 | 238.5  | 216.98 | 195.53 | 172.34  | 163.83 |
| Meziroční změna | 0     | 18.78% | 22.90% | 17.60% | -7.08% | -9.02% | -9.89% | -11.86% | -4.94% |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Úpravy hodnot v provozní oblasti vykazovaly proměnlivý vývoj – podnik je v roce 2021 snížil o 18,4 %, ale následně je opět navyšoval, a to o 13 % v roce 2022 a o výrazných 88,5 % v roce 2023. Největší nárůst souvisel s přeceněním zásob, jejichž úpravy v roce 2023 vzrostly o 1175 %. Tento skok byl způsoben vyřazením starších výrobních nástrojů, které firma prodala a nahradila novými, určenými pro nové odběratele. V průběhu roku 2022 totiž zahájila realizaci výrobních nástrojů pro společnosti Alps Electric Czech a VW Group v rámci projektů Beta+ a SK336/1 Kodíaq NF.

Ostatní provozní výnosy se snižovaly až do roku 2022, kdy dosáhly minima. V roce 2023 firma zvýšila tyto výnosy o 32,9 %, což mohlo mít vliv na stabilizaci zisku. Výrazný obrat nastal v položce „rezervy v provozní oblasti“: zatímco v roce 2022 vytvořila rezervy ve výši 8,576 tis. Kč, v roce 2023 je kompletně rozpustila (-8,749 tis. Kč), čímž si navýšila provozní výsledek hospodaření a tím i celkový zisk účetního období. Finanční výnosy rostly zejména v letech 2022 a 2023 – firma si v roce 2023 připsala o 66,4 % více ostatních finančních výnosů než v roce předchozím. Zároveň ale narostly i finanční náklady (+41,3 %).

Výsledek hospodaření vykazoval v analyzovaném období výrazné výkyvy. V roce 2021 se společnost propadla do ztráty, která se v roce 2022 dále prohloubila na –23 milionů Kč. V roce 2023 však podnik dosáhl obratu k lepšímu a vykázal zisk ve výši 9,357 milionu Kč. Tento pozitivní obrat byl podpořen zejména rozpuštěním rezerv, stabilizací situace v automobilovém průmyslu a získáním nových zákazníků.

### 3.4 Zhodnocení dopadu manažerského rozhodnutí na finanční výsledky podniku pomocí finanční analýzy

V roce 2019 společnost přistoupila k rozhodnutí modernizovat svůj výrobní proces prostřednictvím prodeje zastaralého dlouhodobého hmotného majetku, zejména lisovacích výrobních strojů, a následné komplexní obnovy výrobních zařízení napříč celým podnikem. Tento krok byl součástí širší strategie zaměřené na zvýšení efektivity výroby, zlepšení technické úrovně vybavení a optimalizaci využití investovaného kapitálu. Cílem bylo nejen zefektivnit produkci, ale také lépe reagovat na měnící se požadavky automobilového průmyslu, kterého je společnost součástí. Výsledky této modernizační iniciativy se začaly pozitivně projevovat zejména v roce 2023, kdy došlo ke zlepšení klíčových ukazatelů aktivity i produktivity práce. Lze vidět, že společnost se snažila prodat co nejvíc materiálu a DHM který byl použit v rámci provozní činnosti. V roce 2019 společnost dosáhla zisku téměř 3,9 mil. Kč z prodeje materiálu, protože účetní hodnota prodaného materiálu (30,957 mil. Kč) byla nižší než tržby z jeho prodeje (34,872 mil. Kč). Tento rozdíl představuje čistý zisk z této operace a naznačuje, že se podařilo materiál výhodně zpeněžit, pravděpodobně díky dobrému načasování prodeje nebo příznivým tržním podmínkám.

Tabulka 11: Prodeji zastaralého majetku společnosti, 2019-2023

| Položka                                     | 2019   | 2020   | 2021    | 2022    | 2023  |
|---|--------|--------|---------|---------|-------|
| Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 7,155  | 5,392  | -12,518 | -21,208 | 9,357 |
| Tržby z prodaného materiálu                 | 34,872 | 14,694 | 7,522   | 1,691   | 4,689 |
| Prodaný materiál                            | 30,957 | 13,341 | 7,137   | 1,686   | 4,352 |
| Rozdíl                                      | 3,915  | 1,353  | 385     | 5       | 337   |

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě finančních výkazů společnosti.

Následně, v roce 2020 až 2021, společnost zažila poměrně turbulentní situace vůči kovidu a její restrikcím. Společnosti snížila počet zaměstnanců o 21 osobu, což v poměrových ukazatelích činilo skoro 9.4 %, viz tabulka č.10. Toto rozhodnutí managementů se promítá právě v osobních nákladech společnosti za rok 2020, jde o 16.4 % snížení mzdových nákladů.

V roce 2021 společnost přišla o největšího dodavatele energií, sehnání netrvalo dlouho ale bohužel podmínky nového dodavatele energií byly za mnohem nejvyšší cenu, což

lze vidět v horizontální analýzy velmi prudký růst nákladů na energii v roce 2021/2022, o 20 % narůst nákladu na energii, což mělo silný vliv na výkon společnosti.

Rok 2022 přinesl ještě vyšší míru ekonomické nejistoty, a to v důsledku globálních událostí, jako byla pandemie COVID-19, nedostatek čipů a surovin, omezená výroba na straně zákazníků a ruská invaze na Ukrajinu. V reakci na tyto okolnosti přistoupila společnost v letech 2021 a 2022 ke snížení počtu zaměstnanců o 10 %, aby reagovala na pokles poptávky a zároveň optimalizovala své provozní náklady. Již v roce 2021 začala společnost aktivně hledat nové trhy a posílila své obchodní oddělení s cílem rozvíjet aktivní obchodní činnost. Ačkoli tento krok nelze kvantitativně vyhodnotit, jeho pozitivní dopad se projevil tím, že se společnosti podařilo získat nové odběratele v Itálii, a i v rámci domácího trhu, společnost Alps.

V roce 2022 společnost investovala téměř 32 mil. Kč do pořízení nových výrobních strojů (viz tabulka č. 5). V následujícím roce 2023 bylo kompletně vyrobeno 7 nových nástrojů – od konstrukční fáze až po výrobu FOT dílů – z plánovaných 23, což naznačuje, že se společnost aktivně připravuje na plynulé oživení automobilového průmyslu s výhledem na nové příležitosti jak na českém trhu, tak v rámci celé EU. V únoru 2024 navíc došlo k pořízení nového 3D skeneru značky Keyence, který výrazně zkrátí dobu měření a uvolní kapacity měřicí laboratoře, což naznačuje že společnost se snaží co nejvíc zefektivnit svůj výrobní proces.

Bez ohledu na to, že společnost čelila řadě problémů jak finančního, tak i externího charakteru, lze konstatovat, že se jí podařilo úspěšně překonat toto turbulentní období. Dokázala dostát svým závazkům vůči věřitelům – bankám i obchodním partnerům – v dlouhodobém horizontu, přijímala promyšlená rozhodnutí v oblasti investic a nákupů a dokázala reagovat i na ztrátu významného odběratele, skupiny Volkswagen v Rusku, v důsledku války na Ukrajině. I přesto se jí podařilo navázat spolupráci s novými partnery v rámci Evropské unie.

