

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Petr Sodomka

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Finanční analýza jako nástroj pro strategický management
Diplomová práce

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Sodomka**
Osobní číslo: **E23129**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Finanční analýza jako nástroj pro strategický management**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provedení finanční analýzy vybrané organizace (a. s./s.r.o.) a zjištění, nakolik vybraná společnost naplňuje své strategické cíle. Součástí je i soubor doporučení pro zlepšení zjištěného stavu.

Osnova:

- Role finanční analýzy a jejích nástrojů ve strategickém managementu.
- Představení vybrané organizace, její strategie.
- Finanční analýza.
- Závěry, doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční analýza ve finančním řízení. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-231-3.
LASHER, William R. Practical financial management. 6th ed. Ohio: South-Western: International ed. Mason, 2010. ISBN 978-0-538-74358-7.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

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

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

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem „**Finanční analýza jako nástroj pro strategický management**“, jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 22. 4. 2025

Petr Sodomka v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, podnětné připomínky a čas, který mi během zpracování této práce věnoval.

Poděkování dále patří jednateli spolupracující společnosti, která si přála zůstat anonymní, za jeho vstřícnost, ochotu a poskytnutí důležitých informací a materiálů nezbytných pro realizaci této diplomové práce.

Velké díky patří také mé rodině za trpělivost, podporu a motivaci po celou dobu studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá využitím finanční analýzy jako nástroje strategického řízení. Cílem je zhodnotit finanční situaci vybrané společnosti XYZ s.r.o. a ověřit naplňování jejích strategických cílů. Teoretická část se věnuje vymezení pojmů, principům strategického řízení a metodám finanční analýzy. Praktická část obsahuje analýzu finanční výkonnosti podniku, její zhodnocení a závěrečná doporučení vycházející z identifikovaných poznatků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, strategické řízení, strategie, poměrové ukazatele, bonitní a bankrotní modely

TITLE

Financial analysis as a tool for strategic management

ANNOTATION

The thesis deals with the use of financial analysis as a strategic management tool. The aim is to evaluate the financial situation of the selected company XYZ s.r.o. and to verify the fulfilment of its strategic objectives. The theoretical part is devoted to the definition of terms, principles of strategic management and methods of financial analysis. The practical part contains the analysis of the financial performance of the company, its evaluation and final recommendations based on the identified findings.

KEYWORDS

Financial analysis, strategic management, strategy, ratios, credit and bankruptcy model

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	14
1.1 Definice a význam strategického managementu	14
1.2 Směry rozvoje strategického managementu	15
1.3 Počátky a rozvoj strategického managementu.....	17
1.4 Role finanční analýzy ve strategickém managementu.....	18
1.4.1 Spojení strategického řízení a finanční analýzy	19
1.4.2 Procesní propojení finanční analýzy a strategického managementu	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍ ANALÝZY	23
2.1 Definice a význam finanční analýzy.....	23
2.2 Metody a nástroje finanční analýzy	24
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	25
2.2.2 Čistý pracovní kapitál	27
2.2.3 Poměrové ukazatele	27
2.2.4 Pyramidové soustavy ukazatelů.....	34
2.2.5 Souhrnné ukazatele	35
3 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	39
3.1 Charakteristika společnosti	39
3.1.1 Strategické směřování společnosti.....	40
3.1.2 Představení odvětví.....	42
3.2 Absolutní ukazatele.....	42
3.3 Čistý pracovní kapitál	42
3.4 Poměrové ukazatele	43

3.4.1	Ukazatele rentability	43
3.4.2	Ukazatel Likvidity	45
3.4.3	Ukazatel zadluženosti	48
3.4.4	Ukazatele aktivit	51
3.5	Du Pont rozklad	53
3.6	Souhrnné ukazatele	55
3.6.1	Bankrotní modely	55
3.6.2	Bonitní modely	58
3.7	Shrnutí finanční analýzy	59
4	STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ PODNIKU A NÁVRH OPATŘENÍ	62
4.1	Stávající strategie podniku	62
4.2	Vlastní návrhy úpravy strategie	64
	ZÁVĚR	75
	POUŽITÁ LITERATURA	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Proces strategického řízení	15
Obrázek 2 - Proces strategického řízení s propojením finanční analýzy	22
Obrázek 3 - Du Pont rozklad	35
Obrázek 4 - Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	43
Obrázek 5 - Ukazatel rentability graficky.....	45
Obrázek 6 – Vývoj běžné likvidity v letech 2018-2023	46
Obrázek 7 – Vývoj pohotové likvidity v letech 2018-2023.....	47
Obrázek 8 - Vývoj okamžité likvidity v letech 2018-2023	48
Obrázek 9 – Vývoj ukazatele úrokového krytí	50
Obrázek 10 - Koeficient samofinancování (v %)	51
Obrázek 11 - Vývoj doby obratovosti.....	53
Obrázek 12 - Du Pont rozklad ukazatele ROE	55
Obrázek 13 - Altmanovo Z-score	56
Obrázek 14 - Index důvěryhodnosti.....	58
Obrázek 15 - Bilanční analýza I.	59
Obrázek 16 - Vizualizace navrhnuté strategie a rozvojových oblastí.....	66
Tabulka 1 - Příklady využití finanční analýzy ve strategických oblastech.....	20
Tabulka 2 - Ukazatel rentability	44
Tabulka 3 - Ukazatel zadluženosti.....	48
Tabulka 4 - Ukazatele aktivity.....	51
Tabulka 5 - Altmanův model	56
Tabulka 6 - Index důvěryhodnosti	57
Tabulka 7 - Bilanční analýza I.	58
Tabulka 8 - Stávající cíle společnosti na rok 2024	63
Tabulka 9 - Propojení zjištění finanční analýzy s jednotlivými fázemi strategického řízení podniku	65
Tabulka 10 - Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku.....	67
Tabulka 11 – Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro budování značky a posílení vnímání společnosti jako spolehlivého partnera	70

Tabulka 12 - Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro rozvoj lidského a technologického potenciálu jako základu udržitelného růstu	72
--	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
EBIT	zisk před zdaněním a odečtením úroků
EAT	čistý zisk společnosti
EBT	zisk před zdaněním
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
IN05	index důvěryhodnosti
č.	číslo
obr.	obrázek
vč.	včetně
DPH	daň z přidané hodnoty
WMS	Warehouse management systém
JIT	Just-in-Time
min.	minimálně
např.	například
p. b.	procentního bodu
CRM	Customer Relationship Management
ERP	plánování podnikových zdrojů
IoT	internet věcí

ÚVOD

V současném konkurenčním prostředí se firmy neustále snaží nacházet efektivní cesty k dosažení svých strategických cílů. Finanční analýza se stala klíčovým nástrojem, který umožňuje managementu nejen pochopit současný stav společnosti, ale také plánovat její další rozvoj na základě reálných dat. Pro vedoucí pracovníky i vlastníky je porozumění finanční situaci společnosti zásadní, protože jim umožňuje vyhodnotit úspěšnost dřívějších rozhodnutí a připravit se na budoucí výzvy. V průběhu let se finanční analýza rozvinula z pouhého hodnocení ekonomických ukazatelů do komplexního nástroje, který napomáhá ve strategickém řízení a efektivním rozhodování. Prostřednictvím analýzy finančních ukazatelů, jako jsou rentabilita, likvidita, zadluženost či aktivita, lze objektivně posoudit, zda podnik vykazuje dostatečně silnou finanční pozici pro dosažení dlouhodobých strategických cílů.

Díky finanční analýze je možné lépe porozumět, jak strategická rozhodnutí ovlivňují finanční stav podniku. Například volba optimální kapitálové struktury nebo rozhodnutí o využití úvěrových zdrojů mohou zásadně ovlivnit nejen aktuální likviditu, ale také budoucí schopnost podniku reagovat na změny na trhu. Finanční analýza tedy umožňuje manažerům lépe posoudit rizika spojená s konkrétními strategiemi a zajišťuje objektivní základ pro rozhodování.

Cílem práce je provedení finanční analýzy vybrané společnosti (a.s./s.r.o.) a zjištění, nakolik vybraná společnost naplňuje své strategické cíle. Součástí je i souboru doporučení pro zlepšení zjištěného stavu. Výsledky této analýzy by měly poskytnout vodítko pro efektivnější strategické řízení podniku.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zaměřuje na oblast strategického managementu a jeho propojení s finanční analýzou, přičemž zde budou popsány základní teoretické přístupy a význam tohoto propojení pro řízení podniku. Druhá kapitola se věnuje samotné finanční analýze, jejím nástrojům a metodám, které se v této oblasti využívají. Třetí kapitola představí vybranou organizaci, včetně jejího profilu, strategie a tržního postavení. Dále bude věnována samotné finanční analýze, kde budou rozebrány klíčové finanční ukazatele. V závěrečné kapitole budou shrnuty hlavní zjištění, zhodnocení míry naplnění strategických cílů a navržena doporučení pro další kroky managementu. Tato struktura umožní komplexní pohled na propojení finanční analýzy a strategického řízení, a zároveň přinese konkrétní závěry a doporučení pro praxi.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

1.1 Definice a význam strategického managementu

Strategie je nedílnou součástí každého podniku a představuje základní prvek strategického řízení. Proto je nezbytné tento pojem definovat. Strategie provází lidstvo již od nejstarších dob. Strategie může být interpretována různými způsoby. Záleží na tom, jak ji jednotliví autoři nebo organizace chápou.

Mezi nejčastěji uváděné charakteristiky strategie patří vyjádření dlouhodobých záměrů organizace. Strategie směřuje k dosažení trvalé konkurenční výhody tím, že umožňuje organizaci pružně reagovat na změny v prostředí a dosahovat udržitelného růstu (Mallya, 2007). Tento koncept zdůrazňuje, že strategie není pouze plánem, ale také dynamickým nástrojem přizpůsobování se neustále se měnícím podmínkám.

Další možnou definici přináší Zuzák (2012), který tvrdí že strategie podniku představuje způsob, jak dosáhnout dlouhodobých strategických cílů organizace. Taktika se týká konkrétních operativních kroků a opatření, která jsou prováděna v rámci jejich plnění. Strategický management pak zahrnuje soubor postupů a aktivit nezbytných k úspěšnému dosažení těchto cílů.

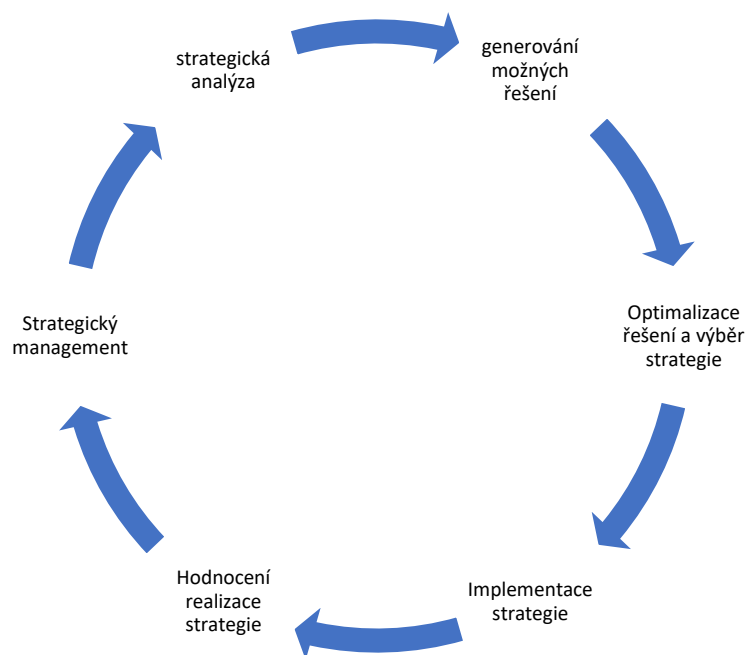
Pojem management, jenž má své kořeny v americkém prostředí, patří k nejskloňovanějším současnosti. Často bývá vnímán jako synonymum pro český výraz "řízení". Jde však o jeho specifickou formu, která se uplatňuje v různých druzích systémů, ať už technických nebo společenských. Na rozdíl od obecného řízení se management soustředí především na řízení v rámci podniků a organizací (Blažek, 2014).

Strategický management, realizovaný vrcholovým managementem či samotnými vlastníky, představuje soubor činností zaměřených na udržení dlouhodobé rovnováhy mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a dostupnými zdroji, stejně jako mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Strategické řízení lze popsat prostřednictvím klíčových manažerských funkcí. Tyto funkce zahrnují plánování, organizování, vedení a kontrolu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) strategické řízení podniku nelze považovat za ideálně univerzální model, který by mohl být uplatněn ve všech podnicích nebo organizacích. Pokud by takový model existoval, pravděpodobně by tržní ekonomika vedla k jednotnému výsledku

pro všechny podniky, což není ani reálné, ani žádoucí. V praxi jsou zaznamenávány rozdíly mezi podniky, které prosperují díky efektivnímu strategickému managementu, a těmi, jejichž strategický management je nedostatečný a přináší nepříznivé výsledky. Strategické řízení je odborníky vnímáno jako logicky navazující proces kroků, který nemá jasný konec a neustále se opakuje. Tento proces zahrnuje vymezení poslání podniku, stanovení dlouhodobých cílů, provedení strategické analýzy, formulaci možných variant strategií a následný výběr a implementaci optimální varianty. Nedílnou součástí je také kontrola a případná korekce realizovaných strategií. V reálném prostředí se však tyto fáze často prolínají a probíhají současně v interaktivních vazbách, kdy jednotlivé kroky vzájemně ovlivňují svůj průběh.

Strategický management je tedy kontinuálním procesem, který se musí přizpůsobovat dynamickým změnám v podnikatelském prostředí. Dynamický trh a technologický pokrok zvyšují význam tohoto procesu. Funkční strategické řízení umožňuje firmám pružně reagovat na nové podmínky, hodnotit jejich dopady a přijímat odpovídající rozhodnutí, která zajistí dlouhodobý rozvoj a stabilitu organizace (viz obr. 1).



Obrázek 1 - Proces strategického řízení

Zdroj: Keřkovský Vykypl (2006)

1.2 Směry rozvoje strategického managementu

Řízení lidské činnosti je historicky staré tisíce let. Již v dobách starověkého Egypta bylo plánování, organizace a kontrola klíčovými prvky, které Egypťané využívali při stavbě pyramid. Podobně i Alexandr Veliký zaměstnával rozsáhlý státní aparát pro koordinaci

vojenských operací. Moderní pojetí strategického managementu však vychází z novodobých teorií a přístupů, které přinesly nové pohledy na efektivní řízení organizací.

Manažerské přístupy ke strategickému managementu lze rozdělit do pěti základních směrů. Toto rozdělení nedělí management mezi jednotlivými přístupy, ale spíše poukazuje na různé zdroje a metody, které vychází z klasických teorií dnešní doby. Dobrý manažer si proto vybírá přístup, kdy nejlépe odpovídá potřebám dané organizace a jeho vlastím zkušenostem (Fotr a spol., 2020).

1. Procesní přístup

Procesní přístup vychází z myšlenek H. Fayola, který zdůrazňoval základní manažerské funkce. V novější době jej rozvíjeli H. Koontz, H. Weinrich a A. Pearce (Mallya, 2007).

2. Psychologicko-sociální přístup

Psychologicko-sociální přístup má základy v behaviorální teorii E. Maya, který kladl důraz na motivaci a stimulaci pracovníků. Klíčovými funkcemi managementu jsou v tomto směru výběr, rozmístění a vedení zaměstnanců. Mezi významné osobnosti tohoto směru patří A. Maslow, D. McGregor, F. Skinner a další, kteří se zabývali motivací a psychologickými aspekty pracovního výkonu (Fotr a spol. 2020).

3. Systémový přístup

Systémový přístup rovněž vychází z myšlenek H. Fayola. Tento směr vnímá organizaci jako celek, kde jednotlivé procesy fungují vzájemně propojené. Systémový přístup se často objevuje v popisech výrobních procesů (Kovář, 2008).

4. Kvantitativní přístup

Kvantitativní přístup se zaměřuje na využití matematických modelů a algoritmů při řešení rozhodovacích úloh v oblasti managementu. Tento směr se začal rozvíjet po druhé světové válce, kdy byl aplikován především ve firmě Du Pont. Jeho hlavní výhodou je schopnost objektivně vyhodnocovat manažerské problémy na základě přesných dat a číselných modelů. Mezi představitelé kvantitativního přístupu patří P. H. Moorse, W. Cooper a R. Ackoff.

5. Empirický přístup

Empirický přístup vychází z analýzy praktických zkušeností úspěšných firem. Tento přístup se zaměřuje na zobecnění manažerské praxe a její propojení s teoretickými poznatky z různých oblastí managementu a souvisejících disciplín, jako jsou například marketing či finance. (Fotr a spol., 2020).

1.3 Počátky a rozvoj strategického managementu

Koncept strategického managementu se začal formovat v 50. letech 20. století v reakci na měnící se tržní podmínky. Mezi průkopníky tohoto období patřil například Alfred Chandler. V počátcích se zaměřoval na dlouhodobé plánování interních procesů společnosti. Postupem času se strategický management vyvinul v komplexní disciplínu zahrnující formulaci a realizaci hlavních cílů a záměrů organizace, přičemž zohledňuje jak vnitřní zdroje, tak vnější prostředí, ve kterém organizace působí (Mallya, 2007).

Podle Zuzáka (2012), začínají **počátky podnikového plánování (1945–1960)**. Po druhé světové válce čelily evropské země a Japonsko nutnosti rychlé obnovy. Ekonomiky byly zdevastované a podniky se soustředily především na pokrytí základních potřeb trhu. Hlavním cílem bylo co nejrychleji dodat nedostatkové zboží, zejména potraviny a spotřební produkty. V tomto období hrálo plánování zásadní roli. Podniky se začaly zaměřovat na řízení finančních toků a optimalizaci výrobních procesů, cenové politiky podniků a další.

Jako další období se nazývá **dlouhodobé plánování (1960–1973)**. V 60. letech došlo k nasycení základních potřeb trhu v západní Evropě. Zákazníci začali při svém rozhodování klást důraz na cenu výrobků, což přinutilo organizace zaměřit se na efektivitu výroby. Technologický pokrok v podobě tranzistorů a počítačové techniky umožnil sestavování dlouhodobých plánů. Vývoj v této fázi probíhal lineárně a předpokládal stabilní tržní prostředí. V roce 1973 však nastal zásadní zlom. Tzv. ropná krize posléze energetická krize dramaticky zvýšily ceny ropy, což narušilo stabilitu a přerušilo dlouhodobé plánování v podnicích (Mallya, 2007).

Ropná krize přinesla destabilizaci globální ekonomiky a změnila pravidla podnikání. Tomuto období se říká **strategické plánování (1973–1980)**. Podniky si uvědomily, že se musí připravit na rychlé a neočekávané změny. Trh se stal turbulentním a změny měly často diskontinuální charakter. V této době zákazníci začínají řešit krom ceny, také kvalitu výrobku a to znamená, že podniky se musely začít zajímat i o vnější prostředí a soustředovaly se analýzy příležitostí a hrozeb. Čímž by identifikovaly nové možnosti růstu a minimalizovaly

rizika. Přichází také rozvoj poradenských firem a zapojení akademických odborníků, kteří významně, podpořily rozvoj strategického myšlení.

Zde přichází zásadní zlom, jelikož strategické plánování se zaměřuje na stanovení dlouhodobých cílů podniku a formulaci strategií, které definují cestu k jejich dosažení. Jde o jednorázový nebo periodický proces orientovaný především na tvorbu plánů. Strategický management je komplexní a kontinuální proces, který kromě plánování zahrnuje také implementaci a kontrolu strategií. Strategický management tedy představuje širší rámec, ve kterém je strategické plánování jednou z klíčových složek (Mintzberg, 2000).

Další etapou je **strategický management (1980–1995)**. V 80. letech došlo k výraznému nárůstu konkurenčního boje. Globalizace a technologické inovace umožnily rychlý rozvoj nových trhů. Zároveň přinesly větší tlak na podniky, které musely rychle reagovat na měnící se podmínky. Organizace se začaly zaměřovat na **flexibilitu výroby** a rychlé uspokojování zákaznických potřeb. Strategické řízení v této době už nebylo pouze o plánování. Stalo se komplexním procesem zahrnujícím **formulaci cílů, implementaci strategií a jejich kontrolu**. Cílem bylo zvýšit konkurenceschopnost a dosáhnout dlouhodobé stability.

Zatím poslední etapou je „nový“ **strategický management (1995–současnost)**. Začalo to v polovině 90. let a trvá to dodnes. Podnikatelské prostředí stalo ještě dynamičtější. Na trhu začaly dominovat velcí hráči, kteří získávají stále větší sílu a možnosti, které uplatňují. Zákazníci začali klást důraz na kvalitu, hodnotu a individualizaci produktů. Strategický management si v tuto chvíli uvědomují, že k úspěšnému zapojení do dnešní turbulentní doby trhu je lidský faktor. A to v podobě jeho originality a kreativity, kterou může firmě poskytnout. Podniky dnes využívají moderní technologie, jako je datová analytika a umělá inteligence, které umožňují přesnější rozhodování a rychlejší reakci na změny trhu (Zuzák, 2012).

Historický vývoj strategického managementu odráží proměny tržního prostředí a potřeby podniků. Od jednoduchého plánování obnovy po druhé světové válce až k dnešnímu důrazu na flexibilitu a inovace. Každá etapa přinesla nové přístupy a metody, které organizacím umožňují efektivně reagovat na výzvy současného světa. Zároveň se stává nepostradatelným nástrojem pro predikci budoucího vývoje a rozhodování o prioritách v rámci dlouhodobého finančního plánování.

1.4 Role finanční analýzy ve strategickém managementu

Finanční analýza hraje v procesu strategického řízení podniku významnou úlohu. Její hlavní funkcí je poskytovat manažerům a vedení organizace klíčové informace o finančním zdraví,

výkonnosti a stabilitě podniku (Fotr a spol. 2020). **Finanční analýza je tedy klíčovým nástrojem při přeměně strategických vizí na konkrétní a realizovatelné kroky** (obr. č. 2). Díky ní je možné lépe identifikovat aktuální finanční situaci firmy a hodnotit, do jaké míry jsou strategické cíle reálně dosažitelné. Finanční strategie úzce souvisí s ostatními firemními strategiemi, jako jsou strategie výrobní, personální či investiční, a zároveň je ovlivňuje. Její efektivita určuje, jak podnik nakládá se svými finančními zdroji a jakým způsobem zajišťuje stabilitu, likviditu a růst (Landa, 2007).

1.4.1 Spojení strategického řízení a finanční analýzy

Strategické řízení a finanční analýza představují úzce propojené oblasti, které podnik využívá pro efektivní řízení svých dlouhodobých cílů a finanční stability. Propojení je klíčovým procesem v moderním podnikatelském prostředí, které se vyznačuje vysokou dynamikou a rostoucími požadavky na flexibilitu a efektivitu rozhodování. Úkolem finanční analýzy v procesu strategického řízení je zajistit dostatečné podklady pro rozhodování a stanovit prostředky, které přispějí k dosažení konkrétních strategických cílů. Analýza zahrnuje posouzení finančního zdraví podniku, identifikaci slabých míst a příležitostí pro zlepšení výkonnosti. Příklady využití viz tabulka č. 1.

Mezi hlavní cíle propojení finanční analýzy a strategického managementu podle Kislingerové (2010) patří:

- maximalizace hodnoty podniku a jeho tržní pozice,
- zajištění dlouhodobé finanční stability,
- optimální využití dostupných zdrojů při minimalizaci rizik.

