

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení hodnoty firmy na základě jejího
strategického plánu rozvoje**

**Determination of Value of the Firm Based on Strategic
Plan of Development**

Bc. Nikola Bubníková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Stanovení hodnoty firmy na základě jejího strategického plánu rozvoje“

vypracovala samostatně pod odborným dozorem mého vedoucího diplomové práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne, 23. srpna 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Z celého srdce chci poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její laskavý a vstřícný přístup, za její cenné rady a zejména za její trpělivost.

Dále chci poděkovat panu Ing. Jiřímu Štípkovi a panu Michalovi Bernhartovi ze společnosti AMATI – Denak s.r.o. za poskytnutí podkladů k vypracování diplomové práce.

A v neposlední řadě bych ráda touto cestou poděkovala celé mé rodině za jejich neuvěřitelnou podporu při psaní této práce i v rámci celého studia.

Obsah

1.	Představení společnosti.....	8
1.1	Základní údaje o společnosti.....	8
1.2	Historie společnosti.....	8
1.3	Současnost společnosti.....	9
2	Strategická východiska zkoumané společnosti.....	11
2.1	Poslání společnosti.....	11
2.2	Vize společnosti.....	11
2.3	Strategické cíle společnosti.....	12
3	Analýza prostředí.....	16
3.1	Analýza externího prostředí společnosti.....	16
3.1.1	Analýza makroprostředí.....	16
3.1.2	Analýza mikroprostředí.....	27
3.1.3	Analýza interního prostředí společnosti.....	31
3.2	Finanční analýza společnosti pro roky 2014–2019.....	36
3.3	Ukazatelé rentability.....	36
3.4	Ukazatelé likvidity.....	39
3.5	Ukazatelé aktivity.....	41
3.6	Ukazatel zadluženosti.....	44
3.7	SWOT analýza.....	46
4	Finanční plán pro predikované období 2020–2023.....	48
4.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	48
4.1.1	Plán výnosů pro společnost.....	48
4.1.2	Plán nákladů pro společnost.....	51
4.1.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	58
4.2	Plán Rozvahy.....	60
4.2.1	Plán aktiv společnosti.....	60
4.2.2	Plán pasiv společnosti.....	63
4.2.3	Rozvaha.....	65
4.2.4	Plánování výkazu Cash-Flow.....	67
4.3	Finanční analýza pro predikované roky.....	69
4.4	Rizikové faktory ovlivňující finanční plán.....	71
4.4.1	Stanovení významnosti faktorů rizika.....	72
4.4.2	Analýza citlivosti.....	75
4.5	Strategické scénáře.....	79
5	Stanovení hodnoty společnosti.....	85
5.1	Používané metody.....	86
5.2	Náklady kapitálu.....	88
5.2.1	Náklady vlastního kapitálu.....	88
5.2.2	Náklady cizího kapitálu.....	98
5.2.3	Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC).....	99
5.3	Výpočet hodnoty podniku.....	100
5.3.1	Metoda diskontovaného Cash-Flow (DCF).....	100
5.3.2	Metoda ekonomické přidané hodnoty.....	103
6	Závěr.....	108
7	Přílohy.....	110
8	Použité zdroje.....	116
9	Seznam použitých zkratk.....	119
10	Seznam použitých tabulek.....	121

11	Seznam použitých grafů.....	124
----	-----------------------------	-----

Úvod

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma Stanovení hodnoty firmy na základě jejího strategického plánu rozvoje. Cílem diplomové práce je stanovení očekávané hodnoty společnosti AMATI, s.r.o., která se zabývá výrobou hudebních nástrojů.

Dílním cílem je stanovení strategického plánu rozvoje společnosti s uvážením dopadu rizika.

Finanční ocenění podniku si klade za cíl vyjádřit hodnotu podniku, případně jeho části, pomocí určité peněžní částky, přičemž potenciál podniku je oceněn peněžním ekvivalentem. Hodnota podniku závisí na účelu ocenění a na subjektu, z jehož hlediska je ocenění zpracováno.

Pokud je cílem získat subjektivní ocenění, pak je vhodné použít metodu diskontovaných peněžních toků tzv. DCF. V případě stanovení tržní hodnoty lze pro ocenění použít metody založené na analýze aktuální situace na trhu. Jako vhodná metoda se jeví také metoda diskontovaného peněžního cash-flow, pokud použité peněžní toky budou definovány jako peněžní toky očekávané trhem. V případě hledání objektivizovaného ocenění se jeví jako vhodné použití konzervativnější a z hlediska dat průkaznější metody jako metoda kapitalizovaných čistých výnosů, kombinované výnosové metody nebo metody založené na ocenění podnikového majetku.

Ke stanovení hodnoty podniků se používá řada metod a postupů, metody je vždy třeba volit v souladu s účelem ocenění. Také je třeba mít na paměti, že výsledek ocenění má pouze omezenou časovou platnost, protože v čase se mění vnější i vnitřní podmínky, stanovení tržní hodnoty podniku se tedy provádí k určitému datu. Při oceňování je třeba dbát na to, aby cíle a principy ocenění byly v souladu.

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení tržní hodnoty vybraného podnik včetně analýzy a prostředí a návrhu strategie. Cílem je provedení stanovení tržní hodnoty společnosti.

Druhotným cílem práce je vypracovat střednědobý finanční plán společnosti s vazbou na strategická východiska a stanovit rizikové faktory ovlivňující plán a vytvořit strategické scénáře.

Práce bude zpracována na základě účetních výkazů, výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. K vysvětlení pojmů zpracovávaného tématu bude použita dostupná, odborná literatura v tištěné formě a některé internetové zdroje, převážně pak z Českého statistického úřadu.

Výsledkem celé diplomové práce bude navržení strategie pro analyzovanou společnost a stanovení tržní hodnoty celého podniku.

1. Představení společnosti

V této kapitole autorka představí společnost AMATI – Denak, s.r.o., její historii a současnost. Společnost vyrábí hudební nástroje a vyváží je do celého světa. V České republice má společnost 16 podnikových prodejen.

1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	AMATI – Denak, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	14. srpna 1991
Sídlo:	Dukelská 44, 358 01 Kraslice
IČO:	182 48 586
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- Zámečnictví, nástrojářství- Obráběčství- Galvanizérství, smaltérství- Slévárenství, modelářství- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- Truhlářství, podlahářství- Kovářství, podkovářství- Malířství, lakýrnictví, natěračství- Výroba a opravy hudebních nástrojů- Hostinská činnost- Silniční motorová doprava
Základní kapitál:	35 000 000 Kč
Statutární orgán:	Ing. JIŘÍ ŠTÍPEK (Vklad 10 000 000 Kč) Geneva BrassWind Limited (Vklad 25 000 000 Kč)

1.2 Historie společnosti

Výroba hudebních nástrojů v Kraslicích se datuje už od roku 1669. V září roku 1945 bylo ustaveno družstvo výrobců hudebních nástrojů a dalo si název AMATI. V roce 1948 byla výroba zestátněna a Kraslice se staly střediskem výroby dechových a bicích nástrojů. Po roce 1990 proběhla privatizace státního podniku

AMATI a v říjnu roku 1993 byla založena společnost s ručením omezeným AMATI – Denak (Denak = Dechové nástroje Kraslice).

Vývoj hudebních nástrojů je stejně zajímavý jako vývoj výroby aut, některé nástroje se v současné době vyrábí skoro stejně jako před desítkami let, na druhou stranu některé prošly neskutečným vývojem.

Dechové nástroje společnosti AMATI – Denak s.r.o. jsou oblíbené pro své úžasné vlastnosti, které zahrnují nádherný zvuk, intonační vyrovnanost, dokonalé zpracování, skvělý vzhled a nesmíme zapomenout i na cenovou dostupnost.

V rámci nedávné historie by autorka chtěla zmínit skutečnost, že dne 19.4.2016 dospěla AMATI – Denak, s.r.o. k zásadnímu kroku a to ke změně majoritního vlastníka, kterým se stala britská společnost Geneva BrassWind Limited, se kterou AMATI – Denak, s.r.o. spolupracuje již 8 let. Britská společnost působí na trhu s hudebními nástroji bezmála 30 let a za tuto dlouhou dobu si vybuodovala nejen ve Velké Británii dobrou reputaci a respekt, čemuž vděčí i dlouholeté spolupráci právě s AMATI – Denak, s.r.o. Byl to tedy v daný moment od tehdejších vlastníků dobrý marketingový tah. Nejenom, že hlavní závody zůstaly v ČR, ale navíc se zvýšila propagace ve světě a tím se AMATI – Denak, s.r.o. dostala do většího povědomí. Díky tomuto spojení, se společnosti podařilo ustát ekonomicky nestabilní a turbulentní dobu.

1.3 Současnost společnosti

Jak již bylo řečeno v úvodu, společnost patří mezi největší výrobce hudebních nástrojů v Evropě. Na českém trhu jsou absolutní jedničkou díky šíři a kvalitě sortimentu. Společnost se pyšní dvěma závody, které se nacházejí v České republice.

Hlavní závod je situován do Kraslic, které jsou označovány za kolébkou výroby hudebních nástrojů. Najdeme tady výrobu dřevěných a plechových perinetových nástrojů, ve zvláštních prostorách probíhá výroba pouzder a sídlí zde i vedení společnosti. Druhý závod, kde se vyrábí cylindrové nástroje, nalezneme v Hradci Králové, kde je výroba přímým pokračováním firmy F.V.Červený.

AMATI vlastní i dceřinou společnost, která sídlí přímo v USA a zabývá se prodejem dechových hudebních nástrojů pro místní trh.

I přes nepříznivou ekonomickou situaci se společnosti podařilo zajistit odbytové krytí, a to hlavně díky moderní rukodělní výrobě, která je postavena na dlouholetých zkušenostech zaměstnanců a na vášni pro danou výrobu.

V současnosti AMATI pokračuje ve výrobě kvalitních hudebních dechových nástrojů s plným, jedinečným zvukem. Jedna věc však společnosti přidala na kvalitě, a to spolupráce přímo s hudebníky nebo také s Českou filharmonií i s členy orchestru. Tato spolupráce pomáhá zdokonalovat nástroje a všechny požadavky jsou převedeny do výrobních procesů.

Sortimentem dokáže AMATI uspokojit hudebníky napříč celým spektrem, primárně však cílí na hráče pokročilé a profesionály. Díky své rozmanité nabídce dává každému hudebníkovi možnost vybrat si nástroj v souladu s jeho osobností a stylem.

Společnost disponuje pro zajímavost i jednou raritou, v prostorách firmy nalezneme maxi tubu, která je zapsaná i v Guinnessově knize rekordů. Tato tuba byla vyrobena roku 1913 a to ku příležitosti světové výstavy v New Yorku a je opravdu hratelná. Jediným mínusem tohoto gigantu je jeho váha a výška, váží bezmála 53 kg a měří 2 metry.

2 Strategická východiska zkoumané společnosti

V této kapitole je popsán profil dané společnosti její vize a strategické cíle. Před pěti lety AMATI přešla pod britskou společnost, nadále si však uchovala svoje know-how a hodnoty.

2.1 Poslání společnosti

„Poslání je časově nevynešená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (J, Fotr, E. Vacík, I. Souček, M. Špaček, S. Hájek, 2012)

Obecně tedy platí, že poslání je odpověď na otázku „proč“ firma existuje, aby si každý zaměstnanec byl jistý, že to, co dělá je smysluplné a vede k naplnění tohoto poslání. (J, Fotr, E. Vacík, I. Souček, M. Špaček, S. Hájek, 2012)

Posláním společnosti je dodávat zákazníkům kvalitní hudební nástroje, které přináší nejen perfektní zvuk, ale hlavně radost z hudby. Společnost je silně proexportní a významně se zaměřujeme na mezinárodní rozvoj, ale nezapomíná na dobré vztahy s jejich tuzemskými zákazníky, pro které chce být kvalitním a silným partnerem. AMATI a její zaměstnanci jsou velmi hrdí, že tvoří nástroje se „značkou“ vyrobeno v České republice.

2.2 Vize společnosti

„Vize je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat“ (J. Fotr, E. Vacík, M. Špaček, I. Souček, 2017)

Můžeme říci, že vizi chápeme jako představu toho, jak bychom chtěli společnost vidět v budoucím časovém horizontu. Je to důležitý dokument, a to nejen pro začínající podniky, ale i pro ty, které dělají jakoukoliv strategickou změnu. Pomocí vize můžeme sestavit strategické cíle a určit, jak těchto cílů dosáhnout a hlavně, vize by měla motivovat všechny zainteresované strany ke splnění těchto cílů. (J, Fotr, E. Vacík, I. Souček, M. Špaček, S. Hájek, 2012)

Vizi společnosti na příštích pět let je dosáhnout takového postavení na trhu s hudebními nástroji jako např. Škoda auto na trhu s automobily. Tohoto chce dosáhnout pomocí expanze na nové trhy (Norsko, Švýcarsko aj.), dále pomocí další spolupráce s hudebníky a v neposlední řadě investicí do reklamy.

2.3 Strategické cíle společnosti

„Strategický cíl (strategic goal) je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli. (Jakubíková, 2013)

Strategických cílů by si neměla společnost zadávat mnoho především z toho důvodu, aby byla schopna je splnit. Tyto cíle by měli být na sobě nezávislé, měřitelné (jelikož co nedokážeme změřit, nejsme schopni řídit) a v neposlední řadě, jak již bylo řečeno výše, měly by mít úzkou návaznost na podnikem stanovenou vizi.

Mimo výše uvedeného by cíle měly splňovat pravidlo SMARTER, podle kterého by měl být definován každý cíl, tj:

„S“ jako Specific (specifický);

„M“ jako Measurable (měřitelný);

„A“ jako Achievable (dosažitelný);

„R“ jako Result oriented (realistický);

„T“ jako Time framed (časově vymezený);

„E“ jako Ethical (etický);

„R“ jako Resourced (zaměřený na zdroje). (J. Fotr, E. Vacík, I. Souček, M. Špaček, S. Hájek, 2012)

Společnost AMATI – Denak, s.r.o. si pro následujících pět let stanovila níže uvedené strategické cíle:

- zvýšit meziroční tržby o 13 %,
- nábor 15 nových zaměstnanců do roku 2023 na pozici dělník/mistr – jelikož se bude jednat pouze o náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, nezmění se nám celkový počet zaměstnanců, půjde pouze o tzv. generační obměnu,
- zvýšit podíl na mezinárodních trzích o 3 % do roku 2023,
- soustavné snižování zadluženosti.

Dílčí cíle společnosti

Dílčí plán na rok 2020:

- Zvýšení tržeb o cca 13%
- Nábor 5 nových zaměstnanců
- Zvýšení podílu na světových trzích o 1%
- Snížení zadlužení alespoň o 1%
- Zahájení spolupráce s Čínou

Dílčí plán na rok 2021:

- Zvýšení tržeb o cca 20%
- Nábor 2 nových zaměstnanců
- Zvýšení podílu na světových trzích o 1%
- Snížení zadlužení alespoň o 1%
- Vyjednávání výhodných podmínek spolupráce s Čínou

Dílčí plán na rok 2022:

- Zvýšení tržeb o cca 9%
- Nábor 3 nových zaměstnanců
- Snížení zadlužení alespoň o 1%
- Zajištění technologických a ekonomických podmínek výroby v Číně

Dílčí plán na rok 2023:

- Zvýšení tržeb o cca 7%
- Nábor 5 nových zaměstnanců
- Snížení zadlužení alespoň o 1%
- Zahájení výroby Studentských nástrojů – ověřovací série

O společnosti lze říci, že má stálé portfolio svých produktů i odběratelů. AMATI neprodává, ve většině případů své výrobky přímo konečným spotřebitelům, ale pouze „dealerům“ tedy zprostředkujícím odběratelům, kteří hudební dechové nástroje přeprodávají koncovým zákazníkům. AMATI, jak již bylo řečeno výše, se odlišuje od konkurence tím, že klade důraz na spolupráci přímo s hudebníky, kteří si tak tvoří své nástroje podle svých konkrétních představ a samozřejmě s vysokou kvalitou, která je výsledkem práce odborníků, kteří jsou mistry svého oboru.

Společnost si zvolila jako jeden ze strategických cílů zvýšit svoje tržby o 40 % do roku 2023. Tento cíl úzce souvisí s dalším cílem, a to se zvýšením podílu na světových trzích do roku 2023 o 3 %. Společnost by se chtěla hlavně zaměřit na znovu obnovení trhu v Kanadě a Mexiku a usiluje o nové trhy v Norsku, Švýcarsku a Jižní Koreji. Nejvyšším cílem společnosti do roku 2023 je expanze výroby do Číny. Jak již autorka uvedla ve strategických cílech výše, společnost má zájem o čínský trh z důvodu kompletního přesunu výroby tzv. studentských nástrojů do Číny. V Kraslicích a Hradci Králové se chce (společnost) zaměřit pouze na výrobu luxusních hudebních nástrojů, které následně bude distribuovat do celého světa.

Jedním z dalších cílů je v průběhu 5 let přibrat do společnosti 15 zaměstnanců na pozici mistr a dělník. Nebude se však jednat o nábor nad stávající počet pracovníků, ale pouze o tzv. generační obměnu. AMATI doufá, že dokáže získat 15 nových, kvalitních pracovníků, ale nebude to vůbec jednoduché, a to zejména z těchto důvodů:

- konkurence z blízkého Německa, nejenom co se týká výše mzdy, ale výše výhod (proplacení cesty do práce);
- momentální nezájem o tento obor u mladých lidí;
- stagnace učňovského školství;
- dosavadní špatná reputace společnosti – u veřejnosti známá spíše jako stagnující společnost, která se nikam neposouvá.

AMATI zde naráží na již dlouholetý problém, kdy nemohou nahradit své mistry novými pracovníky. Nemusíme zde nijak zdůrazňovat, že kvalitní lidé jsou pro toto odvětví zcela zásadní. Společnost sází zejména na spolupráci se školami, a to nejvíce s IŠTE Sokolov, od této spolupráce si slibuje, že si sama tzv. „vychová“ nové, kvalitní zaměstnance, které rovnou přijme na HPP. Z autorčina pohledu je to dobrý nápad, avšak to neřeší momentální situaci společnosti. Dle nasbíraných informací má AMATI dvě možnosti řešení, buď nabídnout pracovníkům lepší finanční podmínky než firmy v Německu (tato možnost připadá v úvahu pouze v krajních případech), nebo se snažit udržet stávající pracovníky na mistrovských pozicích ještě několik let a nabídnout jim určité benefity. Tuto variantu vidí AMATI jako reálnou, avšak nepopírá, že je to velká momentální slabina.

AMATI neplánuje v současné době, ani výhledově do roku 2023 žádné zásadní investice do hmotného majetku, a to z toho důvodu, že má všechno strojové a nástrojové vybavení potřebné pro výrobu a disponuje vlastním výrobním prostorem ve svém stávajícím objektu v Kraslicích.

3 Analýza prostředí

„Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.“ (H, Sedláčková, K. Buchta, 2006)

V této části diplomové práce se zaměříme na analýzu prostředí sledovaného podniku. Tato analýza nám pomáhá zjistit co sledovaný podnik ovlivňuje a ohrožuje. Analýza prostředí se skládá ze dvou zcela samostatných částí, a to z analýzy externí a interní. Nejdříve začneme analýzou vnějšího prostředí (externí analýzou), kterou podnik nedokáže ovlivnit, poté provedeme analýzu vnitřního prostředí.

3.1 Analýza externího prostředí společnosti

„Podnikatelská jednotka musí neustále monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku.“ (P. Kotler, K. L. Keller, 2013)

Externí analýza je nástroj pro tvorbu strategie podniku. Obsahuje analýzu makro a mikroprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na fungování podniku, a tudíž proto ho podnik nedokáže zcela ovlivnit.

Analýzu mikroprostředí může podnik z části ovlivnit různými marketingovými nástroji. Z externí analýzy vyplývají pro podnik příležitosti a hrozby.

3.1.1 Analýza makroprostředí

V této části diplomové práce se budeme podrobně zabývat makroprostředím, a to konkrétně pro společnost AMATI – Denak, s.r.o.

Pro rozbor makroprostředí využijeme, analýzu PESTLE. Tato analýza je modifikací analýzy PEST. Jedná se o skupiny faktorů vycházejí z anglických názvů, přesněji jejich počátečních písmen:

„P“ jako Political;

„E“ jako Economical;

„S“ jako Social;

„T“ jako Technological;

„L“ jako Legislative;

„E“ jako Ecological. (J. Veber & kol., 2009)

PESTLE analýza analyzuje budoucí vlivy výše uvedených faktorů a vychází z poznatků minulého vývoje. (P. Košťan, O, Šuler, 2002)

Politické okolí

Na malé i velké podniky má dopad politická situace a právní síly. Pro průmyslové firmy a podniky závislé na vládních smlouvách a dotacích, politická předpověď může být klíčová zejména pak pro část externího auditu. Dopadem můžou být i obchodní sankce vydávané proti společnostem při vývozu. (F. R. David, 1991).

Z výše uvedeného je patrné, že i autor knihy Strategic Management, Fred R. David poukazuje na důležitost tohoto okolí, jelikož z něj mohou plynout nemalé obchodní sankce.

Obecně můžeme říci, že politická stabilita je pro každý podnik velmi důležitá. Politika ovlivňuje, mimo jiné, kontrakty, které podnik uzavírá, a to zejména ty zahraniční. Společnost AMATI – Denak, s.r.o., již dlouho dodává své výrobky na zahraniční trhy, prozatím neměla zásadní problém s proniknutím ani s udržení se na těchto trzích, díky kvalitě svých výrobků. Momentálně si však vzala velké sousto, a to přesunutí výroby studentských nástrojů na trh čínský. Velké sousto z toho důvodu, že proniknout na čínský trh je obtížné, z důvodu odlišné politiky a kultury státu atd.

Dalším velkým tématem je Brexit (z anglického Britain a exit), a to z toho důvodu, že společnost má majoritního vlastníka, britskou společnost Geneva BrassWind Limited.

Přesun výroby Studentských hudebních nástrojů do Čínské lidové republiky (dále jen ČLR) je momentálně pro společnost velká neznámá. Po debatě s finančním ředitelem AMATI se autorka dozvěděla, že vyjednávání o přesunu této výroby je čistě na straně majoritního vlastníka a česká strana jako taková s tímto vyjednáváním nebude mít nic společného. Jako výhodu pro vyjednávání lze spatřovat v kladných vztazích mezi Británií a Čínou v oblasti exportu zboží, kdy se zvýšil vývoz z Británie do ČLR mezi roky 2016/2017 o téměř 5 miliard GBP, a také skutečnost, že se mezi zeměmi zvažují pobrexítové změny v podobě volného obchodu. Na druhou stranu je nutné si položit otázku, zda vyjednávání bez účasti AMATI, bude efektivní, když veškeré know-how je v rukách právě pracovníků AMATI, bez ohledu na to, že díky britské spolupráci

vznikly firmě AMATI nemalé problémy u tržeb a z toho plynoucího zisku. Tomuto problému se budeme věnovat v dalších kapitolách této diplomové práce.

Téma Brexit je velmi medializované a diskutované téma a v současné době nikdo nedokáže přímo říci, jak tato otázka ovlivní celkové vyjednávání nebo i vlastnictví společnosti AMATI, ale s jistotou lze říci, že existují i další faktory, které by mohly tuto spolupráci ohrozit, a to zejména ze strany ČLR.

V současné době se vývoj čínské ekonomiky zpomaluje, a to především hospodářský růst (i když pro Evropu je to stále růst řekněme „astronomický“), o cca 7 % ročně. Příčinou tohoto zpomalení je dle nejrůznějších dohadů tzv. obchodní válka s USA, kde na vzájemný obchod byla uvržena oboustranná cla. Nynější stav dle amerických médií je – příměří se nechystá, i když to takto současný prezident USA prezentuje. Jedná se spíše o snahu uklidnit situaci na daných trzích. „Obyvatelstvo ČLR však tento tlak vítá, mohl by totiž přesvědčit čínskou vládu k celkové změně ekonomické politiky státu a k tak vytoužené liberalizaci finančního sektoru.“ (ekonom Eswar Prasad, 2019)

Za zpomalením čínské ekonomiky nestojí pouze tato vnější příčina, ale i další, vnitřní, zejména neustálý růst firemních nákladů (zejména mezd), nebo regulace ze strany úřadů. Lidé, kteří na území ČLR již podnikají říkají, že problémy jsou ještě mnohem horší, než čekali, a stížnosti přicházejí dokonce i od čínských podnikatelů, jedná se zejména o přístup k úvěrům. Státní banky jsou předlužené, vláda podporuje spíše státní podniky a omezuje úvěry pro soukromé podniky. A přesně tyto informace by měla vzít AMATI jako jednu z hrozeb přesunu výroby právě do tohoto státu. Vyšší růst mezd a evidentní nechuť podporovat místní či zahraniční podnikatele.

Domácí problémy čínské ekonomiky mají původ v rychlém nárůstu zadlužení v posledních 10 letech. V posledních deseti letech však čínský růst výrazně zpomaluje. Vzhledem k dlouhodobé povaze faktorů způsobujících tento pokles, a to včetně slabší globální poptávky po čínském exportu, extrémně vysokého poměru přidané hodnoty ve výrobě k HDP a klesajícího počtu obyvatel v produktivním věku – bude tento trend pravděpodobně pokračovat. Chce-li tedy Čína do roku 2049 dosáhnout statusu rozvinuté ekonomiky, bude muset zavést ve svém růstovém modelu významné změny. Čínské vedení si to uvědomuje a již připouští, že časy dvouciferného růstu HDP jsou pravděpodobně u konce, a pracují na omezení růstu úvěrů a obecněji na

snížení dluhu a finančních rizik, aby trend zpomalujícího růstu zvládly. Navíc se snaží podnítit nový růst v technologicky vyspělých sektorech. Za tímto účelem urychlily otevírání kapitálového a finančního trhu. Čína je druhou největší ekonomikou na světě, která má více než 15% podíl na světovém HDP a její zpomalování se odrazilo i na německých číslech, neboť německá ekonomika je silně závislá na propadu čínských dovozů.

