



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS TO ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Vostálová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Folprechtová

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Lucie Vostálová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Folprechtová
Akademický rok:	2018/19

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 bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce: analýza okolí obchodní korporace, metody finanční analýzy

Analýza současného stavu: analýza okolí obchodní korporace, finanční analýza na základě výkazů obchodní korporace za posledních min. pět uzavřených let

Vlastní návrhy řešení na základě provedené analýzy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnotit situaci podniku vybranými metodami finanční analýzy, výsledky interpretovat a porovnat s doporučenými hodnotami nebo oborovými průměry a dále najít příčiny nepříznivého stavu a navrhnout možná řešení pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 stran. ISBN 978-80-7400-538-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80251-3386-6.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace podnikatelského subjektu LEFCUS Cetkovice, s. r. o. za rok 2013-2017. Na základě účetních výkazů a metod finanční analýzy je zjištěn aktuální stav podnikatelského subjektu, který je porovnáván s doporučenými hodnotami. Na závěr celé práce je vypracován návrh na řešení dané situace.

Abstract

This bachelor thesis deals with evaluation of the financial situation of entrepreneur LEFCUS Cetkovice, for the period 2013-2017. On the basis of the financial statements and the methods of financial analysis, the current situation in the business entity is compared with the recommended values. At the end of the thesis, a proposal is made to solve the situation.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, poměrové ukazatele, rozdílové veličiny, tokové veličiny

Key words

financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, ratios, difference variables, flow variables

Bibliografická citace

VOSTÁLOVÁ, Lucie. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119940>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Lucie Folprechtová.

Čestné prohlášení

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

V Brně 10.05. 2019

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Folprechtové za poskytnutí cenných rad a námětů k mé bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a příteli za velkou podporu při celém studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1 Analýza prostředí obchodní korporace.....	10
1.1.1 Porterova analýza.....	10
1.1.2 Analýza SLEPTE	11
1.1.3 Mckinsey 7S	12
1.1.4 SWOT analýza.....	12
1.2 Finanční analýza	13
1.2.1 Uživatelé finanční analýzy	14
1.2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	14
1.3 Rozvaha	15
1.3.1 Aktiva	16
1.3.2 Pasiva	17
1.4 Výkaz zisku a ztráty	17
1.4.1 Náklady.....	17
1.4.2 Výnosy.....	18
1.5 Přehled o peněžních tocích	18
1.6 Metody finanční analýzy	18
1.7 Horizontální a vertikální analýza	19
1.7.1 Horizontální analýza	19
1.7.2 Vertikální analýza	19
1.8 Analýza rozdílových ukazatelů.....	20
1.8.1 Čistý pracovní kapitál.....	20

1.8.2	Čisté pohotové prostředky	20
1.9	Poměrové ukazatele.....	21
1.9.1	Ukazatele likvidity	21
1.9.2	Ukazatelé rentability	23
1.9.3	Ukazatele zadluženosti.....	25
1.9.4	Ukazatele aktivity	27
1.9.5	Provozní ukazatele	29
1.10	Analýza soustav ukazatelů	30
1.10.1	Altmanův model.....	30
1.10.2	Index IN05.....	31
1.10.3	Tafflerův model	32
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1	Základní informace o společnosti	34
2.2	Popis společnosti.....	35
2.3	Organizační schéma	35
2.4	Analýza prostředí	36
2.4.1	Porterova analýza.....	36
2.4.2	Analýza Slepte	37
2.4.3	Mckinsey 7S	38
2.4.4	SWOT analýza.....	39
2.5	Finanční analýza	40
2.5.1	Analýza absolutních ukazatelů	40
2.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	54
2.5.3	Poměrové ukazatele	55
2.5.4	Analýza soustav ukazatelů.....	72
2.6	Zhodnocení současného stavu	74

3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	77
3.1	Zvýšení peněžních prostředků	77
3.2	Motivace zaměstnanců	77
3.2.1	Získávání zaměstnanců.....	78
3.2.2	Benefity	78
3.3	Optimalizace kapitálové struktury	82
3.3.1	Varianta číslo 1	82
3.3.2	Varianta číslo 2	85
3.3.3	Varianta číslo 3	87
	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	101
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Každý manažer společnosti chce dosáhnout co nejlepších výsledků. Snaží se dosáhnout vysokých zisků, obstát v konkurenčním boji, vyrábět kvalitní výrobky a mít co nejnižší náklady na jejich výrobu, ale bez provedené finanční analýzy by nemohl zjistit hodnoty, které napomohou dosáhnout těchto cílů. Na základě finanční analýzy dochází

k zefektivnění řízení podnikatelského subjektu.

Finanční analýza vychází z výkazů účetní závěrky. Na základě těchto hodnot zjistí manažer, zda je obchodní společnost finančně zdravá či nikoliv. Finanční analýza neslouží pouze manažerům podnikatelského subjektu, ale slouží i bankám, které na základě výsledků hodnotí, zda je společnost důvěryhodná a bude jí tak poskytnutý úvěr. Dále tyto výsledky slouží pro jiné obchodní společnosti, které chtějí obchodovat s danou účetní jednotkou.

K vypracování bakalářské práce byla vybrána společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. Obchodní společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. se zabývá zemědělskou výrobou a silniční motorovou dopravou. Obchodní společnost vznikla v roce 1994 v Cetkovicích v Jihomoravském kraji.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je na základě metod finanční analýzy zhodnotit aktuální stav podnikatelského subjektu LESCUS Cetkovice, s. r. o., navrhnout adekvátní řešení, které by napomohlo zlepšit finanční zdraví společnosti, a dosáhnout toho, že společnost bude schopna obstát v konkurenčním boji.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí, kde v první části jsou vysvětleny základní pojmy, co je to vůbec finanční analýza a k čemu slouží, teoretické vysvětlení všech využitých metod výpočtu finanční analýzy včetně jejich vzorců a doporučených hodnot.

Ve druhé části jsou základní informace o daném podnikatelském subjektu, historie společnosti, předmět podnikání. Potom je provedená finanční analýza současného stavu na základě hodnot z výkazů účetní závěrky za posledních pět let.

Používané metody finanční analýzy jsou:

- Absolutní ukazatele (Horizontální, vertikální analýza)
- Tokové ukazatele
- Rozdílové ukazatele (Čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky)
- Poměrové ukazatele (Ukazatel likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, provozní ukazatel)
- Analýza soustav ukazatelů (Altmanův index, index IN05)

Ve třetí části se vychází z výsledků finanční analýzy, na základě nichž se hodnotí, jaká je finanční situace v daném subjektu. Na základě těchto výsledků je podrobně rozebrán návrh řešení, který je vhodný pro zlepšení hospodaření společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část se zabývá finanční analýzou, ale pouze teorií. Na začátku je vysvětlena analýza prostředí, postupně se v práci přechází na definování pojmů finanční analýzy. Jsou vyjmenovány metody tvorby finanční analýzy, které jsou následně vysvětleny.

1.1 Analýza prostředí obchodní korporace

Každý manažer má stanovené své cíle, kterých chce dosáhnout, proto si musí zvolit vhodné strategie, pomocí nichž těchto cílů dosáhne (Marketingová situační analýza a predikce vývoje, 1997-2018).

Analýza prostředí se snaží zachytit faktory ovlivňující chod společnosti. Výsledky ukazují budoucí chování společnosti. Pokud je analýza provedená správně, je to základ pro kvalitní strategický proces, protože pokud by byla provedena nesprávně, manažeři by se mohli zaměřit na nevhodné strategie a tím by docházelo k nedosažení jejich cílů (Marketingová situační analýza a predikce vývoje, 1997-2018).

1.1.1 Porterova analýza

Tato analýza zjišťuje faktory, které ovlivňují pozici společnosti v odvětví. Tato analýza používá 5 faktorů, mezi ně patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (Hanzelková, 2009).

- **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům** - jde o případ, kdy společnost nemůže přejít k jinému dodavateli, protože je jediný na trhu. Dalším případem může být, že společnost pro dodavatele není významným zákazníkem.
- **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům** - zákazník má možnost přejít ke konkurenci. Zákazník může přejít na spotřebu substitutů.
- **Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů** - pokud jde o odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů.

- **Faktory zvyšující hrozbu substitutů** - jestliže společnosti, které nabízejí na trhu substituty, podstatně zvýší svoji nabídku. Dalším příkladem může být, pokud je přechod od stávajících výrobků k substitutům za nízké náklady.
- **Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví** - pokud v odvětví existuje nebo se opakuje nadbytek výrobní kapacity (Hanzelková, 2009).

1.1.2 Analýza SLEPTE

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí. Tato analýza odhaluje budoucí vývoj vnějšího prostředí společnosti, které pro společnost mohou v budoucnu znamenat hrozbu nebo příležitost. Slovo SLEPTE se skládá z počátečních písmen anglických slov social, legal, economic, political, technological, ecology (Hanzelková, 2009).

- **Sociální / společenské faktory** - u tohoto faktoru je důležité hodnotit postoj konkurentů, dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců k našemu podnikání. Dále se hodnotí životní styl, demografické faktory a další (Hanzelková, 2009).
- **Právní faktory** - společnost je ovlivněna právními zákony a vyhláškami. Tyto zákony jsou nutné analyzovat, protože mají vliv na marketingovou strategii (Hanzelková, 2009).
- **Ekonomické faktory** - musí se posoudit, jak na tom je ekonomika v prostředí, ve kterém se nachází naše společnost. Posuzuje se hospodářský cyklus, politická situace, která má vliv na ekonomiku. Dále se posuzuje monetární politika státu, fiskální politika, míra inflace a další ekonomické faktory (Hanzelková, 2009).
- **Politické faktory** je nutné zmapovat i z hlediska politiky dané země. Nepřímý vliv mohou mít legislativní změny v politice (Hanzelková, 2009).
- **Technologické faktory** mají značný vliv. Pokud dojde k vytvoření nové technologie, měli bychom jít s dobou a vzít v potaz tuhle novinku na trhu (Hanzelková, 2009).
- **Ekologické faktory** v dnešní době je velký důraz kladen právě na ekologii, proto se společnosti snaží dodržovat určitá opatření, normy a limity ekologické oblasti a ochrany životního prostředí (Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), 2015).

1.1.3 Mckinsey 7S

Tento nástroj svojí analýzu provádí na základě 7 klíčových vnitřních prvků: strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, styl, personál a dovednosti. Musí se zjistit, zda jsou tyto prvky efektivně sladěny, a tím dosáhnout svých cílů (Jurevicius, 2013).

- **Strategie** - jedná se o plán, který si stanoví manažer k trvalé konkurenční výhodě.
- **Struktura** je organizační schéma dané společnosti. Udává, kdo je zodpovědný vůči komu.
- **Systémy** - jedná se konkrétní postupy a procesy každodenního podnikání a způsob rozhodování. Na systémy by se měli zaměřit manažeři během organizačních změn.
- **Dovednosti** prokazují zaměstnanci společnosti. Jsou to schopnosti, kterých tito zaměstnanci dosahují velmi dobře.
- **Zaměstnanecký prvek** se zabývá, kolik zaměstnanců bude potřebovat, jak je získá, jakým způsobem budou vyškoleni a motivováni.
- **Styl** znázorňuje řízení zaměstnanců na nejvyšší úrovni, jak se navzájem ovlivňují vedoucí s podřízenými.
- **Sdílené hodnoty** představují normy a standardy dané společnosti, kterými se musí řídit zaměstnanci. Tyto normy řídí chování zaměstnanců (Jurevicius, 2013).

1.1.4 SWOT analýza

Tato analýza poukáže na zásadní faktor, který má pro rozhodování klíčový význam. Poukazuje na nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti ve spojitosti k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám. Analýza SWOT má čtyři klíčové body, které jsou znázorněné počátečními písmeny anglických termínů (Hadraba, 2004, s. 95).

- **Strengths** - v překladu znamená silné stránky
- **Weaknesses** - v překladu slabé stránky
- **Opportunities** - v překladu příležitosti
- **Threats** - v překladu hrozby

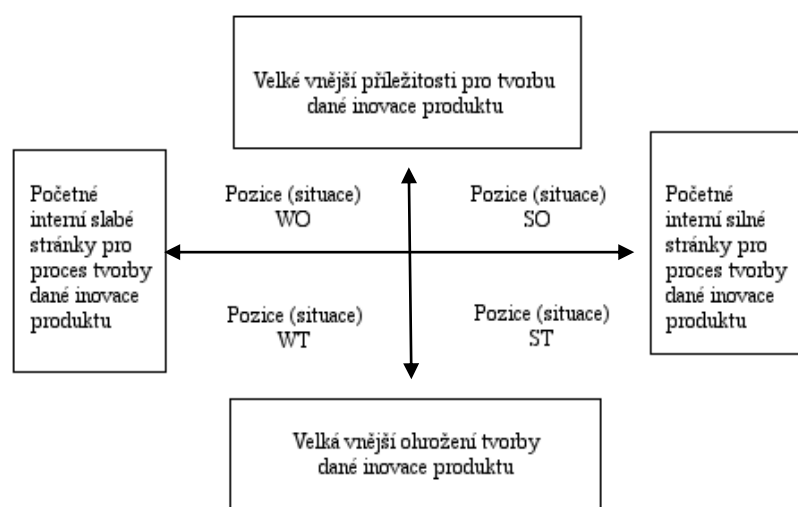
Tato analýza používá čtyři přístupy:

Přístup SO - využívá vnitřní silné stránky společnosti k využití vnějších příležitostí.

Přístup ST - tento přístup využívá vnitřní silné stránky k uniknutí nebezpečí. Snaží se omezit negativní dopady na společnost.

Přístup WO - eliminuje vnitřní slabé stránky za pomoci vnějších příležitostí.

Přístup WT - tato pozice je nejméně příznivá pro podnik. Tato situace by šla řešit sloučením společnosti se silnou společností (Hadraba, 2004).



Obrázek č. 1: Model SWOT analýzy (Zdroj: Hadraba, 2004)

1.2 Finanční analýza

Smyslem vypracování finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování (Růčková, 2011).

Finanční analýza obchodní korporace je brána za komplexní výstup celého procesu. Tento výstup je vytvářen pomocí metod finanční analýzy: poměrových ukazatelů, ziskovosti, likvidity, zadluženosti a tržní hodnoty. Tyto ukazatele vychází z výkazů finančního účetnictví (Baran Dušan, 2016).

Na základě finanční analýzy se zjistí efektivnost využití výrobní kapacity. Tato analýza zjišťuje silné stránky, slabé stránky a finanční zdraví daného subjektu. Finanční analýza tak poskytuje informace pro manažery a vlastníky (Baran Dušan, 2016).

Pomocí finanční analýzy je možno se ohlédnout do minulosti, čímž se dá hodnotit vývoj společnosti. Na základě výsledků finanční analýzy se zkvalitňuje finanční plánování společnosti (Růčková, 2011).

1.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza je důležitá pro finanční řízení, protože na základě ní se dá zjistit, jak společnost v jednotlivých oblastech fungovala a jestli splnila naplánované cíle. Z tohoto důvodu je důležitá pro manažery, ale nejen pro ně. Informace z provedené analýzy slouží i dalším uživatelům, kteří nejsou součástí společnosti, ale jsou s ní spjati jiným způsobem (Knápková, 2017).

- **Management** - pro ty je důležitá platební schopnost a finanční nezávislost. Další důležitou položkou je pro management likvidita, která umožňuje rozhodování o uskutečnění obchodně úvěrové politiky.
- **Vlastníci** - ti sledují, zda jejich vložené finanční prostředky jsou náležitě zhodnoceny.
- **Banky** - tyto orgány sledují dlouhodobou likviditu a ziskovost v dlouhém časovém horizontu.
- **Zaměstnanci** - ti chtějí, aby bylo dodrženo mzdové ujednání a aby bylo zachováno jejich pracovní místo.
- **Odběratelé** - sledují zda bude jejich zboží dodáno včas a v prvotřídní kvalitě.
- **Dodavatelé** - ty zajímá, jestli jim bude placeno včas, ale také se zaměřují, zda budou v trvalém obchodním vztahu (Růčková, 2011).

1.2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Kvalita finanční analýzy závisí na použitých vstupních informacích. Podklady k finanční analýze by měly být kvalitní a zároveň komplexní, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků finanční analýzy. Informace jsou nejčastěji čerpány z účetních výkazů (Růčková, 2011).

Účetní výkazy lze rozdělit do dvou částí:

- **Účetní výkazy finanční** - jedná se o externí výkazy, které slouží zejména externím uživatelům. Tyto výkazy zobrazují strukturu majetku, zdroje krytí a tvorbu a použití výsledku hospodaření. Výkazy jsou veřejně dostupné a společnost je musí zveřejňovat minimálně jedenkrát ročně.
- **Vnitropodnikové účetní výkazy** vychází z potřeb každé společnosti, avšak tyto výkazy jsou důležité pro zpřesnění výsledků finanční analýzy a umožňují vyloučit riziko odchylky od skutečnosti (Růčková, 2011).

1.3 Rozvaha

Jedná se o základní účetní výkaz, který informuje o tom, jaký majetek společnost vlastní a jakými zdroji je financovaný. Rozvaha musí být sestavená k určitému datu a musí platit bilanční pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům (Knápková, 2017).

Tabulka č. 1: Struktura rozvahy do roku 2016 (Zdroj: Knápková, 2010)

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

Předchozí tabulka rozvahy je platná do roku 2016, ale ve výkazech, ze kterých je čerpáno pro vytvoření finanční analýzy, převládá tato rozvaha.

1.3.1 Aktiva

Aktiva jsou v širším pojetí brána za celkovou výši ekonomických zdrojů, se kterými společnost hospodář v určitém čase (Růčková, 2011).

Přinést v budoucnu ekonomický prospěch společnosti je rozhodující schopnost dané položky. Existují dva způsoby, kterými se může schopnost projevit:

- **Přímo** – cenné papíry se dají okamžitě přeměnit na peněžní prostředky.
- **Nepřímo** – některé položky aktiv se musí zapojit do výrobní činnosti, aby se prostřednictvím hotových výrobků přeměnily na peníze (Růčková, 2011).

Pohledávky za upsaný základní kapitál

Je to stav nesplacených akcií nebo podílů. Jedná se tak o pohledávky za jednotlivými upisovateli (akcionáři, společníky, ..) (Knápková, 2017).

Dlouhodobý majetek

Struktura aktiv je dělená do dvou částí. Jednou z nich je dlouhodobý majetek, jehož využitelnost je delší než jeden rok. Tento majetek je odepisován (Máče, 2006).

Zařadíme sem dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek (Švarcová, 2012).

Oběžná aktiva

Druhá část aktiv jsou oběžná aktiva. Je to majetek, který má životnost do jednoho roku. Mezi oběžná aktiva zařadíme zásoby, pohledávky, finanční majetek, peněžní prostředky (Máče, 2006, Švarcová, 2012).

Časové rozlišení

Patří sem náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období (Švarcová, 2012).

1.3.2 Pasiva

Pasiva se označují také jako zdroj financování společnosti (Růčková, 2011).

Struktura pasiv je členěná podle svého původu na vlastní zdroje a cizí zdroje. Dále se člení podle doby splatnosti na dlouhodobé a krátkodobé (Máče, 2006).

Vlastní kapitál

Je to všechno, co má podnik ve vlastním majetku, aniž by si na to půjčil peníze (Švarcová, 2012).

Položky vlastního kapitálu jsou základní kapitál, ážio, kapitálové fondy, fondy ze zisku vytvořeném výsledkem hospodaření minulého a běžného účetního období (Knápková, 2017).

Cizí zdroje

Jedná se o dluhy, které bude muset společnost jednou zaplatit. Řadí se sem rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky, bankovní úvěry (Švarcová, 2012).

Časové rozlišení

Jsou to výdaje příštích období a výnosy příštích období (Švarcová, 2012).

1.4 Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o výkaz, ve kterém se zachycuje pohyb peněz za určité období. Znázorňuje tedy pohyb nákladů a výnosů. Pomocí analýzy se zjišťuje, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňují výsledek hospodaření. Tento výkaz je tedy vhodný pro zjišťování výkonnosti společnosti (Blaha, 2006, Růčková, 2011).

1.4.1 Náklady

Je to peněžitá částka, kterou společnost vynaložila na získání výnosů za dané období, bez ohledu na to, zda došlo ke skutečnému zaplacení ve stejném období. Jedná se o snížení ekonomického prospěchu za dané účetní období, v podobě snížení aktiv nebo v podobě vzniku závazků (Knápková, 2017, Švarcová, 2012).

1.4.2 Výnosy

Výnosy jsou peněžité částky, které podnik získal za veškeré své činnosti za dané účetní období, i když nedošlo ve stejném období k inkasu. Jedná se o zvýšení ekonomického prospěchu, dochází ke zvýšení aktiv nebo snížením závazků (Knápková, 2017, Švarcová, 2012).