Tabulka 1 - Příklady využití finanční analýzy ve strategických oblastech

Strategická oblast	Role finanční analýzy	Příklad
Investice	Posouzení návratnosti kapitálových výdajů	Nákup nové výrobní technologie
Náklady	Optimalizace provozních nákladů	Snížení nákladů na logistiku
Ziskovost	Zajištění růstu ziskové marže	Nabídka prémiových produktů
Financování	Zajištění optimální struktury financování	Zvýšení podílu vlastního kapitálu
Expanze	Vyhodnocení potenciálu nových trhů	Analýza konkurence na zahraničních trzích

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční analýza poskytuje klíčové podklady pro hodnocení výkonu i strategické plánování. Tyto informace umožňují managementu zvolit nejvhodnější kroky k dosažení konkurenční výhody, jako jsou investice do inovací, expanze na nové trhy, optimalizace nákladů, identifikovat neefektivní procesy, identifikace rizik, efektivní alokace zdrojů.

1.4.2 Procesní propojení finanční analýzy a strategického managementu

Strategický management lze rozdělit na několik hlavních fází: Stanovení mise, vize a cílů, strategickou analýzu, formulaci strategie, implementaci a kontrolu. Každá z těchto částí využívá výstupy finanční analýzy k dosažení konkrétních cílů (Landa, 2007):

1. Stanovení mise, vize a cílů společnosti

Stanovení mise a vize společnosti tvoří základní pilíř strategického řízení, který definuje směřování a hodnotové zaměření podniku. Mise neboli poslaní jasně vymezuje účel existence společnosti. Vize naopak definuje ambiciózní, avšak realistickou představu o budoucím vývoji a strategickém postavení na trhu. Na tyto fundamentální prvky navazuje formulace strategických cílů, které musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (SMART). Finanční analýza v tomto procesu plní zásadní roli. Umožňuje identifikovat finanční kapacity a limity podniku. Analýza výnosů, nákladů, ziskovosti

a dalších finančních ukazatelů poskytuje vedení podniku jasný obraz o tom, jaké strategické cíle jsou ekonomicky realizovatelné.

2. Strategická analýza

V této fázi strategického řízení má být provedena analýza vnějších příležitostí a hrozeb spolu s interními silnými a slabými stránkami. Zvláštní pozornost má být věnována vlivu globalizace, která zasahuje veškeré subjekty působící v České republice (Kislingerová, 2010). Finanční analýza poskytuje údaje o rentabilitě, likviditě, zadluženosti a efektivitě využívání zdrojů, které pomáhají managementu objektivně hodnotit současný stav organizace. Tyto informace umožňují odhalit problémové oblasti, jež mohou bránit dosažení strategických cílů (Mallya, 2007).

3. Formulace strategie

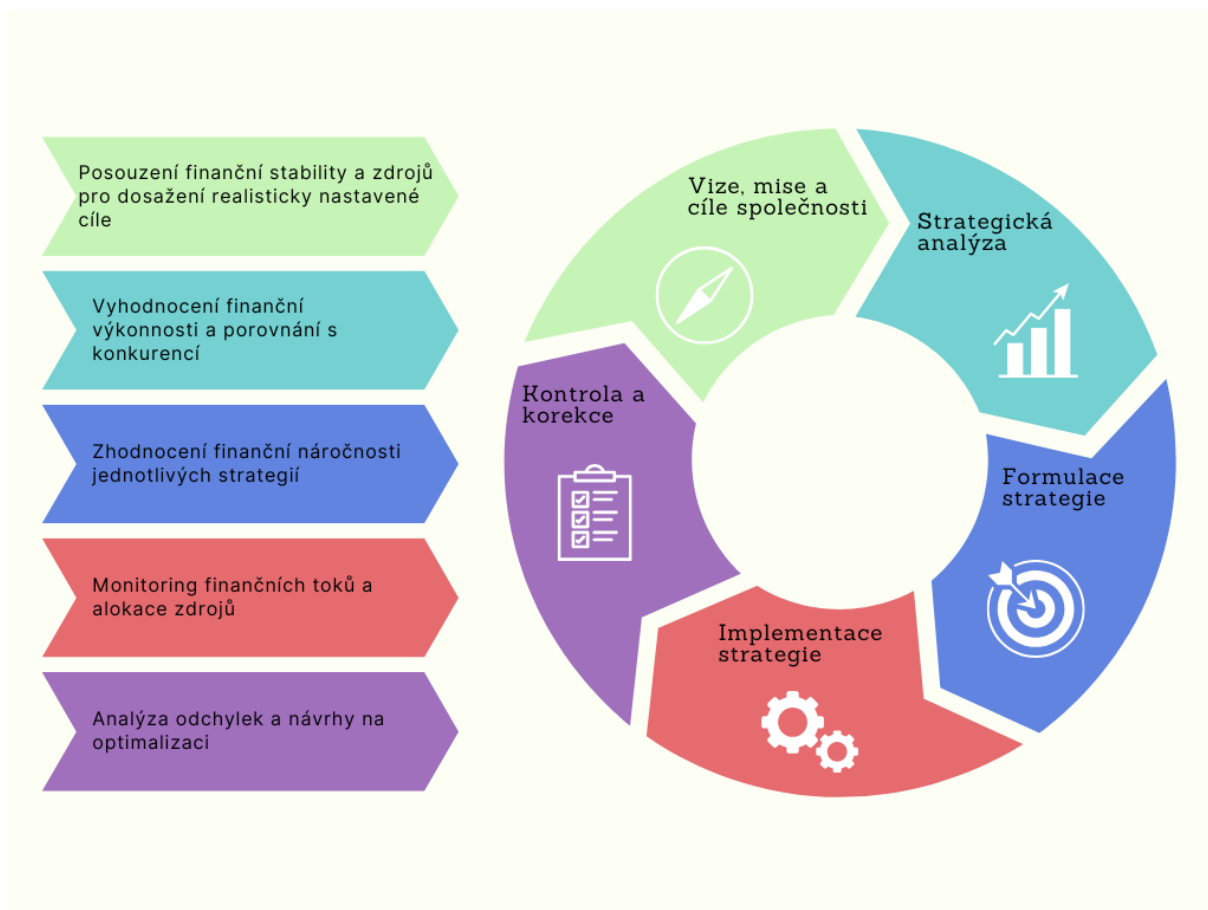
Zde dochází k definování dlouhodobého směřování podniku. Na základě dat z finanční analýzy strategický management stanovuje dlouhodobé cíle a volí optimální strategii, která zajistí konkurenceschopnost a růst organizace. Formulace strategie vychází z výsledků strategické analýzy (Kislingerová, 2010). Pomocí finanční analýzy lze identifikovat oblasti, ve kterých může podnik zlepšit svoji pozici. Vše se orientuje podle finančních možností podniku, kam se bude ubírat.

4. Implementace strategie

Implementace strategie znamená převedení strategických plánů do konkrétních činností podniku. Proces je realizován převážně na taktické a operativní úrovni a tvořen konkrétními kroky vedoucími k dosažení cílů. Klíčovou součástí implementace je stanovení operativních cílů, které usměrňují dílčí činnosti, a alokace disponibilních zdrojů, jež zajišťují jejich efektivní využití. Tyto kroky jsou závislé na informacích poskytovaných finanční analýzou, která hraje klíčovou roli v monitorování finanční stability organizace během implementace (Fotr a spol., 2020). Při realizaci strategie je nezbytné zajistit finanční zdroje a sledovat, zda implementace probíhá v souladu s plánovanými cíli. Finanční analýza v této fázi pomáhá sledovat cash flow a efektivitu využívání investic. Díky tomu se strategie stává nejen realizovatelnou, ale také flexibilní a přizpůsobivou dynamickým změnám prostředí (Landa, 2007). Celý proces implementace je tak efektivnější a podniku umožňuje dlouhodobě udržet konkurenční výhodu.

5. Kontrola a korekce strategie

Jsou nezbytnou součástí strategického řízení, protože zajišťují, že činnosti podniku skutečně směřují k naplnění stanovených cílů. Kontrola je procesem, který sleduje, zda jsou aktivity organizace v souladu s očekáváním, a pokud se objeví odchylky, poskytuje zpětnou vazbu pro jejich odstranění. Finanční analýza zde hraje klíčovou roli, protože prostřednictvím finančních ukazatelů, jako je rentabilita, likvidita nebo efektivita využívání zdrojů, poskytuje managementu přesná data o tom, jak organizace postupuje v realizaci strategie (Mallya, 2007). Korekce strategie vychází z výsledků kontroly. Pokud finanční analýza ukáže, že některé cíle nejsou plněny, například kvůli nárůstu nákladů nebo zhoršení cash flow, je nutné přehodnotit nastavené priority, změnit alokaci zdrojů nebo implementovat opatření ke zlepšení finanční situace. Tento proces zahrnuje nejen nápravné kroky, ale také tvorbu nových standardů, které pomáhají zabránit opakování odchylek v budoucnu (Fotr a spol, 2020).



Obrázek 2 - Proces strategického řízení s propojením finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍ ANALÝZY

2.1 Definice a význam finanční analýzy

Finanční analýza představuje zásadní nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku. V Česku její rozvoj ovlivnili zejména profesori Synek a Kislingerová. Inspirace přichází i ze zahraničí, například z modelu Schmalenbachovy společnosti v Německu. Umožňuje systematicky posuzovat podnikové činnosti pomocí poměrových ukazatelů, jako jsou likvidita, rentabilita nebo aktiva. Výsledkem není jen přehled o aktuální situaci, ale i o historickém vývoji a možných rizicích. To je klíčové pro rozhodování vedení i finančního manažera. Na základě těchto dat lze efektivněji plánovat další směřování podniku (Vochozka, 2020).

Finanční analýza je nedílnou součástí řízení podniku. Poskytuje přehled o finanční situaci na základě účetních výkazů a informací z trhu. Pomáhá odhalit silné a slabé stránky, příležitosti i rizika. Výsledky se využívají ve strategickém i operativním rozhodování (Lasher, 2011). Management tak může flexibilně reagovat na změny na trhu a zajistit dlouhodobou stabilitu i růst. Skutečný přínos této metody spočívá ve srovnání ukazatelů v čase a jejich propojení s širšími ekonomickými faktory, což přispívá ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku (Kislingerová, 2010).

Finanční analýza je klíčovým nástrojem pro podporu finančního rozhodování, neboť poskytuje ucelený pohled na hospodářskou situaci a finanční stabilitu podniku. Její výsledky využívá široké spektrum subjektů.

Pro vlastníky, jako jsou společníci či akcionáři, slouží jako zdroj informací o zhodnocení kapitálu, výnosnosti investic a dlouhodobých vyhlídkách podniku. Banky a další věřitelé ji využívají k posouzení bonity podniku, jeho schopnosti splácet úvěry a k vyhodnocení rizik spojených s poskytováním finančních zdrojů (Kožená, 2007).

Finanční analýza slouží různým skupinám uživatelů podle jejich specifických potřeb. Externí uživatelé jako stát, investoři, banky a obchodní partneři ji využívají k hodnocení finanční stability podniku, jeho schopnosti plnit závazky a dodržování legislativních požadavků. Státní instituce sledují správnost daňových povinností a efektivitu poskytnutých dotací, zatímco investoři hodnotí výnosnost a dlouhodobou perspektivu podniku (Kislingerová, 2010). Banky a věřitelé posuzují likviditu, zadluženost a rentabilitu při poskytování úvěrů. Potenciální obchodní partneři posuzují finanční stabilitu a důvěryhodnost podniku, což ovlivňuje obchodní vztahy a dlouhodobou spolupráci (Vochozka, 2017).

Finanční analýza je interními uživateli, například managementem a zaměstnanci, využívána k plánování a řízení podniku. Manažeři ji využívají k rozhodování o investicích, optimalizaci procesů a strategickému rozvoji. Zaměstnancům poskytuje informace o finanční stabilitě podniku, které ovlivňují jejich pracovní jistotu a mzdy. Transparentní hospodaření posiluje důvěru ve vedení a může přispět k vyšší motivaci zaměstnanců. Každá skupina uživatelů tedy sleduje jiné aspekty finanční analýzy, avšak společným cílem je získání relevantních informací pro efektivní rozhodování a dlouhodobou stabilitu podniku (Kislingerová, 2010).

Finanční analýza vyžaduje kvalitní data, přičemž jedním ze stěžejních zdrojů informací jsou účetní výkazy. Pro účinné využití finančně-analytických nástrojů je nutné porozumět jednotlivým částem účetních výkazů. Kromě pochopení jednotlivých prvků těchto výkazů je důležité porozumět jejich vzájemným souvislostem. Současně je nutné uvědomit si určitá omezení, která s sebou účetní výkazy nesou, například jejich schopnost odrážet ekonomickou realitu podniku (Máče, 2013).

Mezi nejvýznamnější dokumenty patří rozvaha, která poskytuje nástin majetkové a kapitálové struktury podniku. Zároveň popisuje hodnotu podnikových aktiv a způsob jejich financování. Rozvaha představuje základní přehled o tom, jak je majetek podniku strukturován, což je důležité pro hodnocení finanční stability firmy (Kalouda, 2019). Dalším klíčovým dokumentem je výkaz zisku a ztrát. Ten zachycuje výsledky hospodaření za sledované období a o tom, zda společnost dosahuje zisku nebo vykazuje ztrátu. Neméně významným nástrojem je výkaz cash flow. Výkaz o peněžních tocích zachycuje přehled příjmů a výdajů a jejich vliv na likviditu. Tento dokument je nezbytný pro posouzení, do jaké míry podnik zvládá pokrýt své krátkodobé finanční závazky a jak efektivně generuje hotovost. Dále jsou důležité údaje o vlastním kapitálu, které umožňují zhodnotit, jak se vyvíjí struktura financování společnosti (Knápková a spol, 2017).

2.2 Metody a nástroje finanční analýzy

Finanční analýza pomáhá posoudit, jak si podnik stojí z hlediska výkonnosti a zda je schopen dosahovat svých dlouhodobých cílů. K tomu slouží dvě klíčové metody: procentní a poměrová analýza. Obě vycházejí z účetních výkazů a pracují s absolutními ukazateli, ať už se jedná o stavové nebo tokové veličiny. Procentní analýza se dělí na vertikální a horizontální. Zatímco vertikální analýza rozkládá složky účetních výkazů v rámci jednoho období, horizontální sleduje meziroční změny a vývojové trendy, které odhalují dynamiku podniku.

Na absolutní ukazatele navazuje systém finančních ukazatelů, který se dělí na paralelní a pyramidální soustavy. Paralelní soustavy hodnotí podnik z různých hledisek současně – například likvidity, zadluženosti nebo rentability – čímž poskytují široký pohled na jeho finanční zdraví. Pyramidální soustavy naopak rozkládají klíčový ukazatel, například návratnost aktiv (ROA), na dílčí faktory, které jej ovlivňují. Tento přístup umožňuje detailněji pochopit, co stojí za dosaženými výsledky a kde je prostor pro zlepšení (Kislingerová, 2010).

2.2.1 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů představuje významný nástroj pro posouzení finančního zdraví podniku. Sleduje vývoj a strukturu dat, čímž umožňuje hodnotit aktuální stav i dlouhodobé trendy. Vychází z účetních výkazů a přináší komplexní obraz o finančních tocích, aktivech, pasivech, nákladech i výnosech. Stavové ukazatele jsou nejčastěji zkoumány pomocí horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza se zaměřuje na sledování změn jednotlivých položek v časovém průběhu (Vochozka, 2020).

2.2.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží ke sledování vývoje jednotlivých složek účetních výkazů v čase. Jejím cílem je identifikovat trendy a dynamiku vývoje těchto položek, což umožňuje hlubší porozumění finanční situaci podniku. Výsledkem analýzy je stanovení absolutních změn, tedy rozdílů mezi hodnotami ukazatelů v různých obdobích, a relativních změn, které jsou vyjádřeny v procentech vůči výchozímu období. Tímto způsobem je možné odhalit, které oblasti vykazují nejvýznamnější růst nebo pokles, a provést srovnání se stanovenými cíli nebo konkurencí. Tento přístup poskytuje základ pro efektivnější plánování a strategické rozhodování (Knápková a spol., 2017).

Analýza nazývaná také analýzou trendů, se soustředí na změny absolutních hodnot ukazatelů v čase. Je důležité zdůraznit, že pro přesnost výsledků je nezbytné mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu, protože kratší časový úsek může vést k méně spolehlivým závěrům. Analytik by měl zároveň při posuzování firmy zohlednit nejen její vnitřní podmínky, ale i širší tržní prostředí, v němž působí. Firma takto získává možnost vidět svou situaci v kontextu širšího trhu (Růčková, 2017).

Horizontální analýza účetních výkazů se zaměřuje na dvě základní zjištění (Kislingerová, 2010):

- Jaká byla absolutní změna dané položky ve sledovaném období?
- Jaká byla procentuální změna dané položky v průběhu času?

Absolutní ukazatele vývoje jsou přímo čitelné z finančních výkazů, přičemž jejich změny jsou sledovány v rámci jednotlivých řádků. Změna se jednoduše vypočte jako rozdíl mezi hodnotou dané položky v aktuálním období a její hodnotou v předchozím období. Tento přístup umožňuje snadné vyhodnocení posunu jednotlivých složek výkazů v čase (Knápková a spol. 2017).

Pro výpočet absolutní změny se používají následující rovnice:

$$X = X_t - X_{t-1}, \quad (1)$$

kde t představuje sledované období.

Relativní ukazatel vývoje se pak odvozuje (Kubíčková, 2015):

$$X = \frac{X_{t+n}}{X_t} * 100, \quad (2)$$

kde t a $t+n$, vyjadřuje srovnávaná časová období.

2.2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza posuzuje složení aktiv a zdrojů jejich financování v rámci podniku, známé jako struktura aktiv a pasiv. Ukazuje, jaké hospodářské prostředky jsou využívány a z jakých (vlastních či cizích) zdrojů pocházejí. Rovnováha mezi aktivy a kapitálovou strukturou podniku je zásadní pro jeho finanční stabilitu (Kubíčková a Jidřichovská, 2022).

Vertikální analýza se zaměřuje na zkoumání struktury účetních výkazů s cílem zjistit podíl jednotlivých složek na celkových hodnotách, například podíl konkrétních majetkových položek na bilanční sumě. Tento přístup umožňuje sledovat, jak jsou rozděleny zdroje podniku mezi různé typy aktiv a jakým způsobem je financován majetek prostřednictvím vlastních a cizích zdrojů (Kislingerová, 2020).

Tato metoda je nejen jednoduchá, ale také velmi účinná. Lze ji použít jak pro analýzu vývoje v čase, kdy sledujeme trendy v rámci jednoho podniku, tak i pro porovnání mezi firmami. Přehledná procentuální struktura poskytuje jasné odpovědi na otázky týkající se alokace zdrojů, finančního zdraví a stability podniku (Vochozka, 2020).

Základní vztah pro výpočet podílu jednotlivé položky na celku lze vyjádřit pomocí následující rovnice:

$$Y_i = \frac{X_i}{\sum X_i}, \quad (3)$$

kde Y_i označuje podíl dané položky na celkové hodnotě a X_i představuje hodnotu konkrétní položky.

2.2.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi rozdílové ukazatele finanční analýzy. Vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky sloužící k posouzení likvidity a schopnosti podniku zajišťovat plynulý provoz. Kladná hodnota ukazuje, že podnik má dostatek oběžných aktiv k úhradě krátkodobých závazků, což svědčí o finanční stabilitě. Naopak záporná hodnota může signalizovat riziko platební neschopnosti (Vochozka, 2020). Rovnice pro výpočet:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je úzce spojen s efektivitou řízení podniku. Ukazatel je důležité sledovat nejen z pohledu absolutní hodnoty, ale také z hlediska jeho kvality – tj. ve kterých složkách oběžných aktiv dochází ke změnám.

2.2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou klíčovým nástrojem finanční analýzy, který umožňuje vyjádřit vzájemné vztahy mezi jednotlivými účetními položkami. Tyto ukazatele vycházejí z absolutních hodnot obsažených v účetních výkazech, nejčastěji z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jejich podstata spočívá v poměrovém srovnání dvou či více veličin, což umožňuje nejen hodnotit stav podniku, ale také sledovat trendy vývoje jeho finanční situace v čase (Sedláček, 2007).

Poměrové ukazatele lze rozdělit podle zaměření na několik hlavních oblastí: rentabilitu, likviditu, aktivitu, zadluženost. Tyto ukazatele se často využívají při strategickém rozhodování, neboť poskytují důležité informace o efektivitě hospodaření, stabilitě financování a schopnosti podniku dosahovat ziskovosti (Vochozka, 2020).

V oblasti finanční analýzy bývají využívány tři základní ukazatele zisku, které jsou odvozeny z výsledovky podniku – EBIT, EBT a EAT. Ukazatel EBIT je definován jako provozní výsledek hospodaření před úroky a zdaněním, bývá využíván zejména pro účely mezinárodního srovnání výkonnosti. EBT zachycuje výsledek před zdaněním, zatímco EAT vyjadřuje čistý zisk, jenž může být následně reinvestován do podniku či rozdělen mezi vlastníky. Uvedené ukazatele poskytují komplexní obraz o ziskovosti z různých úrovní řízení podniku (Růčková, 2017).

2.2.3.1 Ukazatel Rentability

Rentabilitní ukazatele slouží k posouzení efektivnosti podnikových procesů z hlediska jejich schopnosti generovat zisk. Tyto ukazatele vyjadřují poměr dosaženého hospodářského výsledku k určité základně, kterou může být celkový kapitál, vlastní kapitál, aktiva nebo tržby.

Základní interpretace těchto ukazatelů spočívá v tom, že ukazují, kolik jednotek zisku podnik generuje na jednu jednotku investovaného kapitálu nebo jiného zdroje (Kislingerová, 2010).

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel návratnosti celkových aktiv, označovaný zkratkou ROA (Return on Assets), se využívá k hodnocení efektivity využití aktiv podniku. Pomocí tohoto ukazatele je možné stanovit, jaký zisk je generován na jednotku celkových aktiv, a to bez ohledu na způsob jejich financování. Výpočet se provádí dle vzorce uvedeného níže (Růčková, 2017):

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

ROA reflektuje celkovou výnosnost kapitálu, přičemž zohledňuje všechny oblasti podnikatelské činnosti – provozní, investiční i finanční. Tento ukazatel je využíván nejen k hodnocení efektivity aktiv, ale také jako indikátor schopnosti firmy reprodukovat kapitál.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) patří mezi ukazatele, které slouží k měření efektivity využívání vlastního kapitálu v rámci tvorby zisku. Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr čistého zisku po zdanění k objemu vlastního kapitálu, přičemž konkrétní hodnota je určena výpočtem dle uvedeného vzorce (Dluhošová, 2006):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu představuje nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku z pohledu jeho vlastníků. Vyšší hodnota ukazatele ROE naznačuje, že podnik efektivněji zhodnocuje zdroje vložené vlastníky, zatímco pokles může být signálem neefektivního hospodaření nebo změny struktury financování.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (ROS) slouží k vyjádření, jaká část tržeb se promění ve zisk. Ukazatel informuje o podílu provozního zisku na celkových výnosech a jeho hodnota se stanovuje výpočtem podle příslušného vzorce (Kislingerová, 2010):

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} \quad (7)$$

Nebo

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} \quad (8)$$

Rentabilita tržeb slouží jako ukazatel schopnosti podniku generovat zisk z dosažených tržeb. Její interpretace se liší podle charakteru odvětví a podnikatelského prostředí. Vyšší hodnota ROS ukazuje, že podnik efektivněji transformuje své tržby na zisk, zatímco nižší hodnota může signalizovat problémy s náklady nebo nižší výnosy z provozní činnosti.

2.2.3.2 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Vyjadřují, jak efektivně podnik přeměňuje oběžná aktiva na peněžní prostředky potřebné k úhradě dluhů. Dostatečná likvidita zajišťuje finanční stabilitu a umožňuje podniku reagovat na neočekávané výdaje. Podnik, který není schopen včas splácet své závazky, může čelit problémům s důvěryhodností vůči obchodním partnerům i věřitelům, což může negativně ovlivnit jeho další fungování (Kožená, 2007).