Čínský prezident se nechal slyšet, že je třeba se více zaměřit na investice do infrastruktury a na domácí poptávky a že zadlužení je zdroj znepokojení pro vládu. Západní ekonomové však predikují, že dojde k dalšímu zpomalení ekonomiky, k prohloubení zadlužení, a to především ve finančním sektoru. Východiskem by mohlo být otevření hospodářství pro případné ekonomické reformy a inovace. To ovšem není momentální prioritou ČLR. Tuto informaci potvrdila i přední ekonomka specializující se na ČLR – Iris Pangová, 2019. Dle výše uvedeného je zřejmé, že ani v nejbližší době se ČLR nechystá změnit pohled na danou problematiku a žádné benevolence se podnikatelé v nejbližší době také nedočkají.

Je tedy k zamyšlení, zda po zjištění výše uvedeného, se společnosti AMATI vůbec vyplatí vyjednávat o přesunu výroby právě do tohoto státu. Je to určitý risk od majoritního vlastníka tlačit na tuto spolupráci, když vezmeme v potaz, že se jedná o rozvojovou ekonomiku, která má specifické zvyky a vyjednávání. Možným řešením by bylo otevření vlastní pobočky v Číně nebo spolupráce s čínskou firmou.

Příkladem rizikovosti spolupráce nám může být tradiční Česká společnost Koh-i-noor Hardtmuth a.s., která byla založena v roce 1894 a je největším výrobcem svého druhu ve střední a východní Evropě. Tato společnost by mohla být svojí strukturou vzorem pro AMATI. Její výroba byla rozdělena na luxusní psací potřeby, které byly vyráběny v České republice, Bulharsku, Rusku a na levné produkty u kterých výroba byla přesunuta do ČLR. Tyto výrobky byly určeny pro asijský trh a světové hypermarkety. Přesun výroby do ČLR byl uskutečněn v roce 2004 a po 11 letech v roce 2015 došlo k rozhodnutí, že se kompletní výroba přesune zpět na evropskou půdu. Hlavním důvodem byla politická situace mezi USA a Ruskou federací, kdy byly uvaleny sankce za anexi Krymu a tím se musela výrazně snížit výroba levných psacích potřeb, tudíž nastala nadbytečnost zaměstnanců. Dalším výrazným důvodem

byly stoupající mzdové požadavky v ČLR. Společnost Koh-i-noor se proto rozhodla ponechat si výrobu pouze v Evropě.

Dalším důvodem (mimo růstu mezd), proč známé značky jako je Baťa či Adidas částečně opouští od myšlenky spolupráce s ČLR, je zpoždění zakázek do Evropy i v řádech měsíců.

Pro uzavření této kapitoly můžeme říci, že i přes všechna zde uvedená negativa trvá vedení společnosti (majoritní vlastník) na tom, že se alespoň pokusí o přesunutí výroby jednat a toto vyjednávání zařadilo jako jeden ze svých strategických cílů do roku 2023.

Ekonomické okolí

„Kupní síla, kterou určitá ekonomika disponuje, závisí na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů. Jak nám barvitě ukázala nedávná ekonomická krize, trendy ovlivňující kupní sílu mohou mít na podnikání velice silný dopad, a to zejména v případě společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na cenově citlivé zákazníky s vysokým příjmem.“ (P. Kotler, K. L. Keller, 2013)

Do ekonomického okolí zahrnujeme – hrubý domácí produkt (HDP), úrokovou míru, inflaci a směnné kurzy. Tyto veličiny mají obrovský vlivy na fungování jakékoliv společnosti, a naopak společnosti nemají žádnou možnost, jak tyto veličiny ovlivnit.

HDP je základní makroekonomickou veličinou a představuje vše, co se vyprodukovalo za jeden časový okamžik na území jednoho daného státu. Ve chvíli, kdy HDP roste, zvyšuje se i poptávka po produktech dané společnosti a ta se snadněji vyrovnává s tlakem konkurence a může i rozšiřovat své působení na daných trzích. Pokud HDP klesá, je trend zcela opačný.

Tabulka 1: Hrubý domácí produkt v mld. USD vybraných zemí

HDP (mld. USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ČR	188	196	219	249	251	283	294	323	332
Velká Británie	2 929	2 694	2 666	2 861	2 829	2 819	2 862	2 891	2 891
Norsko	386	369	398	434	403	447	442	475	464
Švýcarsko	680	671	680	705	703	715	721	735	740
Kanada	1 556	1 558	1 650	1 716	1 736	1 812	1 865	1 927	1 973
Německo	3 356	3 467	3 683	3 964	3 861	4 241	4 217	4 531	4 512

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jelikož je společnost velice proexportní týká se jí vývoj HDP jak tuzemský, tak mezinárodní. Mezinárodní HDP ukazuje tabulka 1 a to země, kam AMATI vyvází, jako je Velká Británie nebo Kanada, Norsko a Švýcarsko, o jejichž trhy usiluje. Pro srovnání je v tabulce uvedeno i HDP Německa. Červeně označené jsou predikce do roku 2023, vzhledem k současné korona krizi v roce 2020 a 2021 budou čísla nižší.

Tabulka 2: Ekonomické údaje a fiskální výhled České republiky

HDP (mld. USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ČR	188	196	219	249	251	283	294	323	332
Velká Británie	2 929	2 694	2 666	2 861	2 829	2 819	2 862	2 891	2 891
Norsko	386	369	398	434	403	447	442	475	464
Švýcarsko	680	671	680	705	703	715	721	735	740
Kanada	1 556	1 558	1 650	1 716	1 736	1 812	1 865	1 927	1 973
Německo	3 356	3 467	3 683	3 964	3 861	4 241	4 217	4 531	4 512

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, upraveno 2020

Hrubý domácí produkt je základním makroekonomickým ukazatelem a jeho vývoj odráží ziskovost firem na domácím trhu. Tabulka 2 ukazuje, že zatímco HDP v roce 2018 a 2019 rostlo až do výše 6,3 %, v roce 2020 klesl HDP na -1,7 díky celosvětové krizi. Tato krize, která vypukla v roce 2020 zapříčinila útlum ekonomiky, uzavření obchodů a služeb a celkový propad ekonomiky. V roce 2021 se očekává růst, proto MF ČR předpokládá růst na 4,9 %, v roce 2022 až na 5,5 %.

Co se týká inflace, která znamená zdražování zboží, v roce 2020 byla ve výši 3,2 %, v roce 2021 se očekává pokles na 2,5 a v roce 2022 na 2,3 %. Měnový kurz CZK vůči EUR byl v roce 2018 ve výši 25,6 Kč za 1 EUR, v roce 2019 to bylo 25,7 Kč, v roce 2020 to bylo 26,4 Kč. V roce 2021 očekává MF ČR pokles na 25,9 Kč a v roce 2022 na 25,5 Kč. To britská libra naopak posiluje, a zatímco v roce 2018 byl průměrný kurz 28,76 Kč za 1 GBP, v roce 2019 už to bylo 29,86 Kč a v roce 2020 29,19 Kč. Pro rok 2021 se očekává kurz 29,9 Kč za 1 GBP a v roce 2022 29,8 Kč. Dlouhodobé úrokové sazby byly v roce 2018 na hodnotě 2,0 % p.a., v roce 2019 poklesly na 1,5 %, v roce 2020 poklesly na hodnotu 1,1 %. V roce 2021 se očekává mírný růst na 1,5 % a v roce 2022 na 1,8 %.

Úroková míra je důležitou veličinou pro společnosti, které jsou financovány především z cizích zdrojů. Společnost AMATI je momentálně závislá na úvěru od banky, přesněji na prodloužení spolupráce. Společnost se nachází v komplikované finanční situaci, a to z důvodu nahromadění zásob a neprodloužení spolupráce by pro podnik mělo fatální následky. Do této situace se společnost dostala mimo jiné vlivem privatizace a bohužel i díky již zmíněnému nahromadění zásob. Tuto problematiku rozvedeme v dalších kapitolách této diplomové práce.

Měnové kurzy jsou pro společnost na denním pořádku, a to z toho důvodu, že AMATI působí z velké části na mezinárodních trzích. Zejména expedují do SRN, VB, USA a Číny.

Největším postižením za poslední dobu byl úpadek kurzu libry, což mělo na svědomí nemalé komplikace, jelikož kurz klesá, ale AMATI cenu svých výrobků zvýšit nemůže. Je to začarovaný kruh a co se kurzů týče neřeší v tomto směru AMATI problém pouze kurz GBP/CZK, ale i USD/CZK či EUR/CZK. K poklesu GBP/CZK došlo přirozeně z důvodu Brexitu.

Pro představu přikládáme pro srovnání kurzu CZK/GBP před a po Brexitu – Referendu o členství Spojeného království v Evropské unii, které ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (dále jen „Británie“) proběhlo dne 23. června roku 2016.

Tabulka 3: Vývoj kurzu GBP/CZK

Datum	23.06.2015	23.06.2016	23.06.2017	23.06.2018	23.06.2019	23.06.2020
Kurz £	38,228	35,335	29,945	29,414	28,444	29,595

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Posledním významným ukazatelem, kterým se budeme v rámci této diplomové práce zabývat, je **inlace**. Touto makroekonomickou veličinou se v České republice zabývá ČNB, která připravuje prognózy vývoje a stanovuje cíle. I tento ukazatel nemůže společnost opomenout, jelikož působí, mimo jiné, na koupěschopnost odběratelů a koncových zákazníků. Inlace má samozřejmě vliv i na společnost AMATI, protože zvyšující se inflace se podepisuje na nedostatku kvalifikovaných pracovníků, růstu mezd a růstu dalších cen, které souvisejí s výrobou, jako je např. cena energie, materiálů, služeb.

Sociální okolí

„Vlivy sociálního a kulturního prostředí výrazně formují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Řada těchto vlivů se prolíná s vlivy demografickými a pomáhají formulovat různé segmenty.“ (R. Kozel, L. Mynářová, H. Svobodová, 2011)

V první řadě by se zde chtěla autorka věnovat dostupnosti pracovní síly pro společnost AMATI. Jak již bylo uvedeno výše, společnost má momentálně nemalé problémy s tím sehnat kvalifikovanou a kvalitní pracovní sílu. V současné době nemá AMATI konkrétní plán, jak danou situaci řešit, výhledově se již tímto problémem bude muset zabývat.

Tomuto stavu nahrává i fakt, že míra nezaměstnanosti je v současné době na nejnižší úrovni za posledních pár let. Tedy budoucí zaměstnanec si může vybírat, kde nastoupí a může si klást i platové podmínky. A toto nedokáže AMATI moc dobře ovlivnit, není schopná nabídnout lepší podmínky než konkurence z Německa.

V druhé řadě by se chtěla autorka v této diplomové práci věnovat demografické a související etnické stránce věci. Z hlediska hudebních nástrojů můžeme tuto problematiku zobrazit velmi snadno. Každý stát má svou historii, víru, kulturu, tradice, a právě to jsou důvody ze kterých se odráží i výběr hudebních nástrojů. Ve Skotsku jsou to dudy, v New Orleanse zase saxofony, ve střední Evropě lesní rohy.

Těchto různých preferencí si je společnost AMATI vědoma a podle toho také zaciluje na konkrétní požadavky svých zákazníků.

Technologické okolí

Technologické okolí je to, které se ze všech zde uvedených mění nejrychleji, a to především díky zkracování cyklu tržní životnosti výrobku na trhu a nové technologie, které stále více formují životy lidí a ovlivňují způsob přeměny zdrojů na výrobky. Patří sem také drobné každodenní inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti pro výrobu/služby. Zavedení nových technologií umožňuje podniku zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a zvyšovat konkurenceschopnost výrobku či firmy. Společnost AMATI disponuje technologickým vybavením, ale to je odsunuto na druhou kolej. CNC stroje jsou používány pouze na měniče, šrouby a podobné části. Z 80 % převládá ve společnosti lidský faktor – ruční výroba, tradiční pro Kraslice i pro společnost, která sahá až do 17 stol. a kdy můžeme použít trefné přirovnání „zlaté české ručičky“. Nutno také zmínit, že společnost je jediná v Evropě, která může o sobě s hrdostí prohlásit, že své hudební nástroje vyrábí z 80 % ručně. Je to jednoduše to, co AMATI dělá AMATI.

Technologická výroba hudebních nástrojů je především ve výrobě základních částí nástrojů, vyřezávání jednotlivých druhů.

Tato skutečnost souvisí s přesunutím části výroby do ČLR. Právě kvůli převládajícímu lidskému faktoru, chce společnost přesunout výrobu studentských nástrojů. AMATI se chce naplno věnovat pouze precizní výrobě koncertních hudebních nástrojů.

Fred R, David ve své knize píše, že každá společnost dnes čelí obrovskému technologickému pokroku, ať už v počítačovém inženýrství, v bezpilotních továrnách, ale i např. ve zdravotnictví, kde jsou neustále vyvíjeny nové léky. Dále tvrdí, že ve výrobních podnicích je lidská práce nahrazována roboty a automatizovanými stroji. (F. R. David, 1991)

Toto je mainstreamový pohled na danou problematiku. Na příkladu společnosti AMATI můžeme jasně vidět, že to jde i bez technologického pokroku a automatizace, pokud máme kvalitní lidské zdroje a dlouholetou tradici. Je samozřejmé, že společnost nemůže vědět, zda to bude do budoucna dostačující.

Legislativní okolí

„Legislativní faktory rovněž významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb okolí podnik. Řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potencionální strategické možnosti. Antitrustové zákony mohou např. zabránit podnikům v pokusu dosáhnout dominantního postavení na trh“. (M. Dedouchová, 2001)

Každá společnost je povinna dodržovat zákony České republiky. Mezi nejdůležitější můžeme zařadit obchodní zákoník, daňové zákony, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o ochraně životního prostředí atd. Po vstupu České republiky do EU byly společnosti povinny přizpůsobit zákony legislativě EU. AMATI je společností, která striktně dodržuje všechnu výše uvedenou i neuvedenou legislativu.

Čína je velmi specifický a komplikovaný trh, i když se světem nešíří pandemie. Je potřeba si ujasnit, že je to opravdu trh, na který se chcete pokusit vstoupit. Je důležité si udělat alespoň základní přehled o trhu, konkurenčním prostředí, cenové hladině, legislativních bariérách, celní a daňové zátěži atd. a vyhodnotit potenciální konkurenceschopnost svého produktu. Je možné využít i momentálně bezplatných služeb zahraničních kanceláří CzechTrade, které jsou v Číně celkem tři (Peking, Šanghaj a Chengdu) a jsou schopné s takovýmto průzkumem trhu pomoci. (businessinfo.cz)

V dalším kroku je vhodné si ujasnit způsob vstupu na trh. Zda zvolit vlastní přítomnost (finančně a časově poměrně náročné) či zvolit vstup v zastoupení pomocí distributora/agenta. Další variantou je vstup prostřednictvím e-commerce, který je obzvláště nyní na vzestupu a tento segment trhu zdaleka není plně saturovaný. S vyhledáním potenciálních obchodních partnerů opět mohou pomoci zahraniční kanceláře CzechTrade (ZK CT). Vyhledané a oslovené kontakty předá české společnosti, nicméně jsou schopny i začít komunikaci a ověřit prvotní zájem o výrobek/službu. Tento krok doporučují, neboť je velmi nepravděpodobné, že by čínská firma reagovala na anglicky psaný email neznámé české společnosti. Všechny ZK CT jsou schopny telefonicky v čínštině oslovit dané firmy a navázat tak prvotní komunikaci. (businessinfo.cz)

Dalším doporučeným krokem je pak návštěva či účast na vybraných veletrzích a výstavách v Číně, kde je možnost setkat se již osobně s příslušnými potenciálními čínskými obchodními partnery, a zároveň tím získat i tolik potřebnou zpětnou vazbu na nabízený produkt či službu od čínských návštěvníků. Veletrhy jsou sice v tomto roce silně poznamenány koronavirem, nicméně se obecně očekává, že se budou výstavy opět konat koncem roku či v roce 2022. (businessinfo.cz)

Ekologické okolí

„S problematikou ekologie je díky současným komunikačním technologiím obeznámena i široká veřejnost. Ekologické požadavky vytvářejí pro firmy řadu bariér, na druhé straně ekologicky se chovající firma má v očích spotřebitelů lepší image.“ (R. Kozel, L. Mynářová, H. Svobodová, 2011)

Dá se říci, že v minulosti byl na společnosti vyvíjen určitý tlak, aby vyráběly ekologicky, v souladu s ochranou životního prostředí. V dnešní době už se to stalo takzvaně trendem. Ten, kdo se k ekologii staví zády, jako kdyby nebyl. Nejen, že legislativa stále zpřísňuje dané zákony, ale už ani koncovému spotřebiteli není tato otázka úplně lhostejná.

Společnost AMATI samozřejmě s tímto trendem ochrany životního prostředí tzv. „drží krok“. Přístup společnosti k této problematice je dobře popsán v její mottu:

„Těšíme se na novou budoucnost. Jsme sami tvůrci naší budoucnosti a jsme otevřeni novým přístupům ve všech oblastech rozvoje. Jsme si vědomi naší odpovědnosti vůči budoucím generacím, a proto jednáme v souladu s životním prostředím.“

AMATI striktně dodržuje veškerou příslušnou legislativu, která s danou problematikou přímo souvisí včetně vnitřních směrnic.

Společnost se také musí řídit novým Zákonem č. 541/2020 Sb. Zákon o odpadech, který stanovuje nakládání s nebezpečnými odpady. Hodnocení nebezpečných vlastností odpadů probíhá prostřednictvím elektronického systému pro administraci hodnocení nebezpečných vlastností odpadů (HNVO). Elektronizace agendy hodnocení nebezpečných vlastností odpadů vychází z požadavků § 9 odst. 1 zákona o odpadech. Systém je určen pro původce odpadů a oprávněné osoby, které jeho prostřednictvím podávají žádost o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů. Systém slouží rovněž pověřeným osobám při provádění hodnocení.

Pro práci jako takovou je pro společnost velmi důležitý zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Tento zákon stanovuje, jak nakládat bezpečně s chemikáliemi, se kterými přijdou zaměstnanci do každodenního kontaktu. Každý zaměstnanec musí být proškolený v této problematice, aby se předešlo úrazům, či znečištění životního prostředí.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti dochází ke každodennímu využívání chemických látek a postřiků, disponuje AMATI i vlastní čistírnou odpadních vod.

3.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí bezprostředně obklopující daný podnik. Toto okolí se skládá z vzájemně konkurujících podniků a jejich výrobků, které si mohou navzájem substituovat. Dále do toho prostředí řadíme dodavatele, zákazníky podniku atd. Analýzu by měli provádět manažeři a vyhodnocovat tak příležitosti, potažmo hrozby, které mohou zkoumaný podnik ovlivnit. (M. Dedouchová, 2001)

„E. Porter z HARWARD SCHOOL of BUSINESS ADMINISTRATION vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerů, tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu:

- *rizika vstupu potenciálních konkurentů;*
- *rivalita mezi stávajícími podniky;*
- *smluvní síly kupujících;*
- *smluvní síly dodavatelů;*
- *hrozby substitučních výrobků“.* (E. Porter, 1980)

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

AMATI si je vědoma své konkurenční výhody, kterou je především její historie značky, používaná ruční výroba a spojení se společností Geneva BrassWind. Jelikož je jediná v Evropě, která používá pro výrobu z velké části ruční výrobu, je ve světě respektována a uznávána. Výše uvedeným nechce autorka naznačit, že by společnost měla usnout na vavřínech, jen že má dobré a stabilní postavení na trhu s hudebními nástroji. Převálcování konkurence se také společnost snaží vyhnout tím, že se bude pokoušet přesunout výrobu studentských nástrojů do Číny a bude se moct zaměřit pouze a zcela na výrobu orchestrových hudebních nástrojů.

Nejen konkurenční výhoda pomáhá AMATI proti potencionálním firmám vstupujícím na trh. Je to převážně nákladovost, hlavně v otázce vybavení a pořízení strojů. Pokud potenciální konkurent nebude disponovat odborníky v oboru, bude muset výrobu provozovat z velké části strojově. Přesně z výše uvedeného není tento segment pro novou konkurenci příliš atraktivní.

Navíc bariéry vstupu na tento trh jsou velké, a kromě toho má AMATI konkurenční výhodu v podobě dlouholeté tradice a již tolikrát zmiňované převládající ruční výrobě.

Rivalita mezi stávajícími podniky

V rámci ČR nemá AMATI přímého konkurenta, jelikož nikdo nevyrobí hudební nástroje v takovém objemu. V tuzemsku existuje pár menších společností, které mají okolo 20 zaměstnanců, avšak v současné době pro společnost žádné riziko nepředstavují.

Zahraniční konkurence zejména z blízkého Německa, představuje pro AMATI větší hrozbu. Důvodem není, kvalita zahraničních výrobků, ale finanční nabídka pro potencionálně nové zaměstnance. AMATI není schopná zaplatit tolik a dát takové výhody jako společnosti z Německa. Tímto způsobem přichází o kvalitní pracovníky, a to se promítá, podle společnosti AMATI, do oblasti tržeb.

Solomon (2006) říká, že prvním krokem podniku je zjistit, co dělá podnik sám dobře a co dělá dobře konkurence. Výrazná kompetence je schopnost firmy, která je lepší než konkurence. Druhým krokem při vývoji konkurenční výhody je přeměna výrazné kompetence na rozdílnou výhodu – důležitou pro zákazníky. Diferenciální výhody odlišují produkty od produktů konkurence tím, že poskytují něco jedinečného, co zákazníci chtějí.

Smluvní síla kupujících

Na úvod tohoto krátkého úseku je nutno říci, že zákazníkem je zde myšlen pouze dealer (distributor) tedy ten, kdo přeprodává finální výrobky koncovým zákazníkům.

Portfolio zákazníků společnosti AMATI je velmi rozmanité, a to z toho důvodu, že je velmi proexportní. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří z USA Musician Friends, z Německa to jsou Artis Music a v neposlední řadě z ČLR YaSong Hebei. Nejvíce žádaným sortimentem jsou dechové nástroje, a to přesněji saxofony. Proto společnost

chce do budoucna posílit jejich výrobu. Mezi další zahraniční zákazníky společnosti náleží například:

- Mauricio Music (Brasil);
- Japan Double Red;
- Music Egele (Paris);
- Howarth of London;
- Geneva BrassWind Limited (VB).

I když je společnost zaměřená především na export, tak i v ČR má významné klienty.

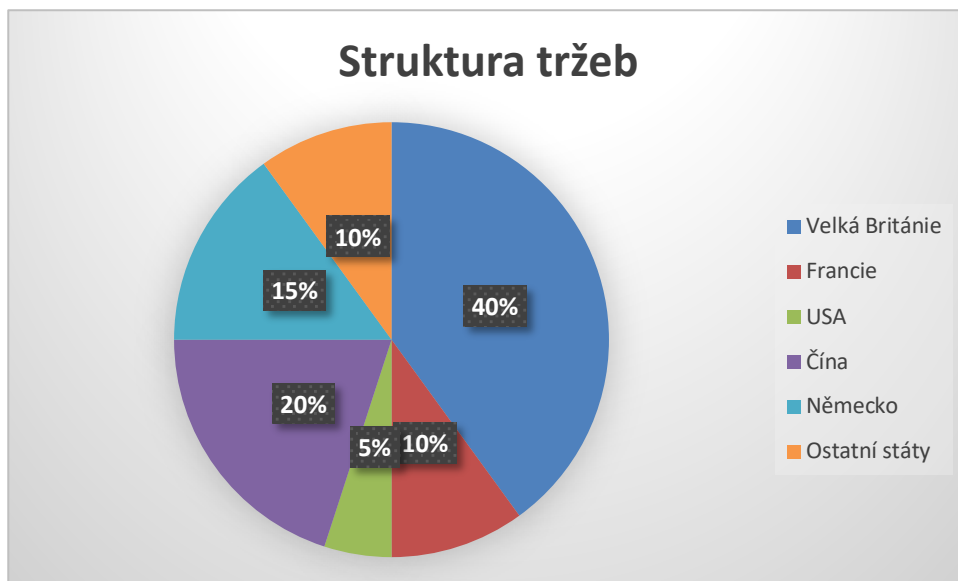
Mezi ně patří například:

- FORMIA, s.r.o.;
- Röchling Precision Compon;
- ELEKTRODRUŽSTVO VEDKA;
- FRANTIŠEK STŮJ;
- ELEKTROSVIT K. VARY s.r.o.;
- Vladimír VÁCHA;
- ATESO a.s.

Zákazníkem je např. i Police ČR nebo kapela CHINASKI.

S tímto tématem úzce souvisí tržby. AMATI plánuje navyšovat tržby tím, že bude rozšiřovat výrobu na další zahraniční trhy, a to především do Norska, Švýcarska, Koreji a Mexika. Dále, bude probíhat snaha o posílení reklamy, aby se značka AMATI dostala do povědomí ve stávajících státech, které jsou hodnocené jako perspektivní. Mezi tyto státy řadíme např. Velkou Británii, Čínu nebo USA. Společnost AMATI vyváží 90 % své produkce, zbytek jde na český trh, kde si mohou zákazníci koupit nástroj buď v jedné z prodejen nebo přímo ve společnosti.