1.5 Přehled o peněžních tocích

Jedná se o celkový peněžní tok, který je výsledkem kladných a záporných peněžních toků určitého účetního období. Přehled o peněžních tocích se shoduje s rozdílem mezi počátečním stavem peněžních prostředků a konečným stavem peněžních prostředků z rozvahy, výkaz o peněžních tocích objasňuje vznik tohoto rozdílu. Přehled o peněžních tocích sleduje tři činnosti podniku a to provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost (Máče, 2006).

1.6 Metody finanční analýzy

Finanční ukazatelé jsou brány za základ metod finanční analýzy. Finanční ukazatelé jsou číselnou charakteristikou ekonomické činnosti (Růčková, 2011).

Nejčastěji se rozlišují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů:

- **Fundamentální analýza** vychází ze vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimo ekonomickými procesy.
- **Technická analýza** je založena na matematické, matematicko-statistické metodě, pomocí níž dochází ke kvantitativnímu zpracování dat a posouzení výsledků z ekonomického hlediska (Růčková, 2011).

Běžné členění ukazatelů je:

- **Absolutní ukazatele** - analýza vychází z výkazu z účetnictví, kde se pomocí horizontální a vertikální analýzy porovnávají jednotlivé položky.
- **Tokové ukazatele** - vytváří se na základě výnosů, nákladů a cash flow za pomocí horizontální a vertikální analýzy.

- **Rozdílové ukazatele** - za nejdůležitější ukazatel je považován čistý pracovní kapitál.
- **Poměrové ukazatele** - tady se používá nejvíce analýzy likvidity, rentability, aktivity a další.
- **Analýza soustav ukazatelů**
- **Souhrnné ukazatele hospodaření** (Knápková, 2017).

1.7 Horizontální a vertikální analýza

Jedná se o výchozí bod finanční analýzy. Tyto analýzy ukazují původní absolutní údaje z účetnictví v určitých souvislostech (Kislíngerová, 2008).

1.7.1 Horizontální analýza

Pro zjištění meziroční změny položek, je vhodné použít právě horizontální analýzu, kde se dá zjistit procentní změna. Popřípadě se dá zjistit změna v absolutních číslech (Kislíngerová, 2008).

Absolutní změna = Ukazatel_t - ukazatel_{t-1}

Vzorec 1: Výpočet absolutní změny (Zdroj: Knápková, 2017)

% změna = (Absolutní změna x 100) / Ukazatel_{t-1}

Vzorec 2: Výpočet změny udávané v procentech (Zdroj: Knápková, 2017)

1.7.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se někdy nazývá analýzou komponent a to proto, že se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o poměr určité položky k celkové sumě aktiv nebo pasiv. Struktura aktiv nám v této analýze ukazuje, do čeho společnost investovala kapitál. Zároveň výsledkem bude, do jaké míry byla zohledněna výnosnost vloženého kapitálu (Růčková, 2011).

1.8 Analýza rozdílových ukazatelů

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu“ (Knápková, 2017).

Jedná se o rozdíl mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a souhrnem položek pasiv (Sedláček, 2011).

1.8.1 Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, tento ukazatel má významný vliv na platební schopnost. Aby společnost byla likvidní, musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (Knápková, 2017).

Máme dva způsoby výpočtu:

- **Manažerský přístup**

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál manažerský přístup (Zdroj: Bartoš, 2018)

- **Investorský přístup**

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek}$$

Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál investorský přístup (Zdroj: Bartoš, 2018)

1.8.2 Čisté pohotové prostředky

Pomocí tohoto ukazatele se dá sledovat okamžitá likvidita právě splatných krátkodobých závazků. Je to rozdíl mezi pohotovými prostředky a okamžitě splatnými závazky (Knápková, 2017).

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: Bartoš, 2018)

Existují dva způsoby definice pohotových finančních prostředků:

- **Přísnější:**

Pohotové finanční prostředky = Peníze v hotovosti + peníze na běžných účtech

Vzorec 6: Pohotové finanční prostředky, přísnější způsob (Zdroj: Bartoš, 2018)

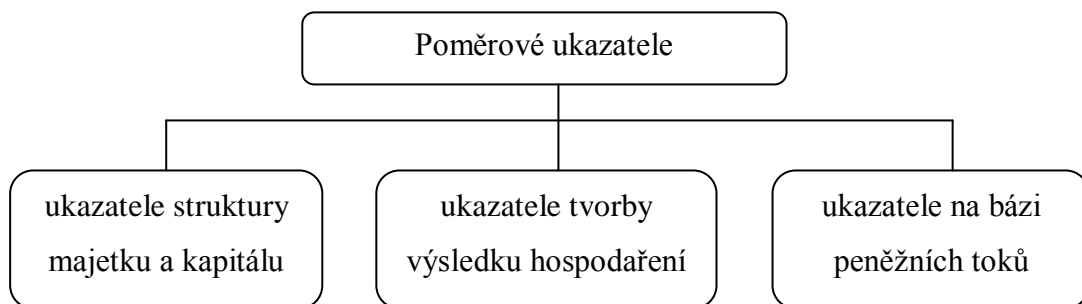
- **Benevolentnější**

Pohotové finanční prostředky = Peníze v hotovosti + peníze na běžných účtech +
+ šeky + směnky + krátkodobé cenné papíry +
+ krátkodobé vklady rychle likvidní +
+ zůstatky neúčelových úvěrů

Vzorec 7: Pohotové finanční prostředky, benevolentnější způsob (Zdroj: Bartoš, 2018)

1.9 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je metoda nebo proces, ve kterém se vztahuje jedna položka ke druhé. Měří vztah dvou hodnot, které se navzájem ovlivňují. Pomocí poměrových ukazatelů se dá vypočítat platební schopnost, stabilita a ziskovost (Batrancea Larissa, 2010).



Obrázek 2: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno (Zdroj: Růčková, 2011).

Schéma znázorňuje jedno z možných členění poměrových ukazatelů (Růčková, 2011).

1.9.1 Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity měří schopnost podniku hradit své závazky v okamžiku splatnosti. Společnost je solventní, pokud má vlastní aktiva ve vysoce likvidní formě (Máče, 2006).

Likvidnost znamená rychlé přeměnění majetku na peněžní prostředky bez velké ztráty (Růčková, 2011).

Likvidita je schopnost platit své závazky včas (Růčková, 2011).

Každá cílová skupina hodnotí likviditu jinak. Management nedostatek likvidity hodnotí jako snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí. Vlastníci trvají na nízké likviditě, protože oběžná aktiva nepředstavují efektivní vázanost finančních prostředků. Věřitelé se při nízké likviditě začnou obávat odkladu inkasování úroků (Růčková, 2011).

Když bude mít společnost dostatek likvidity, bude schopna platit své závazky. Ale příliš vysoká míra likvidity je nepříznivá pro vlastníky. Proto by společnost měla najít vyváženou likviditu, kdy bude schopna uhradit své závazky a zhodnotit tak své prostředky (Růčková, 2011).

V ukazateli likvidity se srovnává objem toho, co je nutné zaplatit, s tím, čím je možno zaplatit. Proto by ukazatel měl vycházet 1. Ukazatelé likvidity se však liší různou dobou splatnosti a různou mírou likvidnosti. Tím dochází k rozdílným standardizovaným hodnotám jednotlivých likvidit (Kalouda, 2016).

Okamžitá likvidita

Jedná se o likviditu prvního stupně. Patří sem pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Doporučená hodnota by se měla pohybovat 0,2 - 0,6 (Růčková, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 8: Okamžitá likvidita (Zdroj: Máče, 2006).

Pohotová likvidita

Likvidita druhého stupně. Do ukazatele nevstupují nejméně likvidní části majetku, vstupují pouze pohotová oběžná aktiva. Doporučená hodnota je 1, aby podnik byl schopen platit své závazky a nemusel tak prodat své zásoby (Růčková, 2011; Mrkvička, 2006).

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

Vzorec 9: Pohotová likvidita (Zdroj: Máče, 2006)

Běžná likvidita

Dá se také nazvat likvidita třetího stupně. Ukazatel znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 - 2,5 (Růčková, 2011).

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

Vzorec 10: Běžná likvidita (Zdroj: Máče, 2006).

1.9.2 Ukazatelé rentability

Jedná se o ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu. Je to schopnost jakou dosáhne podnik zisku za použití investovaného kapitálu (Knápková, 2017).

Vychází se ze dvou výkazů a to výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Jde o poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele se měří efektivnost dané činnosti (Růčková, 2011).

Do ukazatele vstupují tři kategorie zisku:

EBIT - jedná se o výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní (Špička, 2017).

EAT - je to výsledek hospodaření po zdanění. Kvůli odlišnému zdanění společností v různých zemích, není vhodné použít tento ukazatel pro mezinárodní srovnání (Špička, 2017).

EBT - zisk před zdaněním. Jedná se o zisk po odečtení nebo přičtení mimořádného výsledku hospodaření, kde ještě nedošlo k odečtení daně (Růčková, 2011).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel sděluje celkovou efektivnost společnosti. Odráží výnosnost vloženého majetku bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl financován (Růčková, 2011).

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Vzorec 11: Rentabilita celkového kapitálu (Zdroj: Růčková, 2011)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Odvozuje se od ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu. Zde vstupují do ukazatele položky pasiv a to dlouhodobé dluhy a také vlastní kapitál (Růčková, 2011).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 12: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Zdroj: Růčková, 2011)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel sděluje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky a akcionáři. Investoři mohou pomocí tohoto ukazatele zjistit, jestli jejich kapitál vynáší takový výnos, který požadují (Růčková, 2011).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Růčková, 2011)

Rentabilita tržeb (ROS)

Jedná se o schopnost podniku při dané úrovni tržeb dosáhnout zisku. Do vzorce se používají tržby takové, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Pokud se použije čistý zisk, můžeme použít všechny tržby (Růčková, 2011).

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 14: Rentabilita tržeb (Zdroj: Růčková, 2011)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Hodnotí výnosnost dlouhodobého kapitálu, který byl vložený do podniku jako majetek (Knápková, 2017).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Vzorec 15: Rentabilita investovaného kapitálu (Zdroj: Knápková, 2017)

Pokud je ROI > 15% podnik je na tom velmi dobře, pokud je ROI v rozmezí mezi 12 -15% je na tom dobře (Bartoš,2018).

Rentabilita nákladů (ROC)

Jedná se o doplňkový ukazatel ukazatele rentability tržeb. K lepšímu výsledku hospodaření podniku dochází při nízké hodnotě ukazatele rentability nákladů. Doporučená hodnota je 20% (Růčková, 2011).

$$\text{ROC} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové náklady}}$$

Vzorec 16: Rentabilita nákladů (Zdroj: Růčková, 2011)

1.9.3 Ukazatele zadluženosti

Podnik využívá k nákupu aktiv nejen vlastní zdroje, ale i cizí, protože majetek nemůže financovat pouze z vlastních zdrojů nebo ze zdrojů cizích. Proto se analýzy zadluženosti snaží najít optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2011).

Pro podnik je však do značné míry zadluženost užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. Je to zapříčiněno tím, že vlastníci jsou uspokojováni až po věřitelích. Čím je větší riziko, tím je větší úrok, proto je vlastní kapitál dražší (Knápková, 2017).

Celková zadluženost

Jedná se o ukazatel, který znázorňuje kolik procent aktiv je financováno cizími zdroji. Vlastníci budou upřednostňovat vyšší míru zadluženosti, zatímco věřitelé budou chtít nižší zadluženost (Máče, 2006).

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 - 60% (Knápková, 2017).

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

Vzorec 17: Celková zadluženost (Zdroj: Knápková , 2017)

Míra zadluženosti

Pokud podnik žádá o úvěr, je tento ukazatel velice důležitý pro banku, která se na základě ukazatele rozhodne, zda poskytne úvěr či nikoli (Knápková, 2017).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 18: Míra zadluženosti (Zdroj: Knápková, 2017)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování patří k nejdůležitějším poměrovým ukazatelům zadluženosti. Ukazatel zachycuje rozměr, který udává, jak moc jsou aktiva financována penězi akcionářů (Růčková, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 19: Koeficient samofinancování (Zdroj: Růčková, 2011)

Dlouhodobá zadluženost

Jde o vyjádření části aktiv podniku, která je financovaná dlouhodobými dluhy. Napomáhá optimalizovat poměr dlouhodobého a krátkodobého cizího kapitálu (Bartoš, 2018).

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

Vzorec 20: Dlouhodobá zadluženost (Zdroj: Bartoš, 2018)

Běžná zadluženost

Jedná se o poměr krátkodobého cizího kapitálu a celkových aktiv. Do krátkodobého cizího zdroje lze zahrnout krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky (Sedláček, 2011).

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

Vzorec 21: Běžná zadluženost (Zdroj: Sedláček, 2011)

Úrokové krytí

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje kolikrát zisk převyší úroky. Jde o takzvaný bezpečnostní polštář, který slouží věřitelům (Růčková, 2011).

Pokud je výsledná hodnota 1, vytvořil podnik takový zisk, kterým je schopen platit úroky věřitelům, ale na daně státu a pro vlastníky žádný zisk nezbyl. Z tohoto důvodu je doporučená hodnota vyšší než 5 (Knápková, 2017).

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

Vzorec 22: Úrokové krytí (Zdroj: Knápková, 2017)

1.9.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatele se dá zjistit, jestli je velikost jednotlivých položek aktiv v takovém poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená (Blaha, 2006).

Tento ukazatel se vyjadřuje ve dvou modelech:

- **Obrátkovost** - jedná se o počet obrátek aktiv, který udává, kolikrát se obrátí určitá položka majetku za stanovený čas (Máče, 2006).
- **Doba obratu** - vyjadřuje počet dnů trvání jednoho obratu (Kislingerová, 2008).

Obrat aktiv

Čím je hodnota ukazatele větší, tím lépe na tom podnik je. Nízká hodnota vykazuje neúměrnou majetkovou vybavenost (Knápková, 2017).

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

Vzorec 23: Obrat aktiv (Zdroj: Knápková, 2017)

Doporučená hodnota je 1,6 - 3. Dojde-li k tomu, že hodnota ukazatele je < 1,5, měly by se prověřit možnosti snížení aktiv (Bartoš, 2018).

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel ovlivňuje odepsanost majetku. Proto při stejné výši tržeb je lepší výsledek ukazatele, pokud je větší odepsanost majetku (Knápková, 2017).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 24: Obrat dlouhodobého majetku (Zdroj: Knápková, 2017)

Obrat zásob

Ukazatel udává, kolikrát jsou položky zásob podniku uskladněny a prodány během jednoho roku (Bartoš, 2018).

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

Vzorec 25: Obrat zásob (Zdroj: Bartoš, 2018)

Doba obratu zásob

Udává dobu, která je nutná, aby peněžní prostředky prošly výrobou a znovu se vrátily do peněžní podoby (Knápková, 2017).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 26: Doba obratu zásob (Zdroj: Knápková, 2017)

Průměrná hodnota obratu se pohybuje v USA kolem 40 dní (Bartoš, 2018)

Doba obratu závazků

Udává počet dní od vzniku závazku po její úhradu. Hodnota ukazatele by měla dosáhnout hodnoty doby obratu pohledávek (Knápková, 2017).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{ostatní závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 27: Doba obratu závazků (Zdroj: Knápková, 2017)

Doba obratu pohledávek

Udává dobu, která proběhla od okamžiku prodeje na obchodní úvěr po dobu, kdy přijme platby od svých odběratelů (Zdroj: Knápková, 2017).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 28: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Knápková, 2017).

Doba obratu pohledávek se v Rakousku pohybuje kolem 18 dní v maloobchodě a 60 dnů ve velkoobchodě (Bartoš, 2018).

1.9.5 Provozní ukazatele

Ukazatelé se zaměřují na vnitřní řízení podniku. Analyzují tak základní aktivity podniku. Provozní ukazatelé se opírají o tokové veličiny, hlavně o náklady. Výsledkem řízení nákladů je hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím se dochází k vyššímu konečnému efektu (Sedláček, 2011).

Nákladovost výnosů

Ukazatel sleduje zatíženost výnosů podniku celkovými náklady. Hodnota by měla klesat (Sedláček, 2011).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 29: Nákladovost výnosů (Zdroj: Sedláček, 2011)

Mzdová produktivita

Z ukazatele vyplývá, kolik výnosů připadá na 1 Kč mezd, které byly přiznány. Hodnota ukazatele by měla mít rostoucí tendenci. Při odstranění vlivu nakupovaných surovin, energii a služeb, dosadíme do čitatele přidanou hodnotu (Sedláček, 2011).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}} \text{ nebo } \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}$$

Vzorec 30: Mzdová produktivita (Zdroj: Sedláček, 2011)

Materiálová náročnost

Ukazatel sleduje zatíženost výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi (Sedláček, 2011).

$$\text{Materiálová náročnost} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 31: Materiálová náročnost (Zdroj: Sedláček, 2011).

1.10 Analýza soustav ukazatelů

Do této kategorie můžeme zařadit dva ukazatele a to bonitní a bankrotní model. Není stanovená zásadní hranice mezi těmito ukazateli. Na základě výsledků těchto modelů se dá posoudit finanční zdraví podniku (Růčková, 2011).

Bankrotní model. Tento ukazatel informuje, zda se v nejbližším čase může společnost dostat do bankrotních potíží. Každá společnost, která se blíží do bankrotu, vykazuje symptomy, které jsou typickým znakem bankrotu nějaký čas před touto událostí (Růčková, 2011).

Bonitní modely. Tyto modely se snaží zjistit finanční zdraví podniku. Pomocí tohoto modelu se dá zjistit, jak na tom podnik je (Růčková, 2011).

1.10.1 Altmanův model

Altmanův model nebo také Altmanův index finančního zdraví. Jeho oblíbenost vychází z jednoduchosti výpočtu, kdy pomocí součtu pěti poměrových ukazatelů, kde ke každému poměrovému ukazateli je přiřazena různá váha, se dojde k závěru, zda podniku hrozí bankrot či nikoli (Růčková, 2011, Kislingerová, 2008).

$$Z=0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,420 \times X4 + 0,998 \times X5$$

Vzorec 32: Altmanův model (Zdroj: Bartoš, 2018)

Kde:

$X1 = \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Aktiva celkem}$

$X2 = \text{Kumulovaný nerozdělený hospodářský výsledek minulého období} / \text{Aktiva celkem}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$

$X4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Cizí zdroje}$

$X5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

Tabulka 2: Kritéria (Zdroj Bartoš, 2018)

$Z > 2,9$	Finančně silný podnik
$1,2 < Z < 2,9$	Určité finanční potíže, nejasný další vývoj
$Z < 1,2$	Přímí kandidáti bankrotu

1.10.2 Index IN05

Model byl zpracovaný přímo pro prostředí České republiky. Snahou modelu je vyhodnotit finanční zdraví podniků. Index IN05 je podobný Altmanovu modelu, kdy je vyjádřený rovnicí, kdy ke každému poměrovému ukazateli je přiřazená váha (Růčková, 2011).

$$IN05 = 0,13 \times X1 + 0,04 \times X2 + 3,97 \times X3 + 0,21 \times X4 + 0,09 \times X5$$

Vzorec 33: Index IN05 (Zdroj: Bartoš, 2018)

Kde:

$X1 = \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje}$

$X2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$X4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva}$

$X5 = \text{Oběžná aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$

Tabulka 3: Kriteriaální hodnoty (Zdroj: Bartoš 2018)

IN05>0,9	Podnik spěje k bankrotu. Pravděpodobnost 97% dojde k bankrotu a na 76% nebude tvořit hodnotu.
0,9 <IN05<1,6	Šedá zóna. 50% pravděpodobnosti, že dojde k bankrotu a 70% bude, že bude tvořit hodnotu.
IN05>1,6	Podnik tvoří hodnotu. Pravděpodobnost 95%, že bude tvořit hodnotu a 92%, že nezbankrotuje

1.10.3 Tafflerův model

Model sledující bankrot společnosti. Existují dva tvary Tafflerova modelu a to základní tvar a modifikovaný tvar (Růčková, 2015).

Základní tvar

$$\text{Tafflerův model} = 0,53 * \frac{\text{EBT}}{\text{KD}} + 0,13 * \frac{\text{OA}}{\text{CZ}} + 0,18 * \frac{\text{KD}}{\text{CA}} + 0,16 * (\text{FM} - \text{KD}) / \text{PN}$$

Vzorec č. 34: Tafflerův model základní tvar (Zdroj: Růčková, 2015)

Kde:

EBT = zisk před zdaněním

KD = krátkodobé dluhy

OA = oběžná aktiva

CZ = cizí zdroje

CA = celková aktiva

FM = finanční majetek

PN = provozní náklady (Růčková, 2015).

Pokud by hodnota vyšla nižší než 0, existuje velká pravděpodobnost bankrotu. Pokud by hodnota byla vyšší než 0, je tu malá pravděpodobnost bankrotu (Růčková, 2015).