Pro vyhodnocení likvidity se používá několik typů ukazatelů, které se liší podle toho, jaká aktiva jsou do výpočtu zahrnuta.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity (Current Ratio) slouží k posouzení schopnosti podniku pokrýt své krátkodobé závazky prostřednictvím oběžných aktiv. Vyšší hodnota naznačuje lepší platební schopnost. (Sedláček, 2007).

Výpočet běžné likvidity se provádí podle vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Adekvátní úroveň se obvykle pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. Hodnoty mimo toto pásmo mohou signalizovat problémy s likviditou nebo neefektivní využívání oběžných prostředků.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (acid-test ratio) poskytuje přesnější obraz o krátkodobé platební schopnosti podniku než běžná likvidita. Na rozdíl od ní nezahrnuje zásoby, jejichž přeměna na peníze může být zdlouhavější. Pohotová likvidita se počítá podle následujícího vzorce (Růčková a Roubíčková, 2012):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje mezi 1:1 až 1,5:1, což znamená, že oběžná aktiva (bez zásob) by měla alespoň odpovídat výši krátkodobých závazků. Pokud podnik dosahuje této hodnoty, je schopen splatit své dluhy bez nutnosti likvidace zásob.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je považována za nejpřísnější ukazatel schopnosti podniku uhradit krátkodobé závazky. Zahrnuty jsou pouze peněžní prostředky, bankovní zůstatky a snadno směnitelné finanční nástroje. Ukazatel poskytuje přesný obraz o platební připravenosti bez nutnosti prodeje jiných aktiv (Růčková, 2017).

Výpočet okamžité likvidity je následující:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{Ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Za optimální úroveň okamžité likvidity je považován poměr v rozmezí 0,9 až 1,1. To znamená, že objem peněžních prostředků a jejich ekvivalentů by měl přibližně odpovídat výši krátkodobých závazků. V některých případech se za přijatelnou považuje i hodnota okolo 0,6, přičemž některé prameny uvádějí jako kritickou hranici hodnotu 0,2, která je vnímána i z psychologického hlediska jako varovná.

Je však důležité si uvědomit, že nízká okamžitá likvidita automaticky neznamená, že podnik čelí finančním problémům. Firmy často využívají flexibilní finanční nástroje, jako jsou kontokorentní úvěry, účetní přetížení nebo *cash pooling*, které nejsou v účetních výkazech zcela patrné, ale významně ovlivňují schopnost podniku reagovat na krátkodobé závazky (Růčková, 2017).

2.2.3.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou využívány k posouzení míry financování podniku prostřednictvím cizích zdrojů. Hodnocen je vztah mezi vlastním a externím kapitálem. Vyšší zadluženost bývá spojována s vyšší finanční závislostí a potenciálním rizikem, neboť závazky je nutné plnit bez ohledu na aktuální podmínky. Určitý podíl dluhu však může být výhodný, jelikož externí financování bývá zpravidla levnější než vlastní zdroje a úroky z úvěrů lze odečíst od daňového základu (Knápková, a spol. 2017).

Vyvážené rozdělení mezi vlastními a externími zdroji financování je považováno za zásadní předpoklad finanční stability a udržitelného rozvoje podniku. Nadměrná míra zadluženosti

může vést k problémům s financováním, zatímco příliš nízká úroveň může omezit růstové příležitosti.

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je využíván k určení podílu cizích zdrojů na celkovém objemu aktiv podniku. Řadí se mezi nejčastěji používané nástroje pro hodnocení úrovně zadlužení firmy (Sedláček, 2007). Výpočet podle rovnice:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (12)$$

V odborných zdrojích je za přiměřenou považována hodnota celkové zadluženosti pohybující se v rozmezí 30 až 60 %. Vyšší hodnota zvyšuje riziko nesplácení závazků, což je nežádoucí z pohledu věřitelů. Nižší hodnota zase může naznačovat příliš opatrnou finanční politiku a nevyužitý potenciál pro růst (Knápková, a spol., 2017).

Tento ukazatel by měl být posuzován ve vazbě na výnosnost podniku a strukturu jeho financování. Za příznivou může být považována tehdy, pokud podnik dosahuje vyšší rentability, než je úroková sazba z cizích zdrojů. Věřitelé obvykle preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, zatímco akcionáři mohou v některých případech upřednostňovat vyšší zadlužení kvůli zvýšení návratnosti investic (Růčková a Roubíčková, 2012).

Míra zadlužení

Ukazuje podíl cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu a hodnotí, jak moc je podnik závislý na externím financování.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Vyšší míra zadlužení bývá spojována s rostoucím rizikem a možnými obtížemi při plnění závazků. Naopak vhodné využití cizího kapitálu může přispět ke zvýšení návratnosti vlastního kapitálu.

Úrokové krytí

Ukazatel, který měří schopnost firmy splácet své úrokové závazky z provozního zisku. Tento ukazatel poskytuje klíčové informace věřitelům a investorům o tom, zda podnik generuje dostatečný zisk na pokrytí nákladů spojených s obsluhou dluhů.

Výpočet úrokového krytí se provádí pomocí následujícího vzorce (Vochozka, 2020):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14)$$

Kde nákladové úroky zahrnují veškeré úrokové náklady z úvěrů a jiných cizích zdrojů.

Pokud je hodnota ukazatele **1**, podnik vydělává právě tolik, aby pokryl své úroky, což je z hlediska finanční stability rizikové. Hodnota nižší než **1** ukazuje, že zisk nestačí ani na pokrytí úrokových výdajů, což signalizuje hrozící finanční potíže. Naopak hodnota vyšší než **5**, kterou doporučuje odborná literatura, svědčí o dostatečné finanční rezervě a nižším riziku platební neschopnosti (Knápková a spol., 2017).

2.2.3.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivity hospodaření podniku s jeho majetkem. Sleduje se, do jaké míry je podnik schopen přeměnit jednotlivé složky aktiv na tržby, jak efektivně s nimi nakládá. Uvedené ukazatele umožňují posoudit, zda jsou zásoby, pohledávky či investice do dlouhodobého majetku řízeny hospodárně (Kožená, 2007).

Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

- **Ukazatele obratu** – měří, kolikrát se určité aktivum obrátí za sledované období.
- **Ukazatele doby obratu** – ukazují, za jak dlouhou dobu dojde k jedné obrátce daného aktiva.

Optimální hodnoty těchto ukazatelů naznačují vyvážené řízení zásob, pohledávek a využití majetku. Příliš vysoké hodnoty mohou znamenat nadměrné zásoby nebo dlouhou dobu inkasa pohledávek, zatímco příliš nízké hodnoty mohou signalizovat nedostatečné zásoby nebo špatné využití majetku (Kubíčková a Jindřichovská, 2022).

Obrat aktiv

Ukazatel obrat aktiv měří, jak efektivně podnik využívá svá celková aktiva k tvorbě tržeb. Vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí během sledovaného období (obvykle jednoho roku).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (15)$$

Vyšší hodnota ukazuje na efektivní využívání aktiv, zatímco nižší hodnota signalizuje, že podnik nevyužívá svůj majetek dostatečně efektivně. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, ideálně alespoň hodnoty **1**.

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se dlouhodobý majetek promění v tržby za sledované období. Slouží k orientačnímu zhodnocení efektivity využívání majetku.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (16)$$

Efektivní podnik by měl tento majetek co nejlépe využívat. Vysoká míra odpisů může tento ukazatel zkreslit, proto je třeba zohlednit způsob oceňování majetku a metody odpisování (Vochozka, 2020).

Obrat zásob

Ukazuje, kolikrát se zásoby podniku během sledovaného období obrátí. Tento ukazatel pomáhá sledovat efektivitu řízení zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (17)$$

Vyšší hodnota znamená rychlejší obrat zásob, což je příznivé. Naopak nízká hodnota naznačuje nadměrné zásoby, které zvyšují náklady a snižují efektivitu.

Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dní potřebný k jedné úplné výměně zásob. Používá se jako doplněk k ukazateli obratu zásob a umožňuje podniku lépe porozumět efektivitě hospodaření se zásobami. Výpočet se provádí podle vzorce (Knápková a spol., 2017):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (18)$$

Krátká doba obratu zásob je žádoucí, protože znamená rychlé obracení zásob, což přispívá k lepšímu řízení likvidity a nižším skladovacím nákladům. Naopak delší doba obratu může signalizovat problémy s prodejem zásob nebo neefektivní skladové hospodářství (Vochozka, 2020).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek sleduje, jak rychle podnik inkasuje své pohledávky od zákazníků. Vyjadřuje počet dní, které uplynou od vystavení faktury do jejího zaplacení. Výpočet se provádí podle vzorce (Knápková a spol., 2017):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (19)$$

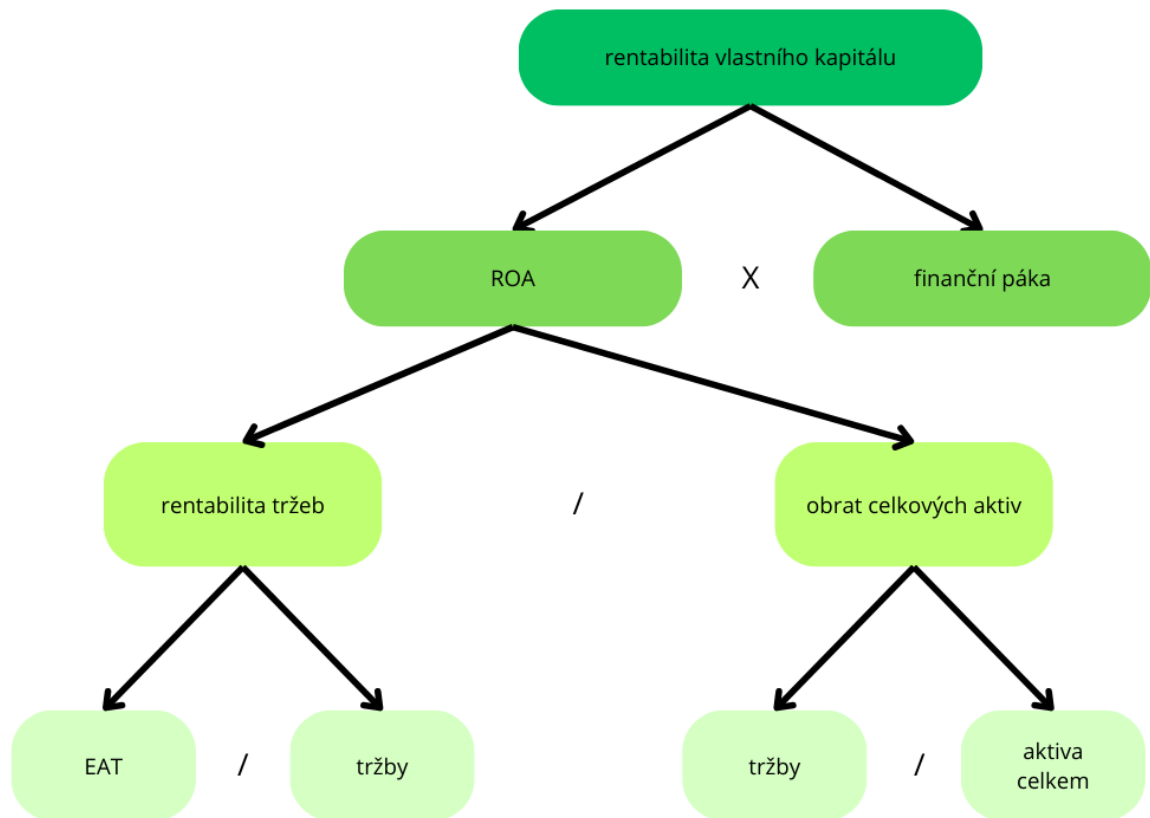
Krátká doba obratu pohledávek je pro podnik výhodná, protože znamená rychlý přísun peněžních prostředků a lepší likviditu. Naopak dlouhá doba inkasa může naznačovat problémy s platební morálkou zákazníků nebo neefektivní řízení pohledávek (Růčková, 2017).

2.2.4 Pyramidové soustavy ukazatelů

Poměrové ukazatele umožňují nahlížet na různé aspekty finančního zdraví podniku. Pro komplexnější hodnocení se využívají pyramidové soustavy ukazatelů, které umožňují analyzovat vzájemné souvislosti mezi různými finančními ukazateli. Sledovány jsou vztahy mezi základními oblastmi finanční výkonnosti, které jsou dále členěny na podrobnější ukazatele, jež spolu vzájemně souvisejí prostřednictvím multiplikatивních (např. dělení a násobení) či aditivních (např. sčítání a odčítání) vztahů (Kožená, 2007).

Du Pont rozklad ukazatelů

Jedním z nejnámějších a nejčastěji využívaných přístupů k finanční analýze je systém Du Pont. Du Pont metoda patří mezi tradiční přístupy k analýze rentability. Umožňuje rozložit ukazatel návratnosti vlastního kapitálu (ROE) na dílčí komponenty, a tím identifikovat hlavní faktory ovlivňující ziskovost (Sedláček, 2009). Důležité vidět formulaci jednotlivých dílčích ukazatelů, které jsou součástí rozkladu na obrázek č. 3.



Obrázek 3 - Du Pont rozklad

Zdroj: Vlastní zpracování podle Růčkové, (2019)

Levá část vzorce se zabývá nákladovými složkami, které ovlivňují dosažený čistý zisk, zatímco pravá část analyzuje efektivnost využití majetku a kapitálové struktury. Nižší zisková marže může být například kompenzována vyšším obratem aktiv nebo efektivnějším využitím vlastního kapitálu.

Systém Du Pont je užitečným nástrojem pro manažery a investory, protože umožňuje identifikaci silných a slabých stránek finanční výkonnosti podniku. Jeho aplikace vede k lepšímu porozumění, jak jednotlivé faktory přispívají k celkové rentabilitě a pomáhají při stanovování strategických rozhodnutí zaměřených na zlepšení finanční situace podniku (Růčková, 2019).

2.2.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele jsou klíčovým nástrojem pro komplexní hodnocení finanční situace podniku, neboť poskytují ucelený pohled na finanční zdraví firmy prostřednictvím kombinace několika dílčích finančních ukazatelů do jednoho souhrnného čísla. Díky tomu lze snadno

posoudit celkovou výkonnost podniku a identifikovat potenciální rizika spojená s jeho finanční stabilitou. Pro hodnocení ekonomické stability podniku se využívají predikční modely, které se zaměřují na diagnostiku ekonomické situace firem z různých hledisek (Vochozka, 2010).

2.2.5.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely jsou používány k odhadu pravděpodobnosti úpadku podniku. Předpokládá se, že podniky v ohrožení vykazují určité negativní znaky, například nízkou likviditu, ztrátovost nebo nevhodnou kapitálovou strukturu. Účelem těchto modelů je včasné rozpoznání problémů a doporučení opatření k jejich omezení (Růčková, 2019).

Altmanův model

Nástroj pro hodnocení finančního zdraví podniku a predikci jeho případného bankrotu. Tento model využívá kombinaci několika finančních ukazatelů, které jsou sloučeny do jednoho souhrnného indexu. Díky své jednoduchosti a poměrně vysoké predikční schopnosti je široce používán i v podmínkách české ekonomiky (Vochozka, 2010).

Základní princip Altmanova modelu spočívá v diskriminační analýze, která umožňuje rozlišit mezi podniky s vysokým rizikem bankrotu a těmi, které jsou finančně stabilní. Model přisuzuje různé váhy vybraným poměrovým ukazatelům a následně vypočítává celkové skóre, které podává informaci o finanční situaci firmy. Největší důraz je kladen na rentabilitu celkového kapitálu, která má v modelu nejvyšší váhu.

Matematický vzorec pro podniky, které nejsou veřejně obchodované, existuje upravená verze vzorce, která se odlišuje vahami jednotlivých ukazatelů a hranicemi interpretace. Je definován následovně (Vochozka, 2010):

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

kde jednotlivé proměnné představují:

X_1 – pracovní kapitál/aktiva,

X_2 – rentabilita čistých aktiv,

X_3 – EBIT/aktiva,

X_4 – tržní hodnota vlastního kapitálu/celkové závazky,

X_5 – tržby/aktiva.

Pro tyto podniky platí hranice poněkud nižší, kde pásmo bankrotu začíná při hodnotě Z menší než 1,2, šedá zóna se pohybuje mezi 1,2 a 2,9. Hodnoty nad 2,9 svědčí o dobré finanční situaci (Růčková, 2019).

Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti slouží jako významný nástroj k posouzení finanční stability podniku a jeho schopnosti čelit potenciálním ekonomickým potížím. Díky své přehlednosti a jednoduchosti výpočtu si index získal popularitu mezi podniky i finančními institucemi, které jej využívají pro rychlé a spolehlivé vyhodnocení ekonomického zdraví organizace. Prvním a také nejznámějším indexem této řady je **IN95**. Nejnovější variantou indexu důvěryhodnosti je IN05, který kombinuje aktualizované váhy a ukazatele odpovídající současným podmínkám podnikatelského prostředí. Vzorec výpočtu (Kalouda, 2017):

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E, \quad (21)$$

kde:

A – aktiva/cizí zdroje,

B – EBIT/úroky,

C – EBIT/celková aktiva,

D – výnosy/aktiva,

E – oběžná aktiva/krátkodobé závazky.

Hodnoty pod 0,9 naznačují vážné problémy a vysoké riziko úpadku. Pokud se hodnota pohybuje mezi 0,9 až 1,6, podnik se nachází v šedé zóně s 50 % pravděpodobností bankrotu a 70 % pravděpodobností tvorby hodnoty. Firmy s hodnotou vyšší než 1,6 jsou považovány za finančně stabilní (Růčková, 2019).

2.2.5.2 Bonitní modely

Bonitní modely jsou koncipovány tak, aby určovaly, do jaké míry je firma finančně zdravá, a tedy zda patří mezi dobře, nebo špatně hospodařící podniky. Zaměřují se na hodnocení celkové efektivity a stability podniku a poskytují uživatelům informace potřebné k jeho klasifikaci na základě vybraných finančních ukazatelů (Sedláček, 2009).

Soustava bilančních analýz

Soustava bilančních analýz je nástrojem určeným k rychlému posouzení finančního zdraví. Tato metoda je navržena tak, aby byla použitelná pro firmy všech velikostí a poskytovala rychlé a srozumitelné informace o jejich ekonomické situaci. V rámci této soustavy existují tři úrovně analýzy, přičemž v praxi se nejčastěji využívá **bilanční analýza I**, která se zaměřuje na základní soubor ukazatelů. Tento stupeň zahrnuje pouze několik klíčových finančních ukazatelů, jako jsou **stabilita, likvidita, aktivita a rentabilita**, a jeden celkový ukazatel, který umožňuje rychlou orientaci v ekonomické situaci podniku. Výhodou této úrovně je jednoduchost a rychlost vyhodnocení. Rovnice daných ukazatelů je následující:

$$\text{ukazatel stability } S = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (22)$$

$$\text{ukazatel likvidity } L = \frac{(\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky})}{2,17 * \text{krátkodobé závazky}} \quad (23)$$

$$\text{ukazatel aktivity } A = \frac{\text{výkony}}{2 * \text{pasiva celkem}} \quad (24)$$

$$\text{ukazatel rentability } R = \frac{8 * \text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (25)$$

Celkový ukazatel bilanční analýzy I je vypočítáván na základě váženého součtu jednotlivých ukazatelů. Výsledná hodnota poskytuje orientační informaci o finanční stabilitě podniku, přičemž vyšší hodnoty indikují lepší ekonomickou kondici.

$$\text{celkový ukazatel } C = \frac{(2 * S + 4 * L + 1 * A + 5 * R)}{12} \quad (26)$$

3 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

3.1 Charakteristika společnosti

Pro účely této finanční analýzy byla zvolena společnost **XYZ s. r. o.**, jež si přeje být v této práci anonymizována. Společnost působí v oblasti specializovaného obchodu s obalovými materiály, přičemž její činnost je založena na zprostředkování zakázkové výroby a dodávky obalových řešení dle individuálních požadavků zákazníků. Výroba samotná není realizována interně, ale je zajišťována prostřednictvím smluvních partnerů v České republice, Německu a Polsku. Společnost tak vystupuje jako prostředník, který zákaznickou poptávku převádí do formy konkrétních výrobních specifikací a následně zajišťuje kompletní realizaci a dodání požadovaného řešení.

Od svého vzniku se společnost strategicky zaměřuje na velké obchodní partnery, mezi které patří například společnost Stavebniny DEK. Díky této orientaci se jí podařilo vybudovat stabilní pozici na trhu a dlouhodobě si ji udržovat. Právě důraz na spolupráci s významnými hráči přispěl k rychlému růstu a rozvoji podniku, čímž byla vytvořena důvěryhodná a respektovaná značka v daném segmentu.

Obchodní model společnosti je postaven na flexibilitě, individualizaci a úzké spolupráci se zákazníky. Důraz je kladen na schopnost zajistit specifická, často unikátní řešení, která vyžadují nestandardní přístup jak ze strany obchodní, tak i logistické. V rámci poskytovaných služeb je zajišťován rovněž specializovaný servis technických zařízení, jako jsou např. balicí stroje a obdobná technologie, která je často nedílnou součástí zákaznického provozu.

Společnost se orientuje na široké spektrum průmyslových odvětví – od gastronomie a potravinářství, přes elektrotechniku až po stavebnictví. Díky této diverzifikaci je schopna reagovat na proměnlivé podmínky trhu a stabilizovat své podnikání napříč různými segmenty. Za klíčovou konkurenční výhodu je považována schopnost nalézt vždy vhodné řešení, i v případech, kdy požadovaný produkt není aktuálně dostupný. Hlavním cílem společnosti je naplňování konkrétních potřeb zákazníka bez ohledu na technickou nebo logistickou náročnost požadavku.

Mezi hlavní produkty společnosti patří:

- fixační fólie (strojní, ruční i s využitím nanotechnologií),
- výplňové materiály (bublínková fólie, vzduchové polštáře, mačkaný papír),
- vázací a páskovací materiály,

- obalové techniky.
- a spoustu dalších.

Certifikace a záruka kvality

Společnost je držitelem pár prestižních certifikací, které potvrzují její odborné kompetence, kvalitu procesů a odpovědný přístup k životnímu prostředí. Vzhledem k vysokým nárokům na kvalitu produktů a služeb společnost klade důraz na důsledné řízení procesů a dodržování mezinárodních standardů. Odpovědný přístup k řízení výroby, distribuci a nakládání s materiály je potvrzen několika odbornými certifikacemi, které zaručují dodržování nejvyšších standardů kvality a ekologické odpovědnosti.

System řízení kvality ve společnosti je založen na pravidelných kontrolách vyhodnocování procesů, což zajišťuje efektivní fungování celé distribuční sítě. Zákazníci tak mohou mít jistotu, že produkty a služby odpovídají nejen jejich požadavkům, ale také legislativním a ekologickým normám.

Důležitým aspektem jejího působení je aktivní přístup k ekologické udržitelnosti a optimalizaci materiálových toků, což dokládá nejen certifikace v oblasti environmentální odpovědnosti, ale také implementace opatření vedoucích k minimalizaci odpadu a efektivnějšímu využívání zdrojů.

Mezi hlavní certifikace a ocenění patří:

- Mezinárodní normy řízení kvality, potvrzující efektivní řízení interních procesů,
- Osvědčení o ekologické odpovědnosti, garantující udržitelné nakládání s materiály a odpady,
- Ocenění za dlouhodobě stabilní podnikání a spolehlivost na trhu.

