



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ondřej Busta

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Ondřej Busta</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Michal Karas, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu podniku. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska k danému tématu finančního plánování. Ve druhé části je provedena analýza společnosti a jejího okolí. V další části je proveden návrh finančního plánu podniku pro období 2017 až 2019 ve dvou variantách. Následně je v této třetí části provedeno zhodnocení obou návrhů.

## **Abstract**

This master thesis deals with the draft financial plan of the company. In the first part of the thesis are theoretical informations of financial planning. The second part makes analysis of company and its environs. In the next part is drafted financial analysis in two variants for the years 2017 – 2019. The last part is formed of resume of the financial plan.

## **Klíčová slova**

Podnik, Finanční plán, finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, návrh finančního plánu, vyhodnocení finančního plánu

## **Key words**

Company, Financial plan, financial plannig, stategic analysis, financial analysis, draft financial plan, plan resume

## **Bibliografická citace**

BUSTA, O. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. Května 2018

.....

podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a v neposlední řadě především čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům analyzované společnosti za jejich důležité rady a připomínky a také za poskytnuté informace, které jsou nezbytné pro vypracování této diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce a metody zpracování.....	12
1 Teoretická východiska práce .....	13
1.1 Plánování.....	13
1.2 Podniková strategie .....	13
1.3 Cíle podniku .....	14
1.4 Finanční plánování .....	14
1.4.1 Principy finančního plánování .....	15
1.4.2 Zásady finančního plánování .....	16
1.5 Finanční plán .....	18
1.5.1 Klasifikace finančních plánů a rozpočtů.....	18
1.5.2 Sestavení finančního plánu .....	19
1.5.3 Dlouhodobý finanční plán .....	20
1.5.4 Krátkodobý finanční plán .....	25
1.5.5 Metody finančního plánování .....	26
1.6 Strategická analýza.....	27
1.6.1 Analýza okolí .....	27
1.7 Analýza vnitřních zdrojů a schopností – SWOT analýza .....	29
1.8 Finanční analýza.....	30
1.8.1 Analýza základních účetních výkazů.....	31
1.8.2 Analýza účetní závěrky.....	32
2 Analytická část práce .....	39



2.1	Charakteristika společnosti .....	39
2.1.1	O společnosti.....	39
2.1.2	Organizační struktura.....	39
2.2	Strategická analýza.....	41
2.2.1	Analýza makro okolí.....	41
2.2.2	Analýza mikrookolí – Porterova analýza konkurenčních sil .....	43
2.3	Finanční analýza.....	45
2.3.1	Horizontální analýza .....	45
2.3.2	Vertikální analýza .....	51
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	55
2.4	SWOT analýza .....	67
3	Návrh finanční plánu podniku .....	70
3.1	Stanovení cílů pro budoucí období .....	70
3.2	Predikce tržeb.....	71
3.3	Finanční plán – východiska.....	74
3.3.1	Finanční plánování na základě plánu tržeb.....	74
3.3.2	Finanční plánování na základě plánu investic .....	75
3.4	Optimistická varianta finančního plánu .....	76
3.4.1	Výkaz zisku a ztráty.....	77
3.4.2	Rozvaha .....	78
3.4.3	Výkaz peněžních toků.....	83
3.5	Pesimistická varianta finančního plánu.....	83
3.5.1	Výkaz zisku a ztráty.....	84
3.5.2	Rozvaha .....	85
3.5.3	Výkaz peněžních toků.....	87

3.6	Srovnání obou variant finančního plánu .....	87
3.6.1	Finanční analýza .....	88
3.6.2	Analýza naplnění stanovených cílů .....	90
4	Závěr .....	92
	Seznam použitých zdrojů .....	93
	Seznam použitých obrázků .....	96
	Seznam použitých tabulek .....	97
	Seznam použitých grafů .....	99
	Seznam příloh .....	101

## Úvod

Každý podnik chce dosáhnout zvyšování hodnoty a také jeho růstu na příslušném trhu. Dosažení tohoto cíle není jednoduché a ne každému se tento cíl daří uskutečnit. Jedním z prostředků, který může dopomoci k naplnění těchto cílů, je finanční plánování. Finanční plán by měl být nedílnou součástí celkového plánování a měl by se odrážet ze strategie a vize podniku. Tento plán však musí být neustále aktualizován a to nejen s ohledem na vnitřní záležitosti a výsledky z minulosti, ale také s ohledem na situaci na trhu, která může teprve přijít. Právě hlavní výhodou dobrého plánu je schopnost řešit vzniklé situace v budoucnosti a mít stále na paměti cíl svého směřování.

Východiskem pro sestavení finančního plánu je pochopení nejen vnitřní situace v podniku, ale také pochopení situace na daném trhu. Aby bylo možné řešit v budoucnu nastalé situace, je nutné se dokonale seznámit s prostředím i mimo danou společnost. K tomuto seznámení vnitřního i vnějšího okolí společnosti nám napomůže zpracování finanční analýzy dané společnosti, konkurenčních podniků a celého odvětví. To samé platí také u strategické analýzy, která nám umožní seznámit se se vztahy a situací na trhu, a v neposlední řadě také u SWOT analýzy. A právě tyto tři analýzy budou v diplomové práci předcházet zpracování samotného finančního plánu a následně nám také pomohou tento finanční plán vyhodnotit.

Tato diplomová práce analyzuje situaci a zpracovává finanční plán pro společnost, která je výrobcem a dále především prodejcem chemických látek, které se využívají pro ochranu a výživu zemědělských plodin. Vedení analyzované společnosti si nepřeje, aby v této práci byl uveden název (firma) společnosti ani jiný přímý identifikační údaj (IČO, jména jednatelů, atd...)

## **Cíle práce a metody zpracování**

Cílem diplomové práce je sestavení finančního plánu vybrané společnosti pro období 2017 až 2019. Finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě. Zároveň bude provedena strategická analýza okolí společnosti. Dále bude sestavena finanční analýza společnosti se srovnáním s průměrnými hodnotami daného odvětví a dvěma konkurenčními podniky.

První část diplomové práce tvoří teoretická východiska potřebná k sestavení finančního plánu. Jsou zde představeny možnosti a metody plánování. Zároveň je v teoretické části popsán způsob postupu u strategické analýzy okolí podniku.

Druhou část tvoří představení a popis analyzované společnosti. Dále následuje strategická analýza okolí, prostřednictvím SLEPTE analýzy a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Finanční analýza bude tvořena soustavou ukazatelů, které srovnávají analyzovanou společnost s dvěma konkurenčními podniky a s daty celého odvětví. Závěr analytické části bude tvořit SWOT analýza.

Návrhová část práce se zabývá sestavením dvou variant finančního plánu pro následující tři roky. Jsou zde popsány konkrétní metody použité při tvorbě finančního plánu.

Závěrečná část práce je tvořena finanční analýzou obou plánovaných variant pro následující tři roky. Jsou zde stanoveny cíle pro plánované veličiny a poté posouzení jejich splnění v rámci optimistické i pesimistické varianty plánu.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Plánování

Smyslem a cílem řízení podniku je budování konkurenceschopného podniku, který bude naplňovat vize svých vlastníků. Jedním ze základních nástrojů pro řízení společnosti v oblasti operativního řízení a strategie je podnikový plán. Plán popisuje dílčí cíle, způsob a harmonogram jejich realizace, tak aby došlo k naplnění hlavního poslání společnosti. Dle délky časového období dělíme plány na strategické, dlouhodobé a krátkodobé.<sup>1</sup>

## 1.2 Podniková strategie

Podniková strategie určuje základní směr orientace podniku a definuje cíle, které mají být dosaženy. Zároveň určuje požadavky na prostředky, které budou k dosažení cílů potřebné. Nejvyšší strategií je firemní, která vymezuje základní rozhodování (např. místo podnikání, odvětví, způsob řízení, atd.). Na firemní strategii dále navazují obchodní strategie a na ty dále strategie funkční.<sup>2</sup>

Obchodní strategie jsou formulovány pro strategické obchodní jednotky, které jsou definovány určením skupin zákazníků a jejich potřebami. Tyto strategické jednotky mají relativně oddělené strategické plánování, čímž jsou schopny odolávat konkurenci a mohou být řízeny jako zisková střediska.<sup>3</sup>

Jak již bylo řečeno, na strategie obchodní navazují strategie funkční. Těmi jsou například:

- Marketingová strategie
- Výrobní a technologická strategie
- Finanční strategie
- Personální strategie
- Investiční strategie

---

<sup>1</sup> MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha :Grada, 2008. 1. vyd. 162 s. ISBN 978-80-247-2432-4

<sup>2</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.96. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>3</sup> Tamtéž

- Strategie v oblasti řízení.<sup>4</sup>

### 1.3 Cíle podniku

Podniky jsou zakládány, aby vyráběli a distribuovaly výrobky, popřípadě poskytovaly služby. To je jejich hlavním posláním.<sup>5</sup>

Dalo by se říci, že primárním cílem podniku je zisk. Toto tvrzení by platilo v případě, pokud vlastník společnosti je zároveň i manažerem. Jiná situace nastává v případě, že vlastníci a manažeři jsou odděleni. Dalšími kdo mohou prosazovat své cíle a názory jsou zaměstnanci. V případě více zainteresovaných stran poté mluvíme o různých zájmových skupinách, které prosazují i různé cíle. V případě maximalizace zisku by se jednalo pouze o podřizování se krátkodobému cíli. Z pohledu dlouhodobějšího časového úseku je lepší zaměřit se spíše na peněžní tok, nežli na zisk. S peněžním tokem je úzce spjata likvidita, což je jeden z klíčových parametrů pro dlouhodobé fungování podniku. Dalším daleko komplexnějším cílem je hodnota podniku. V tomto ohledu se ukazuje důležitost veškerých rozhodnutí učiněných na základě rozhodovacích procesů. Těmi mohou být rozhodnutí typu: do jakých aktiv investovat, s jakým efektem investovat, jak rozdělit výsledek hospodaření nebo kolik reinvestovat zpět do podniku. Je tedy jasné, že maximalizace podniku stojí na třech typech rozhodování, kterými jsou investiční rozhodování, finanční rozhodování a rozhodování o dividendách (v případě akciových společností).<sup>6</sup>

### 1.4 Finanční plánování

Finanční plánování je proces, který stanovuje finanční cíle podniku a definuje prostředky, kterými může tyto cíle dosáhnout.<sup>7</sup>

K naplnění úlohy finančního plánu je nezbytné, aby při byly při tvorbě finančního plánu respektovány a dodržovány jisté principy a zásady.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.96. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>5</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 66. ISBN 978-80-7400-274-8

<sup>6</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 44. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>7</sup> Tamtéž

<sup>8</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.110. ISBN 978-80-251-1492-6

## **1.4.1 Principy finančního plánování**

### **Princip preference peněžních toků**

Tento princip zdůrazňuje důležitost toho, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém období převažovaly peněžní příjmy nad celkovými peněžními výdaji. Je však častým názorem, že rozhodujícím hlediskem finančního hospodaření je zisk nebo výnosy a náklady. Princip preference peněžních toků klade důraz na odlišování přírůstku zisku od přírůstku peněžních toků, příjmu od výnosů a výdajů od nákladů. Bylo by chybou považovat každý ziskový podnik za finančně zdravý. Sledování peněžních toků je důležité pro řízení likvidity, a také pro investiční rozhodování.<sup>9</sup>

### **Princip respektování faktoru času**

Hlavní podstatou principu respektování faktoru času v rámci finančního řízení je kladení důrazu na preferenci dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem. Důvodem je to, že v případě cenově konstantního prostředí (nízká či nulová inflace) lze právě dřívější příjmy použít k financování ziskových aktivit podniku nebo k finančnímu investování. V praxi je tento postup používán při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.<sup>10</sup>

### **Princip respektování a minimalizace rizika**

Tento princip zdůrazňuje, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem bude upřednostněno před stejným příjmem získaným za cenu většího rizika. Hlavním důvodem je to, že podnikání je zatíženo celou řadou rizik. Hlavním úkolem finančního řízení je všechna rizika identifikovat, brát v úvahu a v případě potřeby je minimalizovat.<sup>11</sup>

### **Princip optimalizace kapitálové struktury**

Dle tohoto principu, by mělo finanční vedení společnosti věnovat pozornost složení podnikového kapitálu. Optimalizace kapitálové struktury by měla zajišťovat

---

<sup>9</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.110. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>10</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.110. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>11</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.110. ISBN 978-80-251-1492-6

zabezpečení finanční stability podniku, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.<sup>12</sup>

#### **1.4.2 Zásady finančního plánování**

##### **Zásada dlouhodobosti finančního plánování**

Podstatou této zásady je to, že dlouhodobé finanční cíle podniku by měly být nadřazeny krátkodobým finančním cílům. Tím je myšleno, že operační cíle podniku by měly podporovat realizaci hlavního směru dlouhodobého rozvoje.<sup>13</sup>

##### **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů**

Tato zásada přímo navazuje na tu předchozí. Zdůrazňuje to, mezi dlouhodobými i krátkodobými finančními cíli má pouze jeden pozici hlavního cíle pro plánovací období. Jde tedy o to, aby bylo vždy zřejmé, který hlavní cíl má být dosažen a aby ostatní cíle byly definovány podle hlediska dosažení hlavního cíle, který je v danou chvíli nejdůležitější. Všechny cíle včetně hlavního musí být mezi sebou konzistentní.<sup>14</sup>

##### **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**

Tato zásada vychází ze základních poznatků získaných v analytické části finančního plánování. Zejména pak z analýz vnějšího a vnitřního prostředí popřípadě z analýzy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). Dalším významem této zásady je, že reálná dosažitelnost podnikových cílů má vliv na motivaci.<sup>15</sup>

##### **Zásada programové ziskové orientace podniku**

Z pohledu manažerů velkých a středních podniků má nejvyšší prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku. To však neznamená, že by měla být odsunuta zisková orientace. První důvodem je, že mimo jiné se v případě zisku jedná o ukazatel, který je často

---

<sup>12</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.110. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>13</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.111. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>14</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.111. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>15</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.111. ISBN 978-80-251-1492-6



používán při hodnocení ekonomické výkonnosti podniku. Druhým důvodem je fakt, že zisk výrazným způsobem ovlivňuje tržní hodnotu podniku.<sup>16</sup>

### **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**

V žádném případě nelze stále striktně trvat na přesném dodržení původně stanoveného finančního cíle. Podnik i jeho okolí se v průběhu času stále mění, a proto je nutné plány obnovovat a aktualizovat. U dlouhodobých plánů je vhodné provést roční aktualizaci. U plánů krátkodobých se doporučuje čtvrtletní aktualizace.<sup>17</sup>

### **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů.**

Je nutné, aby struktura, forma a metody sestavování finančních plánů úzce navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikových účetních výkazů. Je to jediný způsob, jak zajistit srovnatelnost a kontrolu dosahování plánovaných cílů.<sup>18</sup>

### **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů**

Vedení společnosti by mělo preferovat takové metody, výpočty a postupy, které nebudou mít komplikovaný základ a umožní rychlou orientaci. Hlavní důvod je ten, že s finančními plány nepracují pouze finanční odborníci, ale také pracovníci s nízkými finančními a ekonomickými znalostmi. Složité postupy by tedy mohly působit komplikace při plnění plánů.<sup>19</sup>

### **Zásada relativní autonomie finančního plánu**

Relativní autonomie umožňuje čelit případným pokusům o rozdělení a opuštění vytyčených cílů. Této zásady je zapotřebí převážně z důvodu, že ne vždy sestavený finanční plán vyhovuje všem zainteresovaným skupinám uvnitř společnosti.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.112. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>17</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.112. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>18</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.112. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>19</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.112. ISBN 978-80-251-1492-6

<sup>20</sup> LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd., s.112. ISBN 978-80-251-1492-6

## 1.5 Finanční plán

Finanční plán vymezuje vedení podniku úkoly, které vyplývají z celkové koncepce podniku a které jsou postaveny na souhrnném podnikovém plánu. Mimo stanovení základních úkolů a cílů se finanční plán zaměřuje na prosazení plánu do systému řízení společnosti a následně na případné korekce v návaznosti na skutečnost. Souhrnný finanční plán dopomáhá podniku:

- Identifikovat možnost proveditelnosti strategických cílů,
- Identifikovat vztahy mezi základními elementy společnosti
- Identifikovat možnosti financování aktivit podniku, včetně dopadu konkrétních zdrojů financování na výslednou hodnotu podniku
- Zamezení nežádoucímu vývoji, které mohou vést ke ztrátám<sup>21</sup>

### 1.5.1 Klasifikace finančních plánů a rozpočtů

Finanční plány a rozpočty můžeme rozdělit a klasifikovat hned z několika hledisek. Těmito hledisky jsou:

- Časové hledisko
- Hledisko předmětu
- Hledisko techniky sestavení<sup>22</sup>

Z hlediska časového se plány dělí na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobý finanční plán obsahuje analýzu finanční situace, plán tržeb, plán CF, plánovanou rozvahu, investiční rozpočet, rozpočet externího financování a plán nákladů a výnosů. Krátkodobý finanční plán definuje plánovaný výkaz zisku a ztráty (roční), roční plán CF, roční rozvahu a rozpočty peněžních výdajů a příjmů, které mohou být rozpracovány až do denních rozpočtů.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha :Grada, 2008. 1. vyd. 163 s. ISBN 978-80-247-2432-4

<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 108. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>23</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 108. ISBN 978-80-7400-194-9

### 1.5.2 Sestavení finančního plánu

K sestavení finančního plánu bude zapotřebí určit položky, které budou tvořit kostru samotného plánu. Těmito položky jsou:

- Tržby
- Zisková marže
- Plánované vyčíslení zásob, pohledávek a závazků
- Plán investic do dlouhodobého majetku, potřebné k udržení provozu podniku.<sup>24</sup>

Pro určení položek, které budou tvořit kostru, je možné použít několik metod. Pro určení budoucích tržeb můžeme použít regresivní metodu. Tato metoda využívá k predikci tržeb regresivní a korelační analýzu. Tato metoda je založená na závislosti tržeb na některé z makroekonomických veličin, jejichž predikce je snadno dohledatelná (například na portále ministerstva financí). Pomocí této predikce makroekonomických ukazatelů můžeme predikovat i tržby v daném odvětví. Dle zvoleného podílu na trhu v budoucím období pak můžeme přímo predikovat samotné tržby podniku.<sup>25</sup>

Na základě predikovaných tržeb můžeme poté dále plánovat položky dle metody procentních poměrů k tržbám nebo metodou výpočtu doby obratu. Položkami, které můžeme predikovat na základě výpočtu doby obratu, jsou zásoby, krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Plánování stálých aktiv můžeme postavit na základě investičního plánu společnosti.<sup>26</sup>

Pro úplné sestavení plánu účetních výkazů bude zapotřebí doplnit několik prvků. Prvním z těchto prvků bude plán financování. Tento plán zahrnuje předpokládané splátky úvěrů, výše nových úvěrů, popřípadě navýšení vlastního kapitálu. Tento dílčí plán může být uplatněn v případě, že plánujeme určité rozšíření výrobních kapacit a je zapotřebí zjistit, jakou výši nových finančních zdrojů je podnik schopen zajistit.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. s. 150. ISBN 978-80-86929-67-5

<sup>25</sup> FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha :Grada Publishing,1999. 1.vyd. s. 61. ISBN 80-7169-694-3

<sup>26</sup> FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha :Grada Publishing,1999. 1.vyd. s. 64. ISBN 80-7169-694-3

<sup>27</sup> MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. s. 150. ISBN 978-80-86929-67-5

Dalším prvkem mohou být méně významné nákladové a výnosové položky, pohledávky, závazky atd. Tyto položky nám dopomohou zpřesnit výsledný plán finančních výkazů. Vzhledem k malému významu těchto položek však můžeme přistoupit zjednodušení způsobů jejich plánování. Obvykle se ponechávají v konstantní výši z již uplynulého období nebo se volí pouze mírné tempo růstu.<sup>28</sup>

Dále je zapotřebí doplnit položky, které nesouvisejí přímo s hlavním provozem podniku. Do této skupiny můžeme zařadit zisky z prodeje majetku, investice do cenných papírů v případě peněžních přebytků atd. Tyto položky mohou mít význam například v plánu nových investic, kde prostředky získané z prodeje stávajícího majetku budou použity právě pro jejich úhradu.<sup>29</sup>

Je také vhodné zakomponovat do plánu předpokládané výplaty dividend nebo podíly na zisku, aby nedocházelo v plánované rozvaze k neúměrnému nárůstu peněžních prostředků.<sup>30</sup>

### 1.5.3 Dlouhodobý finanční plán

O dlouhodobém finančním plánu mluvíme v případě, kdy plánujeme v horizontu tří až pěti let, někdy i déle. Teprve v déle trvajícím výhledu může společnost klást důraz na náročnější finanční a ekonomické cíle, které vyžadují dlouhodobé přípravy k realizaci. Dlouhodobý finanční plán poskytuje možnost pro rozhodování o činnostech z přítomnosti, které však budou účinné hlavně v budoucích letech.<sup>31</sup>

Dlouhodobý finanční plán má tři fáze:

- První fází je rámcový dlouhodobý finanční plán
- Druhou jsou rozpočty strategických projektů
- Třetí fází je rozvinutý dlouhodobý finanční plán<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. s. 151. ISBN 978-80-86929-67-5

<sup>29</sup> MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. s. 151. ISBN 978-80-86929-67-5

<sup>30</sup> MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. s. 151. ISBN 978-80-86929-67-5

<sup>31</sup> GRUNWLAD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha :Ekopress,2007. Vyd. 1. s. 253 ISBN 978-80-86929-26-2

<sup>32</sup> GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha :Ekopress,2007. Vyd. 1. s. 253 ISBN 978-80-86929-26-2

Hlavními výstupy dlouhodobého finančního plánu jsou:

- Plánový výkaz zisku a ztráty
- Plánová rozvaha
- Plánový přehled o peněžních tocích
- Plánové rozdělení výsledku hospodaření
- Plánový propočet daně z příjmu<sup>33</sup>

### **Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

#### *Plán tržeb za prodej zboží a služeb*

Tento plán musí vycházet z obchodního plánu, který byl vypracován na základě marketingových údajů. Je to z důvodu, že většina dalších hodnot se odvozuje právě od tržeb, a proto by se tento výchozí prvek měl zakládat na podložených datech. Z hlediska přehlednosti se doporučuje uvádět plán tržeb v členění podle druhu poskytovaného zboží a služeb.<sup>34</sup>

#### *Plán změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby*

V tomto případě dochází k přebírání hodnot z plánované rozvahy. V případě plánované aktivace se vychází z plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb.<sup>35</sup>

#### *Plán nákladů spotřebovaných nákupů*

Tento plán se skládá z následujících čtyř plánovaných položek:

- Spotřeba materiálu
- Spotřeba energie
- Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek
- Prodaného zboží<sup>36</sup>

Výše přímých variabilních nákladů se odvozuje z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. V případě režijních nákladů se plán odvozuje z rozpočtu výrobní,

---

<sup>33</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 505 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>34</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>35</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>36</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

odbytové a správní režie. Při plánování výše nákladů vynaložených na prodané zboží se vychází ze dvou veličin, kterými jsou plánované tržby z prodeje zboží a očekávaná obchodní marže.<sup>37</sup>

#### *Plán služeb*

V tomto plánu se plánují obvykle oddělené nákladové položky, kterými jsou opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné a ostatní služby. Vychází se zde například z plánu údržby, plánů splátek nájemného nebo z marketingového rozpočtu.<sup>38</sup>

#### *Plán mzdových nákladů*

Výsledný plán mzdových nákladů se skládá ze součinu tří veličin, kterými jsou:

- Průměrné mzdy minulého období
- Žádoucí index růstu průměrné mzdy
- Plán průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků<sup>39</sup>

Osobní náklady se stanovují jako určitý poměr k mzdovým nákladům obvykle tak, jak tomu bylo v předcházejícím období.<sup>40</sup>