Modifikovaná verze

U modifikovaného modelu se počítá s tím, že nejsou k dispozici podrobné údaje (Růčková, 2015).

$$ZT = 0,53 * \frac{EBT}{KD} + 0,13 * \frac{OA}{CZ} + 0,18 * \frac{KD}{CA} + 0,16 * T/CA$$

Vzorec č. 35: Modifikovaná verze Tafflerova modelu (Zdroj: Růčková, 2015).

Kde:

EBT = zisk před zdaněním

KD = krátkodobé dluhy

OA = oběžná aktiva

CZ = cizí zdroje

CA = celková aktiva

T = celkové tržby (Růčková, 2015).

Pokud by hodnota vyšla nižší než 0,2, existuje velká pravděpodobnost bankrotu.

Pokud by hodnota byla vyšší než 0,3, je tu malá pravděpodobnost bankrotu (Růčková, 2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude charakterizovaná společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. Nejprve bude provedena analýza prostředí a postupně se přejde na analýzu finančního zdraví společnosti. Finanční analýza bude provedena za posledních 5 let (2013, 2014, 2015, 2016, 2017). Vycházet se bude z výkazů účetní závěrky dané společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Datum vzniku a zápisu:	13. 12. 1994
Spisová značka:	C 17575 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	LESCUS Cetkovice, s. r. o.
Sídlo:	Velká Strana 43, 679 38 Cetkovice
Identifikační číslo:	607 32 547
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Opravy silničních vozidel
Předmět činnosti:	Zemědělská výroba
Statutární orgán:	Martin Rozmánek, dat. nar. 29. 3. 1972
Způsob jednání:	Jednatel jedná za společnost samostatně
Základní kapitál:	6 100 000,-Kč

2.2 Popis společnosti

Společnost založil Martin Rozmánek, který byl jediným jednatelem společnosti až do roku 1995, kdy zapsal do rejstříku druhého jednatele Ivanu Dufkovou, která byla jednatelem pouze do roku 1998. V následujících letech je jednatel pouze Martin Rozmánek.

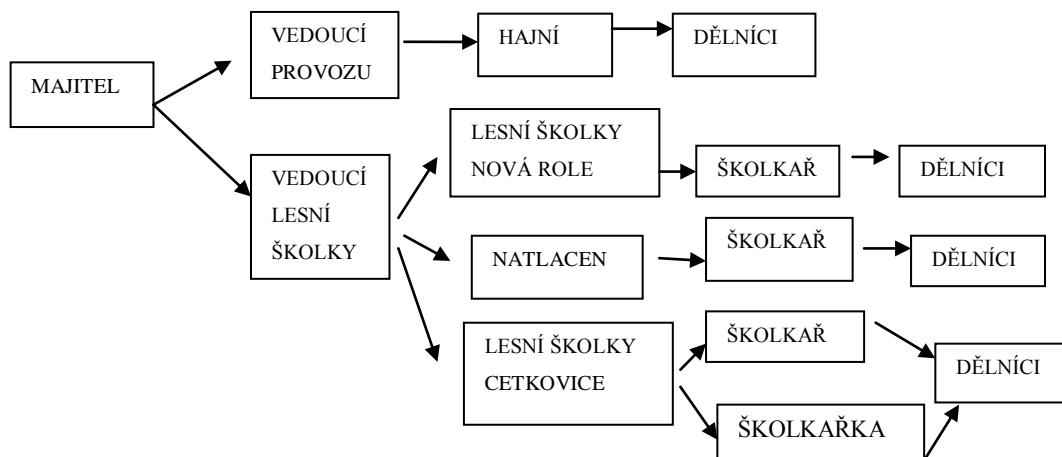
Při založení bylo předmětem podnikání lesnictví, později se dalším předmětem stalo zemědělství - sadovnictví, školkařství a semenářství v lesní výrobě, tyto předměty podnikání byly v roce 2009 nahrazeny silniční motorovou dopravou - nákladní vnitrostátní provozovanou vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně. Dále se společnost zabývá výrobou, obchodem a službami neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, opravou silničních vozidel. V současné době je předmětem činnosti zemědělská výroba.

LESCUS Cetkovice, s. r. o. má v průměru 74 zaměstnanců.

2.3 Organizační schéma

Organizační schéma společnosti je organizace s úzkým rozpětím managementu. Protože společnost vlastní více lesních školek, které jsou rozmístěné po celé republice, je nutné mít více vedoucích pracovníků, kteří na dané středisko dohlíží.

Obrázek č.3: Organizační schéma (Zdroj: Vlastní zpracování)



2.4 Analýza prostředí

V této části bude společnost analyzována z pohledu ekonomického prostředí, ve kterém se nachází. Analýza prostředí bude provedena za pomoci Porterovy analýzy, analýzy Slepte, Mckinsey 7S a na závěr bude na společnosti provedena Swot analýza.

2.4.1 Porterova analýza

Za pomoci pěti faktorů bude vykonána analýza prostředí, ve kterém se společnost nachází.

- **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům** - Dlouhodobá spolupráce s dodavatelem společnosti je velkou výhodou pro společnost, protože má vyjednané smluvní podmínky. Dodavatelé dodávají kvalitní materiál a poskytují kvalitní služby, proto se na ně může společnost spolehnout a není nucena hledat nové dodavatele.
- **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům** - pro společnost je největším zákazníkem stát, který pomocí soutěží získává své dodavatele. Z tohoto důvodu společnost musí nabídnout takové podmínky, aby získala co nejvíce zakázek. Společnost se nebrání ani prodeji menším zákazníkům.
- **Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů** - Protože je tento druh odvětví velice náročný na počáteční náklady, tak se společnost neobává vzniku nových konkurentů. Ale i kdyby vznikla konkurence, společnost by stále necítila hrozbu, v dnešní době je poptávka po sazenicích tak vysoká, že všechny lesní školky v republice tuto poptávku neumí uspokojit. Společnost se pokouší o navýšení produkce bez obav z budoucího prodeje.
- **Faktory zvyšující hrozbu substitutů** - Tento druh výrobků nelze ničím nahradit, proto je společnost v tomto ohledu velice klidná.
- **Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví** - V tomto odvětví není nadbytek výrobní kapacity, protože poptávka je tak vysoká, že ji není možné uspokojit. Z tohoto důvodu v tomto odvětví nedochází ke konkurenčnímu boji.

2.4.2 Analýza Slepce

Analýza odhaduje budoucí vývoj prostředí společnosti. Výsledky této analýzy mohou pro společnost znamenat hrozbu nebo příležitost.

- **Sociální faktory** - V roce 2017 v oblasti společnosti zvýšila nezaměstnanost, kdy podíl nezaměstnanosti byl 3,4%. V obci Cetkovice žije 741 obyvatel, z této obce do společnosti dochází nejvíce zaměstnanců. Další zaměstnanci jsou z okolních vesnic, ve kterých se nenachází dostatečný počet pracovních míst. Hlavním zákazníkem společnosti jsou Lesy České republiky, s.p., Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Kvůli kůrovcové kalamitě je velký odbyt sadebního materiálu, který potřebují i menší zákazníci, proto se společnost snaží vytvářet větší produkci.
- **Právní faktory** - Společnost se musí řídit mnoha zákony České republiky. Podnik je nejvíce ovlivněn zákonem č. 149/2003 Sb. je to zákon o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin lesnický významných druhů a umělých kříženců, určeného k obnově lesa a k zalesňování, a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin). Další důležitý vliv na společnost má zákon 350/2011 Sb. Jedná se o chemický zákon, podle kterého se musí řídit kvůli chemickým postřikům sazenic. Jako každá společnost je i LESCUS ovlivněn občanským zákonem, zákoníkem práce. Společnost do roku 2015 dodržovala ISO normu číslo 9001.
- **Ekonomické faktory** - Průměrná roční inflace v roce 2018 se pohybovala kolem 2,1% to je méně než v roce 2017, kdy roční inflace byla 2,5%.
- **Politické faktory** -V roce 2017 byly volby do Poslanecké sněmovny, po kterých nastalo dlouhé vyjednávání politických stran k sestavení vlády. Tato situace se uklidnila až v červenci 2018. Společnost je ovlivněna politickými faktory v rámci růstu minimální mzdy, která je v dnešní době 13 350 Kč. Za sledované období společnosti se minimální mzda zvýšila o 4 850 Kč. Levice a pravice se ve většině názorů rozcházejí, avšak v boji s kůrovcem jsou za jedno.
- **Technologické faktory** - společnost koupila novou technologii na pěstování krytokořenného sadebního materiálu. Tato technologie společnosti napomáhá stát se jednou z nejlepších v České republice. Společnost spolupracuje

s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, která pro společnost vyvíjí linku na třídění kryptokořenného sadebního materiálu.

- **Ekologické faktory** - Na společnost má největší vliv klimatické prostředí. Nedostatek vody společnost zatěžuje v letních obdobích, kvůli kterému dochází ke ztrátě sadebního materiálu. Dalším problémem je rychlý nástup jara, kdy se musí za velmi krátké období vše zasít, jinak by semena rychle vyklíčila a už by se nedala použít. Společnost se snaží dodržovat všechny zásady ekologie. Snaží se toho docílit pomocí správného používání chemických postřiků a dále tříděním odpadu.

2.4.3 Mckinsey 7S

Pokud bude všech 7 klíčových vnitřních prvků dobře sladěno, podaří se společnosti dosáhnout stanovených cílů.

- **Strategie** - Být největším producentem nejkvalitnějšího prostokořenného a kryptokořenného sadebního materiálu ve střední Evropě, za pomoci švédské technologie. Tato technologie pomáhá odlišit společnost od ostatních konkurentů na trhu.
- **Struktura** - Společnost má přibližně 74 zaměstnanců a zařadí se mezi středně velké účetní jednotky. Jedná se o organizaci s úzkým rozpětím managementu. Společnost vlastní více středisek po České republice, proto potřebuje větší počet řídicích pracovníků.
- **Systémy** - Ve společnosti jsou dodržovány zásady bezpečnosti práce. Dále zaměstnanci musí dodržovat chemický zákon, který udává přesné zacházení s chemikálií, kterou společnost používá proti škůdcům sadebního materiálu. Ve společnosti jsou zavedené vnitřní normy, které jsou zaměstnanci nuceny také dodržovat. Společnost odměňuje své zaměstnance na základě mzdové směrnice. Zaměstnanci své návrhy na zlepšení nebo své stížnosti předkládají svým vedoucím pracovníkům, kteří tyto návrhy probírají s ředitelem společnosti.
- **Dovednosti** - zaměstnanci jsou vyškoleni formou školení. Každý rok probíhá přezkoušení zaměstnanců na práci s technikou. Dále bývají zaměstnanci

proškolení na bezpečnost práce. Řidiči společnosti jsou proškolení na školení řidičů.

- **Zaměstnanecký prvek** - společnost přijímá nové zaměstnance z okolí společnosti, tím přispívá k menší nezaměstnanosti v obci. Své zaměstnance odměňuje podle mzdové směrnice. Společnost vybírá své zaměstnance na základě stanovených kritérií a požadavků. Vedoucí pracovníci jsou přijímány na základě výběrového řízení. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni hlavně v dělnických pozicích, to představuje slabou stránku společnosti.
- **Styl** -ve společnosti vládne autoritativní styl řízení. Vedoucí lesní školky předá svoji vizi svým podřízeným tedy školkařům, kteří musí tohoto cíle dosáhnout za pomoci dělníků.
- **Sdílené hodnoty** - Cílem společnosti je poskytnout nejvíce nejkvalitnějšího prostokořenného a krytokořenného sadebního materiálu za pomoci svých zaměstnanců. Pokud společnost těchto cílů dosáhne, pocítí to i zaměstnanci a to ve svých hodnoceních. Protože společnost sídlí v malé vesnici a zaměstnanci jsou právě z této vesnice nebo okolních vesnic, panuje ve společnosti přátelská atmosféra. Pokud je potřeba s něčím pomoci, nikdo se nebojí s tímto problémem obrátit na druhého.

2.4.4 SWOT analýza

Tato analýza je klíčová pro rozhodování manažera. Z výsledků analýzy vychází, jaké má společnost silné a slabé stránky ve spojitosti k hrozbám a příležitostem.

- **Silné stránky** - Společnost má jasnou vizi do budoucna. Společnost se nachází na trhu 25 let, tím dokázala získat kvalitní řídicí zaměstnance. Společnosti se daří získávat moderní technologie.
- **Slabé stránky** - Nejslabším článkem společnosti jsou zaměstnanci dělnických profesí, kteří nejsou dostatečně motivováni. Proto svou práci neodvádí, tak jak by si vedoucí zaměstnanci představovali.
- **Příležitosti** - Vzhledem ke kůrovcové kalamitě v lesích České republiky společnost má velkou příležitost zvýšit produkci díky novým technologiím.

- **Hrozby** - Největším nebezpečím je klimatické prostředí. Společnost tak bojuje s nedostatkem vody při tropických letních teplotách. V jarním období společnost bojuje s mrazem, který je nebezpečný pro růst sazenic, ale i rychlý nástup jara není vhodný pro správný růst. Pokud by došlo ke krupobití, byla by zničena celá výroba společnosti.

2.5 Finanční analýza

Za pomoci ukazatelů finanční analýzy bude hodnoceno finanční zdraví společnosti.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Za pomoci výkazů z účetnictví bude provedena horizontální a vertikální analýza. V dané analýze se sledují relativní změny za dané časové období. V úvahu se berou jak absolutní změny, tak procentní změny.

- **Horizontální analýza aktiv**

Pro zjištění meziroční změny položek se používá horizontální analýza, za pomoci této analýzy se dá zjistit procentní změna položek.

Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

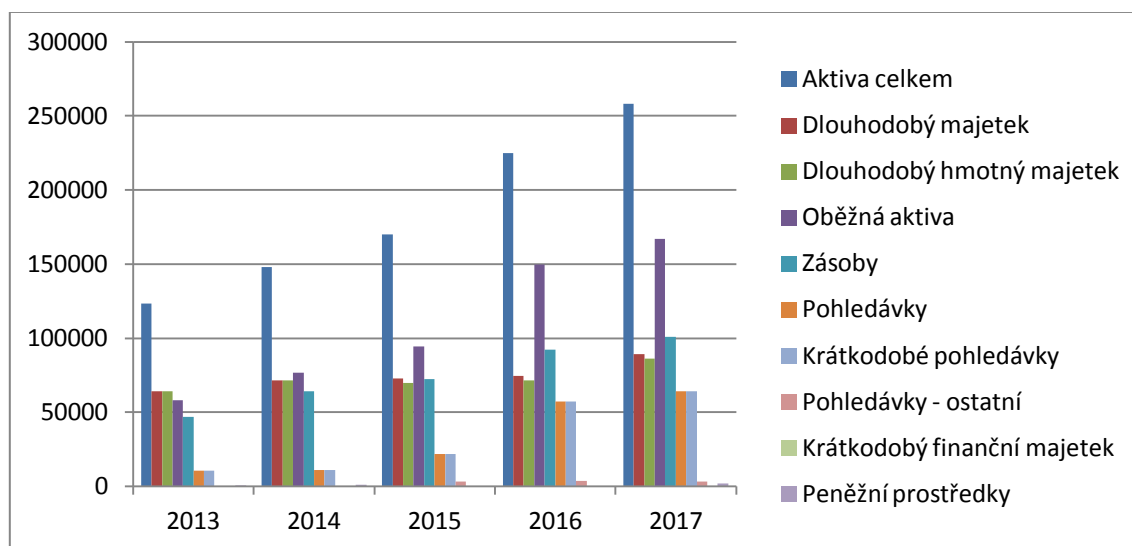
	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Aktiva	24 746	20,06	22 021	14,87	54 631	32,11	33 398	14,86
Dlouhodobý majetek	7 555	11,78	1 271	1,77	1 726	2,37	14 549	19,48
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	X	0	X	0	X	0	X
Dlouhodobý hmotný majetek	7 555	11,78	-1 834	-2,56	1 726	2,47	14 549	20,32
Dlouhodobý finanční majetek	0	X	3 105	X	0	X	0	X
Oběžná aktiva	18 215	31,22	17 941	23,43	55 326	58,55	17 018	11,36
Zásoby	17 297	36,73	8 149	12,66	19 856	27,38	8 354	9,04
Materiál	-399	-30,00	251	26,96	-435	-36,80	139	18,61
Nedokončená výroba	16 635	39,60	12 705	21,66	20 291	28,44	8 215	8,96
Pohledávky	123	1,14	10 843	99,74	35 582	163,87	6 966	12,16
Krátkodobé pohledávky	123	1,14	10 843	99,74	35 582	163,87	6 966	12,16
Pohledávky z obchodních vztahů	124	1,15	-1 247	-11,47	7 858	81,65	10 022	57,33
Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0	X	8 621	X	27 694	321,24	-2 755	-7,59
Ostatní pohledávky	0	X	3 469	X	30	0,86	-301	-8,60
Jiné pohledávky	-1	-100,00	2 703	X	368	13,61	-528	-17,19
Krátkodobé peněžní prostředky	795	156,19	-1 051	-80,60	-112	-44,27	1 698	1 204,26
Časové rozlišení	-1 024	-115,32	2 809,00	-2 065,44	-2 421	-90,57	1 831	726,59

Za sledované období se trend celkových aktiv střídá, v jednom roce dojde k nárůstu a v dalším roce k poklesu. Celková aktiva nejvíce vzrostla v roce 2016, kdy meziroční změna v procentech se pohybovala kolem 32%. Tato změna byla zapříčiněna růstem oběžných aktiv, oběžná aktiva vzrostla o 58%, kdy k největšímu nárůstu došlo u položky pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba. Společnost v tomto roce spotřebovala velké množství materiálu, protože byla velká poptávka po sadebním materiálu po prodeji. Tím společnosti vznikly vyšší pohledávky z obchodních vztahů.

Zásoby nejvíce vzrostly v roce 2014, hodnota procentní změny se pohybovala kolem 36%. Společnosti se podařilo vypěstovat velké množství sadebního materiálu, tomu

napomohlo i vhodné klimatické prostředí po celé České republice, proto tyto zásoby společnost nedokázala prodat. Další velkou změnu vykazují pohledávky, které do roku 2016 mají vysoce rostoucí tendenci, kdy hodnota dosáhla 163%, v roce 2017 došlo k nárůstu, ale pouze o 12%. Společnost musela rozšířit svoji výrobu, kvůli velké poptávce po sadebním materiálu. Tohoto materiálu společnost prodala v každém roce víc. V roce 2017 už neměla větší kapacity pro větší výrobu, proto nárůst pohledávek nebyl tak vysoký.

Peněžní prostředky nejvíce vzrostly v roce 2017, kdy procentní změna dosahuje 1204%, v tomto roce společnost držela nejvíce peněz na běžném účtu. Z toho vyplývá, že společnost své peněžní prostředky investuje a nenechává je ležet v pokladně a na bankovních účtech, kromě zmíněného roku 2017. V tomto roce společnost nejvíce pocítila rozšíření společnosti na finančních prostředcích, kdy získala nejvíce peněžních prostředků za celé sledované období.



Graf č. 1: Vývoj aktiv za sledované období (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje meziroční změny jednotlivých položek aktiv. V roce 2016 společnost rozšířila výrobu sadebního materiálu, aby byla společnost schopna vyrobit větší množství sazenic, použila novější technologii, která napomáhá společnosti rychlejším způsobem vypěstovat tento sadební materiál. V roce 2017 společnost přikoupila nový stroj, který ji pomůže urychlit výrobní proces.

- **Horizontální analýza pasiv**

Horizontální analýza bude provedena i na další části výkazu a to na pasivech.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Pasiva	24 746	20,06	22 021	14,87	54 631	32,11	33 398	14,86
Vlastní kapitál	7 237	21,16	4 827	11,65	12 745	27,54	12 091	20,49
Základní kapitál	0	X	0	X	0	X	0	X
Ažio a kapitálové fondy	0	X	-1	-0,04	0	X	0	X
Fondy ze zisku	0	X	0	X	0	X	0	X
Výsledek hospodaření minulých let	4 478	21,75	7 122	28,42	4 391	13,64	12 610	34,48
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 759	61,61	-2 294	-31,70	8 354	169,01	-519	-3,90
Cizí zdroje	17 539	19,69	17 262	16,19	41 886	33,81	21 307	12,85
Dlouhodobé závazky	1 399	2,94	4 701	9,58	10 459	19,45	3 539	5,51
Krátkodobé závazky	16 140	38,97	12 561	21,83	31 427	44,82	17 768	17,50
Závazky k úvěrovým institucím	9 926	34,80	12 185	31,69	16 926	33,43	14 051	20,80
Krátkodobé přijaté zálohy	0	X	0	X	7 338	X	-5 261	-71,70
Závazky z obchodních vztahů	1 979	21,31	3 148	27,95	4 754	32,99	11 181	58,34
Závazky ostatní	4 235	117,38	-2 772	-35,34	2 409	47,51	-2 203	-29,45

Ve sledovaném období nejvíce vzrostla pasiva v roce 2016, kdy meziroční hodnota dosáhla 32%. Vlastní kapitál nejvyšší hodnoty dosáhl také v roce 2016, kdy byl nárůst o 27%. V tomto roce společnost rozšiřovala výrobu, proto společnosti rostly závazky. Společnost musela využít i bankovní instituci pro získání finanční výpomoci, bez které by tohoto rozšíření nedosáhla.