3.1.1 Strategické směřování společnosti

Společnost přímo nedefinuje svou strategii, ale má určité oblasti, kde má nastavené cíle, a tím se snaží posunovat a vyvíjet tak, aby se přizpůsobovaly trhu. A přesto byla společnost stále stabilním hráčem na trhu. Strategickým cílem je **dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 10 %**, což v posledních letech se daří dosahovat. Dále to reflektuje, jak obalový materiál je nedílnou až důležitou součástí dnešního moderního obchodu. Hlavní strategické oblasti směřování zahrnuje:

- **Kvalita jako klíčový faktor konkurenceschopnosti** – Obalový materiál musí splňovat nejen funkční požadavky, ale také ovlivňuje vnímání značky zákazníků. Proto je kvalita poskytovaných produktů prioritou, přičemž firma zavádí efektivní systém managementu kvality, který je pravidelně monitorován a optimalizován.
- **Posilování obchodního týmu** – vedení společnosti si uvědomuje, že kvalifikovaní zaměstnanci a individuální přístup k zákazníkům, kterým se prezentují, jsou základem úspěchu v konkurenčním prostředí. Rozšiřování obchodního týmu proto hraje klíčovou roli v budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a identifikaci nových obchodních příležitostí. Dále se chtějí zaměřit na doplnění kvalifikovaného pracovníka na pozici expedice a sklad. Jako poslední v tomto roce chtějí přivést nového specialistu pro vývoj produktů.
- **Expanze na zahraniční trhy** – v rámci diverzifikace dodavatelských a odběratelských vztahů se zaměřuje na expanzi do zahraničí, především trhy v Turecku či Bulharsku, které jsou vhodné díky nižším cenám surovin při vstupních nákladech a zvyšovat konkurenceschopnost.
- **Rozšíření portfolia služeb** – Společnost v dohledné době (3-5 let) chce postavit a vlastnit skladové a provozní prostory, které by ji umožnily rychlou expedici zboží a flexibilní reakci na potřeby klientů, tak i rozšíření portfolia služeb mezi, které by spadalo pronájem nevyužitých skladových prostor jiným podnikům. S tím je počítáno v připravovaném projektu na vlastní haly.
- **Spolehlivost a důvěryhodná síť dodavatelů** – vzhledem k tomu, že kvalita produktů závisí na dodavatelském řetězci, společnost XYZ s. r. o. klade velký důraz na výběr prověřených partnerů. Spolupráce je založena na dlouhodobých vztazích a pravidelném vyhodnocování výkonnosti dodavatelů.
- **Zlepšení prezentace společnosti** – Společnost se zaměřuje na modernizaci a optimalizaci své prezentace s cílem posílit vnímání značky a upevnit její postavení na trhu. Dále chtějí zlepšení online komunikace prostřednictvím modernizace webových stránek a aktivní správa digitálních platforem. Tato opatření přispějí k efektivnějším obchodním jednáním, větší důvěryhodnosti značky a lepšímu vnímání společnosti ze strany zákazníků i obchodních partnerů.
- **Inovace a ekologická udržitelnost** – společnost usiluje o implementaci ekologicky šetrných obalových materiálů a zodpovědný přístup k recyklaci. Důkazem tohoto

závazku je certifikace EKO-KOM, A.S., která potvrzuje plnění environmentálních norem a odpovědné nakládání s odpady.

3.1.2 Představení odvětví

Obalový průmysl je nedílnou součástí moderní ekonomiky a jeho význam neustále roste, protože se dotýká prakticky všech oblastí podnikání – od logistiky a výroby přes potravinářství a farmacii až po e-commerce a retail. Efektivní obalová řešení zajišťují nejen ochranu produktů během přepravy a skladování, ale také přispívají k optimalizaci logistických procesů, snižování nákladů, také jako prostředek vnímání značky zákazníky. V době rostoucího důrazu na snižování odpadu, optimalizaci logistických procesů a ekologické inovace se firmy stále více zaměřují na hledání ekonomicky výhodných, ale zároveň udržitelných řešení v oblasti obalového materiálu. Moderní obaly musí splňovat nejen funkční požadavky, jako je ochrana zboží a snadná manipulace, ale také kritéria související s minimalizací ekologické stopy.

Vzhledem k dynamickému vývoji trhu se společnosti orientující se na obalové materiály musí neustále přizpůsobovat novým požadavkům zákazníků a regulacím. Společnost XYZ s. r. o. se v tomto dynamickém prostředí profiluje jako stabilní a inovativní partner, který svým zákazníkům pomáhá optimalizovat balicí procesy, snižovat náklady a zároveň dbát na ekologickou odpovědnost. Díky kombinaci širokého portfolia produktů, odborného poradenství a strategické expanze se jí daří upevňovat svou pozici na trhu a kontinuálně růst.

3.2 Absolutní ukazatele

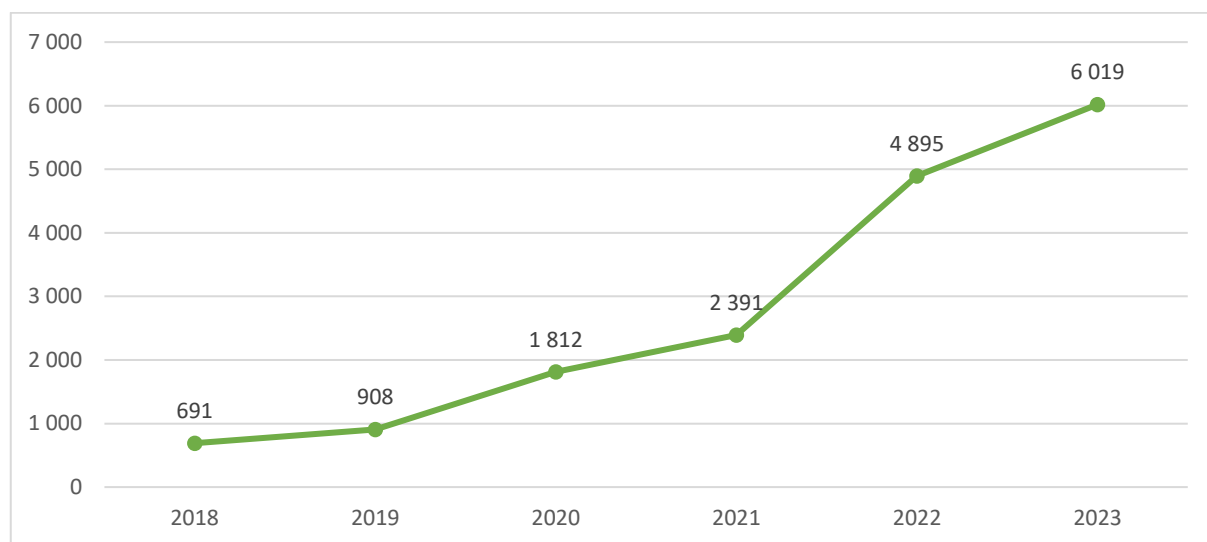
Kapitola poskytne přehled vývoje finanční situace podniku a identifikuje klíčové změny ve struktuře majetku, závazků a výkonnosti podniku. Detailně rozebrané horizontální a vertikální analýzy aktiv i pasiv, stejně jako analýzy nákladů a zisků se nachází v příloze č. 3.

3.3 Čistý pracovní kapitál

Na základě údajů z let 2018 až 2023 bylo zjištěn stabilní růst tohoto ukazatele. Ten svědčí o postupném zvyšování finanční stability analyzovaného podniku. V období 2018–2021 docházelo k pozvolnému růstu ukazatele, který v roce 2021 dosáhl hodnoty 2 391 tis. Kč. V následujících dvou letech byl zaznamenán výrazný meziroční nárůst, a to nejprve na 4 895 tis. Kč v roce 2022 a následně až na 6 019 tis. Kč v roce 2023.

Tento růst byl způsoben především nárůstem oběžných aktiv, zatímco objem krátkodobých závazků zůstal relativně stabilní. Přestože vznikl přebytek oběžných aktiv, který umožnil formálně pokrýt krátkodobé závazky, struktura oběžných aktiv poukazuje na problém.

Významnou část těchto aktiv tvoří pohledávky, které nejsou snadno likvidní, což omezuje možnost jejich operativního využití při krytí běžných platebních potřeb. Finanční řízení sice zajišťuje stabilní hodnotu ukazatele, avšak reálná provozní likvidita může být ohrožena vysokou vázaností prostředků v pohledávkách. Zlepšený ukazatel tak nevypovídá plně o skutečné schopnosti podniku reagovat na krátkodobé výkyvy v cash flow bez externího financování.



Obrázek 4 - Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Poměrové ukazatele

Finanční ukazatele slouží k vyhodnocení finanční situace podniku. Na základě těchto ukazatelů lze posoudit, jak podnik hospodaří s dostupnými zdroji a jak je schopen plnit své krátkodobé i dlouhodobé závazky.

3.4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita umožňuje posoudit efektivitu využívání kapitálu a tím schopnost generovat zisk. Ve sledovaném období 2018–2023 byly analyzovány následující ukazatele: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Pro tyto ukazatele nejsou uváděny optimální hodnoty, avšak platí, kladný a čím vyšší, tím lepší.

Tabulka 2 - Ukazatel rentability

Rentabilita	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	-0,03	0,06	0,20	0,06	0,06	0,11
ROE	-0,11	0,27	0,49	0,21	0,22	0,30
ROS	-0,005	0,03	0,08	0,02	0,02	0,04

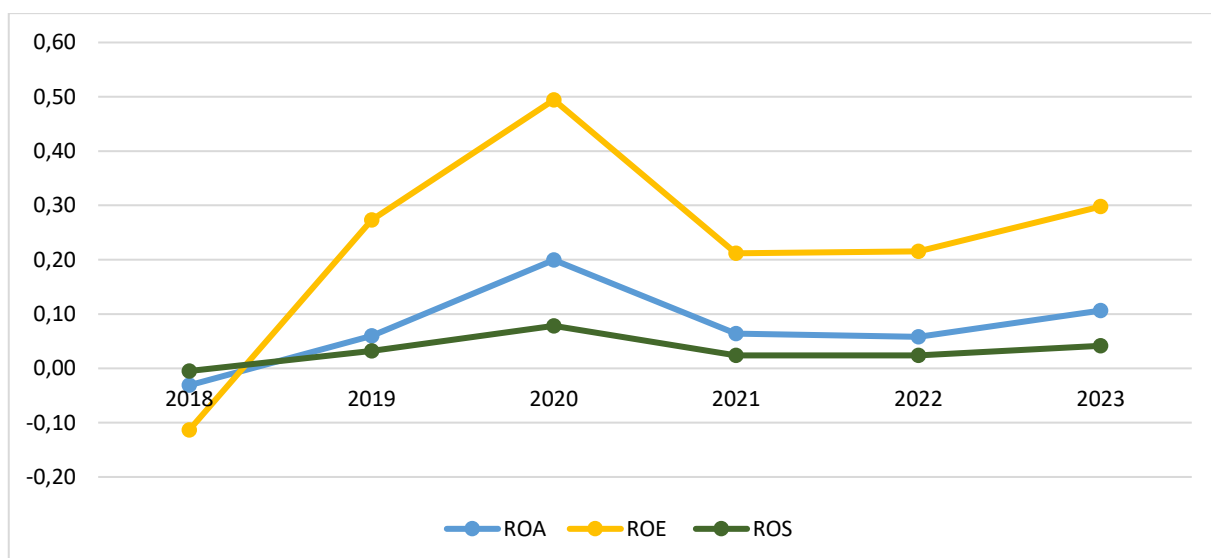
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi lety 2018 a 2020 bylo dosaženo výrazného zlepšení všech sledovaných ukazatelů rentability. Podnik přešel ze ztrátového do ziskového hospodaření, a to díky růstu výnosů při stabilních fixních nákladech. Významným impulsem byl rok 2020, kdy došlo k akvizici nových zákazníků a k rozšíření realizovaných zakázek.

Současně však na evropském trhu převládala vysoká poptávka po výrobních materiálech, zatímco nabídka byla omezená. Nedostatek vstupů, jako je papír nebo plast, vedl k výraznému růstu jejich cen. To zvýšilo výrobní náklady a mělo dopad především na provozní marži.

Rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosáhly v roce 2020 svých maxim díky růstu obratu a efektivnímu využití vloženého kapitálu. V následujících letech byl zaznamenán pokles těchto ukazatelů, což bylo způsobeno nižší dynamikou výnosů a zároveň vyššími vstupními náklady. I přes tento vývoj zůstaly hodnoty ROA a ROE nad úrovní předchozích let, což potvrzuje stabilizaci výkonnosti.

Rentabilita tržeb (ROS) po roce 2020 klesla a v roce 2023 činila pouze 0,04. Nízké provozní marže byly způsobeny zvýšenými náklady na materiál, které nebylo možné plně přenést do prodejních cen. Tento vývoj ukazuje, že budoucí prostor pro zvýšení ziskovosti spočívá v optimalizaci nákladové struktury nebo v revizi cenové politiky.



Obrázek 5 - Ukazatel rentability graficky

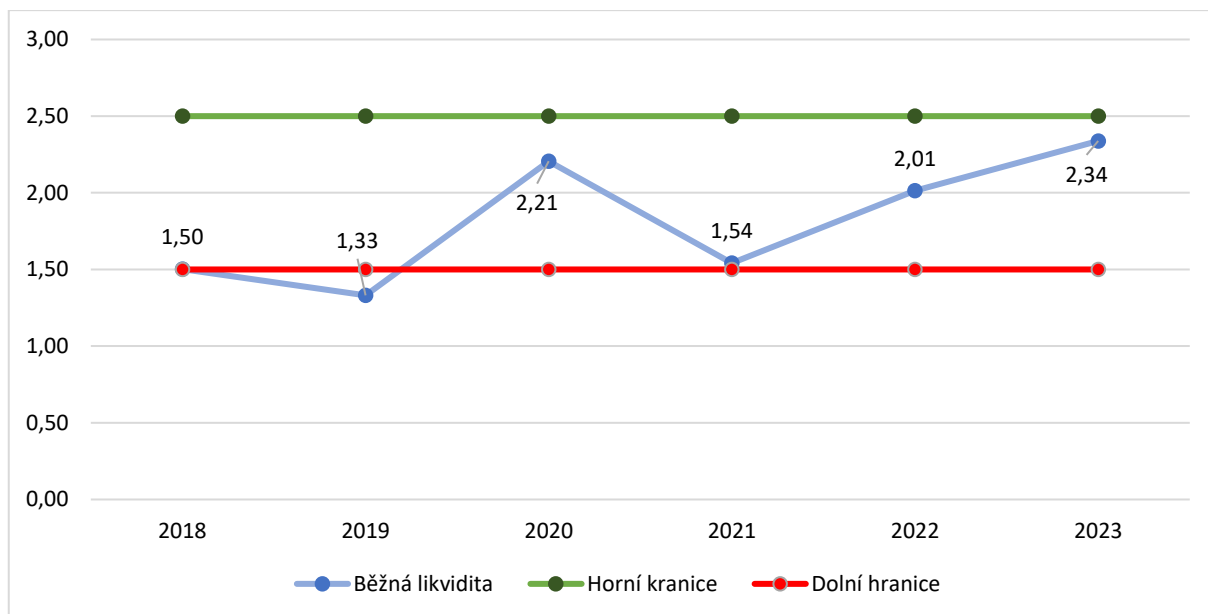
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Ukazatel Likvidity

Dostatečná úroveň likvidity je nezbytná pro udržení provozní stability a finanční rovnováhy. Tato část analyzuje vývoj běžné, pohotové a okamžité likvidity v období 2018–2023 a hodnotí, zda podnik dlouhodobě udržel schopnost hradit závazky bez nutnosti využití externích zdrojů.

Běžná likvidita (III. Stupně)

Jak ukazuje graf na obrázku č. 12, podnik v roce 2018 splňoval spodní hranici doporučeného intervalu s hodnotou 1,50. V roce 2019 se likvidita snížila na 1,33, což znamenalo riziko omezené schopnosti pokrývat krátkodobé závazky. V roce 2020 podnik výrazně snížil krátkodobé závazky a došlo k výraznému zlepšení, které nastartovalo udržení na optimální úrovni, což odpovídá stabilizované likvidní situaci podniku. Dlouhodobé udržení likvidity nad úrovní 2,0 potvrzuje, že podnik věnoval řízení krátkodobé finanční stability dostatečnou pozornost. Zlepšení likvidní pozice po roce 2019 přispělo k celkovému posílení finančního zdraví a snížení provozních rizik.

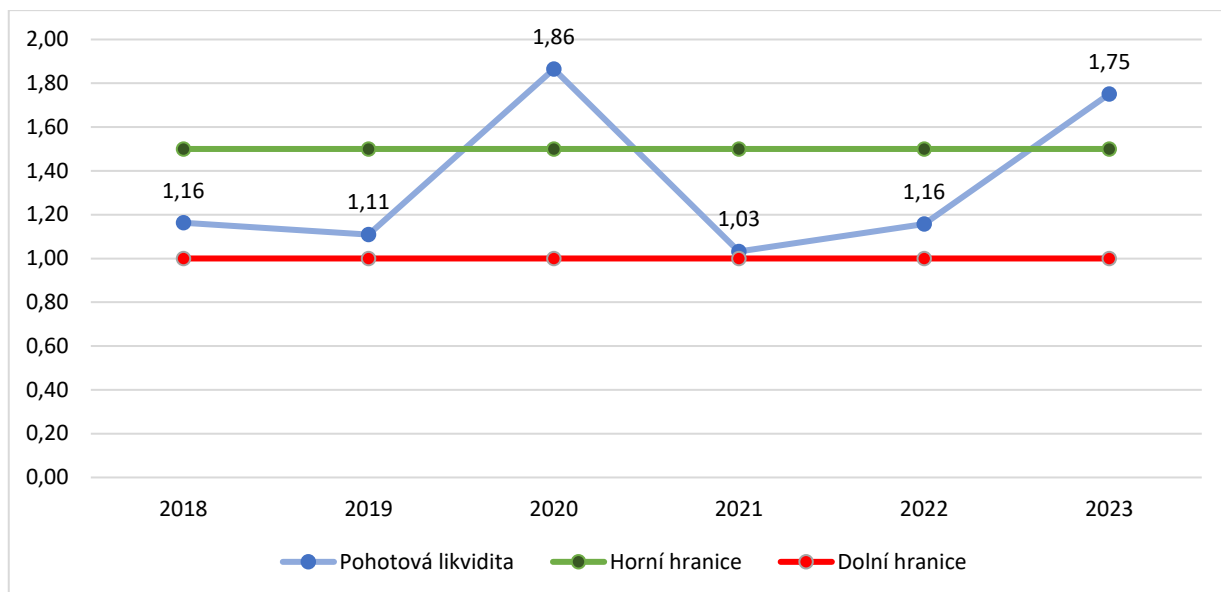


Obrázek 6 – Vývoj běžné likvidity v letech 2018-2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohotová likvidita (II. Stupeň)

Pohotová likvidita (viz obrázek č. 13) se po celé sledované období pohybovala v doporučeném rozmezí nebo jej překračovala. Nejvyšší hodnota 1,86 byla dosažena v roce 2020. V tomto roce podnik navýšil podíl likvidních aktiv, která nezahrnují zásoby, a posílil tak schopnost pokrývat závazky bez nutnosti jejich rozprodeje. Z celkové analýzy vyplývá, že podnik se v posledním sledovaném období dostal na vyšší úroveň pohotovosti likvidity, což zvyšuje jeho finanční stabilitu. Udržení této úrovně v dlouhodobém horizontu vyžaduje efektivní řízení pohotových aktiv a krátkodobých závazků.

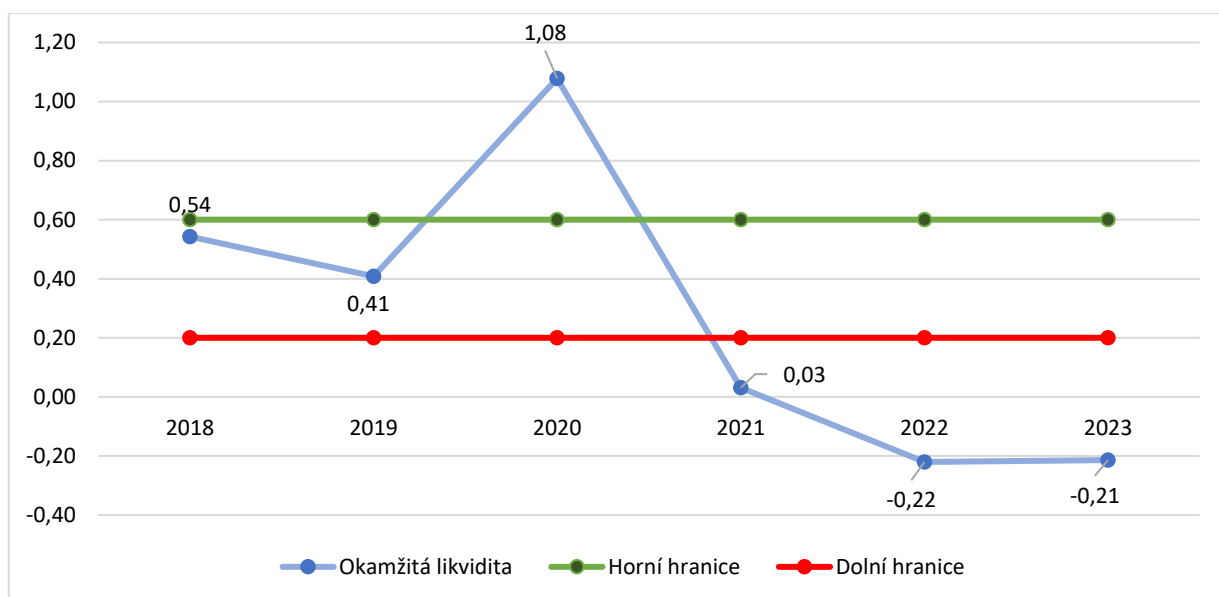


Obrázek 7 – Vývoj pohotové likvidity v letech 2018-2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita (I. Stupeň)

Na obrázku č. 14 se analyzované období s daty rozdělily. Nejdříve první tři roky se drží v doporučených mezích, kdy v roce 2020 dosáhla nejvyšší hodnoty 1,08, což signalizovalo dostatečnou hotovostní rezervu pro pokrytí krátkodobých závazků. Následující roky však spadly pod optimální hodnoty, kde v roce 2022 bylo na nejnižším bodě -0,22. Vývoj ukazatele potvrzuje, že po roce 2020 podnik přestal udržovat dostatečnou rezervu hotovosti. Zde je důležité říct, že tento ukazatel je těžké dosahovat, jelikož společnosti hrají agresivní model financování a ve většině ho nedosahují.



Obrázek 8 - Vývoj okamžité likvidity v letech 2018-2023

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podniku zjišťují zadluženost, ale i jak podnik využívá cizí zdroje k financování svého podnikání v letech 2018-2023. Všechny tyto ukazatele je možno vidět v tabulce č. 9.

Tabulka 3 - Ukazatel zadluženosti

Zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	0,73	0,78	0,60	0,70	0,73	0,64
Míra zadluženosti	2,65	3,55	1,48	2,30	2,70	1,80
Úrokové krytí	-0,71	6,13	14,99	6,08	4,47	8,46
Koeficient samofinancování	0,27	0,22	0,40	0,30	0,27	0,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost

Ve sledovaném období 2018–2023 se podíl cizích zdrojů na celkových aktivech dlouhodobě pohyboval nad doporučenou horní hranicí 0,60, s výjimkou roku 2020, kdy byl zaznamenán dočasný pokles. Nejvyšší hodnoty byly dosaženy v letech 2018 a 2019 (0,73 a 0,78), což ukazuje na výraznou závislost podniku na externím financování.

Zvýšená zadluženost souvisí s dynamickým rozvojem podniku, který již v počátečních fázích přeskočil běžný růst a začal realizovat zakázky pro střední a velké společnosti. Většina těchto projektů vyžaduje platby výrobcům předem, přičemž vlastní kapitál podniku není pro takový model financování postačující.