#### *Plán daní a poplatků*

Tyto položky se dají plánovat relativně snadno. Například silniční daň se vypočítá podle počtu aut ve vlastnictví společnosti nebo daň z nemovitostí se vypočte podle výměru pozemků a ceny půdy.<sup>41</sup>

#### *Odpisový plán*

V případě, že podniku sestavuje pravidelně odpisový plán, dá se sestavit stejně jednoduše jako plán daní. V opačném případě jde o složitý postup, který spočívá ve

---

<sup>37</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>38</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>39</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>40</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 506 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>41</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 507 ISBN 978-80-86929-49-1

výpočtu průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu k vstupním nebo zůstatkovým cenám dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.<sup>42</sup>

#### *Plánový propočet daně z příjmu*

Základním prvkem pro výpočet plánované daně z příjmu je výsledek hospodaření před zdaněním z plánového výkazu zisku a ztrát. Výsledek hospodaření je nutné upravit na základě daně z příjmu. Celková výsledná daň se určí dle očekávané sazby daně z příjmu v příslušném období.<sup>43</sup>

### **Plánová rozvaha**

Ve většině případů není nutné zabývat se plánováním všech položek rozvahy. Aktiva se skládají z pohledávek za upsaný základní kapitál, dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení. Součástí pasiv je vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení.<sup>44</sup>

#### *Pohledávky za upsaný základní kapitál*

Tato položka je ve většině případů nulová. Mění se pouze na základě dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emise kmenových a prioritních akcií.<sup>45</sup>

#### *Dlouhodobý majetek*

Tuto položku tvoří dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Plán těchto položek se sestavuje na základě investičního a odpisového plánu. Investiční plán nám poskytne informace o pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném dlouhodobém majetku.<sup>46</sup>

#### *Oběžná aktiva*

---

<sup>42</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 507 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>43</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 507 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>44</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 508 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>45</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>46</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

Tuto plánovanou položku je nutné rozdělit na plán zásob, dlouhodobých pohledávek, krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku.<sup>47</sup>

- Plán zásob

Zásoby jsou dále členěny na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Materiál určíme pomocí součinu žádoucí doby obratu materiálu ve dnech a plánované průměrné denní hodnoty spotřeby materiálu z plánovaného výkazu zisků a ztráty. Stejným způsobem určíme i další druhy zásob za použití doby obratu a nákladů, v jejichž výši byly dané zásoby oceněny. Poskytnuté zálohy na zásoby se plánují v návaznosti na konkrétní případy.<sup>48</sup>

- Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek

Dlouhodobé pohledávky zjistíme konkrétně z jednotlivých případů. U krátkodobých pohledávek postupujeme podle toho, zda jsou pohledávky do a po splatnosti. U pohledávek do splatnosti se postupuje obdobně jako u zásob na základě součinu doby splatnosti krátkodobých pohledávek a průměrné výši příslušných tržeb. Pohledávky po datu splatnosti musíme rozlišit na pohledávky, kdy zákazníci platí se stálým zpožděním, které se určují stejně jako pohledávky do doby splatnosti a dále na pohledávky splacené postupně po dohodě s dlužníkem, pohledávky v konkurenčním řízení a pohledávky nedobytné, které odepíšeme na dle daňových a účetních předpisů.<sup>49</sup>

Plánovaný krátkodobý finanční majetek převezmeme z plánovaného přehledu o peněžních tocích.<sup>50</sup>

*Časové rozlišení aktiv a pasiv*

Tyto položky představují převážně zanedbatelné hodnoty.<sup>51</sup>

*Plánovaný zůstatek vlastního kapitálu*

---

<sup>47</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>48</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>49</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>50</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>51</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 509 ISBN 978-80-86929-49-1



Plánovaný vlastní kapitál je závislý na plánované výši těchto položek:

- VH z plánovaného výkazu zisku a ztráty
- Plánu rozdělení VH
- Plánu dlouhodobých finančních zdrojů<sup>52</sup>

#### *Plán cizích zdrojů*

Tento plán se skládá z plánů rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků, dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Plánované rezervy přejímáme z tvorby a zúčtování rezerv z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Dlouhodobé závazky stejně jako emitované dluhopisy představují u většiny společností zanedbatelnou nebo dokonce nulovou částku. Pokud neuvažujeme závazky po lhůtě splatnosti, postupujeme u krátkodobých závazků podobně, jak u krátkodobých pohledávek. Hodnota plánovaných krátkodobých závazků bude tedy součinem doby splatnosti a průměrné výše denních tržeb nebo nákladů.<sup>53</sup>

#### **Plánový přehled o peněžních tocích**

Plán tohoto výkazu je postaven na převzetí jednotlivých položek z ostatních plánovaných výkazů. Pro potřeby finančního plánu je však tento zjednodušený výkaz dostačující.<sup>54</sup>

#### **1.5.4 Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobý finanční plán je založený na aktualizaci dlouhodobého plánu. V rámci krátkodobého (ročního) finančního plánu dochází ke konkretizaci a zpřesnění požadavků, který vymezil dlouhodobý finanční plán. Jak již bylo řečeno, jedná se o aktualizaci dlouhodobého plánu, a proto není v žádném případě nutné lpět na záměrech, které byly definovány v dřívějších letech.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 510 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>53</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 510 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>54</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 511 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>55</sup> GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha :Ekopress,2007. Vyd. 1. s. 295 ISBN 978-80-86929-26-2

### 1.5.5 Metody finančního plánování

Mezi základní metody finančního plánování řadíme:

- Metodu intuitivní
- Metodu statistickou
- Metodu kauzální<sup>56</sup>

Metoda intuitivní je založena na zkušenostech a osobních odhadech finančního plánovače. Jedná se o promítání jednotlivých finančních vztahů v hlavě osoby, která samotný plán sestavuje. V tomto případě plánování, reálně hrozí přílišné zjednodušení a opomenutí některých vzájemných vazeb. Tyto odhady nebývají často založeny na reálných datech a z toho vyplývá plán, který se od reality značně liší.<sup>57</sup>

Další metodou je metoda statistická. Ta je založena na prodloužení časových řad z minulosti. Při aplikaci této metody se často využívá metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vazbě na plán tržeb. Taktéž se zde využívá metoda regresivní analýzy. Pravděpodobnost, že se plánované veličiny budou vyvíjet stejným způsobem jak v minulosti, je velmi nízká. Proto také často dochází k tomu, že metoda statistická bývá méně přesná než metoda intuitivní.<sup>58</sup>

Další metodou je metoda kauzální, která je z teoretického hlediska považována za neoptimalnější. Tato metoda je založena na čtyřech skupinách veličin, kterými jsou:

- Vstupní veličiny
- Žádoucí veličiny
- Výstupní veličiny
- Kontrolní veličiny<sup>59</sup>

Vstupní veličiny získáváme ze třech různých zdrojů. Těmito zdroji jsou údaje o současném majetku a výsledcích hospodaření. Dále to jsou výstupy z různých ekonomických plánů v podniku a v neposlední řadě z makroekonomických prognóz.

---

<sup>56</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 498 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>57</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 498 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>58</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 498 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>59</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 498 ISBN 978-80-86929-49-1

Veličiny, které označujeme jako žádoucí, znázorňují požadované hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti. Výstupními veličinami jsou ty, které mají své místo v plánové podobě účetních výkazů a současně nepatří ani mezi veličiny vstupní ani mezi žádoucí. Tyto veličiny získáváme výpočtem, do jehož vzorce dosazujeme vstupní nebo žádoucí veličiny. Poslední částí jsou tzv. kontrolní veličiny, které nám kontrolují pravdivost plánovaných hodnot v jednotlivých účetních výkazech.<sup>60</sup>

## **1.6 Strategická analýza**

Strategická analýza je tvořena pomocí různých analytických technik. Tyto techniky zahrnují identifikaci vzájemných vazeb mezi vnějším okolím podniku, kam patří makrookolí, odvětví, konkurence, trh a zdrojový potenciál podniku. Je základem pro naplnění cílů a strategií podniku. Každý podnik musí mít cíle a strategie přesně určeny. A právě strategická analýza je nástrojem pro jejich přesnou formulaci. Jejím cílem je nalézt a identifikovat všechny faktory, o kterých se lze domnívat, že budou ovlivňovat budoucí strategie podniku. Vzhledem k cílům strategické analýzy, ji lze rozdělit do dvou směrů. Těmi jsou analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností.<sup>61</sup>

### **1.6.1 Analýza okolí**

Zaměřuje se na okolí podniku, které ovlivňuje strategii podniku a vytváří možné příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na jednotlivé faktory z makrookolí a mikrookolí.<sup>62</sup>

#### **Analýza makrookolí**

Zkoumá faktory, které mají politický, ekonomický, sociální, legislativní a technologický charakter. Jednou z nejpoužívanějších metod pro analýzu makrookolí podniku je SLEPTE analýza. Tato analýza zkoumá vliv následujících faktorů z makroprostředí na podnik:

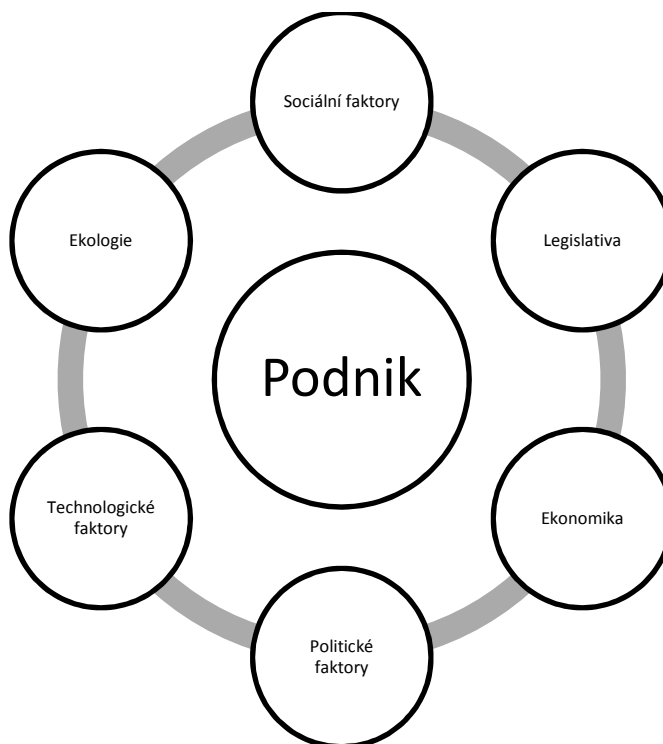
---

<sup>60</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 498 ISBN 978-80-86929-49-1

<sup>61</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 186. ISBN 978-80-7400-274-8

<sup>62</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 187. ISBN 978-80-7400-274-8

- Sociální faktory
- Legislativa
- Ekonomika
- Politické faktory
- Technologické faktory
- Ekologie<sup>63</sup>



**Obrázek 1: Schéma SLEPTE analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187)**

### **Analýza mikrookolí**

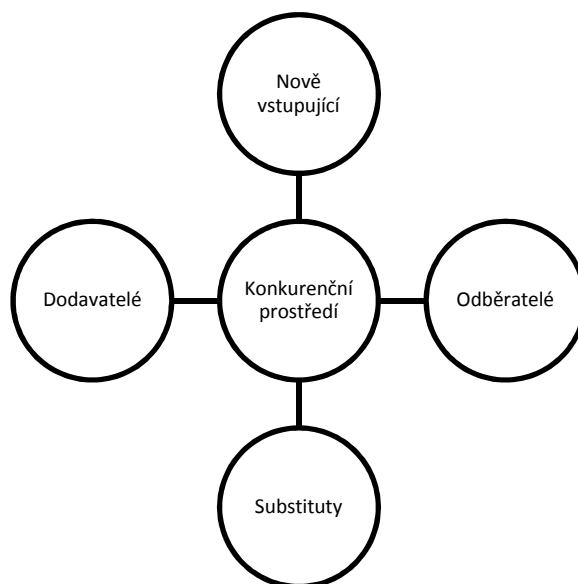
Analýza klade důraz na zkoumání konkurence v prostředí společnosti. Klade si za cíl identifikovat faktory, které činí odvětví méně či více atraktivním. Analýza vychází z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kterými jsou:

- Stávající konkurenční síly v odvětví
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů

---

<sup>63</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 187. ISBN 978-80-7400-274-8

- Hrozba vstupů nových konkurentů
- Hrozba substitutů<sup>64</sup>



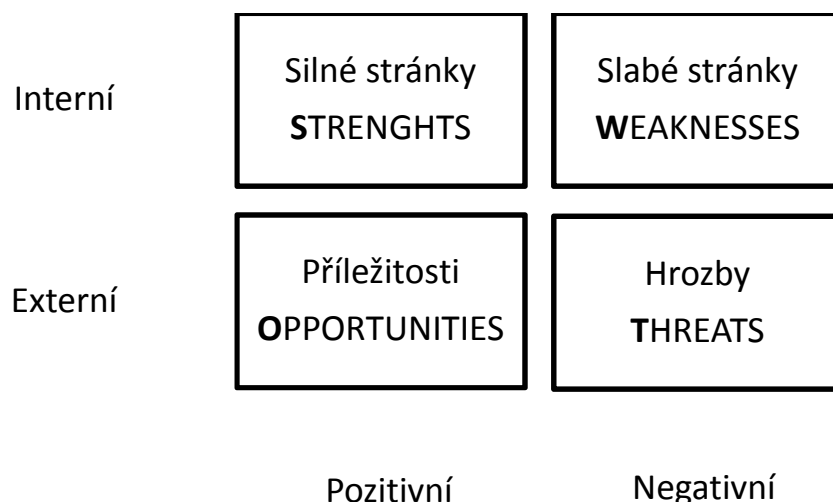
**Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187)**

### **1.7 Analýza vnitřních zdrojů a schopností – SWOT analýza**

Určuje zdroje a schopnosti, které by měl podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti, které neustále vznikají v jeho okolí. Analýza zdrojů se zaměřuje na vymezení jednotlivých druhů zdrojů a analýza schopností vymezuje schopnost společnosti tyto zdroje využít. Analýza vnitřních zdrojů a schopností určuje přednosti podniku, které mohou být využity jako konkurenční výhoda.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 187. ISBN 978-80-7400-274-8

<sup>65</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd., s. 187. ISBN 978-80-7400-274-8



Obrázek 3: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187)

## 1.8 Finanční analýza

Finanční analýza patří mezi běžné činnosti každého finančního manažera. Finanční analýza lze využít pro strategické rozhodování vedení společnosti, ale také poskytuje informace vlastníkům (akcionářům), věřitelům a dalším zainteresovaným skupinám. Analýza porovnává mezi sebou získané informace z jednotlivých finančních výkazů. Tyto informace umožňují lépe zhodnotit finanční hospodaření a situaci společnosti, a také umožňují přijímat nejrůznější rozhodnutí ze strany vedení společnosti. Kromě manažerů společnosti mohou výsledky finanční analýzy využít i uživatelé. Ti se dělí do dvou skupin na externí a interní uživatele.<sup>66</sup>

Mezi externí uživatele patří:

- Investoři,
- Banky a věřitelé,
- Stát a jeho orgány,
- Obchodní partneři
- Konkurence a další<sup>67</sup>

<sup>66</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 48. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>67</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 48. ISBN 978-80-7400-194-9

Interními uživateli finanční analýzy mohou být:

- Manažeři,
- Odboráři,
- Zaměstnanci.<sup>68</sup>

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou:

- Výkazy finančního účetnictví
- Výkazy vnitropodnikového účetnictví
- Finanční informace
- Kvantifikované nefinanční informace
- Nekvantifikované informace<sup>69</sup>

### 1.8.1 Analýza základních účetních výkazů

#### Rozvaha

Rozvaha poskytuje přehled o majetku (aktivech) a zdrojích financování (pasivech) společnosti k určitému okamžiku.<sup>70</sup>

Aktivum definujeme jako prostředek, který je výsledkem minulých událostí, a z kterého podnik očekává budoucí prospěch (především tržby). Do aktiv řadíme dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek, zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a časové rozlišení<sup>71</sup>

Pasiva můžeme definovat jako zdroje financování společnosti, které dále můžeme dělit na zdroje vlastní a cizí. Do pasiv patří základní kapitál, rezervní fond a ostatní fondy ze zisku, rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a časové rozlišení.<sup>72</sup>

#### Výkaz zisku a ztráty

---

<sup>68</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. s. 48. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>69</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku :analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha :Ekopress,2010. 3., rozš. vyd. 72 s. ISBN 978-80-86929-68-2

<sup>70</sup> STROUHAL, J. *Účetní závěrka. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 122 ISBN 978-80-7357-692-9.

<sup>71</sup> STROUHAL, J. *Účetní závěrka. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 122 ISBN 978-80-7357-692-9.

<sup>72</sup> STROUHAL, J. *Účetní závěrka. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 122 ISBN 978-80-7357-692-9.

Tento výkaz podává informace o finanční výkonnosti účetní jednotky (podniku). Umožňuje nám definovat a vyčíslit:

- Provozní výsledek hospodaření
- Finanční výsledek hospodaření
- Výsledek hospodaření za běžnou činnost.<sup>73</sup>

### **Přehled o peněžních tocích**

Přehled o peněžních tocích neboli cash flow poskytuje uživateli účetní závěrky informace o způsobu čerpání a použití finančních prostředků v průběhu účetního období. Celkový výkaz cash flow se dělí na tři části:

- Provozní CF
- Investiční CF
- Finanční CF<sup>74</sup>

### **1.8.2 Analýza účetní závěrky**

Pro maximální vypovídající schopnost finanční analýzy je důležitá kvalita a spolehlivost vstupních dat. V tomto případě se jedná o data z účetnictví, kterými nemyslíme pouze data ze základních účetních výkazů, ale také přílohu k účetní závěrce. Z této přílohy můžeme čerpat informace o oceňovacích technikách a účetních metodách.<sup>75</sup>

### **Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutními ukazateli jsou ty, které získáváme přímo z účetních výkazů. Ve většině případů se jedná o porovnávání údajů běžného období s obdobím minulým. Zaměřujeme se jak na změny absolutní, tak na změny relativní, které jsou vyjádřeny v procentech.<sup>76</sup>

#### *Horizontální analýza*

---

<sup>73</sup> STROUHAL, J. *Účetní závěrka. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 122 ISBN 978-80-7357-692-9.

<sup>74</sup> STROUHAL, J. *Účetní závěrka. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 137 ISBN 978-80-7357-692-9.

<sup>75</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví.* Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 207. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>76</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví.* Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 207. ISBN 978-80-7478-366-1



Touto analýzou absolutních ukazatelů porovnáváme změnu vybrané položky účetního výkazu, jak v absolutní tak v relativní výši. Horizontální analýzou ji nazýváme proto, že jde o porovnání údajů v jednotlivých řádcích (horizontální porovnání). Nejvhodnějším vyjádřením z hlediska vypovídající hodnoty je procentuální vyjádření (navýšení nebo snížení).<sup>77</sup>

#### *Vertikální analýza*

Vertikální analýza se zaměřuje na podíl rozvahových položek na bilanční sumě (např. podíl závazků na celkových pasivech). Z tohoto důvodu porovnávání jednotlivých položek v jednotlivých letech od shora dolů nazýváme tento rozbor vertikální analýzou. Poměr jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech nás informuje o tom, v jakých jednotkách aktiv má společnost investovaný svůj kapitál. U pasiv nám dává vertikální analýza informace o tom, z jakých zdrojů financuje společnost svá aktiva. V případě cizího kapitálu se dále zaměřujeme na sledování časové návratnosti zdrojů, tzn. v jaké míře společnost využívá k financování krátkodobým nebo dlouhodobým cizím kapitálem.<sup>78</sup>

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Tyto ukazatele definují vzájemný vztah jednotlivých položek z účetních výkazů pomocí podílu. Tyto položky však musí mít mezi sebou vzájemnou souvislost. Tato analýza je společnostmi v praxi hojně využívaná k definování základní finanční charakteristiky společnosti, k analýze časového vývoje finanční situace a v neposlední řadě k porovnání finanční situace s finanční situací srovnatelných podniků. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- ukazatel rentability
- ukazatel likvidity
- ukazatel aktivity
- ukazatel zadluženosti
- ukazatel kapitálového trhu

---

<sup>77</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 208. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>78</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 209. ISBN 978-80-7478-366-1

- ukazatel na bázi cash-flow<sup>79</sup>

### *Ukazatele rentability*

Tyto ukazatele porovnávají zisk a výši zdrojů, které byly na jeho tvorbu použity. Nejčastěji využívanými ukazateli rentability jsou rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS). Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets) popisuje vztah mezi hrubým ziskem před úhradou úroků a celkově vloženým kapitálem. Definuje nám zisk před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Taxes), který nám vygenerovala jedna koruna vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity) nám vyčísluje velikost čistého zisku vygenerovaného jednou korunou vlastního kapitálu. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed) – popisuje vztah mezi hrubým ziskem před úhradou úroků a dlouhodobými finančními prostředky (VK + dlouhodobé závazky). Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) definuje velikost čistého zisku, který generuje jedna koruna tržeb.<sup>80</sup>

### *Ukazatele likvidity*

Tyto ukazatele definují schopnost společnosti hradit své závazky. K tomu aby společnost byla schopna závazky hradit, musí mít k dispozici aktiva ve velmi likvidní formě, tzn. aktivum, které je poměrně rychle přeměnitelné na peníze. Mezi tradiční ukazatele likvidity můžeme zařadit:

- běžnou likviditu (current ratio)
- pohotovou likviditu (quick ratio)
- peněžní likviditu (cash ratio)<sup>81</sup>

Běžná likvidita nám vyjadřuje poměr, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Pohotová likvidita se již snaží oddělit od nejméně likvidní části oběžných aktiv,

---

<sup>79</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>80</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>81</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

a tím jsou zásoby. Peněžní likvidita se zaměřuje na míru schopnosti hradit své krátkodobé závazky z peněžních prostředků.<sup>82</sup>

Ikdyž všechny předcházející ukazatele patří do skupiny poměrových, nesmíme v oblasti likvidity opomenout čistý pracovní kapitál, který je ukazatelem rozdílovým. Tento ukazatel definuje část oběžných aktiv, která jsou financována z dlouhodobého kapitálu. Pokud je hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, pak společnost musí hradit své krátkodobé závazky z dlouhodobých aktiv.<sup>83</sup>

#### *Ukazatele aktivity*

Tento ukazatel nám objasňuje míru efektivitu hospodaření společnosti se svými aktivy. Pokud má společnost k dispozici příliš mnoho aktiv, dochází potom ke vzniku zbytečných nákladů. Pokud jich má naopak málo, dochází k úbytku potenciálních tržeb. Mezi tyto ukazatele řadíme:

- obrat celkových aktiv (assets turnover)
- doba obratu zásob
- doba obratu pohledávek<sup>84</sup>

Obrat celkových aktiv vyjadřuje využití majetku společnosti pomocí podílu tržeb a majetku. Dalším ukazatelem je doba obratu zásob, která vyjadřuje průměrnou dobu mezi nákupem materiálu a prodejem výrobků. Je to tedy počet dnů, kdy jsou oběžná aktiva ve formě zásob. Ideální je pozvolné snižování hodnoty ukazatele v jednotlivých obdobích. Posledním ukazatelem ze skupiny aktivity je doba obratu pohledávek. Tento ukazatel nám znázorňuje průměr, za kolik dní dochází ze strany dlužníků ke splacení pohledávek. Výsledný ukazatel je vhodné porovnávat s určenou dobou pro úhradu vydaných faktur. Dobu obratu u pohledávek krátkodobých a dlouhodobých pohledávek je vhodné analyzovat samostatně.<sup>85</sup>

#### *Ukazatele zadluženosti*

---

<sup>82</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>83</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 211. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>84</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 211. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>85</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1

Ukazatele zadluženosti nám vymezují, zda jsou aktiva společnosti hrazena z vlastních nebo cizích zdrojů. Cizí kapitál je k financování využíván tehdy, pokud se předpokládá vyšší výnos, než jsou náklady (úroky) využitého cizího kapitálu. Mezi neznámější ukazatele zadluženosti patří:

