



# 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. Milan Norek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Milan Norek</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 analýza  
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.

### 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 HOLEČKOVÁ, J. 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 je zaměřena na návrh podnikového finančního plánu. První část práce se zaměřuje na teoretická východiska finančního plánování. Další část je věnována představení společnosti a analýze současného stavu. Následně je navržen finanční plán podniku pro období 2017 – 2019 ve dvou variantách. Poslední část práce tvoří zhodnocení finančního plánu podniku.

## **ABSTRACT**

This master's thesis is focused on the draft of corporate financial plan. First part of this thesis is focused on theoretical basis of financial planning. Next part of this thesis contains company introduction and its analysis of the current situation. Consequently, it is proposed financial plan for the years 2017 – 2019 in two variants. Last part of this thesis contains an evaluation of the corporate financial plan.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční plán, finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, plánované výkazy, zhodnocení plánu

## **KEYWORDS**

Financial plan, financial planning, strategic analysis, financial analysis, planned statement, plan evaluation

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

NOREK, M. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 106 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 15. května 2018

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho cenné rady a především za jeho čas, který mi věnoval v celém průběhu zpracování mé práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Zdeňce Strapinové za její ochotu, vstřícnost a poskytnutí všech informací, které byly nezbytné pro tuto diplomovou práci.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU .....	15
1.1 Finanční plánování .....	15
1.2 Zásady finančního plánování .....	16
Zásada systematičnosti .....	16
Zásada přehlednosti .....	16
Zásada periodičnosti .....	17
Zásada pružnosti a klouzavosti .....	17
1.3 Principy finančního řízení .....	17
1.3.1 Princip preference peněžních toků.....	17
1.3.2 Princip respektování faktoru času.....	17
1.3.3 Princip respektování a zohledňování rizika.....	17
1.3.4 Princip optimalizace kapitálové struktury .....	18
1.3.5 Princip zohledňování stupně kapitálových trhů.....	18
1.4 Finanční plán.....	18
1.5 Klasifikace finančního plánu podle času.....	19
1.5.1 Dlouhodobý finanční plán .....	19
1.6 Krátkodobý finanční plán.....	20
1.7 Metody finančního plánování .....	20
1.7.1 Kauzální metody .....	20
1.7.2 Statistické metody.....	21
1.7.3 Ekonometrické metody .....	21
1.7.4 Simulační metody .....	21



1.8	Generátory hodnoty.....	22
1.8.1	Tržby .....	22
1.8.2	Provozní zisková marže .....	23
1.8.3	Pracovní kapitál .....	24
1.8.4	Investice do dlouhodobého majetku .....	24
1.9	Strategická analýza.....	26
1.9.1	Analýza okolí .....	26
1.10	Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	29
1.10.1	Analýza SWOT .....	30
1.10.2	Sestavování strategické analýzy .....	30
1.11	Finanční analýza .....	31
1.11.1	Vstupy pro finanční analýzu .....	32
1.11.2	Rozvaha .....	32
1.11.3	Výkaz zisku a ztráty .....	33
1.11.4	Výkaz cash flow.....	36
1.12	Metody finanční analýzy .....	36
1.13	Analýza absolutních ukazatelů .....	37
1.13.1	Horizontální analýza .....	37
1.13.2	Vertikální analýza .....	37
1.14	Analýza rozdílových ukazatelů .....	38
1.14.1	Čistý pracovní kapitál .....	38
1.14.2	Čistý peněžní majetek.....	38
1.15	Analýza poměrových ukazatelů .....	39
1.15.1	Ukazatele rentability .....	39
1.15.2	Ukazatele likvidity .....	40
1.15.3	Ukazatele zadluženosti .....	41

1.15.4	Ukazatelé aktivity .....	41
1.16	Analýza soustav ukazatelů .....	42
1.16.1	Altmanův index finančního zdraví .....	43
1.16.2	Index IN05 .....	44
2	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA .....	45
2.1	Představení společnosti .....	45
2.2	Strategická analýza.....	47
2.3	SLEPT analýza.....	47
2.3.1	Sociální faktory.....	47
2.3.2	Legislativní faktory.....	48
2.3.3	Ekonomické faktory.....	48
2.3.4	Politické faktory.....	49
2.3.5	Technologické faktory .....	50
2.4	Porterův model .....	50
2.5	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	53
2.6	Finanční analýza.....	54
2.6.1	Absolutní ukazatele.....	54
2.6.2	Rozdílové ukazatele.....	62
2.6.3	Poměrové ukazatele .....	63
2.6.4	Soustavy ukazatelů .....	68
2.7	SWOT analýza .....	69
3	NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	71
3.1	Stanovení cílů pro finanční plán .....	71
3.2	Prognóza tržeb.....	71
3.2.1	Prognóza odvětví .....	74
3.3	Předpoklad finančního plánu.....	78

3.4	Optimistická varianta finančního plánu .....	80
3.4.1	Plánování výkazu zisku a ztráty.....	81
3.4.2	Plánovaná rozvaha .....	84
3.4.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	89
3.5	Pesimistická varianta finančního plánu.....	90
3.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	90
3.5.2	Plánovaná rozvaha .....	91
3.5.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	93
3.6	Zhodnocení finančního plánu.....	93
3.6.1	Finanční analýza .....	94
3.6.2	Porovnání obou variant plánu .....	97
	ZÁVĚR .....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	104
	SEZNAM TABULEK .....	105
	SEZNAM GRAFŮ .....	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109
	PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním období, kde se společnost CDC DATA, s.r.o. pohybuje, je velmi důležité si zajistit ziskovost a budoucí rozvoj společnosti. Nástrojem pro splnění tohoto úkolu může být finanční plánování, které nastiňuje predikci a vývoj situace v budoucnu. Samotný finanční plán umožní společnosti pružně reagovat a s časovým předstihem připravit protiopatření na predikované změny. Všechny situace, které nastanou nelze predikovat zcela přesně a proto se finanční plán vypracovává v několika variantách. Tyto varianty umožní získat náhled na budoucí situace z několika úhlů pohledu.

Východím bodem pro finanční plánování je znát současnou situaci společnosti a veškeré vlivy, které na společnost působí. Z tohoto důvodu je v této diplomové práci vypracována také finanční a strategická analýza.

V praktické části této diplomové práce je představen návrh finančního plánu pro společnost CDC DATA, s.r.o., ve dvou variantách, které dávají odlišný pohled na budoucí situaci.

Společnost CDC DATA, s.r.o. působí na tuzemském trhu od roku 1997 a je významnou společností v oblasti informačních technologií. Za dobu svého působení si tato společnost vybudovala silné postavení na trhu a získala silná partnerství s několika významnými dodavateli.

## **CÍLE PRÁCE A METODIKA**

Cílem této diplomové práce je navržení finančního plánu pro společnost CDC DATA, s.r.o. v letech 2017-2019. Tento finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě. Obě varianty budou následně porovnány a vyhodnoceny.

Mezi další cíle mé práce patří sestavení strategické a finanční analýzy. Tyto analýzy jsou důležitou součástí pro odhad budoucího trendu.

V první části mé práce jsou vysvětlena teoretická východiska finančního plánu, zásady finančního plánování a principy finančního řízení. Dále budou rozebrány druhy finančních plánů a metody finančního plánování. Po vymezení těchto pojmů bude rozebrána strategická a finanční analýza.

V další části této práce dojde k představení společnosti CDC DATA, s.r.o. a bude vypracována strategická a finanční analýza.

V kapitole, která se zabývá strategickou analýzou, budou vypracovány analýzy vnějšího a vnitřního okolí. V rámci finanční analýzy budou zpracovány poměrové, absolutní a soustavy ukazatelů. Závěr této kapitoly bude tvořit analýza SWOT, která vyhodnotí slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

V poslední části této práce bude sestaven finanční plán za období 2017-2019. Finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, které budou následně porovnány. Ve finančním plánu se projeví budoucí vývoj situace ve společnosti. Při sestavování finančního plánu budou využity metody procentního podílu na tržbách a ukazatele doby obratu.

Při zpracování této diplomové práce budou využity i vědecké metody.

1. Induktivní metoda: zkoumá a analyzuje jednotlivé jevy s cílem zobecnění poznatků.
2. Deduktivní metoda: z obecných výroků přecházíme k méně obecnému až konkrétnímu výroku.
3. Analyticko-syntetická metoda: rozklad určitého celku na jednotlivé části a zjišťování vzájemných vazeb.
4. Logicky- systematická: analyzuje počáteční situaci, objasňuje základní jevy a doplňuje nová fakta a souvislosti.

5. Historická metoda: porovnává vývoj předmětů a jevů a naznačuje další vývoj.
6. Analogická metoda: zobrazuje novou věc na základě toho, co známe, poukazuje na různé nerovnosti a odchylky (GERŠLOVÁ, 2009).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V této části diplomové práce nalezneme vymezení samotných teoretických východisek, která budou sloužit jako opora pro vypracování analytické části mé práce. Nejprve vymezím podstatu finančního plánování, následně definuji co je to finanční plán a rozeberu finanční analýzu.

## 1.1 Finanční plánování

Pod pojmem finanční plánování si každý z nás může představit různé způsoby a „cesty“ jak dosáhnout určitého finančního cíle. Finanční plánování, jako takové je nezbytnou součástí pro každou společnost, která chce dosáhnout svých cílů. Myslím si, že finanční plánování je nezbytnou součástí pro úspěch a finanční zdraví společnosti (KISLINGEROVÁ, 2010).

Finanční plánování je určitý proces rozhodování podniku o určitém riziku, které je pro podnik zajímavé a ve kterém spatřuje příležitost svého rozvoje (KISLINGEROVÁ, 2010).

Můžeme říci, že finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a určit prostředky jak těchto cílů dosáhnout. Předpokladem finančního plánování je, že by mělo zajistit určité předpoklady pro dlouhodobější finanční stabilitu. Zahrnuje také způsob rozhodování o financování a investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení (KISLINGEROVÁ, 2010).

Pokud tedy shrneme podstatu finančního plánování, zjistíme, že cílem je splnění finančního cíle tzn. **maximalizace tržní hodnoty podniku** (KISLINGEROVÁ, 2010).

Pokud se na finanční plánování podíváme, jako na podnikový plán zjišťujeme, že se jedná o nejdůležitější a nejnáročnější plánování z hlediska podnikových plánů společnosti. Tato skutečnost je způsobena hlavně tím, že finanční plán je kvantitativní

souhrn všech podnikových aktivit, které slouží k jeho růstu (REŽNÁKOVÁ, KORÁB A PETERKA, 2007).

Finanční plánování zahrnuje několik kroků, které je nutno dodržet:

1. analýza finančních a investičních možností,
2. promítnutí budoucích výsledků a současných rozhodnutí do plánu,
3. zvolení různých alternativ,
4. porovnání plánu s cíli (KISLINGEROVÁ, 2010).

Pro finanční plánování jsou velmi důležité informace, které daná společnost získává převážně z interních zdrojů. Do těchto interních zdrojů řadíme převážně účetní informace. Po analýze těchto informací je následně vypracován plán, ve kterém jsou definovány cíle a „cesty“ jak těchto cílů dosáhnout. V závěrečném kroku se zvolí nejlepší cíl a varianta k jeho dosažení (KISLINGEROVÁ, 2010).

## **1.2 Zásady finančního plánování**

Pokud chceme dosáhnout reálných hodnot v našem plánu, musíme dodržet několik zásad finančního plánování.

Mezi zásady finančního plánování patří: **zásada systematičnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti** (MAREK, 2010).

### **Zásada systematičnosti**

Při této zásadě systematicky sledujeme základní cíl. Tomuto základnímu cíli musí podléhat i další cíle. Pokud tedy budeme hovořit o maximalizaci tržní hodnoty podniku jako o hlavním cíli, tak tomuto cíli musíme podléhat i další cíle jakou jsou maximalizace zisku, udržování určité míry likvidity a další (MAREK, 2010).

### **Zásada přehlednosti**

Tato zásada umožňuje každému účastníkovi jednoduchou operativnost a snadnou kontrolu (MAREK, 2010).



### **Zásada periodičnosti**

Tato zásada směřuje k sestavování plánu v pravidelných po sobě jdoucích období (MAREK, 2010).

### **Zásada pružnosti a klouzavosti**

Touto zásadou rozumíme aktualizaci daného plánu v průběhu plánovaného období. Jako poslední zásadou je zásada klouzavosti. Tato zásada spočívá v tom, aby plánovací období nového finančního plánu překrýval alespoň část předchozího finančního plánu (MAREK., 2009).

## **1.3 Principy finančního řízení**

V odborné literatuře se můžeme setkat s dalšími zásadami a principy. Těchto principů je několik a tvoří nedílnou součást finančního plánování.

### **1.3.1 Princip preference peněžních toků**

Tento princip má velké zastoupení v praxi a to z hlediska řízení a sledování likvidity. Hlavní podstatou tohoto principu tedy je, že celkové peněžní příjmy by měli převažovat nad celkovými výdaji v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu.

Tento princip si tedy klade za úkol rozpoznat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. Na základě těchto informací se velmi často stává to, že je ziskový podnik považován za podnik finančně zdravý. Toto tvrzení ovšem není podle výše uvedených informací pravdivé (LANDA, 2007).

### **1.3.2 Princip respektování faktoru času**

Hlavní myšlenkou tohoto principu je, že upřednostňujeme dřívější finanční příjem od příjmu pozdějšího. Musí být splněna podmínka, že nominální hodnota posuzovaných příjmů je stejná. V praxi tyto informace můžeme využít zejména při hodnocení efektivnosti investice pomocí čisté současné hodnoty (LANDA, 2007).

### **1.3.3 Princip respektování a zohledňování rizika**

Podstatou tohoto principu je, že stejné množství peněz s menším rizikem by mělo mít přednost před totožným množstvím peněz s větším rizikem. Musíme ale zohledňovat to,

že nejméně riziková varianta je vždy ta nejlepší a nejvýnosnější. Riziko je velmi důležitým faktorem, který musíme zohlednit nejen ve finančním plánování (REŽŇÁKOVÁ, 2012; LANDA, 2007).

#### **1.3.4 Princip optimalizace kapitálové struktury**

Hlavní roli tohoto principu zde sehrává optimální složení podnikového kapitálu, které by mělo být promítnuto do všech cílů podniku. Pokud se společnost rozhodne optimalizovat svoji kapitálovou strukturu, musí klást důraz zejména na snížení nákladů na kapitál, bezpečnou finanční stabilitu a dosáhnout požadované hodnoty podniku (LANDA, 2007).

#### **1.3.5 Princip zohledňování stupně kapitálových trhů**

Pod tímto pojmem rozumíme informační efektivnost, alokační efektivnost a operační efektivnost. Informační efektivnost je považována za nejdůležitější (REŽŇÁKOVÁ, 2005).

Při samotné tvorbě finančního plánu většinou sestavujeme více variant a následně zvolíme takovou, které je pro danou společnost nejvýhodnější. Tyto varianty jsou nejprve posuzovány z hlediska potřeb finančních zdrojů. V případě že námi zvolené varianta není z hlediska finančních zdrojů reálná, je nutné sestavit další variantu plánu, která bude počítat s externím zdrojem financování. Každou verzi plánu je nutné podrobit finanční analýze a porovnat veškeré výsledky. Zjištěné výsledky z těchto analýz musíme porovnat s předem stanoveným cílem, pokud ovšem dojde k nesrovnalostem, je nezbytné zpracovat další variantu plánu (MAREK A KOL., 2009; LANDA, 2007).

### **1.4 Finanční plán**

Je určitou specifickou formou podnikatelského záměru, který formuluje na jeden obchodní rok s výhledem do budoucna z pravidla na další tři roky. Hlavním důvodem pro vytvoření finančního plánu je, že společnost může s dostatečným předstihem podniknout nejrůznější kroky k zajištění finančních prostředků, nebo k plánování rozvojových investic. Pro efektivní plánování a sestavení dobrého finančního plánu je

nutné dodržet tři požadavky: **prognózování, optimální finanční plán, aktualizace finančního plánu** (KISLINGEROVÁ, 2010).

## **1.5 Klasifikace finančního plánu podle času**

Z časového hlediska dělíme plány (KISLINGEROVÁ, 2010; LANDA, 2007).

- dlouhodobé,
- krátkodobé

### **1.5.1 Dlouhodobý finanční plán**

Sestavujeme z pravidla na delší časové období, většinou jde o období do pěti let. Některé společnosti ovšem sestavují dlouhodobé finanční plány i na 10 let dopředu. V tomto plánu nalezneme souhrnné ukazatele, kterým je nutné věnovat pozornost (KISLINGEROVÁ, 2010).

Dlouhodobý finanční plán nám slouží k realizaci podnikatelského záměru. Dalším významným úkolem je efektivní obstarání kapitálu. Do tohoto plánu musíme zahrnout také životní cyklus podniku, který značně ovlivní dlouhodobější plánování. Dlouhodobější cíle zajišťují zejména rozpočty. Dlouhodobější rozpočty jsou podporovány právě finančními plány (KISLINGEROVÁ, 2010).

Pro sestavovatele tohoto plánu je hlavním a důležitým úkolem rozklad dlouhodobého finančního plánu na kratší období a častá aktualizace podle veškerých změn, které ovlivňují činnost podniku (KORÁB, REŽŇÁKOVÁ, PETERKA, 2003).

#### **1.5.1.1 Specifika dlouhodobého finančního plánu**

Jak již bylo zmíněno bez dlouholetého finančního plánu, by krátkodobé plány a strategie byly téměř nepoužitelné. Mezi hlavní specifika dlouhodobého finančního plánu patří zejména tyto aspekty:

- dlouhodobý finanční plán je součástí podnikového plánu,
- pomocí podnikových financí se dlouhodobý plán snaží maximalizovat tržní hodnotu vlastního kapitálu,

- mezi hlavní prvky dlouhodobého plánování patří investiční rozhodování a dlouhodobé financování,
- dlouhodobé plánování používá co nejprůhlednější výpočty,
- dlouhodobý finanční plán je sestavován klouzavým způsobem (GRUNWALD, HOLEČKOVÁ, 2007).

## 1.6 Krátkodobý finanční plán

Zajišťuje plnění dlouhodobého plánu a zahrnuje následující informace:

- plánování výsledovky (plánování výnosů, nákladů a zisku),
- roční plán CF,
- plánování rozvahy,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (KISLINGEROVÁ, 2010).

Plánovací horizont u krátkodobého plánu je menší a činí zhruba 12 měsíců. Hlavním úkolem tohoto plánu je především zabezpečení vnějších finančních zdrojů. Krátkodobé plány jsou sestavovány s ohledem na stupeň využívání kapacit (KISLINGEROVÁ, 2010).

## 1.7 Metody finančního plánování

Jako každá činnost, tak i finanční plánování využívá metody, kterými jsou:

- kauzální metody,
- statistické metody (regresní),
- ekonometrické metody,
- simulační metody (MARINIČ, 2008).

### 1.7.1 Kauzální metody

Nejvýznamnějším zástupcem této metody je metoda **procentního podílu k tržbám**. „Tato metoda vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje firmy je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě podílu na tržbách.“ (MARINIČ, 2008, s. 174).

U této metody mohou být použité i jiné veličiny, které tvoří základ pro odvození a vývoje ostatních parametrů plánu podniku (MARINIČ, 2008).

### **1.7.2 Statistické metody**

Jsou někdy označovány také jako regresní metody. Principem této metody je, že vychází ze statistické závislosti. Pomocí regresních funkcí, které jsou zpracovány na základě minulého vývoje, se promítají do budoucích cílů a úkolů. V této metodě můžeme nalézt i další metody jako jsou např. metoda proporcionálního růstu majetku. Značná nevýhoda této metody je ukryta v nereálném předpokladu, který počítá s tím, že tak jak se ekonomické veličiny vyvíjely v minulosti, budou se i nadále vyvíjet v budoucnu (MAREK, 2009; MARINIČ, 2008).

### **1.7.3 Ekonometrické metody**

Princip je založen na vzájemné interakci mezi skutečně dosažených ekonomických parametrů (statistických proměnných) a cílových ukazatelů (MARINIČ, 2008).

### **1.7.4 Simulační metody**

Spočívá na modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického i mikroekonomického prostředí. Toto modelování se provádí v několika variantách. Nejlepší varianta je ta, která nejvíce konverguje (přibližuje se) ke skutečnému vývoji (MAREK, 2009; MARINIČ, 2008).

Neexistuje žádné univerzální pravidlo jakou metodu zvolit. Skutečnost je taková, že v praxi dochází k velmi častému prolínání metod. Z toho vyplývá, že volba metody je velmi individuální a závisí na typu podniku, charakteru výroby a používaných technologiích. Můžeme nalézt určité společné znaky při sestavování finančního plánu, kterými jsou tyto kroky:

- sestavení ekonomické analýzy,
- predikce vývoje tržeb,
- kapitálové plánování (zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy),
- promítnutí změn do rozvahy,

- promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření,
- sestavení CF,
- zhodnocení dopadu plánu pomocí hodnotového managementu (MARINIČ, 2008).

Základním znakem správně stanoveného plánu je stanovení parametrů, které předpokládají rozvoj společnosti a výrazně zlepši finanční výsledky (MAREK, 2009; MARINIČ, 2008).

## 1.8 Generátory hodnoty

Pod tímto pojmem se rozumí soubor několika základních veličin, které určují hodnotu dané společnosti. Tento pojem je spojen s konceptem tzv. shareholder value neboli akcionářské hodnoty. Mezi generátory hodnoty řadíme: **tržby, marže provozního zisku, investice do pracovního kapitálu, investice do dlouhodobého majetku, diskontní míra, způsoby financování a doba existence podniku.** (MAŘÍK, 2007).

Je nutné vysvětlit, proč tedy zavádíme pojmy generátorů hodnoty, když tyto položky lze nalézt ve finančních plánech.

1. Pomocí analýzy generátorů hodnoty získáme podrobnější pohled do historie společnosti. Z této analýzy vyplyne, zda podnik tvoří hodnotu či nikoli, a jaké faktory mají na tuto skutečnost vliv.
2. Prognóza generátorů hodnoty by měla tvořit základní strukturu finančního plánu. Lze tedy říct, že finanční plán by měl být pouze rozveden o projekci generátorů hodnoty (MAŘÍK, 2007).

V následujících kapitolách rozvedu první čtyři generátory hodnoty.