Z tohoto důvodu byly zavedeny externí úvěrové nástroje – konkrétně kontokorentní úvěr ve výši 2 mil. Kč a revolvingový úvěr ve výši 2,5 mil. Kč. Tyto prostředky jsou systematicky využívány pro předfinancování rozsáhlejších zakázek. Vysoká zadluženost tak není důsledkem neefektivního hospodaření, ale strategického přístupu k expanzi, který je však spojen s vyšší finanční citlivostí na výkyvy v cash flow a úrokových sazbách.

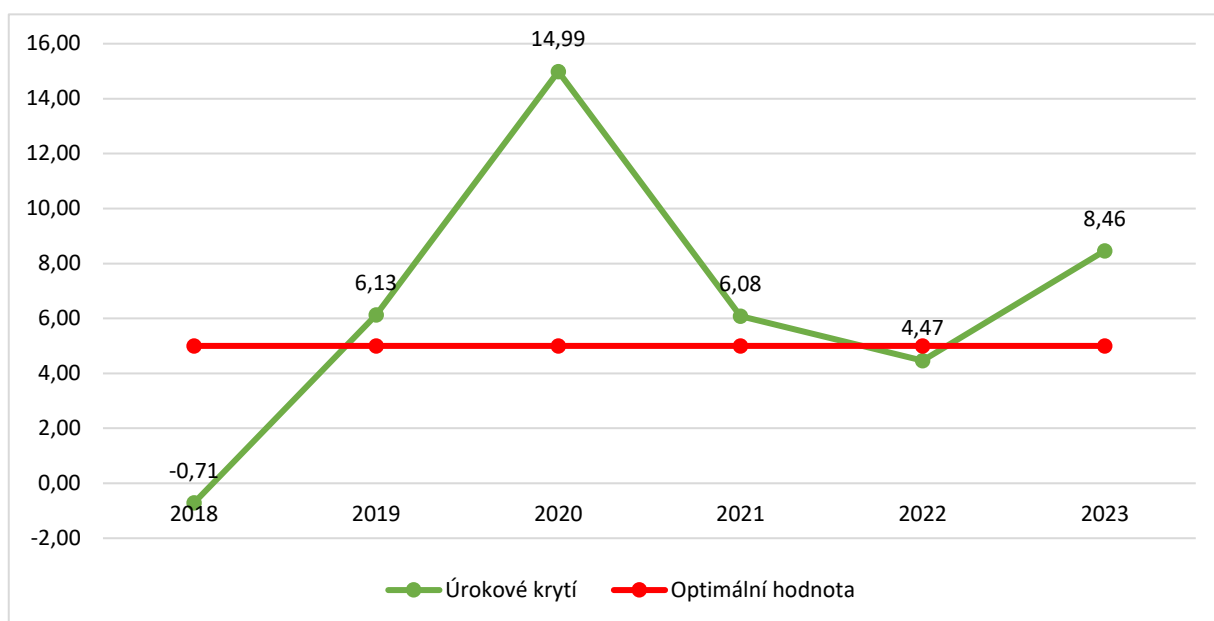
Míra zadluženosti

Každý z uvedených let je větší jak 1. Z toho vyplývá, že při nejvyšší naměřené hodnotě v roce 2019 3,55 znamená, že podnik měl 3,55násobek cizích zdrojů oproti vlastním. Optimum je bráno jako 1 a nižší, kde vlastních zdrojů je více, což se ale ani jednou nepovedlo a převažuje financování z cizích zdrojů. Vysoká míra zadluženosti poukazuje na rizikovější strukturu financování, která zvyšuje citlivost podniku na úrokové náklady a změny v dostupnosti externího kapitálu. Tento stav ztěžuje budoucí finanční nezávislost a snižuje odolnost podniku vůči vnějším výkyvům.

Úrokové krytí

V roce 2018 (viz obrázek č. 9) nebyly úrokové náklady pokryty provozním výsledkem, což vedlo k negativní hodnotě ukazatele (-0,71). Důvodem byl záporný hospodářský výsledek a nízká provozní výkonnost. Od roku 2019 se situace zlepšila a v roce 2020 dosáhlo úrokové krytí hodnoty 14,99, kdy provozní zisk převýšil úrokové náklady více než čtrnáctinásobně. Tato úroveň byla výsledkem růstu zakázek a mimořádné tržní situace s vysokou poptávkou.

Současně však došlo k nárůstu provozních úvěrů, které byly využity k financování zásob v důsledku materiálové nedostupnosti a růstu cen vstupů v Evropě. Vysoké úrokové krytí tak odrazilo schopnost podniku vyrovnat se s náročnějším externím prostředím. V následujících letech došlo ke snížení ukazatele, přičemž i nadále zůstával nad kritickou úrovní. Tento vývoj potvrzuje zlepšující se finanční stabilitu a schopnost podniku řídit náklady spojené s dluhovou službou i při vyšší úvěrové angažovanosti.



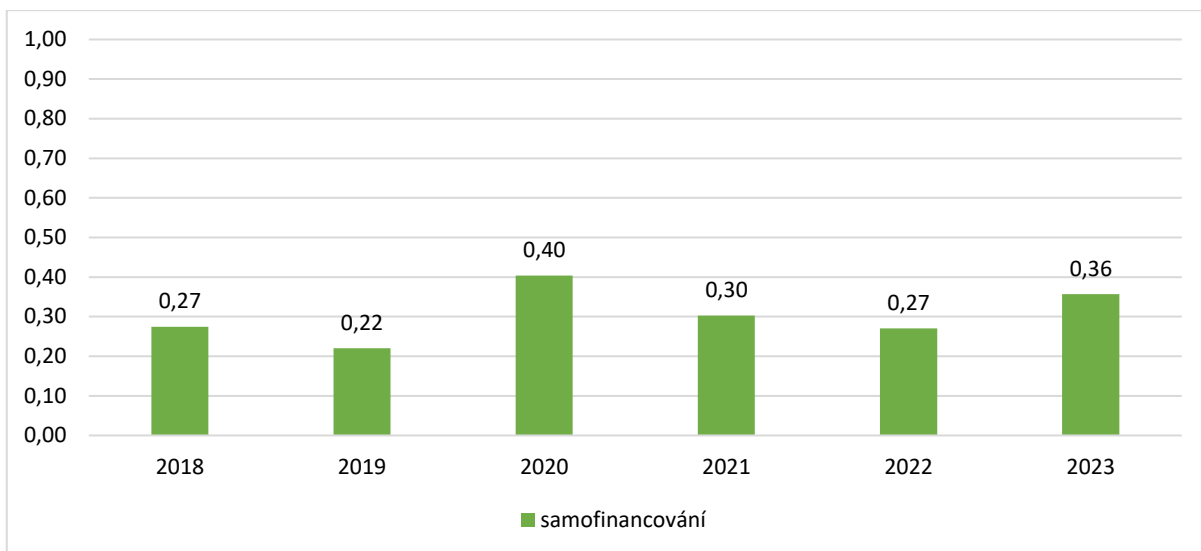
Obrázek 9 – Vývoj ukazatele úrokového krytí

Zdroj: Vlastní zpracování

Koeficient samofinancování

Vyšší hodnota ukazuje na lepší finanční nezávislost a stabilitu podniku. Už od počátku je znát, že společnost se ve větší míře spoléhá převážně o cizí zdroje k financování. Nejnižší míra samofinancování byla zaznamenána v roce 2019 (0,22), kdy byla závislost podniku na externím kapitálu nejvyšší. V roce 2020 došlo ke zvýšení ukazatele na 0,40 v důsledku posílení vlastního kapitálu. Tím byl zahájen trend mírného zlepšování finanční autonomie.

V dalších letech se ukazatel pohyboval v rozmezí 0,27–0,36. V roce 2023 bylo dosaženo hodnoty 0,36, což svědčí o snaze podnik posílit vlastní kapitál a snížit závislost na cizím financování. I přes zlepšení zůstává podnik v oblasti samofinancování pod optimální úrovní a jeho činnost je nadále ve větší míře závislá na externích zdrojích.



Obrázek 10 - Koeficient samofinancování (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.4 Ukazatele aktivit

Ukazatele aktivity sledují, jak efektivně podnik využívá svá aktiva k tvorbě tržeb. Rychlejší obrat značí vyšší provozní efektivitu a nižší potřebu vázaného kapitálu. Naopak zpomalení může signalizovat problémy v logistice, inkasu nebo nízké využití investic, což zvyšuje nároky na financování a snižuje výkonnost.

Tabulka 4 - Ukazatele aktivity

Aktivita	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	2,65	2,53	3,39	3,98	4,31	3,72
Obrat DM	16,63	18,71	12,86	34,83	37,12	32,58
Obrat zásob	14,03	17,58	30,23	13,70	11,52	16,76
Doba obratu aktiv	136,00	142,55	106,09	90,39	83,48	96,84
Doba obratu zásob	25,65	20,48	11,91	26,28	31,26	21,48
Doba obratu pohledávek	46,96	64,46	27,44	51,62	50,27	71,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv

V letech 2018 až 2022 byl zaznamenán rostoucí obrat aktiv, což ukazuje na zvyšující se efektivitu při využití majetku k tvorbě tržeb. Nejvyšší výkonnosti bylo dosaženo v roce 2022,

kdy se aktiva otočila 4,31krát. Tento vývoj byl podpořen lepší koordinací provozu a růstem objemu realizovaných zakázek.

V roce 2023 došlo ke zpomalení, způsobenému nárůstem aktiv, které zatím nebyly plně zapojeny do provozu. Vliv na nižší obrat měla i skladová strategie podniku, v rámci níž jsou zásoby drženy ve vyšší hodnotě, často až 4 mil. Kč. Tento přístup je výsledkem optimalizace logistiky – vypravení plného kamionu o 30 paletách je ekonomicky výhodnější než časté dodávky po menších objemech. V důsledku toho však část aktiv zůstává dočasně nevyužita, což snižuje celkovou rychlost obratu.

Obrat dlouhodobého majetku

Do roku 2020 byl obrat dlouhodobého majetku stabilní, bez výrazného růstu efektivity. V roce 2021 a zejména 2022 byl zaznamenán nárůst, který naznačuje lepší využití investovaného majetku k tvorbě tržeb. V roce 2023 tempo zpomalilo, pravděpodobně v důsledku navýšení majetkové základny bez odpovídajícího růstu výkonu. Nižší obrat ukazuje na rezervy ve využití kapacit, což může vést ke snižování návratnosti investic.

Obrat zásob

V roce 2020 došlo ke zrychlení obratu zásob, což znamenalo efektivnější řízení skladového hospodářství a nižší potřebu kapitálu vázaného ve skladovaných položkách. V dalších letech však nastalo zpomalení, které bylo způsobeno nárůstem objemu zásob.

Zásoby jsou v podniku drženy záměrně ve vyšší hodnotě, často až 4 mil. Kč, aby bylo možné vypravit zboží v rámci kamionových dodávek o 30 paletách. Tento přístup je logisticky a cenově výhodnější, avšak snižuje rychlost obratu zásob a zvyšuje nároky na provozní financování. V důsledku toho se efektivita skladového řízení meziročně snížila a část kapitálu zůstává dočasně vázaná bez přímého výnosového efektu.

Doba obratu zásob

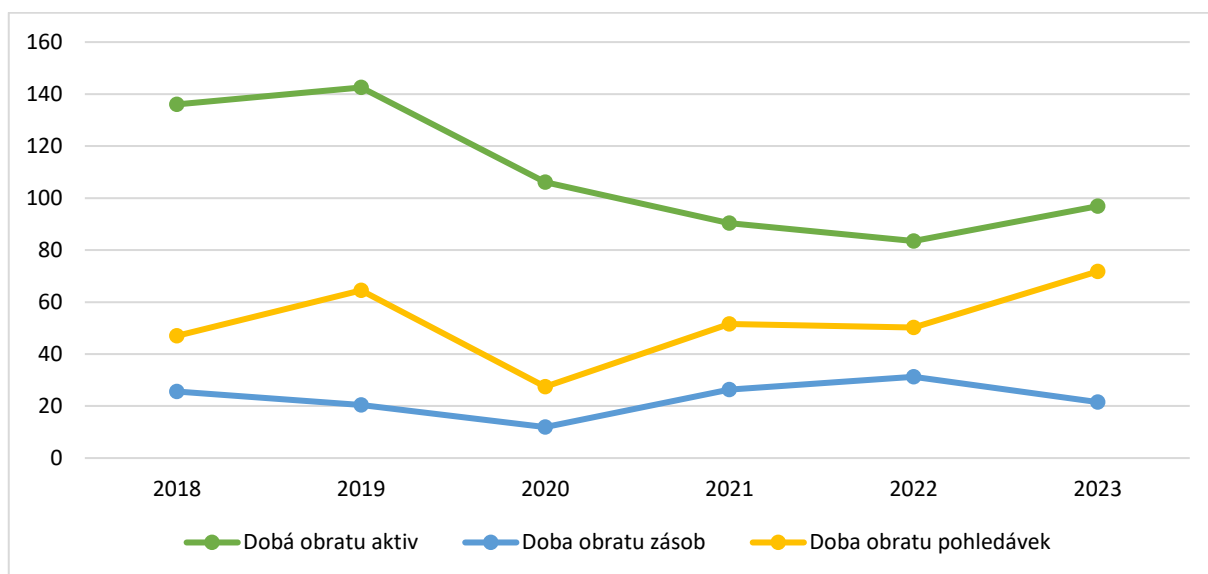
Nejnižší doby obratu bylo dosaženo v roce 2020, kdy byly zásoby přeměňovány na tržby nejrychleji. V dalších letech došlo k prodloužení cyklu, což ukazuje na zpomalení prodeje nebo vyšší objem skladovaných položek. Delší doba obratu zvyšuje provozní náklady a může znamenat slabší poptávku nebo méně efektivní řízení zásob. Také lze říct, že může signalizovat změnu strategie v řízení zásob.

Doba obratu pohledávek

Nejrychlejší inkaso bylo zaznamenáno v roce 2020, kdy odběratelé hradili závazky v průměru do 27 dnů. Od roku 2021 se doba splatnosti výrazně prodlužovala a v roce 2023 dosáhla hodnoty 71,79 dne. Tento vývoj ukazuje na vyšší míru zatížení provozního financování a představuje riziko nedobytnosti či výpadku cash flow.

Důvodem není pouze zhoršená platební morálka, ale především nastavení obchodních podmínek odběratelů – zejména větší společnosti stanovují splatnost až 90 dnů. Podnik tak stojí před rozhodnutím: buď přistoupit na tyto podmínky, nebo ztratit významné obchodní příležitosti. Zvolen byl proaktivní přístup zaměřený na udržení zákazníků, i za cenu vyššího tlaku na likviditu.

Fakticky tím podnik supluje roli banky, když nese náklady spojené s pozdním inkasem. Toto rozhodnutí zvyšuje nároky na interní finanční řízení a znamená permanentní tlak na provozní kapitál. Přestože je systém náročný, dosud dává ekonomický smysl díky dostatečné marži z realizovaných zakázek. Klíčové však zůstává každé obchodní rozhodnutí dopředu posoudit s ohledem na jeho finanční návratnost.



Obrázek 11 - Vývoj doby obratovosti

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Du Pont rozklad

Pyramidový rozklad posuzuje finanční situaci společnosti jako rozklad na dílčí části daného větveného stromu. Du Pont analýza (viz obr. č. 18) slouží k podrobnějšímu zkoumání rentability vlastního kapitálu (ROE) tím, že ji rozkládá na jednotlivé složky, které ji ovlivňují.

Nejvyšší ROE byla zaznamenána v roce 2020 (0,49), kdy došlo ke kombinaci růstu obratu aktiv, ziskové marže a stále ještě vysoké finanční páky. Výsledku bylo dosaženo díky přechodu ze ztrátového hospodaření, akvizici nových zákazníků a růstu poptávky po obalových řešeních. Podnik vyšel z koronavirové pandemie posílen – část menších konkurentů z trhu odešla a přechod mnoha segmentů na online prodej zvýšil poptávku po jeho službách.

Současně však byla tato výkonnost dosažena v období extrémního růstu cen materiálových vstupů, které byly na trhu nedostatkové. Pro zachování provozní plynulosti byly ve značném objemu před financovány zásoby i zakázky, což vedlo k výraznému nárůstu aktiv.

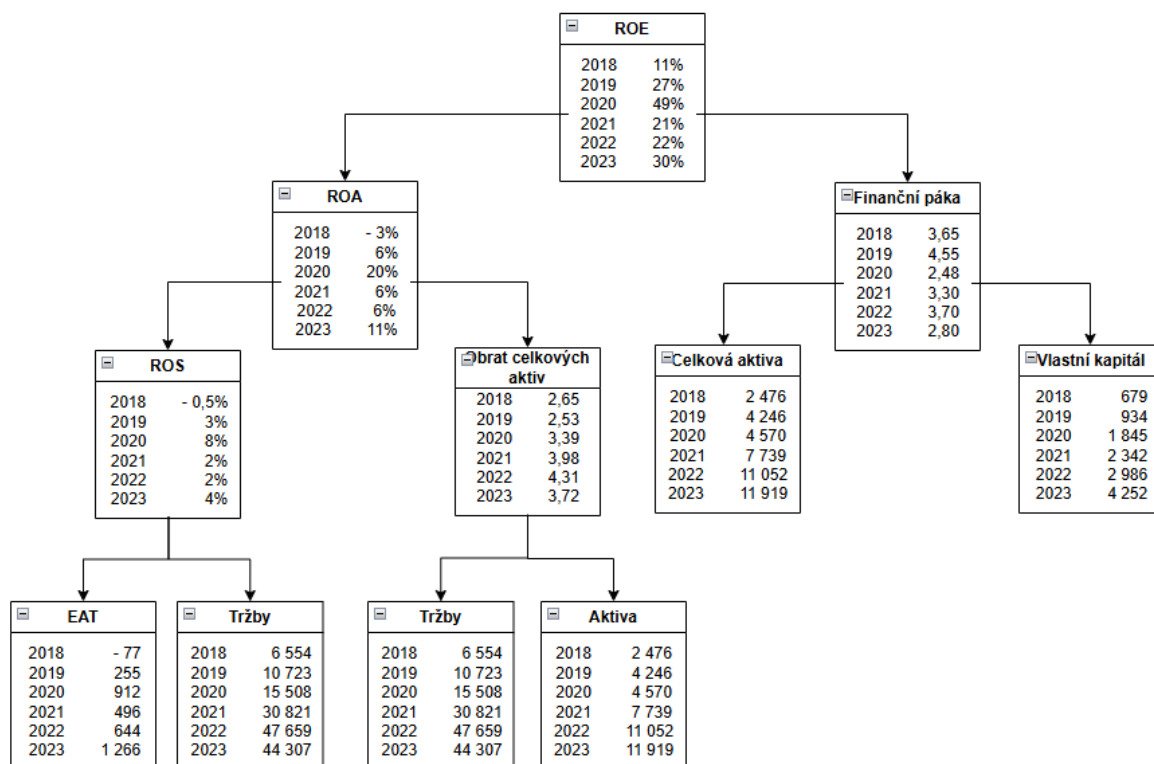
ROA dosáhla v roce 2020 hodnoty 0,20, ale následně došlo k poklesu, neboť růst výnosů nebyl dostatečný vzhledem k rozšíření majetkové základny. Obrat aktiv rostl až do roku 2022, avšak v roce 2023 poklesl na 3,72, což souviselo s tím, že část aktiv (zejména zásob) nebyla plně provozně využita. Zásoby byly drženy strategicky – podnik realizuje zásilky ve větších objemech.

Obrat aktiv vykazoval růst až do roku 2022, což přispělo ke zvyšování výkonnosti podniku. Nejvyšší efektivita bylo dosaženo, když se aktiva točila více než čtyřikrát ročně. Tento vývoj byl výsledkem stabilizace provozních procesů a zefektivnění správy majetku. Když na konci sledovaného období v roce 2023 měl 3,72; což může naznačovat nárůst aktiv, které ještě nebyly plně využity.

Zisková marže (ROS) zůstala i přes ziskové hospodaření nízká (0,04 v roce 2023), neboť náklady na materiál výrazně vzrostly a nebylo je možné plně přenést na zákazníka. Rentabilita tržeb tak zůstává největší rezervou v celkové výkonnosti podniku.

Finanční páka byla do roku 2019 využívána intenzivně (4,55), později klesala, což odpovídá snaze o snížení zadlužení. Z důvodu dlouhých splatností odběratelů – často až 90 dnů – podnik supluje roli financující strany a je nucen krýt provozní mezery z externích zdrojů. Tento přístup je zvolen vědomě, protože vychází z obchodního modelu velkých zákazníků. Zatím je systém díky maržím udržitelný, avšak vyžaduje důsledné finanční řízení.

Z rozkladu vyplývá, že ziskovost podniku je primárně ovlivněna efektivitou využití aktiv a obchodní politikou. Největší slabinou zůstává nízká provozní marže a vysoká kapitálová náročnost, spojená s dlouhou dobou inkasa a nutností financovat zásoby předem. Tyto faktory omezují růst ROE v běžném režimu mimo výjimečná období.



Obrázek 12 - Du Pont rozklad ukazatele ROE

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Souhrnné ukazatele

V této kapitole je provedeno celkové hodnocení finanční situace podniku prostřednictvím souhrnných ukazatelů, které poskytují komplexní pohled na jeho stabilitu a výkonnost. Pro tuto analýzu byly vybrány jak bonitní, tak bankrotní modely, které umožňují vyhodnotit nejen finanční zdraví společnosti, ale i její schopnost čelit potenciálním rizikům.

3.6.1 Bankrotní modely

Modely slouží k predikci finančních potíží podniku a k vyhodnocení jeho rizika úpadku. Mezi nejpoužívanější modely patří Altmanovo Z-score, a Index důvěryhodnosti. Ty jsou založeny na kombinaci několika finančních ukazatelů a umožňuje klasifikovat podnik do jednoho ze tří pásem: bezpečné zóny, šedé zóny nebo pásma bankrotu.

Altmanův model

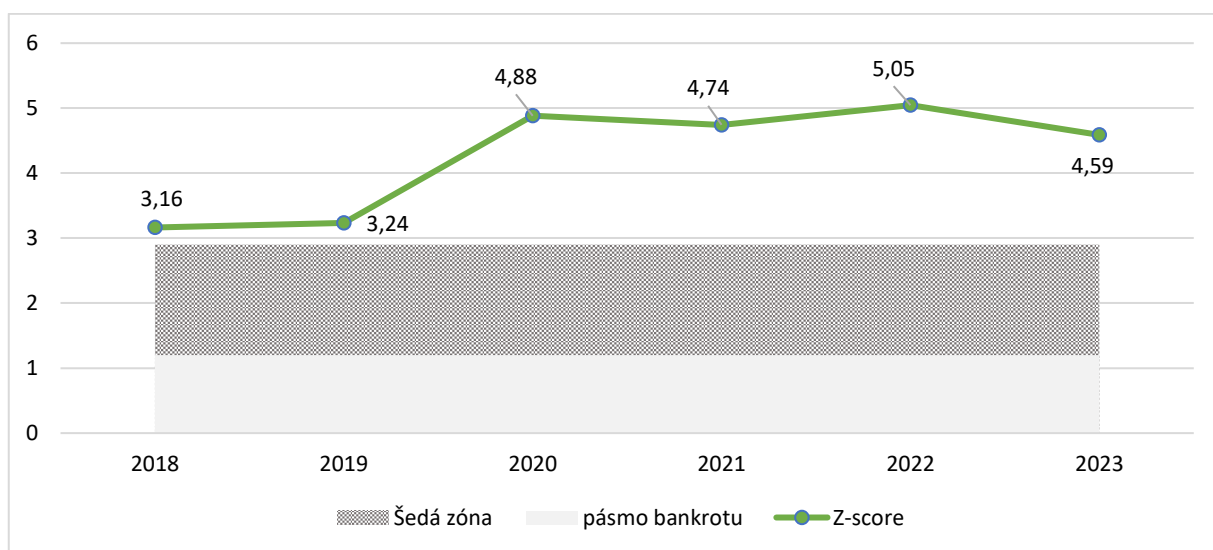
Tabulka 5 - Altmanův model

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
X1	0,490	0,407	0,467	0,308	0,278	0,141
X2	0,193	0,173	0,360	0,277	0,252	0,340
X3	-0,013	0,081	0,266	0,096	0,103	0,154
X4	0,111	0,060	0,073	0,037	0,025	0,026
X5	2,647	2,525	3,393	3,983	4,312	3,717
Z-score	3,16	3,24	4,88	4,74	5,05	4,59

Zdroj Vlastní zpracování

Altmanovo Z-skóre potvrzuje, že podnik se po celé sledované období nacházel v bezpečné zóně bez rizika finančního úpadku. Rostoucí hodnota ukazatele až do roku 2022 (5,05) odráží zlepšení rentability, stabilní zadluženost a schopnost generovat provozní zisk. Vývoj ukazuje na funkční obchodní model, který i přes náročné podmínky – včetně tlaku na marže a rostoucí kapitálové náročnosti – zajišťoval dostatečnou výkonnost.