Graf 1: Struktura tržeb



Zdroj: AMATI – Denak, s.r.o., upraveno 2020

Jak ukazuje graf 1, největší podíl zahraničních tržeb tvoří vývoz do Velké Británie, a to 40 %, následuje Čína s 20 %, Německo s 15 %. Francie s 10 %, USA s 5 %, 10 % zaujímají ostatní státy.

Smluvní síla dodavatelů

AMATI je na trhu již mnoho let, tudíž má veškeré své dodavatele prověřené a může se na ně stoprocentně spolehnout. Mezi nejvýznamnější z hlediska dodávek materiálu patří například Metalimex (CZ) nebo Wieland (DE) – dodavatel plechů, dále na pouzdra jsou to například Jacob Winter (DE) nebo Marco Magi (IT). Další příklady zahraničních a českých dodavatelů viz níže.

Čeští dodavatelé:

- JOLLY OIL, spol s r.o.;
- STYL Plzeň;
- STYL V. D. I.;
- UNIKOV spol. s r.o.;
- DETOA Albrechtice s.r.o.;
- DUP VD;
- ČTYŘI M spol. s r.o.;
- LEPIČ VELKOPEKÁRNA;

- ČETRANS a.s. DIVIZE CHEB;
- OSPAP a.s.

Zahraniční dodavatelé:

- TURČIANSKÉ PAPIERNE (SK);
- MARCELLA PAWELKA (DE);
- QCS QUICK CARGO SERVICE (DE);
- WALCOWNIA METALI (PL);
- STEUERBERATERIN SONJA (DE);
- HERMES Schleifmittel GmbH (DE);
- Gotogate Scanworld (SE);
- ROHM AND HAAS DEUTSCHLAND GmbH (DE);
- AEROSPACE LUBRICANTS (USA);
- Walter Trowal GmbH & LUGER GmbH (DE);
- Emil Müller GmbH (DE).

I přesto, že AMATI disponuje mnoha dodavateli, pro ulehčení výroby uvažuje o možnosti spolupráce s dodavateli polotovarů. Je to hlavně z důvodu ulehčení a urychlení vlastní výroby ucelených částí hudebních nástrojů.

Hrozba substitučních výrobků

V tomto ohledu má výroba hudebních nástrojů nedocenitelnou výhodu, neexistují výrobky substitučního charakteru. Samozřejmě můžeme diskutovat o tom, že si nástroje mohou konkurovat mezi sebou, ale jako celek substitut nemají.

3.1.3 Analýza interního prostředí společnosti

„Jednou věcí je najít atraktivní příležitosti, jinou věcí je ale být schopen je využít. Každá společnost proto musí zhodnotit své interní silné a slabé stránky.“ (P. Kotler, K. L. Keller, 2013)

Interní analýza je také nástroj pro tvorbu strategie podniku. Mělo by se jednat o kritický obraz těch aspektů, které mají vliv na danou společnost.

K interní analýze bude přistupováno dle Keřkovského a Vykypěla. Tito autoři ji rozdělují do níže uvedených skupin (faktorů).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Některé společnosti by mohly nabýt dojmu, že není potřeba dávat finanční prostředky na výzkum a vývoj. Tento přístup je ovšem milný a destruktivní. Právě vědecko-technický rozvoj je jedna z forem, jak si vytvořit konkurenční výhodu a to tím, že společnosti budou zdokonalovat své stávající výrobky nebo vytvoří výrobek zcela nový. Nová, lepší technologie nám navíc napomáhá šetřit náklady s výrobou spojené. Dle Keřkovského a Vykypěla (2002) je doporučeno se při analýze těchto faktorů zaměřit např. na tyto kritéria:

- schopnost a způsobilost výzkumu uvnitř podniku;
- úroveň a zkušenosti vědecko-technických pracovníků;
- schopnosti pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje výrobků;
- schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky konkrétních zákazníků apod..

Společnost klade velký důraz na výzkum a vývoj. Týká se zejména nových modelů nástrojů a kufrů. V tomto roce došlo k vývoji dvou forem na žesťové nástroje, a to na Baryton a Tubu. Každá ze zde uvedených verzí stála společnost okolo 200 tis. Kč. Jelikož se jedná o žesťové hudební nástroje je jejich vývoj velice nákladný, na každý typ nástroje se musí vymýšlet a vyrábět jiný druh formy. Oproti tomu dřevěné hudební nástroje, jako je například Fagot, nejsou na výzkum a vývoj, tak nákladné, jelikož jejich výroba probíhá celkově ručně. V tomto ohledu pomohlo AMATI spojení se společností Geneva BrassWind.

Společnost spolupracuje ve fázi výzkumu a vývoje se známými umělci, hudebníky a výrobci, kteří přesně vyjadřují svůj názor na modernizaci a vývoj daného druhu hudebního nástroje či jeho příslušenství. AMATI zvažuje prohloubit tento typ spolupráce z jednoduchého důvodu, osvědčil se.

Marketingové a distribuční faktory

Podle výše zmíněných autorů může být důležitost marketingových faktorů pro každý podnik rozdílná. Na jedné straně stojí podniky, které vyrábí pro malé množství zákazníků se specifickými potřebami a stabilní poptávkou, v tomto případě daná společnost nemusí mít tyto faktory zvláště rozvinuté. Na druhé straně jsou podniky, které vyrábí zejména spotřební zboží a trhy na kterých působí jsou velmi

konkurenční. U těchto druhů podniků je dobré, aby marketingové faktory byly silné a rozvinuté. V této oblasti je doporučeno analyzovat zejména tyto kritéria:

- kvalitu výrobků a služeb;
- účinnost reklamy;
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách;
- patentová ochrana atd.. (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Vykypěl, 2002)

Kvalita výrobků společnosti je celosvětově známá. Je to zejména kvůli ruční výrobě a odborníkům, kteří v AMATI pracují již dlouhá léta.

V dnešní době sociálních médií potřebuje mít reklamu každá firma. Ani AMATI není výjimka. Mimo reklamy v sociálních médiích se účastní každoročně světových hudebních veletrhů a pořádá výstavy. Překvapivé je, že všechny tyto marketingové kroky společnost podniká pouze v zahraničí. Autorka se domnívá, že by bylo vhodné se více dostat do povědomí tuzemským zákazníkům (např. formou televizních nebo rozhlasových reklam), avšak dle vyjádření společnosti se žádná reklama zaměřená na českého spotřebitele nechystá. Obecně zde ale platí, že nejlepší reklamou pro společnost jsou hudebníci, kteří její nástroje využívají a jsou s nimi spokojeni.

Faktory výroby a řízení výroby

V této části bychom měli definovat proces výroby v daném podniku. Tento proces probíhá přes výrobní systém – obecně se jedná o transformaci výrobních faktorů na konečný výrobek či službu. Je velmi důležité si ujasnit, co přesně do výrobního procesu patří, co je finálním výrobkem a kdo je odběratel. Autoři doporučují v rámci těchto faktorů zkoumat následující kritéria:

- dostatečnost výrobních kapacit;
- pružnost výroby z hlediska požadavků koncových zákazníků;
- spolehlivost a stabilita výrobního systému;
- bezpečnost, hygiena a ochrana zdraví při práci atd.. (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Vykypěl, 2002)

Jak již bylo předesláno výše, společnost vyrábí své hudební dechové nástroje z 80 % ručně a pouze z 20 % strojově.

Od návrhu k samotné realizaci jednoho kusu výrobku je dlouhá cesta, ovšem společnost má výrobní systémy za dobu své existence již dobře zmapované. Nelze říci, že by pracovníci měli možnost vyrábět na nejnovějších typech strojů, ale i přesto dokáží vyrábět nástroje prvotřídní kvality a za dostupnou cenu. Nevýhodou preferované ruční výroby je menší produktivita práce a občasná nepřesnost při výrobě polotovarů. Ale i přes tyto nevýhody se společnost nehodlá vzdát své tradice a chce si i nadále udržet svou prestiž vyrábět hudební nástroje spíše ručně nežli strojově.

Zmíníme-li výrobu hudebních nástrojů, nesmíme zapomenout na materiál. U žesťových hudebních nástrojů jde především o mosaz. V případě dřevěných hudebních nástrojů, které jsou prestižnější, se používá dřevo dovážené většinou ze zahraničí. Používá se zejména vysokohorský javor, který bohužel v Čechách neroste.

Z výše uvedeného vyplývá, že náklady na výrobu dřevěných hudebních nástrojů jsou vyšší než na výrobu žesťových.

Z hlediska výrobních kapacit, společnost disponuje dostatečnými prostory pro veškerou výrobu a ani v blízké budoucnosti neplánuje investice do hmotného či nehmotného majetku.

Samozřejmostí je, že AMATI dbá na bezpečnost práce. Řídí se příslušnými zákony, mezi které patří například zákon číslo č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, dále pravidelně školí své zaměstnance a dodržuje veškerá hygienická opatření.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tuto problematiku zcela vystihl a vyjádřil Tomáš Baťa: „*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.*“ (BAŤA T., 1990)

Do těchto faktorů tedy patří ty, které mohou závažně ovlivnit konkurenční výhodu společnosti. Do této analýzy dle Keřkovského a Vykypěla (2002) řadíme např.:

- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků;
- image podniku;
- věková struktura a kvalifikace zaměstnanců;
- produktivita práce, srovnána s konkurenty odvětví apod.

Image společnosti tvoří zejména dlouholetá tradice – ruční výroba a ochranná známka AMATI Kraslice, která se za ta léta působení vryla do podvědomí zákazníků po celém světě.

AMATI zaměstnává mnoho odborníků, kteří tvoří páteř tohoto systému. V současnosti se řeší zásadní problém, kdy zkušení odborníci stárnou a jen velmi těžce se za ně hledá náhrada. Hlavním důvodem je stagnace učňovských oborů, dnešní mladí lidé nemají zájem o tyto profese se zaměřením na rukodělnou práci. Momentálním trendem je studovat vysokou školu a posléze se živit hlavou, ne rukama. Tento problém se již společnost snaží řešit, a to spoluprací se středními školami a s odbornými učiteli.

Z uvedeného vyplývá, že v AMATI nedochází k fluktuaci zaměstnanců, pro ty, kteří už ve společnosti pracují se jejich práce stala spíše koníčkem než povinností.

Jak již bylo naznačeno výše, produktivita práce i ve srovnání s konkurencí je nižší. Je to způsobeno převážně ruční výrobou. Nižší produktivita výroby je však vyvážena vyšší kvalitou výrobků.

Faktory finanční a rozpočtové

Úkolem těchto faktorů je zhodnotit současný stav dané společnosti právě z finančního a rozpočtového hlediska, zda její strategické cíle jsou proveditelné a reálné. Popřípadě jakými zdroji by podnik musel disponovat, aby tyto cíle mohl zrealizovat. K tomuto účelu používáme finanční analýzu, a to zejména její poměrové ukazatele, mezi které řadíme:

- ukazatele rentability;
- ukazatele likvidity;
- ukazatele aktivity;
- ukazatel zadluženosti. (Růčková, 2008)

3.2 Finanční analýza společnosti pro roky 2014–2019

Pomocí finanční analýzy se posuzuje finanční zdraví podniku. Jejich výstupů v rámci strategického managementu můžeme využít např. při:

- vyhodnocování současné či minulé finanční situace společnosti – měla by vyzdvihnout pozitiva a zároveň upozornit na nedostatky společnosti v rámci její finanční situace;
- vyhodnocování dílčích strategických variant a k určení z nich nejvýhodnější;
- při předkládání podnikatelských záměrů – ekonomické zdůvodnění pro bankovní sektor či vlastníky. (J. Veber & kol., 2009)

Pro finanční analýzu společnosti AMATI bylo čerpáno z finančních výkazů – Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a Výkazu cash-flow. Byla provedena finanční analýza za období 2014-2018.

Pro lepší představu bylo provedeno mezioborové srovnání u většiny ukazatelů. Tyto údaje nalezneme na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Pro naše účely byly použity údaje z oboru Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení.

Rok 2018 bude v rámci těchto ukazatelů komentován vždy zvlášť, jelikož došlo k významným změnám ukazatelů.

3.3 Ukazatelé rentability

Pojem rentabilita obecně znamená výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Mezi tyto ukazatele autorka zařadila:

- Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets) (1)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity) (2)

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

- Rentabilita tržeb – ROS (Return On Sales) (3)

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků + Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Rentabilita aktiv (ROA) je důležitým ukazatelem měřící výkonnost společnosti – jeho produkční sílu. Při použití zisku ve formě EBIT měříme výkonnost bez vlivu daňového zatížení (DPPO) a zadlužení (nákladové úroky). Tento model byl použit v této diplomové práci, jelikož společnost má velké zatížení v podobě právě nákladových úroků. Tento ukazatel je porovnán s hodnotami oboru.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnost vložili vlastníci. Výsledná hodnota ROE by měla být vyšší než činní úroky z dlouhodobých vkladů, či vyšší než úroky, které by mohl investor obdržet při jiné formě investice (majetkové cenné papíry, termínované vklady). I zde bylo uvedeno mezioborové srovnání.

Poslední ze zde uvedených ukazatelů je rentabilita tržeb (ROS). Tento ukazatel měří podíl čistého zisku na tržbách. Jedná se o ziskovou marži, která je důležitá při hodnocení, jak je podnikání úspěšné. (A. Knápková, D. Pavelková, D. Remeš, K. Šteker, 2017).

Tabulka 4: Ukazatele rentability – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč), ukazatele (v %)

Ukazatele rentability						
Ukazatel / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	3 037	4 508	7 065	9 236	-29 543	26 369
Aktiva	159 662	158 552	161 006	163 759	137 319	144 114
Tržby	140 626	131 159	134 117	124 361	92 429	141 912
Zisk (EBIT)	8 649	3 745	4 817	2 632	-5 665	-3 192
Zisk (EAT)	5 758	1 428	2 558	2 171	-6 676	-6 056
ROA	5,42	2,36	2,99	1,61	-4,16	-0,02
Hodnoty oboru ROA	9,60	8,69	12,90	10,99	13,49	-1,48
ROE	189,60	31,68	36,21	23,51	22,58	-0,02
Hodnoty oboru ROE	14,63	12,42	22,81	14,61	17,71	-5,24
ROS	4,09	1,09	1,91	1,75	-7,22	-0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak je vidět v tabulce číslo 4 uvedené výše, hodnota ukazatele ROA, je v roce 2014 o poznání vyšší než v ostatních letech. Bylo to způsobeno zejména tím, že v listopadu roku 2013 došlo k oslabení koruny a příznivému zvýšení tržeb, hlavně z prodejů v Německu, bohužel v dalších sledovaných letech není stav ukazatele již tak příznivý, jelikož se společnost potýká s nižší produktivitou práce, což se odvíjí na zisku (EBIT). I přes sníženou produktivitu práce a s ní spojenou zmetkovitostí si společnost dokázala zachovat odbytové krytí a dostát svým objednávkám.

Tabulka 4 také ukazuje, že ukazatel ROA je v každém sledovaném roku pod hodnotou oborového průměru.

V případě ukazatele ROE je to přesně naopak, hodnoty ve všech zde sledovaných letech jsou velice příznivé, a navíc nad hodnotou oborového průměru. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2014, bylo to způsobeno tím, že v tomto roce měla velmi nízkou hodnotu vlastního kapitálu z důvodu odečtení velké části ztráty z minulých let. I ve zbylých sledovaných letech má na konečné hodnoty ukazatele vliv položka ztráty minulých let. Pro společnost samozřejmě není výhodné, že kladná hodnota je výrazně ovlivněna ztrátou.

Poslední zde uvedený ukazatel ROS má opět nejvyšší hodnotu v roce 2014. Tento rok byl pro AMATI úspěšný, vygenerovala nejvyšší tržby ve zde sledovaných letech. Naopak rok 2018 nebyl pro společnost AMATI optimální. Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce, zisk ve formě EBIT nebo EAT je v záporných hodnotách, stejně jako vlastní kapitál. Důvodem bylo, že majoritní vlastník AMATI společnost Geneva, přecenil poptávku na britském trhu a nechal si vyrobit přílišné množství hudebních nástrojů. Ty se posléze nepovedlo v tomto roce prodat a byly naskladněny zpět do ČR. Z tohoto důvodu došlo k velkému poklesu tržeb a následně i zisku. Díky ztrátě z minulých let se snížila i položka vlastního kapitálu.

Společnost samozřejmě tento nastalý problém řeší, ale bude trvat několik období, než se z této nepříznivé situace dostane.

3.4 Ukazatelé likvidity

Pojem likvidita znamená, jak rychle je podnik schopen přeměnit svá aktiva na peníze (hotovost). Ukazatele likvidity se zaměřuje na schopnost společnosti hradit své závazky. „*Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).*“ (A. Knápková, D. Pavelková, D. Remeš, K. Šteker, 2017)

Ukazatele likvidity se dělí na tři základní kategorie – na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. U běžné likvidity jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1,5 až 2,5. V případě pohotové likvidity, která je o něco přísnější, jelikož z oběžných aktiv vyloučíme zásoby, je hodnota v rozmezí od 1 do 1,5. A konečně okamžitá likvidita, kde by optimální hodnoty měly být v rozmezí 0,2 až 0,5.

- Běžná likvidita (Current ration) - likvidita III. stupně (4)

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

- Pohotová likvidita (Quick ration) – likvidita II. stupně (5)

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

- Okamžitá likvidita (Cash ration) – likvidita I. stupně (6)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Knápková, D. Pavelková, D. Remeš, K. Šteker, 2017)

Tabulka 5: Ukazatele likvidity – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč)

Ukazatelé likvidity						
Ukazatel / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	97 752	103 249	111 870	120 472	99 804	115 815
Zásoby	60 540	57 493	58 050	65 338	85 148	60 036
Krátkodobý finanční majetek	1 529	1 275	512	253	221	20 551
Krátkodobé závazky	155 873	153 390	153 391	153 873	166 212	6 720
Běžná likvidita	0,63	0,67	0,73	0,78	0,60	5,64
Hodnoty oboru	1,54	1,59	1,51	2,17	2,31	2,42
Pohotová likvidita	0,24	0,30	0,35	0,36	0,09	8,30
Hodnoty oboru	1,04	1,03	0,97	1,28	1,48	1,55
Okamžitá likvidita	0,01	0,008	0,003	0,002	0,001	3,06
Hodnoty oboru	0,24	0,22	0,28	0,39	0,46	0,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak ukazuje tabulka 5, z ukazatelů likvidity vyplývá, že společnost má s likviditou značné problémy. Je nutné říci, že AMATI si uvědomuje tuto disproporci, která vznikla v minulých letech například tím, že společnost využila financování pomocí kontokorentního úvěru. Dalším důvodem pro tento výrazný nesoulad s doporučenými hodnotami i s hodnotami oboru je, že společnost nedisponuje finančními prostředky na bankovních účtech, ale má je nedostupné zejména v krátkodobých pohledávkách. Dalším důvodem pro tento stav je, že společnost AMATI uskutečnila dodávku velkého množství zboží do USA v roce 2015, ale inkasovala zpět pouze polovinu finančních prostředků, a to až v roce 2016.

V roce 2018 pokračuje trend nepříznivé likvidity, avšak v tomto roce se tento problém ještě více prohloubil, především kvůli výše uvedené situaci, která vznikla na britském trhu. Společnosti se zvýšily zásoby, a to o necelých 20 mil., což už je na výpočtu likvidity znát. Zvýšily se i krátkodobé závazky, jelikož společnosti nezbývá přílišné množství prostředků na jejich úhradu. Jediné pozitivum v tomto roce bylo, že se snížila položka krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Dle slov finančního ředitele společnosti, některé pohledávky již byly uhrazené od dodavatelů a finanční prostředky byly okamžitě použity na zaplacení některých závazků, jiné byly pouze odepsány, jako nevymahatelné.

3.5 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele nám zobrazují, zda společnost efektivně využívá své vložené prostředky. Ukazatele Aktivity můžeme vyjádřit buď jako obrat jednotlivých položek aktiv či pasiv nebo jako dobu obratu těchto položek. Pro účely této diplomové práce byly použity tyto výpočty:

- Obrat celkových aktiv (7)

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

- Obrat zásob (8)

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

- Doba obratu zásob (9)

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

- Obrat závazků (10)

$$Obrat\ závazků = \frac{Tržby}{Závazky\ vůči\ dodavatelům + ostatní}$$

- Doba obratu závazků (11)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ vůči\ dodavatelům + ostatní}{Tržby} * 360$$

- Obrat pohledávek (12)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

- Doba obratu pohledávek (13)

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

Obrat celkových aktiv, jeho doporučená hodnota je 1, ovšem čím vyšší tím lepší. Ukazuje, jak je společnost schopna využít svého majetku.

Obrat zásob by měl být co nejvyšší, v případě nízkých hodnot je to signál, že zásoby mohou být zastaralé – neprodejně. Naopak u doby obratu zásob chceme, co nejnižší hodnoty, tedy co nejnižší počet dní.

V případě obratu závazků, jsou optimální hodnoty opět co nejnižší, naopak u je to u doby obratu závazků, tu chceme, co pokud možná nejdelsí. Jedná se o dobu, kdy můžeme být dlužni svým dodavatelům a využít tyto prostředky co nejdéle ve společnosti.

Ohledně obratu pohledávek jsou obecně optimální co nejvyšší hodnoty, čím nižší hodnota tohoto ukazatele, tím větší riziko ztráty likvidity, naopak doba obratu pohledávek je optimální co nejkratší, jelikož vázané finanční prostředky od odběratelů potřebuje využít co nejrychleji k uhrazení závazků vůči dodavatelům. (A. Knápková, D. Pavelková, D. Remeš, K. Šteker, 2017)

Tabulka 6: Ukazatele aktivity – hodnoty pro výpočet (v tis. Kč), doba obratu ve dnech

Ukazatele aktivity						
Ukazatel / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby	60 540	57 493	58 050	65 338	85 148	60 036
Pohledávky	35 683	44 481	53 308	54 881	14 435	35 228
Aktiva	159 662	158 552	161 006	163 759	137 319	144 114
Závazky vůči dodavatelům + ostatní	16 515	15 699	15 245	31 915	42 531	6 001
Tržby	140 626	131 159	134 117	124 361	92 429	135 868
Obrat celkových aktiv	0,88	0,85	0,83	0,76	0,67	0,98
Obrat zásob	2,32	2,28	2,31	1,90	1,09	0,42
Doba obratu zásob	154,98	157,80	155,82	186,14	331,64	154,41
Obrat závazků	8,52	8,35	8,80	3,90	2,17	21,12
Doba obratu závazků	42,28	43,09	40,92	92,39	165,65	17,28
Obrat pohledávek	3,94	2,95	2,52	2,27	6,40	4,03
Doba obratu pohledávek	91,35	122,09	144,09	158,87	56,22	90,61

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak ukazuje tabulka 6, ukazatelé likvidity nejsou v ukázkové výši, což je způsobeno specifičností oboru a konkrétního podniku.

Ukazatel doby obratu zásob je dle našeho názoru příliš vysoký, i když je v něm zahrnut materiál a polotovary pro výrobu nástrojů, doporučovali bychom ho co nejrychleji snížit, a to zejména z důvodu zvyšujících se nákladů na skladování zásob. Podle společnosti AMATI to však v současné době není dost dobře možné.

Dále se budeme zabývat dobou obratu závazků. Zde by autorka ráda upřesnila, že ze závazků byl záměrně vynechán již zmiňovaný kontokorentní úvěr, abychom měli možnost vidět pouze dodavatelské a zaměstnanecké závazky. U zaměstnaneckých závazků se jedná především o sociální a zdravotní pojištění, a také o mzdy zaměstnanců.

Po vynechání kontokorentu se hodnoty drží ve stabilní výši a to okolo 40 dní, což považujeme v případě AMATI za optimální. Tento trend se narušil až od roku 2017,

kde stoupla hodnota závazků meziročně o 10,5 mil. Z výkazů vyčteme, že tento stav byl způsoben z velké části zvýšením závazku ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a růstem mezd zaměstnanců.

Doba obratu pohledávek není tak příznivá jako doba obratu závazků, je totiž vyšší. Tento stav není optimální, jelikož společnost bude muset zaplatit dříve svým dodavatelům, než dostane peněžní prostředky od svých odběratelů. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele jsou zapříčiněny tím, že v pohledávkách se společnosti drží velké množství finančních prostředků. Důvodem jsou mimo jiné problémy v USA, které jsme zmiňovali již u ukazatelů Likvidity. Do budoucna by společnost chtěla docílit zkrácení této doby na minimum.

I v případě ukazatelů aktivity to pro společnost obzvláště v roce 2018 nevydá nijak ideálně. Doba obratu zásob se zvýšila téměř dvojnásobně a doba obratu závazků taktéž. Příčinou bylo zvýšení stavu zásob a závazků z obchodních vztahů, dále pak rapidní snížení tržeb. Pouze doba obratu pohledávek se razantně vylepšila, jelikož se snížila jejich celková hodnota.

3.6 Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel nám vypovídá o podílu cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti. Čím vyšší je podíl úvěrů na financování, tím je daná společnost závislejší na bankovním sektoru. Zadluženost v rozumné míře je však pro firmu prospěšná, jelikož cizí kapitál je levnější než ten vlastní. Je to z toho důvodu, že úroky z cizího kapitálu snižují daňovou zátěž společnosti, jelikož jsou součástí nákladů a ty snižují zisk = nižší daň. Tento efekt nazýváme daňový štít. Náklady na cizí kapitál jsou také závislé na době splatnosti. Čím delší doba, tím vyšší cena, kterou za něj společnost musí zaplatit. Z toho vyplývá, že populárnější a výhodnější jsou krátkodobé úvěry (běžný bankovní úvěr, obchodní úvěry).

Záleží tedy na podniku, aby si našel pro sebe optimální finanční strukturu – nejlepší poměr mezi vlastním a cizím kapitálem.