### 1.8.1 Tržby

Projekce tržeb by měla být výsledkem strategické analýzy společnosti, která je rozvedena v následující kapitole. Tyto výsledky ovšem nemusí být definitivní. Pokud provedeme projekci budoucích tržeb, dostaneme odpověď na otázku, kolik jsme schopni „prodat“ s pravděpodobným vývojem tržních podmínek. Tuto projekci můžeme korigovat kapacitními možnostmi podniku. Mařík (2007) ovšem samotnou kapacitu nepovažuje za rozhodující prvek prognóz, ale jen za možnou omezující podmínku. Tato

úvaha by měla být zohledněna ve finančním plánu, kde nalezneme odpověď na otázku, co je podnik schopen financovat a v analýze vnitřního prostředí společnosti.

### 1.8.2 Provozní zisková marže

Je významným generátorem hodnoty pro finanční plánování, ale i pro ocenění podniku. Tuto marži budeme definovat podle následujícího vzorce:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{Korigovaný výsledek hospodaření před daněmi}}{\text{Tržby}}$$

Korigovaný výsledek hospodaření před daněmi odpovídá čistému operačnímu zisku před daní (NOPBT).

Provozní zisková marže je druhým nejdůležitějším generátorem hodnoty a jejím výsledkům musíme věnovat dostatečnou pozornost (MAŘÍK, 2011).

Podle Maříka (2011) je nejvýhodnějším postupem zpracovat dvě prognózy ziskové marže, které nazýváme prognóza shora a zdola.

#### ➤ Prognóza ziskové marže shora

Tento přístup pokládáme za základní. Vyjdeme s vývoje ziskové marže za minulost a na tento vývoj navážeme budoucnost. Postup je tedy následující:

1. Za minulé roky vypočteme korigovaný výsledek z provozu (nejlépe před odečtením odpisů) a z výsledku vyjádříme ziskovou marži, kterou vyjádříme v procentech.
2. Minulou ziskovou marži a faktory na ni působící analyzujeme v souladu s konkurenční pozicí společnosti.
3. Na základě analýz určíme, jak budou faktory, které ovlivňují ziskovou marži působit v budoucnosti. V souladu s těmito odhady naplánujeme odhad budoucí hodnoty ziskové marže v procentech (MAŘÍK, 2011).

#### ➤ Prognóza ziskové marže zdola

Určíme následujícím postupem:

1. Určíme prognózu hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba a osobní náklady). Tyto položky můžeme analyzovat tzv. podílem z tržeb.
2. Prognózu rozšíříme o další méně významné nákladové položky.
3. Dopočítáme korigovaný provozní zisk (rozdíl výnosů a nákladů).
4. Z tohoto zisku následně vyjdeme při výpočtu ziskové marže (MAŘÍK, 2011).

V tomto bodu jsme získali dvě prognózy ziskové marže, při prvním výpočtu se výsledky těchto metod mohou lišit. V tomto případě je nutné obě položky porovnat a provádět korekce, tak dlouho dokud nebudou obě prognózy shodné.

Výsledkem tohoto postupu tedy bude reálně vyhlížející prognóza nákladových položek, která umožní sestavit kompletní plánovanou výsledovku (MAŘÍK, 2011).

### 1.8.3 Pracovní kapitál

S pracovním kapitálem pracujeme jako s generátorem hodnoty, a který použijeme i jako prostředek k vytvoření finančního plánu. Do pracovního kapitálu řadíme zásoby, pohledávky a závazky. Při plánování těchto položek využíváme tyto ukazatele (MAŘÍK, 2011).

1. Podíl složek pracovního kapitálu na výkonech:

$$\frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\text{Tržby}} * 100$$

2. Ukazatel počtu obrátů za rok

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Položka pracovního kapitálu}}$$

3. Ukazatel doby obrátu ve dnech

$$\frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

### 1.8.4 Investice do dlouhodobého majetku

Musíme zdůraznit, že se jedná o investice pouze do dlouhodobého majetku, který je nezbytný pro společnost. **Plánování investic do dlouhodobého majetku** je



nejobtížnější částí generátorů hodnoty. Náročnost způsobuje zejména to, že se investice nevyvíjejí plynulým způsobem. Dalším důvodem je fakt, že investice jsou nezbytnou podmínkou pro rozvoj v podniku v konkurenčním světě (MAŘÍK, 2011).

Plánování investic lze rozdělit do tří variant:

### 1. Globální přístup

Tento přístup využíváme v případech, kdy investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Tento postup vychází z analýzy provozně nutného dlouhodobého majetku k tržbám. Zkoumáme zde koeficient náročnosti růstu tržeb ( $k_{DMx}$ ) a růstu zisku ( $k_{DMz}$ ).

$$(k_{DMx}) = \frac{\Delta \text{provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\Delta \text{tržeb}}$$

$$(k_{DMz}) = \frac{\Delta \text{provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\Delta \text{korigovaného provozního zisku}}$$

Čitatel obsahuje prostou meziroční změnu majetku v zůstatkových hodnotách, můžeme tedy říct, že představuje“ čisté investice do dlouhodobého majetku. Při plánování investic lze ovšem využít i jednodušší výpočet za pomoci prostého podílu dlouhodobého majetku na tržbách:

$$(k_{DMx}) = \frac{\text{Provozně nutný dlouhodobý majetek}}{\text{Tržby}}$$

Tyto koeficienty budou v jednotlivých letech poměrně kolísat je vhodnější je vypočítat v období několika let (MAŘÍK, 2011).

### 2. Přístup podle hlavních položek

Využití tohoto přístupu spočívá v použitelnosti zejména pro budoucí roky. Vyházíme tedy z konkrétních investičních plánů, které zahrnují konkrétní akce (MAŘÍK, 2011).

### 3. Přístup založený na odpisech

Výchozím předpokladem tohoto přístupu je, že investice, které jsou pod „úrovní“ odpisů budou u většiny společností sotva stačit na dlouhodobější přežití, nebo rozvoj.

Plánování investic není vždy věnována dostatečná pozornost. Opak by měl být určitým pravidlem u všech společností, které chtějí růst. Velmi důležitým faktorem je, zda si konkrétní společnost dokáže na investice vydělat (MAŘÍK, 2011).

## **1.9 Strategická analýza**

Součástí finančního plánu je také strategická analýza, která analyzuje situace, které mohou v budoucnosti nastat. Tato analýza tvoří základ pro formulování budoucí strategie společnosti. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny faktory, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii společnosti. Základní fáze strategické analýzy jsou analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

### **1.9.1 Analýza okolí**

Někdy je tato analýza nazývána také jako externí analýza. Dělíme ji na dvě části a to na makrookolí a mikrookolí (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

#### **Makrookolí**

Složka faktorů, které působí na podnik. Tyto faktory nemůže nijak kontrolovat ani ovládat. Nejčastěji je využívána analýza SLEPT, která zkoumá obecné faktory prostředí, ve kterých se daná společnost nachází (BOUČKOVÁ, 2003; RAIS, DOSKOČIL, 2007).

Větší pozornost budeme věnovat analýze SLEPT, která bude zpracována v analytické části práce. Analýza SLEPT obsahuje tyto faktory: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické (RAIS, DOSKOČIL, 2007).

#### **Sociální faktory**

Do složky sociálních faktorů můžeme zařadit tzv. demografické faktory, do kterých spadají následující ukazatele: velikost populace, věk, preference a geografické

rozložení. Demografické faktory zkoumají obyvatelstvo jako jeden velký celek (BOUČKOVÁ, 2003).

### **Legislativní faktory**

Do této oblasti spadají faktory, které určitým způsobem korigují naši podnikatelskou činnost. Do legislativních faktorů řadíme: daňové zákony, regulační opatření, legislativní omezení (BOUČKOVÁ, 2003).

### **Ekonomické faktory**

Hodnotí makroekonomickou situaci. Do těchto faktorů řadíme: míru inflace, úrokovou míru, výše HDP, měnovou stabilitu a měnové kurzy (BOUČKOVÁ, 2003).

### **Politické faktory**

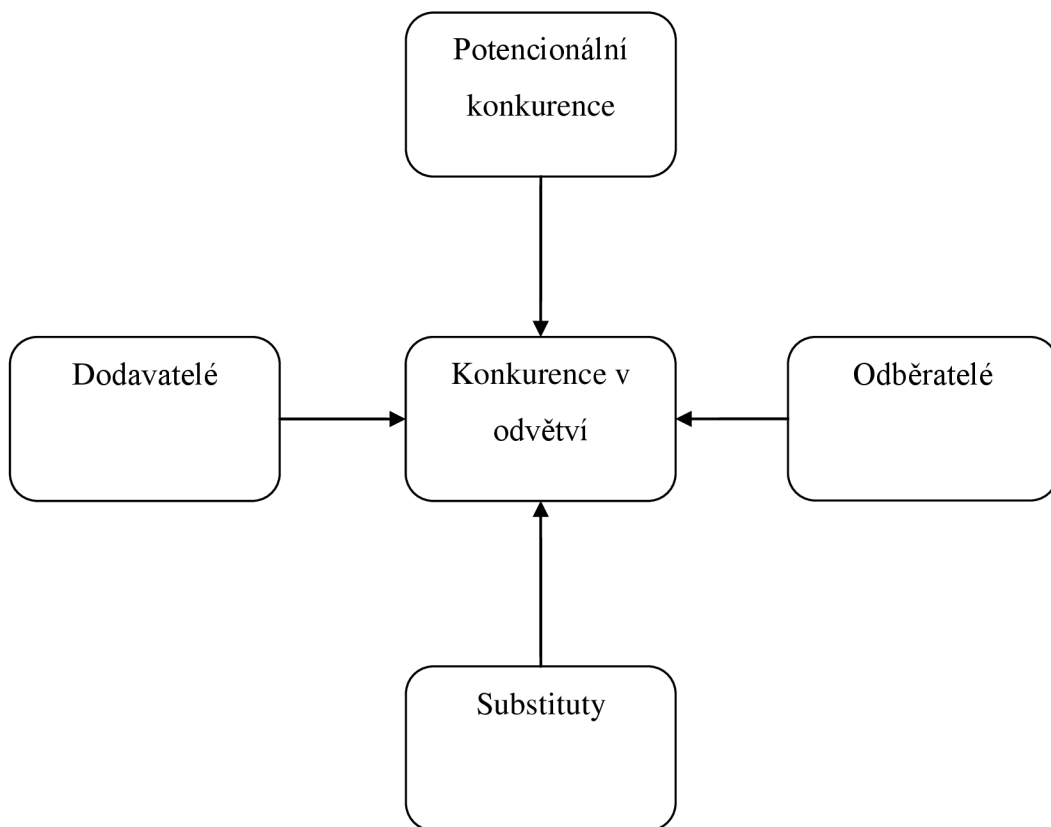
Tyto faktory sehrávají velmi důležitou úlohu ve fungování všech společností. Řadíme sem zejména: stabilitu vlády, vliv politických stran (BOUČKOVÁ, 2003).

### **Technologické faktory**

V současné době velmi důležitý faktor, který umožňuje společnostem růst a zvětšovat svoji působnost na základě investic do nových technologií. Do těchto faktorů můžeme zařadit nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, podpora vlády v oblasti výzkumu a obecnou technologickou úroveň (BOUČKOVÁ, 2003).

### **Oborové okolí**

Velmi významnou částí mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. Nejznámějším zástupcem je Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřený na identifikaci vlivů, které působí na výnosnost odvětví (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).



**Obrázek. 1: Porterův model pěti sil**

(Zdroj: KOTLER, KELLER, 2007, s. 380, vlastní zpracování)

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Na obrázku vidíme pět sil, které působí na společnost. V rámci tohoto modelu můžeme identifikovat svoji konkurenci. Silná konkurence představuje pro naši společnost hrozbu, které může negativně ovlivnit zisk. Naopak slabší konkurenci vnímáme jako příležitost (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

1. Konkurence v odvětví - rozhodujícím faktorem je počet konkurentů v daném odvětví a jejich záměry.
2. Nová konkurence - společnost by měla věnovat pozornost na potencionální konkurenci, která se chystá vstoupit do daného odvětví. Pozornost by měla být také směřována na bariéry vstupu.

3. Substituty - hrozba substitučních produktů
4. Dodavatelé a odběratelé - důležitým aspektem této hrozby je, jak společnost zajišťuje své dodavatelské a odběratelské vztahy (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

### **1.10 Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Cílí na identifikaci strategické způsobilosti, kterou společnost musí mít, aby byla schopna reagovat na hrozby, ale také příležitosti, které vznikají v jejím okolí. Tato analýza je orientována na analýzu zdrojů a schopností. Její komplexnost směřuje k identifikaci předností dané společnosti a slouží jako základ pro konkurenční výhody (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

V této analýze nalezneme „7S faktorů“, které definují hlavní faktory úspěchu (RAIS, DOSKOČIL, 2007).

1. Strategie - dlouhodobá orientace společnosti k jednomu cíli.
2. Struktura - rozdělení úkolů a kompetencí mezi pracovníky společnosti.
3. Systémy - informační systémy, které jsou využívány k činnosti společnosti.
4. Styl řízení - jak je jednáno s podřízenými (demokraticky, autoritativní a volný průběh).
5. Spolupracovníci - hlavní zdroj výkonnosti podniku.
6. Sdílené hodnoty - podniková kultura.
7. Schopnosti - schopnosti a znalosti dobrého manažera (RAIS, DOSKOČIL, 2007).

### 1.10.1 Analýza SWOT

Úkolem této analýzy je zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza vyhodnocuje a zkoumá jak vnější tak i vnitřní faktory. Můžeme o ní říci, že „vyhodnocuje“ výsledky předešlých analýz (KOTLER a kol., 2007).

- Silné a slabé stránky - tyto ukazatel jsou pouze relativními ukazateli. Mají největší vliv na úspěch společnosti. Silné stránky jsou hledány např. ve finanční stabilitě, nejmodernějších technologiích.
- Příležitosti - jsou chápány různými způsoby, jako příležitost, která pomůže se společnosti rozvinout, nebo neutralizovat hrozby.
- Hrozby - vycházíme z hrozeb makro i mikrookolí. Klasickým příkladem mohou být hrozby v Porterově modelu pěti sil (KOTLER a kol., 2007).

### 1.10.2 Sestavování strategické analýzy

Podle Maříka (2007) je hlavní funkcí strategické analýzy vymezit celkový výnosový potenciál. Výnosový potenciál společnosti je závislý na vnějším a vnitřním potencionálu, kterým daná společnost disponuje. **Vnější potenciál** můžeme vyjádřit riziky a šancemi, které nabízí podnikatelské prostředí, ve kterém daná společnost operuje. **Vnitřní potenciál** analyzuje do jaké míry je společnost schopna využít šance vnějšího prostředí a čelit rizikům. Vyjádření vnitřního potencionálu můžeme také za pomoci silných a slabých stránek s důrazem na to, jestli daná společnost disponuje konkurenční výhodou (MAŘÍK, 2007).

Trochu jiný pohled na sestavování strategické analýzy přináší pohled Mařík (2007), který říká, že lze postupovat tímto způsobem:

1. vyčíslení relativního trhu a jeho prognóza (a analýza vnějšího potenciálu),
2. vytvoření analýzy konkurence a vnitřního prostředí podniku,
3. prognóza tržeb oceňované společnosti (MAŘÍK, 2007).

#### Ad 1) Vyčíslení relativního trhu a jeho prognóza

Nejprve je vymezen trh, který přísluší oceňované společnosti z hlediska zákazníků, konkurentů, území a z hlediska věcného. Současné tempo rozvoje trhu, slouží jako základna pro odhad temp budoucích a zároveň i jako odhad pro prognózu tržeb

oceňované společnosti. Dalším krokem je analýza atraktivity trhu, zde je nutné stanovit kritéria hodnocení a stanovit šance a rizika spojená s daným trhem. Na tuto analýzu navazuje prognóza vývoje trhu (MAŘÍK, 2007).

### **AD 2) Vytvoření analýzy konkurence a vnitřního prostředí společnosti**

Cílem je odhadnout vývoj tržních podílů dané společnosti do budoucnosti, které určíme jako poměr tržeb a velikosti trhu. Dalším krokem je identifikace konkurentů na daném trhu, obvykle tří největších. Analýza vnitřního potenciálu společnosti je to, do jaké míry je společnost schopna využít své šance, které plynou z rozvoje trhu a okolí a do jaké míry je účinně schopna čelit svým konkurentům. Posledním krokem je vypracovat prognózu tržního podílu (MAŘÍK, 2007).

### **AD 3) Prognóza tržeb oceňované společnosti**

V našem případě danou společnost neoceňujeme, ale sestavujeme finanční plán. Posledním krokem je prognóza tržeb, která se provádí z výsledků předchozích analýz (MAŘÍK, 2007).

Pokud shrneme tvorbu strategické analýzy, můžeme říct, že cílem je vymezit výnosový potenciál oceňované společnosti. Již zmiňovaný výnosový potenciál je tedy velmi závislý na vnitřním a vnějším potenciálu dané společnosti. Výnosový potenciál můžeme kvalitativně vyjádřit např. určitou šancí nebo rizikem, které nabízí podnikatelské prostředí, ve kterém operuje daná společnost (MAŘÍK, 2007).

## **1.11 Finanční analýza**

Pod tímto pojmem můžeme nalézt v literatuře mnoho definic. Pomocí finanční analýzy dochází ke komplexnímu zhodnocení finanční situace v podniku. Finanční analýzou můžeme dále rozumět jako rozbor dat, která jsou obsažena v účetních výkazech (RŮČKOVÁ, 2015).

Mezi základní funkce finanční analýzy se řadí: **prověření finančního zdraví společnosti, vytvoření podkladu pro finanční plánování.** První zmíněná funkce říká, jaká je finanční situace k určitému datu a jaká jsou očekávání pro nejbližší budoucnost.

Další funkci lze chápat jako nástroj, pomocí kterého můžeme zjistit potřebné informace pro plánování finančních veličin (MAŘÍK, 2011).

Uživatele finanční analýzy dělíme na interní a externí. Do skupiny **interních uživatelů** řadíme především manažery a zaměstnance. Pro finančního manažera je role finanční analýzy velmi důležitá. Pomocí závěru finanční analýzy je manažer schopen vyhodnotit finanční situaci podniku a včas stanovit strategii na základě těchto výsledků (KISLINGEROVÁ, 2010).

Mezi další uživatele finanční analýzy řadíme tzv. **externí uživatele**, kterými jsou: investoři, banky, stát a jeho orgány a obchodní partneři (KISLINGEROVÁ, 2010).

**Investoři** sledují výsledky finančních analýz ze dvou důvodů. Prvním důvodem je získání dostatečného množství informací pro rozhodování o případném investování. Druhým důvodem je, jak daná společnost nakládá se zdroji, které byly poskytnuty ostatními investory. Zejména druhý aspekt je velmi důležitý v akciových společnostech (KISLINGEROVÁ, 2010).

**Stát a jeho orgány** se zaměřují na kontrolu vykázaných daní. Jako další využití je pro statistické účely (KISLINGEROVÁ, 2010).

**Obchodní partneři** zde se „zrak“ obchodních partnerů a dodavatelů ubírá k tomu, jak společnost platí své závazky (KISLINGEROVÁ, 2010).

### **1.11.1 Vstupy pro finanční analýzu**

Pro vypracování finanční analýzy potřebujeme reálné informace o společnosti. Hlavním zdrojem pro tvorbu finanční analýzy je účetní uzávěrka. V praxi se nejčastěji používá řádná účetní uzávěrka. V této uzávěrce můžeme nalézt standardní účetní výkazy, kterými jsou: **rozhaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow** (KISLINGEROVÁ, 2010).

### **1.11.2 Rozvaha**

Údaje zjištěné z rozvahy určují stav majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Na levé straně rozvahy nalezneme majetkovou strukturu podniku (aktiva) a na straně druhé



finanční strukturu podniku (pasiva). V tabulce můžeme vidět kompletní strukturu rozvahy.

**Tabulka 1: Struktura rozvahy** (Zdroj: Vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2010, s. 56)

AKTIVA		PASIVA	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.II	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A.V	VH za účetní období
C.I	Zásoby	<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.II	Dlouhodobé pohledávky	B.I	Rezervy
C.III	Krátkodobé pohledávky	B.II	Dlouhodobé závazky
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	B.III	Krátkodobé závazky
		B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>

(Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010, s. 56, vlastní zpracování)

V rozvaze musí být zachováno pravidlo tzv. bilančního principu rovnosti, které říká, že žádná společnost nemůže mít více majetku, než zdrojů. Pokud to tedy zjednodušíme, aktiva se vždy musí rovnat pasivům (KISLINGEROVÁ, 2010).

### 1.11.3 Výkaz zisku a ztráty

V literatuře se můžeme setkat s pojmem výsledovka. Ve výsledovce můžeme najít tzv. tokové veličiny, kterými jsou výnosy a náklady. Smyslem tohoto výkazu je informovat o úspěšnosti „práce“ společnosti a o výsledku, kterého dosáhl svojí podnikatelskou činností. **Výnosy** jsou peněžní částky, které společnost získala ze svých veškerých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. **Náklady** představují peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů. Z výše uvedených informací vyplývá jedna nejdůležitější a to taková, že nákladové a výnosové položky se neopírají o skutečné peněžní toky (SCHOLLEOVÁ, 2012; KISLINGEROVÁ, 2010).