Mírný pokles v roce 2023 (4,59) nenaznačuje destabilizaci, ale spíše zpomalení růstu. Do výsledku se promítl nárůst aktiv související s držením zásob a delší dobou inkasa pohledávek, který zatížil provozní financování. Přesto podnik zůstává ve velmi silné pozici – ziskovost, likvidita i kapitálová struktura jsou nastaveny tak, aby bylo možné reagovat na výkyvy bez zásadního rizika bankrotu. Vývoj daného Z-score lze vidět na obrázku č. 18.



Obrázek 13 - Altmanovo Z-score

Zdroj: Vlastní zpracování

Index důvěryhodnosti

Tabulka 6 - Index důvěryhodnosti

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	1,38	1,28	1,68	1,43	1,37	1,55
B	-0,71	6,13	14,99	6,08	4,47	8,46
C	-0,01	0,08	0,27	0,10	0,10	0,15
D	2,65	2,53	3,39	3,98	4,31	3,72
E	1,50	1,33	2,21	1,54	2,01	2,34
IN05	0,79	1,38	2,78	1,79	1,85	2,14

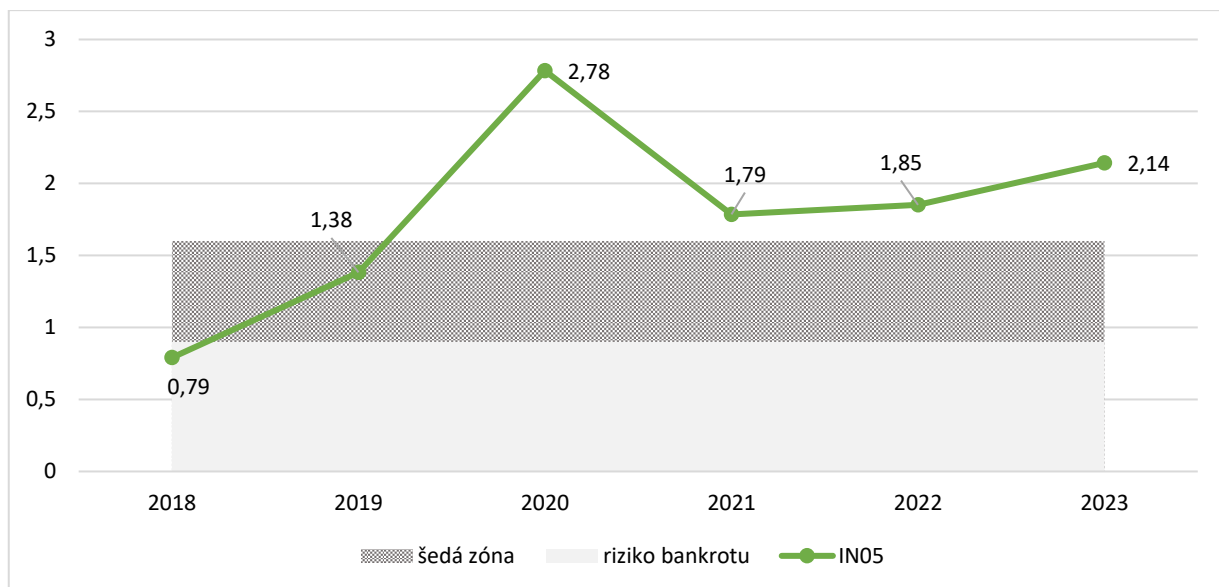
Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik se v roce 2018 a 2019 pohyboval v rizikovém pásmu, což odpovídá situaci se ztrátovým hospodařením, nízkou rentabilitou a vyšším zadlužením.

V roce 2020 bylo dosaženo výrazného zlepšení, kdy hodnota indexu vzrostla na 2,78, čímž byl podnik zařazen mezi finančně stabilní subjekty. Tento vývoj byl podpořen nárůstem ziskovosti, efektivnějším využitím aktiv a posílením provozního výsledku.

Následující roky přinesly mírné snížení indexu (1,79 a 1,85), což odráželo zpomalující dynamiku výnosů a současně nárůst aktiv, který zatížil celkovou výkonnost. Přesto se hodnoty udržely v bezpečné zóně. V roce 2023 byl opětovně zaznamenán růst na 2,14, což potvrzuje pokračující stabilizaci a adaptaci podniku na kapitálově náročnější provoz.

Vývoj indexu potvrzuje, že podnik prošel transformační fází, během které se posunul od rizikového profilu ke stabilní finanční pozici. Udržitelná ziskovost, zvládnutelné zadlužení tvoří základ jeho současné finanční rovnováhy.



Obrázek 14 - Index důvěryhodnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Bonitní modely

Modely posuzují finanční zdraví podniku a jeho schopnost dlouhodobě fungovat bez rizika finanční nestability. Tyto modely slouží nejen k predikci budoucí stability, ale i jako nástroj pro strategická rozhodnutí managementu a potenciální investory.

Bilanční analýza I.

Tabulka 7 - Bilanční analýza I.

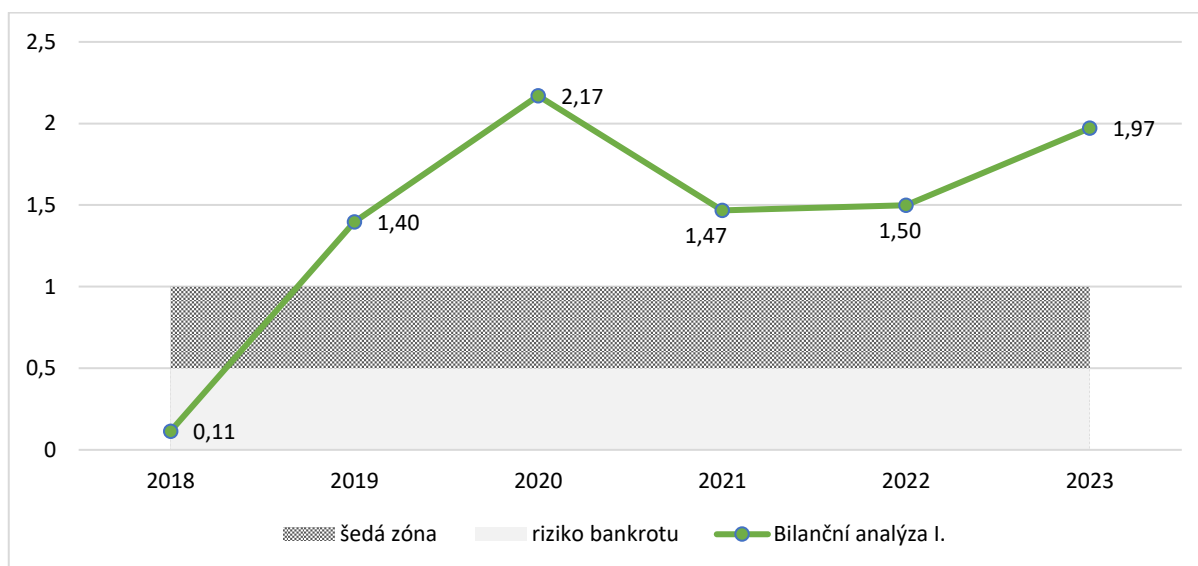
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S	1,72	1,63	1,53	2,65	2,33	3,13
L	0,29	0,32	0,36	0,46	0,63	0,91
A	1,32	1,30	1,75	2,00	2,18	1,87
R	-0,91	2,18	3,95	1,69	1,73	2,38
C	0,11	1,40	2,17	1,47	1,50	1,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota bilanční analýzy I. z roku 2018 (0,11) zařadila podnik do rizikového pásma, což odrazilo ztrátové hospodaření a nerovnovážnou kapitálovou strukturu. Vliv měly především nízká rentabilita, vysoká míra zadlužení a omezená schopnost generovat prostředky z provozní činnosti.

Významné zlepšení bylo dosaženo v roce 2020, kdy hodnota vzrostla na 2,17. Tento posun byl výsledkem zvýšené ziskovosti, zefektivnění správy majetku a přechodu k opatrnějšímu finančnímu řízení. Ve struktuře aktiv bylo patrné snížení podílu neproduktivních položek, zatímco vlastní kapitál byl částečně posílen. Tím se snížilo systémové riziko podnikání a zlepšila se schopnost samofinancování.

Přestože v následujících letech došlo k mírnému poklesu, podnik si v roce 2023 udržel bezpečné hodnoty. To potvrzuje, že přijatá opatření byla funkční a podnik si vytvořil dostatečný prostor pro fungování i v kapitálově náročnějších podmínkách.



Obrázek 15 - Bilanční analýza I.

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Shrnutí finanční analýzy

Finanční situace podniku prošla mezi lety 2018–2023 proměnou. Z původně ztrátového a rizikově zadluženého profilu se podnik posunul k finančně stabilnímu subjektu. Klíčovým bodem obratu byl rok 2020, kdy došlo k růstu ziskovosti, efektivnějšímu využití aktiv a akvizici nových zákazníků. Tento vývoj byl podpořen zvýšenou poptávkou po obalových řešeních v důsledku přesunu trhu do online prostoru.

V letech 2021–2023 došlo k výraznému růstu aktiv. Ten byl způsoben především strategickým držetím zásob v reakci na nedostatek materiálových vstupů a jejich rostoucí ceny. Provozní kapitál se tím stal výrazně náročnějším na financování. Jelikož podnik nedisponuje dostatečnými vlastními zdroji, byl růst kryt pomocí kontokorentu a revolvingového úvěru. V důsledku toho se dále prohloubila závislost na externím financování.

Tato nutnost předfinancování zakázek je hlavní příčinou dlouhodobé závislosti na cizích zdrojích, která se v žádném sledovaném roce nedostala pod optimální hranici. Vysoký podíl cizího kapitálu zvyšuje celkové finanční riziko a činí podnik zranitelnějším vůči výkyvům.

Přesto rentabilita aktiv i vlastního kapitálu potvrzuje, že vložené prostředky jsou využívány efektivně. Nízká provozní marže a dlouhá doba obratu pohledávek však snižují schopnost tvorby vnitřních finančních rezerv. Tlak na likviditu je trvalý, přičemž závislost na externím financování zůstává vysoká.

Souhrnné ukazatele (Z-skóre, IN05, bilanční analýza) potvrdily dlouhodobě bezpečné finanční zdraví. Rizikové hodnoty byly překonány a klíčové oblasti – rentabilita, zadluženost, likvidita – se stabilizovaly. Udržitelný růst bude záviset na schopnosti optimalizovat nákladovou strukturu, zkrátit dobu obratu pohledávek a postupně posilovat vlastní kapitál za účelem vyrovnání kapitálové struktury a snížení finanční zátěže.

Mezi oblasti ke zlepšení patří:

- Zefektivnění řízení pohledávek – podnik je výrazně zatížen dlouhou dobou splatnosti. Doporučuje se sjednání kratších splatností a zlepšení platební disciplíny menších odběratelů nebo u nových akvizic.
- Vyšší efektivita využívání aktiv – vhodné je zaměřit se na lepší využití stávajících aktiv, zejména prostřednictvím investic do technologií a zlepšení obrátkovosti aktiv, což by mohlo vést k růstu jejich obratu.
- Optimalizace obratu zásob – zásoby jsou drženy ve vysoké hodnotě (až 4 mil. Kč) kvůli objemným dodávkám. Přestože je to obchodně odůvodnitelné, jde o výrazné zatížení provozního kapitálu. Doporučuje se lepší plánování objemu zásob dle odběratelské rotace.
- Optimalizace kapitálové struktury – podíl cizích zdrojů trvale přesahuje optimální hranici a zvyšuje finanční riziko. Vzhledem k nutnosti platit výrobcům předem není podnik schopen provoz financovat z vlastních zdrojů. Doporučuje se reinvestovat zisk do vlastního kapitálu a zvažovat kapitálový vstup. Tím by se posílila dlouhodobá finanční stabilita a zvýšilo se ROE.
- Zvýšení provozní efektivity – doporučeno bylo zvýšit provozní efektivitu a snížit nákladovou náročnost. Za vhodná opatření lze považovat revizi nákladových struktur, automatizaci procesů a zavedení prvků digitalizace.

- Důsledné sledování výkonnostních ukazatelů – i přes pozitivní výsledky bankrotních modelů (Z-score, IN05) je nezbytné pokračovat v pravidelném sledování klíčových ukazatelů, aby mohla být zachována současná stabilní finanční pozice i v případě nepříznivých tržních vlivů.

4 STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ PODNIKU A NÁVRH OPATŘENÍ

Ačkoli má podnik definováno své základní poslání a vizi, dosud nepracuje s plnohodnotnou strategií. Strategické směřování není jasně deklarováno, chybí stanovení dlouhodobých cílů i návaznost na ekonomickou výkonnost, což značně omezuje možnosti efektivního strategického řízení. Strategická doporučení byla sestavena na základě výsledků finanční analýzy, v nichž bylo identifikováno oblasti s potenciálem ke zlepšení. Ten nenahrazuje komplexní podnikovou strategii, ale představuje jen základ, na který by mohla společnost v budoucnu navázat. Navržené cíle byly strukturovány podle principu SMART a doplněny o konkrétní aktivity, odpovídající nástroje a měřitelné ukazatele úspěšnosti. Důraz byl kladen na přímou návaznost těchto prvků na zjištění z finanční analýzy a jejich přínos k dlouhodobému zajištění výkonnosti a stability podniku.

4.1 Stávající strategie podniku

Společnost má definováno svoji základní **vizi**, které slouží jako rámec jejího dlouhodobého směřování. Vize vyjadřuje „*společnost usiluje o udržení stávajících a získání nových zákazníků neustálým uspokojováním jejich potřeb kvalitními produkty.*“

Na základě informací poskytnutých vedením podniku nelze hovořit o existenci formálně definované podnikové strategie. Dokument uvedený v tabulce č. 8, který byl předán managementem, nenaplnuje charakteristiky strategického plánu, jelikož obsahuje pouze rámcové cíle, určení odpovědných osob, časové ukotvení a vybrané cílové hodnoty. Chybí mu analytická východiska, dlouhodobá vize, návaznost na interní a externí prostředí i mechanismy pro vyhodnocování a aktualizaci. Tento materiál proto nelze považovat za nástroj strategického řízení.

Tabulka 8 - Stávající cíle společnosti na rok 2024

Cíle	Zodpovídá	Časový horizont	Cílová hodnota
CÍL 1: Udržení stejného obratu jako v roce 2023.	Představitel managementu	Do konce roku 2024	57mil vč. DPH, noví dodavatelé, pro zákazníky zajistit lepší obchodní podmínky, nový sortiment, ceny, zkvalitnění obchodních vztahů
CÍL 2: Zlepšení infrastruktury společnosti	Představitel managementu Jednatel – doprava, sklad	Do 3–5 let	výstavba nových skladových prostorů v rámci Karviné pro potřeby společnosti a také k obchodní činnosti
CÍL 3: Zajištění podpory spokojenosti zákazníka pomocí kvalifikovaných pracovníků	Představitel managementu Jednatel – doprava, sklad	Do konce roku 2024	nový pracovník pro expedici, sklad nový spolupracovník do obchodního týmu nový pracovník – specialista pro vývoj produktů
CÍL 4: Zlepšení prezentace společnosti	Představitel managementu	Do srpna roku 2024	nové funkční webové stránky
CÍL 5: Zlepšení informačního systému k realizaci zakázek	Pomocná účetní Představitel managementu	Do konce roku 2024	nový účetní systém, který využijí všichni pracovníci a externí spolupracovníci.

Zdroj: Vlastní zpracování podle cílů společnosti

Finančními zdroji v plnění budou vlastní zdroje, případně revolvingový úvěr na 5 let ve výši 4,5 mi. Kč. Personální zdroje jsou všichni pracovníci společnosti. Kontrola bude prováděna přezkoumáním systému managementu vedením společnosti 1-4Q/2024.

Na základě poskytnutých informací lze konstatovat, že předané podklady obsahují několik nesrovnalostí a nejasností, které snižují jejich využitelnost pro účely strategického řízení. Uvedený **první cíl** se zásadně liší od deklarovaného strategického záměru podniku, kterým je každoroční nárůst tržeb o 10 %. Tento cíl je orientován výhradně na růst obrátu, přičemž zcela opomíjí nákladovou stránku a rentabilitu růstu. Z tohoto pohledu nelze hovořit o strategickém řízení, ale spíše o jednostranném výkonovém tlaku bez ekonomické kontroly dopadů.

Cílové hodnoty, které jsou k jednotlivým cílům přiřazeny, mnohdy spíše odpovídají aktivitám nebo dílčím krokům, nikoli výsledkům. To snižuje jejich vypovídací schopnost a znemožňuje jednoznačné měření naplnění cílů. Problematické je rovněž časové rozvržení – například u některých cílů je plánováno rozložení do tří let, aniž by byly popsány konkrétní milníky, meziroční metriky či způsob kontroly průběžného plnění.

Za problematické lze označit popis zavedení „nového účetního systému“, který mají využívat všichni zaměstnanci i externí spolupracovníci. Tento rozsah použití spíše odpovídá podnikové platformě či internímu informačnímu systému, nikoli specializovanému účetnímu řešení. Z toho vyplývá nepřesnost v terminologii i nejasnost ohledně zamýšlené funkce daného nástroje.

4.2 Vlastní návrhy úpravy strategie

Tato část práce nepředstavuje strategii vytvořenou na základě komplexní strategické analýzy včetně faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, ale soustředí se primárně na strategická doporučení vycházející z výsledků finanční analýzy. Identifikovány byly klíčové oblasti s potenciálem pro zlepšení, které mají přímý dopad na finanční zdraví a dlouhodobou výkonnost podniku. Cílem této části je navrhnout koncepčně provázaný rámec, jenž může sloužit jako výchozí základ pro budoucí rozvoj komplexní podnikové strategie.

Jako první krok (viz tabulka č. 9) bylo vhodné stanovit, jak výstupy z finanční analýzy zasahují do jednotlivých fází strategického řízení. Cílem bylo ukázat, jak konkrétní zjištění ovlivňují tvorbu cílů, formulaci strategie, její realizaci i následnou kontrolu. Výsledný přehled vytváří základ pro návrh opatření vedoucích ke zlepšení finanční stability a podpoře dlouhodobého růstu.

Tabulka 9 - Propojení zjištění finanční analýzy s jednotlivými fázemi strategického řízení podniku

Fáze strategického řízení	Zjištění	Využití
1. Vize, mise a cíle společnosti	Cílem je každoroční růst tržeb o 10 % není navázán zisk ani nákladovost.	Stanovit dílčí roční cíle včetně ziskovosti, návratnosti a provozní efektivity.
2. Strategická analýza	Dlouhé splatnosti, vysoké zásoby, potřeba předfinancování, závislost na úvěrech	Zkrátit inkaso, optimalizovat zásoby, omezit provozní zadlužení.
3. Formulace strategie	Ziskovost je sledována, ale není plně zohledňována při rozhodování o zakázkách. Realizují se i nízko maržové projekty, které zatěžují cash flow a zvyšují potřebu externího financování.	Zaměřit se na růst marží, kontrolu nákladů, posílení vlastního kapitálu.
4. Implementace strategie	Chybí efektivní využívání dostupných dat pro řízení zakázek a financí.	Napojit systém na řízení marží a zásob, nastavit odpovědnosti a limity.
5. Kontrola a korekce	Chybí pravidelné sledování ukazatelů. Indexy Z-score a IN05 ukázaly stabilní finanční situaci.	Zavést reporting a reakci na odchylky – marže, cash flow, pohledávky, obratovost.

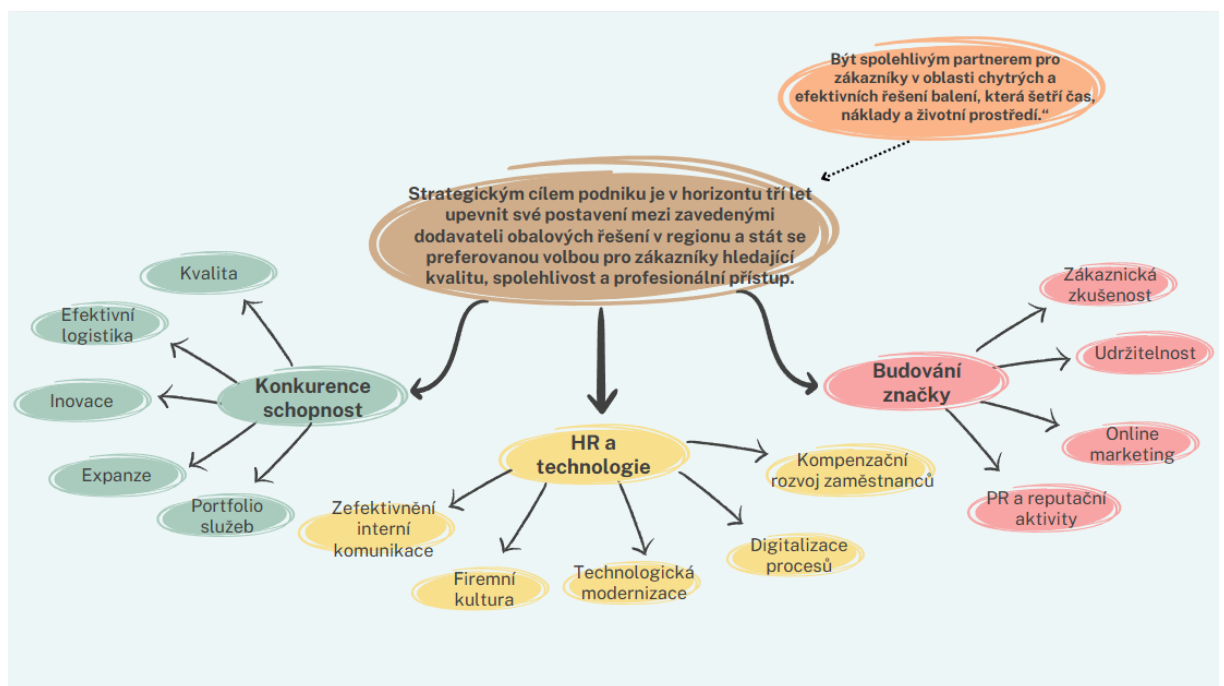
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost nemá správně definovanou formulaci vize. Ta není dostatečně uchopena z hlediska jejího směřování a hodnotového zakotvení. Z tohoto důvodu byly navrženy alternativní varianty, které se snaží lépe vyjádřit dlouhodobé cíle a orientaci společnosti.:

- Stát se důvěryhodným partnerem, který dlouhodobě přináší zákazníkům obalová řešení přesně odpovídající jejich potřebám, s důrazem na jednoduchost, kvalitu a ohleduplnost.
- Stát se lídrem v oblasti odpovědných a individualizovaných obalových řešení, která firmám dlouhodobě umožní zvládat výzvy udržitelnosti, efektivity a inovací v balení.
- Být spolehlivým partnerem pro zákazníky v oblasti chytrých a efektivních řešení balení, která šetří čas, náklady a životní prostředí.