Pro účely této diplomové práce se budeme zabývat ukazateli celková zadluženost a úrokové krytí.

- Celková zadluženost (Debt ration) (14)

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

- Úrokové krytí (Interest coverage) (15)

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

Celková zadluženost je základním ukazatelem tohoto typu. Optimální hodnota tohoto ukazatele, kterou doporučuje mnoho autorů odborné literatury je mezi 30–60 %.

Úrokové krytí je dalším důležitým ukazatelem pro tuto problematiku. Znázorňuje poměr mezi EBIT a celkovými úroky, tudíž nám říká kolikrát by se mohl snížit zisk, než by společnost nebyla schopná splácet nákladové úroky. Pokud ukazatel nabývá hodnot 1, znamená to, že společnost je schopna splatit nákladové úroky, ale už nezbývá na žádné další závazky v podobě platby daní, či vyplacení dividend. Ideální hodnota, dle odborné literatury, je vyšší než 5. (A. Knápková, D. Pavelková, D. Remeš, K. Šteker, 2017)

Tabulka 7: Ukazatel zadluženosti – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč)

Ukazatelé zadluženosti						
Ukazatel / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí kapitál	156 625	154 040	153 941	154 523	166 862	111 025
Aktiva celkem	159 662	158 552	161 006	163 759	137 319	144 114
EBIT	8 649	3 745	4 817	2 632	-5 665	67
Nákladové úroky	2 891	2 317	2 259	461	1 011	2 864
Celková zadluženost	98,10 %	97,15 %	95,61 %	94,36 %	121,51 %	77,04 %
Úrokové krytí	2,99	1,62	2,13	5,71	-5,60	0,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky 7 je patrné, že je společnost ve fázi předlužení. Můžeme zde vidět snahu o snižování této zadluženosti v řádech cca 1 % meziročně, a to až do roku 2018. V tomto roce se trend naprosto změnil, a to z výše uvedených důvodů a také díky potřebě další půjčky od nejmenované komerční banky. Do budoucna bude ze strany společnosti snaha o snižování tohoto dluhu na přijatelnější úroveň.

V otázce úrokového krytí je AMATI taktéž na hraně. Disponuje finančními prostředky na splacení úroků, ale nezbývá již mnoho prostředků na závazky zbylé. Jedinou výjimkou je rok 2017 a to z důvodu příznivého kurzu, který zapříčinil, že společnost měla velké kurzové zisky, tudíž nemusela využívat kontokorentní úvěr až do takové míry jako obvykle.

V případě roku 2018 společnosti nezbývaly žádné volné finanční prostředky na zaplacení nákladových úroků ani na nic jiného.

3.7 SWOT analýza

„Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, je možné vyjít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizace její slabé stránky.“ (J. Veber & kol., 2009)

Výsledkem výše uvedené externí a interní analýzy (tzv. strategické analýzy) je SWOT analýza. Každé písmeno obsažené v názvu SWOT má svůj specifický význam:

„S“ jako Strengths – Silné stránky;

„W“ jako Weaknesses – Slabé stránky;

„O“ jako Opportunities – Příležitosti;

„T“ jako Threats – Hrozby.

SWOT analýza nám umožňuje, díky přehledné tabulce, jednoznačně vidět silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které vycházejí z interní a externí analýzy.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vysoká kvalita výrobků	Umístění výroby do dvou lokalit (vysoké náklady na manip. a logistiku)
Ucelenost sortimentu	Nižší produktivita práce
Výhodný poměr kvalita/cena u převážné části sortimentu	Nepřesná výroba některých polotovarů – nemožnost dalšího využití (zmetci)
Ochranná známka AMATI Kraslice (V.F. Červený)	Méně atraktivní obor pro absolventy škol
Flexibilita dodávek – pro jiného výrobce, distributora	Nutnost zaměstnávat vysoce specializované odborníky
Vybudovaná síť odběratelů ve světě	Částečně zastaralé technologické vybavené
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rostoucí poptávka po kvalitních hudebních nástrojích	Blížkost německých výrobců – odčerpání kvalifikované pracovní síly
Zvýšení image pomocí spolupráce se známými umělci, hudebníky	Brexit – jeho budoucí vývoj
Zapojení středních škol a odborných učilišť pro získání nových, mladých pracovníků	Vysoká zadluženost díky privatizaci
Přesun výroby studentských nástrojů do Číny	Stagnace odbytu při možné světové ekonomické krizi
Rozšíření spolupráce s externími dodavateli (výroba a dodání polotovarů – zrychlení výroby)	Přesun výroby studentských nástrojů do Číny
Větší zapojení externích subjektů (např. hudebníků či umělců) do výzkumu a vývoje nových nástrojů	Ruční výroba – do budoucna tato tradice nemusí stačit
	Čínská konkurence levných hudebních nástrojů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4 Finanční plán pro predikované období 2020–2023

Cílem finančního plánu je předvídat příjmy i výdaje do budoucnosti a odhadovat tomu odpovídající zisk či ztrátu v jednotlivých měsících. U zavedeného podniku lze pracovat s dvouletým i delším výhledem, ovšemže s klesající mírou jistoty. Při plánování je nutné vzít v potaz, že predikce delší než dva roky, už nemusí být tolik přesná, i když cílem nejsou přesná čísla, ale dlouhodobý trend a příprava na období, která se už předem jeví jako kritická. Pomocí plánu a lepší správy výdajů na jednom místě tak lze zvyšovat budoucí zisk.

4.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát se vždy vztahuje k určitému období a podle zákona o účetnictví je povinnou součástí účetní závěrky.

Jedná se o jeden ze tří klíčových výkazů nezbytných ke zhodnocení fungování podniku. Zachycují se zde náklady a výnosy společnosti a z nich plynoucí výsledek hospodaření. V rámci této diplomové práce budeme uvádět pouze ty položky, které vykazují určitou hodnotu a nejsou nulové. Jako prvním se budeme zabývat plánem výnosů a posléze plánem nákladů pro výše uvedené roky.

4.1.1 Plán výnosů pro společnost AMATI

Tržby z prodeje zboží

Společností AMATI jsou vykazované tržby z prodeje zboží za jednotlivé roky v tak malé výši, že se v této diplomové práci jimi nebude do hloubky zabývat a spíše se zaměříme na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

AMATI inkasuje tržby za velký sortiment výrobků. Pro účely této diplomové práce jsme si výrobky rozdělili do dvou velkých skupin, a to na nástroje dřevěné a žesťové. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se sčítají jak z Kraslic, kde je sídlo společnosti, tak z Hradce Králové, které je pro AMATI střediskem.

Ve středisku v Hradci Králové probíhá výroba zejména tub a středních žesťových nástrojů. Tyto výrobky jsou určeny pouze pro užití, výhradně evropský, trh, a to má za následek nižší výrobu než v Kraslicích.

Tabulka 9: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023	Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Music Mayer – Evropa	82 049	102 526	110 126	115 729	Hebei YaSong – Asie	77 587	88 572	99 023	107 022
<i>Německo</i>	29 199	40 873	41 755	38 759	<i>Čína</i>	20 827	27 142	30 679	33 909
Saxofony	19 243	33 986	35 343	27 059	Saxofony	11 003	13 135	13 431	15 784
Euphonium	4 641	3 341	2 851	6 205	Klarinety	6 558	12 336	15 067	15 274
Tenory	5 315	3 546	3 560	5 495	Euphonium	3 266	1 670	2 180	2 851
<i>Velká Británie</i>	18 075	19 134	26 515	31 486	<i>Japonsko</i>	15 470	20 920	23 143	23 994
Kontrafagoty	6 135	4 523	6 398	6 192	Klarinety	5 183	14 289	15 274	16 409
Kornet	3 850	597	8 008	8 628	Tenory	6 267	3 547	3 328	3 251
Saxofony	8 090	14 014	12 108	16 667	Kontrafagoty	4 019	3 084	4 541	4 334
<i>Francie</i>	16 012	26 535	28 341	31 411	<i>Kazachstán</i>	22 528	24 533	31 688	35 047
Klarinety	7 933	19 326	19 918	22 498	Tenory	6 585	2 698	2 864	3 560
Kontrafagoty	5 501	3 701	5 573	6 398	Kornet	4 739	5 428	10 980	9 329
Euphonium	2 578	3 508	2 851	2 515	Saxofony	11 204	16 407	17 843	22 157
<i>Ostatní dealeři</i>	18 763	15 984	13 515	14 072	<i>Ostatní dealeři</i>	18 762	15 977	13 514	14 072

Tabulky 9 a ukazuje plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za období 2020 až 2023. Největším odběratelem je společnost Music Mayer, která má 50% odběr výrobků. Druhým největším odběratelem je Hebei YaSong se 40 % podílem na tržbách a ostatní dealeri s 10 % podílem na tržbách. V dalších letech jsme predikci nastavili tak, že počítáme se stabilním podílem na tržbách, i přesto, že pokles v roce 2019 znamenal ztrátu u Music Mayer 63 % a Hebei YaSong dokonce o 88 %. I přes pokles tržeb v roce 2019 předpokládáme od roku 2020 do roku 2023 růst průměrně o 12 % tak, aby byly splněny cíle, které si AMATI předeslalo.

Do ostatní výroby řadíme další výrobky a veškeré nezbytné příslušenství atp.

Níže uvedené ceny jsou průměrné a vycházejí z informací poskytnutých finančním ředitelem společnosti. Tyto průměrné ceny uvádíme pouze pro vybrané výrobky, jak již bylo předesláno výše. Jmenovitě se jedná:

a) z kategorie dřevěných hudebních nástrojů:

- Saxofony – průměrná cena 1 900 EUR/Ks;
- Kontrafagoty – průměrná cena 8 000 EUR/Ks;
- Klarinety – průměrná cena 4 000 EUR/Ks.

b) z kategorie žesťových hudebních nástrojů:

- Euphonium – průměrná cena 6 500 EUR/Ks;
- Kornet – průměrná cena 1 600 EUR/Ks;
- Tenor – průměrná cena 3 000 EUR/Ks.

Na těchto průměrných cenách jsme stanovili tržby v korunách a také počty kusů pro následující predikované roky.

Ostatní provozní výnosy

Tyto výnosy se obecně skládají například z výnosů z nájmu, z náhrad soudních poplatků, výnosů z technického zhodnocení hmotného majetku provedeného nájemcem, odpisů zaniklých dluhů. V případě společnosti AMATI se tato položka bude skládat pouze z tržeb z prodeje materiálu.

Hodnoty pro predikovaná období jsou plánovány v závislosti na tržbách. Z výkazu zisku a ztráty bylo zjištěno, že ostatní provozní výnosy tvoří průměrně 1,03 % z tržeb (průměr byl spočítán za období let 2014–2019). Tento postup byl konzultován s managementem společnosti.

Tabulka 10: Ostatní provozní výnosy (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 270	1 384	1 522

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ostatní finanční výnosy

Tato položka je tou poslední, která bude zahrnuta do plánování výnosů. V případě sledované společnosti jsou hlavní položkou kurzové zisky, které zásadně ovlivňují finanční a posléze i celkový výsledek hospodaření podniku.

Jelikož nejsme schopni odhadnout, jak se budou chovat měnové kurzy, můžeme říci, že tato položka patří mezi nejhůře predikovatelnou. Společnost se snaží minimalizovat měnové riziko tím, že např. materiál potřebný pro výrobu nakupuje častěji v eurech. V rámci této diplomové práce vycházíme z hodnoty roku 2019 a do dalších let budeme tuto hodnotu zvyšovat.

Tento postup byl konzultován s vedením společnosti. Meziročně počítáme s nárůstem o 5,6 %.

Tabulka 11: Ostatní finanční výnosy (v tis Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Ostatní finanční výnosy	4 721	4 985	5 264	5 790

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.1.2 Plán nákladů pro společnost AMATI

Náklady vynaložené na prodané zboží

Při plánování výnosů jsme si uvedli, že částky pro tržby za prodané zboží jsou minimální, tudíž s nimi nebude počítáno, toto přirozeně platí i u nákladů na prodané zboží.

Výkonová spotřeba

Tato položka je tvořena spotřebou materiálu a energií a službami. Spotřeba materiálu a energií bude pro tyto účely naplánována desagregovaně, jelikož tvoří významnou část výkonové spotřeby. Postup bude uveden v tabulkách níže, kde budeme vycházet z počtu prodaných kusů, které jsme si naplánovali již v kapitole

4.1.1. a v návaznosti na strategické cíle společnosti. Hodnota výkonové spotřeby bude meziročně stoupat z důvodu každoročního zvyšování cen energií a také proto, že se společnost chce rozšiřovat na další mezinárodní trhy. Z výše uvedeného vyplývá, že AMATI bude mít větší množství zakázek, tudíž i vyšší objem produkce.

Jak již bylo řečeno výše, výkonovou spotřebu tvoří spotřeba materiálu, a to konkrétně ze 78 %, a zbylých 22 % připadá na spotřebu energie

Tabulka 12: Spotřeba materiálu a energií v letech 2020 až 2023

Druh výrobku	Kč/ks	Rok 2020		Rok 2021		Rok 2022		Rok 2023	
		Počet ks	Počet ks *Kč/ks	Počet ks	Počet ks *Kč/ks	Počet ks	Počet ks *Kč/ks	Počet ks	Počet ks *Kč/ks
<i>Dřevěné hudební nástroje</i>	x	1 346	43 491	2 254	71 115	2 316	74 107	2 420	76 516
Saxofony	30	986	29 574	1 588	47 647	1 606	48 170	1 666	49 970
Kontrafagoty	65	74	4 784	55	3 556	80	5 187	82	5 356
Klarinety	35	186	6 524	447	15 645	487	17 045	525	18 364
Ostatní dealeři	26	100	2 609	164	4 267	143	3 705	147	3 826
<i>Žest'ové hudební nástroje</i>	x	565	19 359	550	17 779	729	22 136	760	24 163
Euphonium	70	61	4 299	51	3 556	47	3 320	69	4 833
Kornety	25	203	5 080	277	6 934	460	11 511	435	10 873
Tenory	35	229	8 011	127	4 445	126	4 427	159	5 557
Ostatní dealeři	30	72	2 149	95	2 844	96	2 878	97	2 900
Spotřeba materiálu celkem	x	x	49 163	x	69 337	x	75 070	x	78 530
Spotřeba energií celkem	x	x	13 867	x	19 557	x	21 173	x	22 149
CELKEM	x	1 911	63 030	2 804	88 894	3 045	96 243	3 180	100 679

Po vyčíslení hodnot spotřeby materiálu a energií pro jednotlivé predikované roky, musíme ještě pro toto období vyčíslit služby. V rámci této diplomové práce do služeb zařadíme tyto položky:

- cestovné,
- náklady na marketing,
- údržbu a opravy,
- ostatní služby.

I v tomto případě bude každá položka služeb predikována desagregovaně a náklady na služby meziročně porostou.

Položka s největší hodnotou je v tomto případě „Údržba a opravy“, další je pak cestovné, jelikož společnost vysílá zaměstnance reprezentovat výrobky na zahraniční trhy.

Dále se vedení rozhodlo rozšířit internetové stránky společnosti, propojit je se stránkami majoritního vlastníka a následně obměnit. Tento krok je součástí marketingové kampaně zaměřené na trhy v USA, Kanadě a Anglii. Jedním z důvodů je ten, že AMATI cítí stále větší konkurenční tlak ze strany Německa.

Tabulka 13: Plán služeb 2020–2023 (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Cestovné	3 129	3 200	3 750	3 750
Marketingové náklady	3 000	3 000	3 000	3 500
Údržba a opravy	4 100	4 200	4 649	4 500
Ostatní služby	621	558	701	650
Celkem	10 580	10 985	12 100	12 400

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Osobní náklady

Ve společnosti AMATI – Denak s.r.o. v současné době pracuje 180 zaměstnanců. Pro roky 2020–2023 společnost plánuje přijmout 15 zaměstnanců, a to pouze jako náhradu za stávající pracovníky, kteří budou odcházet do důchodu (generační obměna), nebude se tedy navyšovat jejich faktický počet.

I přesto, že se nebude reálně zvyšovat počet pracovníků, bude docházet k meziročnímu navyšování mzdových nákladů. Jak již bylo řečeno u kapitoly strategických cílů, AMATI si nemůže dovolit dát zaměstnancům takové platové ohodnocení jako společnosti v Německu, ale může se alespoň pokusit o poskytnutí určitých výhod pro vybrané klíčové odborníky v podobě např., různých benefitů (osobní ohodnocení, příspěvky na sport, kulturu, sick-day atd.), či mírného navýšení mzdy.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v predikovaných rocích odpovídají sazbě 33,80 % (24,80 % odvod SP a 9,00 % odvod ZP), a to z toho důvodu, že v predikovaných letech není možné počítat s nemocností zaměstnanců, jelikož nedokážeme určit, kolik ze zaměstnanců onemocní.

Mzdové náklady na zaměstnance byly pro účely této diplomové práce vypočítány jako součin průměrné mzdy a počtu pracovníků. AMATI si nepřeje zveřejňovat druhy pozic svých zaměstnanců ani jejich průměrné mzdy, v následující tabulce můžeme tedy vidět pouze součty.

Tabulka 14: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	180	180	180	180
Mzdové náklady	60 170	63 187	67 496	71 971
Náklady na SP a ZP	20 337	21 357	22 814	24 326
Ostatní náklady	245	270	283	297
Osobní náklady	80 752	84 814	90 593	95 594

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Odpisy

Účetní odpisy se ve společnosti řídí interní směrnici, do které nebylo umožněno autorce nahlédnout. Na základě této skutečnosti se autorka rozhodla použít pro stanovení účetních odpisů na predikované období sazby, rovnající se daňovým odpisům, tzn., že účetní odpisy se rovnají daňovým odpisům. Pro výpočet výše ročních odpisů byla převzata výchozí skutečnost uvedená v Rozvaze za rok 2019, a to následovně:

- Stavby

V tomto případě je použit rovnoměrný způsob odepisování, tudíž bude hodnota odpisů pro všechny predikované roky totožná. K výpočtu byla použita hodnota sloupce brutto ve výkazu Rozvaha za rok 2019 ve vazbě na roční odpisové sazby, které jsou uvedené v zákoně o dani z příjmu. Viz tabulka níže:

Tabulka 15: Daňové odpisy 2020–2023 (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Sloupec Brutto	180 763	180 763	180 763	180 763
Odpisová sazba	3,4 %	3,4 %	3,4 %	3,4 %
Odpis	6 146	6 146	6 146	6 146
Zaokrouhlení	6 100	6 100	6 100	6 100

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro účely této diplomové práce, byla hodnota odpisu zaokrouhlena na celé sta tisíce Kč směrem dolů. Účetní odpis pro predikované období bude tedy činit 6 100 tisíc Kč.

Hmotné movité věci a soubory movitých věcí

Z výkazu Rozvaha je zřejmé, že movité věci a soubory movitých věcí budou v roce 2019 zcela odepsány (položka Brutto činí 218 800 tisíc Kč, Korekce 218 265 tisíc Kč).

Případné nové nákupy movitých věcí nemohou ovlivnit hodnotu odpisů v predikovaném období, jelikož se bude jednat pouze o náhrady stávajících strojů a zařízení. Částky v tomto případě budou, pro naše účely, zanedbatelné.

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady se v našem případě budou skládat ze zůstatkové ceny prodaného materiálu a daní a poplatků. Stejně jako ostatní provozní výnosy, byla tato položka stanovena v závislosti na tržbách. Z výpočtů bylo zjištěno, že ostatní provozní

náklady tvoří průměrně 2,14 % tržeb (tento průměr byl spočítán za období let 2014–2019). Tento postup byl konzultován a schválen vedením společnosti.

Tabulka 16: Ostatní provozní náklady 2020–2023 (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023
Ostatní provozní náklady	3 285	3 712	4 195	4 250

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nákladové úroky

Nákladové úroky, v případě společnosti AMATI, se skládají pouze z úroků z krátkodobých úvěrů, přesněji, kontokorentů. Společnost využívá tři kontokorentní úvěry, a to pro měnu CZK, EUR a USD. Vedení AMATI autorce sdělilo průměrnou úrokovou sazbu – 2,58 %, kterou budeme předpokládat po celé predikované období. Na druhou stranu nedokázalo vedení odhadnout, kolik finančních prostředků budou do budoucna využívat od komerční banky. Vzhledem k situaci, ve které se momentálně společnost nachází předpokládáme, že i v roce 2020, bude navyšovat závazky k úvěrovým institucím, porostou tedy i nákladové úroky. I v dalších letech by mělo docházet k navyšování Nákladových úroků o cca 13 % do roku 2023.

Tabulka 17: Nákladové úroky 2020–2023 (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Nákladové úroky	2 358	2 435	2 562	2 624

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady se budou meziročně zvyšovat trendem, který byl opět konzultován s vedením společnosti AMATI. Tyto náklady porostou o 6 % meziročně. Do této položky zahrnujeme zejména kurzové ztráty, manka, schodky či škody na finančním majetku.

Tabulka 18: Ostatní finanční náklady 2020–2023 (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Ostatní finanční náklady	5 323	5 642	5 981	6 339

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Daň z příjmů za běžnou činnost

Autorka nepředpokládá, že společnost bude mít povinnost v letech 2020 až 2023 hradit daň z příjmu právnických osob (DPPO). V případě, že společnosti vznikne v predikovaných letech daňová povinnost, má možnost tuto splatnou daň eliminovat odečtením Neuhrazené ztráty minulých let, která v roce 2018 činila 6 676 tis. Kč. Tato položka se může čerpat při sestavování daňového přiznání k dani z příjmu právnických osob maximálně po dobu pěti let od jejího vzniku, tedy v našem případě po celé predikované období.

4.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát (VZZ), nebo také „Výsledovka“, je soubor hospodářského výsledku, kterého společnost docílila za sledované a minulé období. VZZ se vždy vztahuje k nějakému určitému období a podle zákona je povinnou součástí každé účetní závěrky malého, středního, ale i velkého podniku.

VZZ je tvořen nákladovými a výnosovými účty. Na jedné straně se tedy účtují provozní, finanční a mimořádné náklady, na druhé straně pak provozní, finanční a mimořádné výnosy.

V rámci Výkazu zisku a ztráty je důležité se zaměřit nejen na samotný výsledek hospodaření, ale i na dílčí hospodářské výsledky do kterých řadíme:

- Provozní výsledek hospodaření: můžeme jej považovat za nejdůležitější, jelikož odráží jádro ekonomiky podniku, který je oceňován;
- Finanční výsledek hospodaření: tato složka v první řadě odráží způsob, jakým je daný podnik financován (úroky z úvěru), a v druhé řadě odráží politiku v oblasti finančního majetku a investic. (Mařík, 2018)

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztráty pro predikované období (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej vlastních výrobků	159 636	191 098	209 149	222 751
Výkonová spotřeba	73 610	99 879	108 343	113 079
Spotřeba materiálu a energie	63 030	88 894	96 243	100 679
Služby	10580	10 985	12 100	12 400
Přidaná hodnota	86 026	91 219	100 806	109 672
Osobní náklady součet	80 752	88 828	90 593	96 594
Mzdové náklady	60 170	66 187	67 496	71 971
Náklady na SP a ZP	20 337	22 371	22 814	24 326
Sociální náklady	245	270	283	297
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	6 100	6 100	6 100	6 100
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 270	1 384	1 522
Ostatní provozní náklady	3 285	3 172	3 195	4 250
Provozní výsledek hospodaření	-2 976	-1 597	2 302	4 250
Ostatní finanční výnosy	4 721	4 985	5 264	5 790
Ostatní finanční náklady	5 323	5 642	5 981	6 339
Nákladové úroky	2 358	2 435	2 562	2 624
Finanční výsledek hospodaření	-2 960	-3 092	-3 279	-3 173
Výsledek hospodaření před zdaněním	-5 936	-4 689	-977	1 077
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-5 936	-4 689	-977	1 077

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Součástí Výkazu zisku a ztráty je i finanční výsledek. Po sečtení provozního a finančního výsledku dostaneme výsledek hospodaření, který snížíme o daň z příjmů, což je výsledek hospodaření za běžnou činnost.

Tabulka 19 ukazuje nejdůležitější nákladové a výnosové položky, které se ve společnosti AMATI vyskytují nejčastěji. Předpokládáme růst tržeb, a tím pádem i výkonové spotřeby, růst spotřeby materiálu a energií, dále růst mzdových nákladů a nákladů s tím souvisejících (sociální a zdravotní pojištění). S tím souvisí i růst dalších výnosů a

nákladů, jako jsou provozní nebo finanční. Nákladové úroky by se měly mírně zvyšovat a záporný finanční VH by se měl snižovat. Po poklesu v roce 2019 a 2020 by se měl zvyšovat i VH za běžnou činnost a účetní období.

4.2 Plán Rozvahy

Rozvaha je druhým ze tří klíčových výkazů ke stanovení hodnoty podniku. „*Rozvaha podává celkový přehled o aktivech a pasivech podniku k určitému okamžiku.*“ (Miloš Mařík a kolektiv, 2018). Skládá se ze dvou částí, a to z části aktiv a z části pasiv. Aktiva zahrnují veškerý majetek společnosti na straně druhé, pasiva reprezentují zdroje jeho krytí. Při sestavování Rozvahy musíme dbát na to, na tzv. Bilanční pravidlo, tzn. že hodnota celkových aktiv a pasiv si musí být rovna.