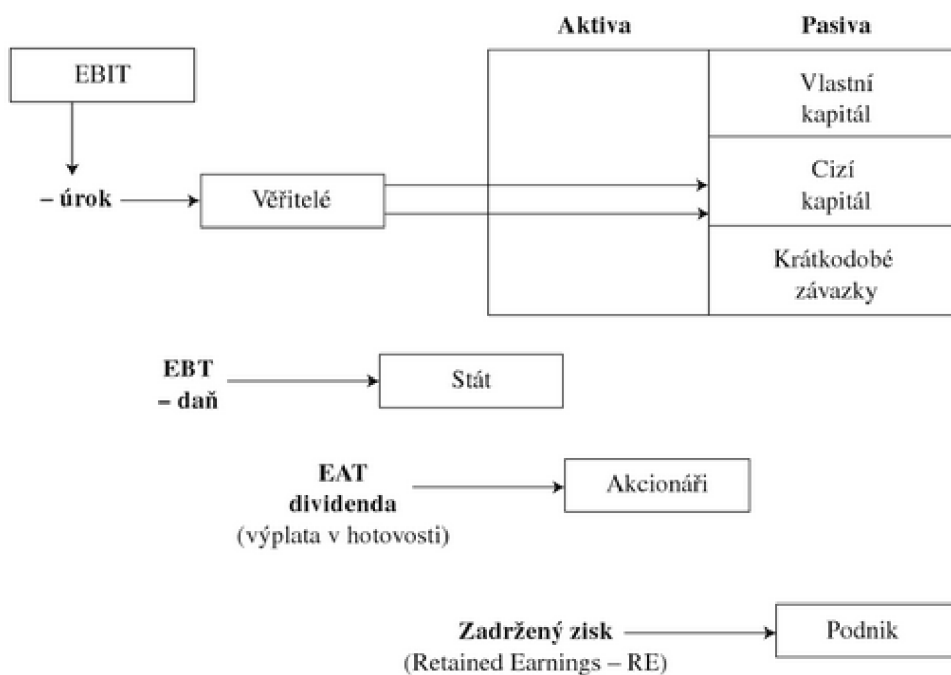
**Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 24)

I.	Tržby za prodej zboží
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží
	<b>Obchodní marže (I. - A.)</b>
II.	Výkony
B.	Výkonová spotřeba
	<b>Přidaná hodnota (obchodní marže + II. - B.)</b>
C.	Osobní náklady
D.	Daně a poplatky
E.	Odpisy
F. - I.	Další provozní náklady
III. - IV.	Další provozní výnosy
	<b>Provozní výsledek hospodaření (přidaná hodnota - C. - D. - E. - další provozní náklady + další provozní výnosy)</b>
VI. - XII.	Finanční výnosy
J. - O.	Finanční náklady
	<b>Finanční výsledek hospodaření (finanční výnosy - finanční náklady)</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek + finanční výsledek - daň z běžné činnosti)</b>
XIII.	Mimořádné výnosy
R.	Mimořádné náklady
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)</b>
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>

(Zdroj: SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 24, vlastní zpracování)

Na obrázku můžeme vidět rozdělení vazbu mezi rozvahou a výkazem zisku a ztráty. Pokud se na obrázek podíváme detailněji, uvidíme i rozdělení hospodářského výsledku.

V roce 2016 došlo k podstatným změnám ve struktuře těchto výkazů, kterých jsem si vědom, ale pro sestavení finanční analýzy a návrhu finančního plánu jsem záměrně volil tuto strukturu, protože většina opatřených dat stále využítá tuto strukturu.



**Obrázek 2: Vazba rozvahy na výkaz, rozdělení hospodářského výsledku**

(Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010, s. 66)

Ve finanční analýze se můžeme setkat s různými formami zisku. Některé z nich si přiblížíme.

1. Hospodářský výsledek za účetní období - **EAT** jedná se o zisk po zdanění. Někdy také nazýván pod pojmem „čistý zisk“.
2. Zisk před zdaněním - **EBT** (Earnings before taxes). Pokud k tzv. čistému zisku přičteme daň z příjmu za mimořádnou a běžnou činnost, dostaneme zisk před zdaněním.
3. Zisk před zdaněním a úroky - **EBIT** (Earnings before interest and taxes). Jedná se o EBT zvýšený o nákladové úroky (KISLINGEROVÁ, 2010).

<b>ZISK</b> <b>Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)</b> + daň z příjmů za mimořádnou činnost + daň z příjmů za běžnou činnost <hr/> = <b>Zisk před zdaněním (EBT)</b> + nákladové úroky <hr/> = <b>Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b> + odpisy <hr/> = <b>Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)</b>
---

**Obrázek 3: Nejpoužívanější kategorie zisku**

(Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010, s. 69)

#### 1.11.4 Výkaz cash flow

Přehled o finančních tocích zachycuje skutečný stav peněz, které má společnost k dispozici. Srovnává příjmy a výdaje za určité sledované období. Pro sestavení peněžních toků užíváme dvě metody: **přímou a nepřímou** (RŮČKOVÁ, 2015; SCHOLLEOVÁ, 2010).

Jako měřítko výkonnosti podniku je uváděn provozní cash - flow (BARTOŠ, 2014).

#### 1.12 Metody finanční analýzy

Metody lze rozdělit na dvě skupiny. První z nich jsou metody, které využívají elementární matematiku a metody, které spočívají ve složitějších matematických postupech (SEDLÁČEK, 2011).

Do první skupiny metod zařazujeme zejména:

1. analýzu absolutních ukazatelů,
2. analýzu rozdílových ukazatelů,
3. analýzu tokových ukazatelů (CF),
4. analýzu poměrových ukazatelů,
5. analýzu soustav ukazatelů (SEDLÁČEK, 2011).

Druhá metoda využívá zejména **matematicko-statistické a nestatistické metody**. Příklad matematicko-statistické metody je regresní modelování, bodové odhady,

empirická distribuční funkce a další komplikovanější metody (SEDLÁČEK, 2011; KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010).

### **1.13 Analýza absolutních ukazatelů**

Tato analýza bývá prvním krokem finanční analýzy. Ukazatele, které jsou obsaženy v této analýze, se využívají k tzv. vertikální a horizontální analýze (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010).

#### **1.13.1 Horizontální analýza**

V odborné literatuře se můžeme setkat s pojmem analýza trendů. Tato analýza sleduje vývoj zkoumaných veličin v časovém období. Tato analýza využívá data obsažená přímo ve výkazech, nejčastěji z rozvahy. Po provedení této analýzy dostaneme odpovědi na tyto otázky:

*„O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?“* (KISLINGEROVÁ, 2010 s. 79).

*„O kolik procent se změnila příslušná jednotka v čase?“* (KISLINGEROVÁ, 2010 s. 79).

Cílem horizontální analýzy je změřit absolutně i relativně změnu jednotlivých veličin (KISLINGEROVÁ, 2010).

#### **1.13.2 Vertikální analýza**

Neboli procentní rozbor si klade za úkol posoudit jednotlivé položky z účetních výkazů jako procentní podíl k námi zvolené základně. Základnu může tvořit např. suma aktiv nebo pasiv, pokud provádíme vertikální analýzu rozvahy. V případě výsledovky volíme sumu celkových nákladů, nebo výnosů (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010).

Výhodou této analýzy je, že její výsledky, které jsou vyjádřeny v procentech, můžeme srovnávat s ostatními společnostmi, které působí v daném oboru (RŮČKOVÁ, 2015).

## 1.14 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k řízení finanční situace společnosti s velkým důrazem na likviditu (SEDLÁČEK, 2011).

### 1.14.1 Čistý pracovní kapitál

Patří mezi nejvýznamnější ukazatele, který má velký vliv na platební schopnost podniku. Definiuje se jako rozdíl oběžného majetku společnosti a krátkodobých závazků, které souvisejí z provozní činností společnosti. Pro výpočet tohoto ukazatele existují dva způsoby (REŽŇÁKOVÁ AKOL., 2010).

#### Způsob I:

ČPK = (vlastní kapitál+dlouhodobé závazky) – stálá aktiva (REŽŇÁKOVÁ AKOL., 2010).

#### Způsob II:

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje (REŽŇÁKOVÁ AKOL., 2010).

Při tomto výpočtu může být dosaženo odlišných výsledků. Tento rozdíl spočívá v existenci ostatních aktiv a pasiv. Pokud čistý pracovní kapitál nabývá záporných hodnot, vzniká nekrytý dluh. Pokud se společnost dostane do takové situace, znamená to, že není schopna splácet své závazky. Čistý pracovní kapitál by měl vždy být větší nebo roven nule, aby nenastala situace s nekrytým dluhem (REŽŇÁKOVÁ AKOL., 2010).

### 1.14.2 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel je kompromisem mezi ČPK a ČPP. Při jeho výpočtu vyloučíme položku zásob a další položky s malou likviditou (nelikvidní pohledávky). ČPM vypočítáme jako:

ČPM= ( OA- Zásoby) – KZ (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010).

Kde: OA= Oběžná aktiva

KZ= krátkodobé závazky (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010).

## 1.15 Analýza poměrových ukazatelů

Tyto ukazatele pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku. Tato analýza je jedna z nejrozšířenějších, která umožní získat představu o finanční situaci podniku. Obvykle se lze setkat s těmito ukazateli:

- rentability,
- likvidity,
- zadluženosti,
- aktivity (KISLINGEROVÁ, 2010).

### 1.15.1 Ukazatelé rentability

Zobrazují negativní i pozitivní vliv řízení aktiv, financování společnosti, likvidity na rentabilitu. Interpretace těchto ukazatelů je velmi podobná, protože každý z nich udává, kolik Kč zisku připadne na jednotku ve jmenovateli. Nejdůležitější ukazatele rozebereme podrobněji (KISLINGEROVÁ, 2010).

**Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA= return on assets)** - tento ukazatel měří výkonnost podniku. A poměřuje zisk s celkovými investovanými aktivy, bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu, nebo kapitálu věřitelů (KISLINGEROVÁ, 2010).

Obvykle se setkáváme s tímto vztahem:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

Kde: EBIT = hospodářský výsledek před zdaněním

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE (return on common equity)** měří, kolik zisku připadá na jednu jednotku investovaného kapitálu. Na tento ukazatel soustřeďují pozornost zejména akcionáři (KISLINGEROVÁ, 2010).

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

**Ukazatel rentability tržeb – ROS (return on sales)** určuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Měří tzv. ziskovou marži (KISLINGEROVÁ, 2010).

$$ROS = \frac{ZISK}{Tržby}$$

### 1.15.2 Ukazatele likvidity

Tento pojem definujeme jako schopnost podniku hradit své závazky. Vyjadřuje to, co máme zaplatit, tím čím můžeme zaplatit. Tyto ukazatele vyjadřují krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, nebo jejich částmi (SEDLÁČEK, 2011).

**Okamžitá likvidita**- schopnost společnosti hradit své vztahy. Doporučené hodnoty, které uvádí literatura, se pohybují v rozmezí 0,9 – 0,11 (RŮČKOVÁ, 2015).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

**Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** principem je vyloučení zásob jako nejméně likvidní části. Tento ukazatel by měl nabývat hodnot 1- 1,5 (BARTOŠ, 2014, RŮČKOVÁ, 2015).

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

**Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** vyjadřuje kolikrát, oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Hodnota by měla, přesáhnou hranici 1,5 (RŮČKOVÁ, 2015).

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



### 1.15.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají kolik majetku je financováno cizím kapitálem. Tento ukazatel je důležitým faktorem pro investory. V případě financování cizími zdroji může nastat problém s jejich obstaráváním. Proto společnost musí zvolit správnou kapitálovou strukturu (RŮČKOVÁ, 2015).

**Celková zadluženost** neboli ukazatel věřitelského rizika, udává, jaký podíl na majetku mají věřitelé (SEDLÁČEK, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Ukazatel úrokového krytí** říká, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Optimální hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 3 – 6. Vyjadřuje také velikost tzv. „bezpečnostního polštáře“ pro věřitele (SEDLÁČEK, 2011; RŮČKOVÁ, 2015).

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

### 1.15.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou využívány především pro řízení aktiv. Informují o tom, jak společnost využívá své jednotlivé majetkové části. Tyto ukazatele patří do tzv. tří základních činitelů efektivnosti a mají zásadní vliv na ukazatele ROA a ROE. Pracujeme se dvěma typy ukazatelů vyjádřeny buďto počtem obrátů nebo dobou obrátu (KISLINGEROVÁ, 2010).

**Obrat celkových aktiv** je komplexní ukazatel, který má za úkol měřit efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (KISLINGEROVÁ, 2010).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doporučená hodnota je v rozmezí 1,6 – 3. Pokud bude hodnota větší, než tři uvažuje o zvýšení aktiv (BARTOŠ, 2014).

**Doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby uskladněny v podniku do doby jejich spotřeby. U zásob hotových výrobků a zboží je indikátorem likvidity (KISLINGEROVÁ, 2010).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

**Doba obratu pohledávek** měří, kolik uplyne dní, než odběratelé uhradí své závazky. Následně tuto dobu srovnáme se splatností faktur (RŮČKOVÁ, 2015).

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

**Doba obratu závazků** udává, jak rychle jsou splaceny závazky společnosti a měří dobu od vzniku závazku po dobu jeho uhrazení. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků (KISLINGEROVÁ, 2010; RŮČKOVÁ, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

## 1.16 Analýza soustav ukazatelů

Cílem tzv. souhrnných indexů je posouzení celkové finanční a ekonomické situace a výkonnosti společnosti prostřednictvím jednoho ukazatele. Rozlišujeme tzv.

hierarchické uspořádané soustavy ukazatelů a účelové skupiny ukazatelů, do kterých spadají bonitní a bankrotní modely. Nejznámějším bonitním ukazatelem je Altmanův index finančního zdraví (RŮČKOVÁ, 2010).

### 1.16.1 Altmanův index finančního zdraví

Je jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších ukazatelů. V odborné literatuře jej můžeme nalézt také pod názvem Z - skóre. Skládá se z pěti ukazatelů, kterým je vždy přiřazena jiná váha (RŮČKOVÁ, 2010).

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Pokud společnost dosáhne hodnoty větší, než 2,6 je v bezpečí, firmy s hodnotou pod 1,1 do dvou let pravděpodobně zkrachují (SCHOLLEOVÁ, 2012).

### 1.16.2 Index IN05

Tento index podobně jako Altmanův index hodnotí „zdraví“ společnosti pomocí jednoho čísla. Výpočet se skládá z několika koeficientů, které se zabývají různými dílčími oblastmi. Výpočet tohoto indexu je následující (SEDLÁČEK, 2011):

$$IN05 = 0,13 * \frac{Aktiva}{Cizý\ zdroj} + 0,04 * \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky} + 3,97 * \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,21 * \frac{Výnosy}{Aktiva} + 0,09 * \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky +\ krátkodobé\ bankovní\ úvěry}$$

Pokud je vypočtená hodnota menší než 0,9, společnost pravděpodobně spěje k bankrotu. V intervalu 0,9 – 1,6, se společnost nachází v šedé zóně. Společnost s indexem větším než 1,6 není ohrožen bankrotem (SCHOLLEOVÁ, 2010).

## 2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Před provedením strategické a finanční analýzy bude nejprve představena společnost CDC DATA, s.r.o. Po provedení finanční a strategické analýzy bude ve třetí části této práce sestaven finanční plán pro tuto společnost.

### 2.1 Představení společnosti

Společnost CDC DATA poskytuje zákazníkům servis a prodej IT zařízení a služby spojené s projekcí, provozem a realizací IT infrastruktury. Portfolio nabízených služeb je velmi široké od doporučení vhodného informačního systému, přes outsourcing ICT, až po doporučení a nastavení hardwaru podle přání zákazníka.

Název společnosti: CDC DATA s.r.o.

Sídlo společnosti: Kaštanová 618/141c, Horní Heršpice, 617 00 Brno

Právní forma: společnost s ručeným omezeným

IČ: 24344609

DIČ: CZ24344609

Počet zaměstnanců: 60

Základní kapitál společnosti: 1 600 000 Kč

Obrat: 138 625 000 Kč

Zápis do obchodního rejstříku: 10. července 1997

Webové stránky společnosti: [www.cdc.cz](http://www.cdc.cz)



Obrázek 4: Logo společnosti

(Zdroj: CDC DATA, 2017)

Společnost byla založena 10. Července 1997. Sídlo této společnosti můžeme nalézt v Brně. K dnešnímu datu zaměstnává 60 zaměstnanců, kteří působí na šesti dalších pobočkách této společnosti. Tyto pobočky můžeme nalézt na celém území České republiky. Tyto pracoviště umožňují být se zákazníky v bezprostředním kontaktu. Úzké vazby těchto poboček zajišťují velmi dobré podmínky pro uspokojování potřeb zákazníků.

Společnost CDC DATA, s.r.o. má velmi dobře fungující příjem oprav, který funguje 24 hodin denně a 7 dní v týdnu, což umožňuje rychlé řešení problémů.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001: 2000.

V současné době je společnost ve velmi stabilní pozici a je schopna uspokojit veškeré požadavky zákazníků, kteří se nacházejí v soukromém i státním sektoru.

V roce 2015/2016 společnost dosáhla výnosů z provozní oblasti ve výši 138 625 000 Kč. Provozní hospodářský výsledek společnosti činil 2 094 000 Kč. Pokud zohledníme silný konkurenční boj v tomto odvětví, můžeme říci, že se společnosti daří velmi dobře.

### **Poskytované služby**

- Outsourcingové a servisní služby
- Implementaci informačních systémů
- Vizualizace serverů a desktopů
- Síťová a serverová infrastruktura
- Tisková řešení

## 2.2 Strategická analýza

V této kapitole bude zpracována strategická analýza okolí společnosti. K této analýze využijí SLEPT analýzu, 7S analýzu a Porterův model pěti sil. Na konci kapitoly zpracuju analýzu SWOT, která vyhodnotí výsledky předešlých analýz.

## 2.3 SLEPT analýza

Tato analýza vyhodnocuje faktory, které společnost nemůže určitým způsobem ovlivnit.

### 2.3.1 Sociální faktory

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Brně, které spadá do Jihomoravského kraje. Počet obyvatel k 31.12 2016 činil 1 178 812 obyvatel (Český statistický úřad, 2018).

Pobočky společnosti CDC DATA můžeme nalézt v různých městech po celé České republice a to konkrétně v Brně, Praze, Mikulově, Příbrami, Děčíně a Šumperku. V následující tabulce je znázorněn počet obyvatel, hrubá mzda a podíl nezaměstnaných v krajích, kde můžeme nalézt pobočky společnosti.

**Tabulka 3: Sociální charakteristiky podle kraje působení společnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2018)

Kraj (město s pobočkou)	Počet obyvatel	Průměrná hrubá mzda	Podíl nezaměstnaných
Jihomoravský (Brno, Mikulov)	1 183 207	28 549 Kč	4,31%
Praha	1 294 513	37 288 Kč	2,15%
Středočeský (Příbram)	1 352 795	29 917 Kč	2,94%
Ústecký (Děčín)	821 80	27 085 Kč	5,22%
Olomoucký (Šumperk)	633 178	26 372 Kč	4,00%

Pokud se podíváme na charakteristiku podílu nezaměstnaných, zjistíme, že největší podíl je v Ústeckém kraji. Naopak kraj s nejmenším podílem nezaměstnaných je Praha. Největší hrubé mzdy dosahují zaměstnaní v Praze, na druhém místě je Středočeský kraj. Jihomoravský kraj, kde je hlavní sídlo společnosti, se nachází na třetím místě.

Počet kvalitních a zkušených IT specialistů je ovšem méně, proto společnost CDC DATA, s.r.o. hledá nové zaměstnance i na vysokých školách. Těmto potencionálním

zaměstnanců dává možnost získání praxe v průběhu studia a snaží se z nich „vychovat“ odborníky v dané oblasti.

### 2.3.2 Legislativní faktory

Společnost je ovlivněna platnou legislativou České republiky. Veškerá činnost společnosti musí být v souladu se zákoníkem práce, občanským zákoníkem, zákonem o DPH a zákonem o účetnictví.

Další důležitý faktor, který ovlivňuje fungování společnosti je předpis o BOZP.

Od 1. 1. 2015 platí v České republice tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba činí 21%, snížená sazba 15% a další snížená sazba 10% na léky knihy a od roku 2017 spadají do této sazby i noviny a časopisy.

Jeden z největších vlivů přinesl zákon o DPH, který vyžaduje podávání kontrolního hlášení. Zákon o DPH nabyl účinnosti k 1. 1. 2016. V rámci tohoto zákona je společnost CDC DATA, s.r.o. povinná každý měsíc posílat elektronicky přehled všech nákupů a prodejů, které za dané období uskutečnila.

### 2.3.3 Ekonomické faktory

Za hlavní ekonomické faktory považujeme HDP, inflaci, měnovou stabilitu a stav měnového kurzu.

Velmi důležitým faktorem je HDP. V následující tabulce vidíme vývoj HDP a jeho růst, který je vyjádřen v procentech.

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2017	2018
		Aktuální predikce						Minulá predikce		
Hrubý domácí produkt	<i>mln. Kč, b.c.</i>	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530	5 024	5 299
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6	4,1	3,3

**Obrázek 5: Vývoj HDP**

(Zdroj: MFCR.CZ, 2018)



V tomto sledovaném období si můžeme všimnout rostoucího trendu ve vývoji HDP. Od roku 2012 HDP roste, v roce 2015 dokonce o 4,5%. Příčinou tohoto nárůstu byla zejména investiční poptávka a konečná spotřeba domácností i vládních institucí.

Predikce na další rok opět počítá s nárůstem HDP a to až o 1,7%.

Dalším velmi důležitým ukazatelem je inflace. Inflace ovlivňuje sílu kupních peněz. Tato skutečnost může zapříčinit to, že zákazníci nebudou schopni nakoupit větší množství produktů a služeb, jako při stabilnější inflaci. Inflace také působí na daňové zatížení podniků.

**Tabulka 4: Vývoj inflace v letech 2010- 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování podle CZSO, 2018)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Inflace</b>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Nejnižší hodnota inflace byla zaznamenána v roce 2015, kdy její průměrná hodnota činila 0,3 %. V roce 2016 se inflace mírně zvýšila z důvodu zvýšení spotřební daně na tabákové výrobky a snížení DPH v oblasti stravování a služeb. Nepatrný vliv na inflaci má i zavedení EET.

Společnost CDC DATA, s.r.o. obchoduje i se zahraničními partnery a to například společností FUJITSU SIEMENS COMPUTERS, která má hlavní sídlo v Německu, proto je velmi podstatné sledovat vývoj měnového kurzu. CDC DATA, s.r.o. využívá k obchodování převážně eura. V následující tabulce je znázorněn jejich vývoj.

**Tabulka 5: Vývoj měnového kurzu** (Zdroj: Vlastní zpracování podle, MFCR.CZ, 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CZK/ EUR</b>	<b>25,1</b>	<b>26</b>	<b>27,5</b>	<b>27,3</b>	<b>27</b>	<b>26,9</b>

Od roku 2012 se měnový kurz pohybuje nad hranici 25 CZK/EUR tato skutečnost zvýhodňuje vývozce.

#### **2.3.4 Politické faktory**

Hlavním faktorem, který může značně ovlivnit podnikatelské prostředí, jsou legislativní změny. Členství naší země v Evropské unii značně ovlivňuje fungování

některých společností na trhu. Vystoupení Velké Británie z Evropské unie značně oslabilo její stabilitu, ovšem jaký konkrétní dopad tato skutečnost bude mít, je zatím pouze spekulativní.