Strategickým cílem podniku je v horizontu tří let upevnit své postavení mezi zavedenými dodavateli obalových řešení v regionu a stát se preferovanou volbou pro zákazníky hledající kvalitu, spolehlivost a profesionální přístup.

Obrázek č. 16 přehledně znázorňuje vizi a strukturu strategických cílů podniku. Konkrétní podoba těchto cílů je dále rozvedena v tabulkách č. 9 až 11.



Obrázek 16 - Vizualizace navržené strategie a rozvojových oblastí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 - Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku

Aktivity	Nástroje	Indikátory úspěchu
<p>CÍL 1: Zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti, a tím dosažení meziročního růstu tržeb ve výši alespoň 10 %.</p>		
<p>Zvyšování kvality poskytovaných služeb a dodávek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení kvality dodavatelů (na základě reklamací, zpoždění, souladu s objednávkou – cílem je snížit provozní náklady způsobené nekvalitními vstupy) • Zavedení standardizovaných postupů v procesu zákaznického servisu (např. sledování průběhu objednávky, kontrolní seznamy při expedici – zajištění konzistentního výsledku) • Zpětná vazba od zákazníků jako podklad pro zlepšení procesů (např. zjednodušení komunikace, větší transparentnost, proaktivní přístup) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení rentability tržeb (ROS) o min. 0,5 p. b. (v důsledku efektivnějších procesů a snížení chybovosti) • Snížení podílu provozních nákladů na jednotku obratu o min. 5 % (např. méně oprav, ztrát, nákladů na kompenzace) • Zvýšení hrubého zisku o min. 3–5 % (díky opakovaným zakázkám a spokojenosti zákazníků) • Stabilní obrat aktiv $\geq 4,0$ (lepší využití skladů, logistiky, IT systémů)
<p>Efektivní logistika a distribuce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizace přepravních tras a vytíženosti kapacit (na základě datové analýzy, vytížení vozidel a sezónních výkyvů – cílem je snížení provozních nákladů) • Zavedení nebo rozšíření systémů sledování zásilek (vyšší transparentnost, méně ztrát, nižší chybovost, zlepšení zákaznické zkušenosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení podílu logistických nákladů na celkových provozních nákladech o min. 10 % • Zlepšení rentability tržeb (ROS) o min. 0,5 p. b. (díky efektivnějším operacím) • Zvýšení obratu aktiv (v oblasti logistiky o min. 1,0-1,5)

	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizace a automatizace vybraných logistických procesů (např. skladové operace, příjem zboží, expedice – úspora času, eliminace lidských chyb) 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení průměrné doby obratu zásob / zrychlení cyklu objednávka–dodání (což pozitivně ovlivní cash flow i ziskovost)
Expanze na zahraniční trhy	<ul style="list-style-type: none"> • Detailní analýza tržního prostředí cílových zemí (např. Turecko, Bulharsko) (hodnocení poptávky, kupní síly, konkurence, regulatorních bariér a nákladovosti vstupu) • Navázání strategických partnerství (např. s místními distributory, logistickými operátory nebo obchodními komorami – snížení nákladů na vstup a rychlejší dosažení zákaznické báze) • Příprava a implementace lokalizované marketingové strategie (úprava komunikace, cenové politiky, distribučních kanálů – cílem je získání tržního podílu bez neefektivních výdajů) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meziroční růst tržeb min. o 10 % (zahraniční zakázky jako nový zdroj výnosů) • Zvýšení rentability tržeb (ROS) o min. 2 p. b. (vyšší přidaná hodnota díky specifickým zakázkám, případně prémiové pozici) • Stabilizace ROE ≥ 30 % (za předpokladu, že expanze bude financována bez významného navýšení vlastního kapitálu či výkyvů v ziskovosti)
Rozšíření portfolia služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava a realizace výstavby vlastních skladových prostor (za účelem zvýšení provozní nezávislosti a vytvoření potenciálu pro pronájem volné kapacity – nutno provést analýzu návratnosti investice) • Rozšíření nabídky logistických a podpůrných služeb pro klienty 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení výnosů z doplňkových činností (včetně plánovaného pronájmu) o min. 15 % do dvou let po realizaci projektu • Zvýšení rentability aktiv (ROA) o min. 2 p. b. při plném využití vlastních prostor

	<p>(např. fulfillment, přebalování, přístup do systému, sdílené skladování)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budoucí monetizace volných ploch formou pronájmu třetím stranám (možnost generování pasivních výnosů a zvýšení efektivity využití aktiv) 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení rentability tržeb (ROS) při rozšíření služeb i po navýšení provozních nákladů spojených s vlastnictvím nemovitosti
Inovace ekologická udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování podílu ekologických obalových materiálů (např. recyklovatelné, biologicky rozložitelné – zlepšení image, možné snížení legislativních nákladů) • Zavedení systému pro efektivní nakládání s odpady (např. třídění, výkup druhotných surovin – přímé snížení nákladů na likvidaci) • Implementace technologií s nižší energetickou náročností (např. úsporné osvětlení, regulace spotřeby – měřitelný dopad do režijních nákladů) 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení režijních nákladů (energie, odpad) o min. 10 % (měřeno meziročně v účetních výkazech) • Zvýšení provozní marže (EBIT / tržby) o min. 2 p. b. (za předpokladu zachování úrovně tržeb) • Zlepšení hodnoty IN05 alespoň na 2,5 (za předpokladu kumulativního dopadu úspor na provozní výsledek a celkovou efektivitu)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 – Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro budování značky a posílení vnímání společnosti jako spolehlivého partnera

Aktivity	Nástroje	Indikátory úspěchu
CÍL 2: Budování značky a vnímání společnosti jako spolehlivého a hodnotově ukotveného partnera pro zákazníky.		
Zákaznická zkušenost a kvalita	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelný monitoring spokojenosti zákazníků s návaznými opatřeními (zlepšení procesů, servisu, reakčních dob) • Rozšíření zákaznického servisu (např. chat, self-care portál, podpora po dodání – s cílem posílit důvěru a opakované nákupy) • Transparentní komunikace o přínosech služeb a hodnotách značky (např. garance, udržitelnost, příběh značky – posiluje loajalitu a odlišuje od konkurence) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení míry retence zákazníků o min. 10 % (měřeno podílem opakovaných objednávek v daném období) • Stabilizace rentability tržeb (ROS) na úrovni $\geq 6\%$ při růstu zákaznické báze (udržení ziskovosti při expanzi) • Zkrácení doby inkasa pohledávek o 20 % (nepřímý dopad vyšší důvěry a disciplíny zákazníků – zlepšení cash flow)
PR a reputační aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Získávání a řízené využívání referencí (např. reference na Google, doporučení – budování důvěry u potenciálních zákazníků) • Tvorba cílených komunikačních materiálů s důrazem na hodnoty značky (např. důvěryhodnost, spolehlivost, udržitelnost – zejména pro B2B prezentaci) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu nových zakázek o min. 20 % (měřeno meziročně dle CRM systému) • Zvýšení čistého zisku z nových zákazníků o min. 5 % (měřeno podílem z celkového zisku) • Udržení nebo mírné zvýšení ROA v segmentu B2C (při současném růstu aktiv v důsledku marketingových

	<ul style="list-style-type: none"> Osobní kontakt s klíčovými zákazníky (návštěvy, setkání, přímé zpětné vazby – vztahové posílení, které zvyšuje pravděpodobnost opakovaných objednávek) 	<p>výdajů – nutno měřit s ohledem na návratnost investic)</p>
Online prezentace a marketing	<ul style="list-style-type: none"> Revize a optimalizace webové prezentace (z hlediska UX, rychlosti načítání, mobilní verze, SEO – cílem je zvýšit konverzní poměr a důvěru) Zvýšení aktivity na sociálních sítích (např. LinkedIn, Instagram – s důrazem na engagement, edukaci a řízený odkazový provoz na web) Optimalizace online kampaní dle metrik efektivity (např. snížení CPA, zvýšení ROAS – lepší návratnost na investice do PPC a emailingu) 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení podílu tržeb z online kanálů na min. 10 % celkových tržeb do 12 měsíců Zvýšení počtu zakázek získaných online o min. 20 % ročně (měřeno přes konverze v analytice) Snížení průměrných nákladů na získání zákazníka (CAC) o min. 15 % (efektivnější kampaně při zachování nebo růstu výkonu)
Udržitelnost a provozní spolehlivost	<ul style="list-style-type: none"> Vyhodnocení spotřeby materiálů a implementace opatření ke snížení odpadu (např. optimalizace balení, digitální dokumentace – cílem je úspora nákladů a posílení image značky) Zavedení systému preventivní údržby vybavení a techniky (snížení poruchovosti, vyšší provozní efektivita) 	<ul style="list-style-type: none"> Snížení provozních nákladů spojených s poruchami o min. 25 % (v důsledku preventivní údržby) Zvýšení provozní marže (EBIT / tržby) o min. 1–2 p. b. (kombinací úspor a zvýšení důvěryhodnosti) Zvýšení podílu zákazníků vnímajících značku jako udržitelnou (nepřímý dopad – lze měřit přes dotazníkové

	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení transparentnosti v oblasti udržitelnosti vůči zákazníkům (např. ESG komunikace, reporting, značení obalů – vnímaná hodnota značky) 	šetření a využit jako vstup do marketingu)
--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Návrh aktivit, nástrojů a indikátorů pro rozvoj lidského a technologického potenciálu jako základu udržitelného růstu

Aktivity	Nástroje	Indikátory úspěchu
CÍL 3: Rozvoj lidského a technologického potenciálu jako základu udržitelného růstu.		
Kompetenční rozvoj zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Cílená odborná a praktická školení dle pracovních pozic (zaměřená na zlepšení efektivity, samostatnosti a snížení chybovosti) • Vytvoření interního znalostního systému a e-learningu (zvýšení přenositelnosti know-how, zkrácení adaptační křivky nových zaměstnanců) • Zavedení interního mentoringu a sdílení osvědčených postupů (neformální učení, podpora týmové výkonnosti a stabilizace kompetencí) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení provozního zisku (EBIT) o min. 5 % díky vyšší výkonnosti týmu • Zlepšení ROA o min. 1 p. b. (za předpokladu, že nedojde k navýšení dlouhodobého majetku spojeného s investicemi do HR infrastruktury) • Zlepšení produktivity práce (výnosy na zaměstnance) o min. 10 %
Firemní kultura a vnitřní motivace	<ul style="list-style-type: none"> • Interní komunikace strategie a cílů formou pravidelných meetingů, intranetu, interních kampaní (vyšší sounáležitost, 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles fluktuace zaměstnanců pod 5 % ročně (nižší náklady na nábor, adaptaci, ztrátu know-how)

	<p><i>snížení nedorozumění, větší stabilita týmu)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Systém podpory angažovanosti a inovací (<i>např. podnětové programy, inovační platformy – zvyšují iniciativu a efektivitu práce)</i> • Budování kultury na hodnotách značky prostřednictvím interního kodexu, hodnotícího systému a zapojení zaměstnanců (<i>posílení loajality a reputace)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení provozního zisku (EBIT) o min. 5 % (<i>vyšší stabilita a výkonnost týmů</i>) • Zlepšení ROE o min. 2 p. b. (<i>za předpokladu udržení struktury aktiv a stabilního zisku</i>)
Digitalizace vnitropodnikových procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení ERP systému nebo rozšíření stávajících modulů pro docházku, řízení výkonu, schvalování a reporting (<i>zvýšení přehlednosti, snížení chybovosti, úspora času</i>) • Automatizace administrativních procesů (<i>např. evidence dovolených, zpracování faktur, elektronické schvalování – snížení rutinní práce a nákladů</i>) • Využití digitálních nástrojů pro řízení týmů (<i>např. task management, sdílené dokumenty – vyšší efektivita týmové spolupráce</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení administrativních nákladů o min. 20 % (<i>měřeno jako poměr k tržbám / počet zaměstnanců v administrativě</i>) • Zvýšení provozní marže (EBIT / tržby) o 1–2 p. b. (<i>díky úsporám na fixních nákladech</i>) • Zkrácení průměrné doby zpracování zakázky o min. 25 % (<i>měřeno v interním IS / ERP</i>)
Technologická modernizace provozu	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení systémů pro sběr a analýzu provozních dat (<i>např. IoT senzory, zatížení, spotřeby</i>) (<i>umožňuje prediktivní údržbu,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení nákladů na údržbu o min. 25 % (<i>díky prediktivnímu řízení a včasné reakci na odchylky</i>)

	<p><i>snížení výpadků a efektivnější řízení aktiv)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nákup mobilních zařízení pro řízení skladového a logistického provozu (<i>např. čtečky, terminály – zrychlení toku informací, eliminace chyb</i>) • Integrace nových zařízení do ERP systému (<i>zajištění propojení provozu a datové analytiky pro zlepšení rozhodování a plánování</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení obrátu aktiv o 1,5–2,0 bodu (<i>efektivnější využití technického vybavení a infrastruktury</i>) • Růst rentability vlastního kapitálu (ROE) o min. 1,5 p. b. ročně při zachování stávající úrovně zadlužení (<i>díky ziskům generovaným bez nových externích zdrojů</i>)
Zefektivnění interní komunikace a předávání informací	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení digitálního prostoru pro sdílení provozních informací (<i>např. intranet, sdílený cloud – aktuální dostupnost dokumentů, pokynů, postupů</i>) • Nastavení pravidelné zpětné vazby a výměny informací mezi týmy (<i>např. týdenní operativy, eskalační postupy – zvýšení reakční schopnosti</i>) • Standardizace reportingu a odpovědností (<i>jasně definované výstupy, jednotné metriky, jednoznačná odpovědnost – snížení nejasností a chyb</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení chybovosti způsobené neefektivní komunikací o min. 25 % (<i>sledováno interním reportingem nebo počtem reklamací/problémových zakázek</i>) • Zvýšení provozního zisku (EBIT) o min. 3 % (<i>díky snížení neefektivit a lepší koordinaci</i>) • Zlepšení ukazatele IN05 o 0,2–0,3 bodu (<i>v důsledku vyšší stability a provozní efektivity</i>)

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na finanční analýzu jako nástroj strategického managementu a jejím cílem bylo provést zhodnocení finanční situace vybrané společnosti a posoudit, nakolik naplňuje své strategické cíle. Na základě provedeného vyhodnocení byla navržena konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení vybraných oblastí.

Při zpracování textu a návrhové části byl podpůrně využit nástroj umělé inteligence ChatGPT, a to zejména pro ujasnění formulací a stylistickou úpravu. Veškeré výstupy byly autorem následně přepracovány a upraveny v souladu s principy akademické integrity.

V první části práci byly objasněny základní principy strategického řízení a jeho vztah k finanční výkonnosti. Následně byla podrobně rozpracována problematika finanční analýzy, její účel, uživatelé a hlavní metody a ukazatel, které slouží jako nástroj hodnocení finanční stability podniku.

Praktická část byla zaměřena na analýzu finanční výkonnosti konkrétního podniku působícího v oblasti obalových řešení, jehož hlavní činností je poskytování komplexních řešení zaměřených na efektivní ochranu a balení produktů. Finanční analýza odhalila stabilní vývoj některých ukazatelů, zároveň ale poukázala na zvýšenou provozní nákladovost, rezervy v oblasti strategického plánování a nedostatečné využití potenciálu v oblasti lidských a technologických zdrojů. Z výsledků bonitních a bankrotních modelů rovněž vyplynulo, že podnik se nachází ve stabilním pásmu bez známek bezprostředního rizika, avšak s doporučením sledovat určité indikátory dlouhodobé finanční kondice.

Na základě těchto zjištění byl zpracován návrh opatření, který se zaměřil na tři hlavní oblasti: zajištění konkurenceschopnosti, budování značky a rozvoj lidského a technologického potenciálu. Pro každou oblast byly formulovány konkrétní cíle, navrženy odpovídající nástroje a měřitelné ukazatele úspěchu. Návrh reflektuje současný stav podniku, jeho výkonnost a organizační možnosti, a může sloužit jako východisko pro další strategické plánování.

Závěrem lze konstatovat, že práce splnila vytyčený cíl a prokázala souvislost mezi výstupy finanční analýzy a směřováním strategického řízení. Podniku lze doporučit zaměřit se na oblasti s největším rozvojovým potenciálem – zejména zvyšování provozní efektivity, přehodnocení nákladových struktur a lepší využití vnitřních kapacit. Uvedený návrh může sloužit jako výchozí rámec pro další úvahy nad rozvojem strategického řízení v podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-861-1958-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

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

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza ve finančním řízení*. EDUCOpres. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-231-3.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

LASHER, William R. *Financial management: a practical approach*. 6th ed. Mason: South-Western, Cengage Learning, c2011. ISBN 978-0-538-74358-7.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4574-9.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall Financial times, an imprint of Pearson education, [2000]. ISBN 978-0-273-65037-9.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7."

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. Edice učební texty. ISBN 978-80-86730-82-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Horizontální a vertikální analýza podniku v období 2018-202379

Příloha B: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku v letech 2018-2023.....87

PŘÍLOHA A: Horizontální a vertikální analýza podniku v období 2018-2023

Horizontální analýza aktiv

Byly analyzovány změny jednotlivých složek aktiv v absolutních i relativních hodnotách, s cílem identifikovat výkyvy v majetkové struktuře a posoudit hospodářský vývoj podniku. Nejvýznamnější změny v analýze byly zaznamenány v souvislosti s novými akvizicemi zákazníků, jednorázovým projektem, který měl velký vliv na tržby a s pandemií Covid-19, která ovlivnila ekonomickou situaci a investiční strategii podniku.

	2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	1 770	0,71	324	0,08	3 169	0,69	3 313	0,43	867	0,08
Dlouhodobý majetek	179	0,45	633	1,10	-321	-0,27	399	0,45	76	0,06
Dlouhodobý hmotný majetek	179	0,45	633	1,10	-321	-0,27	399	0,45	76	0,06
Oběžná aktiva	1 580	0,76	-335	-0,09	3 490	1,05	2 924	0,43	789	0,08
Zásoby	143	0,31	-97	-0,16	1 737	3,39	1 888	0,84	-1 494	-0,36
Pohledávky	1 065	1,25	-738	-0,38	3 237	2,74	2 236	0,51	2 180	0,33
Peněžní prostředky	372	0,50	500	0,45	-1 484	-0,92	-1 200	-8,89	103	-0,10
Časové rozlišení aktiv	11	0,85	26	1,08	0	0,00	-10	-0,20	2	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování

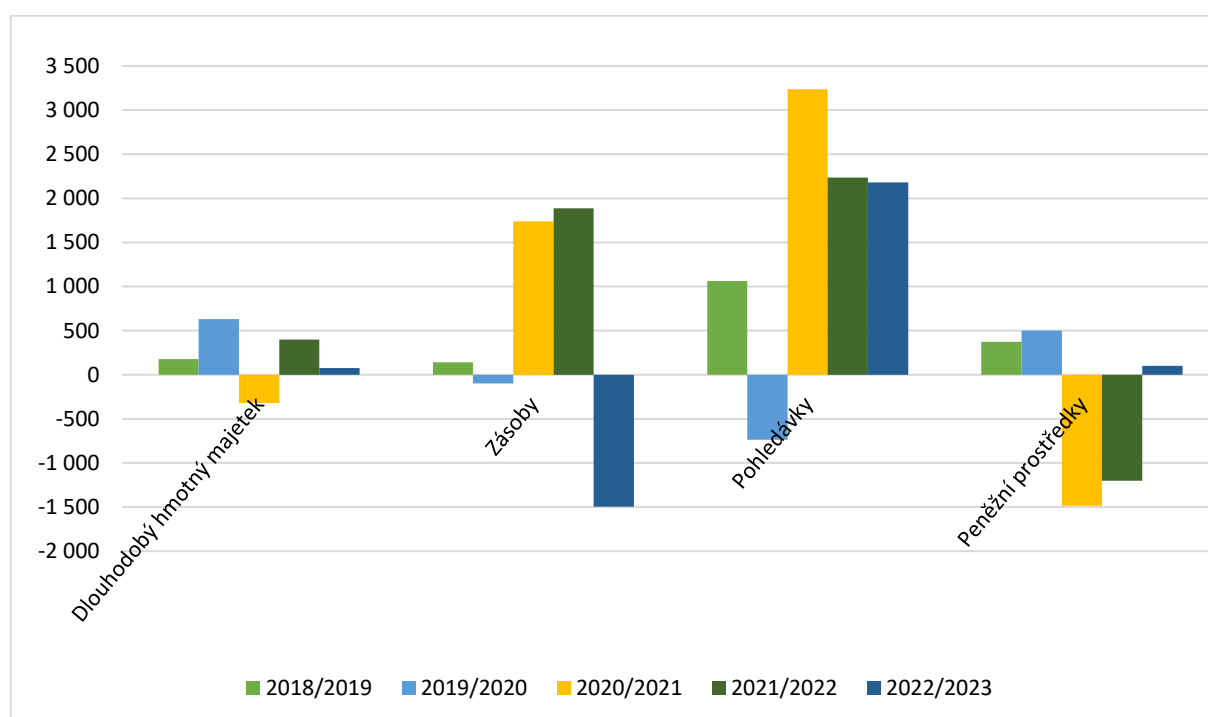
Mezi lety 2020 a 2022 došlo k prudkému růstu celkových aktiv, což bylo způsobeno zvýšenou poptávkou po službách podniku a nutností vytvořit zásoby pro zajištění rozsáhlých zakázek. V roce 2021 podnik reagoval na pandemické podmínky rozšířením majetkové základny, aby byl schopen uspokojit velkoobjemové objednávky. Tento růst byl však financován převážně z externích zdrojů, čímž se zvýšila závislost na cizím kapitálu.

V posledním sledovaném roce (2022/2023) došlo ke zpomalení tempa růstu aktiv, což naznačuje stabilizaci provozu. Investiční aktivita zůstala selektivní – podnik se vyhýbal rozsáhlým investicím do dlouhodobého majetku a soustředil se spíše na operativní zajištění výroby a obsluhu rostoucího obrátu.

Vývoj oběžných aktiv byl silně ovlivněn potřebou zásobit se v období narušených dodavatelských řetězců. V roce 2020/2021 podnik reagoval na nepředvídatelnost trhu

předzásobením, což vedlo ke skokovému nárůstu oběžných aktiv o více než 100 %. Tento krok byl nutný pro zajištění plynulosti výroby, ale současně zvýšil tlak na financování provozu. V dalších letech proběhla korekce, podnik část zásob uvolnil, a tím došlo k poklesu aktiv, přičemž v posledním sledovaném roce se růst opět obnovil, avšak již mírněji.

Peněžní prostředky vykazovaly vysokou volatilitu, přičemž výrazný propad v roce 2020/2021 odrážel sníženou likviditu způsobenou akumulací zásob a růstem provozních výdajů. V následujících letech podnik nedokázal obnovit původní úroveň hotovosti, což potvrzuje napjatou situaci v cash flow. Pomalý růst peněžních prostředků ve finálním roce analýzy byl sice pozitivní, ale nedostatečný pro plné zajištění provozní samofinancovatelnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýza pasiv

Výrazný růst pasiv v letech 2020–2022 souvisel s rychlou expanzí a přechodem na spolupráci s velkými firmami. Podnik musel často hradit vstupy dopředu, přičemž vlastní zdroje nebyly dostačující. Financování bylo zajištěno prostřednictvím revolvingového úvěru (2,5 mil. Kč) a kontokorentu (2 mil. Kč), které jsou využívány především pro velké zakázky. V roce 2023 se růst pasiv zpomalil, což naznačuje snahu o stabilizaci finanční struktury.