Lze rovněž upozornit na to, že v roce 2023 došlo k rozpuštění rezerv, čímž si společnost navýšila výsledek hospodaření téměř o 90 %, jak je patrné z tabulky č. 3. Tento krok lze chápat jako strategické rozhodnutí učiněné v souladu s českými účetními standardy, které mělo za cíl posílit celkový hospodářský výsledek a stabilizovat finanční pozici podniku v daném účetním období.

### 3.4.1 Vývoj DHM

V roce 2019 bylo podnikem rozhodnuto investovat finanční prostředky do rozšíření výrobních hal a modernizace výrobních zdrojů. Tato rozhodnutí byla přijata s cílem zvýšit efektivitu výroby, zlepšit organizaci výrobních procesů a snížit provozní náklady. Konkrétně se jednalo o implementaci ERP systému K2 pro efektivnější řízení výroby a plánování zdrojů, pořízení analyzátoru vlhkosti pro oddělení kvality a ekologie (Q+E) a nákup čtyřnásobné formy pro výrobu trychtýřů nádoby ostřikovače. Tabulka č. 12 dokumentuje nárůst dlouhodobého hmotného majetku v roce 2019. Přírůstky v kategorii *Stroje a zařízení* dosáhly pořizovací ceny 6 064 tis. Kč, zatímco přírůstky v kategorii *Stavby* činily 121 608 tis. Kč.

Tabulka 12: Změny DHM v průběhu roku 2019.

|                                   | Budovy a stavby | Movité věci | Drobný majetek |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|
| <b>Pořizovací cena:</b>           |                 |             |                |
| K 1. lednu 2019                   | 36 934          | 77 641      | 8 620          |
| Přírůstky                         | 121 608         | 6 064       | 201            |
| Převody                           | 0               | 0           | 0              |
| Vyřazení                          | 1 300           | 0           | 332            |
| K 31. prosinci 2019               | 157 242         | 83 704      | 8 489          |
| <b>Oprávký:</b>                   |                 |             |                |
| K 1. lednu 2019                   | 13 746          | 43 321      | 7 275          |
| Roční odpis                       | 5 161           | 11 209      | 699            |
| Vyřazení                          | 1 300           | 0           | 332            |
| Opravné položky                   | 0               | 0           | 0              |
| K 31. prosinci 2019               | 17 607          | 54 530      | 7 642          |
| <b>Účetní zůstatková hodnota:</b> | 139 635         | 29 175      | 846            |

Zdroj: účetní závěrka IMS Drašnar (2019, str. 5).

Vývoj hmotného a nehmotného majetku v následujících letech ukazuje tabulka 13. V dalších letech (2020–2023) je patrné zpomalení investiční činnosti. Přírůstky do majetku byly výrazně nižší než v roce 2019, což ukazuje na to, že hlavní investiční vlna proběhla právě v tomto roce a v následujícím období se podnik věnoval spíše doplňkovým nebo udržovacím investicím.

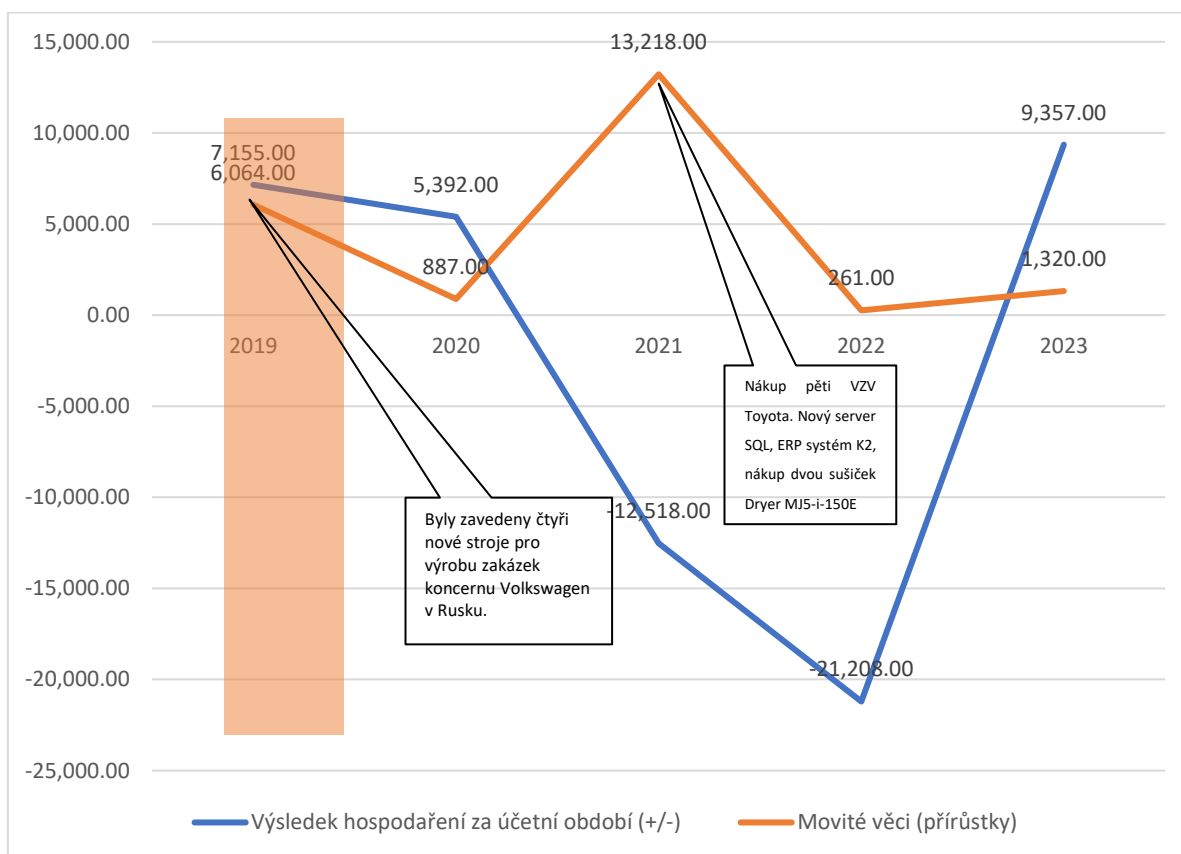
Tabulka 13: Vývoj DHM v letech 2019-2023

| DHM                         | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PZ                          | 123,195.00 | 234,497.00 | 247,123.00 | 261,197.00 | 262,928.00 |
| Budovy a stavby (přírůstky) | 121,608.00 | 5,290.00   | 856.00     | 1,469.00   | 157.00     |
| Movité věci (přírůstky)     | 6,064.00   | 887.00     | 13,218.00  | 261.00     | 1,320.00   |
| Roční odpis                 | 16,370.00  | 14,531.00  | 0.00       | 0.00       | 10,069.00  |
| KZ                          | 234,497.00 | 247,123.00 | 261,197.00 | 262,928.00 | 254,336.00 |

Zdroj: na základě přílohy IMS Drašnar (2019–2023).

Z hlediska odpisů je možné pozorovat postupný pokles ročních odpisů z 16 370 tis. Kč v roce 2019 na 10 069 tis. Kč v roce 2023. Tento pokles může být způsoben jednak tím, že část majetku byla již odepsaná, a jednak tím, že v některých letech (zejména 2021–2022) nemusely být daňové odpisy uplatňovány v plné výši kvůli ztrátovému hospodaření podniku.