Společnosti mohou využít různých dotací na svůj rozvoj a růst. Společnosti CDC DATA, s.r.o. se povedlo získat dotace na školení a vzdělávání zaměstnanců.

### **2.3.5 Technologické faktory**

Působení společnosti v oblasti IT služeb je velmi rychle se vyvíjející technicky technologický obor, ve kterém je potřeba neustále sledovat trendy a držet krok s dobou. V této oblasti se společnost snaží zákazníkům vždy poskytnout ty nejlepší a nejmodernější technologie. Společnost v minulém roce realizovala výzkum a vývoj helpdeskového systému a důvěryhodného úložiště. Společnost CDC DATA, s.r.o. investuje jak do nových technologií, tak do svého růstu a rozvoje. Důkazem je výzkum a vývoj již zmíněných projektů a výstavba nového sídla společnosti.

## **2.4 Porterův model**

### **Konkurence v odvětví**

V oblasti IT, kde společnost CDC DATA, s.r.o. působí, se nachází několik silných konkurentů, kteří nabízejí obdobné nebo dokonce stejné služby. Největším konkurentem je společnost Autocon, a.s. Tato společnost nabízí obdobné služby a dokonce prodává stejné produkty od výrobců jako společnost CDC DATA, s.r.o. Dalším konkurentem je společnost C SYSTEM, a.s., která nabízí velmi podobné služby. Obě zmíněné společnosti jsou ve srovnání se společností CDC DATA, s.r.o. větší a silně konkurující. Posledním menším konkurentem je společnost K – NET, s.r.o. tato společnost také nabízí obdobné služby v oblasti IT. Jedinou odlišností je, že v nabídce služeb této společnosti můžeme vidět různé vzdělávací programy v oblasti IT.

Zmíněné společnosti patří k zástupcům největší konkurence na trhu. V následující tabulce můžeme vidět jejich srovnání z hlediska celkové hodnoty aktiv a tržeb.

**Tabulka 6: Hodnota aktiv a tržeb konkurentů** (Zdroj: Vlastní zpracování podle JUSTICE. CZ, 2017)

Společnost	Hodnota aktiv (v tis. Kč)	Tržby (v tis. Kč)
<b>AUTOCONT CZ a.s.</b>	734 417	299 8545
<b>C SYSTEM A.S.</b>	326 072	123 3549
<b>K- NET</b>	41 944	47 012

Všechny uvedené hodnoty jsou za rok 2016 kromě hodnot společnosti C SYSTEM, a.s., která ještě neuveřejnila sledované položky. Z uvedené tabulky je patrné, že největší hodnoty aktiv dosahuje společnost AUTOCONT CT, a.s. Pokud se podíváme na velikost tržeb, tak zjistíme, že největší hodnoty dosáhla společnost AUTOCONT, a.s.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Potencionálním konkurentem pro tuto společnost může být takřka kdokoli, kdo se pohybuje v oblasti IT. V poslední době se rozmáhá trend zakládání tzv. „start up“. Potencionálními konkurenty tedy můžou být např. čerství absolventi vysokých škol, kteří si založí zmiňovaný start up a přijdou na trh s něčím novým a inovačním. Tuto skutečnost společnost CDC DATA, s.r.o. dobře uvědomuje a analyzuje začínající projekty na trhu IT.

### **Dodavatelé**

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří: Fujitsu Technology Solutions, s.r.o., Konica Minolta, SWS a.s. Pro výše uvedené dodavatele společnost CDC DATA, s.r.o. představuje partnera a zároveň i servisní střediska. Jedno z největších partnerství pro tuto společnost představuje **Fujitsu Technology Solutions, s.r.o.** Společnost CDC DATA, s.r.o. prodává produkty a zároveň působí jako tzv. gold servisní partner. Toto partnerství probíhá tak, že jakýkoli zákazník společnosti Fujitsu Technology Solutions, s.r.o., kontaktuje společnost CDC DATA, s.r.o. ohledně servisu nebo uplatnění záruky. Výrobce zdarma proškoluje servisní techniky a poskytuje nová zařízení pro testování. Pro udržení tohoto partnerství musí být adekvátní počet proškolených a certifikovaných servisních techniků. Toto partnerství umožňuje společnosti CDC DATA, s.r.o. levnější nakupování produktů a společnost je uvedena jako servisní partner. Z toho vyplývá, že někteří zákazníci jsou odkazováni na společnost CDC DATA, s.r.o. přímo od tohoto partnera.

Dalším významným dodavatelem je společnost **Konica Minolta**. U této společnosti jsou nakupována veškerá tisková zařízení, která jsou pronajímána zákazníkům společnosti. Zde je partnerský program nastaven podobně jako u společnosti Fujitsu Technology Solutions, s.r.o.

Posledním dodavatelem je společnost **SWS, a.s.** U této společnosti je nakupováno veškeré ostatní zboží. Partnerství je zde sjednáno na úrovni rabatů za objednané zboží. Další doplňkové „služby“, jako školení zaměstnanců nebo jiné, zde neprobíhají.

### **Odběratelé**

Nejvýznamnější odběratelé jsou společnosti: EPCOS, s.r.o., HEINEKEN ČR, ZAT, A.S. Tito tři zákazníci tvoří zhruba 40-45% obratu společnosti. Tuto skutečnost můžeme brát jako hrozbu do budoucna, protože při ztrátě jednoho z těchto klíčových zákazníků by se společnost CDC DATA, s.r.o. mohla potýkat s velkým snížením obratu a nadbytečností techniků, kteří se těmto společností věnují.

Za zmínku stojí další zákazníci jako jsou **ČESKÁ TELEVIZE**, kde byl realizován monitoring IT systémů.

Pro dobré udržování vztahu se zákazníky společnost CDC DATA, s.r.o., pořádá několikrát do roka různá školení a workshopy, kde jsou představovány novinky ze světa IT. Na programu jsou i odborné přednášky od dodavatelů.

Společnost má i zahraniční zákazníky. Prvním zahraničním zákazníkem je společnost **HEINEKEN SR**, kde probíhá servis HW a outsourcing IT. Dalším zahraničním zákazníkem je belgická společnost **TOMRA**, kde byly realizovány konzultace pro informační systémy.

### **Substituty**

Největším substitučním produktem jsou cloudové služby velkých nadnárodních společností jako jsou Microsoft, Amazon nebo Google. Cloudové služby od těchto společností jsou ovšem výrazně dražší, avšak nabízejí širší možnosti využití. Tento fakt nutí společnost CDC DATA, s.r.o., neustále zlepšovat a vyvíjet svá řešení.

## **2.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Neboli také analýza 7S Faktorů se zaměřuje na všechny faktory, které ovlivňují vnitřní fungování společnosti.

### **1. Strategie**

Hlavní strategií společnosti CDC DATA, s.r.o., je poskytovat kvalitní služby a uspokojit náročné požadavky zákazníků. Strategie společnosti směřuje k dosažení ročního obrátu v hodnotě 200 – 250 mil. Kč a poskytovat zákazníkům nadstandardní servis.

### **2. Organizační struktura**

Organizační strukturu společnosti můžeme detailněji vidět na obrázku č. 5. Společnost má pět produktivních středisek, kde každé z těchto středisek má svého vedoucího, který řídí a zodpovídá za plnění stanovených cílů. Cíle jsou stanoveny vedením a komunikovány do všech pracovišť. Dále jsou tři tzv. neproduktivní střediska, do kterých se řadí obchodní oddělení, účtárna a logistika. Z obrázku č. 5 můžeme usoudit, že organizační struktura společnosti je hierarchická.

### **3. Systémy**

Společnost využívá software od společnosti Microsoft s operačními systémy pracovních stanic a serverů nebo s produktem CRM. CRM Dynamics je značně využíván při prodeji, marketingu a celkovému řízení vztahů se zákazníky. Pro účetnictví je využíván software ABRA. Při běžném fungování společnosti je využíváno standardních textových a tabulkových editorů, které usnadňují každodenní práci.

### **4. Styl řízení**

Veškeré cíle a informace jsou komunikovány „shora“ vedením, které předá úkoly řídicím pracovníkům, kteří je předávají dále. Při komunikování se projevuje autoritativní a demokratický průběh.

## **5. Spolupracovníci**

Společnost CDC DATA, s.r.o., zaměstnává velmi zkušené zaměstnance po všech směrech. Servisní a techničtí experti jsou pravidelně proškolení. Dále zde můžeme nalézt tým velmi dobrých obchodních zástupců, kteří získávají pro tuto společnost opravdu zajímavé zakázky. Společnost je řízena velice zkušeným vedením, které dělá vše pro naplnění stanovených cílů.

## **6. Sdílené hodnoty**

Tato společnost velmi pečuje o své zaměstnance. Svědčí o tom roční bonusy, které může získat každý, pokud splní určité úkoly. Pravidelné teambuildingy jsou dalším důkazem péče o své zaměstnance. V neposlední řadě můžeme nalézt velké možnosti dalšího vzdělávání a získávání nových zkušeností.

## **7. Schopnosti**

U vedoucích pracovníků se projevují zejména dobré rozhodovací schopnosti a schopnosti vést své podřízené. Vedení společnosti tvoří jádro velmi zkušených odborníků. Technické schopnosti a dovednosti u servisních techniků jsou na vysoké úrovni. Společnost dbá na špičkovou vzdělanost těchto zaměstnanců. Obecně je možné říci, že společnost CDC DATA, s.r.o., je tvořena velmi zkušenými odborníky z oboru, kteří se podílí na společném dosažení stanovených cílů.

## **2.6 Finanční analýza**

Ve finanční analýze byla provedena analýza absolutních, rozdílových poměrových a souhrmných ukazatelů za období 2011-2016.

### **2.6.1 Absolutní ukazatele**

V této kapitole byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

## Horizontální analýza aktiv

Prostřednictvím této analýzy sledujeme roční změny v absolutním i procentuálním vyjádření.

**Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)**

	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-683</b>	<b>-2.24%</b>	<b>-458</b>	<b>-1.54%</b>	<b>-2,963</b>	<b>-10.09%</b>	<b>10,082</b>	<b>38.17%</b>	<b>4,737</b>	<b>12.98%</b>
Dlouhodobý majetek	<b>-953</b>	<b>-27.91%</b>	<b>-32</b>	<b>-1.30%</b>	<b>-405</b>	<b>-16.67%</b>	<b>5,598</b>	<b>276.58%</b>	<b>1,929</b>	<b>25.31%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	233	235.35%	<b>-111</b>	<b>-33.43%</b>	<b>-405</b>	<b>-183.26%</b>	<b>-110</b>	<b>-100.00%</b>	0	0.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	<b>-1,186</b>	<b>-35.78%</b>	79	3.71%	<b>-294</b>	<b>-13.32%</b>	5,708	298.22%	1,929	25.31%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Oběžná aktiva	<b>-998</b>	<b>-3.88%</b>	1,189	4.81%	<b>-2,734</b>	<b>-10.54%</b>	4,244	18.29%	2,193	7.99%
Zásoby	2,279	55.42%	<b>-415</b>	<b>-6.49%</b>	<b>-2,346</b>	<b>-39.26%</b>	789	21.74%	<b>-1,432</b>	<b>-32.41%</b>
Dlouhodobé pohledávky	60	-15.75%	<b>-1,368</b>	426.17%	445	-26.35%	0	0.00%	1,244	-100.00%
Krátkodobé pohledávky	<b>-2,729</b>	<b>-12.89%</b>	3,195	17.32%	<b>-1,282</b>	<b>-5.92%</b>	3,757	18.45%	2,312	9.59%
Krátkodobý finanční majetek	<b>-608</b>	<b>-72.55%</b>	<b>-223</b>	<b>-96.96%</b>	449	6414.29%	<b>-302</b>	<b>-66.23%</b>	69	44.81%
Časové rozlišení	1,268	93.30%	<b>-1,615</b>	<b>-61.48%</b>	176	17.39%	240	20.20%	615	43.07%

Ve sledovaném období můžeme pozorovat pokles celkových aktiv až do roku 2015, kdy se celková aktiva zvýšila o 38,17%. V roce 2016 pozorujeme nárůst o dalších 13%. K tomuto nárůstu přispělo zvýšení hodnoty dlouhodobého majetku společnosti CDC DATA, s.r.o.

### Dlouhodobý majetek

Od roku 2011 – 2014 pozorujeme snižování dlouhodobého majetku. K největšímu poklesu došlo v roce 2011 a to o 27,91%. Naopak největší nárůst byl zaznamenán v roce 2015, kdy se hodnota dlouhodobého majetku společnosti zvýšila o 276,58%. Důvodem tohoto nárůstu byla investice do nového sídla společnosti, která navýšila hodnotu dlouhodobého hmotného majetku společnosti CDC DATA, s.r.o.

V roce 2011 došlo k navýšení dlouhodobého nehmotného majetku o 233 tisíc korun. Toto zvýšení ovlivnil zejména nově nekoupený software. V dalších letech pozorujeme klesající trend. V roce 2016 společnost CDC DATA, s.r.o. neviduje žádný dlouhodobý nehmotný majetek.

## Oběžná aktiva

V prvním období zaznamenala pokles o 3,88%. Důvodem tohoto poklesu bylo snížení krátkodobého finančního majetku společnosti a pokles pohledávek z obchodních vztahů. V roce 2015 se hodnota oběžných aktiv zvýšila o 4 244 tis. Kč (18,29%). Důvodem tohoto navýšení byl nákup zboží a zvýšení krátkodobých pohledávek.

## Časové rozlišení

V prvních dvou sledovaných obdobích pozorujeme snížení. Důvodem tohoto snížení byl pokles nákladů příštích období. V posledním sledovaném období byl zaznamenán nárůst o 43%. Zvýšení časového rozlišení nemá výrazný vliv na fungování společnosti.

## Horizontální analýza pasiv

V následující tabulce vidíme horizontální analýzu pasiv za období 2011-2015 v absolutním i procentuálním vyjádření.

**Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-683</b>	<b>-2.24%</b>	<b>-458</b>	<b>-1.54%</b>	<b>-2.963</b>	<b>-10.09%</b>	<b>10.082</b>	<b>38.17%</b>	<b>4,737</b>	<b>12.98%</b>
Vlastní kapitál	811	14.05%	993	15.08%	2,610	34.45%	1,479	14.52%	4,494	38.53%
Základní kapitál	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Kapitálové fondy	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Fondy ze zisku	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Výsledek hospodaření minulých let	570	16.44%	785	19.44%	992	20.57%	2,611	44.90%	1,480	17.56%
Výsledek hospodaření běžného ú.o.	241	44.30%	208	26.50%	1,618	162.94%	<b>-1,132</b>	<b>-43.36%</b>	3,014	203.79%
Cizí zdroje	<b>-1,494</b>	<b>-6.04%</b>	<b>-1,451</b>	<b>-6.24%</b>	<b>-5,888</b>	<b>-27.01%</b>	<b>8,748</b>	<b>54.98%</b>	<b>1,386</b>	<b>5.62%</b>
Rezervy	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Dlouhodobé závazky	<b>-782</b>	<b>-28.53%</b>	<b>-692</b>	<b>-35.32%</b>	<b>-970</b>	<b>-76.56%</b>	<b>-184</b>	<b>-61.95%</b>	<b>-113</b>	<b>-100.00%</b>
Krátkodobé závazky	<b>-1,160</b>	<b>-7.93%</b>	618	4.59%	<b>-656</b>	<b>-4.66%</b>	4,819	35.87%	<b>-146</b>	<b>-0.80%</b>
Bankovní úvěry a výpomoci	448	6.08%	<b>-1,377</b>	<b>-17.61%</b>	<b>-4,262</b>	<b>-66.15%</b>	4,113	188.58%	645	10.25%
Časové rozlišení	0	0.00%	0	0.00%	315	0.00%	<b>-145</b>	<b>-46.03%</b>	<b>-143</b>	<b>-84.12%</b>

## Vlastní kapitál

Za celé sledované období vykazuje tato položka růst. Největší nárůst byl v roce 2016 a to o 38,53%. Základní kapitál nezaznamenal jakékoli navýšení za sledované období. Výsledek hospodaření minulých let měl rostoucí trend. V roce 2015 pozorujeme nárůst téměř o 45%. Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazoval v prvních



třech období nárůst. V roce 2014 se VH běžného účetního období navýšil o 1 618 tis. Kč. Ve sledovaném roce 2015 pozorujeme pokles o 43,4%. Tento pokles byl důsledkem změny sídla, zvýšením nákladů na přesun technologií a infrastruktury a náklady na pořízení nového vybavení pro nové sídlo společnosti. V posledním období evidujeme zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období o 1480 tis. Kč.

Cizí zdroje prošly klesajícím vývojem. Důvodem byly bankovní úvěry a výpomoci, které v prvním období vykazaly nárůst a v dalších dvou obdobích pokles. Krátkodobé závazky prošly kolísavým vývojem. Nejprve klesly o 7,93%, následně pozorujeme nárůst a pokles. V posledním období sledujeme nárůst cizích zdrojů o 5,62%

## Vertikální analýza aktiv

Tato analýza poskytuje informace o procentuálním podílu jednotlivých položek na celkových aktivech.

**Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Dlouhodobý majetek	11.19%	8.25%	8.27%	7.66%	20.89%	23.16%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0.32%	1.11%	0.75%	0.42%	0.00%	0.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	10.86%	7.14%	7.52%	7.25%	20.89%	23.16%
Dlouhodobý finanční majetek	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>84.36%</b>	<b>82.95%</b>	<b>88.29%</b>	<b>87.84%</b>	<b>75.20%</b>	<b>71.88%</b>
Zásoby	13.47%	21.42%	20.34%	13.74%	12.11%	7.24%
Dlouhodobé pohledávky	-1.25%	-1.08%	-5.75%	-4.71%	-3.41%	0.00%
Krátkodobé pohledávky	69.39%	61.83%	73.67%	77.08%	66.08%	64.09%
Krátkodobý finanční majetek	2.75%	0.77%	0.02%	1.73%	0.42%	0.54%
Časové rozlišení	4.45%	8.81%	3.45%	4.50%	3.91%	4.96%

Z této analýzy vyplývá, že celková aktiva společnosti jsou tvořena zejména oběžnými aktivy, která se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 72% do 88%. Oběžná aktiva tvoří zejména krátkodobé pohledávky, které v roce 2013 a 2014 mírně stoupaly. Další významnou položkou jsou zásoby, jejichž trend je kromě roku 2014 a 2016 rostoucí. Největší procentuální podíl zásob společnost zaznamenala v roce 2012, kdy

zásoby tvořily 21,42% oběžných aktiv. Naopak nejmenší procentuální podíl zásob na aktivech společnosti pozorujeme v roce 2016, kdy zásoby tvořili 724%.

Dlouhodobý majetek od roku 2011 do roku 2014 klesal. Velká většina dlouhodobého majetku je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. V roce 2015 došlo k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, který tvořil téměř 21% celkového dlouhodobého majetku společnosti. Tato skutečnost je zapříčiněna výstavbou nového sídla společnosti. Dlouhodobý finanční majetek je po celé sledované období nulový.

## Vertikální analýza pasiv

**Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

	Procentuální podíl					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Vlastní kapitál	18.91%	22.07%	25.79%	38.57%	31.96%	39.19%
Základní kapitál	5.24%	5.36%	5.45%	6.06%	4.38%	3.88%
Kapitálové fondy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Fondy ze zisku	0.52%	0.54%	0.54%	0.61%	0.44%	0.39%
Výsledek hospodaření minulých let	11.36%	13.54%	16.42%	22.02%	23.09%	24.03%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1.78%	2.63%	3.38%	9.89%	4.05%	10.90%
Cizí zdroje	81.09%	77.93%	74.21%	60.24%	67.57%	63.17%
Rezervy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Dlouhodobé závazky	8.98%	6.57%	4.31%	1.12%	0.31%	0.00%
Krátkodobé závazky	47.95%	45.15%	47.96%	50.86%	50.01%	43.91%
Bankovní úvěry a výpomoci	24.16%	26.21%	21.93%	8.26%	17.25%	16.83%
Časové rozlišení	0.00%	0.00%	0.00%	1.19%	0.47%	0.07%

Z vertikální analýzy pasiv je patrné, že společnost CDC DATA, s.r.o. využívá pro financování svých aktivit zejména cizí zdroje. Cizí zdroje v roce 2011 tvořily 81% prostředků celkových pasiv společnosti. Z tabulky je patrné, že cizí zdroje od roku 2011 klesají. Nejmenší hodnota byla zaznamenána v roce 2014, kdy cizí zdroje tvořily 60% celkových pasiv. V posledním sledovaném roce došlo opět k nárůstu na 63,17%.

Cizí zdroje společnosti tvoří zejména krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Krátkodobé závazky se ve sledovaném období pohybovaly od 45% do 50%. Bankovní úvěry a výpomoci ve sledovaném období kromě roku 2012 klesaly. V roce 2014 bankovní úvěry tvořily pouze 8,3% cizích zdrojů.

U položky dlouhodobých závazků byl ve sledovaném období zaznamenán klesající trend. V roce 2015 tvořily dlouhodobé závazky pouze 0,31% celkových cizích zdrojů. V roce 2016 společnost neviduje žádné dlouhodobé závazky.

Výše **vlastního kapitálu** společnosti ve sledovaném období rostla. Procentuální podíl vlastního kapitálu se pohybuje od 19% do 32%. Výsledek hospodaření minulých let tvoří největší položku vlastního kapitálu. V roce 2016 dosáhl 39,19%, což je nejvyšší hodnota ve sledovaném období. **Základní kapitál** ve sledovaném období do roku 2014 rostl. V roce 2014 tvořil 6% celkových pasiv. V posledním sledovaném období položka základního kapitálu tvořila 3,88% k celkovým pasivům společnosti.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Podává informace o absolutních a procentuálních změnách u položek výkazu zisku a ztráty.

**Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%	Absolutně	%
Tržby za prodej zboží	-17,839	-32.01%	1,656	4.37%	10,838	27.41%	-254	-0.50%	23,860	47.60%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-17,894	-35.47%	1,576	4.84%	11,018	32.28%	-1,919	-4.25%	22,035	50.97%
Obchodní marže	55	1.04%	80	1.50%	-180	-3.33%	1,665	31.84%	1,825	26.47%
Výkony	3,457	4.63%	-2,991	-3.83%	6,325	8.42%	6,159	7.56%	800,608	913.79%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3,440	4.61%	-2,974	-3.81%	6,325	8.42%	6,150	7.55%	1,217	1.39%
Výkonová spotřeba	-1,804	-3.93%	-643	-1.46%	1,468	3.38%	9,617	21.43%	-144	-0.26%
Přidaná hodnota	5,316	15.60%	-2,268	-5.76%	4,677	12.60%	-1,793	-4.29%	3,177	7.94%
Osobní náklady	5,535	18.14%	-2,375	-6.59%	3,328	9.88%	-160	-0.43%	364	0.99%
Provozní výsledek hospodaření	548	53.46%	-71	-4.51%	1,853	123.37%	-1,261	-37.59%	3,789	180.95%
Finanční výsledek hospodaření	193	-24.52%	113	-19.02%	119	-24.74%	30	-8.29%	4	-1.20%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-199	-50.64%	-166	-85.57%	354	1264.29%	-99	-25.92%	779	275.27%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	940	-606.45%	208	26.50%	1,618	162.94%	-1,132	-43.36%	3,014	203.79%
Mimořádný výsledek hospodaření	-699	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	241	44.30%	208	26.50%	1,618	162.94%	-1,132	-43.36%	3,014	203.79%
Výsledek hospodaření před zdaněním	42	4.48%	42	4.29%	1,972	193.14%	-1,231	-41.13%	3,793	215.27%

Tržby za prodej zboží se v prvním sledovaném období snížily o 32%. V následujících obdobích vykazují skokové narůstání. V roce 2015 pozorujeme mírný pokles tržeb a to o 254 000 Kč. V posledním sledovaném období pozorujeme nárůst tržeb o 47,6%.

Náklady na prodané zboží téměř kopírují vývoj tržeb. Obchodní marže po celé sledované období rostla vyjma roku 2014, kdy došlo k poklesu o 3,3%. V následujícím

roce opět došlo k velkému zvýšení obchodní marže o 1 665 tis. Kč. V posledním sledovaném roce pozorujeme nárůst obchodní marže o 26,47%.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vykazují rostoucí trend kromě roku 2013, kdy byl zaznamenán pokles tržeb o 2 974 tis. Kč. Největší přírůstek byl zaznamenán v roce 2015. Výkonová spotřeba v prvních dvou sledovaných období mírně klesala. Od roku 2014 vykazovala postupné navyšování. V roce 2015 dosáhla hodnoty 9 617 tis. Kč. Přidaná hodnota zaznamenala kolísavý vývoj. Největší navýšení bylo zaznamenáno v roce 2014, kdy se přidaná hodnota zvýšila o 12,6%.

Osobní náklady kopírují trend přidané hodnoty. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2012, kdy se osobní náklady zvýšily o 18%.

**Provozní výsledek hospodaření** v roce 2013 klesl o 71 000 Kč. V následujícím roce opět vzrostl. V roce 2015 došlo opět k poklesu provozního výsledku hospodaření o 37,6%. Důvodem byly investice do nového sídla společnosti CDC DATA, s.r.o. V posledním sledovaném období pozorujeme skokový nárůst o 181%.

**Finanční výsledek hospodaření** vykazoval po všechna období mírně klesající tendenci. Výsledek hospodaření po celé sledované období rostl. Nejvyšší nárůst byl v roce 2016, kdy se jeho hodnota navýšila o 3 016 tis. Kč. Mimořádného výsledku hospodaření společnost dosáhla pouze v roce 2011. Výsledek hospodaření za běžné účetní období vykazoval až do roku 2014 navyšování. V roce 2015 proběhly investice do nového sídla a dalších výzkumných a vývojových projektů. V roce 2016 došlo k výraznému navýšení výsledku hospodaření o 3 793 tis. Kč.

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

	Vertikální analýza					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Tržby za prodej zboží	42.12%	31.93%	33.98%	37.86%	36.16%	44.99%
Náklady vynaložené na prodané zboží	38.13%	27.44%	29.33%	33.93%	31.19%	39.69%
<b>Obchodní marže</b>	<b>3.99%</b>	<b>4.49%</b>	<b>4.65%</b>	<b>3.93%</b>	<b>4.97%</b>	<b>5.30%</b>
Výkony	56.43%	65.85%	64.56%	61.21%	63.20%	540.10%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	56.43%	65.83%	64.56%	61.21%	63.20%	54.01%
Výkonová spotřeba	34.66%	37.14%	37.31%	33.73%	39.32%	33.05%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>25.75%</b>	<b>33.20%</b>	<b>31.90%</b>	<b>31.41%</b>	<b>28.86%</b>	<b>26.26%</b>
Osobní náklady	23.06%	30.38%	28.93%	27.80%	26.57%	22.62%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>0.77%</b>	<b>1.33%</b>	<b>1.29%</b>	<b>2.52%</b>	<b>1.51%</b>	<b>3.58%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-0.59%</b>	<b>-0.50%</b>	<b>-0.41%</b>	<b>-0.27%</b>	<b>-0.24%</b>	<b>-0.20%</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0.30%	0.16%	0.02%	0.29%	0.20%	0.65%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-0.12%	0.66%	0.85%	1.96%	1.07%	2.73%
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0.53%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>0.41%</b>	<b>0.66%</b>	<b>0.85%</b>	<b>1.96%</b>	<b>1.07%</b>	<b>2.73%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0.71%</b>	<b>0.83%</b>	<b>0.88%</b>	<b>2.25%</b>	<b>1.27%</b>	<b>3.38%</b>

Při pohledu na tuto analýzu zjišťujeme, že největší procentuální podíl tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Tato skutečnost dokazuje, že společnost CDC DATA, s.r.o. není výrobní společností, ale společností, která poskytuje služby a další řešení v oblasti IT. U tržeb za prodej zboží docházelo k mírnému poklesu. Analýza výkonové spotřeby vykazuje rostoucí trend. V roce 2015 výkonová spotřeba tvořila 39% celkových výnosů. Přidaná hodnota dosáhla největšího podílu v roce 2012 a to 33,2%, naopak nejmenšího podílu v roce 2011. Osobní náklady nezaznamenaly výraznější výkyvy, procentuální podíl se pohyboval v rozmezí 23% až 30%. Provozní výsledek hospodaření v roce 2016 dosáhl největšího procentního zastoupení a to 3,58%. Naopak nejnižší procentní zastoupení bylo v roce 2011, a dosáhlo 0,77%. Finanční výsledek hospodaření za všechny sledované roky vykazoval záporné hodnoty. Jeho nejnižší podíl v roce 2011 -0,59% byl opravdu malý a spíše zanedbatelný. Mimořádného výsledku hospodaření bylo dosaženo pouze v roce 2011, kdy tvořil 0,53% celkových výnosů. Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2011-2015

vykazoval postupné navyšování. Největšího procentuálního podílu dosáhl v roce 2016, kdy tvořil téměř 2,8% celkových výnosů.

### 2.6.2 Rozdílové ukazatele

Při této analýze byly využity ukazatele čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku. Tyto ukazatele byly vypočítány i pro dvě konkurenční společnosti a následně došlo k jejich srovnání. Konkurenční společnost C SYSTÉM, a.s. neuveřejnila své výsledky za rok 2016, a proto je výpočet vynechán. Pro porovnání s konkurencí byl použit vzorec ČPK v podílu k celkovým aktivům společnosti.

**Tabulka 13: ČPK společnosti CDC DATA, s.r.o. a konkurence** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Společnost/Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Čistý pracovní kapitál CDC DATA s.r.o.</b> (tis. Kč)	<b>18371</b>	<b>16925</b>	<b>19492</b>	<b>21018</b>	<b>21150</b>	<b>22698</b>
ČPK/AKTIVA CDC DATA s.r.o.	0.60	0.57	0.66	0.80	0.58	0.55
Čistý pracovní kapitál AUTOCONT a.s.	830	1022	878	690	713	645
ČPK/AKTIVA AUTOCONT a.s.	0.90	0.87	0.88	0.87	0.89	0.88
Čistý pracovní kapitál C SYSTEM a.s.	267	257	268	349	310	-
ČPK/AKTIVA C SYSTEM a.s.	0.85	0.84	0.85	0.87	0.86	-

Při pohledu na výsledky této analýzy zjišťujeme, že společnost CDC DATA, s.r.o. dosahuje nejvyšších hodnot ČPK. Marek (2009) definoval několik druhů strategií řízení čistého pracovního kapitálu. První z nich je strategie konzervativní, u které ČPK/A dosahuje hodnoty větší než 0,3. Další ze strategií je průměrná strategie, která nabývá hodnot mezi 0,1 až 0,3. Poslední strategií je strategie agresivní, která dosahuje hodnoty pod 0,1.

Společnost CDC DATA, s.r.o. po všechny sledované roky uplatňovala konzervativní strategii řízení čistého pracovního kapitálu. Konkurenční společnosti AUTOCONT, a.s. a C SYSTEM, a.s. dosahovali téměř shodných hodnot. V roce 2011 společnost AUTOCONT, a.s. dokonce dosáhla podílu ČPK/A 0,9. Tento fakt jen potvrzuje tvrzení, že obě konkurenční společnosti uplatňují stejně jako společnost CDC DATA, s.r.o. konzervativní strategii řízení ČPK.

### 2.6.3 Poměrové ukazatele

Z těchto ukazatelů byly vybrány zejména ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

#### Ukazatele rentability

Tabulka 14: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA CDC DATA s.r.o.	3.07%	3.28%	3.48%	11.33%	4.83%	13.47%
ROA AUTOCON a.s.	6.93%	8.53%	6.73%	13.67%	14.15%	10.26%
ROA C SYSTEM a.s.	1.82%	0.91%	9.58%	12.30%	7.09%	-
Oborový průměr	1,41%	14,61%	16,04%	6,46%	16,40%	7,29%
ROE CDC DATA s.r.o.	9.43%	11.92%	13.11%	25.63%	12.68%	27.80%
ROE AUTOCON a.s.	12.70%	18.56%	17.81%	26.95%	28.60%	32.60%
ROE C SYSTEM a.s.	7.95%	4.43%	66.19%	75.46%	28.60%	-
Oborový průměr	29.64%	27.62%	29.23%	13.98%	25.18%	12,88%
ROS CDC DATA s.r.o.	0.72%	0.84%	0.89%	2.27%	1.28%	3.41%
ROS AUTOCON a.s.	2.71%	4.16%	2.81%	3.57%	3.78%	2.68%
ROS C SYSTEM a.s.	0.74%	0.23%	2.69%	3.42%	1.71%	-
Oborový průměr	9.61%	1,42%	10,12%	4,18%	12,2%	4,26%

Všechny analyzované ukazatele rentability společnosti CDC DATA, s.r.o. vykazovaly růst. Nejlépe se společnosti dařilo v roce 2014 a 2016, kdy ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu dokonce překonaly oborový průměr. U všech sledovaných ukazatelů byly vynechány výpočty u společnosti C SYSTEM, a.s. z důvodů absence výsledků za rok 2016.

**Ukazatel rentability aktiv** dosáhl nejmenší hodnoty v roce 2011 a to 3,07% z důvodu poklesu tržeb. V roce 2016 naopak ukazatel rentability aktiv dosáhl největší hodnoty a dokonce překonal i oborový průměr. Důvodem tohoto nárůstu je zvýšení tržeb společnosti a snížení nákladů na prodané zboží. Společnost dosáhla druhých největších hodnot za sledované období. V roce 2011, 2014 a 2016 byl překonán oborový průměr.

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu** nejvyšší hodnota byla vykázána opět v roce 2016, která činila 27,8% a překonala oborový průměr dvojnásobně. U konkurenčních společností docházelo k navyšování hodnot tohoto ukazatele. Zajímavostí je, že společnost C SYSTEM, a.s. v roce 2013 dosáhla hodnoty 66% a v roce 2014 dokonce

hodnoty 75,5%. Pokud analyzujeme toto sledované období, společnosti CDC DATA, s.r.o. se dařilo držet krok s konkurencí.

Jako posední ukazatel je ukazatel **rentability tržeb**, který vykazoval stoupající tendenci za celé sledované období. Společnosti CDC DATA, s.r.o. se nepovedlo překonat oborový průměr. Nejlepších výsledků dosáhla konkurenční společnost AUTOCONT, a.s., které se v roce 2012 povedlo překonat oborový průměr. Největších naměřených hodnot dosáhla společnost CDC DATA, s.r.o. v letech 2014 (2,3%) a 2016 (3,41%). Důvodem tohoto zvýšení byl růst tržeb společnosti.

### Ukazatele likvidity

Pro účel této analýzy byly vybrány ukazatele okamžité, pohotové a běžné likvidity.

**Tabulka 15: Ukazatele likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita CDC DATA s.r.o.	0.05	0.01	0.00	0.03	0.01	0.01
Okamžitá likvidita AUTOCONT a.s.	0.44	0.46	0.41	0.32	0.64	0.17
Okamžitá likvidita C SYSTEM a.s.	0.13	0.02	0.11	0.15	0.21	-
Oborový průměr	0,32	0,6	0,78	0,36	0,44	0,66
Pohotová likvidita CDC DATA s.r.o.	1.25	1.19	1.30	1.43	1.26	1.47
Pohotová likvidita AUTOCONT a.s.	1.47	1.52	1.40	1.43	1.63	1.06
Pohotová likvidita C SYSTEM a.s.	0.98	0.91	0.83	0.87	0.89	-
Oborový průměr	1,89	2,03	2,26	1,69	1,22	1,67
Běžná likvidita CDC DATA s.r.o.	1.48	1.60	1.69	1.69	1.50	1.64
Běžná likvidita AUTOCONT a.s.	1.59	1.63	1.46	1.65	1.73	1.26
Běžná likvidita C SYSTEM a.s.	1.11	1.11	0.96	1.01	0.98	-
Oborový průměr	2,07	2,13	2,34	1,74	1,24	1,84

Všechny ukazatele za sledované období prodělaly poměrně ustálený vývoj. Nepozorujeme nějaké extrémní výkyvy dosažených výsledků.

**Okamžitá likvidita** by se podle odborné literatury měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 (KNÁPKOVÁ, 2013). Společnost CDC DATA, s.r.o. v žádném z období těchto hodnot nedosáhla. Tento fakt ovlivňuje výše sjednaných krátkodobých úvěrů. Obě konkurenční společnosti se pohybovaly v tomto rozpětí. Společnost AUTOCONT, a.s. v roce 2011 a 2014 překonala oborový průměr.



Pro **pohotovou likviditu** se doporučuje rozmezí **1,0 – 1,5** (DLUHOŠOVÁ, 2012). Podle výsledků tohoto ukazatele můžeme říct, že v každém sledovaném roce těchto hodnot společnost CDC DATA, s.r.o. dosáhla. Pohotová likvidita společnosti C SYSTEM, a.s. ani v jednom roce nedosáhla doporučených hodnot. Pouze společnost AUTOCONT, a.s. převyšuje hodnoty společnosti CDC DATA, s.r.o. a v roce 2015 překonala oborový průměr.

Pro **běžnou likviditu** se doporučuje rozmezí 1,25 – 2,5 (DLUHOŠOVÁ, 2012). Z tabulky je patrné, že do tohoto doporučení se společnost CDC DATA, s.r.o. dostala ve všech sledovaných letech. Naopak konkurenční společnost C SYSTEM, a.s. se ve sledovaných letech nedostala k hranici tohoto doporučení. V roce 2014 se společnost CDC DATA, s.r.o. a společnost AUTOCONT, a.s. přiblížily oborovému průměru.

### Ukazatele zadluženosti

**Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost CDC DATA s.r.o.	0.81	0.78	0.74	0.60	0.68	0.61
Celková zadluženost AUTOCONT a.s.	0.57	0.59	0.66	0.56	0.52	0.72
Celková zadluženost C SYSTEM a.s.	0.81	0.79	0.08	0.87	0.87	-
Oborový průměr	0,5	0,49	0,45	0,42	0,31	0,48
Dlouhodobá zadluženost CDC DATA s.r.o.	0	0	0	0	0.001233	0
Dlouhodobá zadluženost AUTOCONT a.s.	0.002917	0.059894	0.055848	0.035511	0.00102	0.01975
Dlouhodobá zadluženost C SYSTEM a.s.	0.045156	0.03358	0	0	0	-
Krátkodobá zadluženost CDC DATA s.r.o.	0.81	0.78	0.74	0.60	0.67	0.61
Krátkodobá zadluženost AUTOCONT a.s.	0.57	0.53	0.60	0.53	0.51	0.70
Krátkodobá zadluženost C SYSTEM a.s.	0.76	0.76	0.88	0.87	0.87	
Úrokové krytí CDC DATA s.r.o.	1.79	1.89	2.38	11.97	9.95	30.86
Úrokové krytí AUTOCONT a.s.	31.18	112.76	25.77	83.60	154.18	212.94
Úrokové krytí C SYSTEM a.s.	11.01	3.98	28.91	81.55	20.35	-

Ve sledovaném období společnost CDC DATA, s.r.o. využívala k financování své činnosti cizí zdroje, jak můžeme vidět z výsledků ukazatele **celkové zadluženosti**. V roce 2011 byla celková zadluženost společnosti 0,81. V dalších letech docházelo k postupnému snižování. Cizí zdroje společnosti se skládají hlavně z krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Na celkové zadluženosti se podepisuje fakt, že společnost

nakupuje vybavení a další produkty na leasing. Toto vybavení dále pronajímá zákazníkům. Konkurenční společnosti z pohledu celkové zadluženosti vykazují podobné hodnoty jako společnost CDC DATA, s.r.o. Ani jedné z těchto společností se nepodařilo dostat pod oborový průměr.

U ukazatele **dlouhodobé zadluženosti** sledujeme, jaká část celkových aktiv je kryta dlouhodobými cizími zdroji (DLUHOŠOVÁ, 2010). U společnosti CDC DATA, s.r.o. v letech 2011 až 2014 nepozorujeme žádnou dlouhodobou zadluženost. Nejvyšší hodnoty dlouhodobé zadluženosti vykazuje společnost AUTOCONT, a.s., které jsou ovšem velmi malé.

**Krátkodobá zadluženost** se pohybovala v rozmezí 0,6 až 0,81. Nejvyšší krátkodobá zadluženost u společnosti CDC DATA, s.r.o. byla zaznamenána v roce 2011. Naopak nejnižší hodnota v roce 2014. Krátkodobá zadluženost společnosti AUTOCONT, a.s. měla kromě roku 2013, kdy došlo k navýšení, spíše klesající tendenci. U společnosti C SYSTEM, a.s., pozorujeme rostoucí tendenci. V roce 2013 se krátkodobá zadluženost této společnosti dostala až na hodnotu 0,88, což je nejvyšší hodnota ze všech.

**Úrokové krytí** by podle odborné literatury mělo být alespoň trojnásobné. Tento ukazatel znázorňuje to, kolikrát je zisk větší než nákladové úroky. Společnosti CDC DATA, s.r.o. se tuto podmínku podařilo splnit až v roce 2014, kdy zisk převýšil nákladové úroky 12 krát. Konkurenční společnosti ve všech sledovaných letech splnily podmínku trojnásobného krytí nákladových úroků ziskem. Největší hodnoty dosáhla společnost AUTOCONT, a.s. v roce 2016, kdy zisk převýšil nákladové úroky 213 krát.

## Ukazatele aktivity

Tabulka 17: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Společnost/rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv CDC DATA s.r.o.	4.27	3.89	3.90	4.99	3.77	3.95
Obrat celkových aktiv AUTOCONT a.s.	2.56	2.05	2.40	3.83	3.74	3.83
Obrat celkových aktiv C SYSTEM a.s.	2.47	3.89	3.56	3.60	4.15	-
Oborový průměr	1,41	1,42	1,58	1,54	1,34	
Doba obratu zásob CDC DATA s.r.o.	11.35	19.84	18.76	9.91	11.55	6.60
Doba obratu zásob AUTOCONT a.s.	9.38	10.13	5.95	10.78	5.13	12.55
Doba obratu zásob C SYSTEM a.s.	14.23	13.46	11.88	11.78	6.89	-
Doba obratu pohledávek CDC DATA s.r.o.	57.41	56.25	62.64	52.19	59.78	58.43
Doba obratu pohledávek AUTOCONT a.s.	82.09	98.64	88.96	54.97	46.31	59.07
Doba obratu pohledávek C SYSTEM a.s.	94.81	63.21	63.74	62.37	51.19	-
Doba obratu závazků CDC DATA s.r.o.	47.97	47.89	48.21	37.49	48.00	40.04
Doba obratu závazků AUTOCONT a.s.	80.03	93.53	90.56	49.66	49.56	67.59
Doba obratu závazků C SYSTEM a.s.	111.62	70.44	88.95	86.78	75.67	-

**Obrat celkových aktiv** by neměl dosáhnout hodnoty nižší než 1 (KISLINGEROVÁ, 2010). Ukazatel obratu celkových aktiv se v období 2011 až 2015 pohyboval v rozmezí 3,77 až 4,99. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2014, kdy obrat celkových aktiv dosáhl hodnoty 4,99. Nejnižších hodnot dosáhla společnost ATUCOCONT, a.s. Všechny společnosti překonaly oborový průměr.

**Doba obratu zásob** udává počet dnů od naskladnění do doby jejich spotřeby. Od roku 2011 do roku 2013 doba obratu zásob vykazuje zvyšující se trend. V roce 2014 došlo k poklesu na dobu 10 dní. Doba obratu zásob u společnosti C SYSTEM, a.s. dosáhla snižujícího se trendu. Za pozitivní se v případě doby obratu uvažuje zvyšující se hodnota (KISLINGEROVÁ, 2010). U společnosti AUTOCONT, a.s. docházelo ke kolísavému trendu.

**Doba obratu pohledávek** zachycuje průměrný počet dní, kdy dojde k uhrazení faktur od zákazníků. V roce 2011 byly faktury uhrazeny průměrně v 57 dnech. V roce 2012 došlo ke snížení na 56 dní. V posledním sledovaném roce vzrostl průměrný počet dní k uhrazení faktur na 60 dní. Společnost CDC DATA, s.r.o. přijímá platby od svých zákazníků dříve než konkurenční společnosti.

**Doba obratu závazků** udává počet dnů, o které jsou odloženy platby přijatých faktur. Kromě roku 2014 byla doba placení závazků zhruba 48 dní. V posledním sledovaném období byla doba obratu závazku snížena na 40 dní. Ve srovnání s konkurencí

společnost CDC DATA, s.r.o. dosahuje nejnižších hodnot, což značí rychlejší úhradu svých závazků. Společnost AUTOCONT, a.s. v roce 2011 hradila své závazky průměrně za 111 dní. Poté došlo ke skokovému zlepšení.