- celková zadluženost (debt ratio)
- finanční páka (average leverage)
- doba obratu závazků
- zadluženost vlastního kapitálu (D/E ratio)
- úrokové krytí (interest coverage)
- překapitalizace<sup>86</sup>

Celková zadluženost definuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti. Pokud hodnota tohoto poměru přesahuje 0,5, společnost preferuje financování cizími zdroji před zdroji vlastními. V případě společností, které operují se záporným vlastním kapitálem, dosahuje výsledek poměru hodnoty vyšší než 1. Finanční páka je vyjádřena poměrem aktiv a vlastního kapitálu. Vysoká hodnota finanční páky představuje většinový podíl cizích zdrojů na financování aktiv podniku, tzn. vysokou zadluženost. Doba obratu závazků udává, kolik dní v průměru trvá, než společnost uhradí své závazky z obchodních vztahů. V případě toho ukazatele je vhodné hodnotit krátkodobé a dlouhodobé závazky zvlášť. Zadluženost vlastního kapitálu nám podává informaci o tom, jaký druh financování podnik preferuje. Pokud výsledný ukazatel dosahuje hodnoty vyšší než jedna, pak podnik upřednostňuje financování cizími zdroji.<sup>87</sup>

Společnosti dále využívají ukazatel úrokového krytí a ukazatel překapitalizace. Úrokové krytí zjišťuje, zda je společnost schopna hradit nákladové úroky ze svého hrubého zisku (EBIT) právě před úhradou úroků. V případě že je společnost překapitalizovaná,

---

<sup>86</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>87</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1

znamená to, že financuje vlastním kapitálem nejen dlouhodobý majetek ale také část oběžných aktiv. V tomto případě dosahuje koeficient hodnoty vyšší než 1.<sup>88</sup>

#### *Ukazatele kapitálového trhu*

V těchto ukazatelích mají své zastoupení a působení všechny ostatní poměrové ukazatele. Jejich využitelnost a informační hodnota zajímá především akcionáře, potenciální investory popřípadě burzovní obchodníky. Mezi ty nejznámější ukazatele této skupiny patří:

- čistý zisk na akcii (EPS – Earnings per Share)
- dividenda na akcii (DPS – Dividend per Share)
- P/E ratio (poměr tržní ceny k zisku na akcii)
- Dividendový výnos (DY – Dividend Yield)
- Výplatní poměr<sup>89</sup>

Čistý zisk na akcii představuje jednoduchý poměr čistého zisku na počet vydaných kmenových akcií. Dalším jednoduchým poměrem, a to mezi celkovou výší dividend a počtem vydaných kmenových akcií je ukazatel dividendy na akcii. P/E ratio určuje dobu návratnosti kapitálu, který je investován do nákupu akcií. Konkrétně se jedná o poměr mezi tržní cenou akcie a čistým ziskem na akcii. Poměr dividendy na akcii a tržní ceny akcie nám znázorňuje dividendový výnos. Posledním poměrovým ukazatelem kapitálového trhu, který budeme definovat, je výplatní poměr. Tento podíl dividendy na akcii a čistého zisku nám může definovat, jaká část z čistého zisku je určena pro výplatu dividend.<sup>90</sup>

#### *Ukazatele na bázi cash-flow*

Účetní zisk nepřináší vždy automaticky příliv peněžních prostředků. Z tohoto důvodu se musíme také zaměřit kromě ukazatelů na bázi účetnictví na ukazatele na bázi cash-flow. Mezi ty nejznámější řadíme:

- CF rentabilita celkového kapitálu,

---

<sup>88</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 213. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>89</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 214. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>90</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 215. ISBN 978-80-7478-366-1

- CF rentabilita vlastního kapitálu
- CF likvidita
- CF solventnost
- CF úrokové krytí<sup>91</sup>

CF rentabilita celkového kapitálu nám definuje množství peněžních prostředků, které nám generuje jedna koruna celkově vynaloženého kapitálu. Tato definice platí také u CF rentability vlastního kapitálu s tím rozdílem, že peněžní prostředky jsou generovány prostřednictvím vloženého vlastního kapitálu. Schopnost hradit krátkodobé závazky společnosti za pomoci CF běžného období nám definuje ukazatel CF likvidity. Velmi podobným ukazatel je CF solventnosti, který vyjadřuje schopnost hradit veškeré závazky (i dlouhodobé) z CF sledovaného období. Ukazatel úrokového krytí nám připomíná, že úroky musí společnost hradit opravdovými penězi a nikoli (účetně) ze zisku.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 215. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>92</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 216. ISBN 978-80-7478-366-1

## 2 Analytická část práce

### 2.1 Charakteristika společnosti

**Obchodní firma:** ABC s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Statutární orgán:** jednatel

**Způsob jednání:** jednatel jedná jménem společnosti samostatně

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Základní kapitál:** 200 000,- Kč

#### 2.1.1 O společnosti

Společnost ABC, s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem přípravků pro ochranu a výživu rostlin. Společnost byla založena společníky a jejím sídlem je od počátku Praha. Oblast působení společnosti je především Česká republika a okrajově také některé další státy EU. Hlavním cílem společnosti je přinášet stálou inovaci na trh s přípravky především pro zemědělství. Společnost uvádí na trh každoročně nové produkty. Její snahou není pouze inovace v ochraně a výživě rostlin, ale také snaha o minimalizaci dopadů na životní prostředí ze strany nabízených produktů.

#### 2.1.2 Organizační struktura

V případě analyzované společnosti se jedná o liniovou organizační strukturu, která je vertikálně orientovaná, a kde má každý nadřízený jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. V případě společnosti ABC je nadřízenými pouze jednatel společnosti.

V čele společnosti stojí jednatel, který je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Dalšími jeho povinnostmi je dohled nad celkovým vedením společnosti, ekonomické rozhodování, strategické a taktické vedení společnosti, podepisování smluv

a jiných dokumentů a v neposlední řadě řízení jednotlivých zaměstnaneckých skupin společnosti, kterými jsou:

- Obchodní oddělení
- Ekonomické a účetní oddělení
- Sklad a distribuce výrobků
- Výroba

Jelikož se jedná z hlediska počtu zaměstnanců o malou společnost, je jednatel jediným přímým nadřízeným všech zaměstnanců, kteří jsou si vzájemně hierarchicky rovni.

Zaměstnanci obchodního oddělení mají v kompetenci jednotlivé regiony České republiky. Jejich hlavním úkolem je získávání nových zákazníků a péče o potřeby stávajících zákazníků. Obchodní zástupci také poskytují poradenskou činnost v oblasti používání přípravků pro výživu a ochranu rostlin.

Dalším oddělením je ekonomické a účetní oddělení. Jejich prvořadým úkolem je vedení účetnictví a personální agendy společnosti. Do této skupiny patří například kromě vedení účetnictví také daňové záležitosti společnosti a jejich zaměstnanců, komunikace s úřady a jinými státními institucemi a v neposlední řadě také zpracování mzdových podkladů všech zaměstnanců společnosti.

Sklad a distribuce výrobků se stará o příjem zboží na sklad, vydávání zboží a také o zajištění dopravy k zákazníkům. V případě menších dodávek obstarává dopravu některý z pracovníků skladu. V případě několika tunových objednávek již firma najímá externí dopravce.

Samotnou výrobu produktů zajišťuje externí výrobce. Avšak přesné složení výrobků (hnojiv) zná pouze jednatel společnosti, který sám řídí zadávání výroby. Samotné složení těchto směsí je hlavní know-how společnosti. Jednatel řídí také i ostatní úkony, kterými jsou určování objednávaného množství, termín dodání a způsob přepravy na sklad.



## 2.2 Strategická analýza

### 2.2.1 Analýza makro okolí

*Sociální faktory* – mezi sociální faktory patří i demografické prostředí. Každým rokem roste celosvětově počet obyvatel a hustota obyvatelstva.<sup>93</sup> Tento jev má za následek, že jsou kladeny vyšší nároky na výnosnost zemědělské půdy z důvodu vyšší spotřeby potravin. A právě požadavky na zvýšení výnosnosti a úrodnosti zemědělské půdy se zabývají společnosti, které produkují přípravky pro ochranu a výživu rostlin, především pak zemědělských plodin.

Dalším sociálním faktorem je tlak veřejnosti na minimalizaci používání chemických látek, které by mohly mít dopad na lidské zdraví. Každoročně je uskutečněno mnoho studií a výzkumů, které dokládají negativní vliv používaných látek (hnojiv) na lidský organismus. I tento faktor musejí brát společnosti zabývající se výrobou hnojiv na zřetel.

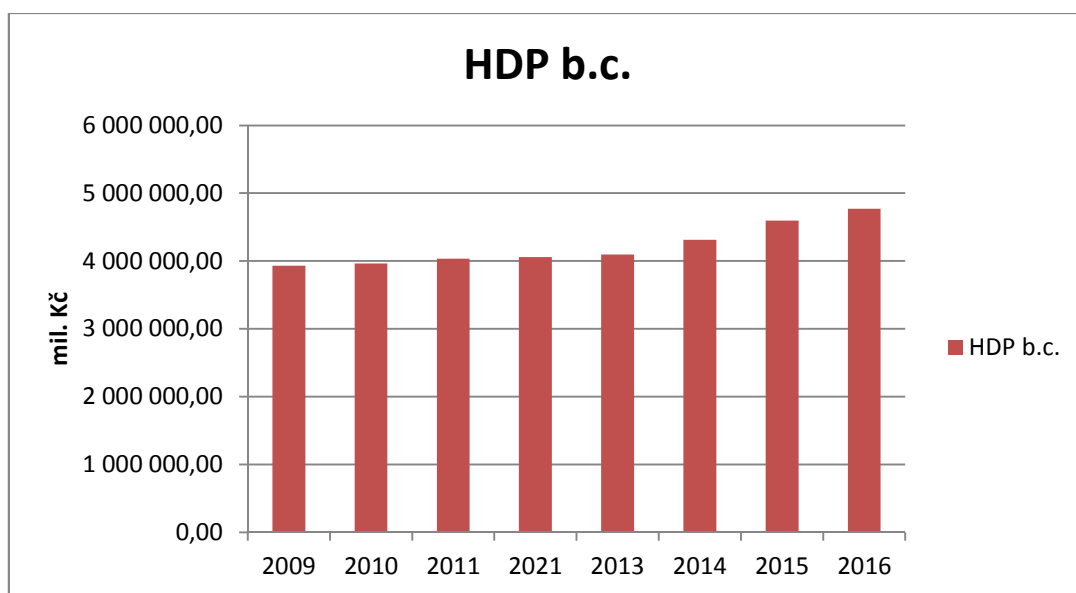
*Legislativa* – v oblasti chemický postřiků a hnojiv, která jsou určena pro ochranu a výživu rostlin jsou legislativní nařízení každým rokem přísnější. Důraz je kladen především na vliv chemických látek na zdraví lidského organismu. Ideálními prostředky pro tyto účely se stávají hnojiva s minimálním množstvím chemických látek. Přípravky, které byly před několika lety běžně používané, jsou dnes přísně zakázány.

*Ekonomika* – ekonomické prostředí se hodnotí podle kupní síly, kterou daná ekonomika disponuje. Kupní síla závisí na hrubém domácím produktu, cenách, cenových hladinách (inlace), nezaměstnanosti, úsporách a zadluženosti.<sup>94</sup> V České republice docházelo v posledních letech k ekonomickému růstu, což mělo za následek zvyšování růstu HDP v běžných cenách, snižování nezaměstnanosti, růst mezd a další.

---

<sup>93</sup> KOTLER, P. *Marketing management* Praha :Grada,2013. [4. vyd.] s. 107 ISBN 978-80-247-4150-5

<sup>94</sup> KOTLER, P. *Marketing management* Praha :Grada,2013. [4. vyd.] s. 110 ISBN 978-80-247-4150-5



**Graf 1: vývoj HDP pro ČR v běžných cenách (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR)**

*Politické faktory* – v tomto případě můžeme také říci politicko-právní faktory. Tyto faktory jsou tvořeny především zákony a úzce souvisí s oblastí legislativy. Některé zákony mohou přinášet nová nařízení, jiné zákony mohou přinést opatření, které s sebou nesou zvyšování nákladů. V současné době je na vzestupu oblast firemního práva a vzestup zájmů speciálních skupin.<sup>95</sup>

Pro oblast chemických přípravků pro výživu a ochranu rostlin můžeme znovu zopakovat stále se zpřísnující požadavky na složení těchto přípravků (viz. *Legislativa*). Dalším bodem, který můžeme zmínit v oblasti politicko-právní, jsou daňové změny. Tyto změny jsou typické právě pro české politicko-právní prostředí. Jako příklad můžeme uvést relativně časté změny výše sazeb DPH nebo v nedávné době zavedenou elektronickou evidenci tržeb.

*Technologické faktory* – oblast technologických faktorů je jedna z nejrychleji se měnících a vyvíjejících oblastí vůbec. Ve všech odvětvích jdou technologie neustále kupředu a společností nezbyvá, než se stále přizpůsobovat novým věcem, aby mohly být konkurenceschopné. U výrobních podniků je vývoj zaměřen především na zefektivnění a zrychlení výroby. Klade se důraz na minimalizaci nákladů a na zvyšování kvality výrobku. V oblasti chemického průmyslu můžeme pozorovat rozvoj jak ve výrobních technologiích, tak ve složení jednotlivých produktů.

<sup>95</sup> KOTLER, P. *Marketing management* Praha :Grada,2013. [4. vyd.] s. 116 ISBN 978-80-247-4150-5

*Ekologie* – jedno z nejdiskutovanějších témat dnešní doby. Společnosti utrácejí obrovské sumy za zařízení, která minimalizují negativní dopady jejich činnosti na životní prostředí. U výrobních závodů se diskutuje množství vypuštěného CO<sub>2</sub> do ovzduší, u produktů se zase hovoří o nahrazování chemických přípravků těmi přírodními. Odvětví výroby a prodeje chemických přípravků pro zemědělství je jedno z nejsledovanějších a nejpřísněji kontrolovaných.

### **2.2.2 Analýza mikrookolí – Porterova analýza konkurenčních sil**

*Vyjednávací síla dodavatelů* – v dnešní době je na trhu s chemickými přípravky nepřeborné množství dodavatelů, což posiluje vyjednávací schopnost pro odběratelské společnosti. Samozřejmě, že v tomto případě nelze hledět pouze na cenu, ale především na kvalitu dodávaných přípravků a dalších věcí jako jsou například rychlost dodání zásilky, dodržení smluvených termínů, způsob dodání a další. Společnost odebírá dlouhodobě od stálých a léty prověřených dodavatelů. Do této skupiny dodavatelů můžeme zařadit i externího výrobce, který pro společnost již od založení společnosti vyrábí finální produkty.

*Vyjednávací síla odběratelů* – analyzovaná společnost nabízí svým zákazníkům především hnojiva zemědělských plodin. Tyto produkty nenabízí svým zákazníkům ani zdaleka za nejnižší ceny na trhu, jejich předností je spíše kvalita a jedinečné složení. Zákazníky společnosti jsou jak velké zemědělské společnosti, tak i menší podnikatelské subjekty v oboru zemědělství. Samozřejmě i zde je znát vyjednávací síla dodavatelů a to především s ohledem na odebírané množství. To má za následek množstevní slevy pro velkoodběratele.

*Konkurenční společnosti* – na trhu v České republice existuje mnoho dodavatelů chemických přípravků a hnojiv, ať už jde o nadnárodní společnosti nebo jako je tomu u analyzované společnosti o malé rodinné podniky. Všechny tyto společnosti se snaží konkurovat především cenou. Ceny však není jediný atribut, který hraje v konkurenčním prostředí roli. Další důležitými kritérii jsou především kvalita dodávaných výrobků, plnění domluvených termínů a vzájemná komunikace mezi obchodními partnery.

*Potenciální konkurence* – Vstup na trh s chemickými přípravky není zcela bezbariérový. Nepatrné bariéry jsou zde ve formě splnění legislativních podmínek a získání povolení

pro práci s chemickými přípravky a jejich skladování. Musí být zaručena taková manipulace s těmito přípravky, aby nedošlo k negativnímu vlivu na životní prostředí. Tyto bariéry však nejsou nepřekonatelné, což dokazuje i velké množství společností obchodujících na trhu s hnojivy pro rostliny a zemědělské plodiny. Další věcí je však kvalita, kterou musí i nově vzniklé společnosti splňovat, pokud chtějí být konkurence schopní. Analyzovaná společnost má své stále dlouholeté zákazníky, kteří jsou s kvalitou dodávaných produktů plně spokojeni, a tudíž není důvod odcházet k nově vzniklým konkurentům.

*Substituty* – hlavním substitutem pro chemické přípravky na ochranu a výživu rostlin jsou v dnešní době přírodní hnojiva. Stále více koncových spotřebitelů zemědělských plodin se zajímá o původ a složení produktů, které nakupují. I když chemické přípravky mají vyšší účinnost než hnojiva přírodní, hrozba nahrazování stále roste.

## 2.3 Finanční analýza

### 2.3.1 Horizontální analýza

Analýza porovnává meziročně položky v jednotlivých řádcích, proto se nazývá horizontální. Tato analýza porovnává dané položky absolutním a relativním způsobem. Zatím co absolutní porovnání zachycuje meziroční změny v peněžních jednotkách (v našem případě v Kč), tak relativní srovnání nám ukazuje meziroční pokles nebo růst dané položky v procentuálních jednotkách.<sup>96</sup>

#### **Aktiva**

##### *Celková aktiva*

Celková aktiva mají ve většině sledovaného období tendenci růstu. Vyjímkou je rok 2014, kdy meziročně došlo k poklesu celkových aktiv o 12,26 %. Největší vliv na změnu celkových aktiv mají oběžná aktiva. Změny dlouhodobého majetku ovlivňují celková aktiva pouze nepatrně a časové rozlišení je v tomto případě zanedbatelná položka.

##### *Dlouhodobý majetek*

Vliv na změnu dlouhodobého majetku má pouze dlouhodobý majetek hmotný. Nehmotný ani finanční majetek analyzovaná společnost v letech 2012 až 2016 žádný neevidovala. V letech 2012 až 2014 dochází k mírnému kolísání hodnoty dlouhodobého majetku. Zatímco v roce 2013 došlo k růstu o 10,79 % oproti roku 2012, tak v roce 2014 přišel naopak pokles o 9,99 %. V roce 2014 došlo k výraznému nárůstu dlouhodobého majetku o 81,68 %. Tento růst byl způsoben pořízením většího množství služebních osobních vozidel. Naopak v roce 2015 byla část vozového parku vyřazena z užívání. To zapříčinilo meziroční pokles dlouhodobého majetku o 35,42 %.

##### *Oběžná aktiva*

Oběžná aktiva jsou nejvýznamnější částí celkových aktiv. Jsou tvořena zásobami, pohledávkami a peněžními prostředky. Krátkodobý finanční majetek společnost

---

<sup>96</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 208. ISBN 978-80-7478-366-1

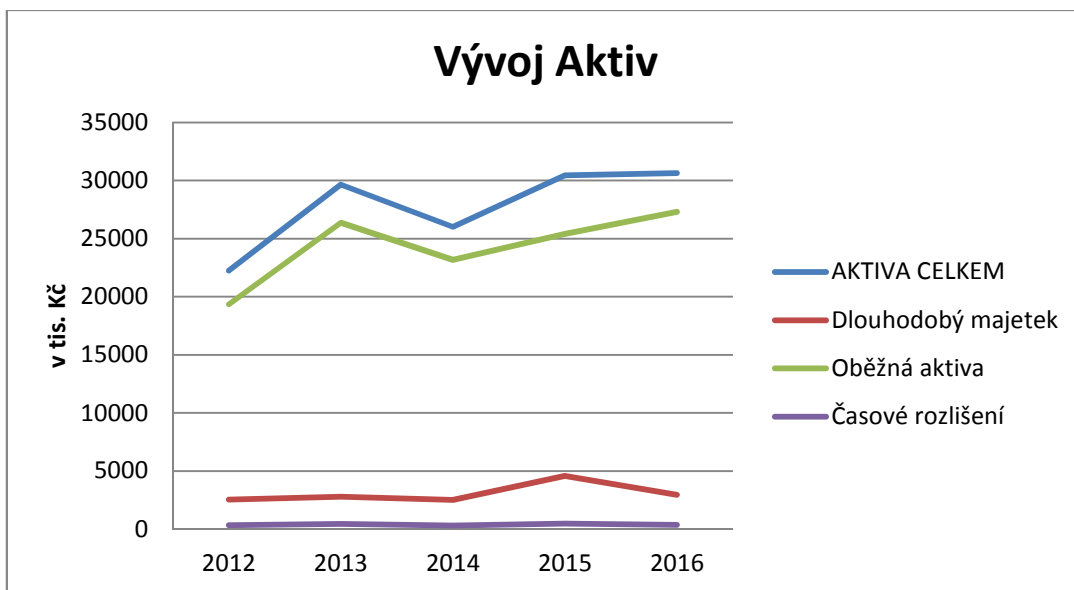
neviduje. V roce 2013 došlo oproti roku 2012 k nárůstu oběžných aktiv o 36,30 %. Za zmínku stojí více jak šesti násobný nárůst zásob a téměř třetinový pokles pohledávek. K poklesu dochází u oběžných aktiv pouze v roce 2014, kdy se jejich hodnota oproti předchozímu období snížila o 12,19 %. V dalších letech již dochází k růstu. Nejprve v roce 2015 se oběžná aktiva zvýšila o 9,68 % a poté v roce 2016 došlo rovněž k nárůstu o 7,48 %.

#### *Časové rozlišení*

Časové rozlišení tvoří pouze zanedbatelnou část celkových aktiv analyzované společnosti. Změny, ke kterým tu dochází, jsou hodnotově pouze v rámci desetitisíců korun.

**Tabulka 1: Horizontální analýza – aktiva (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	7 412	33,35	-3 634	-12,26	4 445	17,10	190	0,62
<b>Dlouhodobý majetek</b>	273	10,79	-280	-9,99	2 060	81,68	-1 623	-35,42
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	-	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobý hmotný majetek	273	10,79	-280	-9,99	2 060	81,68	-1 623	-35,42
Dlouhodobý finanční majetek	0	-	0	-	0	-	0	-
<b>Oběžná aktiva</b>	7 025	36,30	-3 215	-12,19	2 242	9,68	1 901	7,48
Zásoby	5 545	637,36	-4 440	-69,21	14 016	709,67	-7 027	-43,94
Pohledávky	-472	-29,30	1 896	166,46	1 653	54,46	722	15,40
Krátkodobý finanční majetek	0	-	0	-	0	-	0	-
Peněžní prostředky	1 952	11,57	-671	-3,57	-13 427	-73,98	8 206	173,75
<b>Časové rozlišení</b>	114	33,14	-139	-30,35	143	44,83	-88	-19,05



**Graf 2: Vývoj aktiv analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

## Pasiva

### *Celková pasiva*

Je pochopitelné, že pasiva budou mít stejný vývoj hodnot, jako tomu bylo v případě aktiv. Ve většině sledovaného období pasiva analyzované společnosti rostou. Pouze v roce 2014 dochází k poklesu o 12,26 %. Co je však oproti aktivům jiné, jsou položky, které pasiva tvoří. Většina celkových pasiv je tvořena vlastní kapitálem. Menší část je tvořena cizími zdroji. Časové rozlišení tvoří jen zanedbatelnou položku celkových pasiv.