Při analýze tohoto výkazu je třeba dbát vysoké opatrnosti v níže uvedených položkách, ve kterých se můžou projevit komplikace nejčastěji. Jsou jimi např.:

- Zásoby: důležité je prozkoumat jejich strukturu, zjistit přiměřenost jejich jednotlivých položek, a to ve vztahu k výkonům, kterých daná společnost dosáhla;
- Nadhodnocené pohledávky: je žádoucí dbát na princip opatrnosti a včas vytvářet opravné položky v dostatečné míře tak, aby pohledávky byly vykazovány alespoň přibližně v reálných hodnotách;
- Podhodnocení závazků: příčinou můžou být např.: povinnosti plynoucí ze sociálních závazků, soudní spory, úvěry poskytnuté nesolventním zákazníkům. V případě závazků se můžeme potkat i s jejich nadhodnocením, a to nejčastěji v případě, že chce podnik odradit nechtěné kupce. (Mařík, 2018)

4.2.1 Plán aktiv společnosti AMATI

Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek obecně dělíme na hmotný, nehmotný a finanční. Hmotný majetek můžeme dále rozdělit na movitý a nemovitý. I v případě sledovaného podniku budeme postupovat dle tohoto dělení. Do movitého majetku společnosti řadíme strojové vybavení, dále pak například automobily. do Nemovitého majetku společnosti zahrnujeme budovy a stavby.

Společnost pro predikované roky 2020–2023 neplánuje investovat finanční prostředky do žádného dalšího dlouhodobého majetku. Důvodem je, že AMATI již v tuto chvíli

disponuje dostatečnými prostory pro výrobu a nemá v plánu, jakkoliv rozšiřovat vozový či strojový park. Dále společnost neplánuje žádné nové investice do nehmotného majetku.

Budeme tedy počítat pouze s odpisy stávajících staveb.

Tabulka 20: Odpisy stávající majetku (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Stavby	6 100	6 100	6 100	6 100

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Plán oběžných aktiv (OA)

V případě sledovaného podniku, do oběžných aktiv, řadíme:

- zásoby;
- krátkodobé pohledávky;
- krátkodobý finanční majetek;
- časové rozlišení.

V případě Dlouhodobých pohledávek, společnost tuto položku ve své Rozvaze neuvádí, nebudeme s ní tedy počítat ani do predikovaných let.

Výše uvedené položky jsme na základě domluvy s vedením společnosti, naplánovali dle trendu z minulých let, kdy víme, že oběžná aktiva budou růst, jelikož rostou i tržby meziročně.

V následující tabulce vypočteme obraty a doby obrátů jednotlivých položek oběžných aktiv. Tržby budeme uvádět pouze za prodej vlastních výrobků a služeb.

Pro výpočet doby obrátů počítáme s tím, že rok má 360 dní.

Tabulka 21: Plánování doby obrátů a obrátů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Položka / rok		2020	2021	2022	2023
Tržby		159 636	191 098	209 149	222 751
Zásoby		61 237	62 438	63 639	64 840
Krátkodobé pohledávky		32 752	31 897	31 059	30 897
Krátkodobý finanční majetek		25 573	30 595	35 617	40 639
Zásoby	Obrat	2,61	3,06	3,29	3,44
	Doba obratu	138,09	117,62	111,06	109,54
Krátkodobé pohledávky	Obrat	4,87	5,99	6,73	7,21
	Doba obratu	73,86	60,02	53,46	49,93
Krátkodobý finanční majetek	Obrat	6,24	6,25	5,87	5,48
	Doba obratu	57,67	57,64	61,31	65,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že v následujících letech se počítá se zvyšováním obrátu krátkodobých pohledávek, protože se nelze spolehnout na to, že odběratelé – z velké části z USA – budou i v budoucnu hradit své závazky včas. Krátkodobý finanční majetek vykazuje stabilní růst za celé sledované období až do roku 2023.

Z hodnot výpočtu v tabulce, můžeme konstatovat, že stav je vcelku příznivý, kromě zvyšujících se zásob, které zbytečně navyšují náklady. Krátkodobý finanční majetek poroste, což bude způsobeno úhradou krátkodobých pohledávek.

Časové rozlišení

Časové rozlišení se skládá jak z rozlišení nákladů, tak i výnosů. Tyto položky byly dle domluvy s manažery společnosti naplánovány dle odhadu z hodnot minulých let.

Tabulka 22: Časové rozlišení nákladů a příjmů příštích období (v tis. Kč)

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Náklady příštích období	110	112	114	116	118
Příjmy příštích období	50	50	50	50	50

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2.2 Plán pasiv společnosti AMATI

Základní kapitál

Opět po pečlivé konzultaci s vlastníky společnosti můžeme říci, že AMATI neplánuje navyšovat či snižovat hodnotu základního kapitálu po celé predikované období. Tudiž zůstane ve výši 35 mil. Kč. Dále je patrné z výkazů minulých let, že společnost netvoří žádné rezervní ani statutární fondy. Zisk běžného období společnost převádí na účet Nerozdělených zisků z minulých let (analogicky ztráty jsou převedeny na účet Neuhrazená ztráta minulých let).

Cizí zdroje

Z Rozvahy můžeme vyčíst, že společnost vykazuje pouze krátkodobé závazky, tudíž se v této kapitole budeme zabývat pouze krátkodobými závazky.

Patří sem dle Rozvahy z minulých let:

- závazky k úvěrovým institucím;
- krátkodobé přijaté zálohy;
- závazky z obchodních vztahů;
- závazky k zaměstnancům;
- závazky ze SP a ZP;
- stát – daňové závazky a dotace;
- dohadné účty pasivní.

Obdobně jako u OA byly tyto položky plánovány dle domluvy s vlastníky společnosti, a dle jejich představ o vývoji jednotlivých položek v predikovaném období. Pro určité položky si opět propočítáme doby obratu a obrat, abychom je mohli porovnat a zkonstatovat, jak na tom společnost z hlediska doby obratu je. Bude nás asi přirozeně nejvíce zajímat, zda doba obratu pohledávek bude menší než doba obratu závazků. Což by bylo pro společnost dobré. I zde budeme používat tržby pouze za vlastní výrobky a služby. I v tomto případě uvažujeme, že rok má 360 dní.

Tabulka 23: Plánování krátkodobých závazků (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023	
Tržby	159 636	191 098	209 149	222 751	
Závazky z obchodních vztahů	26 302	29 554	31 910	34 778	
Daňové závazky	463	473	485	495	
Krátkodobé přijaté zálohy	188	193	198	203	
Závazky z obchodních vztahů	Obrat	6,07	6,47	6,55	6,40
	Doba obratu	59,31	55,68	54,92	56,21
Daňové závazky	Obrat	344,79	404,01	431,24	450,00
	Doba obratu	1,04	0,89	0,83	0,80
Krátkodobé přijaté zálohy	Obrat	849,13	990,15	1 056,31	1 097,30
	Doba obratu	0,42	0,36	0,34	0,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost má problém, se splatností závazků. Splatnost závazků je dramaticky menší než splatnost pohledávek, kterou jsme uváděli v Aktivech. Tento rozpor je způsoben tím, že nepočítáme s celkovými krátkodobými závazky, ale jen se závazky z obchodních vztahů. Jinak bychom samozřejmě společnosti doporučili snížit dobu fakturace odběratelů, a to dost radikálně, nejlépe tak, že by faktura byla splatná v okamžiku převzetí hotových výrobků a vyjednat se svými dodavateli delší dobu splatnosti závazků.

Závazky ze SP a ZP, závazky k zaměstnancům

U těchto položek musíme zopakovat, že nebudeme uvádět rozdělení pozic ani dle jejich druhů. Společnost si to výslovně nepřeje. Závazky jsou tvořeny z nevyplacených mezd a odvodů SP a ZP za 12. měsíc předchozího roku. Hodnoty položek predikovaných let byly stanoveny na základě informací ze společnosti.

Tabulka 24: Závazky k zaměstnancům a ze SP a ZP (v tis Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Závazky k zaměstnancům	37	33	29	25
Závazky ze SP a ZP	22 186	25 327	27 570	30 327

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Bankovní úvěry a jiné výpomoci

Společnost využívá jeden kontokorentní úvěr, který je určen ke krytí závazků. Z vývoje, který jsme představili výše, budeme předpokládat, že hodnota kontokorentu se bude meziročně zvyšovat o cca 3 %.

Tabulka 25: Bankovní úvěry a jiné výpomoci (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Krátkodobé bankovní úvěry	91 386	94 381	99 298	101 720

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2.3 Rozvaha

Účetní Rozvaha je výkaz o majetku, který má vypovídací hodnotu, jelikož je možné z ní vyčíst stav majetku k určitému dni, kterým disponuje daná společnost. Rozvaha má dvě strany, a to aktiva a pasiva.

Základní funkcí Rozvahy je především uspořádat majetek společnosti a jeho zdroje financování v peněžním vyjádření. Levá strana tohoto výkazu, aktiva, jsou majetkem společnosti, patří sem např. výrobní stroje, software, peněžní prostředky, zásoby nebo pohledávky.

Pravá strana Rozvahy, pasiva, představuje zdroje financování majetku. Jde tedy o ten samý majetek, který je zachycen v aktivech, ale z jiného pohledu. Pasiva tak ukazují, jak společnost k majetku přišla, zda si na majetek vydělala podnikáním nebo si ho pořídila na dluh. Pasiva mohou být vlastní (vlastní kapitál nebo VH) nebo cizí (úvěry, závazky).

Tabulka 26: Plánovaná Rozvaha (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	141 485	146 856	152 242	158 304
Dlouhodobý majetek	21 599	21 599	21 599	21 599
Dlouhodobý hmotný majetek	21 599	21 599	21 599	21 599
Pozemky	1 227	1 227	1 227	1 227
Stavby	20 372	20 372	20 372	20 372
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	119 562	124 930	130 315	136 376
Zásoby	61 237	62 438	63 639	64 840
Krátkodobé pohledávky	32 752	31 897	31 059	30 897
Krátkodobý finanční majetek	25 573	30 595	35 617	40 639
Časové rozlišení	162	163	162	161
Náklady příštích období	112	114	116	118
Příjmy příštích období	50	50	50	50
Pasiva celkem	141 485	146 856	152 242	158 304
Vlastní kapitál	24 797	23 533	20 787	21 327
Základní kapitál	35 000	35 000	35 000	35 000
VH z minulých let	-7 912	-13 848	-18 537	-19 514
VH běžného účetního období	-5 236	-4 689	-977	1 077
Cizí zdroje	117 688	124 548	131 208	136 498
Krátkodobé závazky	26 302	29 554	31 910	34 778
Závazky z obchodních vztahů	3 428	3 528	3 628	3 728
Závazky k zaměstnancům	37	33	29	25
Závazky z sociál. zabezp. a zdrav poj.	22 186	25 327	27 570	30 327
Stát – daňové závazky a dotace	463	473	485	495
Krátkodobé přijaté zálohy	188	193	198	203
Bankovní úvěry a jiné výpomoci	90 483	93 769	99 545	102 199
Krátkodobé bankovní úvěry	90 483	93 769	99 545	102 199

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 26 ukazuje, že do aktiv společnosti patří dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, oběžná aktiva a zásoby, krátkodobé pohledávky a finanční majetek nebo náklady a příjmy příštích období. Vidíme, že v predikci počítáme s růstem aktiv, a to zejména u položky zásob a krátkodobého finančního majetku. Naopak s poklesem počítáme u krátkodobých pohledávek.

V pasivech vidíme rostoucí VH běžného účetního období, a rostoucí VH z minulých let. Tabulka ukazuje, že ve společnosti AMATI počítáme i s nárůstem cizích zdrojů, a to zejména u závazků ze sociálního a zdravotního pojištění a závazků vůči zaměstnancům a se zvýšením u bankovních úvěrů a krátkodobých bankovních úvěrů. Dále počítáme s růstem krátkodobých závazků, daňových závazků a dotací nebo krátkodobých přijatých záloh.

4.2.4 Plánování výkazu CASH-FLOW

O výkazu Cash-flow můžeme říct, že je rozhodujícím výkazem pro posouzení skutečné finanční situace společnosti. A proto je s podivem, že většina firem Výkaz o peněžních tocích využívá spíše okrajově či v omezené míře. (Mařík, 2018)

Cash-flow označuje peněžní toky nebo Výkaz o peněžních tocích. Tento výkaz je součástí účetní závěrky, kterou účetní jednotky sestavují v plném rozsahu. Cash-flow vypovídá o tom, kolik peněz společnost skutečně „vyprodukovala“ a jakým způsobem je užila. Tento výkaz přináší obraz o finanční situaci podniku, na úrovni finančního řízení.

Cash-flow informuje o peněžních tocích a poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, ke kterým došlo v průběhu sledovaného období. Peněžními prostředky jsou peníze v pokladně, na bankovních účtech a ceniny. Peněžními ekvivalenty mohou být vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku, jako jsou např. běžně obchodované akcie.

Tabulka 27: Plánování CASH FLOW

Cash-flow	2020	2021	2022	2023
Provozní činnost				
Zisk po zdanění	-5 936	-4 689	-977	872
+ Odpisy	6 100	6 100	6 100	6 100
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna zásob	-1 201	-1 808	-2 415	-3 022
Změna krátkodobých pohledávek	4 750	4 602	4 454	4 306
Změna dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0
Změna krátkodobých závazků	83	126	169	212
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 796	4 331	7 331	8 468
Investiční činnost				
Změna dlouhodobého majetku	6 100	6 100	6 100	6 100
- Odpisy	6 100	6 100	6 100	6 100
Čistý tok z investiční činnosti	0	0	0	0
Finanční činnost				
Čistý tok z finanční činnosti	0	0	0	0
Změna krátkodobého finančního majetku	5 022	5 028	5 034	5 040

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 27 ukazuje výkaz Cash-flow rozdělený na tři části, a to na provozní, investiční a finanční činnost. Provozní činnost zahrnuje zisk po zdanění a odpisy, změnu stavu zásob, změnu stavu krátkodobých pohledávek, dlouhodobých pohledávek, krátkodobých závazků a čistého peněžního toku z provozní činnosti. Predikce všech těchto ukazatelů ukazuje mírný růst, kromě odpisů a změny stavu krátkodobých pohledávek.

Do investiční činnosti jsou zahrnuty odpisy dlouhodobého majetku, u kterého nepředpokládáme za sledované období výrazné navyšování.

Co se týká finanční činnosti, tak ta je ve společnosti tvořena změnou krátkodobého finančního majetku, u kterého se předpokládá mírný růst.

4.3 Finanční analýza pro predikované roky

Jednotlivé ukazatele jsme si již popsali v kapitole 4., tudíž v této kapitole se budeme zabývat pouze zhodnocením jednotlivých ukazatelů.

Ukazatel rentability

Tabulka 28: Ukazatel rentability (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	23 797	22 308	21 034	21 806
Aktiva	141 485	146 856	152 242	158 304
Tržby	159 636	191 098	209 149	222 751
Zisk (EBIT)	-238	930	1 294	3 409
Zisk (EAT)	-2 572	-1 489	-1 274	772
Celkové náklady	171 428	202 042	216 774	229 191
ROA	-0,002	0,006	0,008	0,022
ROE	-0,108	-0,067	-0,061	0,035
ROS	-0,016	-0,008	-0,006	0,003

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky pro predikované roky můžeme vyčíst, že od roku 2020 do roku 2023 došlo k nárůstu u všech ukazatelů rentability. V predikovaných letech porostou jak ukazatele ROA, ROE, tak i ROS, což je pro společnost pozitivní.

Ukazatele likvidity

Tabulka 29: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	119 562	124 930	130 315	136 376
Oběžná aktiva – zásoby	61 237	62 438	63 639	64 840
Krátkodobý fin. majetek	25 573	30 595	35 617	40 639
Krátkodobé závazky	26 302	29 554	31 910	34 778
Běžná	4,68	4,08	3,66	3,36
Pohotová	2,22	2,11	2,09	2,06
Okamžitá	0,97	1,04	1,12	1,17

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ukazatele likvidity v predikovaných letech, se pro společnost nevyvíjejí optimálně. Ve všech predikovaných letech jsou hodnoty nad limity, které se doporučují. Z údajů můžeme vyčíst, že společnost neefektivně hospodaří se svými prostředky, i když doba obratu, která úzce souvisí s likviditou se vyvíjí příznivě. Nutno říci že doporučené hodnoty se liší dle oborů. Z výše uvedené tabulky je patrné, že AMATI situaci s neefektivitou postupně řeší a do budoucna se bude snažit o dosažení doporučených hodnot.

Meziroční posun hodnot likvidity k lepšímu je způsoben splacením velké části Krátkodobých pohledávek společnosti, se kterými od roku 2019 počítáme. Za predikované období se očekává růst oběžných aktiv, ale i krátkodobého finančního majetku. Růst krátkodobého finančního majetku je způsoben zejména snížením objemu závazků od odběratelů.

Ukazatele aktivity

Tabulka 30: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2020	2021	2022	2023
Zásoby	61 237	62 438	63 639	64 840
Pohledávky	32 752	31 897	31 059	30 897
Aktiva	141 485	146 856	152 242	158 304
Závazky	26 302	29 554	31 910	34 778
Tržby	159 636	191 098	209 149	222 751
Obrat celkových aktiv	1,13	1,30	1,37	1,41
Obrat zásob	2,61	3,06	3,29	3,44
Doba obratu zásob	138,09	117,62	109,54	104,79
Obrat závazků	6,07	6,47	6,55	6,40
Doba obratu závazků	59,31	55,68	54,93	56,21
Obrat pohledávek	4,87	5,99	6,73	7,21
Doba obratu pohledávek	73,86	60,09	53,46	49,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U ukazatelů aktivity můžeme říci, že hodnoty jsou po celé predikované období bez výrazných změn, rostou či klesají rovnoměrně. Velmi pozitivní pro společnost je fakt, že doba obratu pohledávek a zásob se v letech 2020 až 2023 snižuje. Doba obratu závazků po zvýšení v roce 2020 se v roce 2021 snížila a nadále si udržuje tento trend. Pokles v tomto případě není pro společnost optimální, ale zaznamenáváme velký posun v predikovaném období oproti minulému období. Samozřejmě, že by společnost chtěla, aby se hodnoty v následujících letech stále zvyšovaly, ale momentálně jsou dostačující. Pro AMATI by bylo dobré do budoucna vyjednat s dodavateli delší dobu splatnosti.

Ukazatel zadluženosti

Tabulka 31: Ukazatel zadluženosti (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2020	2021	2022	2023
Cizí kapitál	91 386	94 381	99 298	101 720
Aktiva	146 856	152 242	158 304	141 485
Zadluženost	62,22 %	61,99 %	62,73 %	71,89 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky je patrné, že je společnost velmi zadlužená i přesto, že se podařilo zadluženost snížit oproti letům 2014–2019 o cca 20 %. Čerpání KTK úvěru je nezbytné k financování provozních nákladů.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Tabulka 32: Ukazatel Čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2020	2021	2022	2023
ČPK	93 260	95 376	98 405	101 598

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výpočtu Čistého pracovního kapitálu můžeme vyčíst, že po celou dobu realizace strategického plánu má vzrůstající trend, což je pro společnost pozitivní.

4.4 Rizikové faktory ovlivňující finanční plán

Finanční plán podniku je významný dokument, pro který nejsou definovány žádné závazné postupy ani formuláře. Při sestavování finančního plánu jsou sledovány tyto výchozí teze:

- finanční cíl podniku je, zvláště ve finančním plánování, reprezentován ziskem před zdaněním, hodnocení je pomocí kritérií finanční analýzy;
- finanční plán omezuje finanční riziko podniku zvláště proto, že je sestavován na minimálně pětileté období a je součástí dlouhodobého podnikového plánu;
- sestavuje se tzv. posuvným způsobem, nejprve se sestaví plán na nejbližší rok, který je detailněji propracován a na něj navazují další roky, po uplynutí jednoho roku se celý dlouhodobý plán přepracuje s tím, že dřívější rok se stane prvním rokem a připojí se plán na konci dlouhodobého horizontu.

Souhrnný finanční plán obsahuje 3 výkazy odpovídající formě účetních výkazů:

- plánovou „Výsledovku“;
- plánovaný Výkaz zdrojů a užití peněžních prostředků tzn. Cash-flow;
- plánovou Rozvahu.

Plánovaná „Výsledovka“ sestavuje celkový předpokládaný objem výnosů a k nim odpovídajících nákladů. Hrubý zisk jako výsledek se dále upravuje o další položky, abychom se dopracovali k předpokládanému čistému zisku, ze kterého se obvykle vyplácejí dividendy vlastníkům společnosti či odměny. Informuje nás tedy o schopnosti podniku vytvářet dostatečný objem zisku.

Plánovaný výkaz Cash-flow významně dokumentuje pohyb peněžních prostředků, pomáhá při finančním řízení a plánování likvidity.

Plánovaná Bilance (Rozvaha) poskytuje zejména přehled o finanční situaci podniku o stavu kapitálové struktury (pasiv) či o položkách jednotlivých forem majetku (aktiv).

4.4.1 Stanovení významnosti faktorů rizika

V této části diplomové práce, budeme analyzovat ty rizikové faktory, které jsme identifikovali na základě provedené SWOT analýzy. Jejich významnost je určena pomocí expertního ohodnocení. V rámci této metody pracujeme se dvěma parametry. Prvním z parametrů je pravděpodobnost výskytu rizika, kterou značíme „P“. Druhým z těchto parametrů je intenzita jeho dopadu, kterou značíme písmenem „D“.

Abychom zjistili významnost daného rizika je nutné vynásobit tyto dvě hodnoty mezi sebou. Hodnocení probíhá podle stupnice, kterou si předem stanovíme.

Stupnice má stejné hodnoty, jak pro parametr odhad dopadu („D“), tak pro parametr odhad pravděpodobnosti („P“) a je následující:

Odhad dopadu („D“)

- 1 - téměř neznamenný
- 2 - drobný
- 3 - významný
- 4 - velmi významný
- 5 - nepřijatelný

Odhad pravděpodobnosti („P“)

- 1 - téměř nemožné
- 2 - výjimečně možné
- 3 - běžně možné
- 4 - pravděpodobné
- 5 - velmi pravděpodobné

Tabulka 33: Expertní hodnocení rizikových faktorů

Rizikový faktor	Odhad dopadu „D“	Odhad pravděpodobnosti „P“
1. Celosvětová krize	4	5
2. Levné zboží z Číny	3	4
3. Blízkost německých výrobců	4	4
4. Brexit – jeho budoucí vývoj	3	3
5. Ruční výroba – do budoucna nemusí stačit	3	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 33 popisuje hodnoty parametrů, které mohou ohrozit společnost AMATI v nejbližší budoucnosti. Jedná se zejména o:

1) Stagnace odbytu při možné světové ekonomické krizi

V současné době jsou patrné rizikové faktory pro možné vypuknutí recese což jsou zejména nízké úrokové sazby v eurozóně a na to napojený problém Brexitu a nepředvídatelná politika USA, která ovlivňuje globální ekonomiku.

V případě propuknutí recese či ekonomické krize bude odbyt společnosti velmi ohrožen, jak na tuzemském trhu, tak na klíčových zahraničních trzích. Po konzultaci s vedením společnosti se autorka rozhodla toto riziko ohodnotit dopadem velmi významným, i odhad se jeví velmi pravděpodobný.

2) Čínská konkurence levných hudebních nástrojů

Strojová výroba, levná pracovní síla, absence nákladů na životní prostředí atd. bezprostředně ohrožuje trh se studentskými nástroji společnosti AMATI. Proto se také vedení rozhodlo o přesun části výroby do Čínské lidové republiky. Bohužel nemůžeme říci, zda se tento přesun uskuteční a pokud ano, zda bude úspěšný, proto jsme se rozhodli ohodnotit toto riziko významným dopadem a pravděpodobnou pravděpodobností.

3) Blížkost německých výrobců – odčerpání kvalifikované pracovní síly

Město Kraslice, v němž sídlí společnost AMATI-Denak je vzdáleno pouze 3 km od hranic s Německem, zde je velká poptávka po pracovnících „strojního průmyslu“ (mechanik, obsluha CNC strojů, svářeči . . .).

K tomu nahrává fakt, že minimální hodinová mzda v Německu činila k 1. lednu 2019 částku 9,19 EUR a průměrná mzda v Sasku činí cca 2 200 EUR.

Německé firmy jsou pro společnost zásadní konkurencí, a to hlavně z důvodu mzdového ohodnocení svých pracovníků. Proto jsme zvolili odhad dopadu velmi významný a odhad pravděpodobnosti pravděpodobná.

4) Brexit – jeho budoucí vývoj

Momentálně nelze určit, jaké budou platit obchodní dohody mezi Velkou Británií a Evropskou Unií, dále jaký bude vývoj kurzu libry vůči dolaru a euru, a také právní postavení VB vůči EU. Toto riziko má významný dopad a pravděpodobnost je běžně možná.

5) Ruční výroba – do budoucna tato tradice nemusí stačit

Do budoucna ruční výroba jako prestiž značky už nebude stačit, protože srovnatelnost nákladů na ručně vyráběné nástroje versus strojově vyráběné nástroje je nesouměřitelná. Tato disproporce se samozřejmě projeví v prodejní ceně. Běžný uživatel jen těžko ocení ruční práci – pro něj je rozhodující cena. Toto téma je pro vedení AMATI velmi citlivé a prozatím si tuto hrozbu nechce připustit v plné míře. Z tohoto důvodu byl zvolen dopad významný a pravděpodobnost výjimečně nemožná.

Tabulka 34 ukazuje matici hodnocení rizik, která vychází z tabulky 33 a pro jednotlivé parametry se vypočítává metodou „D“ * „P“. Na ose x najdeme odhad pravděpodobnosti („P“) a na ose y máme uvedený odhad dopadu („D“).

Abychom mohli určit ty rizikové faktory, které jsou pro společnost už nepřijatelné, musíme znát tzv. risk appetite. Risk appetite byla stanovena po konzultaci s vlastníky společnosti a odpovídá jejím strategickým záměrům.

Tabulka 34: Matice hodnocení

5					
4				3	1
3			4	2	
2	5				
1					
	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky 34 je patrné, že mezi významné rizikové faktory řadíme celosvětovou krizi, levné zboží z Číny, blízkost německých výrobců a Brexit – jeho budoucí vývoj.