#### 2.6.4 Soustavy ukazatelů

Prvním ze soustavy ukazatelů je Altmanův model, který se řadí mezi tzv. bankrotní modely. Pokud analyzovaná společnost dosáhne Z-score většího než 2,9, je velmi malá pravděpodobnost bankrotu. Šedá zóna se nachází v intervalu 1,2 až 2,9. Společnost, která dosáhne Z-score menšího než 1,9, je silně ohrožena bankrotem (DLUHOŠOVÁ, 2010).

**Tabulka 18: Altmanův model** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Altmanův model	Váha	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Z- SCORE</b>		<b>5.14</b>	<b>4.70</b>	<b>4.78</b>	<b>6.08</b>	<b>4.58</b>	<b>4.75</b>
<b>X<sub>1</sub></b>	<b>0.717</b>	0.60	0.57	0.66	0.80	0.58	0.55
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>0.847</b>	0.11	0.14	0.16	0.22	0.23	0.24
<b>X<sub>3</sub></b>	<b>3.107</b>	0.03	0.03	0.03	0.11	0.05	0.13
<b>X<sub>4</sub></b>	<b>0.42</b>	0.23	0.28	0.35	0.64	0.47	0.65
<b>X<sub>5</sub></b>	<b>0.998</b>	4.27	3.89	3.90	4.99	3.77	3.95

Z výsledků Altmanova modelu je patrné, že se společnost CDC DATA, s.r.o. ve všech letech pohybovala nad hranicí 2,9. Pravděpodobnost bankrotu této společnosti je velmi malá. Tento ukazatel je komplexním zhodnocením situace ve společnosti CDC DATA, s.r.o. Na základě tohoto ukazatele můžeme konstatovat, že se společnosti daří velmi dobře a není ohrožena bankrotem.

#### Index IN05

**Tabulka 19: Index IN05** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Index IN05	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IN05	1.31	1.32	1.39	2.33	1.72	2.90

Všechny vypočtené hodnoty v letech 2011 až 2015 spadají do tzv. šedé zóny. Situace se značně zlepšila v roce 2014, kdy společnost vystoupila z šedé zóny a nebyla

ohrožena bankrotem. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu, ale společnost se stále pohybovala nad hranicí šedé zóny.

## **2.7 SWOT analýza**

### **Silné stránky**

- Dlouholeté zkušenosti v oboru
- Velmi vysoká zákaznická spokojenost
- Certifikace ISO 9001: 2000
- Investice do výzkumu a vývoje
- Velmi dobré vztahy s dodavateli

### **Slabé stránky**

- Nízký počet velkých zákazníků
- Nižší hodnoty rentability tržeb
- Nižší zadluženost v porovnání s konkurencí
- Nízký poměr ČPK k celkovým aktivům
- Horší hodnoty likvidity v porovnání s konkurencí

### **Příležitosti**

- Získání zakázek mimo území ČR
- Získání zahraničních zákazníků
- Rozšíření portfolia o větší zákazníky

### **Hrozby**

- Konec intervencí ČNB
- Změny v oblasti IT
- Založení inovativních start upů
- Ztráta klíčových zákazníků
- Rostoucí počet konkurentů

Analýza SWOT identifikovala slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby. Mezi hlavní silnou stránku společnosti CDC DATA, s.r.o. je dlouholeté působení na trhu.

Společnost CDC DATA, s.r.o. udržuje velmi dobré vztahy s dodavateli jako např. se společností Fujitsu Technology Solutions, s.r.o. U tohoto dodavatele se jí povedlo získat již dříve zmiňované zlaté partnerství. Další silnou stránkou je zájem o výzkumné projekty, kdy společnost CDC DATA, s.r.o. realizoval výzkum v oblasti helpdeskového systému a důvěryhodného úložiště, které byly nabídnuty zákazníkům. Hrozbou pro tuto společnost je malé portfolio velkých zákazníků, které tvoří cca 40 – 45% celkového obratu společnosti. Ztráta těchto zákazníků by pro společnost CDC DATA, s.r.o. byla velmi citelná. Pro eliminaci této hrozby, by se společnost měla soustředit na získání dalších větších zákazníků. Rozvoj této společnosti spočívá v získání nových zákazníků ze zahraničí.

### **3 NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

V předchozí části této práce byla provedena strategická a finanční analýza společnosti CDC DATA, s.r.o. Tyto výsledky budou sloužit jako podklad při sestavení finančního plánu pro období 2017 -2019.

#### **3.1 Stanovení cílů pro finanční plán**

Prvním krokem pro sestavení finančního plánu je určení jeho cílů.

Hlavním cílem finančního plánu je vytvořit náhled na budoucí vývoj hospodaření společnosti, který je založen na jejích dosavadních výsledcích. Ve finančním plánu budou také zahrnuty očekávané investice společnosti.

Dalším krokem je provedení analýzy finančního plánu, díky které zjistíme, zda společnosti nehrozí např. platební neschopnost nebo jiné problémy v hospodaření.

Pomocí finanční analýzy navrženého plánu bude zjištěno jaké změny byly prodělány v oblasti rentability, zadluženosti a likvidity. Dále bude věnována pozornost tržbám a výsledku hospodaření.

Cílem finančního plánu je také zjistit, jestli společnosti nehrozí další rizika a není ohrožena její samotná existence.

#### **3.2 Prognóza tržeb**

Bude zaměřena zejména na zhodnocení tržeb v odvětví, ve kterém společnost CDC DATA, s.r.o. působí za období 2008-2015. Dále se zaměříme na samotné tržby této společnosti a následně bude stanovena prognóza budoucího období.

##### **Tržby v odvětví za období 2008 – 2015**

Identifikace trhu, kde působí společnost CDC DATA, s.r.o. proběhla na základě klasifikace podle CZ- NACE. V následující tabulce vidíme tržby v odvětví za období 2008 – 2015 a průměrné tempo růstu těchto tržeb.

**Tabulka 20: Tržby v odvětví** (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2018)

Rok	Tržby v odvětví	Meziroční růst (%)	Průměrné tempo růstu
2008	40 978 087		7.85%
2009	47 385 256	15.64%	
2010	43 996 368	-7.15%	
2011	47 908 941	8.89%	
2012	54 361 683	13.47%	
2013	52 059 854	-4.23%	
2014	42 244 475	-18.85%	
2015	67 104 389	58.85%	
2016	64 560 584	-3.79%	

V roce 2014 toto odvětví zaznamenalo velký pokles tržeb. Tento fakt ovlivnil zejména prodej přenosných počítačů, které se prodávaly méně. Naopak v roce 2015 pozorujeme velký nárůst. Za tímto nárůstem stojí zejména nové IT produkty, které byly postupně uváděny na trh (MISTOPRODEJE.CZ, 2017). V posledním sledovaném období byl zaznamenán mírný pokles tržeb o 3,8%. Průměrné tempo růstu trhu je 7,85% což potvrzuje poměrně rychlý vývoj a rozvoj tohoto odvětví.

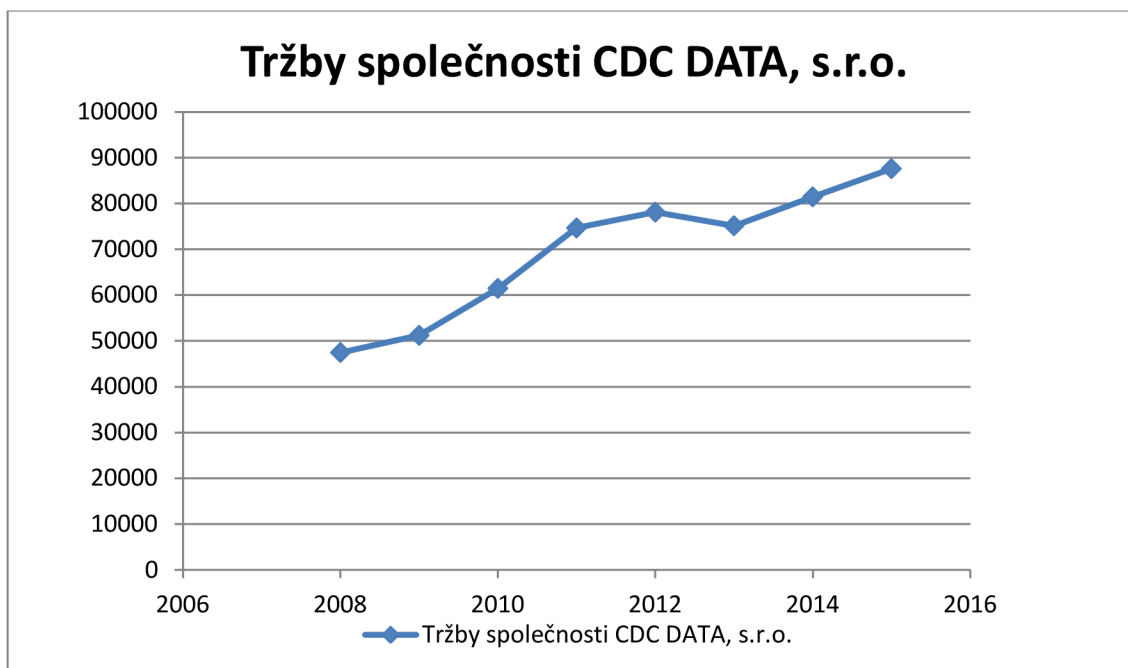
### Tržby společnosti CDC DATA, s.r.o.

Průměrné tempo růstu tržeb společnosti CDC DATA, s.r.o. je větší jako tempo růstu tržeb z odvětví. Společnost zaznamenala mírný pokles v roce 2013.

**Tabulka 21: Tržby společnosti CDC DATA, s.r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. (mil. Kč)	47463	51207	61451	74664	78104	75130	81455	87605	88822
Meziroční růst (%)		7.89%	20.01%	21.50%	4.61%	-3.81%	8.42%	7.55%	1.39%
Průměrné tempo růstu		8.44%							





**Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti CDC DATA, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

### Tržní podíl společnosti CDC DATA, s.r.o.

V předchozích tabulkách byly uvedeny tržby v odvětví a samotné tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. Následující tabulka znázorňuje tržní podíl společnosti.

**Tabulka 22: Tržní podíl společnosti a jeho vývoj** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tržní podíl společnosti CDC DATA, s.r.o.</b>	0.11%	0.11%	0.14%	0.16%	0.14%	0.14%	0.19%	0.13%	0.14%
<b>Index změny tržního podílu</b>		0.94	1.29	1.13	0.92	1.00	1.33	0.68	1.05
<b>Tempo růstu indexu tržního podílu</b>		1.04							

Při pohledu na vývoj tržního podílu můžeme pozorovat stoupající tendenci. V roce 2014 Společnost CDC DATA, s.r.o. dosáhla největší hodnoty a zaujímala 0,19% trhu. Pokud tuto hodnotu srovnáme s rokem 2013, zjišťujeme mírný propad, který byl zapříčiněn poklesem tržeb. Pokud se podíváme na tempo růstu tržního podílu společnosti CDC DATA, s.r.o. zjistíme, že se pohybuje nad hodnotou 1. Tato skutečnost značí zvyšující

se tržní podíl společnosti CDC DATA, s.r.o. Na trhu IT v České republice působí zhruba 21 000 podniků, můžeme tedy říct, že společnost CDC DATA, s.r.o. ovládá jen malou část tohoto trhu a výsledky uvedené v tabulce č. 23 nikterak neovlivňují výsledky daného odvětví (MPO. CZ, 2017).

### 3.2.1 Prognóza odvětví

Velmi důležitým krokem pro sestavení prognózy tržeb je sestavení samotné prognózy daného odvětví. Pro tuto prognózu se využívá analýza časových řad a regresní analýza.

U regresní analýzy sestavujeme prognózu tržeb na základě zavislosti dosavadního vývoje a vhodné makroekonomické proměnné.

V tabulce vidíme několik makroekonomických proměnných, u kterých budeme zjišťovat závislost s tržbami pomocí Pearsonova kolmačního koeficientu. Při tomto výpočtu budeme brát pouze hodnoty od roku 2008- 2015, které byly získány z dat Českého statistického úřadu. **Hodnoty od roku 2017 do roku 2019 jsou predikce.**

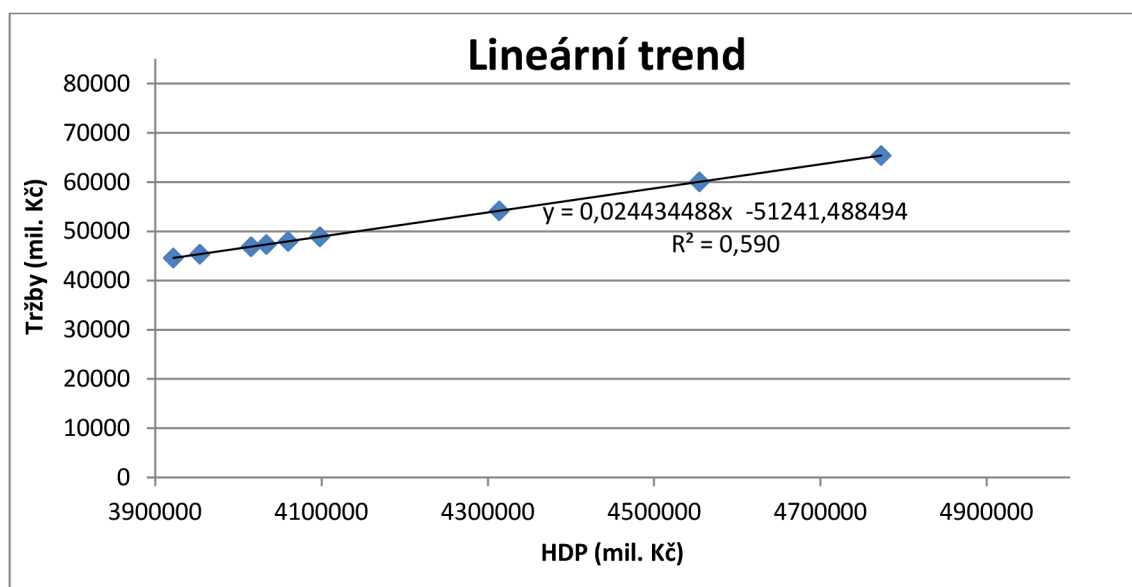
Tabulka 23: Výběr makroekonomické proměnné (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018)

rok	HDP	HDP meziroční růst	Deflátor HDP (meziroční růst)	HDP nominální růst
2008	4015346	2.7	1.9	4.6
2009	3921827	-4.8	2.3	-2.5
2010	3953651	2.3	-1.5	0.8
2011	4033755	2	-0.2	1.8
2012	4059912	-0.8	1.5	0.7
2013	4098128	-0.5	1.4	0.9
2014	4313789	2.7	2.5	5.2
2015	4554615	5.3	1.2	6.5
2016	4773240	2.6	1.2	3.8
2017	5042000	4.6	1.3	5.9
2018	5304000	3.4	1.8	5.2
2019	5530000	2.6	1.7	4.3
<b>Pearsonův kolerační koeficient</b>	<b>0.7059557</b>	<b>0.266197</b>	<b>0.022002</b>	<b>0.28519836</b>

Z tabulky je patrné, že nejtěsnější závislost byla zjištěna Pearsonovým koeficientem s HDP v běžných cenách, kdy tento koeficient dosáhl hodnoty 0,70.

Po provedení predikčních testů byl zvolen lineární trend zhotoven regresní analýzou. Získané hodnoty nejlépe vystihují situaci, která byla na trhu v minulých letech. Byla dosažena hodnota **indexu determinace R= 0,590**. Provedení pomocí dalších trendů je uvedeno v příloze č. 1.

Z lineárního trendu byla odvozena funkce  $y = 0,024434488x - 51241,488494$ , kde  $x = \text{HDP (mil. Kč)}$  a  $y = \text{tržby v odvětví}$ .



**Graf 2: Lineární trend regresní analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2017)

Následně tedy byla vytvořena optimistická prognóza tržeb odvětví a podniku. Tuto prognózu můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 24: Optimistická prognóza tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018)

rok	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl CDC DATA, s.r.o.	Tempo růstu tržeb CDC DATA, s.r.o.	Tržby CDC DATA, s.r.o. (mil. Kč)
2008	40978		0.115%		47
2009	47385	115.64%	0.108%	8.5%	51
2010	43996	92.85%	0.139%	19.6%	61
2011	47909	108.89%	0.157%	23.0%	75
2012	54362	113.47%	0.143%	4.0%	78
2013	52060	95.77%	0.144%	-3.8%	75
2014	42244	81.15%	0.192%	8.0%	81
2015	67104	158.85%	0.130%	7.4%	87
2016	64561	96.21%	0.136%	1.1%	88
<b>2017</b>	<b>71957</b>	<b>111.46%</b>	<b>0.14%</b>	<b>16.12%</b>	<b>102</b>
<b>2018</b>	<b>78359</b>	<b>108.90%</b>	<b>0.15%</b>	<b>13.45%</b>	<b>116</b>
<b>2019</b>	<b>83881</b>	<b>107.05%</b>	<b>0.15%</b>	<b>11.53%</b>	<b>129</b>

Podle optimistické prognózy budou tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. v roce 2017 růst o 16,12%, ale v následujících dvou letech se růst tržeb zpomalí a to na hodnoty 13,45% a 11,53%.

### Pesimistická varianta

Počítá se zachováním tržního podílu společnosti z roku 2016. Pesimistickou variantu udává následující tabulka.

Tabulka 25: Pesimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018)

rok	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl CDC DATA, s.r.o.	Tempo růstu tržeb CDC DATA, s.r.o.	Tržby CDC DATA, s.r.o. (mil. Kč)
2008	40978		0.115%		47
2009	47385	115.64%	0.108%	8.5%	51
2010	43996	92.85%	0.139%	19.6%	61
2011	47909	108.89%	0.157%	23.0%	75
2012	54362	113.47%	0.143%	4.0%	78
2013	52060	95.77%	0.144%	-3.8%	75
2014	42244	81.15%	0.192%	8.0%	81
2015	67104	158.85%	0.130%	7.4%	87
2016	64561	96.21%	0.136%	1.1%	88
<b>2017</b>	<b>71957</b>	<b>111.46%</b>	<b>0.136%</b>	<b>11.46%</b>	<b>98</b>
<b>2018</b>	<b>78359</b>	<b>108.90%</b>	<b>0.136%</b>	<b>8.90%</b>	<b>106</b>
<b>2019</b>	<b>83881</b>	<b>107.05%</b>	<b>0.136%</b>	<b>7.05%</b>	<b>114</b>

V pesimistické variantě budou tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. růst. V roce 2017 vzrostou o 11,46%. V dalších dvou prognózovaných období budou klesat. Ve všech obdobích tržby převýší hodnotu z roku 2016.

### 3.3 Předpoklad finančního plánu

Hlavním předpokladem pro tvorbu finančního plánu je prognóza tržeb za období 2017-2019. Tato prognóza byla sestavena ve dvou variantách, které můžeme vidět v tabulce níže.

**Tabulka 26: Varianty prognózy tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta/rok	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb - optimistická varianta	102 186 094	115 933 503	129 296 569
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb - pesimistická varianta	98 082 034	106 808 125	114 335 212

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento vývoj tržeb bude sloužit jako výchozí hodnota pro sestavení finančního plánu pro společnost CDC DATA, s.r.o.

Na základě uvedených prognóz budou plánovány položky účetních výkazu pomocí metody procentuálního podílu na tržbách a metody doby obratu.

#### Procentuální podíl na tržbách

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané položky za jednotlivé roky. Poslední sloupec tabulky zachycuje průměr, který bude využit při sestavení finančního plánu.

**Tabulka 27: Procentuální podíl položek na tržbách** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Procentuální podíl na tržbách	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Tržby za prodej zboží	0.7464	0.4851	0.5263	0.6185	0.5722	0.8330	0.6303
Náklady vynaložené na prodané zboží	0.6757	0.4169	0.4543	0.5543	0.4935	0.7348	0.5549
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Aktivace	0.0000	0.0002	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0001
Spotřeba materiálu a energie	0.1971	0.1654	0.1744	0.1677	0.1899	0.1971	0.1819
Služby	0.4171	0.3987	0.4035	0.3833	0.4322	0.4149	0.4083
Ostatní provozní výnosy	0.0082	0.0225	0.0104	0.0083	0.0056	0.0076	0.0104
Ostatní provozní náklady	0.0194	0.0278	0.0018	0.0153	0.0073	0.0110	0.0138
Ostatní finanční výnosy	0.0040	0.0038	0.0028	0.0029	0.0009	0.0014	0.0026
Ostatní finanční náklady	0.0076	0.0050	0.0035	0.0044	0.0030	0.0034	0.0045

## Doba obratu

V následující tabulce vidíme dobu obratu vybraných položek.

**Tabulka 28: Doba obratu vybraných položek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti)

Doba obratu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Zboží	20.10	31.24	29.21	17.75	21.60	14.60	22.42
Pohledávky z obchodních vztahů	91.17	79.82	91.31	88.67	107.10	125.14	97.20
Závazky z obchodních vztahů	50.29	47.82	48.39	38.40	59.39	56.60	50.15

Další důležitou položkou je plán dlouhodobého majetku společnosti a odpisování. Tyto data mi byla poskytnuta společností CDC DATA, s.r.o. Společnost bude investovat zejména do nového informačního systému a do lepšího serverového úložiště dat.

Předpokládá se, že společnost bude v následujících letech investovat do dlouhodobého majetku v rozmezí 3,5 – 5,7 mil. Kč.

V tabulce můžeme vidět čistou hodnotu investice do dlouhodobého hmotného majetku.

**Tabulka 29: Plán investic** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Strapinová, 2018)

Hodnota čisté investice (Tis. Kč)	2017	2018	2019
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	500	500	500
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3000	4500	5250

Společnost CDC DATA, s.r.o. bude investovat zejména do samostatně movitých věcí a souboru movitých věcí. Do této položky se řadí zejména notebooky a další technické vybavení společnosti.

V položce nedokončeného dlouhodobého majetku společnost eviduje zejména servery pro úložiště dat a nově vyvíjený informační systém.

Plán investic je velmi problematickou položkou samotného finančního plánování. Pro naplánování investic do dlouhodobého majetku byla využita metoda podílu dlouhodobého majetku na tržbách. Detailnější rozpracování, strukturu investic a výpočty koeficientů zachycuje příloha číslo 2.