### *Vlastní kapitál*

V případě analyzované společnosti tvoří vlastní kapitál většinu celkových pasiv. V průběhu většiny analyzovaného období hodnota vlastního kapitálu roste. Pouze v roce 2014 dochází k jeho poklesu. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, který v případě naší společnosti má po celou dobu analyzovaného období hodnotu 200 000,- Kč. Základní kapitál tedy nemá žádný vliv na meziroční změny vlastního kapitálu. Další významnou položkou, která tvoří většinu vlastního kapitálu, je výsledek hospodaření běžného období. Ten bývá pravidelně převeden na položku závazky ke společníkům a následně uhrazen z bankovního účtu společnosti. Pouze výsledek hospodaření z roku 2012 byl z většiny převeden na výsledek hospodaření minulých období. Ten byl však

v roce 2014 spolu s výsledkem hospodaření běžného období 2013 převeden na závazky ke společníkům a uhrazen z bankovního účtu. Právě výsledek hospodaření minulého období byl důvodem většího nárůstu vlastního kapitálu v roce 2013 a jeho rozpuštění bylo naopak důvodem poklesu vlastního kapitálu v roce 2014.

#### *Cizí zdroje*

Cizí zdroje tvoří oproti vlastnímu kapitálu menšinovou část celkových pasiv. Jsou tvořeny krátkodobými a dlouhodobými závazky a v průběhu analyzovaného období vykazují převážně klesající tendenci. V roce 2013 dochází vlivem poklesu závazků k značnému poklesu cizích zdrojů o 49,90 %. V roce 2014 se pokles razantně zpomalí na 3,30 %.

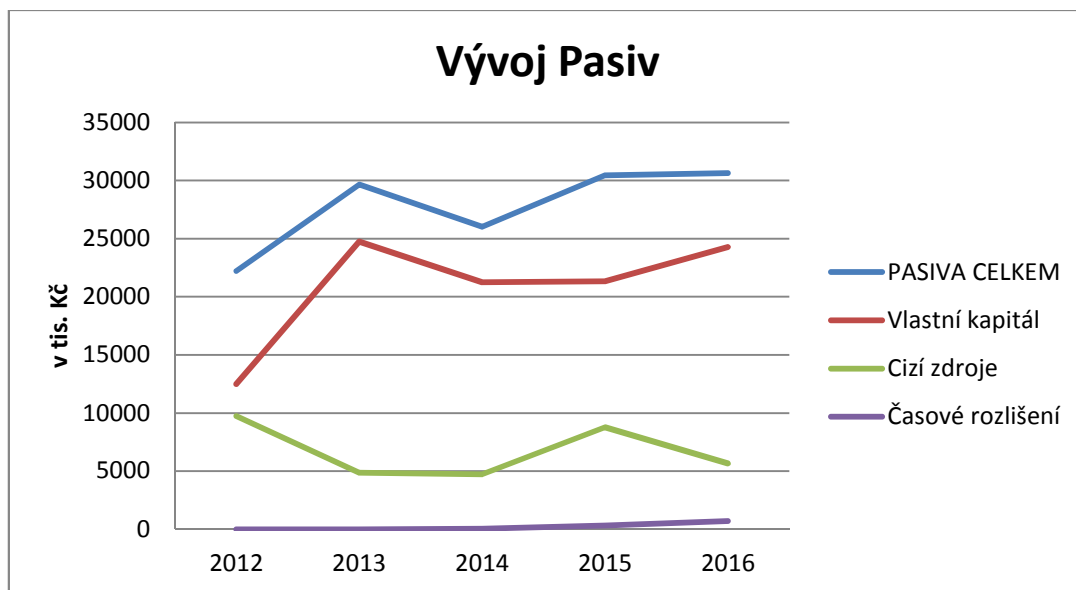
#### *Časové rozlišení*

Časové rozlišení tvoří pouze zanedbatelnou část celkových pasiv. Meziroční změny v časovém rozlišení mají zanedbatelný vliv na změnu celkových pasiv.

**Tabulka 2: Horizontální analýza pasiva (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	7 412	33,35	-3 634	-12,26	4 445	17,10	190	0,62
<b>Vlastní kapitál</b>	12 271	98,28	-3 518	-14,21	97	0,46	2 950	13,83
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0	-	0	-	0	-	0	-
Fondy ze zisku	20	-	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	12 266	-	-12 266	-100,00	0	-	0	-
VH běžného období	-15	-0,12	8 748	71,29	97	0,46	2 950	13,97
<b>Cizí zdroje</b>	-4 859	-49,90	-161	-3,30	4 069	86,26	-3 130	-35,62
Rezervy	0	-	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobé závazky	-2 873	-57,20	-105	-4,88	1 401	68,51	-921	-26,73
Krátkodobé závazky	-1 986	-42,13	-56	-2,05	2 668	99,85	-2 209	-41,37
<b>Časové rozlišení</b>	0	-	45	-	279	620,00	370	114,20





**Graf 3: Vývoj pasiv analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

## VZZ

### *Tržby z prodeje výrobků a služeb*

Tržby z prodeje výrobků a služeb dosahují u analyzované společnosti pouze nepatrných hodnot. Společnost preferuje spíše prodej zboží, které je hlavním zdrojem tržeb společnosti.

### *Tržby za prodej zboží*

Prodej zboží je hlavním generátorem tržeb analyzované společnosti. Každoročně dochází v průběhu analyzovaného období k nárůstu produkce a prodeje zboží, což zákonitě vede ke každoročnímu růstu tržeb.

### *Výkonová spotřeba*

Stejně jako je tomu u tržeb za prodej zboží, tak i výkonová spotřeba roste s nárůstem produkce. I když výkonová spotřeba každým rokem roste, není její růst tak rychlý, jako růst tržeb za prodej zboží.

### *Přidaná hodnota*

Zvyšující se meziroční rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a výkonovou spotřebou způsobuje, že v průběhu celého sledovaného období dochází k nárůstu přidané hodnoty.

Hlavním nositelem přidané hodnoty je know-how jednatele společnosti, kterým je složení jednotlivých látek na ochranu a výživu rostlin.

#### *Osobní náklady*

Osobní náklady mají téměř celé sledované období rostoucí průběh. Vyjímkou je rok 2014, kdy opustilo společnost několik zaměstnanců, což mělo za následek pokles osobních nákladů o 20,37 %. V dalším roce se však už počet zaměstnanců zvýšil a tím došlo k prudkému zvýšení osobních nákladů o 41,87 %.

#### *Provozní výsledek hospodaření*

Provozní výsledek hospodaření v průběhu téměř celého sledovaného období roste. Pouze v roce v roce 2015 dochází i přes růst tržeb k jeho nepatrnému propadu o 0,13 %. Tento propad je způsoben především zvýšením osobních nákladů o 41,87 %.

#### *Finanční výsledek hospodaření*

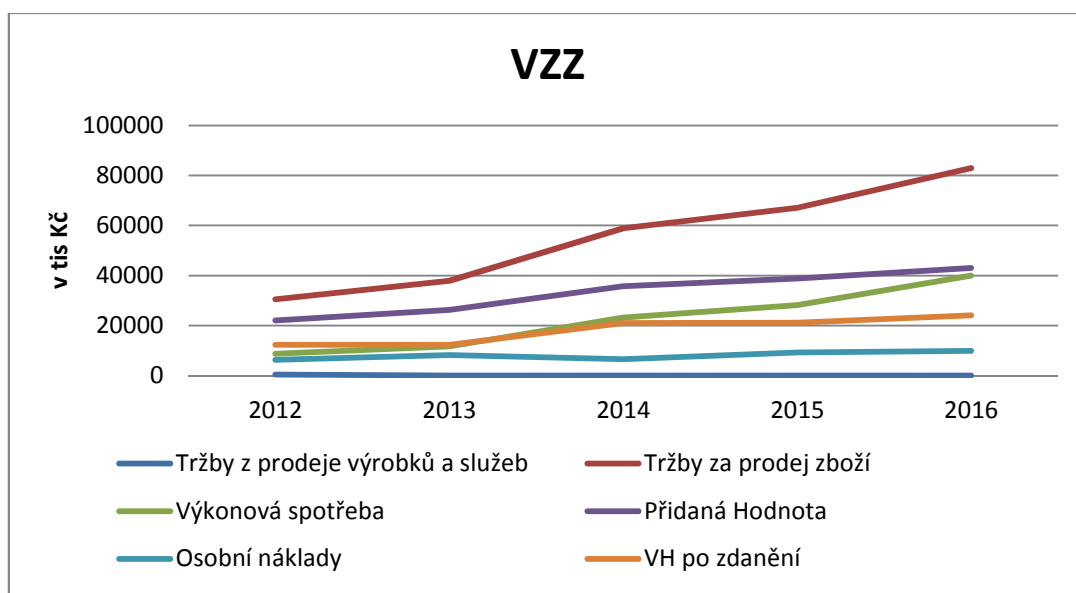
Finanční výsledek hospodaření má kolísavý průběh. Zatímco v roce 2013 dochází k jeho strmému poklesu, tak v letech 2014 a 2015 dochází naopak k růstu. V roce 2016 však znovu prudce klesá.

#### *Výsledek hospodaření po zdanění*

V letech 2014 až 2016 výsledek hospodaření po zdanění roste. Pouze v roce 2013 dochází k jeho poklesu a to především z důvodu nárůstu osobních nákladů o 31,31 % a prudkému poklesu finančního výsledku hospodaření.

**Tabulka 3: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>VZZ</b>								
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-353	-98,88	-4	100,00	0		6	
Tržby za prodej zboží	7 394	24,28	21 003	55,50	8 170	13,88	15 915	23,75
Výkonová spotřeba	2 848	32,45	11 523	99,13	5 052	21,83	11 693	41,47
Přidaná Hodnota	4 193	19,03	9 476	36,13	3 118	8,73	4 228	10,89
Osobní náklady	1 949	31,31	-1 665	-20,37	2 725	41,87	633	6,86
Provozní VH	593	3,85	10 227	63,91	-33	-0,13	3 952	15,09
Finanční výsledek hospodaření	-435	144,74	326	68,92	102	69,39	-276	613,33
VH po zdanění	-15	-0,12	8 748	71,29	97	0,46	2 950	13,97



**Graf 4: Vývoj hodnot VZZ analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

### 2.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zaměřuje na podíl jednotlivých položek z účetních výkazů na celku, čímž popisuje strukturu složení daných výkazů.<sup>97</sup>

V tabulkách a grafech níže můžeme sledovat strukturu jednotlivých výkazů analyzované společnosti. V přílohách č. 1 a 2 potom nalezneme grafy znázorňující strukturu účetních výkazů konkurenčních společností a celého odvětví.

Struktura aktiv je u analyzované společnosti tvořena převážně oběžnými aktivy. Jejich podíl na celkových aktivech se pohybuje v rozmezí 83% až 89%. Zbylou část celkových aktiv doplňuje dlouhodobý majetek, který se pohybuje v rozmezí 9,46 % až 15,50 %. Společnost disponuje pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý nehmotný ani dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní. Nejméně patrnou částí celkových aktiv tvoří časové rozlišení, které se však pohybuje okolo zanedbatelných 1,55 %.

U konkurenčních společností Arysta LifeScience Czech, s.r.o. a Basf spol, s.r.o. tvoří většinu z celkových aktiv rovněž oběžný majetek. Ten se u obou společností podílí na celkových aktivech z 93 % až 97 %. Dlouhodobý majetek pak dosahuje maximálně 5 % a časové rozlišení je rovněž zanedbatelné. Rozdílné hodnoty můžeme pozorovat u

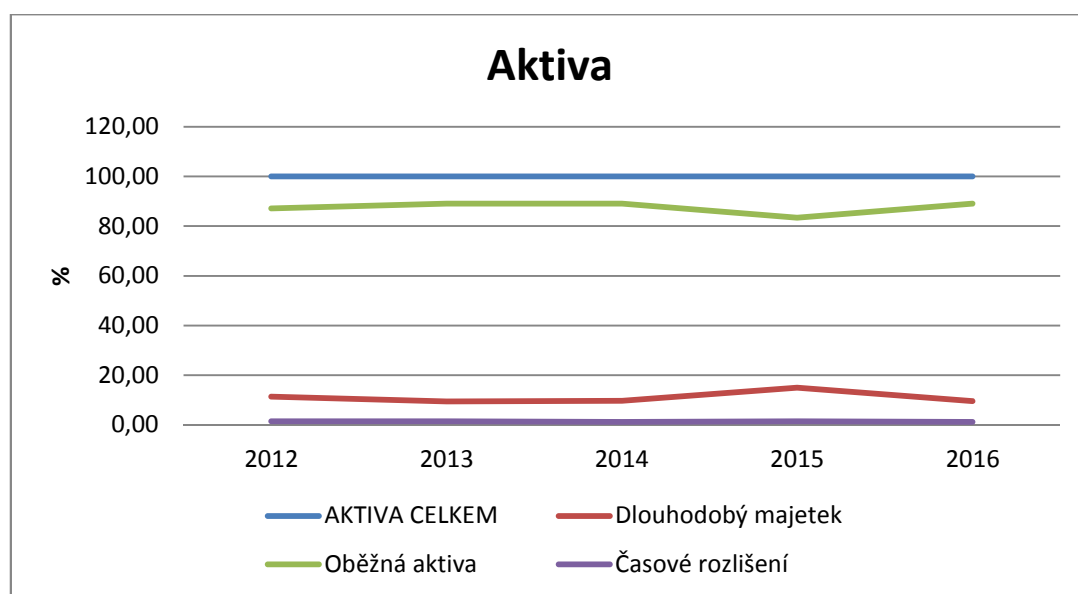
<sup>97</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 208. ISBN 978-80-7478-366-1

průměrných hodnot celého odvětví, kde jsou sice v převaze také oběžná aktiva, ale dosahují zde podílu maximálně 57 % z celkových aktiv. Dlouhodobý majetek se na celkových aktivech pohybuje v odvětví okolo 45 % až 47 %, což jsou znatelně vyšší hodnoty než u analyzované společnosti a u dvou jejích konkurentů.

## Aktiva

**Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	11,38	9,46	9,70	15,05	9,66
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	11,38	9,46	9,70	15,05	9,66
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	87,07	89,00	89,07	83,43	89,12
Zásoby	3,91	21,65	7,60	52,52	29,26
Pohledávky	7,25	3,84	11,67	15,40	17,66
Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peněžní prostředky	75,91	63,51	69,81	15,51	42,20
<b>Časové rozlišení</b>	1,55	1,55	1,23	1,52	1,22



**Graf 5: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

## Pasiva

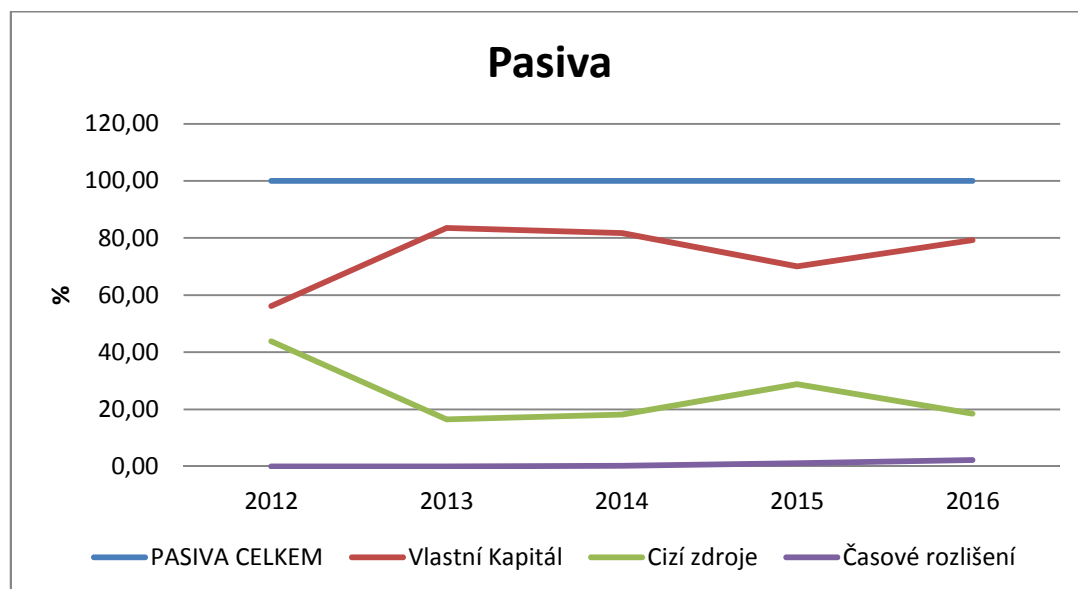
Pasiva analyzované společnosti jsou tvořena vlastním kapitálem, cizími zdroji a časovým rozlišením. V roce 2012 jsou celková pasiva tvořena z přibližně 55 % vlastním

kapitálem a téměř 44 % cizími zdroji. V dalších letech však dochází k nárůstu podílu vlastního kapitálu na pasivech společnosti až k 84 % a naopak k poklesu podílu cizích zdrojů až k 16 %. Podíl časového rozlišení je stejně jako u aktiv zanedbatelný.

U konkurenční společnosti Arysta LifeScience Czech, s.r.o. jsou pasiva rovněž z větší části tvořena vlastníkem kapitálem. Naopak je tomu u společnosti BASF spol., s.r.o., kde převládají cizí zdroje. U hodnot odvětví je poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu na celkových pasivech téměř vyrovnaný s mírnou převahou cizího kapitálu.

**Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Vlastní Kapitál</b>	56,19	83,54	81,69	70,08	79,27
Základní kapitál	0,90	0,67	0,77	0,66	0,65
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	0,07	0,08	0,07	0,07
VH minulých let	0,00	41,39	0,00	0,00	0,00
VH běžného období	55,29	41,41	80,84	69,36	78,55
<b>Cizí zdroje</b>	43,81	16,46	18,14	28,86	18,46
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	22,60	7,25	7,87	11,32	8,24
Krátkodobé závazky	21,21	9,21	10,28	17,54	10,22
<b>Časové rozlišení</b>	0,00	0,00	0,17	1,06	2,27



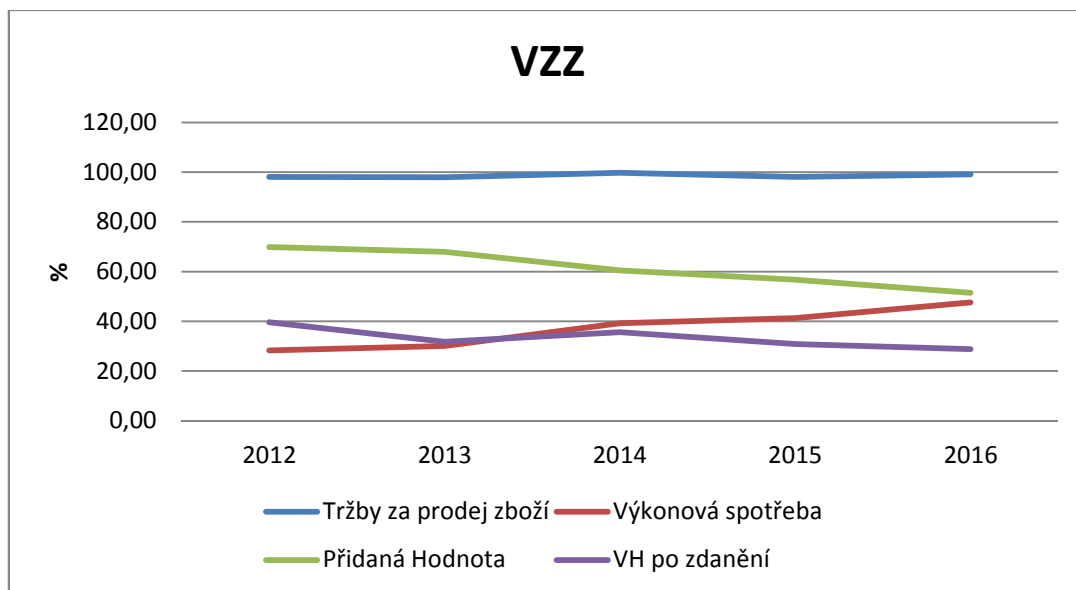
**Graf 6: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

## Výkaz zisku a ztráty

Analyzovaná společnost se zaměřuje především na prodej zboží, což dokládá vysoký podíl tržeb za prodej zboží na celkových tržbách. Hodnoty tohoto podílu neklesají v průběhu sledovaného období pod 98 %. Výkonová spotřeba postupem času stoupá a z 28 %, kterých dosahovala v roce 2012, se dostává v roce 2016 až na hodnotu podílu 47,66 %. Naopak přidaná hodnota má v průběhu let 2012 až 2016 mírně klesající trend. Přidanou hodnotou je v případě analyzované společnosti především „know-how“ složení jednotlivých přípravků. Provozní výsledek hospodaření kolísá v rozmezí 36,02% až 49,64 %. Finanční výsledek hospodaření dosahuje záporných hodnot v zanedbatelné výši. Výsledek hospodaření po zdanění dosahuje svého maxima v roce 2012, kdy dosahuje 39,58 % podílu z celkových tržeb. V dalších letech kolísá v rozmezí 28,75 % až 35,63 %.

**Tabulka 6: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

VZZ	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1,15	0,01	0,00	0,00	0,01
Tržby za prodej zboží	98,10	98,00	99,74	98,02	99,08
Výkonová spotřeba	28,27	30,10	39,23	41,24	47,66
Přidaná Hodnota	69,83	67,90	60,51	56,77	51,42
Osobní náklady	20,05	21,16	11,03	13,50	11,79
Provozní VH	49,64	41,44	44,46	38,31	36,02
Finanční výsledek hospodaření	-0,12	-1,22	-0,25	-0,07	-0,38
VH po zdanění	39,58	31,78	35,63	30,88	28,75



Graf 7: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatel rentability

Ukazatele rentability definují poměr dosaženého výnosu společnosti k vynaloženému kapitálu. V jednotlivých ukazatelích můžeme určovat efektivnost vynaložení různých druhů kapitálu, jako například:

- celkový kapitál
- vlastní kapitál
- dlouhodobě investovaný kapitál
- a popřípadě i samotné tržby.<sup>98</sup>

Zároveň i dosažený výnos může mít různé formy:

- EBIT
- čistý zisk.<sup>99</sup>

Tabulka 7: Ukazatele rentability analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	69,17%	52,74%	100,67%	86,24%	98,33%
ROE	98,40%	49,57%	98,96%	98,97%	99,09%

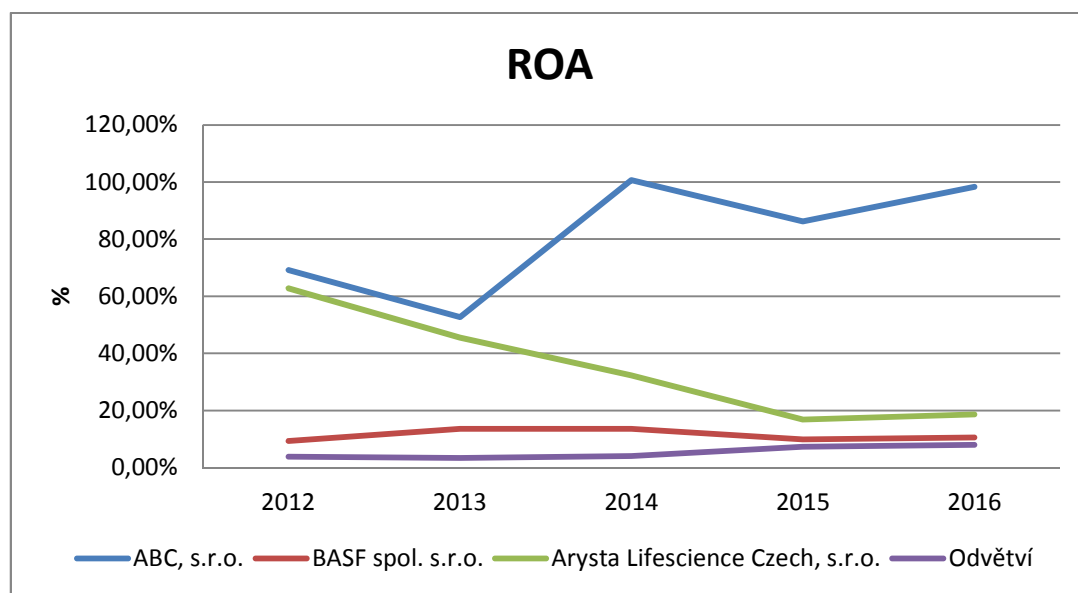
<sup>98</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 192 ISBN 978-80-86929-49-

<sup>99</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 192 ISBN 978-80-86929-49-1

### *Rentabilita celkového kapitálu (ROA)*

Tento ukazatel znázorňuje vztah mezi nezdaněným ziskem před úhradou úroků a celkovým kapitálem společnosti, bez ohledu na to, zda se jedná o kapitál vlastní nebo cizí. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o hodnotu, kterou nám vygeneruje jedna koruna vloženého kapitálu.<sup>100</sup>

V následujícím grafu vidíme rentabilitu celkového kapitálu analyzované společnosti porovnanou se dvěma konkurenčními společnostmi a také s hodnotou odvětví. Hodnoty ROA u analyzované společnosti se mezi lety 2012 až 2016 drží na velice vysoké úrovni a neklesnou pod 50 %. V roce 2014 dokonce tento ukazatel přesahuje hranici 100 %. Takto vysoké hodnoty se mohou interpretovat jako nízké hodnoty celkového kapitálu oproti vysokému zisku, který společnost generuje. Společnost nemá vlastní výrobu a produkty, které prodává, si nechává externě vyrábět dle svých receptur. Oproti společnostem, které mají vlastní výrobu má tedy znatelně nižší hodnotu kapitálu, což je důsledkem absence vlastní výrobní techniky. Srovnávané konkurenční společnosti s vlastní výrobní základnou se drží na několika násobně nižších hodnotách stejně jako průměrné hodnoty celého odvětví výroby chemických látek a přípravků.