4.4.2 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti sleduje rizika, ve kterých se provádějí změny podstatných proměnných za účelem stanovení efektů těchto změn na plánovaný výsledek. Zvýšená pozornost je věnována nejvýznamnějším proměnným. Výstupem je CVP (Cost – Volume – Profit) model, který je užitečný, pokud jsou dobré jeho vstupy. Analýza

zahrnuje předpoklady o mnoha proměnných. Analýza citlivosti se zaměřuje na to, jak se bude měnit výsledek v případě, že dojde ke změnám odhadu původních proměnných (předpokladů).

Analýza citlivosti je jednofaktorová analýza, při které se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizik na zvolené finanční kritérium. Autorka práce si zvolila finanční kritérium EBIT (výsledek hospodaření před úroky a daněmi).

Tržby zahrnují veškeré prodané zboží společnosti a jsou stanoveny na jednotlivé druhy nástrojů. Udaná cena v EUR je přepočítána kurzem ČNB pro daný rok (rok 2020 – 26,444 Kč/EUR, rok 2021 – 25,700 Kč/EUR a roky 2022 a 2023 pak kurzem 25,800 Kč/EUR. Součástí tržeb jsou i ostatní výnosy, které zahrnují prodej materiálu.

Náklady se dělí na variabilní a fixní. Rozdělení těchto nákladů bylo určeno na základě informace od vedení AMATI. Mezi variabilní náklady počítáme spotřebu materiálu a služeb včetně osobních nákladů přiřazených k výrobě. Fixními náklady jsou odpisy majetku, část služeb spojených s administrativou a osobní náklady nevýrobních profesí.

$$\text{EBIT} = [(Q1*c1) + (Q2*c2) + (Q3*c3) + (Q4*c4) + (Q5*c5) + (Q6*c6) + (Q7*c7) + (Q8*c8) + \text{ostatní výnosy}] - [(Q1*vn1) + (Q2*vn2) + (Q3*vn3) + (Q4*vn4) + (Q5*vn5) + (Q6*vn6) + (Q7*vn7) + (Q8*vn8) + \text{FN}],$$

kde:

Q1 ... množství saxofonů;

Q2 ... množství kontrafagotů;

Q3... množství klarinetů;

Q4 ... množství dřevěných nástrojů – ostatní dealeři;

Q5 ... množství euphonium;

Q6 ... množství kornetů;

Q7 ... množství tenorů;

Q8 ... množství žesťových nástrojů – ostatní dealeři;

c1 až c8 ... průměrná cena výrobků Q1 až Q8;

vn1 až vn8 ... přepočtené variabilní náklady při výrobě výrobků Q1 až Q8;

FN ... fixní náklady.

Tržby odpovídají jednotlivým druhům nástrojů, cena je vypočítána kurzem ČNB pro měnu EUR pro daný rok (pro rok 2020 1 EUR = 26,444 Kč, rok 2021 25,700 EUR/Kč a pro roky 2022 a 2023 kurz 25,800 EUR/Kč). EBIT je již vypočítaný výsledek hospodaření.

Tabulka 35: Položky pro analýzu citlivosti (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Q1 (kus)	986	1 588	1 606	1 666
c1 (tis. Kč)	50	49	49	49
Q2 (kus)	74	55	80	82
c2 (tis. Kč)	212	206	206	206
Q3 (kus)	186	447	487	525
c3 (tis. Kč)	106	103	103	103
Q4 (kus)	100	164	143	147
c4 (tis. Kč)	187	97	95	96
Q5 (kus)	61	51	47	69
c5 (tis. Kč)	172	167	168	168
Q6 (kus)	203	277	460	435
c6 (tis. Kč)	42	41	41	41
Q7 (kus)	229	127	126	159
c7 (tis. Kč)	79	77	77	77
Q8 (kus)	72	95	96	97
c8 (tis. Kč)	261	168	141	145
vn1 (tis. Kč)	40	39	39	39
vn2 (tis. Kč)	170	165	165	165
vn3 (tis. Kč)	89	84	84	84
vn4 (tis. Kč)	145	78	76	76
vn5 (tis. Kč)	145	140	141	141
vn6 (tis. Kč)	35	35	35	35
vn7 (tis. Kč)	65	64	64	64
vn8 (tis. Kč)	209	130	113	116

FN	35 061	38 830	39 464	50 111
EBIT	-3 578	-2 254	1 585	3 701

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 36: Položky pro analýzu citlivosti (v %)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Q1	27,56 %	70,45 %	101,32 %	45,01 %
c1	137,79 %	345,22 %	496,49 %	220,57 %
Q2	8,69 %	10,00 %	20,69 %	9,08 %
c2	43,85 %	50,27 %	103,97 %	45,64 %
Q3	8,84 %	37,68 %	58,38 %	26,95 %
c3	55,10 %	204,26 %	316,47 %	146,11 %
Q4	11,74 %	13,82 %	17,14 %	7,94 %
c4	52,26 %	70,58 %	85,71 %	38,13 %
Q5	4,60 %	6,11 %	8,01 %	5,03 %
c5	29,32 %	37,79 %	49,82 %	31,32 %
Q6	3,97 %	7,37 %	17,41 %	7,05 %
c6	23,83 %	50,39 %	118,99 %	48,19 %
Q7	8,96 %	7,32 %	10,33 %	5,58 %
c7	50,56 %	43,39 %	61,21 %	33,08 %
Q8	10,46 %	16,02 %	16,96 %	7,60 %
c8	52,52 %	70,81 %	85,40 %	38,00 %
Ostatní výnosy	8,17 %	5,63 %	8,73 %	4,11 %
vn1	110,23 %	274,76 %	395,17 %	175,56 %
vn2	35,16 %	40,26 %	83,28 %	36,56 %
vn3	46,27 %	166,58 %	258,09 %	119,16 %
vn4	40,53 %	56,75 %	68,57 %	30,19 %
vn5	24,72 %	31,68 %	41,81 %	26,29 %
vn6	19,86 %	43,01 %	101,58 %	41,14 %
vn7	41,60 %	36,06 %	50,88 %	27,50 %

vn8	42,06 %	54,79 %	68,44 %	30,40 %
FN	97,99 %	184,42 %	248,98 %	108,38 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K nejvýznamnějším rizikům, a tím i snižování EBIT patří, jak je patrné i z tabulky 36, cena saxofonů c1, cena kontrafagotů c2, cena kornetů c6 a tenorů c7. Pokud bychom měli zmínit, které změna prodejní ceny je nejcitlivější, tak je to u saxofonů, jelikož těchto hudebních nástrojů bude společnost vyrábět pro predikované roky největší množství. Další nejvýznamnější rizika z pohledu variabilních nákladů jsou při výrobě saxofonů vn1, dále pak variabilní náklady při výrobě klarinetů vn3. Jako poslední z položek analýzy citlivosti, která vyšla velmi významná jsou fixní náklady.

Tabulka 37: Predikce vývoje EUR vůči Kč

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
EUR / Kč	26,444	27,216	27,988	28,76

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokud bychom věřili predikci, vidíme, že kurz EUR vůči české koruně bude stoupat i nadále, v roce 2023 počítá predikce s hodnotou 28,76 Kč za 1 EUR. Ovšem počítat predikci vývoje kurzů je velmi ošemetná věc, protože na vývoji kurzu se podílí mnoho faktorů, jako je politická stabilita, chuť investorů nakupovat českou korunu, vývoj ekonomiky na světových trzích apod. Tento scénář bychom považovali za hodně pesimistický a přikláněli bychom se spíše k variantě, že kurz v letech 2021 až 2023 se bude pohybovat okolo hranice 26 Kč/1 EUR.

4.5 Strategické scénáře

Fotr a kol. (2020) tvrdí, že aby byly scénáře důvěryhodné a užitečné, je potřeba respektovat následující podmínky:

- relevance;
- soudržnost;
- pravděpodobnost;
- důležitost;
- průhlednost.

Transparentnost je dalším nepostradatelným předpokladem pro důvěryhodnost a užitečnost scénářů, totéž platí samozřejmě i pro definování problémů, výběr použitých metod, výsledky a závěry scénářů. Je potřeba, aby scénáře nebyly příliš negativní, ale také je velmi „podezřelé“, pokud jsou příliš pozitivní. Musí být tedy takové, aby zobrazovaly popis možné budoucnosti, která předpokládá zásah několika klíčových událostí, nebo podmínek, jež nastaly v průběhu celého období.

Jako rizikové faktory byly vybrány faktory z kapitoly 4.3.1 - celosvětová krize, dovoz levného zboží z Číny a zvyšující se náklady.

Pesimistický scénář

Celosvětová krize

Světový hospodářský vývoj se do budoucna ponese zcela pod vlivem krize, ať už finanční, či konfliktní (Blízký východ, asijské země). Zavádění restrikcí v oblasti výroby i dopravy budou spojeny s poklesem nabídky i poptávky a v konečném důsledku povedou k poklesu HDP, a to jak v jednotlivých zemích, tak i v celých regionech. Logickým důsledkem zaváděných opatření bude i pokles v mezinárodní obchodní výměně.

Pro vývoj zahraničního obchodu EU by byl charakteristický propad obchodního obratu během celého roku a poté v pomalém a postupném ožívování následujících let. Restriktivní opatření spojená s omezeními ve výrobě i v dopravě by vyvrcholila během jednoho roku (delší omezení si nemohou dovolit jak evropské, tak ostatní státy). Zatímco v rámci vnitrounijního obchodu členských zemí by kulminoval propad obchodního obratu koncem roku, v rámci extraunijního obchodu, tedy obchodu EU se zbytkem světa, by kulminoval po poklesu až začátkem následujícího roku, což by samozřejmě souviselo s krizí v zámoří, a to zejména v zemích, jako je USA, Brazílie nebo asijské země. Tato krize přímo neovlivní ceny prodávaných výrobků společnosti, ale počty vyrobených kusů a náklady na spotřebu materiálu. Dle analýzy citlivosti můžeme vidět, že nejvíce jsou citlivé výrobky Q1 – Saxofony, a to z toho důvodu, že jich meziročně sledovaný podnik vyrobí nejvíce. Samozřejmostí je i vliv na tržby podniku, které z tohoto důvodu budou meziročně klesat.

Dovoz levného zboží z Číny

Pokud srovnáme českou výrobu a cenu za jeden nástroj, a výrobou z Číny, zjistíme, že nástroje z Číny nejsou tolik kvalitní a ve výsledku ani o tolik levnější, jelikož k ceně

nástroje musíme připočítat ještě náklady na dopravu. Za kvalitu a ruční výrobu by si zákazníci měli být ochotni připlatit.

V rámci tohoto scénáře předpokládáme, že Čína ovládne trh s hudebními nástroji a zákazníci nebudou hledět na kvalitu, ale spíše na nižší ceny. Pro společnost by toto nebylo vůbec dobré, proto se tomuto snaží zabránit tím, že přesune výroby studentských nástrojů právě do Číny a v ČR se budou vyrábět „pouze“ hudební nástroje pro profesionály. V nynější situaci je ale čím dál tím zřejmější, že tento přesun buď vůbec neproběhne, nebo se jeho realizace oddálí na neurčito. Tento scénář by ovlivnil ceny jednotlivých výrobků i vyráběné množství, potažmo i náklady na spotřebu materiálu.

Blížkost německých výrobců – odčerpání kvalifikované pracovní síly

V tomto scénáři počítáme s faktem, že v blízkém Německu jsou vyšší mzdy, lepší sociální zázemí a další výhody pro zaměstnance. AMATI není schopno se vyrovnat v těchto ohledech této konkurenci. Velkou hrozbou je odčerpání právě klíčových zaměstnanců. Toto riziko tedy ovlivní tržby, náklady na spotřebu materiálu a energií a v konečném důsledku i počty vyráběných kusů. Můžeme říci, že toto riziko ovlivní i mzdové náklady, a to v tom smyslu, že společnost bude chtít alespoň v nějaké míře kompenzovat mzdy těm zaměstnancům, kteří zůstali „věrni“ podniku či nabídnout určité výhody těm, kteří by chtěli společnost opustit.

Brexit – jeho budoucí vývoj

Z dostupných zdrojů plyne, že se počítá se 4 variantami Brexitu. V případě pesimistického scénáře se budeme zabývat variantou „No deal“ a „Average FTA“.

Ve variantě „No deal“ nedojde k dohodě o vystoupení Velké Británie z EU. Ve vzájemném obchodě by došlo k placení obchodních cel a netarifní náklady by zahrnovaly celní administrativu, zdržení na hranicích a výrazně by se zvýšily bariéry se zahraničním obchodem. Odhaduje se, že netarifní náklady by dosahovaly u zboží cca 6 % -15 %.

Ve variantě „Average FTA“ by dosáhla VB dohody s Evropskou Unií o volném obchodu s obchodními cly na nulové úrovni, ale stále by nesla průměrné netarifní náklady. Zde by netarifní náklady dosahovaly hodnot 5 % - 11 %.

Pokud by nastala jedna z výše uvedených variant, můžeme objektivně říci, že levnější výrobky by se nevyplatilo vůbec do VB posílat a AMATI by tak mohla ztratit jeden ze svých významných exportních trhů.

V tuto chvíli je již zřejmé, že toto riziko ovlivní měnové kurzy a tím pádem ceny výrobků sledované společnosti. Jak je patrné z výše uvedené analýzy citlivosti, tak všechny ceny u konkrétních výrobců, jsou ve velké míře citlivé. Toto riziko se dále projeví v rámci tržeb společnosti a také v otázce FN.

Optimistické scénáře

Celosvětová krize

Celosvětová krize donutí některé firmy díky zvyšujícím se mzdovým nákladům, špatným pracovním podmínkám i dalším překážkám přesunout relativně levnou výrobu z asijských trhů zpět do Evropy. Díky omezené dopravě a výrobě – došlo k útlumu dovozu některých levných a nekvalitních výrobků z asijských zemí, převážně z Číny. Předpokládáme, že si podniky budou více vážit svých zaměstnanců a budou hledat příležitosti spíše v Evropě a nebudou se upínat na problematické trhy, především v již tolikrát zmiňované Číně nebo Rusku. Krize také donutila většinu výrobců hledat kvalitnější materiál na tuzemských trzích a podporovat tak více českou ekonomiku. Pro AMATI by to tedy znamenalo zvýšení počtu zakázek a s tím spojených tržeb, budou se tedy meziročně zvyšovat o cca 10 %. Předpokládáme tedy i růst nákladů v rámci spotřeby materiálu a nákladů mzdových, jelikož v tomto případě se bude společnosti lépe dařit a bude tedy moci nabídnout svým zaměstnancům benefity.

Levný dovoz z Číny

Po několika letech, kdy hudebníci kupovali levné nástroje, u nichž se později projevilo, že kvalitou neodpovídají standardu, se zákazníci opět poohlížejí po kvalitních českých hudebních nástrojích, které jsou vyráběny v malovýrobě, ručně a z kvalitních materiálů. Paradoxně celosvětová krize může přilákat výrobcům hudebních nástrojů nové zákazníky a rozjet znovu tak „napůl uspaný“ business. Zde chceme poukázat, že za této situace by se společnosti povedl přesun výroby studentských hudebních nástrojů do Číny a v ČR by zůstala „pouze“ výroba profesionálních hudebních nástrojů, o které by byl větší zájem ze strany všech zákazníků. Tento fakt by znamenal zvýšení produkce v rámci profesionálních (dražších) hudebních nástrojů a s tím spojený nárůst tržeb, které by i přes skutečnost meziročně zvyšujících se nákladů, tento trend převýšily.

Blízkost německých výrobců – odčerpání kvalifikované pracovní síly

Ani v případě optimistického scénáře nemůžeme počítat reálně s tím, že by v Německu klesly mzdy, či by se výrazně zhoršilo sociální zázemí. Můžeme pouze uvažovat, že společnost AMATI bude mít více zakázek, začne se jí lépe dařit a bude schopna nabídnout benefity pro svoje stávající i nové zaměstnance, které budou konkurenceschopné Německu. Maximálně můžeme operovat s tím, že německé firmy budou mít již dostatek odborníků a je tu možnost, že hlad po nových odbornících se sníží.

Tyto skutečnosti by pozitivně ovlivnily tržby, které by se zvyšovaly v řádech 10 % - 15 % meziročně, a došlo by k navyšování i mzdových nákladů a výkonové spotřeby.

Brexit – jeho budoucí vývoj

Jak již bylo předesláno u pesimistického scénáře, předpokládají se 4 varianty pro vystoupení VB z EU. V rámci optimistického scénáře se budeme zabývat variantou „EEA type“ a „White paper“.

„EEA type“ předpokládá, že VB zůstane členem EEA a společného trhu EU, ovšem přestane být součástí Celní unie. Tato varianta uvažuje s obchodními cly na nulové úrovni, avšak s předpokladem zvýšení netarifních nákladů, které by dosahovaly výše 3 % - 7 %. V rámci této varianty by VB musela přijímat veškerou legislativu EU, zaručovat volný pohyb osob a přispívat do rozpočtu Evropské Unie.

Varianta „White paper“ by byla, jak už napovídá samotný název, pro společnost AMATI nejlepší, jelikož by platila nulová obchodní cla a netarifní náklady by byly minimální a dosahovaly by výše 0 % - 1 %.

Ovšem i zde musíme počítat se změnou kurzů, který odchod VB z EU bezesporu způsobí a který se nám může zásadně projevit v tržbách společnosti. V rámci optimistického scénáře tedy nebudeme počítat s náklady na obchodní cla, a naopak budeme počítat s minimálními či téměř nulovými netarifními náklady.

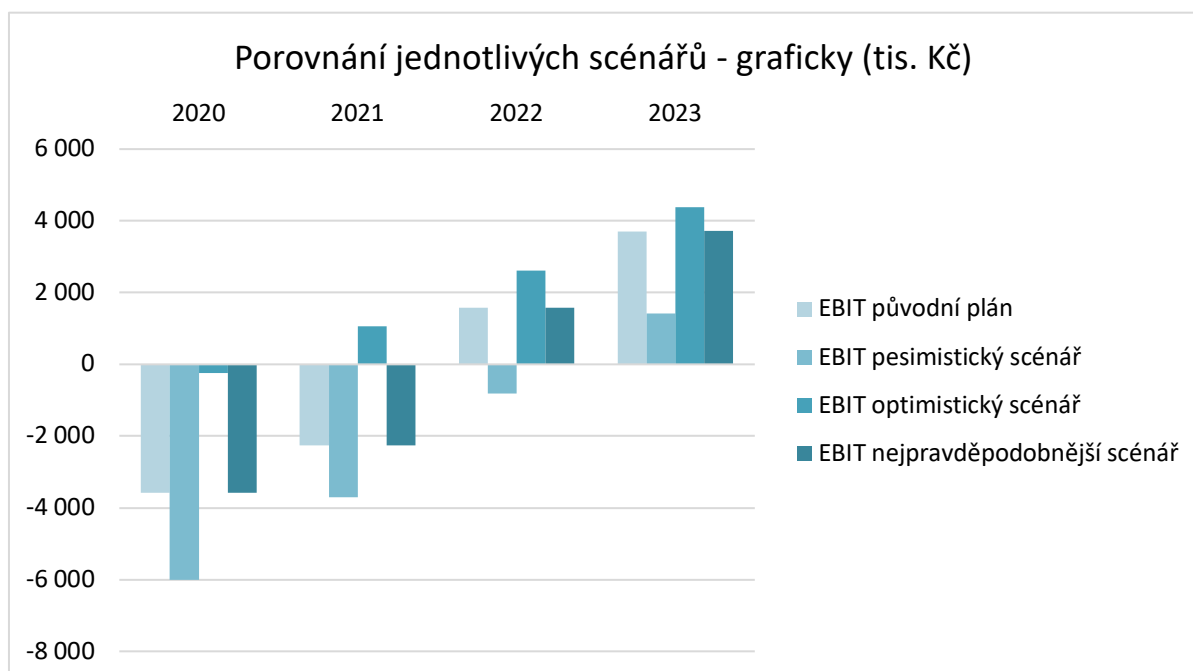
Nejpravděpodobnější scénář

Tento scénář zahrnuje data z původního plánu (pravděpodobnost 50 %), pesimistického plánu (pravděpodobnost 35 %) a optimistického plánu (pravděpodobnost 15 %).

Výstup z těchto scénářů je uveden v Grafu č. 2, kdy je srovnáván s plánovaným EBITem.

Vlastní výpočet není uveden, uvedené hodnoty lze dopočítat z původního finančního plánu uvedeného v Tabulce č. 19.

Graf 2: Prognóza vývoje EBIT do roku 2023



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledky jednotlivých scénářů jsou uvedeny, pro lepší přehlednost, i v následující tabulce.

Tabulka 38: Porovnání jednotlivých scénářů (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
EBIT původní plán	-3 578	-2 254	1 585	3 701
EBIT pesimistický scénář	-5 998	-3 712	-821	1 418
EBIT optimistický scénář	-249	1 068	2 622	4 381
EBIT nejpravděpodobnější scénář	-3 578	-2 254	1 585	3 714

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Je potřeba upozornit na fakt, že výše uvedené plány jsou určeny zejména pro vedoucí pracovníky (manažery) společnosti k znázornění rozporů mezi současným stavem a mezi modelací budoucího vývoje.

Analýzou rozdílů mezi aktuálním stavem a modelovým vývojem je možné korigovat plnění strategických cílů dané společnosti. (FOTR, 2012)

5 Stanovení hodnoty společnosti

„Hodnota podniku je tedy dána očekávanými budoucími příjmy (buď na úrovni vlastníků, nebo na úrovni všech investorů do podniku, tj. vlastníků i věřitelů) převedenými (diskontovanými) na jejich současnou hodnotu (angl. present value)“
(Miloš Mařík a kolektiv, 2018)

Zásadním z výše uvedené definice je spojení „očekávané budoucí příjmy“, a to z toho důvodu, že z dlouhodobého horizontu je nejde objektivně určit, ale jen odhadnout. Při samotném ocenění jde tedy výhradně o to, na jakou z daných prognóz budeme pohlížet jako na důvěryhodnou.

Hodnota podniku je tedy „pouze“ jakási víra v budoucnost podniku vyjádřená v penězích.

Z toho tedy vyplývá dle Mařík, 2018, že:

- Hodnota podniku je odhad, který je v podstatě názorem autora ocenění;
- Pokud nemůžeme o hodnotě podniku mluvit jako o objektivní vlastnosti, není možné sestavit jednoznačný algoritmus, který hodnotu určí;
- Hodnota podniku bude tedy závislá jednat na subjektu, který daný podnik oceňuje a také na účelu ocenění.

K tomu Kislingerová (2001) uvádí, že provozní hodnotu firmy tvoří součet diskontovaných veličin za plánovací období, hodnota 1. fáze a diskontované pokračující hodnoty 2. fáze. Tento přístup se označuje jako dvoufázový a v praxi má největší uplatnění. Metoda volného peněžního toku pro vlastníky a věřitele vychází z peněžního toku firmy financované pouze vlastním kapitálem a struktura financování se odráží v diskontní míře. Výsledkem této metody je stanovení provozní hodnoty firmy. Výsledná hodnota firmy se stanoví jako součet její provozní hodnoty a ocenění neprovozních aktiv. Hodnota vlastního kapitálu se stanoví následně jako rozdíl hodnoty firmy a cizího kapitálu vyvolávajícího náklady na počátku plánovacího období.

Pro oceňování firem se používají Mezinárodní oceňovací standardy (IVS – International Valuation Standards), které vydává výbor pro Mezinárodní oceňovací standardy (IVSC – International Valuation Standards Council), Evropské oceňovací standardy (EVS – European Valuation Standards), které vydává Evropská skupina odhadcovských asociací (TEGoVA – The European Group of Valuers Associations). Tyto standardy

mají pouze doporučovací charakter, nejsou tedy závazné, nicméně se jedná o mezinárodně uznávaná doporučení.

Pro stanovení hodnoty firmy je k dispozici poměrně velké množství metod. Vždy je důležité posoudit účel, pro který se zpráva nebo posudek o hodnotě firmy zpracovává a vybrat pro ocenění podniku ty nevhodnější metody.

Diskontní faktor je částka, kterou musí být budoucí částka peněz vynásobena, aby se v současné době mohla vypočítat její hodnota. Tento výpočet je produktem teorie času a hodnoty peněz, která uvádí, že peníze časem ztrácí hodnotu. Pro provedení rovnice pro diskontní faktor musí být známa diskontní úroková sazba, která bude ovlivněna inflací, a časem v letech mezi budoucím datem a současností. Ve většině případů se tento faktor používá k výpočtu toho, jakou hodnotu bude mít daný podnik.

$$\text{Diskontní faktor: } \frac{1}{1+r} \quad (16)$$

Hodnota $(1 + r)^t$ se nazývá úročitelem. S jeho pomocí se určuje, jakou částku získáme za „t“ let z dnešní známe investice, předpokládáme-li úrok „r“. Výnosová míra „r“ se označujeme jako alternativní náklad kapitálu. Hodnota „r“ vyjadřuje výnos, který by podnik získal, kdyby investoval peníze do jiného projektu se srovnatelným rizikem.

5.1 Používané metody

Hodnotu podniku lze určit dle tří základních metod:

1. Ocenění na základě analýzy majetku (Majetkové metody)
2. Ocenění na základě analýzy trhu (Tržní metody)
3. Ocenění na základě analýzy výnosů (Výnosové metody)

ad 1. Tyto metody vedou k zjištěné tzv. substance (majetkové podstaty) neboli substanční hodnoty společnosti. Majetkovou hodnotu definujeme jako souhrn jednotlivě oceněných položek majetku, od které odečteme sumu jednotlivě oceněných závazků.