Položka odpisů je „reálná“ hodnota odpisů pro následující roky, která je převzata z odpisového plánu a byla poskytnuta prokuristkou společnosti CDC DATA, s.r.o. Hodnoty odpisů v jednotlivých letech zachycuje následující tabulka.

**Tabulka 30: Struktura odpisů dlouhodobého majetku** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Strapinová, 2018)

Odpisy dlouhodobého majetku	2017	2018	2019
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	145	285	315
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	855	1015	1180
<b>Celkem</b>	<b>1000</b>	<b>1300</b>	<b>1495</b>

Jako další předpoklad pro sestavení finančního plánu je odvození úrokové sazby pro stanovení nákladových úroků. Společnost CDC DATA využívá pouze krátkodobé úvěry. Z webových stránek České národní banky byl zjištěn roční průměr 1M PRIBOR sazby za rok 2016, který činil 0,23%.

**Tabulka 31: Krátkodobé úvěry společnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy CDC DATA, s.r.o.)

Úvěry	Zůstatek k 31.12.2016	Úroková sazba	% průměr 2015
Úvěr na zásoby	1308	1M Pribor+ 2,96	3,19
Kontokorent	3386	1M Pribor+ 2,53	2,76
Revolvingový	1600	1M Pribor+ 1,7	1,93
<b>Celkem</b>	<b>6939</b>		<b>2,62</b>

U krátkodobých úvěrů je průměrná úroková sazba 2,66%. Tato sazba bude využita při stanovení nákladových úroků ve finančním plánu.

### 3.4 Optimistická varianta finančního plánu

Pomocí regresní analýzy bylo zjištěno, že tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. v plánovaném období 2017 – 2019 ve všech letech porostou. Při sestavování finančního plánu bude použita metoda procentuální podíl na tržbách a metoda doby obratu. Tyto



metody nelze využít na všechny položky, z toho důvodu musely být některé vybrané položky stanoveny individuálně.

### 3.4.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

V následující kapitole bude popsán způsob stanovení jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty.

**Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Plánovaný výkaz zisků a ztráty v tis. Kč		2017	2018	2019
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>64403</b>	<b>73068</b>	<b>81490</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	56705	64334	71750
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>7698</b>	<b>8733</b>	<b>9740</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>102186</b>	<b>115934</b>	<b>129297</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	102186	115934	129297
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>60313</b>	<b>68427</b>	<b>76315</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	18591	21093	23524
2.	Služby	41722	47335	52791
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>49571</b>	<b>56240</b>	<b>62722</b>
C.	Osobní náklady	42798	48556	54153
D.	Daně a poplatky	135	135	135
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1000	1300	1495
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DHM a materiálu</b>	<b>974</b>	<b>974</b>	<b>974</b>
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1065</b>	<b>1208</b>	<b>1420</b>
H.	Ostatní provozní náklady	1466	1664	1347
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6210</b>	<b>6767</b>	<b>7986</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
N.	Nákladové úroky	182	182	182
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>271</b>	<b>307</b>	<b>343</b>
O.	Ostatní finanční náklady	458	520	580
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-369</b>	<b>-394</b>	<b>-419</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1110</b>	<b>1211</b>	<b>1438</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4731</b>	<b>5162</b>	<b>6129</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4731</b>	<b>5162</b>	<b>6129</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5841</b>	<b>6373</b>	<b>7567</b>

## **Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží**

Tržby za prodej zboží nebyly plánovány pomocí metody regresní analýzy, ale pomocí metody procentuálního podílů k tržbám. Náklady na prodané zboží byly stanoveny stejným způsobem.

## **Výkony**

Do výkonů řadíme celkově tři položky, kterými jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace. První zmíněná položka byla naplánována pomocí metody regresní analýzy a zbylé dvě položky pomocí metody procentního podílu k tržbám.

## **Výkonová spotřeba**

Tuto položku tvoří spotřeba materiálu a energie a služby. Pokud se zaměříme na položku spotřeby energie a materiálů zjišťujeme, že společnost CDC DATA, s.r.o. není výrobní společností. Obě položky byly plánovány pomocí metody procentního podílu na tržbách.

## **Osobní náklady**

Osobní náklady jsou stěžejní položkou při plánování. Na tuto položku má podstatný vliv zejména počet zaměstnanců a průměrná výše jejich mezd. Při plánování byla použita metoda procentního podílu k tržbám.

## **Daně a poplatky**

Tato položka byla plánována v konstantní výši z roku 2016 a to 135 tis. Kč.

## **Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**

Tyto hodnoty byly převzaty z odpisového plánu, které znázorňuje tabulka č. 29.

### **Tržby z prodeje DHM a materiálu**

Tuto položku není lehké naplánovat přesně. O této položce jsem neobdržel více informací, a proto jsem se rozhodl ponechat ve všech navrhovaných obdobích konstantní hodnotu z roku 2016.

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

Obě položky byly navrženy pomocí metody procentního podílu na tržbách.

### **Výnosové a nákladové úroky**

Výnosové úroky jsou výnosy, které plynou z poskytnutých půjček a úvěru. Společnost CDC DATA, s.r.o. neviduje žádné výnosové úroky. Pro všechny navrhovaná období bude tedy položka nulová. Nákladové úroky byly stanoveny jako součin průměrné sazby úvěrů, které společnost využívá. Pro plánované období byla zvolena konstantní výše nákladových úroků a to 182 tis. Kč.

### **Dan z příjmů za běžnou činnost**

Pro všechny navrhovaná období se očekává, že společnost bude generovat zisk. V navrženém výkazu je tedy počítáno s 19% sazbou daně z příjmu právnických osob.

### 3.4.2 Plánovaná rozvaha

Tato část bude věnována plánu položek rozvahy. Ke všem zahrnutým položkám bude doplněno vysvětlení, jak byly stanoveny.

Tabulka níže reprezentuje rozvahu v optimistickém pojetí.

#### Plánovaná aktiva

Tabulka 33: Plánovaná aktiva – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva		2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>48832</b>	<b>56061</b>	<b>64052</b>
B.	Dlouhodobý majetek	11757	14368	16197
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11757	14368	16197
1	Pozemky	0	0	0
2	Stavby	0	0	0
3	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	4345	4862	5365
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7412	9506	10833
8	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	35032	39650	45811
C.I.	Zásoby	6364	7220	8052
1	Materiál	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3	Výrobky	0	0	0
5	Zboží	6364	7220	8052
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	28418	32130	35738
C.IV.	Finanční majetek	250	300	2021
D.I.	Časové rozlišení	2043	2043	2043

#### Dlouhodobý majetek

Tato položka se skládá z dlouhodobého hmotného, nehmotného a dlouhodobého finančního majetku. Při návrhu této položky byly převzaty data z plánu investic společnosti CDC DATA, s.r.o. Společnost investovala pouze do dlouhodobého hmotného majetku. Do této položky se promítají investice zejména do obnovy serveru a

úložiště dat. Společnost se rozhodla konstantně investovat do souboru movitých věcí, zejména do technického vybavení.

Dlouhodobý finanční majetek není evidován, proto byla pro všechna navrhovaná období zvolena nulová hodnota.

### **Oběžná aktiva**

Zahrnují tyto položky: zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, finanční majetek. Zásoby tvoří materiál, polotovary, výrobky a zboží. Z tabulky je patrné, že ve struktuře majetku společnosti CDC DATA, s.r.o. figuruje pouze zboží. Tato položka byla navrhována pomocí doby obratu.

### **Dlouhodobé pohledávky**

Společnost CDC DATA, s.r.o. od roku 2011 do roku 2016 nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky. Z tohoto důvodu předpokládáme nulovou hodnotu i pro navrhovaná období.

### **Krátkodobé pohledávky**

Největší zastoupení zde mají pohledávky z obchodních vztahů, které tvoří největší část krátkodobých pohledávek. Další položky, které tvoří krátkodobé pohledávky, jsou pohledávky za řídicími osobami a jiné pohledávky. Pohledávky z obchodních vztahů byly plánovány pomocí metody doby obratu. Ostatní zmíněné položky byly ponechány v konstantní výši hodnoty roku 2016.

### **Krátkodobý finanční majetek**

Tato položka byla převzata z plánovaného výkazu přehledu o finančních tocích. Hodnota krátkodobého finančního majetku se rovná položce konečného stavu peněžních prostředků.

## Časové rozlišení

Výše této položky byla převzata z roku 2016 a ve všech navrhovaných obdobích je v konstantní výši.

## Plánovaná pasiva

Tabulka 34: Plánovaná pasiva – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva		2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>48832</b>	<b>56061</b>	<b>64052</b>
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	20890	26052	32181
A.I.	Základní kapitál	1600	1600	1600
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	160	160	160
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	14399	19130	24292
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4731	5162	6129
B.	<b>Cizí zdroje</b>	27915	29982	31844
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	20132	22047	23909
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	7783	7935	7935
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	7783	7935	7935
C.I.	Časové rozlišení	27	27	27

## Vlastní kapitál

Tato položka se skládá z položek základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku, hospodářského výsledku minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

## **Základní kapitál**

Ve sledovaném období byla položka základního kapitálu neměnná. Její hodnota byla stále ve výši 1 600 tis. Kč. Pro navrhované období byla položka základního kapitálu ponechána ve stejné výši.

## **Kapitálové fondy**

Společnost CDC DATA, s.r.o. netvořila žádné kapitálové fondy. Hodnota této položky pro navrhovaná období bude nulová.

## **Fondy ze zisku**

Tato položka kopíruje vývoj položky základního kapitálu. Hodnota od roku 2011 do roku 2016 byla konstantní. Pro plánované období je tato položka stanovena stejně a činí 160 tis. Kč.

## **Hospodářský výsledek minulých let**

Tato položka je každoročně navýšena o hodnotu výsledku hospodaření běžného účetního období.

## **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Tato položka byla převzata z navrhovaného výkazu zisku a ztráty.

## **Cizí zdroje**

Zahrnují rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry.

### **Rezervy**

Společnost CDC DATA, s.r.o. netvoří žádné rezervy. Pro plánovaná období bude tato položka nulová.

### **Dlouhodobé závazky**

Společnost neviduje žádné dlouhodobé závazky. Tato položka je tedy nulová pro všechna sledovaná období.

### **Krátkodobé závazky**

Tato položka je tvořena ze závazků z obchodních vztahů, závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního a zdravotního pojištění, krátkodobých přijatých záloh, dohadných účtů pasivních a jiných závazků. Krátkodobé závazky byly plánovány pomocí metody doby obratu.

### **Bankovní úvěry**

Bankovní úvěry jsou vedeny jako dlouhodobé a krátkodobé. Společnost CDC DATA, s.r.o. využívá pouze krátkodobý úvěr. Krátkodobý úvěr bude společnost navyšovat pouze v případě, že finanční majetek společnosti vyjde záporně. Pokud tato skutečnost nastane, bude krátkodobý úvěr společnosti navýšen na takovou hodnotu, která zajistí kladný finanční majetek společnosti a bude odpovídat **okamžité likviditě** roku 2016 (STRAPINOVÁ, 2018).

### **Časové rozlišení**

U časového rozlišení pasiv byla převzata hodnota z roku 2016. Předpoklad je, že se tato položka nebude měnit.



### 3.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Tabulka 35: Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku období	223	250	300
<b>CF1 - Z PROVOZNÍCH AKTIVIT</b>	<b>3233</b>	<b>3961</b>	<b>5045</b>
HV na účetní období (zdaněný)	4731	5162	6129
Odpisy DHM a DNM	1000	1300	1495
Úbytek zásob	-3377	-856	-832
Úbytek krátkodobých pohledávek	-1991	-3712	-3608
Přírůstek krátkodobých závazků	2026	1915	1862
Přírůstek běžných krátkodobých bank. úvěrů	844	152	0
Úbytek časového rozlišení aktiv	0	0	0
<b>CF 2 - Z INVESTIČNÍCH AKTIVIT</b>	<b>-3206</b>	<b>-3911</b>	<b>-3325</b>
Úbytek DNM	0	0	0
Úbytek DHM	-2206	-2611	-1830
Odpočet odpisů	-1000	-1300	-1495
<b>CF 3 - Z FINANČNÍCH AKTIVIT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Přírůstek HV min. let	4493	5162	6129
Odpočet HV běž. účetního období min. r.	-4493	-5162	-6129
CF 1 + CF 2 + CF 3	27	50	1721
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>2021</b>

Navrhovaný plán pro cash flow dosahuje ve všech obdobích kladných hodnot. Největší podíl na kladné cash flow má cash flow z provozních aktivit. Při pohledu na položku krátkodobých úvěrů zjišťujeme, že hodnota krátkodobého úvěru musela být navýšena z důvodu záporného konečného stavu peněžních prostředků. Tato skutečnost je reflektována i v návrhu pasiv. Největší zastoupení zde má hospodářský výsledek za účetní období. Při pohledu na investiční cash flow vidíme záporné hodnoty, které jsou způsobeny investicemi do dlouhodobého majetku společnosti. Cash flow z finančních aktivit je ve všech navrhovaných obdobích nulový. Tento výsledek je zapříčiněn tím, že se předpokládá převedení celého hospodářského výsledku do hospodářského výsledku minulých let.

### 3.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato varianta vychází z pesimisticky stanovených tržeb pro období 2017-2019. Pro rok 2017 jsou tedy naplánovány tržby v hodnotě 98 082 tis. Kč. Rok 2017 předpokládá tržby v hodnotě 106 808 tis. Kč a rok 2018 předpokládá s tržbami v hodnotě 114 335 tis. Kč.

#### 3.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka níže zachycuje pesimistickou variantu plánovaného výkazu zisku a ztráty. Pro stanovení tohoto výkazu byly použity stejné metody jako u optimistické varianty.

**Tabulka 36: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisků a ztráty v tis. Kč		2017	2018	2019
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>61817</b>	<b>67316</b>	<b>72060</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	54428	59270	63447
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>7389</b>	<b>8046</b>	<b>8613</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>98082</b>	<b>106808</b>	<b>114335</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	98082	106808	114335
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>57891</b>	<b>63041</b>	<b>67484</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	17845	19432	20802
2.	Služby	40046	43609	46682
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>47580</b>	<b>51813</b>	<b>55464</b>
C.	Osobní náklady	41079	44734	47887
D.	Daně a poplatky	135	135	135
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1000	1300	1495
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DHM a materiálu</b>	<b>974</b>	<b>974</b>	<b>974</b>
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1022</b>	<b>1113</b>	<b>1191</b>
H.	Ostatní provozní náklady	1352	1472	1576
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6010</b>	<b>6259</b>	<b>6537</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
N.	Nákladové úroky	182	182	182
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>260</b>	<b>283</b>	<b>303</b>
O.	Ostatní finanční náklady	440	479	512
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-362</b>	<b>-378</b>	<b>-392</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1073</b>	<b>1117</b>	<b>1168</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4575</b>	<b>4763</b>	<b>4978</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4575</b>	<b>4763</b>	<b>4978</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5648</b>	<b>5881</b>	<b>6146</b>

Nižší tržby zapříčinili také pokles všech položek, které jsou závislé na tržbách. Můžeme si všimnout, že došlo k poklesu výsledku hospodaření za běžnou činnost. Společnost CDC DATA, s.r.o. neplánuje výrazné navyšování počtu zaměstnanců, proto byla položka osobních nákladů navrhována pomocí metody podílu na tržbách.

### 3.5.2 Plánovaná rozvaha

Položky aktiv byly naplánovány stejnou metodou jako u optimistické varianty. Tato varianta počítá se stejnou hodnotou investic jako u optimistické varianty.

**Tabulka 37: Plánovaná rozvaha – pesimistická verze (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Plánovaná aktiva		2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>47260</b>	<b>53239</b>	<b>59266</b>
B.	Dlouhodobý majetek	11757	14368	16197
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11757	14368	16197
1	Pozemky	0	0	0
2	Stavby	0	0	0
3	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	4345	4862	5365
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7412	9506	10833
8	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	33461	36828	41025
C.I.	Zásoby	6108	6652	7121
1	Materiál	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3	Výrobky	0	0	0
5	Zboží	6108	6652	7121
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	27310	29666	31699
C.IV.	Finanční majetek	42	510	2206
D.I.	Časové rozlišení	2043	2043	2043

V případě plánu pasiv vycházíme ze stejné metodiky jako u plánu optimistické verze. U pesimistické varianty pasiv nebylo nutné zvyšovat položku krátkodobých bankovních úvěrů, proto tedy vycházíme z hodnoty bankovních úvěrů z roku 2016.

**Tabulka 38: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva		2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>47260</b>	<b>53239</b>	<b>59266</b>
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	20734	25497	30475
A.I.	Základní kapitál	1600	1600	1600
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	160	160	160
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	14399	18974	23737
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4575	4763	4978
B.	Cizí zdroje	26499	27715	28764
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	19560	20776	21825
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6939	6939	6939
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	6939	6939	6939
C.I.	Časové rozlišení	27	27	27

Ve srovnání s optimistickou verzí nedošlo u pesimistické varianty k velkému poklesu aktiv ani pasiv. Celková bilanční suma tvoří cca 94% optimistické varianty.

### 3.5.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Tabulka 39: Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku období	223	42	510
<b>CF1 - Z PROVOZNÍCH AKTIVIT</b>	<b>3025</b>	<b>4379</b>	<b>5020</b>
HV na účetní období (zdaněný)	4575	4763	4978
Odpisy DHM a DNM	1000	1300	1495
Úbytek zásob	-3121	-543	-469
Úbytek krátkodobých pohledávek	-883	-2356	-2032
Přírůstek krátkodobých závazků	1454	1216	1049
Přírůstek běžných krátkodobých bank. úvěrů	0	0	0
Úbytek časového rozlišení aktiv	0	0	0
<b>CF 2 - Z INVESTIČNÍCH AKTIVIT</b>	<b>-3206</b>	<b>-3911</b>	<b>-3325</b>
Úbytek DNM	0	0	0
Úbytek DHM	-2206	-2611	-1830
Odpočet odpisů	-1000	-1300	-1495
<b>CF 3 - Z FINANČNÍCH AKTIVIT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Přírůstek HV min. let	4493	4763	4978
Odpočet HV běž. účetního období min. r.	-4493	-4763	-4978
CF 1 + CF 2 + CF 3	-181	468	1696
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>42</b>	<b>510</b>	<b>2206</b>

Stejně jako u optimistické varianty můžeme vidět kladné celkové cash flow. U cash flow z provozních aktivit nevidujeme zvyšování krátkodobého úvěru, protože konečný stav peněžních prostředků nevyšel ani v jednom z období záporně. Pokud se podíváme na cash flow z investiční činnosti, zjišťujeme, že hodnoty jsou stejné jako u optimistické varianty, odkud byly také převzaty hodnoty odpisů a investic.

### 3.6 Zhodnocení finančního plánu

V následující kapitole budou obě varianty podrobeny finanční analýze a následně porovnány s předem stanovenými cíly.

### 3.6.1 Finanční analýza

Zahrnuje analýzu poměrových a rozdílových ukazatelů. V této kapitole budou podrobeny finanční analýze obě varianty plánu.

#### Ukazatele likvidity

Tabulka 40: Ukazatele likvidity obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní Zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1.74	1.80	1.92	1.71	1.77	1.88
Pohotová likvidita	1.42	1.47	1.58	1.40	1.45	1.55
Okamžitá likvidita	0.0124	0.0136	0.0845	0.0022	0.0246	0.1011

Pokud se podíváme na ukazatel **běžné likvidity**, zjišťujeme, že ve všech navrhovaných obdobích společnost CDC DATA, s.r.o. dosahuje doporučených hodnot. Podle Dluhošové (2012) by se měla běžná likvidita pohybovat v rozmezí 1,25 – 2,5. Obě varianty finančního plánu překonaly hodnotu z roku 2016.

**Pohotová likvidita** zaznamenala zvyšující se tendenci a v obou variantách plánu dosáhla vyšších hodnot, než je doporučováno. **Okamžitá likvidita** v obou pojetích finančního plánu stoupla. Musíme však přihlédnout k tomu, že u optimistické varianty byl v prvních dvou navrhovaných obdobích navýšen krátkodobý úvěr, který měl zabezpečit hodnotu okamžité likvidity z roku 2016.

Pokud navrhované výsledky srovnáme s výsledky finanční analýzy, zjišťujeme nárůst hodnot všech ukazatelů. Největší nárůst pozorujeme u běžné likvidity.

#### Ukazatele zadluženosti

Tabulka 41: Ukazatele zadluženosti obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0.57	0.53	0.50	0.56	0.52	0.49
Úrokové krytí	32.09	35.01	41.58	31.03	32.31	33.77

**Celková zadluženost** v obou variantách finančního plánu klesá. V roce 2019 by společnost měla podle navrhovaného plánu dosáhnout celkové zadluženosti 0,50, což je nejnižší hodnota v porovnání s výsledky finanční analýzy. U pesimistické varianty pozorujeme nižší hodnoty celkové zadluženosti, což je způsobeno tím, že nebylo navýšeno financování prostřednictvím krátkodobého úvěru.

Dalším ukazatelem je **úrokové krytí**, které výrazně stoupl v optimistické variantě. Růst úrokového krytí zapříčinilo to, že u obou variant finančního plánu počítáme pouze s růstem výsledku hospodaření a nákladové úroky jsou po celou dobu v konstantní výši.

### Ukazatele aktivity

**Tabulka 42: ukazatele aktivity obou variant finančního plánu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<b>Obrat aktiv</b>	3.41	3.37	3.29	3.38	3.27	3.15
<b>Doba obratu zásob</b>	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75
<b>Doba obratu pohledávek</b>	61.41	61.20	61.04	61.49	61.33	61.22
<b>Doba obratu závazků</b>	43.51	41.99	40.83	44.04	42.95	42.15

První ukazatel představuje **obrat aktiv**, který v obou variantách poklesl. Podle doporučení odborné literatury by se měl tento ukazatel pohybovat na úrovni 1, což obě varianty finančního plánu splňují. **Doba obratu zásob** stoupla v porovnání s výsledky, které jsme dostali ve finanční analýze. **Doba obratu pohledávek** se v obou sledovaných variantách nedostala nad 62 dní. Pokud srovnáme výsledky s finanční analýzou, zjišťujeme, že došlo k nárůstu doby obratu pohledávek. Posledním ukazatelem je **doba obratu závazků**, u které zaznamenáváme nárůst v prvním období v obou navrhovaných variantách. Následně dochází k poklesu. Pokud vynecháme výsledky roku 2014 a 2016 dostáváme nejnižší hodnoty v porovnání s finanční analýzou.