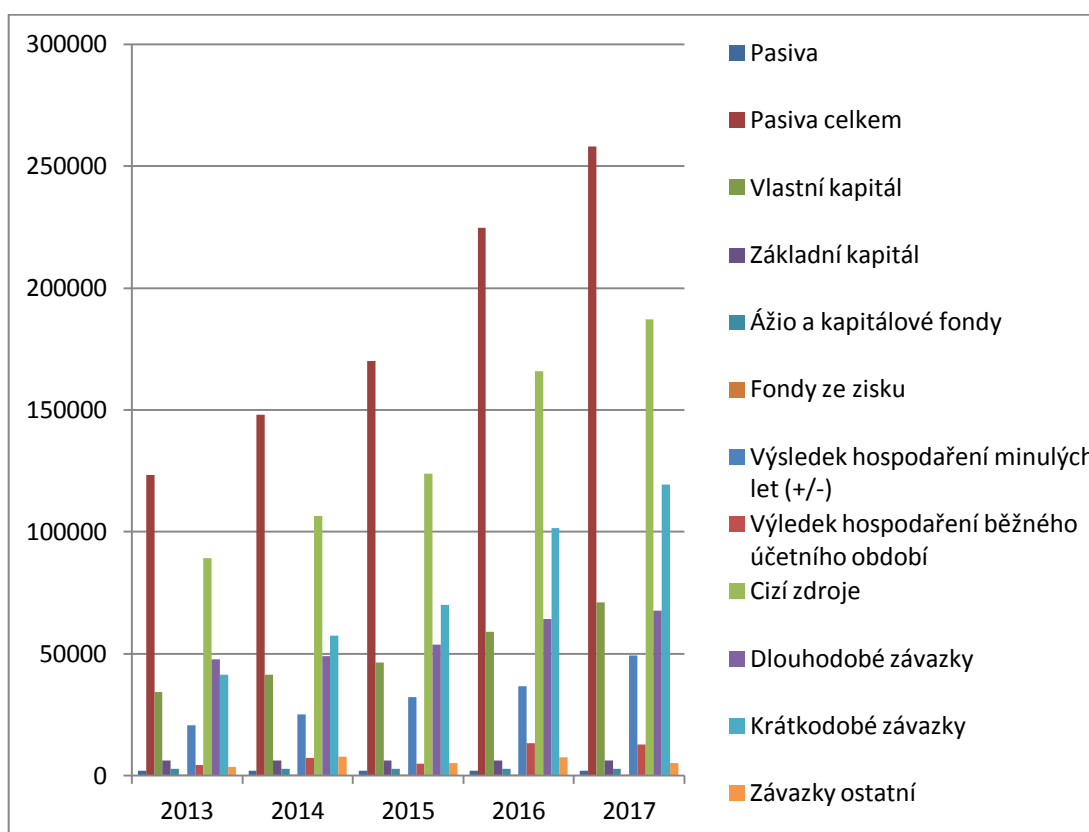
Cizí zdroje v roce 2014 vzrostly o necelých 20%, v dalším roce o 16% a v roce 2016 vzrostly nejvíce za sledované období a to o 33%. Příčinou vzniku nárůstu byl nárůst závazků z obchodních vztahů. Společnost začala produkovat větší množství sadebního materiálu, který uspokojil větší počet zákazníků, a proto potřebovala větší množství semen. Tyto zásoby nakupovala na dodavatelský úvěr, to bylo příčinou nárůstu závazků z obchodních vztahů. Tato položka se zvýšila nejvíce v roce 2017 o 58%, kdy

společnost nakoupila stroj na setí sadebního materiálu. Ostatní závazky nejvíce rostly v roce 2014 o 117%.

Společnosti přibývají krátkodobé závazky, které jsou levnější než závazky dlouhodobé.

K největšímu poklesu došlo u položky krátkodobé přijaté zálohy, kdy se tato položka snížila o 71%, společnosti ubývá placení za sadební materiál předem.

U základního kapitálu nedochází k žádné změně, protože se jeho hodnota za sledované období vůbec nezměnila.



Graf č. 2: Vývoj pasiv za sledované období (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje meziroční změny jednotlivých položek pasiv. I pasiva znázorňují, že pro společnost byl rok 2016 a 2017 ve znamení rozšíření výroby, tím pádem zvýšení zadluženosti společnosti a vizi, že v dalších letech bude společnost získávat větší objem finančních prostředků.

- **Horizontální analýza výnosů**

Další analýzou bude podroben výkaz zisku a ztrát. Nejprve bude provedena horizontální analýza výnosů.

Tabulka č.6: Horizontální analýza výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

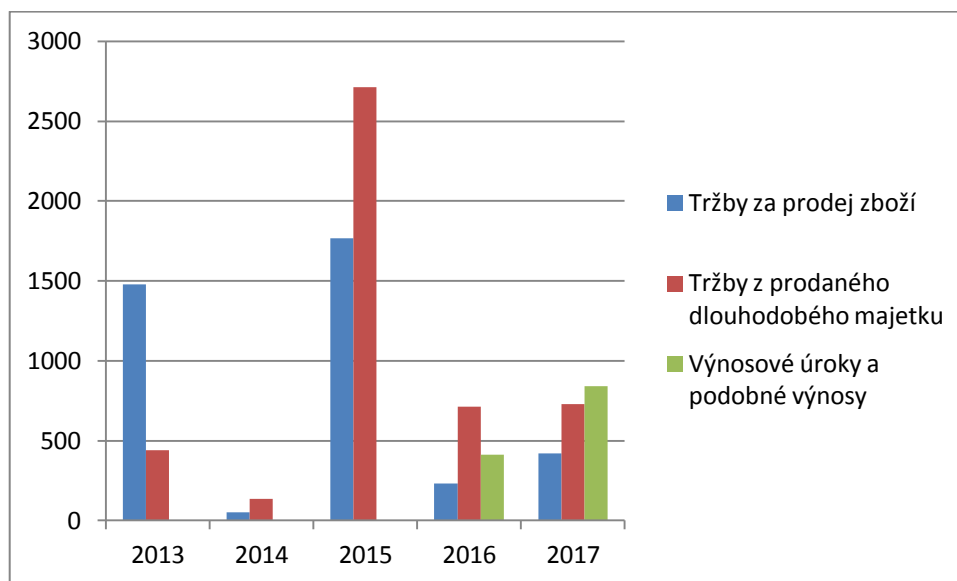
	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<i>Výnosy celkem</i>	-4 688	-4,46	4 044	4,03	58 462	56,00	98 499	60,48
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-2 200	-2,17	-338	-0,34	60 878	61,61	98 123	61,45
Tržby za prodej zboží	-1 429	-96,62	1 718	3 436,00	-1 537	-86,93	189	81,82
Ostatní provozní výnosy	-931	-49,10	2 737	283,63	-1608	-43,44	-709	-33,86
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	X	0	X	412	X	429	104,126
Ostatní finanční výnosy	-128	-38,79	-73	-36,14	317	245,74	467	104,71

Z tabulky výsledků horizontální analýzy je patrné, že až na rok 2014 výnosy mají rostoucí tendenci. V roce 2014 se výnosy snížily o 4%, společnost měla vysoké zásoby, které nedokázala prodat, proto se i výnosy snížily. V dalších letech roste hodnota výnosů od 4%, nejvyšší nárůst byl dosažen v roce 2017, kdy vzrostly o 60%. Tato změna vyplývá už ze zmíněné rozšířené výroby, kdy společnost získává větší objem výnosů než v předchozích letech.

Tržby z prodeje výrobků v prvních třech letech měly klesající tendenci, nejvíce se hodnota snížila v roce 2014. Nejvíce se tato položka zvýšila v roce 2016 o 61%., v tomto roce společnost udělala velkou změnu ve své výrobě a pokusila se o to, aby dokázala uspokojit větší počet zákazníků a tím získala více finančních prostředků.

Tržby z prodeje zboží nejvíce zvýšily svojí hodnotu v roce 2015, kdy se zvýšily 34 krát. Společnost nedokázala uspokojit zákazníky pouze svojí výrobou, proto musela nakoupit sadební materiál od jiné společnosti, který následně prodala. Ostatní provozní výnosy nejnižší hodnoty dosáhly v roce 2014, kdy hodnota klesla o 49%, společnost v tomto roce neprodala tolik dlouhodobého majetku, jak tomu bylo v ostatních letech, ale naopak nejvíce dlouhodobého majetku prodala v roce 2015, kdy prodala některé

stroje, které už společnost pro svoji výrobu nepotřebovala. Výnosové úroky společnost začala vykazovat až v roce 2016.



Graf č. 3: Přehled vybraných položek tržeb za sledované období(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje pohyby hodnot výnosů ve sledovaném období. Společnost v roce 2015 prodala stroje nepotřebné k výrobě, a proto došlo k největšímu nárůstu tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. Dále v tomto roce společnost nejvíce nakupovala sadební materiál od konkurence, který později prodala svým zákazníkům. Výnosové úroky a podobné výnosy jsou tvořeny kurzovými rozdíly, které společnosti vznikaly při obchodování se zahraničními partnery.

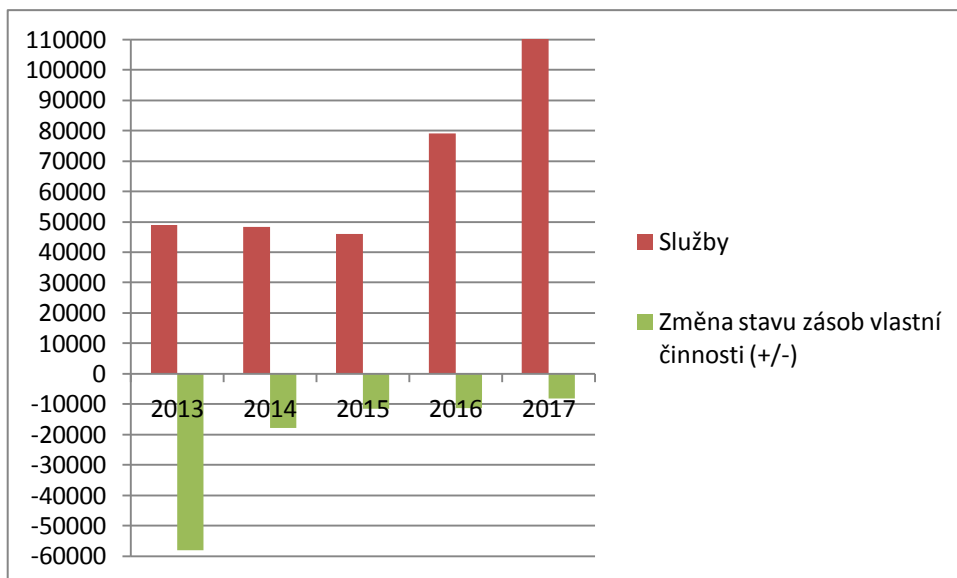
Horizontální analýza nákladů

Horizontální analýza bude provedena na nákladech.

Tabulka č. 7 Horizontální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<i>Náklady celkem</i>	-43 683	-32,35	6 670	7,30	48 381	49,36	98 733	67,44
Výkonová spotřeba	-12 040	-13,16	-1 880	-2,37	47 737	61,52	78 277	62,45
Změna stavu zásob vlastní činnosti	40 226	-69,21	6 462	-36,11	91	-0,80	3 126	-27,56
Osobní náklady	1 229	7,07	-209	-1,12	2 471	13,43	10 334	49,52
Úpravy hodnot DNM a DHM	1 966	40,19	1 218	17,76	-836	-10,35	1 298	17,93
Ostatní provozní náklady	677	124,68	1 353	110,90	-1 549	-60,20	2 170	211,91
Nákladové úroky	183	7,58	-290	-11,17	356	15,43	1 140	42,81
Ostatní finanční náklady	-62	-11,36	16	3,31	111	22,20	2 388	390,83

Náklady ve sledovaném období svoji hodnotu snížily pouze v roce 2014, kdy se hodnota snížila o 32%. V ostatních letech dosáhly nárůstu kvůli nákladům související s rozšířenou výrobou, například růstem mzdových nákladů. Zaměstnanců bylo potřeba více, než společnost měla. Dále byla větší spotřeba nákladů na energie, i to zapříčinilo tento růst. V roce 2014 se náklady nejvíce snížily u položky změna stavu zásob vlastní činnosti a to o 69%. Společnost vypěstovala velké množství sadebního materiálu a prodala ho více než předchozích letech. Naopak nejvíce hodnota nákladů v roce 2014 narostla u položky ostatní provozní náklady, kde vznikla společnosti nová položka zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku. Od tohoto roku společnost začala prodávat dosud neodepsaný dlouhodobý majetek. V roce 2014 prodala nevyužitý prostor pro výrobu. Nárůst provozních nákladů není pozitivní pro společnost. Tato položka by měla mít klesající tendenci. Společnost by se měla pokusit tuto položku snižovat, to se podařilo pouze v roce 2016, kdy se hodnota snížila o 60%. Toto snížení bylo zapříčiněno snížením hodnoty zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku. V roce 2017 nejvíce vzrostla položka ostatní finanční náklady o 390%, společnosti v tomto roce vzrostly náklady za vedení účtů a jiné bankovní poplatky.



Graf č. 4: Největší změny v položkách nákladů za sledované období(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje změnu nákladů ve sledovaném období. Společnost s rozšířenou výrobou měla větší náklady spojené s instalací nového zařízení, zaškolením zaměstnanců. Opravila staré stroje, aby napomohly lepší výrobě. Společnosti se podařilo prodat více sudebního materiálu, tím nedocházelo k zůstatku na skladě společnosti.

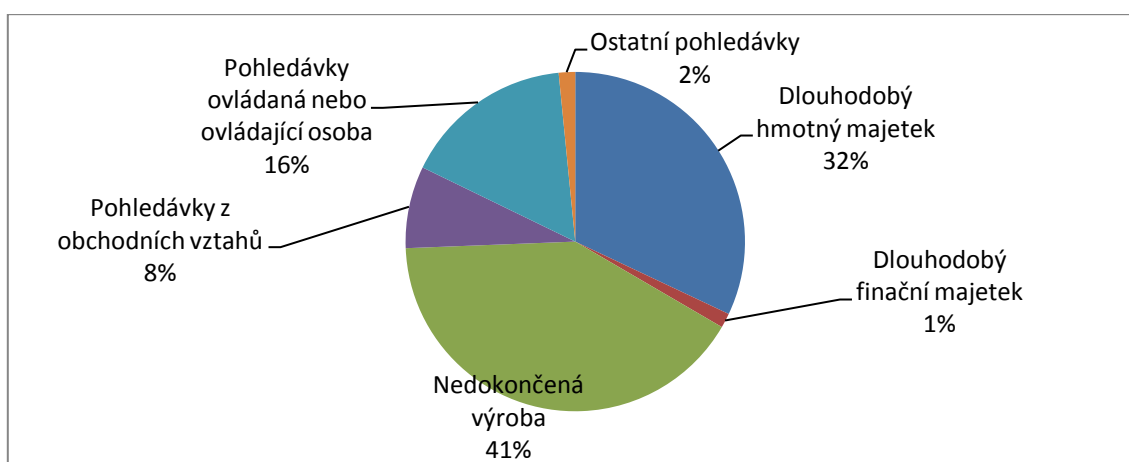
- **Vertikální analýza aktiv**

Vertikální analýza znázorňuje poměr určité položky výkazu k celkové sumě aktiv. Vertikální analýza aktiv ukazuje, do čeho společnost investovala kapitál.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	51,99	48,41	42,89	33,23	34,57
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	51,99	48,41	41,06	31,85	33,37
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	1,82	1,38	1,20
Oběžná aktiva	47,29	51,68	55,54	66,65	64,62
Zásoby	38,16	43,47	42,63	41,10	39,02
Materiál	1,08	0,63	0,69	0,33	0,34
Nedokončená výroba	34,05	39,59	41,93	40,77	38,68
Pohledávky	8,71	7,34	12,76	25,49	24,89
Krátkodobé pohledávky	8,71	7,34	12,76	25,49	24,89
Pohledávky z obchodních vztahů	8,71	7,34	5,66	7,78	10,65
Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	5,07	16,16	13,00
Ostatní pohledávky	0,00	0,00	2,04	1,56	1,24
Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,02	0,02	0,01
Krátkodobé peněžní prostředky	0,41	0,88	0,15	0,06	0,71
Časové rozlišení	0,72	-0,09	1,57	0,11	0,81

Největší podíl na celkových aktivech dosahují oběžná aktiva, kromě prvního sledovaného období, kdy největší podíl tvořil dlouhodobý hmotný majetek, jeho procentní hodnota dosahovala 51%. Společnost vlastnila několik strojů, které ke své výrobě nepotřebovala, proto tento majetek prodala a rozhodla se investovat do lepších strojů, díky kterým se společnosti podařilo dosáhnout větší produkce. V ostatních letech největší podíl tvoří zásoby, které tvoří z největší části položka nedokončená výroba. Tu tvoří sadební materiál, který nevyhovuje podmínkám prodeje. Tento sadební materiál musí dosáhnout určité výšky, aby byl prodejní. V těchto položkách je nejvíce peněžních prostředků, proto společnost vykazuje malé peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech. Pohledávky společnosti rostou, protože společnost dokázala uspokojit větší počet zákazníků na základě rozšířené výroby. Společnost roku 2015 se domluvila s jinou společností, že své závazky budou vzájemně započítávat a tím vznikla položka pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba.



Graf č. 5: Vertikální analýza aktiv za rok 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje poměr položek aktiv k celkovým aktivům v roce 2016. Byl vybrán rok 2016, kde je největší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech. Společnost má nejvíce peněz v nedokončené výrobě, která nesplňuje normy, aby mohla být prodaná. Společnost rozšířila totiž výrobu a musí počkat, než tyhle sazenice dorostou požadované velikosti.

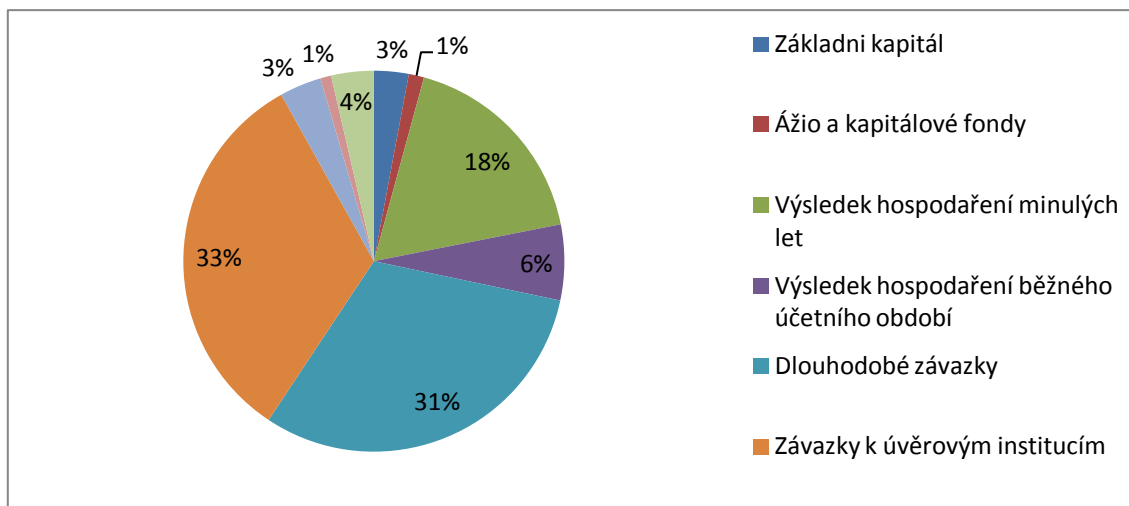
- **Vertikální analýza pasiv**

Jedná se o poměr položek pasiv k celkové hodnotě pasiv za určité časové období.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	27,73	27,98	27,20	26,26	27,54
Základní kapitál	4,94	4,12	3,59	2,71	2,36
Ážio a kapitálové fondy	2,18	1,81	1,58	1,19	1,04
Fondy ze zisku	0,29	0,24	0,21	0,16	0,14
Výsledek hospodaření minulých let	16,68	16,92	18,92	16,27	19,05
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3,63	4,89	2,91	5,92	4,95
Cizí zdroje	72,19	71,97	72,80	73,74	72,46
Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím	38,63	33,12	31,60	28,57	26,25
Krátkodobé závazky	33,56	38,85	41,21	45,17	46,21
Závazky k úvěrovým institucím	23,11	25,95	29,76	30,05	31,61
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	3,26	0,80
Závazky z obchodních vztahů	0,75	0,76	0,85	0,85	1,18
Závazky ostatní	2,92	5,29	2,98	3,33	2,04

Největší položku pasiv tvoří cizí zdroje, které tvoří až 72%. Vlastní kapitál tvoří 28%, tuto položku nejvíce ovlivňuje výsledek hospodaření minulých let, který společnost kumuluje pro plánované další rozšíření lesní školky. Největší podíl cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky a to především závazky k úvěrovým institucím. Tato položka se nejméně podílela na celkových pasivech 20% a nejvíce pak 30%, kdy společnost potřebovala překlenout nedostatek finančních zdrojů pro správný chod společnosti. Tato hodnota každým rokem roste a je to zapříčiněno rozšířenou výrobní kapacitou. Také roste položka závazky z obchodních vztahů, která v posledním sledovaném období tvoří 1% celkových pasiv.