Před samotným začátkem oceňování pomocí této metody si musíme položit zásadní otázku, zda je předpoklad pro další fungování podniku, tj.:

- a) Buď předpokládáme trvalou existenci podniku a oceňujeme na principu znovu pořizování cen. Lze použít metodu Účetní hodnoty vlastního kapitálu na principu historických cen, metodu Substanční hodnoty na

principu nákladů znovupořízení, metodu Substanční hodnoty na principu úspory nákladů nebo metodu Majetkového ocenění na principu tržních hodnot;

b) nebo nepředpokládáme další existenci podniku a uvažujeme likvidační hodnotu. Použití metody Likvidační hodnoty.

Výše uvedené předpoklady jsou významné z důvodu výběru konkrétní metody.

ad 2. Tyto metody jsou obecně člověk nejbližší, jelikož vyvozují hodnotu z údajů získaných z trhu. Hodnota se zjistí pomocí porovnání se srovnatelnými firmami.

V rámci podniků rozeznáváme dvě základní situace:

A. přímé ocenění na základě dat kapitálového trhu – sem řadíme Ocenění podniku na základě tržní kapitalizace

B. ocenění metodou tržního porovnání – do této kategorie řadíme:

a) Ocenění na základě srovnatelných podniků

b) Ocenění na základě údajů o podnicích uváděných na burzu

c) Ocenění na základě srovnatelných transakcí

d) Ocenění na základě odvětvových multiplikátorů. (Mařík, 2018)

ad 3. Metoda vychází z poznatku, že hodnota statku je určena užitek, který je držitelem očekáván. Tímto užitek jsou očekávané výnosy. Za tyto výnosy nejsprávněji považujeme příjmy vyjádřené v penězích, které plynou z očekávaného statku jeho držitele. Ovšem je možné použít i jinak chápané výnosy. Podle toho, jakou konkrétní veličinu budeme pod těmito výnosy uvažovat, dělíme výnosové metody na:

a) metoda diskontovaného peněžního toku (DCF);

b) metoda kapitalizovaných čistých výnosů;

c) metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA);

d) metody kombinované (kombinace výnosových a majetkových metod).

(Mařík, 2018)

Pro účely diplomové práce byly právě výnosové metody vybrány pro ocenění sledovaného podniku. Konkrétně uvažujeme metodu diskontovaného peněžního

toku a metodu ekonomické přidané hodnoty. Věnovat se budeme těmto metodám v další kapitole.

Abychom mohli metody využít je nutné určit a vypočítat náklady kapitálu.

5.2 Náklady kapitálu

Pojmem náklady kapitálu rozumíme takové náklady, které podnik musí vynaložit na získání a udržení jednotlivých složek kapitálu.

Náklady kapitálu se obecně i pro účely této diplomové práce stanovují pro náklady cizího kapitálu a náklady vlastního kapitálu. Z těchto dvou nákladů následně vypočítáme WACC – průměrné vážené náklady kapitálu.

5.2.1 Náklady vlastního kapitálu

Vedení mnoha společností se chová, jak kdyby tento druh kapitálu byl zcela zdarma, opak je ale pravdou. Vlastní kapitál může být mnohdy dražší než kapitál cizí, a to zejména z toho důvodu, že náklady jsou dány výnosovým očekáváním investorů. Toto očekávání je odvozeno od alternativního využití kapitálu s přihlédnutím k riziku (obdobně jako u nákladů na kapitál cizí). Náklady by se měly měnit se změnou rizika, tedy i se změnou zadlužení. Algebraické vyjádření vztahu mezi náklady kapitálu a zadlužením odborná literatura často označuje jako reagenční funkci. (Mařík, 2018)

Tyto náklady jsme v rámci této diplomové práce stanovily dle komplexní stavebnicové metody. Podle této metody vypočteme náklady vlastního kapitálu jako součet výnosnosti bezrizikového aktiva a rizikové prémie dle (MAŘÍK, 2011), tedy:

$$r_{vk} = r_f + RP, \quad (17)$$

kde:

r_{vk} ... náklady vlastního kapitálu;

r_f ... výnosnost 10-ti letých státních dluhopisů;

RP ... riziková přírážka.

Nejprve musíme ocenit míru rizika dané podnikatelské činnosti společnosti. K tomu používáme v rámci této metody stupnici rizikovosti uvedenou v tabulce 38.

Tabulka 39: Stupnice rizikivosti

Stupeň	Závažnost
1	Nízké
2	Přiměřené
3	Zvýšené
4	Vysoké

Zdroj: vlastní zpracování, 2021, (dle Mařík, 2018)

Pomocí této stupnice rizikivosti oceníme faktory rizika, která se člení do dvou hlavních skupin:

- riziko obchodní kam řadíme – rizika na úrovni oboru, rizika na úrovni trhu, rizika na úrovni konkurence, rizika managementu, výrobní rizika a rizika ostatních faktorů;
- riziko finanční kam řadíme – riziko financování.

Abychom dokázali převést hodnotu rizika na rizikovou přírážku využijeme následujícího vztahu dle (MAŘÍK, 2011):

$$RP = r_f * (a^x - 1); \quad (18)$$

kde:

a ... konstanta;

x ... proměnná – stupeň rizika.

Konstantu „a“ vypočítáme pomocí vzorce dle (MAŘÍK, 2011):

$$a = \sqrt[x]{\frac{n_{vk \max}}{r_f}}; \quad (19)$$

kde:

$n_{vk \max}$... maximální náklady vlastního kapitálu.

Pro potřeby daného výpočtu je uvažováno, že „a“ je konstantou a „x“ je proměnnou, která reprezentuje stupeň rizika a může nabývat hodnot <0;4>. Nula reprezentuje nulové riziko, naopak číslo čtyři značí riziko vysoké. V případě podnikatelské činnosti je uvažováno riziko 1-4. (Mařík, 2011).

V rámci této diplomové práce byla jako bezriziková výnosnost použita úroková míra 10-ti letých státních dluhopisů s hodnotou 1,51 % k 01. 01. 2020. (Kurzy.cz, 2021)

Po domluvě s finančním ředitelem společnosti byla maximální riziková přírážka stanovena na 26 %. Ke stanovení celkové rizikové přírážky bylo použito 32 rizik, jejich ohodnocení zobrazují následující tabulky 38 až 49.

Tabulka 40: Náklady vlastního kapitálu – Stavebnicová metoda

	Počet hodnoc. kritérií	Váha	Počet*váha		
Obchodní riziko	25	1	25	Bezriziková výnosová míra	1,5
I. Rizika oboru	4	1	4	Základní jednotková míra (r_f / počet)	0,04 %
II. Rizika trhu	3	1	3	$n_{vk \max}$	26,0 %
III. Rizika z konkurence	7	1	7	$a (n_{vk \max} / r_f)^{(1/4)}$	2,04
IV. Management	3	1	3		
V. Výrobní proces	4	1	4		
VI. Specifické faktory	4	1	4		
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1		
Počet kritérií	323		34,1	Poměr OR:FR	2,75

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 41: Stupně rizika

X – stupeň rizika	a^x	z (= $a^x - 1$)	RP pro 1 faktor (= $z \cdot r_f/n$)
1 Nízké riziko	2,040	1,040	0,046 %
2 Přiměřené riziko	4,163	3,163	0,139 %
3 Zvýšené riziko	8,495	7,495	0,330 %
4 Vysoké riziko	17,333	16,333	0,718 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Rizika oboru

Tabulka 42: Hodnocení rizika oboru výpočet přírážky rizika oboru

Rizika oboru					
1	Dynamika oboru				
	Jedná se o obor stabilní, nepodléhající inovativním změnám				Nízké
2	Závislost oboru na hospodářském cyklu				
	Mírná závislost				Přiměřené
3	Potenciál inovací				
	Pouze drobné technologické změny				Přiměřené
4	Určování trendů oboru				
	Podnik je schopen reagovat na nové trendy v oboru postupně				Zvýšené
I. Rizika oboru	RP (=z . r_i/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,046 %	1	1	1	0,046 %
Přiměřené	0,139 %	2	1	2	0,278 %
Zvýšené	0,330 %	1	1	1	0,330 %
Vysoké	0,718 %		1	0	0,000 %
Součet		4		4	0,654 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Rizika trhu

Tabulka 43: Hodnocení rizika trhu a výpočet přírážky rizika trhu

Rizika trhu					
1.	Kapacita trhu, možnost expanze				
	Domácí trh nenasycen, zaměření se spíše na expanzi				Přiměřené
2.	Rizika dosažení tržeb				
	Nárůst tržeb, rozšíření kapacity výroby				Přiměřené
3.	Rizika proniknutí na cílové trhy				
	Jedinečné výrobky, vysoká kvalita, věhlas značky				Nízké
II. Rizika trhu	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,046 %	1	1	1	0,046 %
Přiměřené	0,139 %	2	1	2	0,278 %
Zvýšené	0,330 %		1	0	0,000 %
Vysoké	0,718 %		1	0	0,000 %
Součet		3		3	0,324 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Riziko konkurence

Tabulka 44: Hodnocení rizika konkurence a výpočet přírážky rizika konkurence

Riziko konkurence						
1.	Konkurence					
	Možnost dumpingových cen výrobků				Zvýšené	
2.	Konkurenceschopnost produktů					
	Kvalita výrobků převyšuje konkurenci				Nízké	
3.	Ceny					
	Ceny srovnatelné s konkurencí				Přiměřené	
4.	Kvalita, řízení kvality					
	Vyšší kvalita než u konkurence (ruční výroba s tradicí)				Nízké	
5.	Výzkum, vývoj					
	Výzkum a vývoj reaguje na požadavky zákazníků				Přiměřené	
6.	Reklama a propagace					
	Pravidelné, ale pouze pro zahraničí				Přiměřené	
7.	Distribuce a servis					
	Distribuce i servis zajištěn přes etablované dealery				Nízké	
	III. Rizika z konkurence	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
	Nízké	0,046 %	3	1	3	0,137 %
	Přiměřené	0,139 %	3	1	3	0,417 %
	Zvýšené	0,330 %	1	1	1	0,330 %
	Vysoké	0,718 %		1	0	0,000 %
	Součet		7		7	0,884 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Rizika managementu

Tabulka 45: Hodnocení rizika managementu výpočet přírážky rizika managementu

Rizika managementu					
1.	Vize strategie				
	Stanovená strategie s jasnou vizí i prostředky k jejímu dosažení				Nízké
2.	Klíčové osobnosti				
	Problém s náhradou klíčových manažerů – specifická výroba				Zvýšené
3.	Organizační struktura				
	Jednoduchá a přehledná organizační struktura				Nízké
IV. Management	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,046 %	2	1	2	0,092 %
Přiměřené	0,139 %		1	0	0,000 %
Zvýšené	0,330 %	1	1	1	0,330 %
Vysoké	0,718 %		1	0	0,000 %
Součet		3		3	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Výrobní rizika

Tabulka 46: Hodnocení výrobního rizika výpočet přírážky výrobního rizika

Výrobní rizika						
1.	Struktura výrobků (pouze z pohledu výrobních rizik)					
	Produkce vlastních výrobků, úzce specializovaných s minimálními technickými změnami					Nízké
2.	Technologické možnosti výroby					
	Neměnné technologie s ohledem na specifika výroby					Nízké
3.	Pracovní síla					
	Specializované profese					Zvýšené
4.	Dodavatelé					Nízké
	Stálý a prověřený okruh dodavatelů					
V. Výrobní proces	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)	
Nízké	0,046 %	3	1	3	0,137 %	
Přiměřené	0,139 %		1	0	0,000 %	
Zvýšené	0,330 %	1	1	1	0,330 %	
Vysoké	0,718 %		1	0	0,000 %	
Součet		4		4	0,467 %	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Rizika ostatních faktorů

Tabulka 47: Hodnocení rizik ostatních faktorů a výpočet přírážky rizik ostatních faktorů

Hodnocení rizik ostatních faktorů					
1.	Úroveň fixních aktiv				
	Podíl fixních aktiv na celkových aktivech je kolem průměru				Priměřené
2.	Postavení podniku vůči odběratelům				
	Distribuce výrobků dealerům s nasmlouvaným objemem				Nízké
3.	Postavení podniku vůči dodavatelům				
	Několik klíčových dodavatelů				Zvýšené
4.	Bariéry vstupu do odvětví				
	Složitá a specializovaná výroba				Nízké
VI. Ostatní faktory	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,046 %	2	1	2	0,092 %
Priměřené	0,139 %	1	1	1	0,139 %
Zvýšené	0,330 %	1	1	1	0,330 %
Vysoké	0,718 %		1		0,000 %
Součet		4		4	0,560 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Rizika financování

Tabulka 48: Hodnocení rizik ostatních faktorů a výpočet přírážky finančních rizik

Riziko financování					
1.	Úročený cizí kapitál / Vlastní kapitál				
	Společnost je velmi zadlužená				Vysoké
2.	Krytí úroků – EBIT / placené úroky				
	Dosahuje hodnoty nižší než 1,5				Vysoké
3.	Krytí splátek úvěrů z CASH FLOW = EBITDA / (Splátky úvěrů + Leasingové splátky)				
	CF dostatečně převyšuje splátky				Zvýšené
4.	Podíl ČPK na oběžných aktivech (OA)				
	ČPK nekryje stálou výši OA				Zvýšené
5.	Běžná a okamžitá likvidita				
	Nízké hodnoty				Zvýšené
6.	Průměrná doba inkasa pohledávek				
	Převyšuje splatnost faktur – snaha o zlepšení				Zvýšené
7.	Průměrná doba držení zásob				
	Dlouhá doba držení zásob na skladě				Zvýšené
Finanční rizika	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,046 %	0	1,3	0	0,000 %
Přiměřené	0,139 %	0	1,3	0	0,000 %
Zvýšené	0,330 %	5	1,3	6,5	2,143 %
Vysoké	0,718 %	2	1,3	2,6	1,868 %
Součet		7		9,1	4,011 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

Tabulka 49: Náklady vlastního kapitálu

Bezriziková výnosová míra			1,5 %
I. Rizika oboru	0,65 %		
II. Rizika trhu	0,32 %		
III. Rizika z konkurence	0,88 %		
IV. Management	0,42 %		
V. Výrobní proces	0,47 %		
VI. Specifické faktory	0,56 %		
Obchodní riziko		3,31 %	
Finanční riziko		4,01 %	
Riziková prémie celkem			7,32 %
Náklady vlastního kapitálu			8,82 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 (dle Mařík, 2018)

5.2.2 Náklady cizího kapitálu

U cizího kapitálu si obvykle vystačíme s předpokladem, že účetní hodnoty se přibližně rovnají hodnotám tržním, a to jen v případě, že se placené úroky příliš neodlišují od toho, co aktuálně požaduje trh.

V případě, že se jedná o úvěry, využíváme v praxi nejčastěji reálnou úrokovou míru, kterou podnik platí. Samozřejmě je potřeba mít na paměti, že úroky nemusí dostatečně vyjadřovat náklady na cizí kapitál. Výše uvedené můžeme použít za předpokladu, že:

- podnik je solventní;
- úvěr ze kterého úroky plynou byl přijat nedávno a jsou v něm tedy odraženy současné podmínky;
- podmínky úvěru nejsou výrazně odlišné oproti obvyklým podmínkám. (Mařík, 2018)

Společnost AMATI využívá, jak už bylo mnohokrát řečeno v předchozích částech diplomové práce, „pouze“ kontokorentní úvěr ve třech měnách (EUR, USD a CZK). Vedení společnosti autorce sdělilo průměrnou úrokovou sazbu tohoto kontokorentního úvěru, kterou odhaduje po celé predikované období. AMATI bude i po konci

predikovaného období tento úvěr využívat, proto jsme stanovili stejnou úrokovou sazbu i pro druhou fázi.

Tabulka 50: Náklady cizího kapitálu (v %)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Náklady CZK	2,58 %	2,58 %	2,58 %	2,58 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.2.3 Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC)

Průměrné vážené náklady kapitálu stanovujeme dle následujícího vzorce:

$$WACC = n_{VK} * \frac{VK}{K} + n_{CK} * (1 - t) * \frac{CK}{K}; \quad (20)$$

kde:

n_{VK} ... náklady vlastního kapitálu;

VK ... vlastní kapitál;

K ... kapitál (zahrnuje vlastní kapitál a úročený cizí kapitál (úvěry));

n_{CK} ... náklady cizího kapitálu;

CK ... cizí kapitál úročený = pro naše účely kontokorentní úvěr;

t ... sazba daně z příjmů (19%).

Tabulka 51: Průměrné vážené náklady kapitálu – WACC (v %)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
Náklady VK	8,82 %	8,82 %	8,82 %	8,82 %
Podíl VK	21,4 %	20,1 %	17,3 %	17,3 %
Náklady CK	2,58 %	2,58 %	2,58 %	2,58 %
Podíl CK	78,6 %	79,9 %	82,7 %	82,7 %
t	19 %	19 %	19 %	19 %
WACC	3,53 %	3,44 %	3,35 %	3,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.3 Výpočet hodnoty podniku

5.3.1 Metoda diskontovaného Cash-Flow (DCF)

Jedná se o hlavní výnosovou metodu. Rozlišujeme tři základní techniky pro výpočet DCF, a to:

- 1) metoda „entity“ (jednotka) pojednává o podniku jako celku
- 2) metoda „equity“ ta se zaměřuje na vlastní kapitál
- 3) metoda „APV“ = upravená současná hodnota

Pomocí všech tři metod zjišťujeme výnosové ocenění vlastního kapitálu. Jednotlivé metody s liší „pouze“ tím, jak se k hodnotě vlastního kapitálu dostanou.

Pro účely této diplomové práce byla vybrána metoda DCF „entity, tudíž se níže budeme zabývat pouze touto variantou.

Jedná se o metodu, která slouží pro věřitele a akcionáře společnosti. Metoda FCFF (Free Cash-Flow to the Firm) vypočítá budoucí peněžní tok, který bude analyzovaný podnik v budoucnu generovat. Tato metoda vychází z korigovaného provozního VH, v našem případě je to Provozní VH.

Dále se korigovaný provozní VH upraví o odpisy, investice do provozně nutného PK a investice do provozně nutného DM. Následující tabulka 51 nám ukazuje výslednou hodnotu pro danou společnost.

Tabulka 52: Stanovení FCFF (v tis. Kč)

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Provozně nutný DM	21 599	21 599	21 599	21 599	21 599
Provozně nutný upravený pracovní kapitál	89 255	93 422	94 926	98 567	101 758
Provozně nutný investovaný kapitál	110 854	115 021	116 525	120 166	123 357
Korigovaný provozní HV	x	-2 976	-1 597	2 302	4 250
Upravená daň	x	0	0	0	0
Korigovaný provozní HV po dani	x	-2 976	-1 597	2 302	4 250
Odpisy	x	6 100	6 100	6 100	6 100
Investice do provozně nutného PK	x	-6 100	-6 100	-6 100	-6 100
Investice do provozně nutného DM	x	-4 167	-1 504	-3 641	-3 191
FCFF	x	-7 143	-3 101	-1 339	1 059

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z tabulky č. 51 je patrné, že FCFF v rámci predikovaných let roste a kopíruje tak korigovaný provozní výsledek hospodaření, který se v našem případě rovná hodnotě provozního výsledku hospodaření. Je to z toho důvodu, že v predikovaných letech nepočítáme s žádnou novou investicí do majetku a upravená výše pracovního kapitálu nám meziročně stoupá rovnoměrně.

Metoda diskontovaného Cash-Flow je metoda dvou fázová, tudíž výpočet tržní hodnoty probíhá ve dvou fázích. První fázi vypočteme dle (MAŘÍK, 2011) takto:

$$H_1 = \sum_{t=1}^n \frac{FCFF_t}{(1+i_k)^t}, \quad (21)$$

kde:

H_1 ... hodnota 1. fáze;

$FCFF_t$... peněžní tok pro akcionáře a věřitele v roce t ;

t ... jednotlivé roky plánovaného období;

i_k ... průměrné vážené náklady kapitálu.

Průměrné vážené náklady kapitálu jsme převzali z kapitoly 5.2.3..

Tabulka 53: Hodnota 1. fáze metodou FCFF (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
FCFF	-7 143	-3 101	-1 339	1 059
Odúročitel	0,9659	0,9330	0,9012	0,8704
Diskontované FCFF	-6 899	-2 893	-1 207	922
Hodnota první fáze	-6 899	-9 792	-10 999	-10 077

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Hodnota první fáze, jak uvádí tabulka č. 52, je -10 077 tis. Kč. Ke stanovení druhé fáze jsme využili perpetuitu. Tedy stanovíme volný peněžní tok, a to v prvním roce druhé fáze, což je v našem případě rok 2024. Dále je žádoucí stanovit tempo růstu. Po dohodě s vedením společnosti AMATI, bylo tempo růstu odhadnuto ve výši 3 %. V případě Průměrných nákladů vlastního kapitálu (WACC) pro rok 2024 bylo rozhodnuto, že zůstanou ve stejné výši jako v roce 2023, a to 3,25 %.

Tabulka 54: Hodnota 2. fáze metodou FCFF (v tis. Kč)

	2 fáze
WACC ₂₀₂₄	3,25 %
Tempo růstu	3,00 %
Korigovaný PVH ₂₀₂₄	4 378
FCFF ₂₀₂₄	1 187
Investice netto ₂₀₂₄	3 191
Pokračující hodnota	474 800
Hodnota druhé fáze	413 266

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 55 ukazuje výsledné hodnoty pro ocenění metodou FCFF. Do položky úročený cizí kapitál byl zahrnutý pouze kontokorentní úvěr, který společnost využívá. Do položky neprovozní majetek zahrnuje tzv. Peněžní prostředky na limit. Jsou to peněžní prostředky nad limit Okamžité likvidity. Doporučené hodnoty, v rámci okamžité likvidity, jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Pro účely této diplomové práce byl tento limit zvolen na 0,4.

Výsledná hodnota vlastního kapitálu je tedy 302 440 tis. Kč.

Tabulka 55: Výsledné hodnoty ocenění metodou FCFF (v tis. Kč)

Hodnota první fáze	-10 077
Hodnota druhé fáze	413 266
Provozní hodnota Brutto	403 189
Úročený cizí kapitál k datu ocenění (2019)	111 025
Provozní hodnota Netto	292 164
Neprovozní majetek k datu ocenění (2019)	10 276
Výsledná hodnota vlastního kapitálu	302 440

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 56 nám ukazuje propočtení peněžních prostředků nad limit pro konkrétní predikované roky, kterou jsme se rozhodli uvést pro úplnost.

Tabulka 56: Výpočet peněžních prostředků nad limit

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Krátkodobé závazky	26 720	26 302	30 167	31 910	34 778
Krátkodobý finanční majetek	20 551	25 573	30 595	35 617	40 639
Potřebné peněžní prostředky	10 688	10 521	12 067	12 764	13 911
Peněžní prostředky nad limit	9 863	15 052	18 528	22 853	26 728

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.3.2 Metoda ekonomické přidané hodnoty

Základním principem této metody je, že měří ekonomický zisk společnosti. Tohoto zisku podnik dosahuje ve chvíli, kdy jsou uhrazené nejenom běžné náklad dané společnosti, ale i její náklady kapitálu, a to vč. nákladů na vlastní kapitál. Právě úhrada nákladů na vlastní kapitál je hlavním rozdílem mezi ekonomickým ziskem a ziskem účetním. (Mařík, 2018)

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty jsme si v první řadě zaktivovat marketingové náklady, které jsme po domluvě s vedením společnosti zahrnují do nákladové položky služby v kapitole 4.1.2. Aktivaci nám zobrazuje následující tabulka 57.

Tabulka 57: Aktivace marketingových nákladů

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Náklady na marketing	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500
Lineární odpis 2019	1 000	1 000	1 000	0	0
Lineární odpis 2020	0	1 000	1 000	1 000	0
Lineární odpis 2021	0	0	1 000	1 000	1 000
Lineární odpis 2022	0	0	0	1 000	1 000
Lineární odpis 2023	0	0	0	0	1 167
Roční odpis celkem	1 000	2 000	3 000	3 000	3 167
Kumulované výdaje	3 000	6 000	9 000	12 000	15 500
Kumulované odpisy	1 000	3 000	6 000	9 000	12 167
Zůstatková cena	2 000	3 000	3 000	3 000	3 333

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dalším nezbytným krokem pro výpočet hodnoty EVA bylo opět určit peněžní prostředky nad limit, které jsme si již vyčíslili u metody FCFF (tabulka 56). V tomto případě jsme hodnoty pouze převzali. Nyní už můžeme vypočítat hodnotu NOA, kterou zobrazuje pro jednotlivé roky 2019-2023 následující tabulka 58.

Tabulka 58: Úprava Rozvahy a stanovení NOA (v tis. Kč)

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem z Rozvahy	144 114	141 485	146 856	152 242	158 304
Aktivované marketingové náklady	2 000	3 000	3 000	3 000	3 333
Krátkodobé závazky neúročené	-26 720	-26 302	-30 167	-31 910	-34 778
Aktiva celkem upravená	119 394	118 183	119 689	123 332	126 859
Peněžní prostředky nad limit	-9 863	-15 052	-18 528	-22 853	-26 728
NOA	109 531	103 131	101 161	100 479	100 131

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dalším krokem je výpočet NOPAT, který zobrazuje tabulka č. 59.

Tabulka 59: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)

Položka / rok	2019	2020	2021	2022	2023
Provozní výsledek hospodaření	-2 641	-2 976	-1 597	2 302	4 250
Marketingové náklady	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500
Marketingové náklady – odpisy	-1 000	-2 000	-3 000	-3 000	-3 167
NOPAT	-641	-1 976	-1 597	2 302	4 583

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 60 nám zobrazuje výpočet ukazatele EVA.