Graf 2: Investice do strojů vs VH, 2019-2023

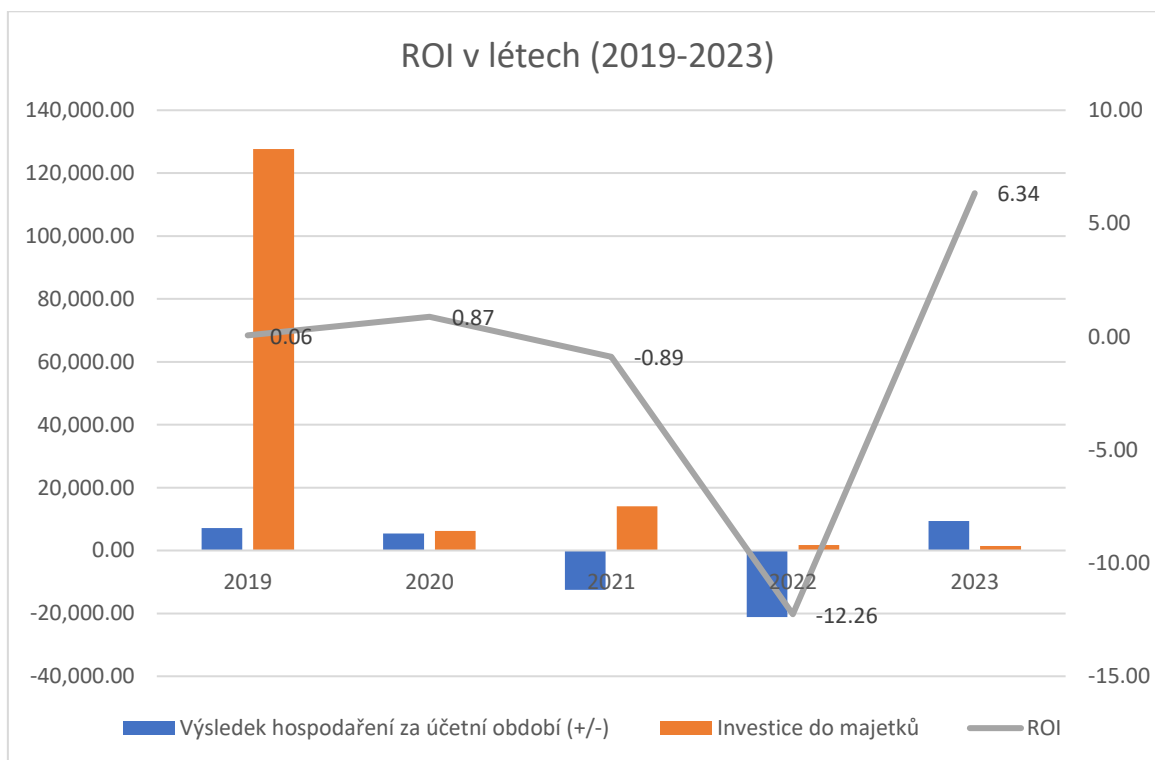


Zdroj: na základě účetní závěrky IMS Drašnar (2019 – 2023).

### 3.4.2 Vývoj ROI

V roce 2019 se vedení společnosti IMS – Drašnar, s.r.o. rozhodlo investovat do rozšíření a modernizace svého výrobního zázemí. Celkově vložilo do majetku více než 127 milionů Kč s cílem zvýšit efektivitu výroby a připravit firmu na růst. Tento krok se poměrně rychle začal vyplácet – už v roce 2020 firma dosáhla zisku přes 5 milionů Kč a návratnost investice (ROI) vzrostla na 0,87, což znamená, že investované prostředky firma uměla rychle a efektivně využít, viz Graf č. 3.

Graf 3: ROI v letech, 2019-2023



Zdroj: na základě účetní závěrky IMS Drašnar (2019 – 2023).

Pak ale přišla krize. Pandemie covidu ochromila celosvětové dodavatelské řetězce a automobilový průmysl – hlavní oblast, kam firma dodává – začal prudce klesat. V letech 2021 a 2022 se firma dostala do ztráty, a to i kvůli energetické krizi a sankcím vůči Rusku, kde měl její klíčový odběratel, koncern Volkswagen, významné odbytové trhy. ROI spadla až do záporných hodnot (v roce 2022 dokonce až na -12,26), a firma se musela rozhodnout, co dál.

Místo toho, aby pod tlakem prodala stroje nebo omezila výrobu, zvolila vedení jinou cestu: zachovalo si trpělivost a víru v oživení trhu. Společnost si majetek ponechala a

počkala na chvíli, kdy ho opět využije naplno. A tato strategie se vyplatila. V roce 2023 došlo k výraznému zlepšení – firma opět začala generovat zisk (více než 9 milionů Kč) a návratnost investice vyskočila na 6,34, což je velmi silný výsledek.

Tento příběh dobře ukazuje, že i když podnik čelí vnějším tlakům a nejistotám, promyšlené a dlouhodobě orientované rozhodnutí může přinést výsledky. Někdy to chce čas, odolnost a důvěru v budoucnost.

### 3.4.3 Koeficient investiční náročnosti

Koeficient investiční náročnosti tržeb, tedy poměr investic do dlouhodobého majetku k čistému obratu, vyjadřuje, kolik korun z každých 100 Kč tržeb firma v daném roce investovala zpět do svého majetku.

*Tabulka 14: Vývoj DHM v letech 2019-2023*

| Položka                          | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Investice do majetků             | 127,672.00 | 6,177.00   | 14,074.00  | 1,730.00   | 1,477.00   |
| Čistý obrat za účetní období     | 417,414.00 | 312,383.00 | 279,122.00 | 296,682.00 | 334,888.00 |
| Koeficient investiční náročnosti | 0.31       | 0.02       | 0.05       | 0.0058     | 0.0044     |

Zdroj: na základě účetní závěrky IMS Drašnar (2019 – 2023).

V roce 2019 byla investiční aktivita firmy nejvyšší – podnik investoval přibližně 31 % svých tržeb, což svědčí o rozsáhlé obnově nebo rozšiřování výrobních kapacit. Taková vysoká míra investic naznačuje strategické zaměření na budoucí růst, i když krátkodobě zatěžuje cash flow. V roce 2020 došlo k výraznému poklesu investic na pouhé 2 % obratu, což může být reakcí na ukončení velké investiční vlny, případně snahou šetřit kapitál v nejisté době, například z důvodu pandemie. Rok 2021 zaznamenal mírný nárůst investic na 5 %, což pravděpodobně odráží dílčí obnovy majetku spíše než rozsáhlé rozvojové projekty. V letech 2022 a 2023 pak investice klesly na méně než 1 % obratu, což může být důsledkem pokračující ekonomické nebo tržní nejistoty a využívání již dříve pořízených kapacit. Tento vývoj ukazuje, že firma v roce 2019 provedla klíčovou investici, která umožnila omezenější výdaje v následujících letech. Nízké investice v posledních letech mohou být známkou obezřetné finanční politiky, ale také upozorněním na riziko zanedbání obnovy majetku do budoucna.