Graf č. 6: Vertikální analýza pasiv za rok 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje poměr položek pasiv k celkové hodnotě pasiv za rok 2016, kdy společnost rozšířila svou výrobu, což se nejvíce projevilo na změnu poměru pasiv. V tomto roce společnost nejvíce hospodařila s cizími zdroji a to především finančními prostředky získanými od úvěrových institucí. Dlouhodobé závazky jsou právě tvořeny závazky k úvěrovým institucím. Společnost výsledek hospodaření minulých let nerozděluje, ale kumuluje ho na plánované další rozšíření.

- **Vertikální analýza výnosů**

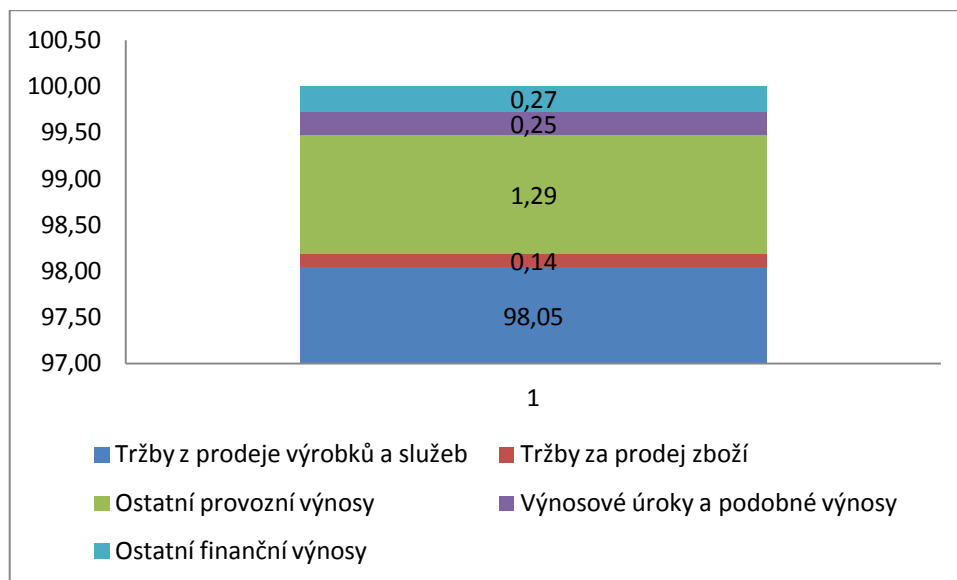
Vertikální analýza výnosů vyjadřuje poměr položek výnosů k celkové hodnotě výnosů.

Tabulka č. 10: Vertikální analýza výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Výnosy celkem</i>	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	96,47	98,79	94,64	98,05	98,64
Tržby za prodej zboží	1,41	0,05	1,69	0,14	0,16
Ostatní provozní výnosy	1,80	0,96	3,55	1,29	0,53
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,25	0,32
Ostatní finanční výnosy	0,31	0,20	0,12	0,27	0,35

Výnosy se skládají z 98% z tržeb za výrobky a služby. Společnost každým rokem dokáže uspokojit větší počet zákazníků na základě rozšířené výroby. Další položkou, která tvoří výnosy, jsou ostatní provozní výnosy, které v roce 2015 dosáhly 3% z celkových výnosů. To bylo způsobené prodejem dlouhodobého hmotného majetku,

hlavně tedy strojů, které pro společnost byly zbytečné. V roce 2015 společnost nedokázala uspokojit vysokou poptávku, a tak nakoupila sádkový materiál od jiné společnosti a následně ho prodala, proto je největší podíl tržeb za prodej zboží v roce 2015.



Graf č. 7: Vertikální analýza výnosů za rok 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje poměr položek výnosů vůči celkovým výnosům. Pro společnost byl rok 2016 rok velkých změn, proto byl graf vytvořen pro tento rok. Společnost dokázala prodat o 61% sádkového materiálu více než v předchozím roce. Také v tomto roce společnost nepotřebovala tolik výpomoci od konkurence a nemusela tolik nakupovat toto zboží.

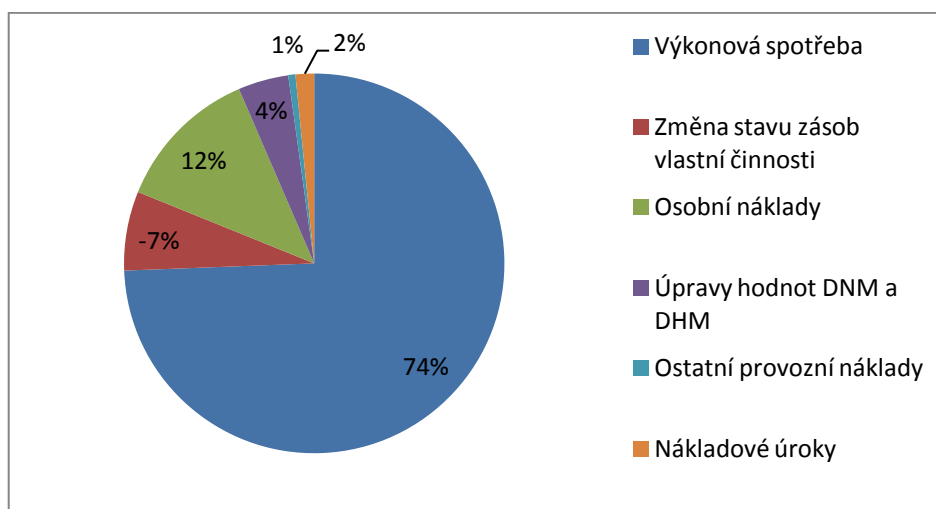
- **Vertikální analýza nákladů**

Vertikální analýza bude provedena na nákladech, kde určí, z čeho se skládají náklady v procentní částce.

Tabulka č. 11: Vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Náklady celkem</i>	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	67,77	87,00	79,17	85,61	83,06
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-43,04	-19,59	-11,66	-7,75	-3,35
Osobní náklady	12,87	20,37	18,77	14,25	12,73
Úpravy hodnot DNM a DHM	3,62	7,51	8,24	4,95	3,48
Ostatní provozní náklady	0,40	1,34	2,62	0,70	1,30
Nákladové úroky	1,79	2,84	2,35	1,82	1,55
Ostatní finanční náklady	0,40	0,53	0,51	0,42	1,22

Z největší části jsou náklady tvořeny výkonovou spotřebou, která tvoří spotřeba materiálu a služeb. V roce 2014 společnost musela zaplatit za opravu stroje, dále společnost měla úbytek zásob vlastní činnosti, to bylo důvodem nárůstu výkonové spotřeby. Další položkou nákladů jsou osobní náklady, které nejvíce ovlivňují mzdové náklady, kvůli kterým v roce 2014 společnost měla nejvyšší osobní náklady a to 20%, příčinou bylo zvýšení počtu zaměstnanců. V roce 2015 měla společnost nejvyšší odpisy za celé sledované období. Nákladové úroky mají klesající tendenci, to znamená, že poměr nákladů se získaným úvěrem není pro společnost tak náročný jako jiné náklady. Pokud by společnost chtěla snižovat náklady, úroky by pravděpodobně neřešila.

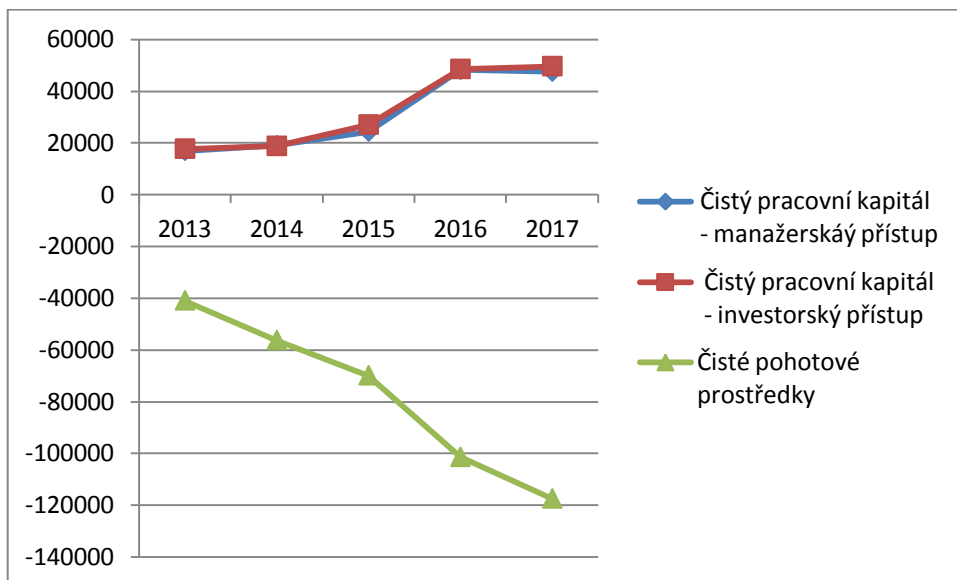


Graf č. 8: Vertikální analýza nákladů za rok 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje poměr položek nákladů na celkových nákladech za rok 2016, kdy došlo k rozšíření výroby, proto byl vybrán graf právě pro tento rok. Z tohoto grafu jde vidět, že pro společnost je velice nákladná výkonová spotřeba.

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Za pomoci analýzy rozdílových ukazatelů se dá lépe řídit finanční situace s orientací na jeho likviditu. Jedná se o rozdíl mezi souhrnem krátkodobých aktiv a souhrnem položek pasiv.



Graf č. 9: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že výsledky čistého pracovního kapitálu jsou velice podobné v obou přístupech. Došlo k odklonu pouze mezi lety 2015 a 2016.

- **Čistý pracovní kapitál**

Na platební schopnost má největší vliv čistý pracovní kapitál, který je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

Tabulka č. 12: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál - manažerský přístup	16 932	19 007	24 387	48 286	47 536
Čistý pracovní kapitál - investorský přístup	17 722	18 803	27 060	48 538	49 619

Z tabulky vychází, že společnost v každém sledovaném roce došla ke kladnému výsledku. Cílem společnosti je disponovat vysokým pracovním kapitálem, aby

v případě, kdy nastane situace, že bude muset splatit své závazky, bude schopna je hradit.

V manažerském přístupu společnosti prostředky rostou, kromě posledního roku, kdy došlo k poklesu o 750 000 Kč. V tomto roce společnost disponovala větším objemem krátkodobých závazků a měla hodně sudebního materiálu, který nesplňoval normy pro prodej.

V investorském přístupu prostředky na úhradu závazků rostou ve všech sledovaných letech. Nejvíce společnost ušetřila prostředky v roce 2016, kdy vzrostly o 21 478 000 Kč.

- **Čisté pohotové prostředky**

Za pomocí ukazatele čisté pohotové prostředky může společnost sledovat okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jedná se o rozdíl mezi pohotovými prostředky a okamžitě splatnými závazky.

Tabulka č. 13: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Čisté pohotové prostředky	-40 903	-56 248	-69 860	-101 399	-117 469

Společnost v žádném roce nedosáhla kladné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků. Z toho vychází, že pokud by společnost byla vyzvána ke splacení závazků v momentě, kdy s touto úhradou nepočítala, nebyla by schopná tyto závazky splatit, protože nemá dostatek likvidního majetku. Za vznikem nedostatku finančních prostředků může stát velký objem nesplacených pohledávek.

Hodnoty v každém sledovaném období rostou do záporných hodnot.

2.5.3 Poměrové ukazatele

V poměrovém ukazateli se vztahuje jedna položka ke druhé. Měří vztah dvou hodnot, které se navzájem ovlivňují.

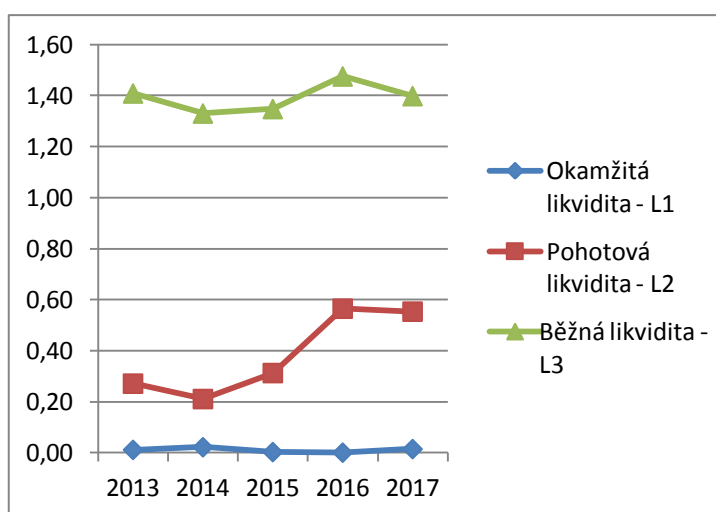
- **Ukazatel likvidity**

Měří schopnost hradit své závazky v okamžiku splatnosti. Pokud má společnost vlastní aktiva ve vysoce likvidní formě je solventní.

Tabulka č. 14: Ukazatele likvidity porovnané s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita - L1	0,01	0,02	0,00	0,00	0,02
oborový průměr - L1	1,34	0,93	1,12	0,74	0,81
Pohotová likvidita - L2	0,27	0,21	0,31	0,57	0,55
oborový průměr - L2	2,22	1,56	2,17	2,08	2,14
Běžná likvidita - L3	1,41	1,33	1,35	1,48	1,40
oborový průměr -L3	2,67	1,84	2,88	2,81	2,9

Společnost v žádném sledovaném roce ani v žádném ukazateli likvidity nedosáhla hodnot stejných nebo podobných jako oborový průměr. To není pro společnost vůbec dobré. Tento problém by společnost měla řešit, aby se nedostala na hranici bankrotu.

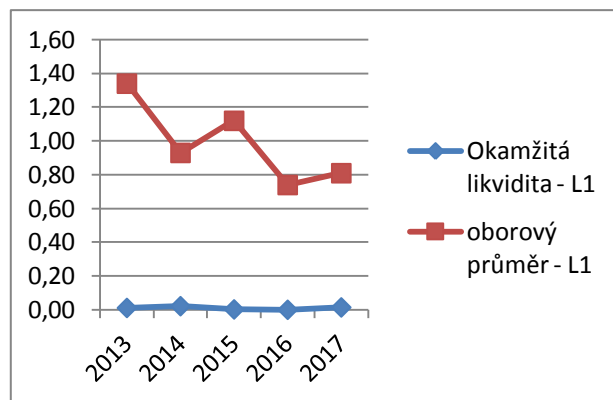


Graf č. 10: Analýza likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost by byla schopna hradit své závazky pouze u běžné likvidity. Společnost má nejvíce peněz v zásobách, které by společnosti napomohly splatit své závazky, ale bohužel tyto zásoby jsou v takovém stavu rozpracovanosti, že nejsou prodejné.

Okamžitá likvidita

Společnost má mnoho závazků, které má být schopna hradit, ale peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladně nemá dostatečné množství.

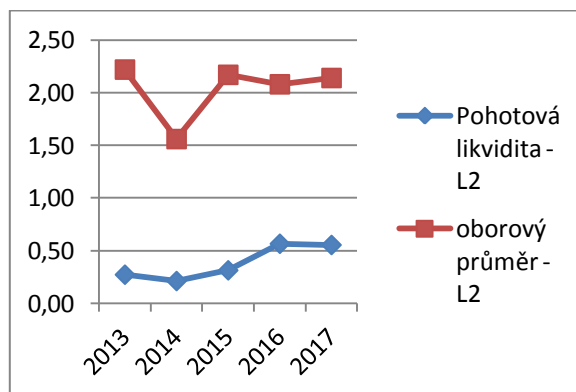


Graf č. 11: Okamžitá likvidita v porovnání s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že společnost vykazuje hodnoty pod oborovým průměrem. Ani v jednom sledovaném roce se společnost nepřiblížila oborovému průměru. Pokud by společnost musela akutně zaplatit své závazky, pouze z peněžních prostředků nebyla by schopna je splatit a dostala by se do problémů.

Pohotová likvidita

Krátkodobé dluhy nekryjí oběžná aktiva bez zásob ani jedenkrát. V této likviditě dochází k velkému odklonu od konkurence. I kdyby byly společnosti uhrazené všechny pohledávky, nebyla by společnost schopna hradit své závazky.

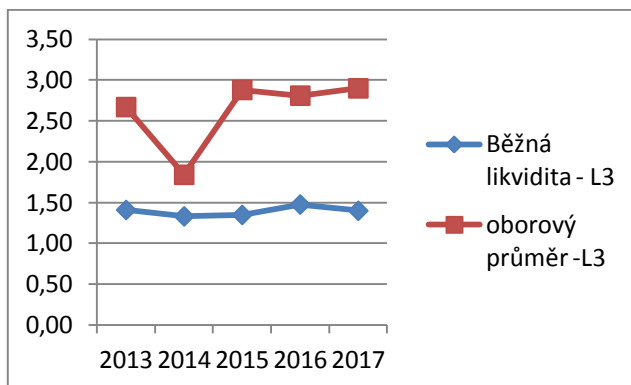


Graf č. 12: Pohotová likvidita porovnaná s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohotová likvidita ve společnosti se pohybuje kolem 0,5, zatímco oborový průměr vykazuje hodnoty kolem 2. Oborový průměr je schopen hradit své závazky dvakrát, ale společnost by neuhradil své závazky ani jednou, ani tento výsledek není pro společnost uspokojivý.

Běžná likvidita

Krátkodobé závazky jsou kryty přibližně jedenkrát krátkodobým majetkem společnosti. I v této likviditě společnost nedosáhla hodnot oborového průměru.

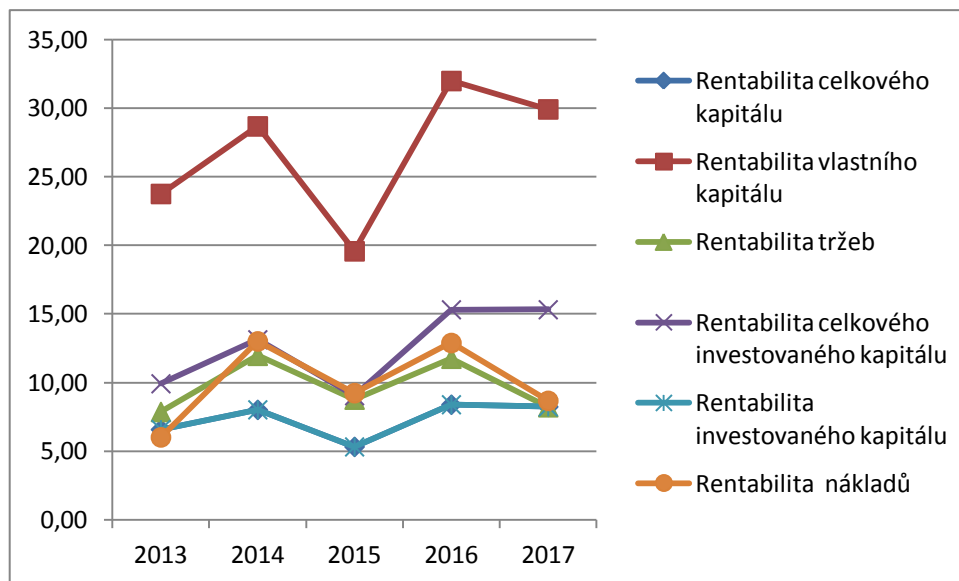


Graf č. 13: Běžná likvidita porovnaná s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že pouze v roce 2014 se podařilo společnosti k oborovému průměru a to jen díky propadu této hodnoty u ostatních podniků v oboru. Ale i přesto likvidita společnosti se pohybuje pod oborovým průměrem. I kdyby společnost prodala své zásoby, nebyla by schopna hradit své závazky jako ostatní podniky v oboru. Ale na rozdíl od ostatních ukazatelů likvidity by společnost své závazky byla schopna uhradit alespoň jedenkrát.

- **Ukazatele rentability**

Za pomocí ukazatele rentability se zjišťuje výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o schopnost, jakou společnost dosáhne zisku za použití vloženého kapitálu.



Graf č. 14: Rentabilita společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny rentability společnosti mají podobný vývoj a jejich hodnoty se pohybují v podobných číslech. Pouze rentabilita vlastního kapitálu vyšplhala k hodnotám kolem 20% a tím se liší od ostatních rentabilit.