Vlastní kapitál rostl nepravidelně, bez jasné strategie. Až v roce 2023 došlo k jeho výraznějšímu posílení. Základní kapitál zůstává beze změny, což potvrzuje, že podnik dlouhodobě neprovádí vklady od vlastníků a spoléhá se primárně na cizí zdroje.

Výsledek hospodaření minulých let ukazuje jednorázový ziskový skok v roce 2020 (v důsledku pandemie a zvýšené poptávky po obalových řešeních), následovaný stabilnějšími výsledky. Ty však nejsou dostatečné k výraznějšímu navyšování vlastního kapitálu a snižování zadlužení.

	2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	1770	0,71	324	0,08	3169	0,69	3313	0,43	867	0,08
Vlastní kapitál	255	0,38	911	0,98	497	0,27	644	0,27	1266	0,42
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-77	-0,14	255	0,54	912	1,26	496	0,30	644	0,30
Výsledek hospodaření běž.úč.obd.(+/-)	332	-4,31	656	2,57	-415	-0,46	148	0,30	622	0,97
Cizí zdroje	1515	0,84	-587	-0,18	2672	0,98	2669	0,49	-399	-0,05
Dlouhodobé závazky	152	0,36	652	1,14	-239	-0,20	2 249	2,29	-64	-0,02
Krátkodobé závazky	1 363	0,99	-1 239	-0,45	2 911	1,94	420	0,10	-335	-0,07

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Vývoj výnosů mezi lety 2020 až 2022 byl tažen expanzí zakázek od velkých klientů a silnou poptávkou po obalových řešeních v souvislosti s pandemií. Tržby rostly skokově, aniž by byl zajištěn odpovídající růst provozní efektivity. Řízení nákladů zaostávalo a ziskovost byla omezována růstem vstupních cen a provozních výdajů.

V roce 2022/2023 došlo ke zpomalení růstu a poklesu výnosů, přestože byla zachována úroveň aktivit z předchozího období. Tento vývoj naznačuje nasycení poptávky a zároveň odhaluje, že chybí rezerva v maržích, která by umožnila udržet ziskovost i při nižších tržbách. Pokles tržeb vedl k oslabení hospodářského výsledku, který nebyl podpořen adekvátním snížením nákladů.

Další částí tabulky č. 4 jsou náklad podniku. Ty vykazovaly dynamický vývoj, přičemž jejich meziroční změny ovlivňovaly celkový hospodářský výsledek. V roce 2018/2019 činily celkové

náklady 4 147 tis. Kč. V roce 2019/2020 došlo k jejich růstu o 4 122 tis. Kč, což odpovídá 38 % nárůstu oproti předchozímu roku. Následující rok 2020/2021 přinesl další růst o 15 382 tis. Kč (103,2 %), přičemž tento nárůst byl spojen s vyššími provozními výdaji a celosvětovou pandemií Covid-19. Další příčinou byla jak vyšší cenová hladina vstupů, tak nedostatečné řízení nákladových položek v důsledku dynamické expanze. Až v roce 2022/2023 bylo dosaženo snížení nákladů, což signalizuje nástup úsporných opatření.

	2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
VÝNOSY CELKEM	4 511	0,69	4 968	0,45	14 869	0,93	17 194	0,56	-3 606	-0,07
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18	0,00	-18	-1,00	90	0,00	28	0,31	4	0,03
Tržby za prodej zboží	4 151	0,63	4 803	0,45	15 223	0,98	16 810	0,55	-3 356	-0,07
Ostatní provozní výnosy	341	0,00	185	0,54	-455	-0,87	332	4,68	-251	-0,62
Ostatní finanční výnosy	1	1,00	-2	-1,00	11	0,00	24	2,18	-3	-0,09
NÁKLADY CELKEM	4 147	0,63	4 122	0,38	15 382	1,03	16 933	0,56	-4 344	-0,09
Výkonová spotřeba	3 693	0,62	3 325	0,34	15 686	1,21	15 298	0,53	-4 041	-0,09
Osobní náklady	-136	-0,23	420	0,93	-221	-0,25	1 222	1,88	411	0,22
Úpravy hodnot v provozní oblasti	143	0,00	110	0,77	210	0,83	75	0,16	-538	-1,00
Ostatní provozní náklady	416	0,00	204	0,49	-472	-0,76	166	1,10	-191	-0,60
Nákladové úroky a podobné náklady	11	0,24	25	0,45	41	0,51	132	1,08	-37	-0,15
Ostatní finanční náklady	20	0,45	38	0,59	138	1,35	40	0,17	52	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza celkových nákladů a výnosů

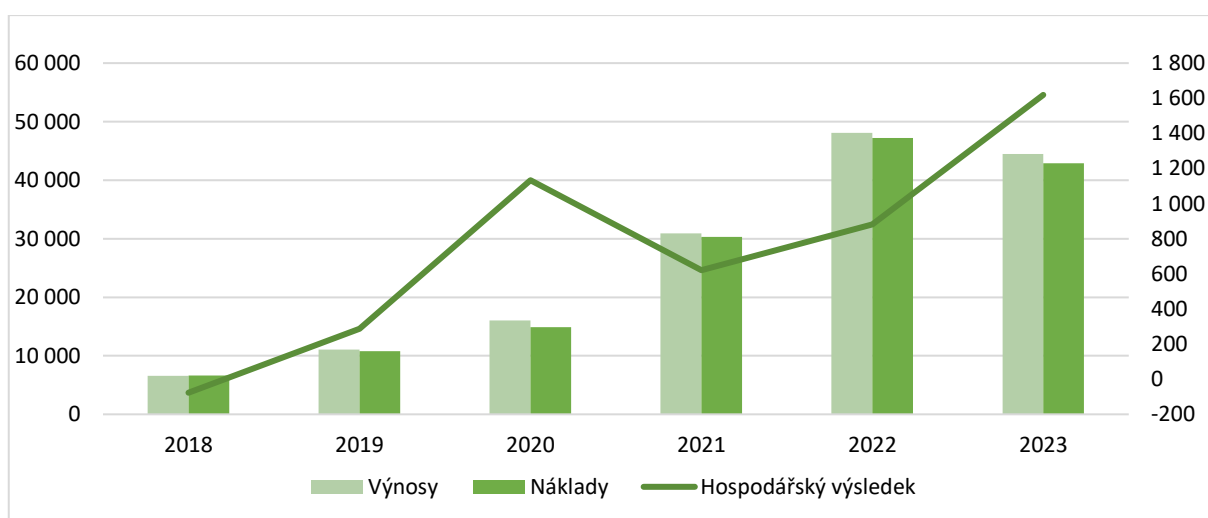
Na obrázku č. 6 lze vidět vývoj výnosů a nákladů podniku v průběhu let 2018 až 2023. To ukazuje proměnlivý trend, který měl přímý dopad na hospodářský výsledek. V roce 2018 byly výnosy i náklady relativně nízké, což vedlo k zápornému hospodářskému výsledku. Následující rok 2019 přinesl růst výnosů i nákladů, což znamenalo kladný hospodářský výsledek.

Velký růst výnosů byl zjištěn mezi lety 2019 a 2021, kdy podnik významně zvýšil své příjmy. Tento pozitivní vývoj byl doprovázen i rostoucími náklady, avšak hospodářský výsledek se

stále zvyšoval, což naznačuje efektivní řízení nákladové struktury a rostoucí poptávku po produktech či službách podniku.

V roce 2021 došlo ke zhoršení poměru výnosů a nákladů, kdy náklady téměř dorovnal výnosy, což vedlo k poklesu hospodářského výsledku. Tento vývoj byl způsoben vyššími provozními náklady, například zvýšením cen vstupních materiálů.

Od roku 2022 se trend opět otočil ve prospěch podniku. Výnosy začaly výrazně převyšovat náklady, což vedlo ke zdatnému nárůstu hospodářského výsledku. Tento vývoj naznačuje, že podnik efektivně optimalizoval své nákladové struktury. Rok 2023 pak pokračoval v tomto růstu, i když tempo expanze bylo mírnější.



Zdroj: Vlastní zpracování

Vertikální analýza aktiv

Struktura aktiv byla po celé sledované období ovlivňována požadavkem na flexibilitu provozu. Oběžná aktiva stabilně tvořila více než 70 % celkových aktiv, přičemž největší podíl zaujímaly pohledávky a zásoby. Vysoký objem pohledávek souvisel s dlouhou dobou splatnosti odběratelů, což negativně ovlivňovalo likviditu. Výrazný podíl zásob odrážel nutnost vytvářet větší zásoby kvůli efektivitě dopravy a objemovým slevám při nákupech vstupů.

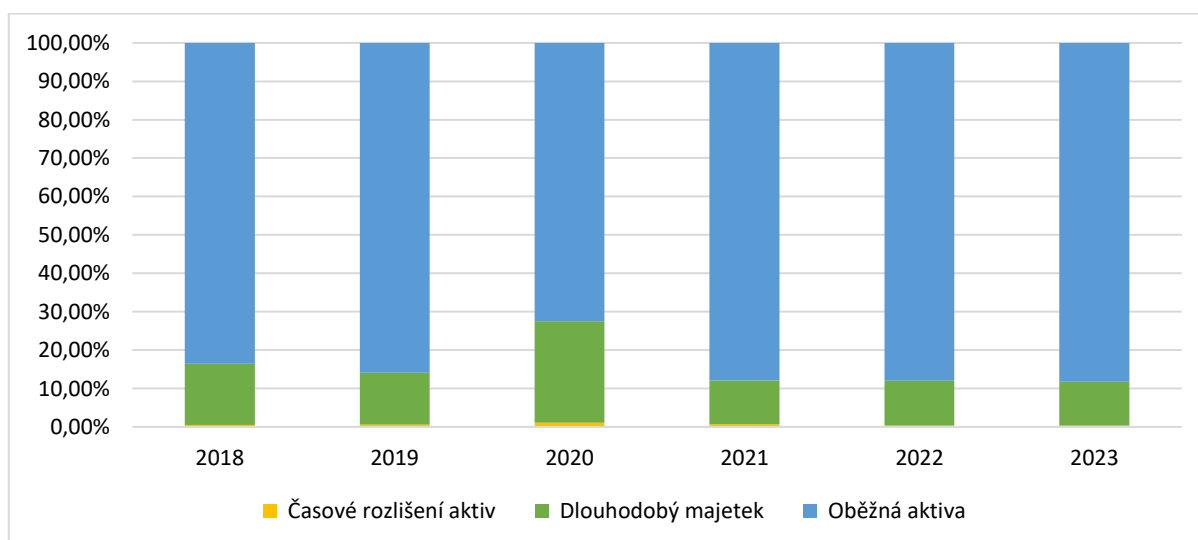
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	15,91 %	13,50 %	26,39 %	11,44 %	11,62 %	11,41 %
Dlouhodobý hmotný majetek	15,91 %	13,50 %	26,39 %	11,44 %	11,62 %	11,41 %
Oběžná aktiva	83,56 %	85,94 %	72,52 %	87,92 %	88,02 %	88,24 %
Zásoby	18,86 %	14,37 %	11,23 %	29,07 %	37,44 %	22,18 %
Pohledávky	34,53 %	45,22 %	25,86 %	57,10 %	60,22 %	74,13 %
Peněžní prostředky	30,17 %	26,35 %	35,43 %	1,74 %	-9,64 %	-8,07 %
Časové rozlišení aktiv	0,53 %	0,57 %	1,09 %	0,65 %	0,36 %	0,35 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl dlouhodobého majetku byl relativně nízký, s výjimkou roku 2020, kdy došlo k jeho navýšení v důsledku investic. Tento nárůst však nebyl trvalého charakteru a v dalších letech byl opět nahrazen oběžnými aktivy. V následujících letech došlo k jeho poklesu na 11,4 % v roce 2023, což naznačuje odpisy nebo snížení objemu dlouhodobých investic.

Podíl **oběžných aktiv** zůstal po většinu období dominantní a v roce 2023 tvořil 88,2 % celkových aktiv. Tento trend naznačuje, že podnik se soustředil na krátkodobá aktiva, jako jsou zásoby a pohledávky, které mohly hrát klíčovou roli v jeho provozním cyklu.

Zásoby zůstávaly významnou složkou majetku, avšak jejich podíl se meziročně snižoval. Vývoj odpovídal optimalizaci nákupního chování a snaze snižovat zásoby, aniž by byl narušen provozní cyklus. Změny mohly být rovněž ovlivněny skladovou politikou nebo specifickým charakterem poptávky u klíčových produktových skupin.



Zdroj: Vlastní zpracování

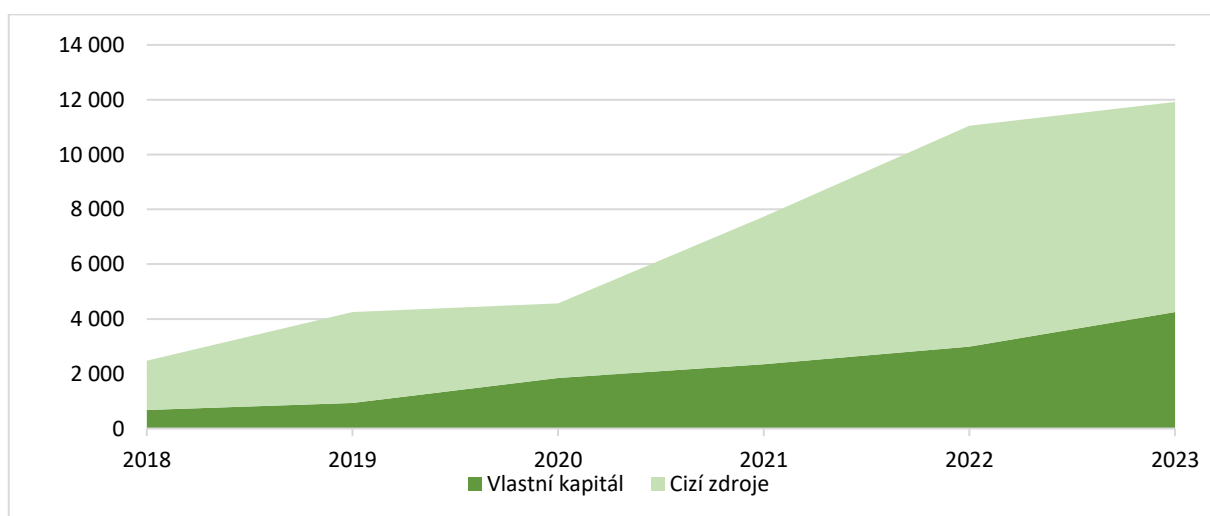
Vertikální analýza pasiv

V průběhu sledovaného období převažovalo v pasivech využívání cizích zdrojů. Podíl vlastního kapitálu se pohyboval v rozmezí 22 % až 40 %. Nejvyšší podíl byl dosažen v roce 2020, což souviselo s posílením kapitálové základny při zachování mírného zadlužení. Následný pokles na 22 % v roce 2023 signalizuje vyšší míru financování z externích zdrojů.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	27,42 %	22,00 %	40,37 %	30,26 %	27,02 %	35,67 %
Základní kapitál	8,08 %	4,71 %	4,38 %	2,58 %	1,81 %	1,68 %
Fondy ze zisku	0,40 %	0,24 %	0,22 %	0,13 %	0,09 %	0,08 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	22,05 %	11,05 %	15,84 %	21,14 %	19,29 %	23,29 %
Výsledek hospodaření běž.úč.obd.(+/-)	-3,11 %	6,01 %	19,93 %	6,41 %	5,83 %	10,62 %
Cizí zdroje	72,58 %	78,00 %	59,63 %	69,74 %	72,98 %	64,33 %
Dlouhodobé závazky	16,92 %	13,45 %	26,76 %	12,71 %	29,25 %	26,59 %
Krátkodobé závazky	55,65 %	64,55 %	32,87 %	57,02 %	43,73 %	37,74 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl cizích zdrojů se v analyzovaném období pohyboval mezi 60 % a 78 %. Vrcholu dosáhl v roce 2019, kdy podnik financoval většinu svých aktivit externě. Vysoká míra zadlužení signalizovala závislost na úvěrovém financování, což zvyšovalo citlivost na úrokové sazby a dostupnost kapitálu. Pokles cizích zdrojů na 64,33 % v roce 2023 ukazuje na mírný posun ke stabilnější struktuře, nicméně závislost přetrvává. Tento stav odráží potřebu financovat výroby předem, přičemž podnik nemá dostatek vlastních zdrojů, a proto využívá kontokorentní a revolvingové úvěry.



Zdroj: Vlastní zpracování

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VÝNOSY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0 %	0,16 %	0 %	0,29 %	0,25 %	0,27 %
Tržby za prodej zboží	99,98 %	96,74 %	96,72 %	99,44 %	98,84 %	99,31 %
Ostatní provozní výnosy	0 %	3,08 %	3,28 %	0,23 %	0,84 %	0,34 %
Ostatní finanční výnosy	0,02 %	0,02 %	0 %	0,04 %	0,07 %	0,07 %
NÁKLADY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkonová spotřeba	89,76 %	89,49 %	87,05 %	94,63 %	93,09 %	93,10 %
Osobní náklady	8,85 %	4,18 %	5,85 %	2,15 %	3,96 %	5,33 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0 %	1,33 %	1,70 %	1,53 %	1,14 %	0 %
Ostatní provozní náklady	0,05 %	3,89 %	4,18 %	0,50 %	0,67 %	0,29 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,68 %	0,52 %	0,54 %	0,40 %	0,54 %	0,51 %
Ostatní finanční náklady	0,66 %	0,59 %	0,68 %	0,79 %	0,59 %	0,77 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy podniku byly z více než 96 % tvořeny tržbami z prodeje zboží, což odpovídá zaměření na obchodní činnost. Struktura výnosů tak zůstala konzistentní, bez diverzifikace. Ostatní provozní výnosy sice v některých letech mírně vzrostly, jejich podíl však zůstává nevýznamný.

V nákladové struktuře dominuje výkonová spotřeba, což je vzhledem k obchodnímu modelu běžné. Významnější je však fakt, že osobní náklady tvořily pouze 3,63 % v roce 2022, což ukazuje na nízkou nákladovost zaměstnanecké základny. Tato skutečnost může být výhodou z hlediska provozní efektivity, ale zároveň může omezovat rozvoj interních kapacit. Výraznější roli hrály ostatní provozní náklady a účetní úpravy, které v některých letech dosahovaly 4–5 % a ovlivňovaly tak výsledný hospodářský výsledek. Nákladové úroky zůstaly stabilní, což svědčí o kontrolovaném zadlužení navzdory vysokému využití cizích zdrojů.

PŘÍLOHA B: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku v letech 2018-2023

	ROZVAHA (v tisících Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM		2 476	4 246	4 570	7 739	11 052	11 919
B.	Dlouhodobý majetek	394	573	1 206	885	1 284	1 360
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	394	573	1 206	885	1 284	1 360
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	394	573	1 206	885	1 284	1 360
C.	Oběžná aktiva	2 069	3 649	3 314	6 804	9 728	10 517
C.I.	Zásoby	467	610	513	2 250	4 138	2 644
C.I.3.	Výrobky a zboží	467	610	513	2 250	4 138	2 644
3.2.	Zboží	467	610	513	2 250	4 138	2 644
C.II.	Pohledávky	855	1 920	1 182	4 419	6 655	8 835
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	855	1 920	1 182	4 419	6 655	8 835
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	845	1 836	1 122	4 052	6 602	8 771
2.4.	Pohledávky ostatní	10	84	60	367	53	64
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10	84	6	217	49	28
2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	54	150	4	36
C.IV.	Peněžní prostředky	747	1 119	1 619	135	-1 065	-962
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	673	969	992	658	243	304
2.	Peněžní prostředky na účtech	74	150	627	523	-1 308	-1 266
D.	Časové rozlišení aktiv	13	24	50	50	40	42
D.I.1.	Náklady příštích období	13	24	50	50	40	42
PASIVA CELKEM		2 476	4 246	4 570	7 739	11 052	11 919
A.	Vlastní kapitál	679	934	1 845	2 342	2 986	4 252
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10	10	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	546	469	724	1 636	2 132	2 776
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	546	469	724	1 636	2 132	2 776
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd.(+/-)	-77	255	911	496	644	1 266
B.+C.	Cizí zdroje	1 797	3 312	2 725	5 397	8 066	7 667
C.	Závazky	1 797	3 312	2 725	5 397	8 066	7 667
C.I.	Dlouhodobé závazky	419	571	1 223	984	3 233	3 169
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	1 223	984	3 233	3 169
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	339	571	0	0	0	0
9.	Závazky - ostatní	80	0	0	0	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	80	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	1 378	2 741	1 502	4 413	4 833	4 498
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	33	414	0	0	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	26	25	26	26	25	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	1 191	2 048	1 162	3 395	3 817	3 249
8.	Závazky - ostatní	128	254	314	992	991	1 249
8.3.	Závazky k zaměstnancům	25	27	16	52	103	133
8.4.	Závazky ze soc.zabezp. a zdrav.pojišt.	18	13	7	24	56	66
8.5.	Stát-daňové závazky a dotace	-6	60	232	231	600	905
8.6.	Dohadné účty pasivní	91	154	59	685	232	145

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tisících Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	18	0	90	118	122
II.	Tržby za prodej zboží	6 554	10 705	15 508	30 731	47 541	44 185
A.	Výkonová spotřeba	5 953	9 646	12 971	28 657	43 955	39 914
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 307	7 805	10 292	24 316	37 977	32 971
2.	Spotřeba materiálu a energie	92	66	68	366	622	645
3.	Služby	554	1 995	2 611	3 975	5 356	6 298
D.	Osobní náklady	587	451	871	650	1 872	2 283
1.	Mzdové náklady	465	340	764	503	1 404	1 633
2.	Náklady na soc.zabezpečení a zdr. poj. a ost.nákl.	122	111	107	147	468	650
2.1.	Náklady na soc.zabezpečení a zdr. poj.	122	111	107	147	468	549
2.2.	Ostatní náklady	0	0	0	0	0	102
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	143	253	463	538	0
1.	Úpravy hodnot dl.nehmot. a hmot. maj.	0	143	253	463	538	0
1.1.	Úpravy hodnot dl.nehmot. a hmot. maj. - trvalé	0	143	253	463	538	0
III.	Ostatní provozní výnosy	0	341	526	71	403	152
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	331	496	57	355	126
III.3.	Jiné provozní výnosy	0	10	30	14	48	26
F.	Ostatní provozní náklady	3	419	623	151	317	126
1.	Zůstatk. cena prodaného dlouh. majetku	0	394	572	89	206	92
3.	Daně a poplatky	3	8	17	20	3	7
5.	Jiné provozní náklady	0	17	34	42	108	27
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	11	405	1 316	971	1 380	2 136
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	45	56	81	122	254	217
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	56	81	122	254	217
VII.	Ostatní finanční výnosy	1	2	0	11	35	32
K.	Ostatní finanční náklady	44	64	102	240	280	332
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-88	-118	-183	-351	-499	-517
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-77	287	1 133	620	881	1 619
L.	Daň z příjmů	0	32	221	124	237	353
1.	Daň z příjmů splatná	0	32	221	124	237	353
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-77	255	912	496	644	1 266
***	Výsledek hospodaření za účet. obd. (+/-)	-77	255	912	496	644	1 266
****	Čistý obrát za úč. období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	6 555	11 066	16 034	30 903	48 097	44 491

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních uzávěrek podniku