## Shrnutí a návrh doporučení

Z hodnocení dopadů manažerského rozhodnutí na finanční výsledky společnosti IMS – Drašnar, s.r.o. je patrné, že klíčová modernizační iniciativa zahájená v roce 2019 představovala významný strategický krok. Společnost investovala do rozsáhlé obnovy dlouhodobého hmotného majetku, modernizovala výrobní linky a zvýšila technickou úroveň zařízení. Tato investice ve výši přes 127 mil. Kč přinesla pozitivní výsledky především v roce 2023 – zvýšení ziskovosti (zisk přes 9 mil. Kč), nárůst ROI (až na 6,34), zlepšení produktivity i klíčových ukazatelů efektivity.

Mezi lety 2020 a 2022 společnost čelila celé řadě vnějších krizových vlivů: pandemie COVID-19, energetická krize, ztráta významného dodavatele energií a také přerušení obchodních vztahů s ruským trhem. Přesto firma reagovala flexibilně – optimalizací počtu zaměstnanců, hledáním nových trhů (úspěšně např. v Itálii), a udržením výrobních kapacit pro budoucí růst. Klíčovým krokem bylo i rozpuštění rezerv v roce 2023, které mělo vliv na zvýšení hospodářského výsledku.

Investiční aktivita byla v dalších letech umírněná – po roce 2019 firma investovala výrazně méně, což naznačuje obezřetný přístup a čerpání z dřívějších investic. Koeficient investiční náročnosti tržeb tak postupně klesal z 0,31 (2019) na 0,0044 (2023).

Na základě provedené analýzy lze společnosti IMS – Drašnar, s.r.o. doporučit několik konkrétních kroků, které by mohly přispět k posílení její finanční stability a konkurenceschopnosti v budoucnosti.

Především se doporučuje zachovat dlouhodobě strategický přístup k investicím. Rok 2019 ukázal, že výrazné investice do modernizace výrobního zázemí a technického vybavení přinesly v delším horizontu pozitivní výsledky – ziskovost se zvýšila, návratnost investic (ROI) vzrostla, a zároveň došlo ke zlepšení ukazatelů produktivity. V dalších letech však investiční aktivita znatelně klesla, což může vést k riziku technického zastarávání. Proto je vhodné vytvořit střednědobý plán obnovy majetku a pravidelně analyzovat stav výrobního zařízení, zejména s ohledem na budoucí rozvoj a tržní poptávku.

Dále se doporučuje pokračovat v diverzifikaci odběratelských trhů a dodavatelských vztahů, což se již začalo projevovat ve spolupráci s novými partnery v rámci EU. Události let 2021

a 2022 ukázaly zranitelnost společnosti vůči geopolitickým změnám (např. ztráta odběratele v Rusku) i makroekonomickým šokům (nárůst cen energií, omezení výroby kvůli nedostatku čipů apod.). Posílení obchodního oddělení a proaktivní hledání nových trhů se jeví jako správný směr, který by měl být dále podporován.

V oblasti energetiky je žádoucí, aby společnost aktivně vyhledávala dostupné formy státní nebo evropské podpory, které jsou určeny podnikům zasaženým energetickou krizí. Využití dotačních titulů např. z Národního plánu obnovy nebo Modernizačního fondu by mohlo pomoci částečně kompenzovat zvýšené náklady na energie a zároveň podpořit investice do úsporných technologií. Investice do vlastních energetických zdrojů (např. FVE, rekuperace) by mohla snížit budoucí závislost na externích dodavatelích.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybraná manažerská rozhodnutí ve společnosti IMS – Drašnar, s.r.o. a zhodnotit jejich dopad na finanční výsledky podniku v období let 2019–2023. Těžiště analýzy bylo položeno především na investiční rozhodnutí realizované v roce 2019, kdy se vedení firmy rozhodlo pro rozsáhlou modernizaci výrobních hal a technologického zázemí, včetně zavedení ERP systému a nákupu nových výrobních strojů.

Z vývoje jednotlivých finančních ukazatelů a dalších údajů vyplývá, že toto rozhodnutí mělo zásadní dopad na další vývoj podniku. V roce 2019 dosáhl podnik rekordní výše investic (přes 127 mil. Kč), což se odrazilo i ve vysoké hodnotě koeficientu investiční náročnosti (0,31). Firma tímto krokem jasně deklarovala svoji orientaci na budoucnost a dlouhodobý růst. V následujících letech došlo k výraznému utlumení investiční aktivity, částečně v důsledku již provedených investic, ale také kvůli externím vlivům, především pandemii COVID-19, energetické krizi a geopolitickým otřesům spojeným s válkou na Ukrajině. Tyto události vedly ke ztrátovému hospodaření v letech 2021 a 2022, poklesu ROI i nutnosti optimalizovat provozní náklady včetně snižování počtu zaměstnanců.

Přestože byla společnost vystavena značným výzvám, ukázala se její strategie jako dlouhodobě životaschopná. Vedení firmy neprodalo strategický majetek, ale naopak pokračovalo v dílčích investicích a rozvoji obchodních aktivit, čímž se připravilo na budoucí oživení trhu. V roce 2023 se investice z předchozích let začaly pozitivně promítat do hospodářských výsledků – firma opět dosáhla zisku a významně vzrostla návratnost investic (ROI 6,34). Mezi další důležité faktory, které ovlivnily finanční výkonnost, patřilo například rozpuštění rezerv a efektivní zpeněžení nepotřebného majetku v roce 2019.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že investiční rozhodnutí z roku 2019 bylo klíčovým milníkem v řízení společnosti. Přestože návratnost investice nebyla okamžitá a firma musela projít náročným obdobím, ukázalo se, že promyšlená a strategicky orientovaná rozhodnutí mohou přinést pozitivní efekty i v nestabilním a nejistém podnikatelském prostředí. Práce tak potvrzuje význam kvalitního investičního plánování a adaptivního managementu při řízení finanční stability a růstu podniku.

## Seznam použité literatury

- [1]. BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
- [2]. BRAGG, Steven M. *Financial Analysis*. 4th ed. LaVergne: Lightning Source Inc., 2020. ISBN 1-64221-054-4.
- [3]. BRYCHTA, Ivan, MIROSLAV BULLA, Ivana KUCHAROVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a kol. *Účetnictví podnikatelů 2023: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2023*. 20. vyd. Praha: Wolters Kluwer, [2023]. ISBN 978-80-7676-641-9.
- [4]. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2123-6.
- [5]. DUŠEK, Jiří. *Podvojný účetnictví nejen pro samouky*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-7436-2.
- [6]. FRASER, Lyn M. a Aileen ORMISTON. *Understanding Financial Statements*. Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2023. ISBN 978-1-292-72674-8.
- [7]. HIGSON, Chris. *Financial Statements: Economic Analysis and Interpretation*. 3rd ed. London: Rivington Publishing, 2020.
- [8]. HYKA, V. Rozhodování v obchodní firmě. In PRAŽSKÁ, L. a kol. 1992. *Management obchodního podnikání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. s. 20-39. ISBN 80-7079-050-4.
- [9]. IMS Drašnar (2025). Úvodní stránky. [online]. Dostupné z: <https://www.ims-sro.cz/index.php/cs/>
- [10]. INVESTOPEDIA. *Property, Plant, and Equipment (PP&E) Definition in Accounting* [online]. 2025 [cit. 2025-04-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/ppe.asp>
- [11]. ITTELSON, Thomas. *Financial Statements: A Step-By-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports*. Pompton Plains: Career Press, 2022.
- [12]. JUSTICE IMS – Drašnar. Sekce Sbírka listin. 2025 [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=669829>