Rentabilita celkového kapitálu

Jedná se o výnosnost vloženého majetku bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl financován.

Tabulka č. 15: Rentabilita celkového kapitálu srovnaná s hodnotu oborového průměru (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita celkového kapitálu	6,59	8,03	5,33	8,40	8,24
Oborový průměr	5,41	7,01	7,24	6,28	7,25

Společnost vykazuje hodnoty vyšší než ostatní podniky v oboru. Pouze v roce 2015 se společnost pohybovala pod oborovým průměrem. Čím je hodnota rentability vyšší, tím je to pro společnost lepší. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2016, kdy se hodnota pohybovala kolem 8,40% . V roce 2015 byla hodnota nejnižší, příčinou byl pokles výsledku hospodaření, v tomto roce společnost měla nejméně tržeb z prodeje výrobků.

Rentabilita vlastního kapitálu

Za pomoci rentability vlastního kapitálu se dá zjistit výnosnost vloženého kapitálu vlastníky a akcionáři.

Tabulka č. 16: Rentabilita vlastního kapitálu porovnaná s odvětvovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita vlastního kapitálu	23,76	28,68	19,58	31,99	29,92
Oborový průměr	5,28	6,83	6,53	5,67	6,49

Společnost je vysoce nad oborovým průměrem. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2016, kdy se nejvíce lišila od oborového průměru a to o 26,32%. Zatímco nejbližší oborovému průměru se přiblížila v roce 2015. Čím je hodnota rentability vyšší, tím víc jsou společníci spokojeni. Ty totiž zajímá, zda jejich vložený kapitál přináší zisky. V roce 2016 se rentabilita snížila a to kvůli nárůstu zisku z prodeje.

Rentabilita tržeb

Schopnost podniku při dané úrovni tržeb dosáhnout zisku, to vyplývá z výsledku rentability tržeb.

Tabulka č. 17: Rentabilita tržeb porovnaná s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	7,87	11,97	8,77	11,75	8,22
Oborový průměr	22,79	27,03	24,09	20,24	23,84

Společnost má velice nízkou hodnotu rentability tržeb. Ani v jednom sledovaném období nedosáhla oborového průměru. I při vysokých tržbách přináší malé zisky. 1 koruna tržeb přinese 7-12 haléřů zisku. Nejnížší hodnoty společnost vykazuje v roce 2013, kdy se rentabilita tržeb pohybuje kolem 7,8%. Nejvíce se společnost přiblížila k oborovému průměru v roce 2016, kdy se lišila o 8,49%. Zatímco nejvíce se společnost lišila v roce 2017, kdy tato hodnota byla odlišná o 15,62%. Dochází k poklesu hodnot tohoto ukazatele u společnosti od roku 2014, protože společnost má větší tržby, kterými společnost dosahuje vyšších zisků. Společnost by měla tento ukazatel přiblížit, alespoň

oborovému průměru, protože čím je rentabilita vyšší, tím společnost lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Odvozuje se od ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu.

Tabulka č. 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	9,93	13,13	9,06	15,32	15,32
Oborový průměr	6,08	7,92	7,70	6,48	7,47

Společnost nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2015, kdy se hodnota pohybovala kolem 9%. V následujícím roce tato hodnota vzrostla o 6,26% , to bylo zapříčiněno zvýšením dlouhodobých závazků, navýšením vlastního kapitálu a zvýšení provozního výsledku hospodaření. V roce 2017 si společnost udržela stejnou hodnotu rentability celkového investovaného kapitálu. Společnost více hospodaří finančními prostředky získanými od finančních institucí.

Společnost má hodnoty nad oborovým průměrem, společnost tedy přinese na 1 korunu investovaného vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků 9-15 haléřů, tedy více než ostatní podniky v oboru

Rentabilita investovaného kapitálu

Ukazatel hodnotí výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do společnosti jako majetek.

Tabulka č. 19: Rentabilita investovaného kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita investovaného kapitálu	6,59	8,03	5,33	8,40	8,24
Oborový průměr	5,41	7,02	6,97	5,98	6,93

Společnost dosáhla nejnižší hodnoty v roce 2015, kdy se hodnota pohybovala kolem 5%, v tomto roce společnost měla nízký zisk. V roce 2016 společnost dosáhla nejvyšší

hodnoty a to 8,40%, to bylo zapříčiněno vysokým nárůstem cizích zdrojů v roce 2016, kdy se společnost nejvíce zadlužila kvůli rozšířené výrobě.

Hodnoty rentability investovaného kapitálu společnosti se pohybují nad oborovým průměrem, pouze v roce 2015 měly ostatní podniky v oboru vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Pro společnost je to dobrý výsledek.

Rentabilita nákladů

Jedná se o doplňkový ukazatel rentability tržeb. Tento ukazatel na rozdíl od ukazatele tržeb udává, kolik korun nákladů musí společnost vynaložit, aby získala 1 korunu zisku.

Tabulka č. 20: Rentabilita nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita nákladů	6,02	13,01	9,24	12,90	8,68
Oborový průměr	34,46	42,70	33,80	23,88	28,17

Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2014, kdy společnost měla nízké celkové náklady, proto hodnota rentability se pohybovala kolem 13%. Naopak nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2013, kdy měla vysoké hodnoty celkových nákladů. Tento nárůst byl zapříčiněn hlavně náklady na opravu stroje a dále společnost spotřebovala velké množství elektrické energie a nakoupeného materiálu.

Ostatní podniky oboru mají vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Společnost má vysoké náklady, které přinášejí nízké zisky. Tento výsledek není pro společnost pozitivní, společnost by měla snižovat náklady.

- **Ukazatele zadluženosti**

Společnost nakupuje aktiva nejen vlastními zdroji, ale i za pomoci cizích zdrojů. Analýza zadluženosti se snaží najít optimální vztah mezi vlastními a cizími zdroji.

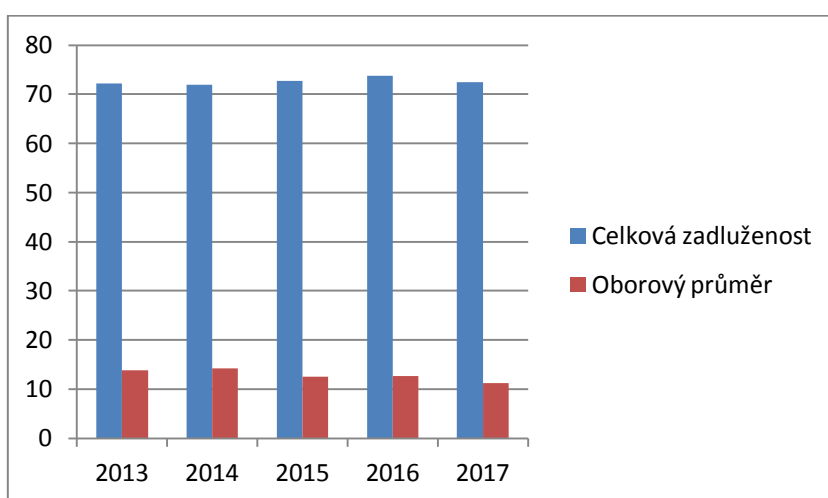
Celková zadluženost

Jde o znázornění kolik procent aktiv je financováno cizími zdroji.

Tabulka č. 21: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	72,19	71,97	72,80	73,74	72,46
Oborový průměr	13,88	14,26	12,55	12,72	11,24

Společnost ve všech sledovaných letech překročila 72%, z toho vyplývá, že aktiva jsou financována hlavně cizími zdroji. Pro vlastníka je tento výsledek potěšující, ale pro věřitele tyto hodnoty nebudou uspokojivé. Oborový průměr má tyto hodnoty naopak velmi nízké, protože doporučená hodnota je 30-60% .



Graf č. 15: Celková zadluženost společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje rozdíl celkové zadluženosti společnosti a ostatních podniků oboru. Vybraná společnost dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2015, zatímco oborový průměr měl nejvyšší hodnotu v roce 2014. Společnost má slabou stránku právě ve svém financování.

Míra zadluženosti

Pokud společnost žádá o úvěr, banku zajímá převážně výsledek tohoto ukazatele.

Tabulka č. 22: Míra zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Míra zadluženosti	260,38	257,24	267,71	280,87	263,07
Oborový průměr	15,98	16,50	14,38	13,33	12,47

V doporučených hodnotách se společnost nepohybuje, protože by se hodnota musela pohybovat kolem 100- 150% . Společnost je z největší části financovaná cizími zdroji. Společnost má hodnoty vyšší než ostatní podniky v oboru, je to dáno tím, že vybraná společnost více hospodáří s cizími zdroji, zatímco ostatní podniky hospodáří více s vlastním kapitálem. Bylo by dobré, aby společnost tento přístup přehodnotila.

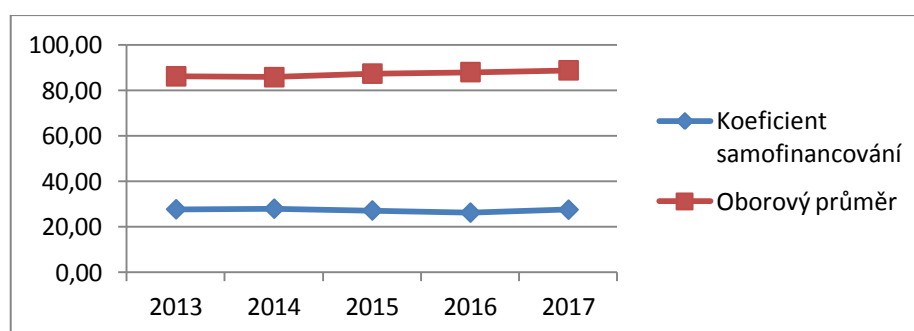
Koeficient samofinancování

Jedná se o nejdůležitější ukazatel zadluženosti. Zachycuje poměr, jak moc jsou aktiva financována penězi akcionářů.

Tabulka č. 23: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	27,73	27,98	27,20	26,26	27,54
Oborový průměr	86,12	85,74	87,30	87,97	88,76

Ostatní podniky v oboru mají vyšší hodnotu tohoto ukazatele než vybraná společnost. Ani v jednom sledovaném roce se hodnoty nepřibližují oborovému průměru. Hodnoty společnosti se pohybují kolem 27%, zatímco hodnoty oborového průměru se pohybují kolem 87%. Ani tento ukazatel nevyšel společnosti dobře. Protože z tohoto ukazatele vyplývá, jaký podíl aktiv společnosti zbude, když zaplatí všechny závazky.



Graf č. 16: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, jak moc se společnost liší od oborového průměru. Společnost je na tom velice špatně z pohledu koeficientu samofinancování.

Dlouhodobá zadluženost

Jde o vyjádření části aktiv, která jsou financována dlouhodobými dluhy.

Tabulka č. 24: Dlouhodobá zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobá zadluženost	38,63	33,12	31,60	28,57	26,25
Oborový průměr	2,77	2,80	2,93	4,08	4,03

Celková aktiva jsou financována kolem 30% dlouhodobými cizími zdroji. Tento ukazatel má klesající tendenci, rok od roku se tyto procenta snižují. V roce 2013 se hodnota ukazatele pohybovala kolem 38%, zatímco v roce 2017 snížila na 26% tedy o více než 10%.

Ostatní podniky v oboru financují celková aktiva více vlastním kapitálem, jen ze 3% je financován dlouhodobým cizím kapitálem. Jak už bylo zmíněno u jiných ukazatelů, pro společnost by bylo vhodné, aby více financovala chod společnosti vlastními zdroji.

Běžná zadluženost

Jde o poměr krátkodobého cizího kapitálu a celkových aktiv.

Tabulka č. 25: Běžná zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná zadluženost	33,56	38,85	41,21	45,17	46,21
Oborový průměr	4,53	4,63	4,10	5,50	4,83

V případě běžné zadluženosti společnost vykazuje nárůst financování krátkodobými cizími zdroji svá aktiva. Hodnota se ve sledovaných letech změnila o 13%. Dalo by se tedy říct, že společnost přechází z dlouhodobého financování cizími zdroji ke krátkodobému.

Ostatní obory v podniku mají hodnoty ukazatele pouze 4%, z toho je zřejmé, že společnost má velký problém s nedostatkem finančních prostředků.

Úrokové krytí

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje, kolikrát zisk převyší úroky.

Tabulka č. 26: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování)

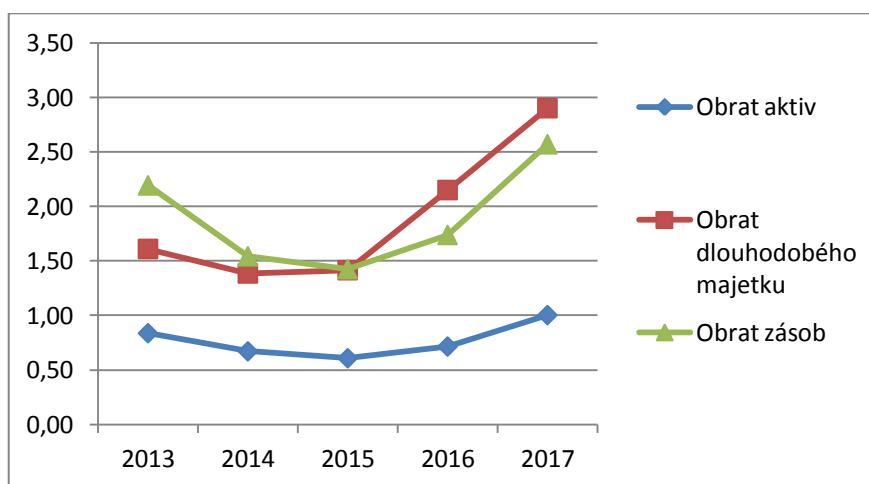
	2013	2014	2015	2016	2017
Úrokové krytí	3,37	4,58	3,93	7,09	5,60
Doporučená hodnota	3	3	3	3	3

Společnost se pohybuje v doporučených hodnotách. Společnost je schopna zaplatit úroky a ještě je schopna zaplatit daně a zbude jí ještě na zisky pro věřitele.

Společnost nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016, kdy zisk převyšuje placené úroky sedmkrát. V tomto roce společnost získala více peněžních prostředků za prodej výrobků a služeb. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2013, to byl zisk společnosti větší třikrát než placené úroky.

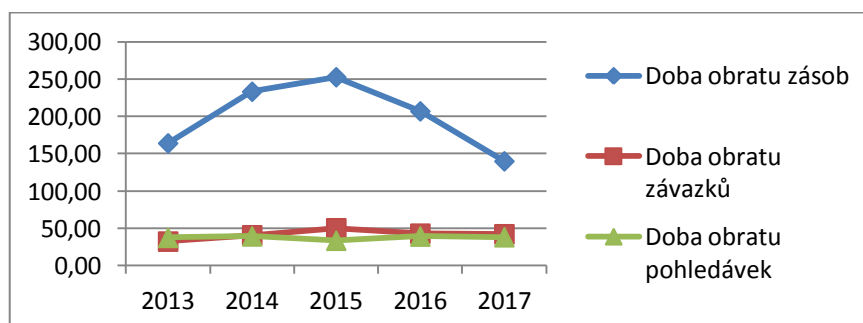
- **Ukazatele aktivity**

Pomocí ukazatele aktivity se dá zjistit, jestli je velikost jednotlivých položek aktiv v takovém poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená.



Graf č. 17: Ukazatele aktivity- obrátkovost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší podobnost ukazatelů aktivity vykazuje obrat zásob a obrat dlouhodobého majetku. Dokonce v roce 2015 se hodnoty shodovaly.



Graf č. 18: Ukazatele aktivity - doba obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podobné hodnoty jsou u ukazatele doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Tyto hodnoty se pohybují kolem 50 dní. Zatímco doba obratu zásob v roce 2015 dosáhla hodnoty 250 dní.

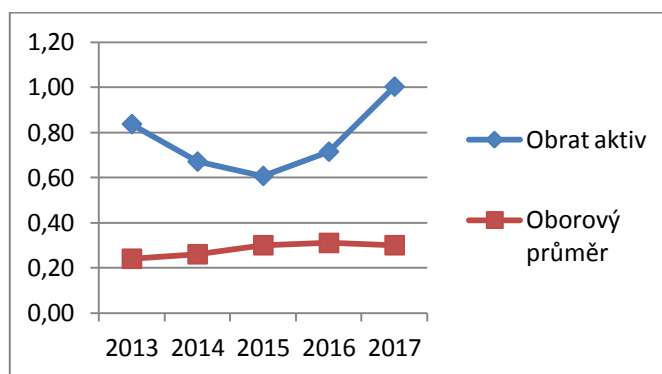
Obrat aktiv

Nízká hodnota obratu aktiv vykazuje neúměrnou majetkovou vybavenost.

Tabulka č. 27: Obrat aktiv v porovnání s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,84	0,67	0,61	0,71	1,00
Oborový průměr	0,24	0,26	0,30	0,31	0,30

Obrat aktiv společnosti se pohybuje nad oborovým průměrem ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2017, kdy byla dosažena hodnota 1. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2015.



Graf č. 19: Obrat aktiv v porovnání s oborovým průměrem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce se hodnoty společnosti a oborového průměru k sobě přiblížily v roce 2015. Společnost má vysokou rychlost obratu aktiv oproti ostatním podnikům v oboru, a to pro ni může být signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutí růstu.

Obrat dlouhodobého majetku

Vyhodnocuje využití stálých aktiv.

Tabulka č. 28: Obrat dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat dlouhodobého majetku	1,61	1,39	1,42	2,15	2,90
Oborový průměr	0,28	0,31	0,36	0,37	0,35

Od roku 2014 se hodnoty obratu dlouhodobého majetku zvyšují. Nejvyšší hodnoty bylo tedy dosaženo v roce 2017, kdy se hodnota pohybovala kolem 2,90, to byl nárůst od roku 2014 o 1,51. Z toho je patrné, že společnost její majetek obrátí v tržby za rok přibližně 2x, to je vícekrát než oborový průměr, který tento dlouhodobý majetek neobráti v tržby ani jednou. Znamená to, že společnost efektivně využívá dlouhodobý majetek.

Obrat zásob

Udává, kolikrát jsou zásoby uskladněny a prodány během jednoho roku.

Tabulka č. 29: Obrat zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat zásob	2,19	1,54	1,42	1,74	2,57
Oborový průměr	8,17	8,25	6,88	7,82	8,98

Do roku 2015 se hodnoty snižovaly a od roku 2015 dochází k nárůstu této hodnoty. Nejvyšší hodnoty obrat zásob dosáhl v roce 2017, kdy byly zásoby uskladněny a zase prodány 2,57 krát. To je o 1,15 krát více než tomu bylo v roce 2015. Ostatní podniky v oboru zásoby obrátí v tržby přibližně 8 krát za rok. Společnost by měla urychlit výrobu, aby se přiblížila více k ostatním podnikům.

Doba obratu zásob

Udává, jak dlouho trvá, než se peněžní prostředky vrátí přes výrobu zpět do peněžní podoby.

Tabulka č. 30: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	164,16	233,35	252,81	207,07	140,05
Oborový průměr	44,07	43,61	52,30	46,06	40,08

Doba obratu zásob do roku 2015 rostla, od tohoto roku dochází ke snížení doby obratu zásob. Nejdelší doba od nákupu zásob k prodeji těchto zásob trvala 252 dní. V roce 2017 doba obratu byla 140 dní, což je nejkratší doba obratu zásob za sledované období. Napomáhá tomu nová švédská technologie, ale i přes to je to hodně dní, protože ostatní podniky v oboru vyrobí a prodají zásobu do 52 dní.

Doba obratu závazků

Vyjadřuje, kolik dní uplyne od vzniku závazků k jejich úhradě. Společnost musí platit své závazky od 45 - 60 dní.

Tabulka č. 31: Doba obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu závazků	32,37	40,82	50,23	42,96	42,19
Oborový průměr	70,27	65,02	50,00	63,74	57,16

Nejdelší dobu trvala úhrada závazků v roce 2015, kdy byly závazky splaceny za 50 dní. Nejkratší doba byla v prvním sledovaném roce, tato doba byla kratší o 17 dní než v roce 2015. V posledním roce doba obratu závazků má nižší hodnotu než předchozí rok. Hodnoty oborového průměru jsou ve většině případů vyšší než hodnoty společnosti, pouze v roce 2015 společnost platila své závazky za 50 dní, to je stejně jako jiné podniky. Kdyby společnost měla nastavené doby splatnosti závazků jako ostatní podniky, mohla by společnost s těmito financemi delší dobu hospodařit.

Doba obratu pohledávek

Jedná se o dobu, která uběhla od prodeje na obchodní úvěr po dobu, kdy přijme společnost platby od svých odběratelů. Společnost má nastavenou dobu splatnosti 14 dní.