**Graf 8: Srovnání ukazatele ROA s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

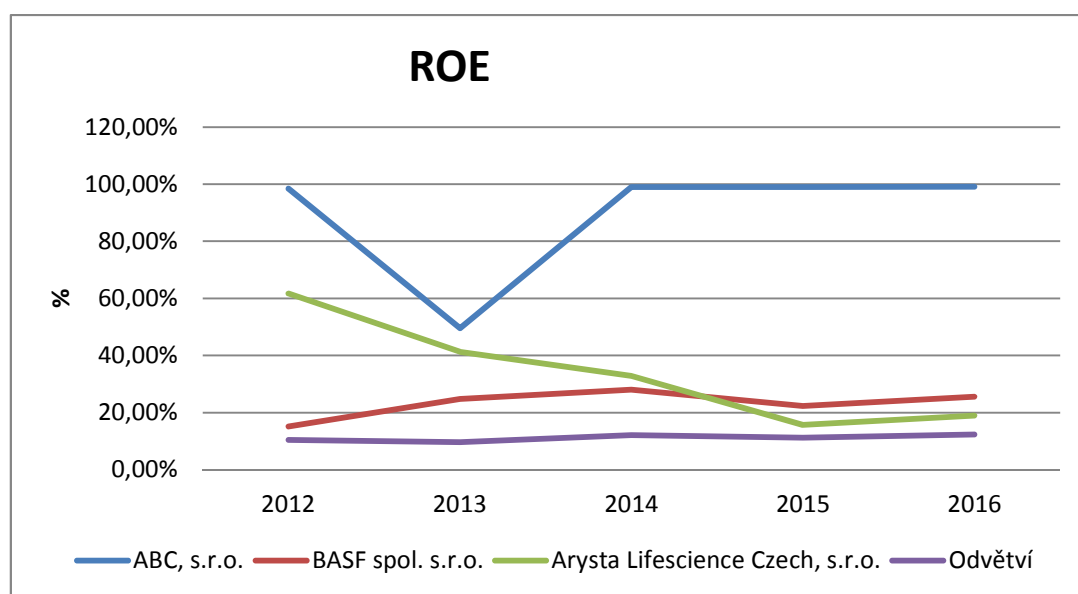
<sup>100</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1



### Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel rentability popisuje míru využití vlastního kapitálu při generování zisku. Zjednodušeně lze říci, že tento ukazatel určuje, kolik čistého zisku vygeneruje jedna koruna vlastního kapitálu.<sup>101</sup>

V grafu 2 si můžeme povšimnout srovnání hodnot ROE analyzované společnosti s hodnotami konkurence. Jedna z konkurenčních společností kolísá s ukazatelem ROE okolo 20 %, stejně jako průměrné hodnoty v odvětví. Druhá konkurenční společnost má klesající tendenci tohoto ukazatele a svého maxima dosahuje v roce 2012, kdy se nepatrně dostává nad 60 %. Analyzovaná společnost se v průběhu téměř celého zkoumaného období drží na 100 % rentability vlastního kapitálu. Pouze v roce 2013 dochází k propadu tohoto ukazatele k 50 %. Tento propad je způsoben přesunem výsledku hospodaření z roku 2012 do vlastního kapitálu v roce 2013 formou nerozděleného výsledku hospodaření minulého období.



Graf 9: Srovnání ukazatele ROE s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatel likvidity

<sup>101</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

Ukazatele likvidity nás informují o schopnosti společnosti hradit závazky. Pokud má společnost dostatek aktiv v likvidní podobě, potom je schopna relativně dobře a hlavně rychle hradit své závazky. Mezi tyto ukazatele patří:

- běžná likvidita
- pohotová likvidita
- a v neposlední řadě peněžní likvidita.<sup>102</sup>

**Tabulka 8: Ukazatele likvidity analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Běžná likvidita</b>	4,10	9,67	8,67	4,76	8,72
<b>Pohotová likvidita</b>	3,92	7,32	7,93	1,76	5,86

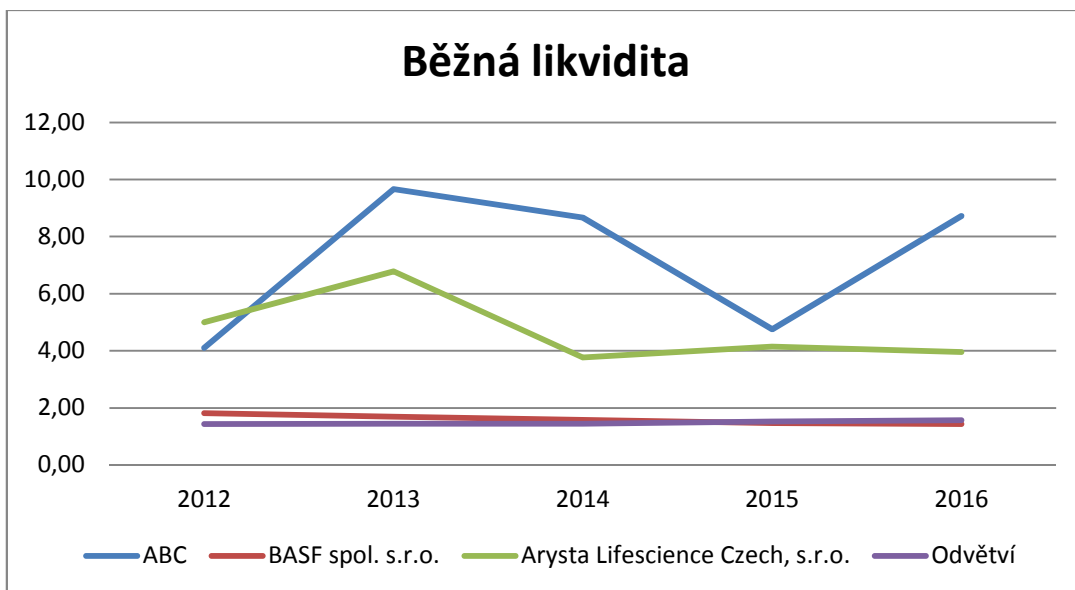
### *Běžná likvidita*

Běžná likvidita je poměrem mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy. Konkrétně se jedná o oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Běžná likvidita určuje schopnost společnosti přeměnit krátkodobá aktiva na prostředky používané k úhradě krátkodobých závazků.<sup>103</sup>

V grafu porovnávajícím hodnoty analyzované společnosti s konkurenčními podniky a hodnotami odvětví můžeme vidět, že hodnoty analyzované společnosti kolísají v intervalu 4 až 10. V tomto případě dosahuje analyzovaná společnost nejvyšších hodnot. Nejblíže analyzované společnosti jsou hodnoty, které vykazuje konkurenční společnost Arysta Lifescience Czech, s.r.o. a které se pohybují v rozmezí hodnot 4 až 7. Hodnoty běžné likvidity společnosti BASF spol., s.r.o. kolísají, stejně jako hodnoty odvětví, v hodnotovém intervalu 1 až 2.

<sup>102</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. s. 210. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>103</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. s. 192 ISBN 978-80-86929-49-1



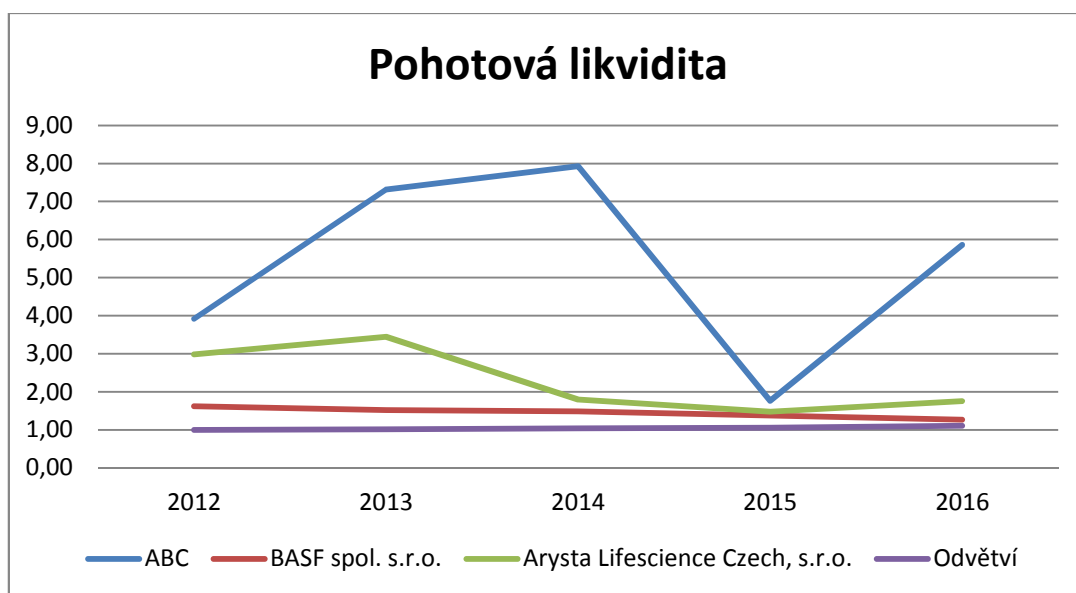
**Graf 10: Srovnání ukazatele běžné likvidity s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

#### *Pohotová likvidita*

Pohotová likvidita je dalším ukazatelem likvidity. Oproti běžné likviditě už však nebere v potaz nejméně likvidní část oběžných aktiv, kterou jsou zásoby. Dále se z tohoto poměru mohou vyjmout obtížně vymahatelné pohledávky.<sup>104</sup>

Hodnoty analyzované společnosti dosahují maximální hodnoty 7,93 v roce 2013. Naopak v roce 2015 je hodnota pohotové likvidity na svém hodnotovém minimu 1,96. V tomto roce tvořily zásoby více jak poloviční část celkových oběžných aktiv, čímž se likvidní oběžná aktiva oprostěná právě o zásoby, propadla na své minimum během analyzovaného období. K tomuto propadu přispěly také krátkodobé závazky, které v roce 2015 dosahovaly svého maxima v průběhu analyzovaného období. V letech 2014 až 2016 dosahuje konkurenční společnosti spolu s odvětvím velice podobných hodnot pohotové likvidity, které se pohybují v rozmezí 0,8 až 2. V předchozích letech dosahovala pohotová likvidita konkurenční společnosti Arysta Lifescience Czech mírně vyšších hodnot.

<sup>104</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 211. ISBN 978-80-7478-366-1



**Graf 11: Srovnání ukazatele pohotové likvidity s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity prozrazují, jak efektivně společnost hospodaří s aktivy. V případě, že má aktiv příliš mnoho, dochází ke vzniku zbytečných nákladů. V opačném případě může společnost přicházet o potenciální tržby. Mezi ukazatele aktivity patří:

- obrat celkových aktiv
- doba obratu zásob
- a doba obratu pohledávek.<sup>105</sup>

**Tabulka 9: Ukazatele aktivity analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

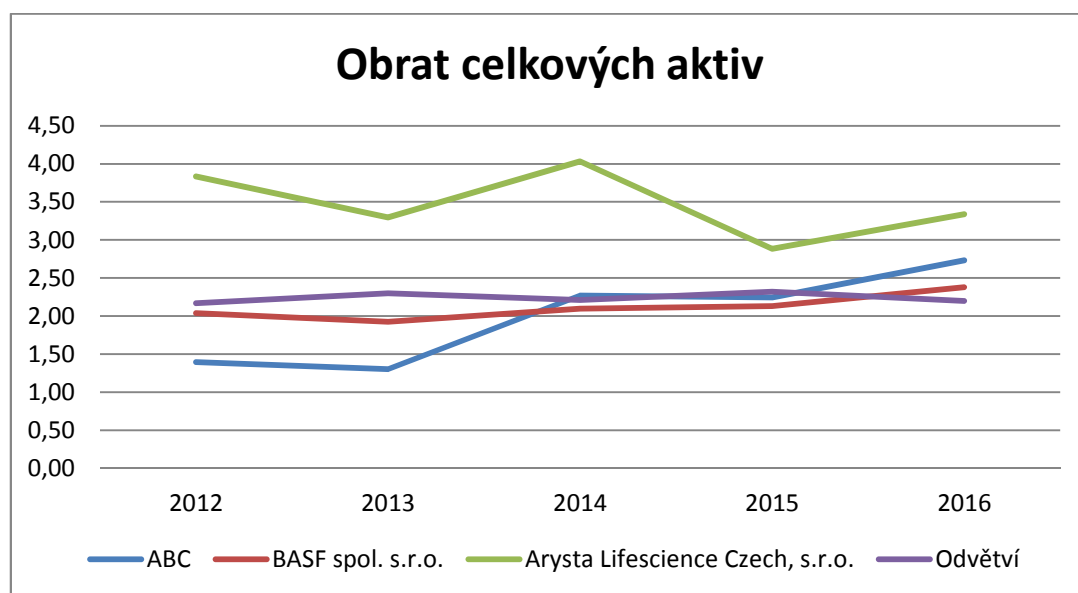
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat Aktiv</b>	1,40	1,30	2,27	2,25	2,73
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	10,42	61,87	12,24	87,09	39,45
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	12,23	8,63	15,88	21,39	22,27
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	14,25	4,42	1,09	20,88	7,16

### *Obrat celkových aktiv*

Obrat celkových aktiv je poměrem tržeb a majetku společnosti. Definuje tedy efektivitu využití celkového majetku společnosti v přeměně na tržby.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s.211. ISBN 978-80-7478-366-1

S ohledem na výši tržeb využívá nejefektivněji svá aktiva konkurenční společnost Arysta Lifescience Czech, s.r.o., která dosahuje v hodnotě tržeb v roce 2014 až čtyřnásobku celkových aktiv. Analyzovaná společnost se v letech 2014 až 2016 pohybuje s hodnotami tržeb na 2 až 2,7 násobku celkových aktiv, stejně jako konkurenční společnost BASF spol., s.r.o. V předchozích letech 2012 až 2013 kopírovaly hodnoty společnosti hodnotu odvětví, které se pohybovalo v rozmezí 1,3 až 1,4 krát vyšších tržbách oproti celkovým aktivům.



**Graf 12: Srovnání obratu celkových aktiv s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

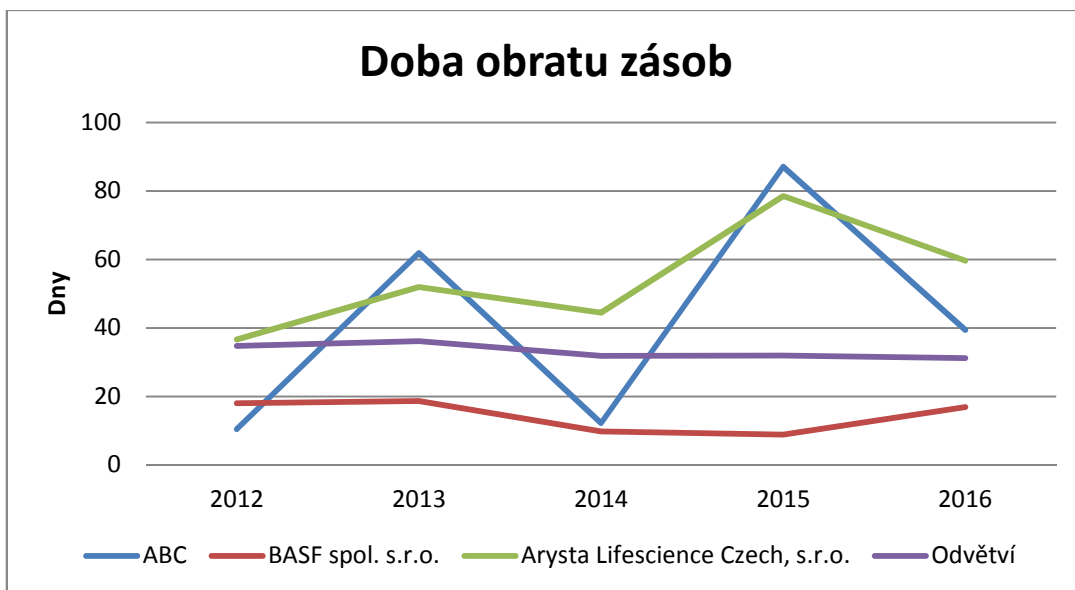
### *Doba obratu zásob*

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, kdy jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Zjednodušeně řečeno se jedná o dobu, která uběhne mezi nákupem materiálu a prodejem výrobku nebo zboží. V současné době je ideálním trendem postupné snižování této doby.<sup>107</sup>

V případě naší analyzované společnosti má doba obratu zásob velice kolísavý trend a dochází zde meziročně ke skokovým změnám.

<sup>106</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 211. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>107</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1



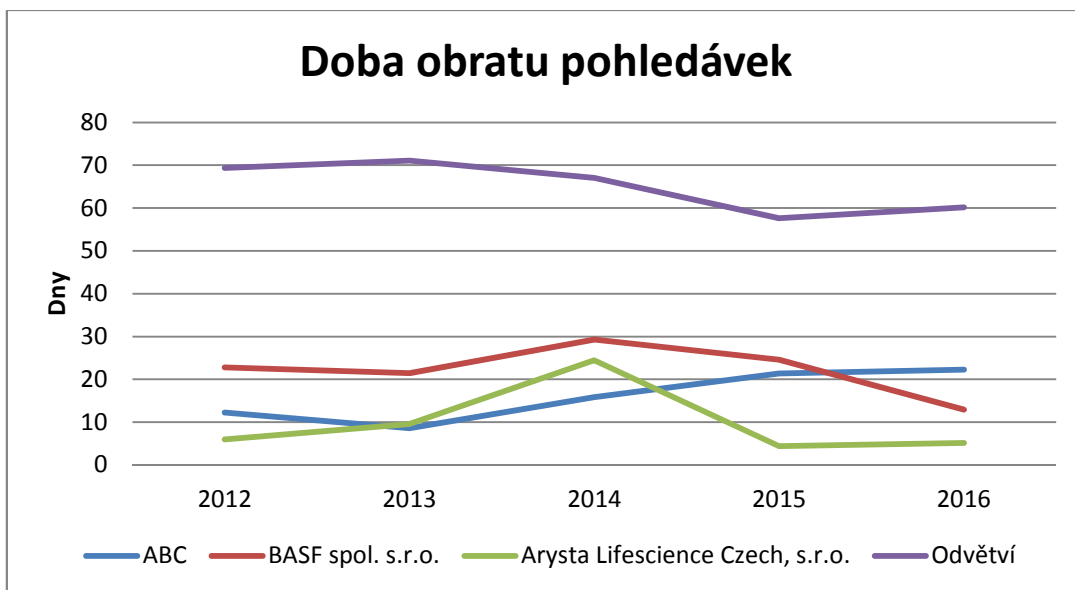
**Graf 13: Srovnání doby obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)**

#### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek nás informuje o tom, za kolik dní trvá v průměru úhrada faktur od zákazníků společnosti.<sup>108</sup>

U analyzované společnosti dosahuje tento ukazatel uspokojivých hodnot. Zákazníci hradí faktury poměrně rychle, a doba splatnosti faktur přesahuje ve svém maximu mírně dvacet dnů.

<sup>108</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1



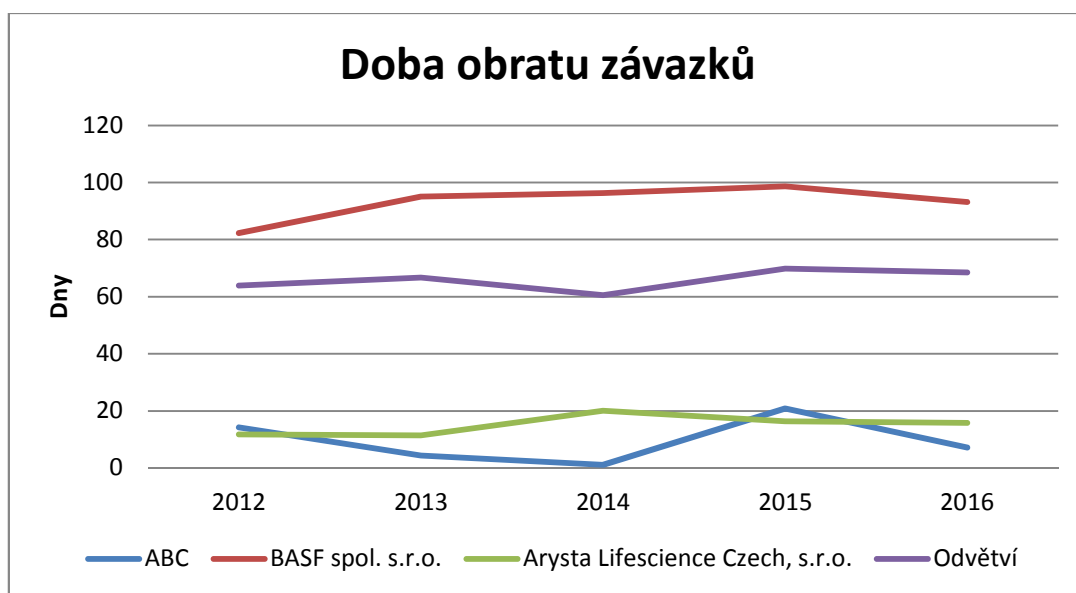
**Graf 14: Srovnání doby obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování)**

#### *Doba obratu závazků*

Tento ukazatel vyjadřuje naopak platební morálku analyzované společnosti svým dodavatelům. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o průměrný počet dní, který uplyne od vystavení faktur a provedením platby.<sup>109</sup>

V případě naší analyzované společnosti dochází dle tohoto ukazatele k úhradě faktur do 20 dní od vystavení.