- [13]. JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku - Atrium Hotel Praha, a.s.* [online]. 2025 [cit. 2025-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=211910&typ=PLATNY>
- [14]. KAPLAN, Inc. *SchweserNotes™ 2022 Level I CFA® Book 2: Financial Statement Analysis*. The United States: Kaplan, 2021.
- [15]. KIMMEL, Paul D., Jerry J. WEYGANDT a Donald E. KIESO. *Financial Accounting: Tools for Business Decision Making*. Hoboken: Wiley, 2018.
- [16]. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.
- [17]. PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ, Karel ŠTEKER a Daniel REMEŠ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.
- [18]. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-7259-7.
- [19]. PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-69-1.
- [20]. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4425-9.
- [21]. RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. 1993. *Umění managementu*. Překlad Ing. Zdeněk Štítko. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.
- [22]. SKULOVÁ, S. 1995. *Rozhodování ve veřejné správě. Některé správně vědní a správně právní aspekty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Právnická fakulta, 1995. 131 s. ISBN 80-210-1138-6.
- [23]. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [24]. ŠKRÁBEK, J. a kol. 1990. *Úvod do teorie řízení*. Praha: Univerzita Karlova, 1990. 213 s. ISBN 80-7066-173-9.

- [25]. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0944-9.
- [26]. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80- 7261-041-4
- [27]. VOCHOZKA, Marek. —. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1890-8.
- [28]. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [29]. WAHLEN, James M., Stephen P. BAGINSKI a Mark BRADSHAW. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation*. Boston: Cengage Learning, 2022.

# Přílohy

## Aktiva 2023

| Příloha k plněním k dani<br>z příjmů právnických osob |  | ROZVAHA<br>v plném rozsahu<br>31.12.2023<br>ke dni .....<br>(V celých tisících Kč) |                     | Název účetní jednotky<br>IMS - Dražnar s. r. o. |         |                   |   |   |
|---|--|--|---------------------|---|---------|-------------------|---|---|
|   |  | Sídlo nebo bydliště účetní jednotky<br>Semanínská 2090<br>56002 Česká Třebová      |                     |   |         |                   |   |   |
| Rok   | Měsíc  | IČ   |                     |   |         |                   |   |   |
| 2023  | 1  | 2  | 5                   | 2   | 7       | 3                 | 9 | 6 |
| Označení  | AKTIVA   | Číslo řádku  | Běžné účetní období |   |         | Minulé úč. období |   |   |
| a   | b  | c  | Brutto 1            | Korekce 2                                       | Netto 3 | Netto 4           |   |   |
|   | AKTIVA CELKEM (I.2+3+37+78)  | 001  | 421626              | -156521   | 265105  | 291746            |   |   |
| A.  | Pohledávky za upsaný základní kapitál  | 002  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.  | Stálá aktiva (7.4+14+27)   | 003  | 276734              | -131939   | 144795  | 153729            |   |   |
| B.I.  | Dlouhodobý nehmotný majetek (7.5+6+9+10+11)  | 004  | 6145                | -6095   | 50      | 225               |   |   |
| B.I.1.  | Nehmotné výsledky vývoje   | 005  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.2.  | Ocenitelná práva (7.7+8)   | 006  | 6145                | -6095   | 50      | 225               |   |   |
| B.I.2.1.  | Software   | 007  | 6145                | -6095   | 50      | 225               |   |   |
| B.I.2.2.  | Ostatní ocenitelná práva   | 008  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.3.  | Goodwill   | 009  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.4.  | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek  | 010  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.5.  | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.5.1.  | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek   | 012  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.I.5.2.  | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek  | 013  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.II.   | Dlouhodobý hmotný majetek (7.15+18+19+20+24)   | 014  | 270589              | -125844   | 144745  | 153504            |   |   |
| B.II.1.   | Pozemky a stavby (7.16+17)   | 015  | 168656              | -40855  | 127801  | 133539            |   |   |
| B.II.1.1.   | Pozemky  | 016  | 3642                | 0   | 3642    | 3642              |   |   |
| B.II.1.2.   | Stavby   | 017  | 165014              | -40855  | 124159  | 129897            |   |   |
| B.II.2.   | Hmotné movité věci a jejich soubory  | 018  | 99390               | -82782  | 16608   | 19463             |   |   |
| B.II.3.   | Oceňovací rozdíly k nabytému majetku   | 019  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.II.4.   | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (7.21+22+23)   | 020  | 2502                | -2207   | 295     | 361               |   |   |
| B.II.4.1.   | Pěstební práce a jiné trvalé porosty   | 021  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.II.4.2.   | Dospělá zvířata a jejich skupiny   | 022  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.II.4.3.   | Jiný dlouhodobý hmotný majetek   | 023  | 2502                | -2207   | 295     | 361               |   |   |
| B.II.5.   | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek     | 024  | 41                  | 0   | 41      | 141               |   |   |
| B.II.5.1.   | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek   | 025  | 0                   | 0   | 0       | 101               |   |   |
| B.II.5.2.   | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek  | 026  | 41                  | 0   | 41      | 40                |   |   |
| B.III.  | Dlouhodobý finanční majetek (7.28 až 34)   | 027  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.1.  | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba  | 028  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.2.  | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba  | 029  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.3.  | Podíly - podstatný vliv  | 030  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.4.  | Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv  | 031  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.5.  | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly   | 032  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.6.  | Zápůjčky a úvěry - ostatní   | 033  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.7.  | Ostatní dlouhodobý finanční majetek (7.35+36)  | 034  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.7.1.  | Jiný dlouhodobý finanční majetek   | 035  |                     |   |         |                   |   |   |
| B.III.7.2.  | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek   | 036  |                     |   |         |                   |   |   |