Tabulka č. 32: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování)

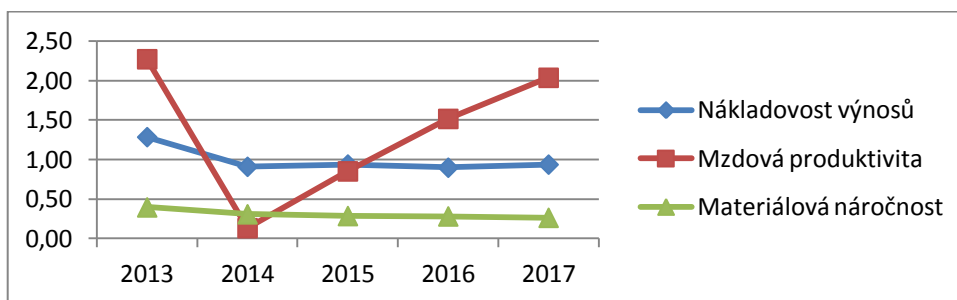
	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek	37,47	39,40	33,54	39,18	38,24
Oborový průměr	86,99	76,37	77,86	85,45	75,60

Doba obratu dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2014, kdy doba od prodeje k úhradě byla 39 dní. V tomto roce došlo k poklesu tržeb a k nárůstu pohledávek. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2015. Z tabulky vyplývá, že nejsou dodržovány termíny splatnosti. Zákazníci nedodržují stanovenou dobu splatnosti.

Ostatní podniky v oboru mají dobu splatnosti pohledávek od 75 dní do 87 dní. Pro vybranou společnost je dobré, že jí zákazníci platí za zboží v kratším intervalu, protože společnost tak získá dříve finanční prostředky, které potřebuje pro další výrobu, ale je potřeba vyřešit pohledávky po splatnosti.

- **Provozní ukazatele**

Tyto ukazatele analyzují základní aktivity společnosti. Provozní ukazatele se opírají hlavně o náklady.



Graf č. 20: Provozní ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů a materiálová náročnost mají přibližně stejný vývoj, zatímco mzdová produktivita měla v roce 2014 ohromný propad, kvůli vysoké hodnotě výnosů a vysokým mzdovým nákladům. Společnost v tomhle roce musela nabrat nové zaměstnance, kterých neměla dostatek.

Nákladovost výnosů

Ukazatel analyzuje zatíženost výnosů podniku celkovými náklady.

Tabulka č. 33: Nákladovost výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladovost výnosů	1,29	0,91	0,94	0,90	0,94
Oborový průměr	0,68	0,64	0,69	0,81	0,81

Hodnoty ukazatele splňují doporučenou hodnotu, která je 1. Pouze v prvním sledovaném období je tato hodnota vyšší než doporučená. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2016. Hodnoty ostatních podniků v oboru jsou nižší, proto by společnost měla snížit své náklady, i přes to, že splňuje doporučenou hodnotu. Doporučená hodnota je jen všeobecné doporučení pro všechny druhy odvětví. Společnost se musí řídit tím, jak jsou na tom ostatní v jejím oboru.

Mzdová produktivita

Ukazatel udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč mezd, které byly vyplaceny.

Tabulka č. 34: Mzdová produktivita (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	2,27	0,13	0,85	1,52	2,04
Oborový průměr	3,71	4,10	3,83	9,30	12,71

Mzdová produktivita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2013, kdy se hodnota pohybovala kolem 2. Nejnižší hodnota byla dosažena v roce 2014, kdy hodnota tržeb z prodeje výrobků a služeb byla nižší než v předchozím roce a došlo k nárůstu mezd. Hodnota mzdové produktivity by měla ve sledovaném čase růst, to bylo splněno od roku 2014, ale i přesto nedosáhla ani v jednom sledovaném roce hodnoty ostatních podniků, ty totiž měly hodnoty od 3,71 do 12,71.

Materiálová náročnost

Ukazatel analyzuje zatíženost výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi.

Tabulka č. 35: Materiálová náročnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Materiálová náročnost	0,40	0,31	0,29	0,28	0,27
Oborový průměr	0,52	0,48	0,55	0,56	0,56

Všechny hodnoty materiálové náročnosti se v jednotlivých letech udržují kolem 0,30. Výjimkou je pouze první sledované období, které mělo hodnotu 0,40. Společnost má tyto hodnoty nižší než oborový průměr, pro společnost je dobré, že má tyto hodnoty

nízké, protože méně zatěžuje výnosy spotřebou materiálu a energií. Hodnoty oborového průměru se pohybují okolo 0,50.

2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Za pomoci základních bankrotních a bonitních ukazatelů, bude zhodnocen stav finančního zdraví společnosti. Bude proveden Altmanův model, Index In05, Tafflerův model.

- **Altmanův model**

Jedná se o jednoduchý výpočet, kdy za pomoci součtu pěti poměrových ukazatelů, ke kterým je přiřazena různá váha hodnota, se dojde k závěru, zda je podnik finančně zdravý či nikoliv.

Tabulka č.36: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,717	0,14	0,13	0,14	0,21	0,18
X2	0,847	0,17	0,17	0,19	0,02	0,19
X3	3,107	0,07	0,08	0,05	0,08	0,08
X4	0,42	0,38	0,39	0,37	0,36	0,38
X5	0,998	0,84	0,67	0,61	0,71	1,00
Z		1,44	1,32	1,19	1,29	1,71

Společnost podle kritérií by se dala hodnotit jako podnik s peněžními potížemi a nejasným dalším vývojem.

V roce 2015 se přiblížila společnost k přímému kandidátu bankrotu, ale od tohoto roku společnosti hodnota Altmanova modelu roste. Proto by se dalo předpokládat, že společnost v budoucnu bude patřit k finančně zdravému podniku.

- **Index In05**

Za pomoci indexu In05 byla zhodnocena finanční situace ve společnosti.

Tabulka č. 37: Index In05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,13	1,39	1,39	1,37	1,36	1,38
X2	0,04	3,37	4,58	3,93	7,09	5,60
X3	3,97	0,07	0,08	0,05	0,08	0,08
X4	0,21	0,85	0,68	0,61	0,72	1,01
X5	0,09	1,41	1,33	1,35	1,48	1,40
In05		0,88	0,94	0,80	1,08	1,07

Společnost se nachází v šedé zóně, protože její hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,9 do 1,08. To znamená, že podnik má 50% pravděpodobnost bankrotu. Společnost v letech 2013 a 2015 se pohybuje v nižších hodnotách a pravděpodobnost, že by společnost zbankrotovala, se pohybuje kolem 97%. V těchto letech společnost vykazovala hodnoty 0,88 a 0,80.

- **Tafflerův model**

Tento model sleduje bankrot společnosti. Za pomoci základního tvaru ukazatele, bude zhodnocený stav společnosti.

Tabulka č. 38: Tafflerův model (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,53	0,20	0,21	0,13	0,19	0,18
X2	0,13	0,65	0,72	0,76	0,90	0,89
X3	0,18	0,34	0,39	0,41	0,45	0,46
X4	0,16	-0,31	-0,64	-0,73	-0,71	-0,49
Tafflerův model		0,20	0,17	0,12	0,18	0,21

Hodnoty Tafflerova modelu se pohybují nad 0, to znamená, že společnost má malou pravděpodobnost bankrotu, ale i přesto jsou tyto hodnoty velice nízké. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2015, kde se hodnota pohybovala kolem 0,12. Nejvyšší hodnota Tafflerova modelu vyšla v roce 2017, kdy tato hodnota byla 0,21.

2.6 Zhodnocení současného stavu

Jako první byla provedena horizontální analýza aktiv, kde dochází k meziročním neúměrným změnám jednotlivých položek. Celková aktiva nejvíce vzrostla v roce 2016, kdy se hodnota změnila o 32%, kdy společnost měla více zásob, a došlo k nárůstu pohledávek. To měla společnost nejvyšší pohledávky k ovládané nebo ovládající osobě. Horizontální analýza pasiv vyhodnotila, že největší nárůst pasiv byl v roce 2016, kdy došlo k nárůstu výsledku hospodaření běžného účetního období. V tomto roce nejvíce vzrostly cizí zdroje, protože došlo k nárůstu závazků z obchodních vztahů. U výnosů horizontální analýza zjistila, že s výjimkou roku 2014 mají rostoucí tendenci. Největšího nárůstu bylo dosaženo v roce 2017 o 60%. Náklady se také v roce 2014 snížily o 32%, ale v ostatních letech docházelo k nárůstu. K největšímu poklesu v roce 2014 došlo u položky změna stavu zásob vlastní činnosti. V roce 2017 došlo k nárůstu o 390% u položky ostatní finanční náklady.

Vertikální analýza aktiv zjistila, že celková aktiva jsou nejvíce tvořena oběžnými aktivy kromě roku 2013. Největší podíl na celkových aktivech mají zásoby. U pasiv bylo zjištěno, že společnost je nejvíce financovaná cizími zdroji, které tvoří největší podíl v pasivech. Nejvíce je společnost financována krátkodobými cizími zdroji, jak vychází z vertikální analýzy. Výnosy tvoří z 98% tržby z výrobků a služeb. Náklady jsou z největší části tvořeny výkonovou spotřebou, která v roce 2014 dosáhla hodnoty 87%.

Analýza rozdílových ukazatelů zjistila nejvyšší hodnotu u čistého pracovního kapitálu a to v investorském přístupu, kdy se tato hodnota pohybovala kolem 49 600. Nejnižší hodnotu společnost vykazala také v investorském přístupu a to v roce 2013, kdy hodnota dosáhla pouze 17 722. Cílem je disponovat vysokým pracovním kapitálem, aby byla společnost schopna hradit své závazky. U ukazatele čistých pohotových prostředků společnost v žádném sledovaném roce nedosáhla kladné hodnoty. Nejvyšší záporná hodnota byla dosažena v roce 2017.

Výsledné hodnoty likvidity společnosti se nepohybovaly v hodnotách oborového průměru. K největšímu rozdílu docházelo u pohotové likvidity, kdy společnost měla nejnižší hodnotu 0,21 a nejvyšší 0,57 a oborové průměry dosáhly nejnižší hodnoty 1,56 a nejvyšší 2,22. V okamžité likviditě bylo zjištěno, že společnost má mnoho závazků, které musí splatit, ale nemá dostatek financí na jejich úhradu.

U rentability celkového kapitálu se společnosti podařilo téměř ve všech sledovaných letech s výjimkou roku 2015 dostat nad oborový průměr. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2016. Rentabilita vlastního kapitálu se pohybovala vysoce nad oborovým průměrem. Společnost měla tyto hodnoty od 19,58% do 31,99% a oborový průměr 5,28% do 6,83%. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2016. Pro společníky je dobré mít hodnoty tohoto ukazatele vysoké. Naopak v rentabilitě tržeb se společnosti moc nedařilo, protože výsledné hodnoty byly velice nízké oproti oborovému průměru. Oborový průměr měl hodnoty od 20,24 do 27,03 a společnost měla hodnoty od 7,87 do 11,97, kdy této hodnoty dosáhla v roce 2014. Rentabilita celkového investovaného kapitálu měla nejvyšší hodnotu v letech 2016 a 2017, kdy se hodnota pohybovala kolem 15%. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2015, to byla hodnota pouze 9,06%. Rentabilita investovaného kapitálu dosáhla nejnižší hodnoty 5,33% v roce 2015. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2016, kdy hodnota byla 8,40%. Rentabilita nákladů má hodnoty od 6,02% do 13,01%. Hodnota 6,02% byla dosažena v roce 2013 a nejvyšší hodnota byla v roce 2014.

Z celkové zadluženosti vyplývá, že aktiva jsou financována z 70% cizími zdroji. Míra zadluženosti je vysoká oproti doporučené hodnotě. Tento ukazatel se pohybuje kolem 250%, to je o 100% více, než je doporučená hodnota. U ukazatele koeficientu samofinancování se společnost pohyboval pod oborovým průměrem. Hodnoty společnosti se pohybují kolem 27% a oborový průměr kolem 86%. Dlouhodobá zadluženost se pohybovala kolem 30%, zatímco běžná zadluženost má hodnoty od 33% do 46% a každým rokem se tato hodnota zvyšuje. Posledním ukazatelem zadluženosti bylo úrokové krytí, které vyjádřilo, že zisk převyšuje úroky 3 krát až 7 krát.

Obrat aktiv v porovnání s oborovým průměrem byl ve všech letech vyšší. Nejblíže se společnost přiblížila oborovému průměru v roce 2015, kdy se jejich hodnota lišila o 0,31. I když společnost má rychlý obrat aktiv, ještě neznamená, že je to pro společnost dobrá vlastnost, protože může dojít k úpadku v důsledku nezvládnutí růstu. Obrat dlouhodobého majetku má rostoucí tendenci, nejvyšší hodnota byla 2,9. Společnost efektivně využívá dlouhodobý majetek. Ukazatel obratu zásob se pohybuje kolem 2, to je pro společnost velmi málo, měla by se snažit urychlit výrobu, aby dosáhla alespoň oborového průměru, kdy jsou zásoby uskladněny a zase prodány 8 krát za rok. Peněžní prostředky projdou výrobním procesem zpět do peněžní podoby za 140 dní, ale

nejdéle to trvalo v roce 2015, kdy tato doba byla 252 dní. Závazky byly nejpozději splaceny v roce 2015 za 50 dní, tím byla dodržena doba splatnosti. Zatímco pohledávky byly uhrazeny nejpozději v roce 2014 za 39 dní, to je pro společnost špatné, protože má nastavenou dobu splatnosti 15 dní.

Výnosy byly zatíženy celkovými náklady nejvíce v roce 2013, kdy se hodnota ukazatele pohybovala kolem 1. Na 1 Kč mezd připadá nejvíce výnosů v roce 2013, kdy hodnota byla 2,27. Výnosy byly nejméně zatížené spotřebovaným materiálem a energiemi v roce 2017 a nejvíce v roce 2013.

Za pomoci Altmanova modelu bylo zjištěno, že společnost má peněžní potíže a nejasný vývoj. Dokonce v roce 2015 byla přímý kandidát bankrotu, ale od následujícího roku se hodnota Altmanova modelu zvyšuje. V Indexu In05 byla společnost zařazena do šedé zóny, to znamená, že se na 50% společnost dostane do bankrotu. Tafflerův model vykázal, že společnost se pohybuje blízko hranice s bankrotem.

Z analýzy Mckinsey 7S vychází, že nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, proto je důležité tento problém vyřešit. Zaměstnanci nemají tendenci dosahovat lepších výsledků. Dalším problémem společnosti je nedostatek peněžních prostředků, i tento problém bude řešen v následující části. Dále bude řešen problém řízení pohledávek, které jsou po splatnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V této části budou vypracovány návrhy na řešení finanční situace ve společnosti, na základě výsledků z provedené finanční analýzy. Společnost vykazuje v některých ukazatelích známky bankrotu, proto budou navrženy takové návrhy, aby se společnosti začalo lépe dařit.

3.1 Zvýšení peněžních prostředků

Společnost vypěstuje přibližně 15 000 000 sazenic, z toho je 30% odpad, kterého se společnost zbavuje, aniž by z toho získala peněžní prostředky. Proto by bylo vhodné tyto sazenice prodávat za sníženou cenu společností, které se zabývají pěstováním bonsají nebo zahradnické činnosti.

Tabulka č. 39: Produkce sazenic (Zdroj: Vlastní zpracování)

	KS	1 sazenice / Kč	Kč celkem
Kvalitní sazenice	10500000	7 Kč	73 500 000 Kč
Odpad	4500000	3 Kč	13 500 000 Kč
Celkem sazenic	15000000		87 000 000 Kč

Společnosti by se podařilo získat 13,5 milionů korun. Společnost by tak byla lépe schopna hradit své závazky. Pomocí těchto peněžních prostředků by se podařil zvýšit i výsledek hospodaření.

3.2 Motivace zaměstnanců

Slabou stránkou společnosti jsou zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni. Pokud by zaměstnanci lépe pracovali, mohla by společnost rozšířit výrobu. Mohla by získat lépe kvalifikované zaměstnance.

Motivace zaměstnanců není vůbec jednoduchá disciplína, protože každého motivuje něco jiného. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, které chce uspokojit. Proto by společnost měla disponovat větším rozsahem zaměstnaneckých benefitů.

3.2.1 Získávání zaměstnanců

Společnost spolupracuje se Střední lesnickou školou v Hranicích, odkud by společnost mohla zaměstnávat studenty jako brigádníky, mohla by si je „vychovat“ k obrazu svému. Po dokončení studia by společnost nabídla smlouvu studentům, kteří odváděli svoji činnost na vysoké úrovni. Studenti nejen, že by získali mzdu, ale ještě by pracovali ve svém oboru a získali tak potřebnou praxi, kterou by mohli uplatnit v další etapě života, pokud by jim vybraná společnost nenabídla další spolupráci. Nevýhodou pro společnost by byly další náklady na mzdy.

Dále společnost spolupracuje s Mendelovou univerzitou v Brně, která má ve společnosti výzkumné prostředí. Pokud by společnost nabízela praxi studentům této univerzity, mohla by zase získat kvalifikované zaměstnance na vyšší pozice. Nejen, že by studenti získali praktické dovednosti, ale mohli by si tak nejlépe propojit teorii získanou na univerzitě s praxí.

3.2.2 Benefity

V dnešní době nejvíce společností své zaměstnance motivuje benefity, kterých je velké množství na trhu. Společnost, ale musí zvolit takové bonusy, aby to zaměstnanci nebrali jako samozřejmost, kterou by měli i v konkurenční firmě.

- **Příspěvek na penzijní pojištění** - v dnešní době patří k velice oblíbeným benefitům, které zaměstnavatelé často využívají.
Společnost by tedy tyto příspěvky posílala přímo na účet pojišťovny. Hodnota penzijního pojištění by byla 400 Kč
- **Příspěvek na životní pojištění** - i tento druh benefitu je velice populární. Zase by tento příspěvek byl zaslán na účet pojišťovny. Hodnota příspěvku by byla 300 Kč
- **Stravenky** - patří k nejvíce poskytovaným zaměstnaneckým benefitům. Existuje více variant poskytnutí stravenek. Jsou to stravenky, které lze uplatnit pouze na nákup potravin, ve kterémkoliv supermarketu nebo ve stravovacím zařízení, ale existují například stravenky v podobě poukázky, které zaměstnanci

mohou uplatnit v lékárnách, při sportovních aktivitách, při nákupu dovolené. Hodnota stravenky by mohla mít hodnotu 80 Kč / pracovní den.

- **Kultura, sport, rekreace** - společnost by mohla proplácet nebo alespoň přispívat na divadelní představení a jiné kulturní zážitky. Dále by mohla přispívat určitou procentní částku na rekreaci nebo na sportovní aktivity, hodnotou 100 Kč/měsíčně.
- **Příspěvek na školní potřeby** - školní potřeby jsou velice nákladné a každý rodič by určitě uvítal, kdyby nemusel hradit celou částku. Proto by společnost posílala na začátku školního roku peněžní částku zaměstnancům, kteří mají děti školou povinné. Hodnota příspěvku by se odvíjela od věku dítěte. Děti, které mají 6 až 7 let a nastupují do 1. třídy, potřebují nakoupit všechny školní potřeby, proto by jim společnost přispívala nejvíc a to v hodnotě 2 000 Kč ostatním 1 000 Kč
- **Příspěvek na dopravu** - tento příspěvek by společnost poskytovala zaměstnancům, kteří dojíždí do zaměstnání ze vzdálených obcí, hodnou 200 Kč/měsíc

Společnost má na výběr tedy z více možností, nejvíce zajímavá se zdá být stravenka ve formě poukázky, kterou nabízí společnost Edenred. Tato společnost nabízí více možností benefitů. Jednou variantou je Edenred benefits Multi, která zaměstnancům nabízí širokou škálu možností uplatnění.

- **Sport** - nabízí příspěvek do posiloven, na masáže, do aquaparku, na skipasy a na jiné sporty.
- **Zdravotní péče** - lze uplatnit v lékárně, optice a na lázeňský pobyt.
- **Kultura** - kino, divadlo
- **Rekreace**
- **Vzdělávání** - jazykové kurzy, autoškola
- **Knihkupectví**

Společnost má průměrný počet zaměstnanců 74. Pokud by společnost nakoupila tyto poukázky za 1000 Kč pro každého zaměstnance. Stálo by to společnost 74 000 Kč. Celkové náklady na zaměstnance by vycházely na 88 060 Kč. Tyto stravenky by společnost poskytovala zaměstnancům každý měsíc.

Varianta číslo 1

V první variantě bude vypočítáno, kolik společnost budou stát příspěvky za zaměstnance, pokud by je hradila bez použití poukázky Edenred benefits Multi.

Tabulka č. 40: Náklady na příspěvky pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek	Částka za měsíc	Roční náklady
Penzijní pojištění	400 Kč	4 800 Kč
Životní pojištění	300 Kč	3 600 Kč
Stravenky	1760 Kč	21 120 Kč
Kultura, sport, rekreace	100 Kč	1 200 Kč
Školní potřeby		2 000 Kč
Doprava	200 Kč	2 400 Kč
Celkem za jednoho zaměstnance		35 120 Kč

Společnost by zaplatila za jednoho zaměstnance 35 120 Kč za rok. To by bylo pro společnost velmi nákladné proto by bylo vhodné vybrat si jen některé benefity nebo snížit jejich hodnoty.