<sup>109</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 213. ISBN 978-80-7478-366-1



**Graf 15: Srovnání doby obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám pomáhají definovat kapitálovou strukturu společnosti. Zadlužení společnosti můžeme definovat jako financování aktiv z cizích zdrojů. Cizí zdroje jsou využívány v případě, že jejich výnosnost je vyšší než náklady na jejich získání (úroky).<sup>110</sup>

**Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celková zadluženost</b>	0,44	0,16	0,18	0,29	0,18
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	0,78	0,20	0,22	0,41	0,23

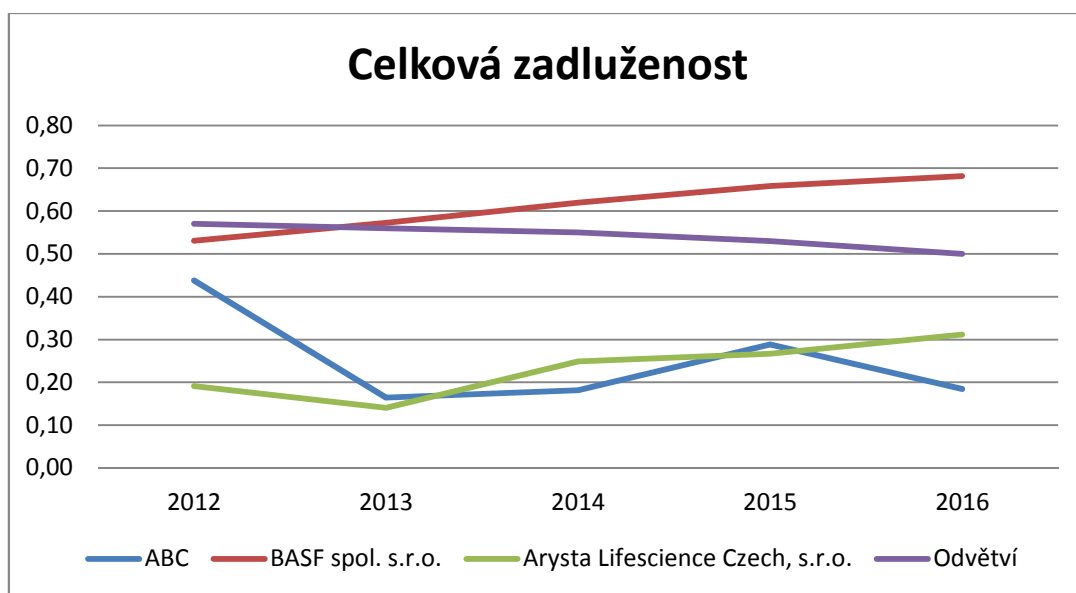
### *Celková zadluženost*

Celkovou zadluženost definuje podíl cizích zdrojů a celkového kapitálu. Pokud je hodnota tohoto poměru rovna 0,5, pak jsou využívané zdroje v rovnováze. Pokud je hodnota vyšší než 0,5, potom společnost využívá k financování ve větší míře cizí zdroje. Když tento poměr nabývá hodnot mezi 0 až 0,5, pak jsou převážně využívány vlastní zdroje financování.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 212. ISBN 978-80-7478-366-1

<sup>111</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 213. ISBN 978-80-7478-366-1





**Graf 16: Srovnání celkové zadluženosti s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Celková zadluženost odvětví kolísá ve sledovaném období okolo hodnoty 0,5, což znamená, že k financování jsou rovnoměrně využívány jak zdroje vlastní tak cizí. O konkurenční společnosti BASF spol., s.r.o. můžeme říci, že k financování využívá především cizí kapitál. Naopak u analyzované společnosti a konkurenční Arysty Lifescience Czech, s.r.o. lze vidět, že tyto společnosti využívají k financování především vlastních zdrojů. Pouze v roce 2012 dochází u analyzované společnosti téměř k rovnoměrnému využívání cizích a vlastních zdrojů.

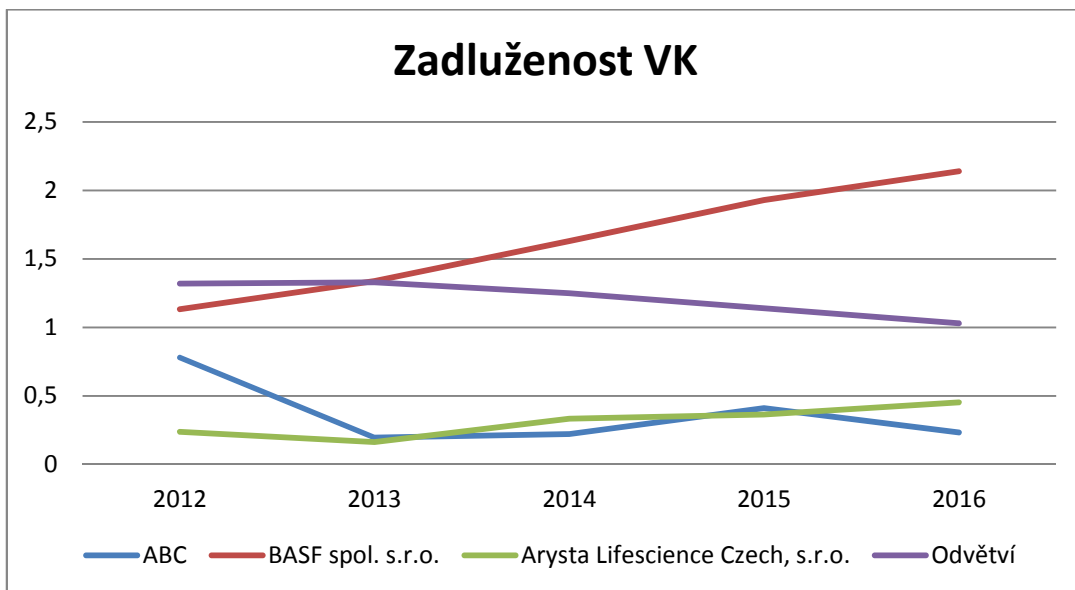
#### *Zadluženost vlastního kapitálu*

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu nás informuje, stejně jako celková zadluženost, o tom, jaké zdroje financování preferuje analyzovaná společnost. Tento ukazatel je definován poměrem mezi cizím a vlastním kapitálem. Pokud je výsledná hodnota poměru větší než jedna, podnik preferuje cizí zdroje financování. Pokud je v rozmezí 0 až 1, tak podnik dává přednost financování z vlastních zdrojů.<sup>112</sup>

Z grafu č. 7 je stejně jako v předchozím případě patrné, že hodnoty odvětví kolísají na hranici vyváženosti mezi vlastním a cizím kapitálem. Konkurenční společnost BASF spol., s.r.o. preferuje financování cizími zdroji. Naopak druhá konkurenční společnost,

<sup>112</sup> STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vyd. 1. s. 213. ISBN 978-80-7478-366-1

stejně jako analyzovaný podnik, upřednostňuje ve větší míře financování prostřednictvím vlastních zdrojů.



**Graf 17: Srovnání zadluženosti VK s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování)**

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá zhodnocením silných a slabých stránek společnosti a dále příležitostmi a hrozbami. Je tedy prostředkem pro analýzu vnějšího i vnitřního marketingového prostředí.<sup>113</sup>

### **Silné stránky**

*Znalost prostředí* – silnou stránkou společnosti je znalost odvětví. Společnost sice figuruje na trhu přípravků pro výživu a ochranu rostlin pouze několik let, ale vedení společnosti (jednatel a společník) se v oboru pohybují již desetiletí.

*Kvalitní obchodní oddělení* – v tomto případě se jedná o kvalitu zaměstnanců obchodního oddělení, o jejichž schopnosti se může společnost opírat. Obchodní zástupci mají dobré znalosti z oboru zemědělství a rostlinné výroby, které dokáží využít ve prospěch společnosti při získávání nových a udržení stálých zákazníků.

*Dobré vztahy* – společnost si zakládá na dlouhodobých a dobrých vztazích se svými obchodními partnery (dodavateli i odběrateli). U svých dodavatelů společnost klade důraz na to, aby byly závazky vždy hrazeny v domluvených termínech. Odběratelům se snaží vyjít maximálně vstříc v dodání zboží dle potřeby a v domluvených termínech. Důraz je také kladen na kvalitu dodávaného zboží.

*Životní prostředí* – ve složení svých produktů se snaží společnost zohlednit dopad dodávaných přípravků na životní prostředí. Stále se klade důraz na minimalizaci negativního dopadu na okolí.

*Složení produktů* – hlavním know-how společnosti je složení produktů pro ochranu a výživu rostlin. Právě tyto produkty jsou svojí kvalitou hlavní silnou stránkou společnosti. Zákazníci jsou s účinností a s výsledky dodávaného zboží velice spokojení.

### **Slabé stránky**

*Externí výroba* – všechny své produkty nechává vyrábět společnost externí výrobce. Je tu sice snaha tímto způsobem minimalizovat náklady na výroku, ale je tu také nebezpečí vyzrazení hlavního know-how společnosti, kterým je složení produktů na výživu a

---

<sup>113</sup> KOTLER, P. *Marketing management* Praha :Grada,2013. [4. vyd.] s .80 ISBN 978-80-247-4150-5

ochranu rostlin. Proto právě absenci vlastní výroby považují za jednu ze slabých stránek společnosti.

*Majetek* – pouze zlomek z celkových aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Jediným dlouhodobým majetkem společnosti jsou pouze služební vozidla zaměstnanců. Z důvodu externí výroby nevlastní společnost žádná výrobní zařízení a technologie, a také žádné nemovitosti.

*Povědomí o značce* – mimo své zákazníky není společnost příliš známá. Své reklamní předměty využívá pouze pro své stávající zákazníky. Reklamu v jakékoli jiné formě společnost nemá. Povědomí o značce tedy není příliš vysoké.

### **Příležitosti**

*Technologie* – stále se vyvíjející nové technologie jsou příležitostí pro snížení nákladů na výrobu, zefektivnění účinků vyráběných prostředků, rozšíření výrobního sortimentu, minimalizace dopadu na životní prostředí.

*Zahraničí* – v současné době se společnost zaměřuje především na trh na území České republiky. Jakou možnou příležitostí pro růst společnosti připadá v úvahu rozšíření nabídky i na zahraniční trhy v sousedních státech.

*Noví zákazníci* – společnost se zaměřuje pouze na jeden segment trhu, kterým jsou zemědělské společnosti s rostlinnou výrobou, které odebírají velké objemy zboží. Možnou příležitostí by bylo zaměřit se i na maloobchodníky, kteří poskytují zboží pro malé pěstitele. Tím by společnost oslovila další segment trhu.

*Přírodní hnojiva* – stále více roste v dnešní době zájem o biopotraviny. Tyto produkty však nejsou podporována ani hnojena přípravky obsahující chemické přípravky. Společnost by se tedy kromě prodeje chemických přípravků mohla zaměřit na zpracování a prodej přírodních hnojiv.

### **Hrozby**

*Konkurence* – některé konkurenční společnosti investují miliony korun ročně do obnovy a modernizace vybavení pro výrobu přípravků na podporu růstu a ochranu rostlin. Dále se snaží stále vyvíjet nová a pro životní prostředí nezávadná hnojiva. Modernizací stávajícího výrobního zařízení mohou zvyšovat efektivitu výroby, což by umožňovalo prodej vyráběných produktů za nižší ceny.

*Legislativa* – legislativa se v dnešní době stále více zabývá používáním chemických látek při postřiku a hnojení zemědělských plodin. Velký důraz je kladen nejen na zdravotní nezávadnost vypěstovaných plodin, ale také na dopad použitých hnojiv na okolní životní prostředí. Každoročně je zakázáno používat několik chemických látek, které se využívají pro hnojení a výživu rostlin.

*Studie zaměřené na dokazování škodlivosti chemických přípravků* – Legislativním krokům v oblasti zemědělských hnojiv předchází studie, které se zaměřují na zkoumání negativního vlivu chemických postřiků na lidský organismus. Pokud by byl prokázán negativní dopad některého z použitých komponentů na lidský organismus, musela by společnost ihned reagovat a hledat náhradu ve složení svých produktů.

### **3 Návrh finančního plánu podniku**

Tato kapitola se zabývá návrhem finančního plánu pro období 2017 až 2019. Plán je založen na analýze minulých let, konkrétně se jedná o období 2012 až 2016. Její součástí je strategická analýza okolí, která se skládá ze SLEPTE analýzy a z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dalším krokem bylo sestavení finanční analýzy podniku, konkurenčních podniků a hodnot celého odvětví. Predikce finančního plánu byla sestavena v pesimistické a optimistické variantě.

#### **3.1 Stanovení cílů pro budoucí období**

##### **Tržby**

Tržby společnosti od roku 2012 pravidelně rostly, stejně jako podíl na trhu. Cílem společnosti je i nadále generovat rostoucí tržby, a v průběhu roku 2019 si společnost stanovila za cíl překročit metu ve výši 100 000 tis. Kč tržeb za prodané zboží.

##### **Zadluženost**

V průběhu analyzovaného období preferovala společnost vlastní zdroje financování nad těmi cizími. V tomto trendu by vedení společnosti chtělo i nadále pokračovat. Společnost neplánuje v budoucnu žádné nové dlouhodobé bankovní úvěry, či jiné významné cizí zdroje financování.

##### **Aktivita**

Vedení společnosti je spokojeno se současnými hodnotami doby obratu krátkodobých závazků a pohledávek z obchodních vztahů. Nastolený trend, který můžeme vidět ve finanční analýze, by chtělo vedení i nadále udržet v podobných hodnotách. U obratu aktiv je žádoucí i nadále tento ukazatel zvyšovat. Vedení společnosti není naopak spokojeno s dobou obratu zásob, kterou by chtělo v budoucím období postupně snižovat.

##### **Rentabilita**

U rentability aktiv a vlastního kapitálu společnost převyšuje průměrné hodnoty celého odvětví, ale také analyzované konkurenční podniky. V některých obdobích dosahují ukazatele rentability až 100%. Tento trend vývoje rentability by chtělo vedení společnosti zachovat i v budoucích letech.

## 3.2 Predikce tržeb

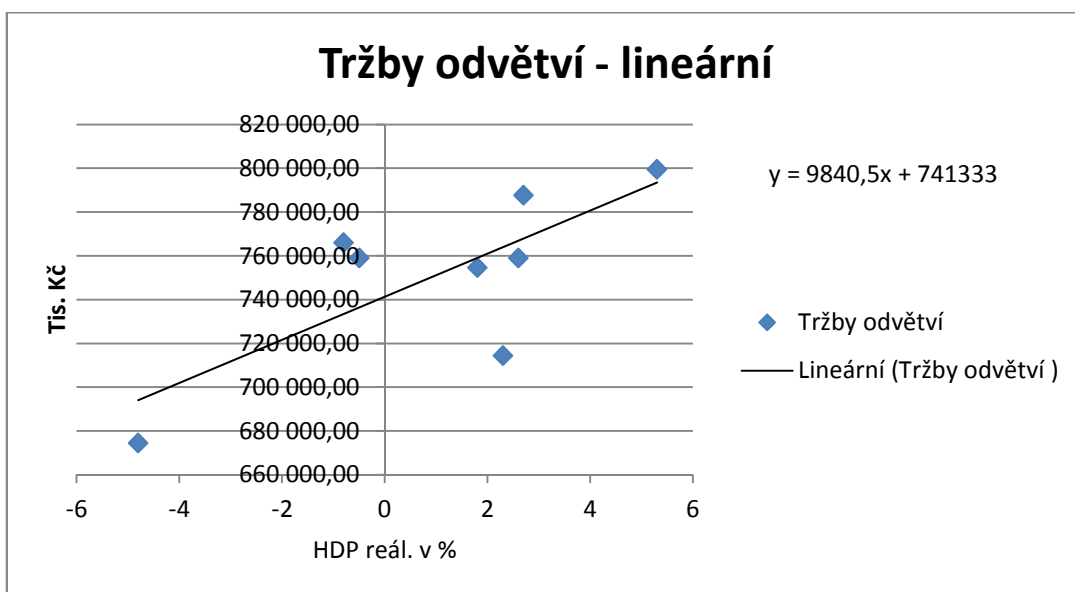
Hlavním a základním prvkem pro sestavování finančního plánu je plán tržeb. V našem případě budou využity tržby za prodej zboží, které tvoří většinou část celkových tržeb. Tržby za prodej výrobků a služeb nabývaly v minulých letech zanedbatelných nebo dokonce nulových hodnot, a proto budou ve finančním plánu zahrnuty v nulových hodnotách.

Pro budoucí predikci tržeb je nejprve zapotřebí vytvořit odhad tržeb odvětví, do kterého analyzovaná společnost spadá. Analyzovaná společnost se zabývá prodejem chemických přípravků pro výživu a ochranu zemědělských plodin. Dle klasifikace ekonomických činností patří do CZ-NACE 46. Predikce tržeb v odvětví tedy byla provedena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který zjišťuje závislost tržeb v odvětví na vybraných makroekonomických ukazatelích. Nejbližší závislost tržeb daného odvětví byla zjištěna na reálném meziročním růstu HDP. Konkrétně se jedná o hodnotu 0,750362.

Tabulka 11: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní z pracování dle MFČR)

Rok	HDP b.c.	HDP reál.	Deflátor HDP	Míra inflace
2009	3 930 409,00	-4,8	2,6	1
2010	3 962 464,00	2,3	-1,4	1,5
2011	4 033 755,00	1,8	0	1,9
2012	4 059 912,00	-0,8	1,5	3,3
2013	4 098 128,00	-0,5	1,4	1,4
2014	4 313 789,00	2,7	2,5	0,4
2015	4 595 783,00	5,3	1,2	0,3
2016	4 773 240,00	2,6	1,2	0,7
2017	5 024 000,00	4,5	1,1	2,4
2018	5 299 000,00	3,6	1,5	2,1
2019	5 596 000,00	3,2	1,8	1,9
korelační koeficient	0,61199132	0,750362	0,1033447	-0,138025

Na základě zjištěné hodnoty korelačního koeficientu byl proveden test, dle kterého bylo určeno, že nejlépe definuje predikci tržeb lineární trend. Ten je definován rovnicí:  $y=9840,5x+741333$ , kde  $x$  nabývá hodnot reálného meziročního růstu HDP a  $y$  jsou tržby trhu v odvětví.



**Graf 18: Lineární trend (Zdroj: Vlastní zpracování)**

**Tabulka 12: Tržby odvětví dle jednotlivých trendů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2013	2014	2015	2016
<b>X (HDP reál)</b>	-0,5	2,7	5,3	2,6
<b>Y (trh)</b>	759 058,00	787 753,00	799 566,00	759 017,00
<b>lineární</b>	736 412,75	767 902,35	793 487,65	766 918,30
<b>exponenciální</b>	735 243,33	767 456,27	794 665,69	766 428,57
<b>polynomická</b>	741 448,32	769 252,07	783 181,73	768 561,25

**Tabulka 13: Predikční test (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2013	2014	2015	2016	SUMA	MAX
<b>Skutečnost</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>lineární</b>	-3,08%	-2,59%	-0,77%	1,03%	7,46%	3,08%
<b>exponenciální</b>	-3,24%	-2,64%	-0,62%	0,97%	7,47%	3,24%
<b>polynomická</b>	-2,38%	-2,41%	-2,09%	1,24%	8,11%	2,41%

Po dosazení konkrétních hodnot za proměnnou  $x$  byla vytvořena predikce tržeb a jejich růstu pro dané odvětví.



**Tabulka 14: Predikce tržeb odvětví (Zdroj: vlastní zpracování dle MPO)**

Rok	Tržby odvětví (v mil. Kč)	Tempo růstu trhu
2009	674 598,00	
2010	714 522,00	5,92%
2011	754 732,00	5,63%
2012	766 043,00	1,50%
2013	759 058,00	-0,91%
2014	787 753,00	3,78%
2015	799 566,00	1,50%
2016	759 017,00	-5,07%
2017	785 615,25	3,50%
2018	776 758,80	-1,13%
2019	772 822,60	-0,51%

Na základě vývoje tržního podílu v letech 2012 až 2016 byly určeny dvě možnosti vývoje tržního podílu v odvětví v letech 2017 až 2019. První varianta je optimistická a předpokládá postupný růst tržního podílu. Dle optimistické varianty nejprve dojde v roce 2017 k ustálení tržního podílu na hodnotě 0,0109 %, stejně jako tomu bylo v roce 2016. V dalších letech dojde k růstu, konkrétně na 0,0119% v roce 2018 a 0,0135 % v roce 2019. Tímto růstem tržního podílu dojde také k meziročnímu růstu tržeb společnosti.

**Tabulka 15: Optimistická varianta vývoje tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR a účetních výkazů společnosti)**

Rok	Tržby odvětví (v mil Kč)	Tempo růstu trhu	Podíl na trhu	Tempo růstu tržeb ABC	Tržby ABC (v mil. Kč)
2009	674 598,00		x	x	x
2010	714 522,00	5,92%	x	x	x
2011	754 732,00	5,63%	x	x	x
2012	766 043,00	1,50%	0,003975%	x	30,4500
2013	759 058,00	-0,91%	0,004986%	24,282430%	37,8440
2014	787 753,00	3,78%	0,007470%	55,498890%	58,8470
2015	799 566,00	1,50%	0,008382%	13,883460%	67,0170
2016	759 017,00	-5,07%	0,010926%	23,747706%	82,9320
2017	785 615,25	3,50%	0,010900%	3,255754%	85,6321
2018	776 758,80	-1,13%	0,011900%	7,943561%	92,4343
2019	772 822,60	-0,51%	0,013500%	12,870497%	104,3311

Druhou variantou vývoje tržního podílu je varianta pesimistická, která pročítá pro roky 2017 až 2019 s ustálením podílu na trhu na hodnotě 0,0109 %, stejně jako tomu bylo v roce 2016. V tomto případě však dochází v letech 2018 a 2019 k poklesu tržeb v odvětví, což má za následek také pokles tržeb společnosti.

**Tabulka 16: Pesimistická varianta vývoje tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování MFČR a účetních výkazů analyzované společnosti)**

Rok	Tržby odvětví (v mil. Kč)	Tempo růstu trhu	Podíl na trhu	Tempo růstu tržeb ABC	Tržby ABC (v mil. Kč)
2009	674 598,00				
2010	714 522,00	5,92%			
2011	754 732,00	5,63%			
2012	766 043,00	1,50%	0,003975%		30,4500
2013	759 058,00	-0,91%	0,004986%	24,282430%	37,8440
2014	787 753,00	3,78%	0,007470%	55,498890%	58,8470
2015	799 566,00	1,50%	0,008382%	13,883460%	67,0170
2016	759 017,00	-5,07%	0,010926%	23,747706%	82,9320
2017	785 615,25	3,50%	0,010900%	3,255754%	85,6321
2018	776 758,80	-1,13%	0,010900%	-1,127327%	84,6667
2019	772 822,60	-0,51%	0,010900%	-0,506747%	84,2377

### 3.3 Finanční plán – východiska

Hlavními dvěma východisky pro finanční plán je plán tržeb a plán investic. Zatímco u tržeb se počítá se dvěma variantami (optimistickou a pesimistickou), tak u plánu investic se vychází pouze z jedné varianty.

**Tabulka 17: Plán tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2017	2018	2019
Optimistický vývoj tržeb z prodeje zboží	85 632	92 434	104 331
Pesimistický vývoj tržeb z prodeje zboží	85 632	84 667	84 238

#### 3.3.1 Finanční plánování na základě plánu tržeb

Plán tržeb je základním východiskem pro další položky plánovaných účetních výkazů. Ty jsou počítány na základě procentuálního podílu na tržbách, v našem případě na tržbách z prodeje zboží, nebo na základě výpočtu doby obrátu. Mezi položky, které plánujeme na základě procentuálního podílu na tržbách, patří náklady na prodané zboží,

spotřeba materiálu a energie, náklady za služby, osobní náklady, ostatní provozní výnosy a náklady a ostatní finanční výnosy na náklady. Po zjištění procentuálního podílu těchto položek v minulosti byl vypočítán průměr těchto podílů, který byl použit pro plánování budoucích let.

**Tabulka 18: Podíl na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012	2013	2014	2015	2016	průměr
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	0,1197	0,1636	0,3040	0,3185	0,3798	0,2571
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	0,0366	0,0335	0,0223	0,0281	0,0202	0,0281
<b>Služby</b>	0,1319	0,1101	0,0670	0,0741	0,0811	0,0929
<b>Osobní náklady</b>	0,2044	0,2160	0,1106	0,1378	0,1190	0,1575
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	0,0077	0,0203	0,0026	0,0202	0,0092	0,0120
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,0003	0,0445	0,0271	0,0428	0,0213	0,0272
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	0,0007	0,0036	0,0002	0,0020	0,0000	0,0013
<b>Ostatní finanční náklady</b>	0,0019	0,0134	0,0011	0,0011	0,0003	0,0036

Zbylé položky, kterými jsou krátkodobé pohledávky, zásoby a závazky jsou vypočítány na základ doby obratu za jednotlivé roky v minulosti. Z těchto položek byl poté získán průměr doby obratu, který byl použit pro výpočet těchto položek v plánovaném období.