| Označení<br>a    | AKTIVA<br>b                                 | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období |               |               | Minulé úč. období |
|------------------|---|---------------------|---------------------|---------------|---------------|-------------------|
|                  |   |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2  | Netto<br>3    | Netto<br>4        |
| <b>C.</b>        | Oběžná aktiva (f.38+46+72+75)               | <b>037</b>          | <b>144068</b>       | <b>-24582</b> | <b>119486</b> | <b>137128</b>     |
| <b>C.I.</b>      | Zásoby (f.39+40+41+44+45)                   | <b>038</b>          | <b>97463</b>        | <b>-24343</b> | <b>73120</b>  | <b>67856</b>      |
| <b>C.I.1.</b>    | Materiál                                    | <b>039</b>          | <b>16052</b>        | <b>0</b>      | <b>16052</b>  | <b>20711</b>      |
| <b>C.I.2.</b>    | Nedokončená výroba a polotovary             | <b>040</b>          | <b>72195</b>        | <b>-24343</b> | <b>47852</b>  | <b>38404</b>      |
| <b>C.I.3.</b>    | Výrobky a zboží (f.42+43)                   | <b>041</b>          | <b>9216</b>         | <b>0</b>      | <b>9216</b>   | <b>8741</b>       |
| <b>C.I.3.1.</b>  | Výrobky                                     | <b>042</b>          | <b>9216</b>         | <b>0</b>      | <b>9216</b>   | <b>8741</b>       |
| <b>C.I.3.2.</b>  | Zboží                                       | <b>043</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.I.4.</b>    | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny    | <b>044</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.I.5.</b>    | Poskytnuté zálohy na zásoby                 | <b>045</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.</b>     | Pohledávky (f.47+57+65)                     | <b>046</b>          | <b>41898</b>        | <b>-239</b>   | <b>41659</b>  | <b>61221</b>      |
| <b>C.II.1.</b>   | Dlouhodobé pohledávky (f.48 až 52)          | <b>047</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.1.1.</b> | Pohledávky z obchodních vztahů              | <b>048</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.1.2.</b> | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | <b>049</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.1.3.</b> | Pohledávky - podstatný vliv                 | <b>050</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.1.4.</b> | Odloužená daňová pohledávka                 | <b>051</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.1.5.</b> | Pohledávky ostatní (f.53 až 56)             | <b>052</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>1.</b>        | Pohledávky za společnosti                   | <b>053</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>2.</b>        | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                | <b>054</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>3.</b>        | Dohadné účty aktivní                        | <b>055</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>4.</b>        | Jiné pohledávky                             | <b>056</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.2.</b>   | Krátkodobé pohledávky (f.58 až 61)          | <b>057</b>          | <b>41898</b>        | <b>-239</b>   | <b>41659</b>  | <b>61221</b>      |
| <b>C.II.2.1.</b> | Pohledávky z obchodních vztahů              | <b>058</b>          | <b>33701</b>        | <b>-239</b>   | <b>33462</b>  | <b>33077</b>      |
| <b>C.II.2.2.</b> | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | <b>059</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.2.3.</b> | Pohledávky - podstatný vliv                 | <b>060</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.2.4.</b> | Pohledávky ostatní (f.62 až 67)             | <b>061</b>          | <b>8197</b>         | <b>0</b>      | <b>8197</b>   | <b>28144</b>      |
| <b>1.</b>        | Pohledávky za společnosti                   | <b>062</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>2.</b>        | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění  | <b>063</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>3.</b>        | Stát - daňové pohledávky                    | <b>064</b>          | <b>0</b>            | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>1448</b>       |
| <b>4.</b>        | Krátkodobé poskytnuté zálohy                | <b>065</b>          | <b>6078</b>         | <b>0</b>      | <b>6078</b>   | <b>10621</b>      |
| <b>5.</b>        | Dohadné účty aktivní                        | <b>066</b>          | <b>2107</b>         | <b>0</b>      | <b>2107</b>   | <b>16067</b>      |
| <b>6.</b>        | Jiné pohledávky                             | <b>067</b>          | <b>12</b>           | <b>0</b>      | <b>12</b>     | <b>8</b>          |
| <b>C.II.3.</b>   | Časové rozlišení aktiv (f.69 až 71)         | <b>068</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.3.1.</b> | Náklady příštích období                     | <b>069</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.3.2.</b> | Komplexní náklady příštích období           | <b>070</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.II.3.3.</b> | Příjmy příštích období                      | <b>071</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.III.</b>    | Krátkodobý finanční majetek (f.73+74)       | <b>072</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.III.1.</b>  | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba     | <b>073</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.III.2.</b>  | Ostatní krátkodobý finanční majetek         | <b>074</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>C.IV.</b>     | Peněžní prostředky (f.76+77)                | <b>075</b>          | <b>4707</b>         | <b>0</b>      | <b>4707</b>   | <b>8051</b>       |
| <b>C.IV.1.</b>   | Peněžní prostředky v pokladně               | <b>076</b>          | <b>22</b>           | <b>0</b>      | <b>22</b>     | <b>55</b>         |
| <b>C.IV.2.</b>   | Peněžní prostředky na účtech                | <b>077</b>          | <b>4685</b>         | <b>0</b>      | <b>4685</b>   | <b>7996</b>       |
| <b>D.</b>        | Časové rozlišení aktiv (f.79 až 81)         | <b>078</b>          | <b>824</b>          | <b>0</b>      | <b>824</b>    | <b>889</b>        |
| <b>D.1.</b>      | Náklady příštích období                     | <b>079</b>          | <b>824</b>          | <b>0</b>      | <b>824</b>    | <b>889</b>        |
| <b>D.2.</b>      | Komplexní náklady příštích období           | <b>080</b>          |                     |               |               |                   |
| <b>D.3.</b>      | Příjmy příštích období                      | <b>081</b>          |                     |               |               |                   |

# Pasiva 2023

| Označení<br>a    | PASIVA<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném<br>účetním období<br>5 | Stav v minulém<br>účetním období<br>6 |
|------------------|--|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
|                  | PASIVA CELKEM (ř.102+124+129+166)                                      | 101                 | 265105                               | 291746                                |
| <b>A.</b>        | Vlastní kapitál (ř.103+107+115+118+121+122)                            | 102                 | 131537                               | 122204                                |
| <b>A.I.</b>      | Základní kapitál (ř.104 až 106)  | 103                 | 5600                                 | 5600                                  |
| <b>A.I.1.</b>    | Základní kapitál   | 104                 | 5600                                 | 5600                                  |
| <b>A.I.2.</b>    | Vlastní podíly (-)   | 105                 |                                      |                                       |
| <b>A.I.3.</b>    | Změny základního kapitálu  | 106                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.</b>     | Ážio a kapitálové fondy (ř.108+109)                                    | 107                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.1.</b>   | Ážio   | 108                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.</b>   | Kapitálové fondy (ř.110 až 114)  | 109                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.1.</b> | Ostatní kapitálové fondy   | 110                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.2.</b> | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)                  | 111                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.3.</b> | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | 112                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.4.</b> | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)                            | 113                 |                                      |                                       |
| <b>A.II.2.5.</b> | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)             | 114                 |                                      |                                       |
| <b>A.III.</b>    | Fondy ze zisku (ř.116+117)   | 115                 |                                      |                                       |
| <b>A.III.1.</b>  | Ostatní rezervní fondy   | 116                 |                                      |                                       |
| <b>A.III.2.</b>  | Statutární a ostatní fondy   | 117                 |                                      |                                       |
| <b>A.IV.</b>     | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř.119 až 120)                 | 118                 | 116580                               | 137812                                |
| <b>A.IV.1.</b>   | Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let                   | 119                 | 110001                               | 131208                                |
| <b>A.IV.2.</b>   | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)                           | 120                 | 6579                                 | 6604                                  |
| <b>A.V.</b>      | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)                     | 121                 | 9357                                 | -21208                                |
| <b>A.VI.</b>     | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)                      | 122                 |                                      |                                       |
| <b>B. + C.</b>   | Cizí zdroje (ř.124+129)  | 123                 | 133593                               | 169619                                |
| <b>B.</b>        | Rezervy (ř.125 až 128)   | 124                 | 0                                    | 8749                                  |
| <b>B.1.</b>      | Rezerva na důchody a podobné závazky                                   | 125                 |                                      |                                       |
| <b>B.2.</b>      | Rezerva na daň z příjmů  | 126                 |                                      |                                       |
| <b>B.3.</b>      | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                             | 127                 |                                      |                                       |
| <b>B.4.</b>      | Ostatní rezervy  | 128                 | 0                                    | 8749                                  |
| <b>C.</b>        | Závazky (ř.130+145+163)  | 129                 | 133593                               | 160870                                |
| <b>C.I.</b>      | Dlouhodobé závazky (ř.131+134+135+136+137+138+139+140+141)             | 130                 | 59647                                | 79011                                 |
| <b>C.I.1.</b>    | Vydané dluhopisy (ř.132+133)   | 131                 |                                      |                                       |
| <b>C.I.1.1.</b>  | Vyměnitelné dluhopisy  | 132                 |                                      |                                       |
| <b>C.I.1.2.</b>  | Ostatní dluhopisy  | 133                 |                                      |                                       |
| <b>C.I.2.</b>    | Závazky k úvěrovým institucím  | 134                 | 57376                                | 74655                                 |
| <b>C.I.3.</b>    | Dlouhodobé přijaté zálohy  | 135                 |                                      |                                       |
| <b>C.I.4.</b>    | Závazky z obchodních vztahů  | 136                 |                                      |                                       |