Tabulka 60: Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
$NOPAT_t$	-1 976	-1 597	2 302	4 583
$WACC_t$	3,53 %	3,44 %	3,35 %	3,25 %
NOA_{t-1}	109 531	103 131	101 161	100 479
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t * NOA_{t-1}$)	3 866	3 548	3 389	3 266
EVA – Entity	-5 841	-5 145	-1 087	1 317

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nyní se dostáváme k výpočtu první fáze pro metodu EVA. Dle níže uvedené tabulky 61 je hodnota první fáze -10 274 tis. Kč.

Tabulka 61: Hodnota 1. fáze metodou EVA (v tis. Kč)

Položka / rok	2020	2021	2022	2023
EVA	-5 841	-5 145	-1 087	1 317
Odúročitel	0,9659	0,9330	0,9012	0,8704
Diskontovaná EVA	-5 641	-4 800	-979	1 146
Kumulovaná EVA	-5 641	-10 441	-11 420	-10 274

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

I v tomto případě jsme pro výpočet hodnoty 2. fáze využili perpetuitu. Opět zde stanovíme hodnotu EVA pro první rok druhé fáze a tempo růstu, které bude přirozeně znovu 3 %.

Tabulka 62: Hodnota 2. fáze metodou EVA (v tis. Kč)

	2 fáze
WACC	3,25 %
Tempo růstu	3,00 %
NOPAT ₂₀₂₄	4 721
NOA ₂₀₂₃	100 131
EVA ₂₀₂₄	1 467
Pokračující hodnota	586 800
Hodnota druhé fáze	510 751

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 63 ukazuje výsledné hodnoty pro ocenění metodou EVA. Do položky úročený cizí kapitál byl zahrnutý pouze kontokorentní úvěr, který společnost využívá. Do položky neprovozní majetek zahrnuje tzv. Peněžní prostředky na limit. Výsledná hodnota je tedy 309 259 tis. Kč.

Tabulka 63: Výsledné hodnoty ocenění metodou EVA (tis. Kč)

Hodnota první fáze	-10 274
Hodnota druhé fáze	310 751
MVA	300 477
NOA k datu ocenění	109 531
Provozní hodnota Brutto	410 008
Úročený cizí kapitál k datu ocenění	-111 025
Provozní hodnota Netto	298 983
Neprovozní majetek k datu ocenění	10 276
Výsledná hodnota vlastního kapitálu	309 259

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Porovnání výsledků použitých metod

Jak můžeme vidět v níže uvedené tabulce 64, tak výsledná hodnota obou použitých metod je velmi podobná. Tato situace je žádoucí, jelikož v opačném případě by to mohlo znamenat chybu v některém z výše uvedených výpočtů. Jak je zřejmé z výpočtů, tak obě metody využívají pro výpočet stejné vstupy, liší se pouze postupem.

Výsledný rozdíl mezi metou FCFF a EVA činí 6 819 tis. Kč a lze ho považovat za nevýznamný.

Tabulka 64: Porovnání výsledných hodnot vlastního kapitálu dle použitých metod (v tis. Kč)

	FCFF	EVA	Rozdíl
Výsledná hodnota vlastního kapitálu	302 440	309 259	6 819

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení společnosti AMATI – DENAK s.r.o. a navrhnout ocenění firmy. V první části byla společnost představena a byly zanalyzovány důležité položky z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy, které jsou zapotřebí pro zjištění finanční analýzy a zároveň poslouží jako podklad pro výpočet ocenění podniku. Pomocí ukazatelů likvidity a rentability byly zjištěny hodnoty jak pro společnost AMATI, tak i pro celý segment výroby hudebních nástrojů.

V další části se autorka věnovala letům 2020 až 2023, byly dopočítány predikce důležitých ukazatelů a nastíněn plán, kam by se společnost ráda ubírala. Jejím velkým cílem je proniknout s výrobou hudebních nástrojů až do Číny, což představuje jistě velmi zajímavé trhy, přestože podnikání v Číně přináší řadu úskalí především z jiné mentality a chování lidí v rámci podnikání.

Následně byla představena jednotlivá rizika, která vycházela ze SWOT analýzy. Dále byla sestavena analýza citlivosti a jednotlivé scénáře (pesimistický, nejpravděpodobnější a optimistický).

Poslední částí bylo stanovení hodnoty společnosti. V první řadě byly stanoveny náklady kapitálu (náklady vlastního kapitálu a náklady cizího kapitálu). Náklady vlastního kapitálu byly stanoveny podle známé stavebnicové metody prof. Maříka.

A nakonec došlo k samotnému stavení hodnoty společnosti pomocí dvou metod, a to metoda FCFF a EVA. Obě metody pracují s podobnými ukazateli, a tak se očekávaly i podobné výsledky. Nakonec nebyl zaznamenán významný rozdíl mezi oběma částkami.

Ve výsledku bylo zjištěno, že společnost se nenachází ve zrovna příjemné situaci, je v úpadku a byla na sebe nucena vyhlásit konkurz, přesto doufá, že i přes zvyšující se množství objednávek, tuto situaci ustojí. Přestože má společnost významného partnera z Velké Británie, rostoucí náklady a celosvětová krize se podepsala i na této společnosti.

Po propuštění asi jedné pětiny zaměstnanců stále probíhá výroba, společnost však nestihá vyřizovat veškeré objednávky, což nepřispívá k jejímu dobrému jménu. Na druhou stranu, v době krize nejsou zákazníci tak netrpěliví a určité prodloužení doby objednávky jsou ochotni tolerovat, ale je naprosto jasné, že tolerance není bezedná.

Jak se bude vyvíjet dále situace ve společnosti, v tuto chvíli nikdo neví. Celosvětová pandemie koronaviru, vládní opatření, omezení prodeje výrazně zkomplikovaly už tak

tíživou situaci společnosti AMATI. I když vláda slibovala různé kompenzace majitelům, ušlé zisky nikdy nenahradí a zadlužené společnosti se dostaly do neřešitelné situace, mezi nimi i AMATI. Kvůli omezení kulturních akcí či jejich zrušení, se snížil odbyt i hudebních nástrojů, protože nebylo pro koho koncertovat, a na zkoušky stačily ty staré, opotřebované nástroje. Tato vzniklá krize je pro AMATI velice demotivující, v současné době nikdo nedokáže odhadnout kdy skončí, jak velké budou ekonomické dopady, kdy se vrátí kultura do vyjetých kolejí tak, aby opět stoupla poptávka po ručně vyráběných hudebních nástrojích.

Bylo by však dobré, aby to společnost ustála i vzhledem k zápornému ocenění společnosti a aby tradiční výroba českých nástrojů zůstala zachována i pro budoucí generace.

7 Přílohy

Tabulka 65: Výkaz zisku a ztráty – Pesimistický scénář (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej vlastních výrobků	143 672	171 988	188 234	200 476
Výkonová spotřeba	59 946	82 100	89 699	92 943
Spotřeba materiálu a energie	50 424	71 115	76 994	80 543
Služby	9 522	10 985	12 705	12 400
Přidaná hodnota	83 726	89 888	98 535	107 533
Osobní náklady součet	80 873	84 941	90 728	96 738
Mzdové náklady	60 170	63 187	67 496	71 971
Náklady na SP a ZP	20 458	21 484	22 949	24 470
Sociální náklady	245	270	283	297
Odpisy dlouhod. hmotného a nehmotného majetku	6 100	6 100	6 100	6 100
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 270	1 384	1 522
Ostatní provozní náklady	3 285	3 172	3 195	4 250
Provozní výsledek hospodaření	-5 396	-3 055	-104	1 967
Ostatní finanční výnosy	4 721	4 985	5 264	5 790
Ostatní finanční náklady	5 323	5 642	5 981	6 339
Nákladové úroky	2 358	2 435	2 562	2 637
Finanční výsledek hospodaření	-2 960	-3 092	-3 279	-3 186
Výsledek hospodaření před zdaněním	-8 356	-6 147	-3 383	-1 219
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-8 356	-6 147	-3 383	-1 219

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 66: Výkaz zisku a ztráty – Optimistický scénář (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej vlastních výrobků	175 600	210 208	230 064	242 799
Výkonová spotřeba	86 124	115 540	128 087	132 302
Spotřeba materiálu a energie	73 745	104 006	113 567	117 794
Služby	12 379	11 534	14 520	14 508
Přidaná hodnota	89 476	94 668	101 997	110 497
Osobní náklady součet	80 873	84 941	90 728	96 738
Mzdové náklady	60 170	63 187	67 496	71 971
Náklady na SP a ZP	20 703	21 754	23 232	24 767
Sociální náklady	245	270	283	297
Odpisy dlouhod. hmotného a nehmotného majetku	6 100	6 100	6 100	6 100
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 270	1 384	1 522
Ostatní provozní náklady	3 285	3 172	3 195	4 250
Provozní výsledek hospodaření	353	1 725	3 339	4 930
Ostatní finanční výnosy	4 721	4 985	5 264	5 790
Ostatní finanční náklady	5 323	5 642	5 981	6 339
Nákladové úroky	2 358	2 435	2 562	2 637
Finanční výsledek hospodaření	-2 960	-3 092	-3 279	-3 186
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 607	-1 367	60	1 744
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-2 607	-1 367	60	1 744

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 67: Výkaz zisku a ztráty – Pravděpodobný scénář (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej vlastních výrobků	156 443	187 276	204 966	217 962
Výkonová spotřeba	70 705	96 006	104 779	108 915
Spotřeba materiálu a energie	60 225	84 938	92 105	96 199
Služby	10 479	11 067	12 675	12 716
Přidaná hodnota	85 738	91 270	100 187	109 047
Osobní náklady součet	80 812	84 877	90 660	96 666
Mzdové náklady	60 170	63 187	67 496	71 971
Náklady na SP a ZP	20 397	21 420	22 881	24 398
Sociální náklady	245	270	283	297
Odpisy dlouhod. hmotného a nehmotného majetku	6 100	6 100	6 100	6 100
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 270	1 384	1 522
Ostatní provozní náklady	3 285	3 172	3 195	4 250
Provozní výsledek hospodaření	-3 324	-1 609	1 615	3 553
Ostatní finanční výnosy	4 721	4 985	5 264	5 790
Ostatní finanční náklady	5 323	5 642	5 981	6 339
Nákladové úroky	2 358	2 435	2 562	2 637
Finanční výsledek hospodaření	-2 960	-3 092	-3 279	-3 186
Výsledek hospodaření před zdaněním	-6 284	-4 701	-1 664	367
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-6 284	-4 701	-1 664	367

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 68: Rozvaha za roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

Položka / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	159 662	158 552	161 006	163 759	137 319	144 114
Dlouhodobý majetek	61 565	55 222	48 998	43 191	37 352	27 979
Dlouhodobý hmotný majetek	61 563	55 220	48 996	43 189	37 350	27 979
Pozemky	1 227	1 227	1 227	1 227	1 227	1 227
Stavby	60 336	52 049	47 769	41 962	36 123	26 752
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	97 752	103 248	111 870	120 472	99 804	115 815
Zásoby	60 540	57 492	58 050	65 338	85 148	60 036
Krátkodobé pohledávky	35 683	44 481	53 308	52 753	14 435	35 228
Krátkodobý finanční majetek	1 529	1 275	0	0	0	20 551
Časové rozlišení	345	82	138	96	163	160
Náklady příštích období	340	82	98	96	163	110
Příjmy příštích období	5	0	40	0	0	50
Pasiva celkem	159 662	158 552	161 006	163 759	137 318	114 144
Vlastní kapitál	3 037	4 508	7 065	9 236	-29 544	-3 601
Základní kapitál	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
VH z minulých let	-37 242	-31 484	-30 056	-27 498	-25 327	-32 033
VH běžného účetního období	5 758	1 428	2 558	2 171	-6 676	-6 056
Cizí zdroje	156 625	154 042	153 941	154 523	166 862	117 745
Krátkodobé závazky	16 515	15 669	153 291	153 873	166 212	6 720
Závazky z obchodních vztahů	4 594	3 548	3 136	10 406	15 280	4 047
Závazky k zaměstnancům	142	137	56	38	17	41
Závazky z sociál. zabezp. a zdrav. poj.	2 066	2 108	2 080	8 979	12 213	1 995
Stát – daňové závazky a dotace	417	295	441	1 225	2 815	454
Krátkodobé přijaté zálohy	524	708	175	136	1 518	183
Bankovní úvěry a jiné výpomoci	139 358	137 693	138 046	121 958	123 681	111 025

Krátkodobé bankovní úvěry	13 358	137 693	138 046	121 958	123 681	111 025
Časové rozlišení	0	2		0	0	0
Výdaje příštích období	0	2		0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 69: Výkaz zisku a ztráty za roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

Položka / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej vlastních výrobků	140 506	131 050	134 117	124 361	92 429	141 912
Výkonová spotřeba	47 232	47 449	47 559	42 807	36 841	63 137
Spotřeba materiálu a energie	38 199	36 948	36 854	31 436	26 740	49 247
Služby	9 033	10 501	10 705	11 274	10 064	13 890
Přidaná hodnota	93 274	83 601	86 558	81 554	55 588	78 775
Osobní náklady	72 004	74 269	75 178	76 256	76 787	73 412
Mzdové náklady	53 696	55 329	56 197	56 954	57 526	54 700
Náklady na SP a ZP	18 114	18 662	18 764	19 008	18 903	18 489
Sociální náklady	194	278	217	294	358	223
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	6 538	6 484	6 380	6 190	6 104	6 100
Ostatní provozní výnosy	3 361	537	2 068	1 564	1 717	1 004
Ostatní provozní náklady	2 852	1 216	2 738	4 424	2 951	2 908
Provozní výsledek hospodaření	10 478	1 832	5 332	-335	-6 578	-2 641
Ostatní finanční výnosy	7 238	11 436	4 218	13 346	10 067	4 471
Ostatní finanční náklady	9 067	9 523	4 733	10 379	9 154	5 022
Nákladové úroky	2 891	2 317	2 259	461	1 011	2 864
Finanční výsledek hospodaření	-4 720	-404	-2 774	2 506	-98	-3 415
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 758	1 428	2 558	2 171	-6 676	-6 056
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	5 758	1 428	2 558	2 171	-6 676	-6 056

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

8 Použité zdroje

Knižní

DAVID, Fred R. *Strategic management*. 4th ed. New York: Maxwell Macmillan International, 1993. ISBN 0-02-327841-2.

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

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 80-2711-632-5.

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-717-9529-2.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5

OUBRECHT, Jiří. Studijní opora pro kurz Oceňování podniku v rámci projektu Inovace profesního vzdělávání ve vazbě na potřeby Jihočeského regionu. České Budějovice: 2013. Inovace profesního vzdělávání ve vazbě na potřeby Jihočeského regionu. CZ .1.07/3.2.08/03.0035

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi - 2.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-472-481-2.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing: Real people, real choices*. 4th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2006. ISBN 0131449680.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové

Chebskydenik.cz *Proslulá firma Amati mění majoritního vlastníka, výrobce nástrojů koupila Geneva* (Online). Chebský deník.cz. Dostupné z:

<https://chebsky.denik.cz/podnikani/proslula-firma-amati-meni-majoritniho-vlastnika-vyrobce-nastroju-koupila-geneva-20160422-1xcb.html>

INFO.CZ *Svět se bojí o zdraví čínské ekonomiky. Experti varují, že rok 2019 bude horší než minulý* [Online]. INFO.CZ, 2019 [cit. 2019-3-18]. Dostupné z:

<https://www.info.cz/svet/svet-se-boji-o-zdravi-cinske-ekonomiky-experti-varuji-ze-rok-2019-bude-horsi-nez-minuly-39214.html>

euractiv.cz *Čína a Velká Británie zvažují smlouvu o volném obchodu* (Online)

Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/ekonomika/news/cina-a-velka-britanie-zvazuji-smlouvu-o-volnem-obchodu/>

BusinessInfo.cz *Velká Británie: Zahraniční obchod a investice* (Online)

Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie--zahranicni-obchod-a-investice-19071.html>

Dostupné z: <https://www.mzp.cz/cz/search?query=ekologie>

Dostupné z: https://marketfirem.cz/chci-prodat-firmu/stanoveni-hodnoty-firmy/?gclid=Cj0KCQjwppSEBhCGARIsANIs4p5VRuZt_0PGkcF5thBXEI1Bau2xThZxMeDX0UYZpQ1qr0GIqhmJN6gaAlFgEALw_wcB

9 Seznam použitých zkratek

a	Konstanta
a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C	Investovaný kapitál
CK	Cizí kapitál
CZK	Česká koruna
c1 až c8	Průměrná cena výrobků Q1 až Q8
ČLR	Čínská lidová republika
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interest and Tax)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
EVS	Evropské oceňovací standardy (European Valuation Standards)
FCFF	Volný peněžní tok pro věřitele a akcionáře (Free Cash Flow to the Firm)
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
HV	Hospodářský výsledek
i	Jednotlivé roky plánovaného období,
IFRS	Mezinárodní standardy pro finanční reporting (International Financial)
NOPAT IAS	Mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards)
IS	Informační systém
MF ČR	Ministerstvo financí ČR
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Tax)
OA	Oběžná aktiva
Q1	Množství saxofonů
Q2	Množství kontrafagotů

Q3	Množství klarinetů
Q4	Množství dřevěných nástrojů – ostatní dealeři
Q5	Množství euphonium
Q6	Množství kornetů
Q7	Množství tenorů
Q8	Množství žesťových nástrojů – ostatní dealeři
re	Náklady vlastního kapitálu
rf	Výnosnost 10-ti letých státních dluhopisů,
ROA	Rentabilita vložených prostředků
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RP	Riziková prémie
ru	Náklady cizího kapitálu
SA	Stálá aktiva
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb (strengths, weaknesses, opportunities and threats)
USA	Spojené státy americké
VK	Vlastní kapitál
WAAC	Vážené průměrné náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital) Reporting Standards)
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
x	Stupeň rizik
ZK CT	Zahraniční kancelář Czech trade

10 Seznam použitých tabulek

- Tabulka 01: Hrubý domácí produkt v mld. dolarů vybraných zemí*
- Tabulka 02: Ekonomické údaje a fiskální výhled České republiky*
- Tabulka 03: Vývoj kurzu GBP/CZK*
- Tabulka 04: Ukazatele rentability – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč), ukazatele (v %)*
- Tabulka 05: Ukazatele likvidity – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč)*
- Tabulka 06: Ukazatele aktivity – hodnoty pro výpočet (v tis. Kč), doby obratu (v dnech)*
- Tabulka 07: Ukazatel zadluženosti – hodnoty pro výpočty (v tis. Kč)*
- Tabulka 08: SWOT analýza*
- Tabulka 09: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb*
- Tabulka 10: Ostatní provozní výnosy (v tis. Kč)*
- Tabulka 11: Ostatní finanční výnosy (v tis. Kč)*
- Tabulka 12: Spotřeba materiálu a energií v letech 2020 až 2023*
- Tabulka 13: Plán služeb 2020–2023*
- Tabulka 14: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)*
- Tabulka 15: Daňové odpisy 2018–2019 v tis. Kč*
- Tabulka 16: Ostatní provozní náklady 2019–2023 (v tis. Kč)*
- Tabulka 17: Nákladové úroky 2020–2023 (v tis. Kč)*
- Tabulka 18: Ostatní finanční náklady 2020–2023 (v tis. Kč)*
- Tabulka 19: Výkaz zisku a ztráty pro predikované období (v tis. Kč)*
- Tabulka 20: Odpisy stávající majetku (v tis. Kč)*
- Tabulka 21: Plánování doby obrátů a obrátů v jednotlivých letech (v tis. Kč)*
- Tabulka 22: Časové rozlišení nákladů a příjmů příštích období (v tis. Kč)*
- Tabulka 23: Plánování krátkodobých závazků (v tis. Kč)*
- Tabulka 24: Závazky k zaměstnancům a ze SP a ZP (v tis. Kč)*
- Tabulka 25: Bankovní úvěry a jiné výpomoci (v tis. Kč)*
- Tabulka 26: Plánovaná Rozvaha (v tis. Kč)*
- Tabulka 27: Plánování CASH FLOW*
- Tabulka 28: Ukazatel rentability (v tis. Kč)*
- Tabulka 29: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)*
- Tabulka 30: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)*

Tabulka 31: Ukazatel zadluženosti (v tis. Kč)

Tabulka 32: Ukazatel Čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Tabulka 33: Expertní hodnocení rizikových faktorů

Tabulka 34: Matice hodnocení

Tabulka 35: Položky pro analýzu citlivosti (v tis. Kč)

Tabulka 35: Položky pro analýzu citlivosti (v %)

Tabulka 37: Predikce vývoje EUR vůči Kč

Tabulka 55: Porovnání jednotlivých scénářů (v tis. Kč)

Tabulka 39: Stupnice rizikovosti

Tabulka 56: Náklady vlastního kapitálu – Stavebnicová metoda

Tabulka 57: Stupně rizika

Tabulka 58: Hodnocení rizika oboru a výpočet přirážky rizika oboru

Tabulka 59: Hodnocení rizika trhu a výpočet přirážky rizika trhu

Tabulka 60: Hodnocení rizika konkurence a výpočet přirážky rizika konkurence

Tabulka 61: Hodnocení rizika managementu a výpočet přirážky rizika managementu

Tabulka 62: Hodnocení výrobního rizika a výpočet přirážky výrobního rizika

Tabulka 63: Hodnocení rizik ostatních faktorů a výpočet přirážky rizik ostatních faktorů

Tabulka 64: Hodnocení rizik ostatních faktorů a výpočet přirážky finančních rizik

Tabulka 49: Náklady vlastního kapitálu (v %)

Tabulka 50: Náklady cizího kapitálu (v %)

Tabulka 51: Průměrné vážené náklady kapitálu – WACC (v %)

Tabulka 52: Stanovení FCFF (v tis. Kč)

Tabulka 53: Hodnota 1. fáze metodou FCFF (v tis. Kč)

Tabulka 54: Hodnota 2. fáze metodou FCFF (v tis. Kč)

Tabulka 55: Výsledné hodnoty ocenění metodou FCFF (v tis. Kč)

Tabulka 56: Výpočet peněžních prostředků nad limit

Tabulka 57: Aktivace marketingových nákladů

Tabulka 58: Úprava Rozvahy a stanovení NOA (v tis. Kč)

Tabulka 59: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)

Tabulka 60: Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč)

Tabulka 61: Hodnota 1. fáze metodou EVA (v tis. Kč)

Tabulka 62: Hodnota 2. fáze metodou EVA (v tis. Kč)

Tabulka 63: Výsledné hodnoty ocenění metodou EVA (tis. Kč)

Tabulka 64: Porovnání výsledných hodnot vlastního kapitálu dle použitých metod (v tis. Kč)

Tabulka 65: Výkaz zisku a ztráty – Pesimistický scénář (v tis. Kč)

Tabulka 66: Výkaz zisku a ztráty – Optimistický scénář (v tis. Kč)

Tabulka 67: Výkaz zisku a ztráty – Pravděpodobný scénář (v tis. Kč)

Tabulka 68: Rozvaha za roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

Tabulka 69: Výkaz zisku a ztráty za roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

11 Seznam použitých grafů

<i>Graf 1: Struktura tržeb</i>	<i>30</i>
<i>Graf 2: Prognóza vývoje EBIT do roku 2023</i>	<i>83</i>

ABSTRAKT

BUBNÍKOVÁ, Nikola. *Stanovení hodnoty podniku na základě jejího strategického plánu rozvoje*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97 s., 2021

Klíčová slova: poslání, vize, cíle, finanční plán, finanční analýza, ukazatelé, rizikové faktory, scénáře, metody, oceňování podniku.

Diplomová práce pojednává o stanovení hodnoty společnosti AMATI - Denak s.r.o., a to na základě jejího strategického plánu rozvoje. V první části byl podnik představen, a bylo stanoveno poslání a vize na predikované období (2019 až 2021).

V části druhé byly identifikovány strategické cíle společnosti.

Třetí část diplomové práce patří analýze externího a interního prostředí daného podniku.

Čtvrtá část práce obsahuje SWOT analýzu, kde jsme zmapovali na jedné straně silné a slabé stránky společnosti a na straně druhé její příležitosti a hrozby.

Dále je stanoven finanční plán pro predikované roky, který obsahuje plánovanou Rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánované Cash-flow. Tento finanční plán je dále rozpracován na rizikové faktory, které ho ovlivňují.

Pro stanovení hodnoty společnosti byly vybrány výnosové metody, konkrétně pak metoda přidané hodnoty a metoda volného peněžního toku pro věřitele a akcionáře.

V závěru diplomové práce dochází k porovnání výsledků a zhodnocení očekávané hodnoty podniku.

ABSTRACT

BUBNÍKOVÁ, Nikola. *Determining the value of a company based on its strategic development plan*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, ZČU in Pilsen, 97 s., 2021

Keywords: mission, vision, goals, financial plan, financial analysis, indicators, risk factors, scripts, methods, company valuation.

The diploma thesis deals with determining the value of the company AMATI- Denak s.r.o., based on its strategic development plan. In the first part, the company was introduced, and the mission and vision for the predicted period (2019 to 2021) were determined.

In the second part, the strategic goals of the company were identified.

The third part of the thesis belongs to the analysis of the external and internal environment of the company.

The fourth part of the work contains a SWOT analysis, where we mapped on the one hand the strengths and weaknesses of the company and on the other hand its opportunities and threats.

Furthermore, a financial plan for the predicted years is set, which includes the planned Balance Sheet, the planned profit and loss statement and the planned cash flow. This financial plan is further developed into risk factors that affect it.

To determine the value of the company, revenue methods were selected, namely the value-added method and the free cash flow method for creditors and shareholders.

At the end of the diploma thesis there is a comparison of results and evaluation of the expected value of the company.