**Tabulka 19: Doby obratu rozvahových položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)**

	2012	2013	2014	2015	2016	průměr
<b>Pohledávky krátkodobé</b>	12,23	8,63	15,88	21,39	22,27	16,08
<b>Zásoby</b>	10,42	61,87	12,24	87,09	39,45	42,21
<b>Závazky krátkodobé</b>	14,25	4,42	1,09	20,88	7,16	9,56

### 3.3.2 Finanční plánování na základě plánu investic

Analyzovaná společnost disponuje z pohledu dlouhodobého majetku pouze dlouhodobým hmotným majetkem, konkrétně samostatnými hmotnými movitými věcmi a soubory hmotných movitých věcí. V tomto případě se jedná o služební vozidla zaměstnanců. Vedení společnosti plánuje v letech 2017 až 2019 investovat do obnovy vozového parku každoročně 1 500 tis. Kč. Na základě této informace byl sestaven plán odpisů a investic pro plánované období. Tento plán investic platí ve stejné podobě jako pro optimistickou variantu finančního plánu, tak pro jeho pesimistickou variantu.

**Tabulka 20: Plán investic v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a informací od vedení společnosti)**

		2016	2017	2018	2019
<b>Původní</b>	Odpis	2 025,00	2 025,00	934,00	0,00
	Zůstatková hodnota	2 959,00	934,00	0,00	0,00
<b>Nový</b>	Investice netto		1 500,00	1 500,00	1 500,00
	Investice brutto		3 525,00	3 021,50	2 591,08
	Pořizovací hodnota k 31.12		3 525,00	6 546,50	9 137,58
	Odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1)		0,00	587,50	1 091,08
<b>Celkem</b>	Celkové Odpisy	2 025,00	2 025,00	1 521,50	1 091,08
	Zůstatková hodnota	2 959,00	4 459,00	5 959,00	7 459,00

### 3.4 Optimistická varianta finančního plánu

Optimistická varianta finančního plánu je založena na optimistické predikci tržeb za prodej zboží. Pro rok 2017 byly predikovány tržby za prodej zboží v celkové výši 85 632 tis Kč. Dle předpovědi tržby v dalších letech rostly a v roce 2018 dosahovali hodnoty 92 434 tis Kč. V roce 2019 je plánován další růst tržeb za prodej zboží na celkovou výši 104 331 tis. Kč. Ostatní položky plánovaných účetních výkazů jsou plánovány na základě procentního podílu na tržbách, metodou doby obratu a na základě plánu investic. Zbylá část položek byla plánována jednotlivě. V další části této práce je uveden popis a postup plánování jednotlivých účetních výkazů

### 3.4.1 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 21: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	0	0
II.	Tržby za prodej zboží	85 632	92 434	104 331
A.	Výkonová spotřeba	32 377	34 949	39 448
A.	1. Náklady vynaložené na prodané zboží	22 018	23 766	26 825
A.	2. Spotřeba materiálu a energie	2 409	2 600	2 935
A.	3. Služby	7 951	8 583	9 688
D.	Osobní náklady	13 490	14 562	16 436
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 025	1 522	1 091
E.	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 025	1 522	1 091
III.	Ostatní provozní výnosy	1 027	1 109	1 251
F.	Ostatní provozní náklady	2 330	2 515	2 839
	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	36 436	39 994	45 769
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	297	297	297
VII.	Ostatní finanční výnosy	112	120	136
K.	Ostatní finanční náklady	307	331	374
	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-492	-508	-535
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	35 944	39 487	45 234
L.	Daň z příjmů	6 829	7 502	8 594
	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	29 115	31 984	36 640
	Výsledek hospodaření za účetní období	29 115	31 984	36 640

#### Tržby z prodeje výrobků a služeb

Tržby z prodeje výrobků a služeb dosahovaly v minulých letech zanedbatelných a nulových hodnot. Proto ve výhledu budoucích let předpokládáme taktéž nulové hodnoty této položky.

#### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je tvořena těmito položkami:

- Náklady vynaložené na prodané zboží
- Spotřeba materiálu a energie
- Služby.

Tyto položky byly odvozeny na základě podílu na tržbách za prodané zboží. Tyto podíly byly za roky 2012 až 2016 zprůměrovány, a jejich průměrná hodnota byla použita pro výpočet plánovaných hodnot pro roky 2017 – 2019. Položka výkonové spotřeby zaznamenala po celou dobu plánovaného období meziroční růst.

### **Osobní náklady**

Osobní náklady byly rovněž vypočítány na základě podílu na tržbách v minulých letech. I zde došlo samozřejmě k navýšení hodnoty v průběhu plánovaného období.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

V tomto případě se jedná o úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tedy v našem případě o odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Tyto hodnoty byly zjištěny z plánu investic do dlouhodobého majetku.

### **Ostatní provozní náklady a výnosy**

Tyto položky byly stanoveny rovněž na základě procentuálního podílu na tržbách za prodané zboží v letech 2012 až 2015. Stejně tak byly stanoveny i ostatní finanční výnosy a náklady.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Hodnota této položky byla pro celé plánované období převzata z roku 2015.

### **Ostatní položky**

Ostatní položky typu výnosy z dlouhodobého finančního majetku, náklady vynaložené na prodané podíly, výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a podobné výnosy, úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti byly uvedeny v plánu v nulové výši, protože i v minulých letech dosahovaly zanedbatelných či nulových hodnot.

### **Daň z příjmů**

Předpokládá se, že sazba daně z příjmu právnických osob se nebude v budoucích letech měnit. Proto je počítáno se sazbou ve výši 19%.

## **3.4.2 Rozvaha**

Tato kapitola je zaměřena na optimistickou variantu plánu aktiv a pasiv.

## Aktiva

Tabulka 22: Plánovaná aktiva v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>36 201</b>	<b>39 248</b>	<b>44 215</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	4 459	5 959	7 459
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 459	5 959	7 459
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	4 459	5 959	7 459
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31 368	32 915	36 382
C.I.	Zásoby	9 903	10 689	12 065
C.I.3.	Výrobky a zboží	9 903	10 689	12 065
C.I.3.2.	Zboží	9 903	10 689	12 065
C.II.	Pohledávky	3 943	4 242	4 766
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	170	170	170
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	3 773	4 072	4 596
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 773	4 072	4 596
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	180	180	180
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	17 522	17 984	19 551
D.	Časové rozlišení aktiv	374	374	374
D.1.	Náklady příštích období	374	374	374

### Pohledávky za upsaný kapitál

Tato položka je po celou dobu analyzovaného období nulová, proto zůstává nulová i v budoucích letech.

### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek se skládá z dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku. Společnost vykazuje v letech 2012 až 2016 pouze dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně Hmotné věci movité a jejich soubory. Proto se i v plánovaném období 2017 až 2019 počítá pouze s touto položkou. Hodnoty dlouhodobého hmotného majetku pro budoucí období byly stanoveny na základě plánu investic společnosti. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek se nechává v plánovaném období v nulové výši.

## **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva se skládají z položek zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků.

### *Zásoby*

Položka zásob je v našem případě tvořena pouze zásobami zboží. Tato položka byla plánována prostřednictvím doby obratu zásob, kde byly zprůměrovány doby obratu za roky 2012 až 2016. Tento průměr byl potom použit pro výpočet plánovaných hodnot.

### *Pohledávky*

Pohledávky jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. U dlouhodobých pohledávek je do všech období plánu převzata hodnota z roku 2016. Stejně je postupováno i u ostatních krátkodobých pohledávek, jejichž plánované hodnoty jsou stejné jako v roce 2016. U krátkodobých pohledávek z obchodního vztahu je použita metoda predikce pomocí doby obratu pohledávek. V tomto případě je k výpočtu budoucích hodnot použit stejný postup jako u zásob.

### *Krátkodobý finanční majetek*

V průběhu analyzovaného období 2012 až 2016 nevykazuje společnost žádný krátkodobý finanční majetek. Proto jsou také i do plánu zahrnuty nulové hodnoty této položky.

### *Peněžní prostředky*

Položka peněžních prostředků byla převzata z plánovaného výkazu peněžních toků, kde hodnotě peněžních prostředků odpovídá položka stav peněžních prostředků na konci období.

### *Časové rozlišení aktiv*

U časového rozlišení aktiv byla pro celé plánované období převzata položka z roku 2015, kdy společnost vykazovala pouze náklady příštích období v celkové výši 374 tis. Kč.



## Pasiva

Tabulka 23: Plánovaná pasiva v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>36 201</b>	<b>39 248</b>	<b>44 215</b>
A.	Vlastní kapitál	29 335	32 204	36 860
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	29 115	31 984	36 640
B. + C.	Cizí zdroje	6 172	6 350	6 662
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	6 172	6 350	6 662
C.I.	Dlouhodobé závazky	2 425	2 425	2 425
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 425	2 425	2 425
C.II.	Krátkodobé závazky	3 747	3 925	4 237
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2 243	2 421	2 733
C.II.8.	Závazky ostatní	1 504	1 504	1 504
D.	Časové rozlišení pasiv	694	694	694

### Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, kapitálovými fondy, fondy ze zisku, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného období.

#### *Základní kapitál*

Základní kapitál má v průběhu analyzovaného období neměnnou hodnotu 200 tis. Kč. Proto bude i v plánovaném období jeho hodnota nezměněna.

#### *Kapitálové fondy*

Společnost v letech 2012 až 2016 netvořila žádné kapitálové fondy. Z tohoto důvodu bude hodnota této položky i nadále nulová.

#### *Fondy ze zisku*

Od roku 2013 do současnosti vykazuje společnost položku fondů ze zisku ve výši 20 tis. Kč. Pro budoucí období proto budeme pracovat rovněž s touto hodnotou.

### *Výsledek hospodaření minulých let*

S výjimkou roku 2013 je položka Výsledek hospodaření minulých let vyplácena ve stoprocentní výši ve prospěch společníků analyzované společnosti. Proto i nadále budeme v plánovaném období respektovat tento trend a necháme položku v nulových hodnotách na konci každého období.

### *Výsledek hospodaření běžného období*

Díky rostoucímu podílu na trhu dochází v případě optimistické varianty finančního plánu také k růstu tržeb. Tento jev má za následek rostoucí výsledek hospodaření běžného období, jehož hodnotu přebíráme z plánovaného výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě.

### **Cizí zdroje**

Cizí zdroje jsou tvořeny položkami rezerv, dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků.

#### *Rezervy*

Společnost netvoří žádné rezervy. Proto budou i v budoucím vývoji nulové.

#### *Závazky*

Pro zjednodušení se položky dlouhodobých a ostatních krátkodobých závazků přebírají pro budoucí období hodnoty z roku 2016.

Pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů se plánují stejně jako krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a zásoby pomocí doby obratu. V tomto případě se tedy pro budoucí vývoj počítá s průměrnou hodnotou doby obratu závazků z let 2012 až 2016.

### **Časové rozlišení pasiv**

Stejně jako u časových rozlišení aktiv je použita hodnota položky z roku 2016. V tomto případě se jedná o výdaje příštích období v hodnotě 694 tis. Kč.

### 3.4.3 Výkaz peněžních toků

Tabulka 24: Plánovaný přehled peněžních toků v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CF	2017	2018	2019
Hotovost na počátku období	12 929	17 522	17 984
<b>CF 1 - z provozní činnosti</b>	<b>32 284</b>	<b>32 598</b>	<b>36 142</b>
VH běžného období	29 115	31 984	36 640
Odpisy	2 025	1 522	1 091
Změna ČR aktiv	0	0	0
Změna ČR pasiv	0	0	0
Změna rezerv	0	0	0
Změna pohledávek	1 467	-300	-524
Změna zásob	-939	-787	-1 376
Změna závazků	616	178	312
<b>CF 2 - z investiční činnosti</b>	<b>-3 525</b>	<b>-3 022</b>	<b>-2 591</b>
DM minulé období	2 959	4 459	5 959
Odpisy běžné období	2 025	1 522	1 091
DM běžné období	4 459	5 959	7 459
<b>CF 3 - z finanční činnosti</b>	<b>-24 166</b>	<b>-29 115</b>	<b>-31 984</b>
Změna dl. Závazky	-100	0	0
Změna dl. Pohledávky	0	0	0
Změna VK	24 066	29 115	31 984
<b>Celkové CF</b>	<b>4 593</b>	<b>461</b>	<b>1 567</b>
<b>Hotovost na konci období</b>	<b>17 522</b>	<b>17 984</b>	<b>19 551</b>

Plán peněžních toků dosahuje v celém plánovaném období mezi roky 2017 až 2019 kladných hodnot. Hlavní podíl na tom má peněžní tok provozní činnosti, který je vždy v kladných hodnotách díky vysokému výsledku hospodaření v běžném období. Peněžní tok z investiční činnosti dosahuje v celém průběhu plánovaného období záporných hodnot z důvodu investic do dlouhodobého hmotného majetku a odpisům tohoto majetku. Peněžní toky z finanční činnosti dosahují rovněž záporných hodnot, a to z důvodu vyplacení celého výsledku hospodaření minulého období ve prospěch společníků.

Plán finančních toků najdeme pro srovnání v příloze č. 3.

### 3.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická verze finančního plánu je postavena na pesimistické predikci tržeb za zboží. Tato verze předpokládá, že od roku 2017 do roku 2019 nebude společnost

navyšovat svůj podíl na tržbách celého odvětví, ale bude si držet stále stejný podíl, který je 0,0109 %. Vlivem toho, že v letech 2018 a 2019 bude docházet ke snižování tržeb celého odvětví, dojde také ke snižování tržeb analyzované společnosti. V roce 2017 budou tržby za zboží stejné jako u optimistické varianty, což je 85 632 tis. Kč. V roce 2018 však už dojde k poklesu tržeb na 84 667 tis. Kč a v roce 2019 tržby dokonce klesnou na 84 238 tis. Kč.

### 3.5.1 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	0	0
II.	Tržby za prodej zboží	85 632	84 667	84 238
A.	Výkonová spotřeba	32 377	32 013	31 850
A.	1. Náklady vynaložené na prodané zboží	22 018	21 769	21 659
A.	2. Spotřeba materiálu a energie	2 409	2 381	2 369
A.	3. Služby	7 951	7 862	7 822
D.	Osobní náklady	13 490	13 338	13 271
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 025	1 522	1 091
E.	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 025	1 522	1 091
III.	Ostatní provozní výnosy	1 027	1 016	1 010
F.	Ostatní provozní náklady	2 330	2 304	2 292
	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	36 436	36 506	36 744
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	297	297	297
VII.	Ostatní finanční výnosy	112	110	110
K.	Ostatní finanční náklady	307	303	302
	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-492	-490	-489
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	35 944	36 016	36 255
L.	Daň z příjmů	6 829	6 843	6 888
	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	29 115	29 173	29 367
	Výsledek hospodaření za účetní období	29 115	29 173	29 367

Vlivem snížení tržeb došlo oproti optimistické variantě ke snížení položek, které byly získány na základě procentuálního podílu na tržbách. U ostatních položek, jejichž výše byla pro plánované období převzata z roku 2016 se hodnota nemění. U plánování

jednotlivých položek bylo postupováno stejně jako v předchozím případě u optimistické varianty plánovaného výkazu zisku a ztráty.

### 3.5.2 Rozvaha

#### Aktiva

Tabulka 26: Plánovaná aktiva v tis. Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>36 201</b>	<b>36 233</b>	<b>36 416</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	4 459	5 959	7 459
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 459	5 959	7 459
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	4 459	5 959	7 459
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31 368	29 900	28 583
C.I.	Zásoby	9 903	9 791	9 742
C.I.3.	Výrobky a zboží	9 903	9 791	9 742
C.I.3.2.	Zboží	9 903	9 791	9 742
C.II.	Pohledávky	3 943	3 900	3 881
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	170	170	170
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	3 773	3 730	3 711
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 773	3 730	3 711
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	180	180	180
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	17 522	16 209	14 960
D.	Časové rozlišení aktiv	374	374	374
D.1.	Náklady příštích období	374	374	374

U pesimistické varianty plánu aktiv bylo postupováno stejným způsobem jako u varianty optimistické. Ke změnám došlo u položek, které jsou plánovány na základě tržeb. Ať už jde o položky, které byly získány pomocí průměru procentuálních podílů dané položky na tržbách v letech 2012 až 2016 nebo o ty, které byly získány na základě výpočtu doby jejich obratu, tak u všech došlo ke snížení vlivem nižších tržeb. Ke snížení došlo také u peněžních prostředků, které jsou převzaty z pesimistické varianty výkazu peněžních toků. Naopak nedošlo ke změně položek, které byly převzaty pro celou dobu plánu z hodnot roku 2016. Ke změně také nedošlo u dlouhodobého hmotného majetku, který byl vyčíslen na základě plánu investic, který je jak pro optimistickou tak ro pesimistickou variantu finančního plánu stejný.

## Pasiva

Tabulka 27: Plánovaná pasiva v tis. Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>36 201</b>	<b>36 233</b>	<b>36 416</b>
A.	Vlastní kapitál	29 335	29 393	29 587
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	29 115	29 173	29 367
B. + C.	Cizí zdroje	6 172	6 147	6 135
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	6 172	6 147	6 135
C.I.	Dlouhodobé závazky	2 425	2 425	2 425
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 425	2 425	2 425
C.II.	Krátkodobé závazky	3 747	3 722	3 710
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2 243	2 218	2 206
C.II.8.	Závazky ostatní	1 504	1 504	1 504
D.	Časové rozlišení pasiv	694	694	694

V případě pesimistické varianty plánu pasiv platí stejné s rovnání s optimistickou variantou, jako tomu bylo u plánu aktiv. Ke snížení došlo u položek, jejichž výpočet je založen na podílu na tržbách za zboží, popřípadě na výpočtu doby obratu. Rovněž dojde ke snížení vlastního kapitálu vlivem snížení výsledku hospodaření za běžné období.

### 3.5.3 Výkaz peněžních toků

Tabulka 28: Plánovaný přehled peněžních toků - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CF	2017	2018	2019
Hotovost na počátku období	12 929	17 522	16 209
<b>CF 1 - z provozní činnosti</b>	<b>32 284</b>	<b>30 823</b>	<b>30 515</b>
VH běžného období	29 115	29 173	29 367
Odpisy	2 025	1 522	1 091
Zmena ČR aktiv	0	0	0
Změna ČR pasiv	0	0	0
Změna rezerv	0	0	0
Změna pohledávek	1 467	43	19
Změna zásob	-939	112	50
Změna závazků	616	-25	-11
<b>CF 2 - z investiční činnosti</b>	<b>-3 525</b>	<b>-3 022</b>	<b>-2 591</b>
DM minulé období	2 959	4 459	5 959
Odpisy běžné období	2 025	1 522	1 091
DM běžné období	4 459	5 959	7 459
<b>CF 3 - z finanční činnosti</b>	<b>-24 166</b>	<b>-29 115</b>	<b>-29 173</b>
Změna dl. Závazky	-100	0	0
Změna dl. Pohledávky	0	0	0
Změna VK	24 066	29 115	29 173
<b>Celkové CF</b>	<b>4 593</b>	<b>-1 313</b>	<b>-1 249</b>
<b>Hotovost na konci období</b>	<b>17 522</b>	<b>16 209</b>	<b>14 960</b>

Obdobně jako u optimistické varianty tohoto výkazu je peněžní tok z provozní činnosti po celou dobu plánu v kladných hodnotách. Vlivem snížení výsledku hospodaření však došlo k jeho poklesu. Peněžní toky z investiční a finanční činnosti jsou záporné ze stejného důvodu, jako tomu bylo u optimistické varianty.

### 3.6 Srovnání obou variant finančního plánu

Nyní vyhodnotíme finanční plán a srovnáme navzájem obě varianty. Zároveň také provedeme analýzu, při které zjistíme, nakolik se nám podařilo naplnit cíle stanovené v úvodu této kapitoly.

### 3.6.1 Finanční analýza

#### Ukazatele rentability

V případě optimistické varianty došlo jak u rentability aktiv, tak u rentability vlastního kapitálu k mírnému růstu a ustálení hodnot na hranici 100%. Rentabilita aktiv dokonce hodnotu 100 % mírně přesáhla v letech 2018 a 2019. U pesimistické varianty došlo rovněž k ustálení hodnot rentabilit. V tomto případě se vývoj hodnoty ukazatelů zastavil těsně pod hranicí 100%. Takto nezvykle vysoké hodnoty těchto ukazatelů jsou způsobeny nízkými hodnotami majetku oproti generovaným tržbám. Společnost kromě služebních automobilů nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Výrobu zajišťuje externě, takže nevlastní ani žádné výrobní zařízení.

Tabulka 29: Plánované ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita - optimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROA	0,9929	1,0061	1,0230
ROE	0,9925	0,9932	0,9940
<b>Rentabilita - pesimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROA	0,9929	0,9940	0,9956
ROE	0,9925	0,9925	0,9926

#### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity společnosti nás informují o několika násobném krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. U optimistické varianty dochází k postupnému nárůstu tohoto poměru. U pesimistické varianty jsou hodnoty rovněž na dobré úrovni. Je však se držet na pozoru z důvodu postupného poklesu běžné i pohotové likvidity. V minulých letech společnost v tomto ohledu převyšovala průměrné hodnoty trhu i analyzovaných konkurentů.

Tabulka 30: Plánované ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Likvidita - optimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Běžná likvidita	8,37	8,39	8,59
Pohotová likvidita	5,73	5,66	5,74
<b>Likvidita - pesimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Běžná likvidita	8,37	8,03	7,70
Pohotová likvidita	5,73	5,40	5,08



## Ukazatele aktivity

Hodnota celkového obratu aktiv sice oproti roku 2016 poklesla, ale i tak se stabilizovala na žádoucích hodnotách. Hodnoty vyšší než 2 znamenají, že majetek podniku je velice efektivně využíván ke generaci tržeb. U doby obratu zásob došlo k ustálení hodnot tohoto ukazatele. V delším vývojovém cyklu společnosti bude kladen důraz na snižování této hodnoty. U doby obratu pohledávek došlo oproti roku 2016 ke snížení doby, která uplyne od vystavení faktury po zaplacení pohledávky ze strany zákazníka. Tato hodnota je na velice slušné úrovni. Doba obratu zásob sice vrostla oproti roku 2016, ale i tak se pohybuje na hodnotách, které poukazují a velmi dobrou platební morálku společnosti.

Tabulka 31: Plánované ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Aktivita - optimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Obrat aktiv	2,37	2,36	2,36
Doba obratu zásob	42,21	42,21	42,21
Doba obratu pohledávek	16,08	16,08	16,08
Doba obratu závazků	9,56	9,56	9,56
<b>Aktivita - pesimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Obrat aktiv	2,37	2,34	2,31
Doba obratu zásob	42,21	42,21	42,21
Doba obratu pohledávek	16,08	16,08	16,08
Doba obratu závazků	9,56	9,56	9,56

## Ukazatele zadluženosti

V celkové zadluženosti pokračuje podnik od roku 2015 v postupném snižování hodnot tohoto ukazatele, což značí zvyšování preference financování z vlastních zdrojů. To samé platí také pro ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. U pesimistické varianty není pokles tak rychlý jako u té optimistické, ale nastolený trend vývoje poklesu využití cizího kapitálu k financování je stejný.