| Označení<br>a | PASIVA<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném<br>účetním období<br>5 | Stav v minulém<br>účetním období<br>6 |
|---------------|---|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| C.I.5.        | Dlouhodobé směnky k úhradě                                | 137                 |                                      |                                       |
| C.I.6.        | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 138                 |                                      |                                       |
| C.I.7.        | Závazky - podstatný vliv                                  | 139                 |                                      |                                       |
| C.I.8.        | Odložený daňový závazek                                   | 140                 | 954                                  | 2290                                  |
| C.I.9.        | Závazky ostatní (ř.142 až 144)                            | 141                 | 1317                                 | 2066                                  |
| C.I.9.1.      | Závazky ke společníkům                                    | 142                 |                                      |                                       |
| C.I.9.2.      | Dohadné účty pasivní                                      | 143                 |                                      |                                       |
| C.I.9.3.      | Jiné závazky  | 144                 | 1317                                 | 2066                                  |
| C.II.         | Krátkodobé závazky (ř.146+149+150+151+152+153+154+155)    | 145                 | 73946                                | 81859                                 |
| C.II.1.       | Vydané dluhopisy (ř.147+148)                              | 146                 |                                      |                                       |
| C.II.1.1.     | Vyměnitelné dluhopisy                                     | 147                 |                                      |                                       |
| C.II.1.2.     | Ostatní dluhopisy   | 148                 |                                      |                                       |
| C.II.2.       | Závazky k úvěrovým institucím                             | 149                 | 25000                                | 35000                                 |
| C.II.3.       | Krátkodobé přijaté zálohy                                 | 150                 | 12116                                | 5535                                  |
| C.II.4.       | Závazky z obchodních vztahů                               | 151                 | 26762                                | 34262                                 |
| C.II.5.       | Krátkodobé směnky k úhradě                                | 152                 |                                      |                                       |
| C.II.6.       | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 153                 |                                      |                                       |
| C.II.7.       | Závazky - podstatný vliv                                  | 154                 |                                      |                                       |
| C.II.8.       | Závazky ostatní (ř.156 až 162)                            | 155                 | 10068                                | 7062                                  |
| C.II.8.1.     | Závazky ke společníkům                                    | 156                 |                                      |                                       |
| C.II.8.2.     | Krátkodobé finanční výpomoci                              | 157                 |                                      |                                       |
| C.II.8.3.     | Závazky k zaměstnancům                                    | 158                 | 4963                                 | 4276                                  |
| C.II.8.4.     | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 159                 | 2663                                 | 2263                                  |
| C.II.8.5.     | Stát - daňové závazky a dotace                            | 160                 | 1977                                 | 244                                   |
| C.II.8.6.     | Dohadné účty pasivní                                      | 161                 | 362                                  | 277                                   |
| C.II.8.7.     | Jiné závazky  | 162                 | 103                                  | 0                                     |
| C.III.        | Časové rozlišení pasiv (ř.164+165)                        | 163                 |                                      |                                       |
| C.III.1.      | Výdaje příštích období                                    | 164                 |                                      |                                       |
| C.III.2.      | Výnosy příštích období                                    | 165                 |                                      |                                       |
| D.            | Časové rozlišení pasiv (ř.167+168)                        | 166                 | -25                                  | -77                                   |
| D.1.          | Výdaje příštích období                                    | 167                 |                                      |                                       |
| D.2.          | Výnosy příštích období                                    | 168                 | -25                                  | -77                                   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Sestaveno dne:<br>15.05.2024           |  | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou<br> |
| Právní forma účetní jednotky<br>s.r.o. | Předmět podnikání<br>Výroba ostatních plastových výrobků | Poznámka   |

# Výkazy zisku a ztrát 2022-2023

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky  
IMS - Dražnar s. r. o.

ke dni 31.12.2023

(V celých tisících Kč)

| Rok  | Měsíc               | IČ |
|------|---------------------|----|
| 2023 | 1 2 2 5 2 7 3 3 9 6 |    |

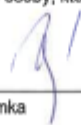
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Semanínská 2090  
56002 Česká Třebová

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | 001                 | 302011                      | 275776       |
| II.           | Tržby za prodej zboží   | 002                 | 0                           | 338          |
| A.            | Výkonové spořeba (7.4 až 6)   | 003                 | 222181                      | 208055       |
| A.1.          | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 004                 | 0                           | 300          |
| A.2.          | Spotřeba materiálu a energie  | 005                 | 156184                      | 149583       |
| A.3.          | Služby  | 006                 | 65997                       | 58172        |
| B.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)  | 007                 | -28576                      | -10443       |
| C.            | Aktivace (-)  | 008                 |                             |              |
| D.            | Osobní náklady (7.10+11)  | 009                 | 96910                       | 86947        |
| D.1.          | Mzdové náklady  | 010                 | 70381                       | 63074        |
| D.2.          | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (7.12+13)                              | 011                 | 26529                       | 23873        |
| D.2.1.        | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění  | 012                 | 23162                       | 20666        |
| D.2.2.        | Ostatní náklady   | 013                 | 3367                        | 3207         |
| E.            | Úpravy hodnot v provozní oblasti (7.15+18+19)   | 014                 | 28225                       | 14976        |
| E.1.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (7.16+17)  | 015                 | 10310                       | 13988        |
| E.1.1.        | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé   | 016                 | 10310                       | 13988        |
| E.1.2.        | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné  | 017                 |                             |              |
| E.2.          | Úpravy hodnot zásob   | 018                 | 18654                       | 1463         |
| E.3.          | Úpravy hodnot pohledávek  | 019                 | -739                        | -475         |
| III.          | Ostatní provozní výnosy (7.21 až 23)  | 020                 | 5352                        | 4028         |
| III.1.        | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku  | 021                 |                             |              |
| III.2.        | Tržby z prodaného materiálu   | 022                 | 4689                        | 1691         |
| III.3.        | Jiné provozní výnosy  | 023                 | 663                         | 2337         |
| F.            | Ostatní provozní náklady (7.25 až 29)   | 024                 | -945                        | 12885        |
| F.1.          | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 025                 |                             |              |
| F.2.          | Prodaný materiál  | 026                 | 4352                        | 1686         |
| F.3.          | Daně a poplatky   | 027                 | 237                         | 219          |
| F.4.          | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady  | 028                 | -8749                       | 8576         |
| F.5.          | Jiné provozní náklady   | 029                 | 3215                        | 2404         |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (+/-) (1+2-3-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29) | 030                 | -10432                      | -32278       |



| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |               |
|---------------|--|------------------|-----------------------------|---------------|
|               |  |                  | běžném<br>1                 | minulém<br>2  |
| <b>IV.</b>    | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (f.32+33)            | <b>031</b>       |                             |               |
| <b>IV.1.</b>  | Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba                       | <b>032</b>       |                             |               |
| <b>IV.2.</b>  | Ostatní výnosy z podílů  | <b>033</b>       |                             |               |
| <b>G.</b>     | Náklady vynaložené na prodané podíly                                   | <b>034</b>       |                             |               |
| <b>V.</b>     | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (f.36+37)           | <b>035</b>       |                             |               |
| <b>V.1.</b>   | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo     | <b>036</b>       |                             |               |
| <b>V.2.</b>   | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku             | <b>037</b>       |                             |               |
| <b>H.</b>     | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem          | <b>038</b>       |                             |               |
| <b>VI.</b>    | Výnosové úroky a podobné výnosy (f.40+41)                              | <b>039</b>       |                             |               |
| <b>VI.1.</b>  | Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba       | <b>040</b>       |                             |               |
| <b>VI.2.</b>  | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy                                | <b>041</b>       |                             |               |
| <b>I.</b>     | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti                            | <b>042</b>       |                             |               |
| <b>J.</b>     | Nákladové úroky a podobné náklady (f.44+45)                            | <b>043</b>       | <b>4197</b>                 | <b>3842</b>   |
| <b>J.1.</b>   | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba     | <b>044</b>       |                             |               |
| <b>J.2.</b>   | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady                              | <b>045</b>       | <b>4197</b>                 | <b>3842</b>   |
| <b>VII.</b>   | Ostatní finanční výnosy  | <b>046</b>       | <b>27525</b>                | <b>16540</b>  |
| <b>K.</b>     | Ostatní finanční náklady   | <b>047</b>       | <b>4876</b>                 | <b>3451</b>   |
| <b>*</b>      | Finanční výsledek hospodaření (+/-) (f.31-34+35-38+39-42-43+46-47)     | <b>048</b>       | <b>18452</b>                | <b>9247</b>   |
| <b>**</b>     | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f.30+48)                     | <b>049</b>       | <b>8020</b>                 | <b>-23031</b> |
| <b>L.</b>     | Daň z příjmu (f.51+52)   | <b>050</b>       | <b>-1337</b>                | <b>-1823</b>  |
| <b>L.1.</b>   | Daň z příjmu splatná   | <b>051</b>       |                             |               |
| <b>L.2.</b>   | Daň z příjmu odložená (+/-)  | <b>052</b>       | <b>-1337</b>                | <b>-1823</b>  |
| <b>**</b>     | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (f.49-50)                        | <b>053</b>       | <b>9357</b>                 | <b>-21208</b> |
| <b>M</b>      | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)                | <b>054</b>       |                             |               |
| <b>***</b>    | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.53-54)                  | <b>055</b>       | <b>9357</b>                 | <b>-21208</b> |
| <b>*</b>      | Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | <b>056</b>       | <b>334888</b>               | <b>296682</b> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Sestaveno dne:<br><br>15.05.2024       |  | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou<br><br> |
| Právní forma účetní jednotky<br>s.r.o. | Předmět podnikání<br>Výroba ostatních plastových výrobků | Poznámka   |

## Výpočet likvidity

| VSTUPNÍ DATA PRO VÝPOČET |            |            |            |            |            |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                          | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 |
| Oběžná aktiva            | 121,775    | 143,470    | 116,456    | 137,128    | 119,486    |
| Krátkodobé závazky       | 154,969    | 152,719    | 148,178    | 160,870    | 133,593    |
| Zásoby                   | 58,709     | 68,275     | 62,174     | 67,856     | 73,120     |
| Peněžní prostředky       | 20,321     | 34,581     | 19,152     | 8,051      | 4,707      |

| LIKVIDITA  |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Běžná likvidita podniku IMS Drašnar s.r.o, 2019-2023 |            |            |            |            |            |
|  | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 |
| Oběžná aktiva  | 121,775    | 143,470    | 116,456    | 137,128    | 119,486    |
| Krátkodobé závazky                                   | 154,969    | 152,719    | 148,178    | 160,870    | 133,593    |
| Běžná likvidita                                      | 0.786      | 0.939      | 0.786      | 0.852      | 0.894      |

| Pohotová likvidita podniku IMS Drašnar s.r.o, 2019-2023 |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 |
| Oběžná aktiva   | 121,775    | 143,470    | 116,456    | 137,128    | 119,486    |
| Zásoby  | 58,709     | 68,275     | 62,174     | 67,856     | 73,120     |
| Krátkodobé závazky                                      | 154,969    | 152,719    | 148,178    | 160,870    | 133,593    |
| Pohotová likvidita                                      | 0.407      | 0.492      | 0.366      | 0.431      | 0.347      |

| Okamžitá likvidita podniku IMS Drašnar s.r.o, 2019-2023 |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 |
| Peněžní prostředky                                      | 20,321     | 34,581     | 19,152     | 8,051      | 4,707      |
| Krátkodobé závazky                                      | 154,969    | 152,719    | 148,178    | 160,870    | 133,593    |
| Okamžitá likvidita                                      | 0.131      | 0.226      | 0.129      | 0.050      | 0.035      |

## Vypočet rentability

| <b>RENTABILITA</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Rentabilita celkového kapitálu podniku IMS Drašnar s.r.o 2019-2023</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|   | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2022</b> | <b>31.12.2023</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                                 | 7,155             | 5,392             | -12,518           | -21,208           | 9,357             |
| <b>Celková aktiva</b>   | 302,890           | 310,785           | 284,324           | 291,746           | 265,105           |
| <b>ROA</b>  | 2.36%             | 1.73%             | -4.40%            | -7.27%            | 3.53%             |

| <b>Rentabilita vlastního kapitálu podniku IMS Drašnar s.r.o, 2019-2023</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2022</b> | <b>31.12.2023</b> |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>                               | 7,155             | 5,392             | -12,518           | -21,208           | 9,357             |
| <b>Vlastní kapitál</b>   | 143,460           | 148,851           | 136,283           | 122,204           | 131,537           |
| <b>ROE</b>   | 4.99%             | 3.62%             | -9.19%            | -17.35%           | 7.11%             |

| <b>Rentabilita tržeb podniku IMS Drašnar s.r.o. 2019-2023</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2022</b> | <b>31.12.2023</b> |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>                  | 7,155             | 5,392             | -12,518           | -21,208           | 9,357             |
| <b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>                       | 375,321           | 286,523           | 258,512           | 275,776           | 302,011           |
| <b>ROS</b>  | 1.91%             | 1.88%             | -4.84%            | -7.69%            | 3.10%             |

| <b>Rentabilita vloženého kapitálu podniku IMS Drašnar s.r.o 2019-2023</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2022</b> | <b>31.12.2023</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                                 | 6,150             | 5,042             | -9,352            | -23,031           | 8,020             |
| <b>Vlastní kapitál</b>  | 143,460           | 148,851           | 136,283           | 122,204           | 131,537           |
| <b>ROCE</b>   | 4.29%             | 3.39%             | -6.86%            | -18.85%           | 6.10%             |