## Ukazatele rentability

Tabulka 43: Ukazatele rentability obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ROA	11.96%	11.57%	11.81%	11.95%	11.05%	10.37%
ROE	22.65%	19.81%	19.05%	22.06%	18.68%	16.33%
ROS	3.51%	3.37%	3.59%	3.53%	3.38%	3.30%

V případě optimistické varianty zjišťujeme, že hodnoty ukazatelů rentability vzrostly oproti výsledkům z finanční analýzy. Výjimkou je pouze rok 2016, kde se hodnoty pohybovaly nad výsledky z finančního plánu. U rentability tržeb došlo k nárůstu tohoto ukazatele v obou variantách.

## Čistý pracovní kapitál

Tabulka 44: Čistý pracovní kapitál obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ČPK(tis. Kč)	27249	31715	37876	26522	29889	34086
ČPK/AKTIVA	0.56	0.57	0.59	0.56	0.56	0.58

Čistý pracovní kapitál má rostoucí tendenci v obou variantách finančního plánu. Pokud porovnáme hodnoty s výsledky finanční analýzy, zjišťujeme, že v prognózovaných letech společnost dosáhne nejvyšších hodnot čistého pracovního kapitálu.

Co se týče poměru čistého pracovního kapitálu vůči aktivům, pozorujeme opět rostoucí tendenci. Vyšší hodnoty bylo dosaženo pouze v roce 2014, kdy ČPK/AKTIVA činila 0,8. Rostoucí tendenci pozorujeme v obou variantách plánu.

V této kapitole byla provedena finanční analýza obou variant plánu. Zjištěné výsledky budou následně porovnány se stanovenými cíly. Finanční analýza navrženého finančního plánu tedy slouží jako vstupní hodnota pro srovnání výsledků se stanovenými cíly.



### 3.6.2 Porovnání obou variant plánu

Tato kapitola navazuje na výsledky finanční analýzy, které slouží jak vstupní hodnota. Výsledky finanční analýzy budou navazovat s cíly, které byly stanoveny v kapitole 3.1.

#### Tržby

Tabulka 45: Vývoj tržeb obou variant plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby společnosti CDCD DATA, s.r.o.	2015	2016	2017	2018	2019
Optimistická varianta	137733	162810	166589	189001	210786
Pesimistická varianta			159899	174124	186396

Tabulka zachycuje vývoj tržeb v optimistické a pesimistické variantě pro prognózovaná období.

Pokud se zaměříme na tržby v pesimistické variantě, zjišťujeme pokles oproti skutečné hodnotě z roku 2016. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že se skokově zvýšily tržby za prodej vlastních výrobků v roce 2016. Z pohledu optimistické varianty zjišťujeme růst tržeb ve všech prognózovaných obdobích.

#### Výsledek hospodaření

Tabulka níže zachycuje vývoj výsledku hospodaření v obou variantách plánu. Z tabulky je patrné, že v obou variantách finančního plánu se výsledek hospodaření zvyšuje. Hodnoty roku 2017 v obou variantách překonaly reálnou hodnotu z roku 2016.

Tabulka 46: výsledek hospodaření obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření (tis. Kč)	2017	2018	2019
Optimistická varianta	4731	5162	6129
Pesimistická varianta	4575	4763	4978

## **Zadluženost**

Celková zadluženost společnosti v obou variantách plánu klesá. Při pohledu na celkovou zadluženost v pesimistické variantě zjišťujeme, že nabývá menších hodnot než ve variantě optimistické. Tato skutečnost je způsobena tím, že v prognózovaných obdobích nedošlo k navýšení krátkodobého úvěru.

Pokud se podíváme na úrokové krytí společnosti, tak zjišťujeme, že se hodnoty obou variant finančního plánu značně navýšily.

V této kapitole došlo k zhodnocení stanovených cílů, které byly porovnány s výsledky finanční analýzy plánu. Pouze u tržeb v pesimistické variantě byl zaznamenán mírný pokles hodnot. Tento fakt ovšem nijak zásadně neovlivní chod společnosti CDC DATA, s.r.o. Dalším pozitivním ukazatelem je, že se v obou prognózovaných obdobích snižuje celková zadluženost společnosti.

Díky provedení plánu ve dvou variantách, a následné finanční analýze, má společnost čas pružně reagovat na případné hrozby a učinit opatření, která zabrání vážnějším důsledkům.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku sestavení finančního plánu pro vybranou společnost. V teoretické části práce je popsáno samotné finanční plánování a byly vymezeny jeho zásady a principy. V teoretické části práce můžeme dále nalézt strategickou a finanční analýzu a metody finanční analýzy. Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje analýze a prognóze generátorů hodnoty a následně popisuje samotné kroky a východiska pro sestavení finančního plánu.

V další části nalezneme představení společnosti CDC DATA, s.r.o., kde byly shrnuty základní údaje a informace o společnosti. Dále byla provedena strategická analýza okolí společnosti pomocí analýzy SLEPT a Porterova modelu pěti sil. V návaznosti na strategickou analýzu společnosti byla zpracována finanční analýza společnosti CDC DATA, s.r.o. Ve finanční analýze byly využity absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné ukazatele. Pro lepší vypovídající hodnotu finanční analýzy byly zvoleny další dvě konkurenční společnosti, které byly také podrobeny finanční analýze. Po provedení finanční analýzy společnosti CDC DATA, s.r.o. a jejich konkurenčních společností byly výsledky srovnány s oborovým průměrem. Následně byla sestavena analýza SWOT, která odhaluje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Poslední kapitola této práce je věnována návrhu finančního plánu společnosti CDC DATA, s.r.o. pro období 2017–2019. V první části této kapitoly byly sestaveny cíle, které vyplynuly z předchozích analýz. Na tyto stanovené cíle následně navazuje prognóza tržeb, která je velmi důležitá pro sestavení finančního plánu. Tato prognóza byla provedena pomocí regresních analýz. Následně byly stanoveny tržby v optimistické a pesimistické variantě společnosti pro navrhovaná období. U pesimistické varianty se počítalo se stálou výší tržního podílu společnosti. Zbylé položky plánovaných výkazů byly sestaveny pomocí metody procentuálního podílu na tržbách a metodou doby obratu. Některé položky však byly plánovány individuálně. Po navrhnutí dvou variant finančního plánu bylo provedeno jejich zhodnocení. Obě varianty finančního plánu byly podrobeny finanční analýze a následně porovnány se stanovenými cíli. Na základě srovnání obou variant s předem stanovenými cíli byl

zjištěn pouze mírný pokles tržeb v pesimistické variantě v prvním prognózovaném období. Společnost CDC DATA, s.r.o. by měla počítat i s možným snížením tržeb v budoucím období. Díky navrženým variantám plánu má společnost CDC DATA, s.r.o. čas připravit se na budoucí změny a včas připravit patřičná opatření.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŠ, V, 2014. *Finanční analýza a plánování* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226s. ISB 978-80-8929-68-2.

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

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, s. 205. ISBN 978-80-247-3349-4.

KORÁB, V, REŽŇÁKOVÁ, M a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER., 2007. *Marketing managment*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1., vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualizované. vydání. Praha:Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-32-3.

MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění-základní metody a postupy*. 3., upravené. A rozšířené. Vydání. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-6929-67-5.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. SBÍRKA LISTIN. *Výroční zpráva*. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=60462>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. SBÍRKA LISTIN. *Výroční zpráva*. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=60462>

RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

REŽŇÁKOVÁ, M., 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*, Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, M., a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, P, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

RŮČKOVÁ, P. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, s. 160. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, H a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přepracované. A doplněné. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.

STRAPINOVÁ, Z. Interview. CDC Data, s.r.o., Kaštanová 618/141c, Brno. 1. 5. 2018.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nejnovější informace o Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně*. [online]. 2017. [cit. 2018- 03- 20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/kraj>

MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce České republiky. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

GERŠLOVÁ, J. 2009. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	28
Obrázek 2: Vazba rozvahy na výkaz, rozdělení hospodářského výsledku .....	35
Obrázek 3: Nejpoužívanější kategorie zisku .....	36
Obrázek 4: Logo společnosti .....	45
Obrázek 6: Vývoj HDP.....	48



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2010, s. 56) .....	33
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 24).....	34
Tabulka 3: Sociální charakteristiky podle kraje působení společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2018) .....	47
Tabulka 4: Vývoj inflace v letech 2010- 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování podle CZSO, 2018) .....	49
Tabulka 5: Vývoj měnového kurzu (Zdroj: Vlastní zpracování podle, MFCR.CZ, 2017) .....	49
Tabulka 6: Hodnota aktiv a tržeb konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování podle JUSTICE. CZ, 2017) .....	51
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	55
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	56
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	57
Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	58
Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	59
Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	61
Tabulka 13: ČPK společnosti CDC DATA, s.r.o. a konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	62
Tabulka 14: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	63
Tabulka 15: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti) .....	64

Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	65
Tabulka 17: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	67
Tabulka 18: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	68
Tabulka 19: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	68
Tabulka 20: Tržby v odvětví (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2018).....	72
Tabulka 21: Tržby společnosti CDC DATA, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	72
Tabulka 22: Tržní podíl společnosti a jeho vývoj (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	73
Tabulka 23: Výběr makroekonomické proměnné (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018).....	74
Tabulka 24: Optimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018).....	76
Tabulka 25: Pesimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU.CZ, 2018).....	77
Tabulka 26: Varianty prognózy tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 27: Procentuální podíl položek na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	78
Tabulka 28: Doba obratu vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti).....	79
Tabulka 29: Plán investic (Zdroj: Vlastní zpracování dle Strapinová, 2018).....	79
Tabulka 30: Struktura odpisů dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Strapinová, 2018).....	80
Tabulka 31: Krátkodobé úvěry společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy CDC DATA, s.r.o.).....	80
Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 33: Plánovaná aktiva – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84

Tabulka 34: Plánovaná pasiva – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	86
Tabulka 35: Plánovaný přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	89
Tabulka níže zachycuje pesimistickou variantu plánovaného výkazu zisku a ztráty. Pro stanovení tohoto výkazu byly použity stejné metody jako u optimistické varianty.	
Tabulka 36:Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 37: Plánovaná rozvaha – pesimistická verze (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	91
Tabulka 38: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 39: Plánovaný přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	93
Tabulka 40: Ukazatele likvidity obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní Zpracování).....	94
Tabulka 41: Ukazatele zadluženosti obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 42: ukazatele aktivity obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95
Tabulka 43: Ukazatele rentability obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 44: Čistý pracovní kapitál obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 45: Vývoj tržeb obou variant plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	97
Tabulka 46: výsledek hospodaření obou variant finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	97

## **SEZNAM GRAFŮ**

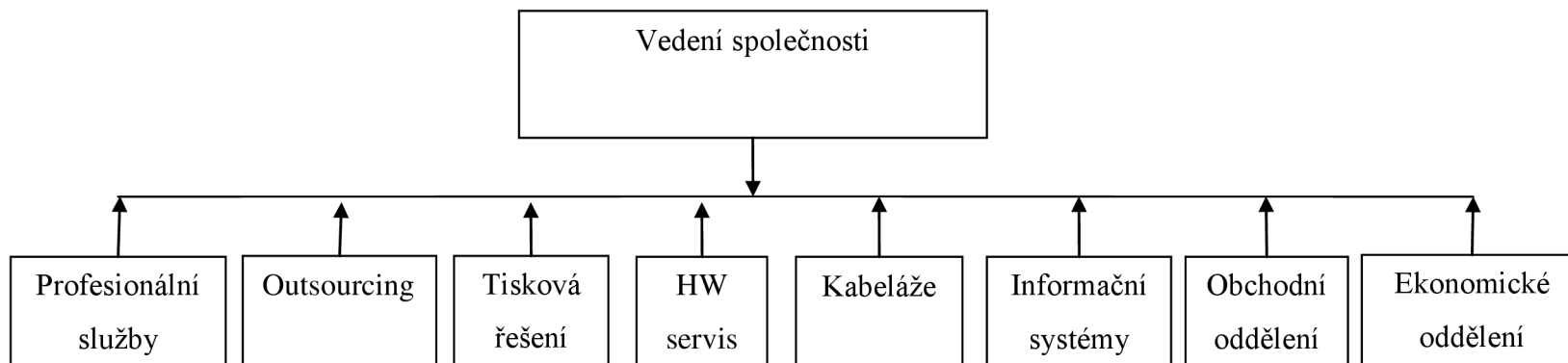
Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti CDC DATA, s.r.o. ....	73
Graf 2: Lineární trend regresní analýzy .....	75

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Organizační struktura společnosti .....	i
Příloha 2: Predikční test.....	ii
Příloha 3: Investice do dlouhodobého majetku.....	ii
Příloha 4: Rozvaha Společnosti CDC DATA, s.r.o. ....	iv
Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti CDC DATA, s.r.o. ....	ix

# PŘÍLOHY

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



## Příloha 2: Predikční test

Skutečnost		
Rok	X (HDP)	Y (TRH)
2014	4313789	42244
2015	4554615	67104
2016	4773240	64561

Funkce/Položka	2014	2015	2016
X (HDP)	4313789	4554615	4773240
Y (TRH)	42244	67104	64561
Lineární	52164	60048	65390
Logaritmická	54423	60138	65070
Závislost na čase lineární	56316	58884	61453

Odchylka	Funkce/Položka	2014	2015	2016	Suma	Max
	Lineární	23.48%	-10.52%	1.28%	14.25%	23.48%
	Logaritmická	28.83%	-10.38%	0.79%	19.24%	28.83%
	Závislost na čase lineární	33.31%	-12.25%	-4.81%	16.25%	33.31%

## Příloha 3: Investice do dlouhodobého majetku

Struktura investic do dlouhodobého majetku

Hodnota čisté investice (tis. Kč)	2017	2018	2019
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	500	500	500
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3000	4500	5250

Výpočet koeficientu za minulé období

Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stav majetku na konci roku	3210000	2100000	2096000	1777000	797000	632000
$k_{Dm}$	3.76%					

Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stav majetku na konci roku	2000	0	41000	137000	6826000	8812000
<b>k<sub>Dm</sub></b>	<b>4.32%</b>					

Odhad pro budoucí období

Plán			
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2017	2018	2019
Prognózovaná hodnota	3845	4362	4865
Hodnota investice	500	500	500
<b>Celkem</b>	<b>4345</b>	<b>4862</b>	<b>5365</b>

Plán			
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2017	2018	2019
Prognózovaná hodnota	4412	5006	5583
Hodnota investice	3000	4500	5250
<b>Celkem</b>	<b>7412</b>	<b>9506</b>	<b>10833</b>



**Příloha 4: Rozvaha Společnosti CDC DATA, s.r.o.**

	Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	30517000.00	29833000.00	29376000.00	26411000.00	36495000.00	41231000.00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	3415000.00	2461000.00	2429000.00	2024000.00	7623000.00	9551000.00
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	99000.00	332000.00	221000.00	110000.00	0.00	0.00
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Software	24000.00	332000.00	221000.00	110000.00	0.00	0.00
4.	Ocenitelná práva	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Goodwill	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	75000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	3316000.00	2129000.00	2208000.00	1914000.00	7623000.00	9551000.00
B.II. 1.	Pozemky	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Stavby	71000.00	71000.00	71000.00	0.00	0.00	0.00
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3210000.00	2100000.00	2096000.00	1777000.00	797000.00	632000.00
4.	Pěstítecké celky trvalých porostů	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	33000.00	-42000.00	0.00	0.00	0.00	107000.00
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2000.00	0.00	41000.00	137000.00	6826000.00	8812000.00
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	majetku						
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	25743000.00	24745000.00	25935000.00	23199000.00	27444000.00	29637000.00
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	4112000.00	6391000.00	5976000.00	3630000.00	4419000.00	2987000.00
C.I. 1.	Materiál	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Výrobky	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Zvířata	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Zboží	4112000.00	6391000.00	5976000.00	3630000.00	4419000.00	2987000.00
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účastníky sdružení	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Dohadné účty aktivní	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

7.	Jiné pohledávky	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.	Odložená daňová pohledávka	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	20792000.00	18123000.00	19953000.00	19114000.00	22870000.00	26427000.00
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	18649000.00	16327000.00	18679000.00	18138000.00	21909000.00	25599000.00
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Pohledávky za společníky, čl.druž.a za účastníky sdružení	1253000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Stát – daňové pohledávky	4000.00	204000.00	273000.00	14000.00	0.00	0.00
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	389000.00	255000.00	469000.00	605000.00	627000.00	481000.00
8.	Dohadné účty aktivní	46000.00	858000.00	14000.00	0.00	0.00	0.00
9.	Jiné pohledávky	451000.00	479000.00	518000.00	357000.00	334000.00	347000.00
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	839000.00	231000.00	6000.00	455000.00	155000.00	223000.00
C.IV. 1.	Peníze	561000.00	65000.00	14000.00	106000.00	34000.00	31000.00
2.	Účty v bankách	278000.00	166000.00	-8000.00	349000.00	121000.00	192000.00
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	1359000.00	2627000.00	1012000.00	1188000.00	1428000.00	2043000.00
D.I. 1.	Náklady příštích období	1359000.00	2627000.00	1012000.00	1188000.00	1428000.00	2043000.00
2.	Komplexní náklady příštích období	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Příjmy příštích období	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	30517000.00	29833000.00	29376000.00	26411000.00	36495000.00	41231000.00
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	5772000.00	6583000.00	7576000.00	10186000.00	11665000.00	16159000.00
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00
A.I. 1.	Základní kapitál	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00	1600000.00
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Změny základního kapitálu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A.II. 1.	Emisní ážio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Ostatní kapitálové fondy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00	160000.00
2.	Statutární a ostatní fondy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	3468000.00	4038000.00	4823000.00	5815000.00	8426000.00	9906000.00
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	3468000.00	4038000.00	4823000.00	5815000.00	8426000.00	9906000.00
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/</b>	544000.00	785000.00	993000.00	2611000.00	1479000.00	4493000.00
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	24745000.00	23250000.00	21800000.00	15910000.00	24660000.00	25045000.00
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Rezerva na daň z příjmů	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Ostatní rezervy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	45000.00	0.00

B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Závazky - podstatný vliv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	Vydané dluhopisy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.	Dohadné účty pasivní	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.	Jiné závazky	0.00	0.00	0.00	0.00	45000.00	0.00
10.	Odložený daňový závazek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	17373000.00	15430000.00	15357000.00	13729000.00	18321000.00	18106000.00
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	10288000.00	9782000.00	9898000.00	7856000.00	12149000.00	11579000.00
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	Závazky - podstatný vliv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	Závazky ke společníkům, čl.dr. a k účastníkům sdružení	96000.00	764000.00	56000.00	61000.00	35000.00	37000.00
5.	Závazky k zaměstnancům	1491000.00	1506000.00	1606000.00	2022000.00	2043000.00	2034000.00
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2027000.00	991000.00	1102000.00	1224000.00	1284000.00	1183000.00
7.	Stát – daňové závazky a dotace	420000.00	181000.00	994000.00	1484000.00	1425000.00	2605000.00
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0.00	0.00	32000.00	17000.00	0.00	0.00
9.	Vydané dluhopisy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10.	Dohadné účty pasivní	260000.00	199000.00	339000.00	727000.00	1275000.00	630000.00
11.	Jiné závazky	2791000.00	2007000.00	1330000.00	338000.00	110000.00	38000.00
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	7372000.00	7820000.00	6443000.00	2181000.00	6294000.00	6939000.00
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Běžné bankovní úvěry	7372000.00	7820000.00	6443000.00	2181000.00	6294000.00	6939000.00
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	0.00	0.00	0.00	315000.00	170000.00	27000.00

C.I. 1.	Výdaje příštích období	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Výnosy příštích období	0.00	0.00	0.00	315000.00	170000.00	27000.00

**Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti CDC DATA, s.r.o.**

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	55727000	37888000	39544000	50382000	50128000	73988000
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	50452000	32558000	34134000	45152000	43233000	65268000
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	5275000	5330000	5410000	5230000	6895000	8720000
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	74664000	78121000	75130000	81455000	87614000	88822000
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	74664000	78104000	75130000	81455000	87605000	88822000
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0
II.3.	Aktivace	0	17000	0	0	9000	0
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	45863000	44059000	43416000	44884000	54501000	54357000
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	14717000	12919000	13100000	13663000	16637000	17506000
B.2.	Služby	31146000	31140000	30316000	31221000	37864000	36851000
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	34076000	39392000	37124000	41801000	40008000	43185000
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	30509000	36044000	33669000	36997000	36837000	37201000
C.1.	Mzdové náklady	22760000	27900000	24641000	27001000	26797000	27072000
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7028000	7368000	8227000	9125000	8984000	9108000
C.4.	Sociální náklady	721000	776000	801000	871000	1056000	1021000
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	141000	136000	198000	163000	172000	135000
<b>E.</b>	<b>Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku</b>	1963000	1857000	1383000	1469000	1045000	505000
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	312000	655000	704000	394000	397000	974000
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	312000	655000	704000	394000	397000	950000
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0	24000
<b>F.</b>	<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	144000	131000	274000	74000	151000	361000
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	144000	131000	274000	74000	151000	361000
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0

G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	-231000	-89000	1438000	-392000	-27000	-175000
IV.	Ostatní provozní výnosy	613000	1680000	774000	617000	415000	569000
H.	Ostatní provozní náklady	1450000	2075000	138000	1146000	548000	818000
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1025000	1573000	1502000	3355000	2094000	5883000
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.os.a úč.j.pod podst.vl.	0	0	0	0	0	0
VII.2.	Výnosy z ost.dl.cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ost.dl.finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	15000	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	523000	519000	429000	250000	177000	180000
XI.	Ostatní finanční výnosy	300000	283000	212000	219000	70000	103000
O.	Ostatní finanční náklady	564000	373000	264000	331000	225000	251000
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek</b>	-787000	-594000	-481000	-362000	-332000	-328000

	<b>hospodaření</b>						
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	393000	194000	28000	382000	283000	1062000
Q.1.	– splatná	393000	194000	28000	382000	283000	1062000
Q.2.	– odložená	0	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	-155000	785000	993000	2611000	1479000	4493000
XIII.	Mimořádné výnosy	699000	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
S.1.	– splatná	0	0	0	0	0	0
S.2.	– odložená	0	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	699000	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	544407	785000	993000	2611000	1479000	4493000
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	937000	979000	1021000	2993000	1762000	5555000