Tabulka 32: Plánované ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zadluženost - optimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Celková zadluženost	0,1705	0,1618	0,1507
Zadluženost VK	0,2104	0,1972	0,1807
<b>Zadluženost - pesimistická</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Celková zadluženost	0,1705	0,1696	0,1685
Zadluženost VK	0,2104	0,2091	0,2074

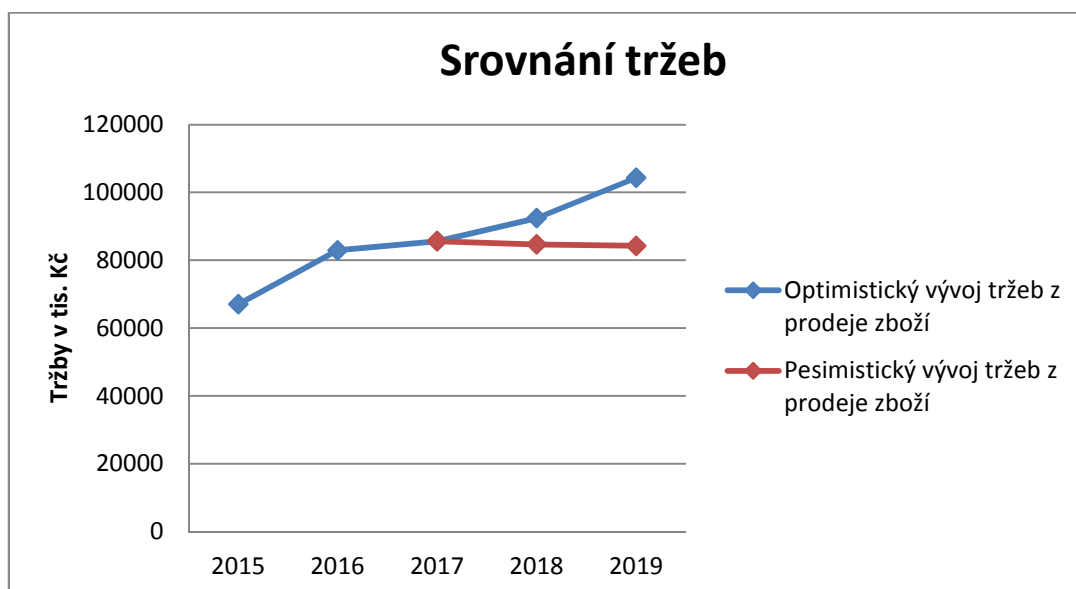
### 3.6.2 Analýza naplnění stanovených cílů

#### Tržby

Společnost si stanovila za cíl neustálý růst tržeb a také dosažení tržeb v hodnotě 100 000 tis Kč v roce 2019. U optimistické varianty plánu tržeb byly oba tyto cíle splněny. Tržby meziročně rostou a v roce 2019 vychází dle plánu tržby na 104 331 tis. Kč.

U pesimistické varianty plánu dochází k nárůstu tržeb v prvním roce plánu. V dalších letech dochází k mírnému poklesu, což nesplňuje ani jeden z vytyčených cílů v této oblasti.

V grafu a tabulce níže můžeme vidět porovnání optimistické a pesimistické varianty plánovaných tržeb za prodej zboží v letech 2017 až 2019.



Graf 19: Srovnání tržeb optimistické a pesimistické varianty plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 33: Srovnání tržeb optimistické a pesimistické varianty plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Optimistický vývoj tržeb z prodeje zboží	67 017	82 932	85 632	92 434	104 331
Pesimistický vývoj tržeb z prodeje zboží			85 632	84 667	84 238

## **Zadluženost**

V oblasti zadluženosti společnost byl stanoven cíl i nadále držet trend v převaze financování vlastními zdroji. Tento cíl byl splněn u obou variant plánu, jelikož dochází k postupnému snižování podílu cizích zdrojů na financování společnosti. U optimistické varianty dochází k rychlejšímu poklesu tohoto podílu oproti pesimistické variantě, nicméně požadovaný průběh mají obě plánované varianty.

## **Aktivita**

U obou variant plánu byl splněn cíl u položek doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků z obchodního vztahu. Ukazatele se v plánované podobě pohybují na velice slušných hodnotách. U celkového obratu aktiv nebylo docíleno postupného zvyšování tohoto ukazatele. U pesimistické varianty dochází dokonce k jeho mírnému poklesu, což může znamenat v budoucnu hrozící rizika. U ukazatele doby obratu zásob byl naplněn cíl v ohledu na stabilizování jeho hodnoty pro další období. V tomto případě však bude nutné v dalších letech klást důraz a snahu na jeho snižování.

## **Rentabilita**

U položek rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu bylo dosaženo stanoveného cíle pro budoucí vývoj tím, že oba tyto ukazatele se pohybují v těsné blízkosti 100 % využití. Tímto způsobem již v minulosti analyzovaná společnost předčila nejen průměrné hodnoty svého odvětví, ale také své nejbližší dva konkurenční podniky.

Na závěr této kapitoly můžeme říci, že optimistická varianta finančního plánu splnila téměř všechny stanovené cíle. Nesplněn zůstal v tomto případě pouze cíl zvyšování celkového obratu aktiv. U pesimistické varianty finančního plánu nedosáhla společnost svými tržbami na hranici 100 000 tis. Kč ročně. Stejně jako u optimistické varianty, ani tady nebyl splněn požadovaný růst obratu celkových aktiv. Plánovaným vývojem zadluženosti a ukazatelů rentability splnila pesimistická varianta stanovené cíle. Prostřednictvím finančního plánu je společnost lépe připravena na situace, které mohou v budoucím vývoji společnosti nastat.

## 4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na sestavení finančního plánu analyzovaného podniku. V první části práce jsou uvedena teoretická východiska pro sestavení finančního plánu. Jsou zde uvedeny postupy a metody vedoucí k sestavení finančního plánu. Tato část dále obsahuje teoretické prvky strategické analýzy okolí podniku a finanční analýzy.

Ve druhé části diplomové práce je analyzována vybraná společnost včetně svého okolí. Je zde strategická analýza, která zkoumá vnější okolí podniku, formou SLEPTE analýzy makrookolí a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na mikrookolí společnosti. Na strategickou analýzu navazuje finanční analýza, která kromě dat a informací od vybrané společnosti analyzuje také dvě konkurenční společnosti a dále průměrné hodnoty odvětví, do kterého tyto společnosti včetně té naší patří. V závěru této části je provedeno shrnutí prostřednictvím SWOT analýzy.

Poslední částí této práce je část návrhová. Zde dochází k sestavení návrhu samotného finančního plánu. Finanční plán je sestaven ve dvou variantách (optimistické a pesimistické) pro období 2017 až 2019. Optimistická varianta předpokládá pokračování nárůstu tržního podílu společnosti, jako tomu bylo v průběhu celého analyzovaného období. Pesimistická varianta finančního plánu naopak počítá s ustálením tržního podílu analyzované společnosti, což má za následek i zastavení růstu tržeb. Po sestavení obou variant finančního plánu jsou posouzeny vytyčené cíle společnosti pro plánované období prostřednictvím finanční analýzy.

Cílem této práce bylo sestavení dvou variant finančního plánu společnosti na základě strategické analýzy okolí a finanční analýzy společnosti, její konkurence a odvětví průběhu uplynulých pěti let. Na základě získaných dat byly sestaveny dvě varianty finančního plánu, aby společnost měla představu, kterým oblastem své činnosti je třeba se v budoucím období věnovat. Dalším úkolem finančního plánu je připravenost vedení společnosti reagovat na situace, které mohou v budoucím vývoji společnosti nastat. Tímto byl cíl diplomové práce splněn.

## Seznam použitých zdrojů

ABC, S.R.O. Účetní závěrka – 2012. Moravské Budějovice: ABC, s.r.o.

ABC, S.R.O. Účetní závěrka – 2013. Moravské Budějovice: ABC, s.r.o.

ABC, S.R.O. Účetní závěrka – 2014. Moravské Budějovice: ABC, s.r.o.

ABC, S.R.O. Účetní závěrka – 2015. Moravské Budějovice: ABC, s.r.o.

ABC, S.R.O. Účetní závěrka – 2016. Moravské Budějovice: ABC, s.r.o.

ARYSTA LIFESCIENCE CZECH, S.R.O. Účetní závěrka 2012. [online]. 2013. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=21523>

ARYSTA LIFESCIENCE CZECH, S.R.O. Účetní závěrka 2013. [online]. 2015. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=215238>

ARYSTA LIFESCIENCE CZECH, S.R.O. Účetní závěrka 2014. [online]. 2015. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=215238>

ARYSTA LIFESCIENCE CZECH, S.R.O. Účetní závěrka 2015. [online]. 2016. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=215238>

ARYSTA LIFESCIENCE CZECH, S.R.O. Účetní závěrka 2016. [online]. 2017. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=215238>

BASF SPOL, S.R.O. Účetní závěrka 2012. [online]. 2013. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528678>

BASF SPOL, S.R.O. Účetní závěrka 2013. [online]. 2014. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528678>

BASF SPOL, S.R.O. Účetní závěrka 2014. [online]. 2015. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528678>

BASF SPOL, S.R.O. Účetní závěrka 2015. [online]. 2016. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528678>

BASF SPOL, S.R.O. Účetní závěrka 2016. [online]. 2017. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528678>

- DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku :analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha :Ekopress,2010. 3., rozš. vyd. ISBN 978-80-86929-68-2s
- FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha :Grada Publishing,1999. 1.vyd. ISBN 80-7169-694-3
- GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha :Ekopress,2007. Vyd. 1. ISBN 978-80-86929-26-2
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha :C. H. Beck,2010. 3. vyd. ISBN 978-80-7400-194-9
- KOTLER, P. *Marketing management* Praha :Grada,2013. [4. vyd.] ISBN 978-80-247-4150-5
- LANDA, M, *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press, c2007.1. Vyd. ISBN 978-80-251-1492-6
- MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku* Praha :Ekopress, 2009. 2. aktualiz. vyd. ISBN 978-80-86929-49-1
- MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha :Grada,2008. 1. vyd. ISBN 978-80-247-2432-4
- MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku :proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha :Ekopress, 2011. 3. upr. a rozš. vyd. ISBN 978-80-86929-67-5
- MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce - duben 2018. [online]. 2018. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. [online]. 2011. [cit. 2018-03-20]. <https://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. [online]. 2012. [cit. 2018-03-20]. <https://www.mpo.cz/dokument105732.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. [online]. 2013. [cit. 2018-02-04]. <https://www.mpo.cz/dokument141226.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. [online]. 2014. [cit. 2018-01-30]. <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. [online]. 2015. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za 1.-4. čtvrtletí 2015. [online]. 2016. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analytickematerialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--\\_4--ctvrtleti-2015--221221/](https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analytickematerialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. [online]. 2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

STROUHAL, J. *Oceňování v účetnictví*. Praha :Wolters Kluwer Česká republika,2013. Vyd. 1. ISBN 978-80-7478-366-1

STROUHAL, J. *Účetní závěrka*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-692-9.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha:C.H. Beck, 2015. 6., přeprac. a dopl. vyd. ISBN 978-80-7400-274-8

## **Seznam použitých obrázků**

Obrázek 1: Schéma SLEPTE analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187).....	28
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187).....	29
Obrázek 3: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2015, s. 187) .....	30



## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza – aktiva (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	46
Tabulka 2: Horizontální analýza pasiva (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	48
Tabulka 3: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	50
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	52
Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	53
Tabulka 6: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	54
Tabulka 7: Ukazatele rentability analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) 55	
Tabulka 8: Ukazatele likvidity analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	58
Tabulka 9: Ukazatele aktivity analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) ....	60
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 11: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR) ...	71
Tabulka 12: Tržby odvětví dle jednotlivých trendů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 13: Predikční test (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 14: Predikce tržeb odvětví (Zdroj: vlastní zpracování dle MPO).....	73
Tabulka 15: Optimistická varianta vývoje tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR a účetních výkazů společnosti) .....	73
Tabulka 16: Pesimistická varianta vývoje tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování MFČR a účetních výkazu analyzované společnosti) .....	74
Tabulka 17: Plán tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	74

Tabulka 18: Podíl na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	75
Tabulka 19: Doby obratu rozvahových položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	75
Tabulka 20: Plán investic v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a informací od vedení společnosti) .....	76
Tabulka 21: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Tabulka 22: Plánovaná aktiva v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tabulka 23: Plánovaná pasiva v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 24: Plánovaný přehled peněžních toků v tis. Kč - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 26: Plánovaná aktiva v tis. Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka 27: Plánovaná pasiva v tis. Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	86
Tabulka 28: Plánovaný přehled peněžních toků - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tabulka 29: Plánované ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 30: Plánované ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 31: Plánované ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	89
Tabulka 32: Plánované ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	89
Tabulka 33: Srovnání tržeb optimistické a pesimistické varianty plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90

## Seznam použitých grafů

Graf 1: vývoj HDP pro ČR v běžných cenách (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR) .	42
Graf 2: Vývoj aktiv analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	47
Graf 3: Vývoj pasiv analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	49
Graf 4: Vývoj hodnot VZZ analyzované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	51
Graf 5: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	52
Graf 6: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	53
Graf 7: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....	55
Graf 8: Srovnání ukazatele ROA s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Graf 9: Srovnání ukazatele ROE s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	57
Graf 10: Srovnání ukazatele běžné likvidity s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	59
Graf 11: Srovnání ukazatele pohotové likvidity s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Graf 12: Srovnání obratu celkových aktiv s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Graf 13: Srovnání doby obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování).....	62
Graf 14: Srovnání doby obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf 15: Srovnání doby obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64

Graf 16: Srovnání celkové zadluženosti s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Graf 17: Srovnání zadluženosti VK s konkurencí a s odvětvím (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Graf 18: Lineární trend (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	72
Graf 19: Srovnání tržeb optimistické a pesimistické varianty plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90

## **Seznam příloh**

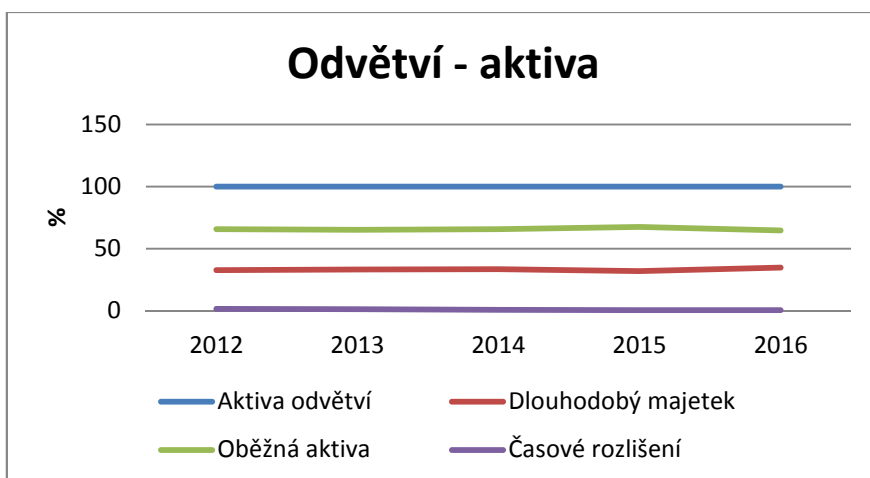
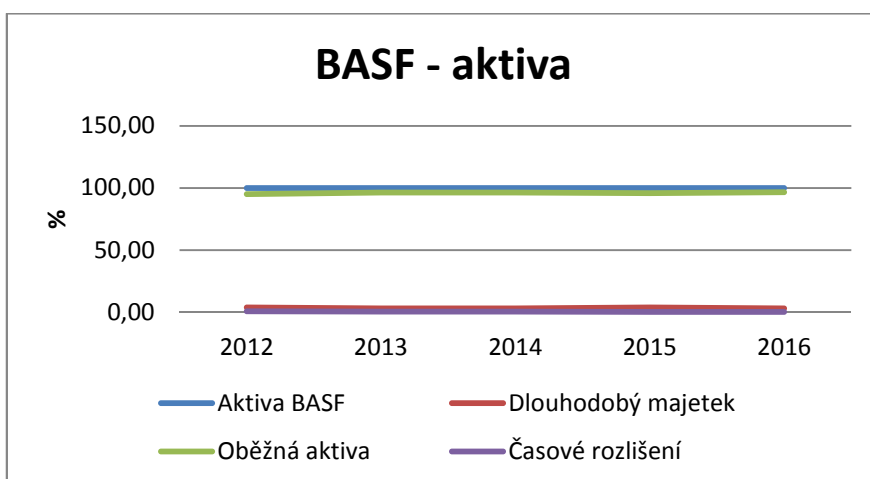
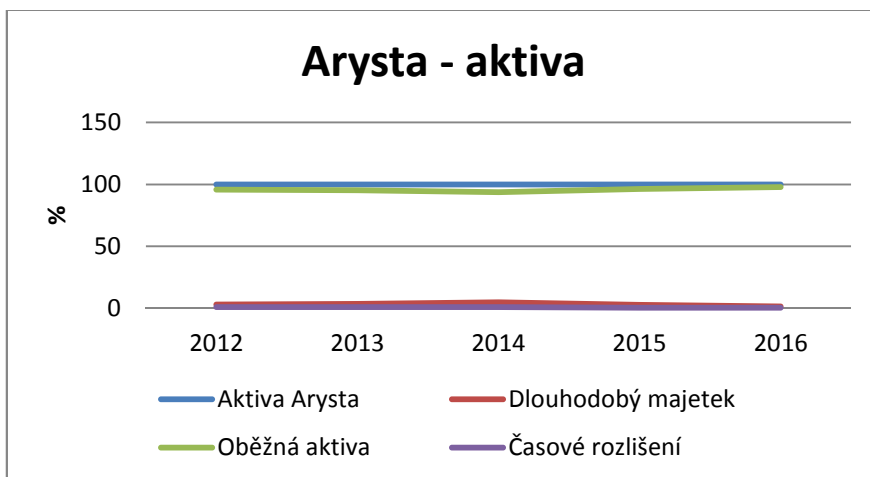
Příloha č. 1: Vertikální analýza konkurence a odvětví – AKTIVA

Příloha č. 2: Vertikální analýza konkurence a odvětví – PASIVA

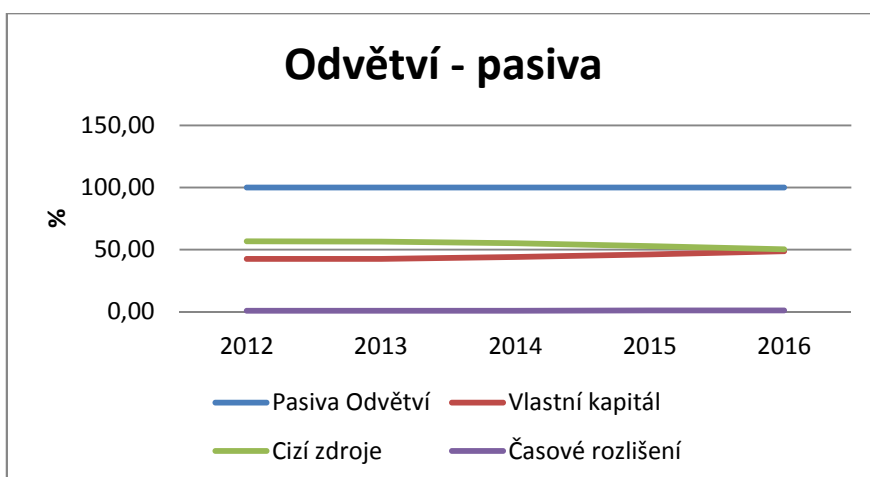
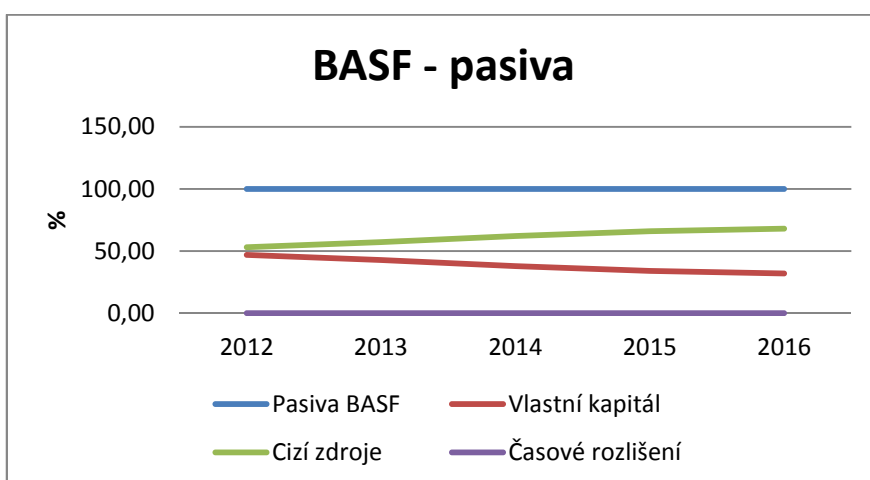
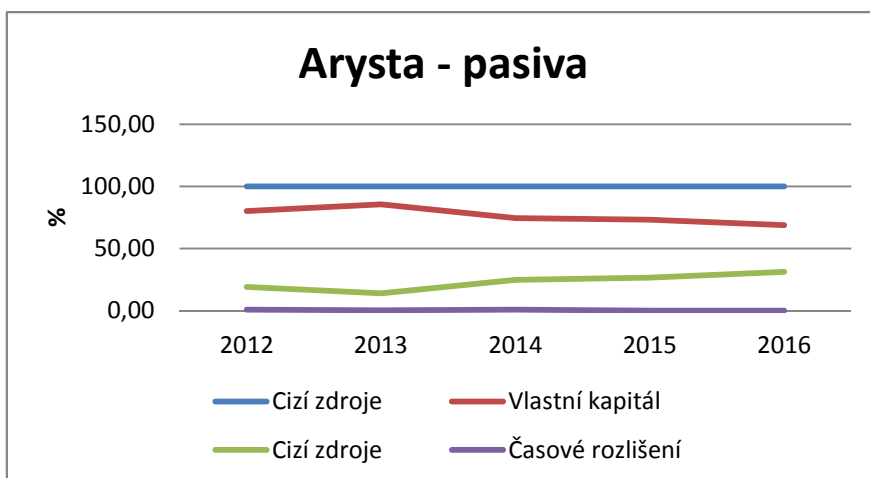
Příloha č. 3: Přehled peněžních toků společnosti za období 2012 – 2016

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Vertikální analýza konkurence a odvětví – AKTIVA



## Příloha č. 2: Vertikální analýza konkurence a odvětví – PASIVA



**Příloha č. 3: Přehled peněžních toků společnosti za období 2012 – 2016**

<b>CF</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Hotovost na počátku období	0	16869	18821	18150	4723
<b>CF 1 - z provozní činnosti</b>	<b>14797</b>	<b>10342</b>	<b>25261</b>	<b>11048</b>	<b>30680</b>
VH běžného období	12286	12271	21019	21116	24066
Odpisy	622	1135	1449	1924	2025
Zůstatková cena DM	0	1024	0	813	46
Změna ČR aktiv	-344	-114	139	-143	88
Změna ČR pasiv	0	0	45	279	370
Změna rezerv	0	0	0	0	0
Změna pohledávek	-1611	472	-1775	-1593	-733
Změna zásob	-870	-5545	4440	-14016	7027
Změna závazků	4714	1099	-56	2668	-2209
<b>CF 2 - z investiční činnosti</b>	<b>-3151</b>	<b>-2432</b>	<b>-1169</b>	<b>-4797</b>	<b>-448</b>
DM minulé období	0	2529	2802	2522	4582
Odpisy běžné období	622	1135	1449	1924	2025
Zůstatková cena DM	0	1024	0	813	46
DM běžné období	2529	2802	2522	4582	2959
<b>CF 3 - z finanční činnosti</b>	<b>5223</b>	<b>-5958</b>	<b>-24763</b>	<b>-19678</b>	<b>-22026</b>
Změna dl. Úvěry	0	2150	-105	1282	0
Změna dl. Závazky	5023	-5023	0	119	-921
Změna dl. Pohledávky	0	0	-121	-60	11
Změna VK	200	-3085	-24537	-21019	-21116
<b>Celkové CF</b>	<b>16869</b>	<b>1952</b>	<b>-671</b>	<b>-13427</b>	<b>8206</b>
<b>Hotovost na konci období</b>	<b>16869</b>	<b>18821</b>	<b>18150</b>	<b>4723</b>	<b>12929</b>