Varianta číslo 2

Ve druhé variantě budou vyčísleny náklady na poukázku Edenred benefits Multi. Za předpokladu, že bude společnost přispívat i na penzijní pojištění, životní pojištění a dopravu. Protože poukázka Edenred platí i na kulturu, sport, rekreaci, knihkupectví a na spoustu dalších aktivit, tak společnost nebude muset na tyto aktivity přispívat.

Tabulka č. 41: Vyčíslení nákladů při příspěvku zaměstnancům při použití Edenred benefits Multi
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek	Částka za měsíc	Částka za rok
Edenred benefits Multi	1 000 Kč	12 000 Kč
Penzijní pojištění	400 Kč	4 800 Kč
Životní pojištění	300 Kč	3 600 Kč
Doprava	200 Kč	2 400 Kč
Celkem za jednoho zaměstnance		22 800 Kč

Druhá varianta by společnost stála 22 800 Kč za rok za jednoho zaměstnance. I v této variantě se dají dělat úpravy. Společnost by mohla poskytovat Edenred benefits Multi za delší časový úsek, nebo by mohla společnost snížit hodnoty pojištění a dopravy.

Když se porovnájí tyto varianty, je zřejmé, že se společnosti vyplatí zakoupení poukázek Edenred benefits Multi. Společnost by tím ušetřila 12 320 Kč oproti první variantě, kde by společnost platila příspěvky na jednotlivé aktivity zvlášť.

3.2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je velmi důležitý proces, protože pokud by si společnost nevybrala dobrého zaměstnance na vyšší pozici, mohla by dokonce zkrachovat. Ale pokud by společnost kladla stejný důraz při výběru zaměstnanců na všechny uchazeče, bylo by to k ničemu. Na pozici dělnických profesí se nebude vybírat osoba, která má manažerské myšlení, nebo má výborné znalosti jazyka. Proto by společnost měla mít několik různých postupů, které použije podle náročnosti obsazované pozice.

Dělnické pozice

Výběr zaměstnance do této pozice není tak náročný, většinou stačí pohovor, který trvá 20 minut. Dále je třeba zjistit vzdělání a praxe, to je zřejmé ze životopisu. Některé společnosti mají vypracovaný i test, ze kterého se dá zjistit i pečlivost, pracovní rychlost.

Specializované a odborné pozice

Výběr do této pozice už je více náročný, protože je potřebné najít opravdu uchazeče, který danou činnost bude zvládat na dobré úrovni. Doporučují se dvě kola tohoto výběrového řízení. V prvním kole je pohovor se všemi uchazeči, kde se vyplní test znalostí a dovedností. Ve druhém kole se pak udělá pohovor pouze s uchazeči, kteří splnili první kole.

Manažerské pozice

Tato pozice je velmi náročná, proto by jí společnost měla věnovat největší pozornost. Tady je vhodné zjistit nejen dovednosti, které jsou potřebné pro odborné pozice, ale také zjistit znalost jazyků, jaké má uchazeč manažerské myšlení. Někdy se využívá i IQ test, který je vhodný použít právě při výběru zaměstnanců do této pozice.

3.3 Optimalizace kapitálové struktury

V této části bude provedena analýza, která se pokusí najít optimální poměr vlastních a cizích zdrojů. Už v teoretické části bylo napsáno, že do značné míry je cizí kapitál levnější než vlastní kapitál. Vyšší míra zadluženosti přispívá k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě společnosti. Ale pokud by zadluženost byla příliš vysoká, znamenalo by to riziko finanční nestability.

Budou provedeny 3 varianty, pomocí kterých se dojde k závěru, která varianta je pro společnost výhodnější.

3.3.1 Varianta číslo 1

Tato varianta bude vycházet z aktuálního stavu společnosti v roce 2017, potřebné hodnoty pro výpočet jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 42: Aktuální stav ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktuální stav	
Základní kapitál	6100
Provozní výsledek hospodaření	21278
Aktiva	258178
Vlastní kapitál	71109
Cizí kapitál úročený	139241

Náklady na cizí kapitál jsem stanovila 4,9% podle Komerční banky.

Ratingový model určování WACC, který je určen především pro malé a střední podniky má následující vzorec:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}$$

Vzorec č.36: Výpočet ratingového modelu (Zdroj: Scholleová, 2017)

kde:

r_f = úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů České republiky

r_{LA} = přírážka za malou velikost firmy

r_{POD} = přírážka za podnikatelské riziko

r_{FS} = přírážka za finanční stabilitu

- **Úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů České republiky**

V tabulce jsou zaznamenány úrokové sazby za rok 2017, protože optimalizace bude provedena na společnosti za poslední sledované období.

Tabulka č. 43: Úrokové sazby za období 2017 (Zdroj: Výnos desetiletého státního dluhopisu (maastrichtské kritérium) - ekonomika ČNB, 2019)

leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
0,47	0,63	0,87	0,96	0,74	0,77	0,90	0,83	0,97	1,45	1,68	1,50

Z tabulky vyplývá, že bezriziková výnosová míra vychází 0,98%.

- **Přirážka za malou velikost firmy**

Tato přirážka vychází z objemu celkového zpoplatněného kapitálu společnosti. Společnost má výši zpoplatněného kapitálu vyšší, než je 100 000 000 Kč, takže se tato přirážka vypočítá pomocí vzorce.

$$r_{LA} = (3 - C)^2 / 168,2$$

Vzorec č. 37: Přirážka za malou velikost firmy (Zdroj: Scholleová, 2017)

Kde:

C= Vlastní kapitál + úročený cizí kapitál

Po dosazení do výše uvedeného vzorce přirážka za malou velikost firmy vychází 2,6%.

- **Přirážka za podnikatelské riziko**

V tomto ukazateli si nejprve musíme vypočítat rentabilitu aktiv, která v daném případě vychází 0,082. Protože tato hodnota není menší než 0, musíme porovnávat rentabilitu aktiv s úrokovou mírou placenou ze zpoplatněného cizího kapitálu a vynásobenou podílem celkového zpoplatněného kapitálu a aktiv. Tento podíl vychází 0,0398, a protože je tato hodnota stále menší než rentabilita aktiv, za přirážku za podnikatelské riziko přiřadíme hodnotu odvětví tedy 2,45.

- **Přirážka za finanční stabilitu**

K dané přirážce je potřeba znát běžnou likviditu za příslušné odvětví. Tato hodnota je 2,9. Pro výpočet je nutný vzorec:

$$r_{FS} = \left(\frac{\text{běžná likvidita odvětví} - \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}}{\text{běžná likvidita odvětví} - 1} \right)^2 * \frac{1}{10}$$

Vzorec č. 38: Přirážka za finanční stabilitu (Zdroj: Scholleová, 2017)

Po dosazení do daného vzorce hodnota přirážky za společnost vychází 6,2.

- **Náklady na vlastní kapitál**

Do tabulky dosadíme výsledné hodnoty jednotlivých přirážek a po sečtení zjistíme výslednou hodnotu nákladů na vlastní kapitál

Tabulka č. 44: Náklady na vlastní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh přírážky	%
Úroková sazba	0,98
Přírážka za malou velikost firmy	2,6
Přírážka za podnikatelské riziko	2,45
Přírážka za finanční stabilitu	6,2
Náklady na vlastní kapitál	12,23

Celková hodnota vlastního kapitálu vyšla 12,23%.

- **Výpočet průměrných cen nákladů kapitálu při dané variantě číslo 1**

Závěrečným krokem u této varianty bude výpočet nákladů kapitálu.

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

Vzorec č. 39: Výpočet průměrných cen nákladů kapitálu při dané variantě 1 (Zdroj: Scholleová, 2017).

Kde:

r_d = náklady na cizí kapitál

T = sazba daně z příjmu

D = úročený cizí kapitál

C = celkový zpoplatněný kapitál (D+E)

r_e = požadovaná procentní výnosnost

E = Vlastní kapitál

Po dosazení jednotlivých hodnot WACC ve společnosti vychází 6,76%.

LESCUS Cetkovice, užívání kapitálu stojí 14 219 660 Kč .

3.3.2 Varianta číslo 2

V této variantě bude vypočítán průměrný náklad kapitálu za podmínky, kdyby ve společnosti nebyly úvěry a všechno bylo financované vlastním kapitálem.

Tabulka č. 45: Předpokládaný stav ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stav pokud by vše bylo hrazené pouze vlastním kapitálem	
Základní kapitál	6100
Provozní výsledek hospodaření	21278
Aktiva	258178
Vlastní kapitál	210350
Cizí kapitál úročený	0

V tabulce jsou zaznamenány potřebné hodnoty pro výpočet.

Bude ponechána procentní sazba 4,9% jako náklad na cizí kapitál podle Komerční banky.

- **Úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů České republiky**

Z varianty číslo 1 už je známo, že průměrná úroková sazba ze státních dluhopisů České republiky je rovna 0,98%.

- **Přirážka za malou velikost firmy**

V této přirážce vychází stejná hodnota jako ve variantě číslo 1 a to hodnota 2,6%.

- **Přirážka za podnikatelské riziko**

I v této přirážce ponecháme hodnotu stejnou jako je ta z varianty číslo 1 a to hodnotu odvětví stanovenou 2,45.

- **Přirážka za finanční stabilitu**

Po dosazení do vzorce ve variantě číslo 1 je hodnota přirážky za společnost 6,2.

- **Náklady na vlastní kapitál**

Do tabulky dosadíme výsledné hodnoty jednotlivých přirážek a po sečtení zjistíme výslednou hodnotu nákladů na vlastní kapitál

Tabulka č. 46: Náklady na vlastní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh přirážky	%
Úroková sazba	0,98
Přirážka za malou velikost firmy	2,6
Přirážka za podnikatelské riziko	2,45
Přirážka za finanční stabilitu	6,2
Náklady na vlastní kapitál	12,23

Celková hodnota vlastního kapitálu vyšla 12,23%.

- **Výpočet průměrných cen nákladů kapitálu při dané variantě číslo 1**

Závěrečným krokem u této varianty bude výpočet nákladů kapitálu. Po dosazení do vzorce WACC vychází tato hodnota 12,23% .

Varianta číslo dvě stojí společnost 25 725 805 Kč

3.3.3 Varianta číslo 3

V této variantě bude předpoklad, že si společnost vezme další úvěr ve výši 6 000 000Kč. Tato varianta bude počítána zjednodušeně. Takže pokud byly navýšeny cizí zdroje, bude navýšen i výsledek hospodaření přibližně ve stejném poměru tedy o 8,4%. Následně byly sníženy aktiva a pasiva o nákladové úroky, které činí hodnotu 294 000 Kč .

Tabulka č. 47: Upravená tabulka za předpokladu úvěru 6 000 000 Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úvěr 6 000 000Kč	
Základní kapitál	6100
Provozní výsledek hospodaření	21901
Aktiva	263884
Vlastní kapitál	71732
Cizí kapitál úročený	145241

Bude ponechaná procentní sazba 4,9% jako náklad na cizí kapitál podle Komerční banky.

- **Úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů České republiky**

Z varianty číslo 1 už je známo, že průměrná úroková sazba ze státních dluhopisů České republiky je rovna 0,98%. Zvýšení zadlužení společnosti nemá vliv na státní dluhopisy České republiky.

- **Přirážka za malou velikost firmy**

Tato přirážka vychází z objemu celkového zpoplatněného kapitálu společnosti. Společnost má výši zpoplatněného kapitálu vyšší než je 100 000 000 Kč, takže se tato přirážka vypočítá pomocí vzorce uvedeného ve variantě 1. I v této přirážce bude ponechána hodnota z varianty číslo 1 a to 2,6%.

- **Přirážka za podnikatelské riziko**

V této přirážce ponecháme hodnotu stejnou jako je ta z varianty číslo 1 a to hodnotu odvětví stanovenou 2,45, protože i tady vychází hodnota rentability aktiv větší, než je úroková sazba vynásobená celkovým zpoplatněným kapitálem a vydělená aktivy.

- **Přirážka za finanční stabilitu**

Po dosazení do vzorce ve variantě číslo 1 je hodnota přirážky za společnost stále stejná 6,2 %.

- **Náklady na vlastní kapitál**

Do tabulky dosadíme výsledné hodnoty jednotlivých přirážek a po sečtení zjistíme výslednou hodnotu nákladů na vlastní kapitál

Tabulka č. 48: Náklady na vlastní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh přirážky	%
Úroková sazba	0,98
Přirážka za malou velikost firmy	2,6
Přirážka za podnikatelské riziko	2,45
Přirážka za finanční stabilitu	6,2
Náklady na vlastní kapitál	12,23

Celková hodnota vlastního kapitálu vyšla 12,23%.

- **Výpočet průměrných cen nákladů kapitálu při dané variantě číslo 1**

Závěrečným krokem u této varianty bude výpočet nákladů kapitálu. Po dosazení do vzorce WACC vychází tato hodnota 9,90% .

Varianta číslo tři stojí společnost 19 527 570 Kč

3.3.4 Závěrečné zhodnocení

V následující tabulce máme zaznamenány výsledné hodnoty jednotlivých variant.

Tabulka č. 49: Závěrečné zhodnocení jednotlivých variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Náklady na kapitál
Varianta číslo 1	14 219 660 Kč
Varianta číslo 2	25 725 805 Kč
Varianta číslo 3	19 527 570 Kč

Nejlépe na tom je varianta číslo jedna, kdy náklady na kapitál se rovnají 6,76% to se rovná 14 219 660 Kč. Z toho vyplývá, že společnost má správně rozvržený poměr vlastního a cizího kapitálu. Pokud by se společnost ještě více zadlužila, tak už by na tom nebyla moc dobře, protože náklady na další zadlužení by vzrostly na 19 527 570 Kč. Společnost by tedy neměla řešit své potřebné finanční prostředky úvěrem. Určitě se společnosti nedoporučuje, aby hradila všechny své potřeby z vlastních zdrojů. Tuto možnost zvažovala druhá varianta, která vycházela 12,23% to je 25 milionů korun.

Společnost by tak měla přistoupit k prodeji sazenic, které nesplňují normy, jak bylo popsáno v prvním návrhu. Své problémy by naopak neměla řešit dalším bankovním úvěrem, který by společnosti přinášel další náklady.

3.4 Pronájem dlouhodobého majetku

Společnost vlastní více dlouhodobého majetku než ostatní společnosti v oboru. Proto budou zváženy dvě možné varianty. První varianta bude zaměřena na to, že společnost bude pronajímat frézu a traktor v době, kdy ho nepotřebuje. Společnost totiž vlastní více traktorů a ne vždy potřebuje všechny. Druhá varianta bude zjišťovat, jak nákladné by bylo, kdyby si společnost tento majetek pronajímala od jiné společnosti.

3.4.1 Varianta číslo 1

Cena za zapůjčení traktoru se odvíjí podle odpracovaných motohodin. Obvyklá cena je 2 000 Kč za 4 motohodiny. Traktor by společnost mohla pronajímat přibližně 4 měsíce v roce.

Dalším strojem, který společnost využívá zřídka je fréza na drcení větví, který by mohla pronajímat za 1 800 Kč za 4 motohodiny. Tento stroj je důležitý pro společnost pouze 2 měsíce v roce.

- **Optimistická varianta**

V optimistické variantě bude počítáno, kolik by společnost získala peněz, pokud by si od ní stroje někdo pronajal na celou dobu, kdy je nepotřebuje.

Tabulka č. 50: Pronájem strojů jiným společností, optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stroj	Sazba minimální za den	Rok	Počet let odepisování	Odpis za rok	Odpisy za dobu pronájmu	Rozdíl (náklady-výnosy)
Traktor	5 334 Kč	426 667 Kč	5 let	600 000 Kč	200 000 Kč	226 667 Kč
Fréza na drcení větví	4 800 Kč	960 000 Kč	5 let	160 000 Kč	133 334 Kč	826 666 Kč
Celkový výnos		1 386 667 Kč				1 053 333 Kč

Pokud by o tyto zemědělské stroje byl zájem v měsících, kdy je společnost nepotřebuje, společnost by na pronájmu vydělala přibližně 1 386 667 Kč. Po odečtení od výnosů náklady ve formě odpisů jsou čisté výnosy ve výši 1 053 333 Kč.

- **Reálná varianta**

V této variantě bude počítáno s variantou, že by se společnosti podařilo stroje pronajmout pouze na část období, kdy je společnost nepotřebuje. Traktor by se jí podařilo pronajmout přibližně na měsíc a frézu na 3 měsíce.

Tabulka č. 51: **Pronájem strojů jiným společností, reálná varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stroj	Sazba minimální za den	Rok	Počet let odepisování	Odpis za rok	Odpisy za dobu pronájmu	Rozdíl (náklady-výnosy)
Traktor	5 334 Kč	106 680 Kč	5 let	600 000 Kč	200 000 Kč	-93 320 Kč
Fréza na drcení větví	4 800 Kč	288 000 Kč	5 let	160 000 Kč	133 334 Kč	40 000 Kč
Celkový výnos		394 680 Kč				-53 320 Kč

Pokud by o traktor byl zájem alespoň měsíc v době, kdy ho společnost nepotřebuje, a o frézu 3 měsíce, výnosy společnosti by byly 394 680 Kč. Po odečtení nákladů by se výnosy rovnaly -53 320 Kč.

- **Varianta pesimistická**

Tato varianta bude počítat s tím, že si od společnosti tyto stroje nikdo nepronajme v období, kdy je nepotřebuje.

Tabulka č. 52: **Pronájem strojů jiným společností, pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stroj	Sazba minimální za den	Rok	Počet let odepisování	Odpis za rok	Odpisy za dobu pronájmu	Rozdíl (náklady-výnosy)
Traktor	5 334 Kč	0 Kč	5 let	600 000 Kč	200 000 Kč	-200 000 Kč
Fréza na drcení větví	4 800 Kč	0 Kč	5 let	160 000 Kč	133 334 Kč	-133 334 Kč
Celkový výnos		0 Kč				-333 334 Kč

Tato varianta je pro společnost velmi nákladově náročná. V období, kdy společnost stroje nepotřebuje, jsou jejich náklady rovny 333 334 Kč, což vyjadřuje současnou situaci ve společnosti.

3.4.2 Varianta 2

Pokud by si společnost tyto stroje pouze pronajímala na určitou část v roce od jiné společnosti, traktor na 8 měsíců a frézu na 2 měsíce v roce, tak by její náklady byly následující.

Tabulka č. 53: Pronájem strojů od jiné společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stroj	Pronájem rok	Počet let odepisování	Odpis za rok
Traktor	853 334 Kč	5 let	600 000 Kč
Fréza na drcení větví	192 000 Kč	5 let	160 000 Kč

- **Závěrečné zhodnocení.**

Když porovnáme všechny varianty, je jasné, že by se společnosti vyplatilo stroje vlastnit a pronajímat je v období, kdy s nimi společnost nepracuje. Tím by se společnosti podařilo vykompenzovat náklady na vlastní stroje.

Společnosti by se mohlo podařit vyjednat lepší podmínky pro pronájem od jiné společnosti, a pak by se mohlo společnosti vyplatit tyto stroje pronajmout. Společnost by také mohla některé traktory prodat a v případě potřeby si je pronajmout. Nicméně toto rozhodnutí už je na ní samotné.

Pokud by společnost prodala nepotřebný majetek, získala by tím peněžní prostředky potřebné pro úhradu závazků. Těmito prostředky by se zvýšil výsledek hospodaření a tudíž by se zvýšil podíl vlastního kapitálu nad cizím kapitálem.

3.5 Pohledávky

Společnost má velké množství pohledávek po splatnosti. Kdyby měla společnost tyto pohledávky dříve splacené, měla by lepší finanční prostředky. Pokud by společnost měla nastavenou tvrdou politiku pro řízení pohledávek, neměla by tolik kupujících, i když by tím společnost dosáhla včasného placení a nedocházelo by k nedobytným pohledávkám. Na druhou stranu, pokud by společnost byla benevolentní, tak by právě tyto nedobytné pohledávky vznikaly častěji.

Jednou z nejvíce používaných metod řízení pohledávek se používá SKONTO.

3.5.1 Skonto

Dodavatel nabídne za dříve splacenou fakturu slevu, která motivuje odběratele k dřívější platbě za poskytnuté výrobky. Pozitivním faktorem pro společnost je snížení stavu pohledávek a snížení objemu nedobytných pohledávek. Na druhou stranu je pro společnost negativním jevem snížení skutečné ceny výrobku.

Pokud by společnost nastavila platební podmínku 2/8 netto 30, tak by obětovala 2% z ceny za urychlení splatnosti.

Vysvětlivky (Scholleová, 2017) :



Pokud by společnost nastavila špatně úrokovou míru a odběratelům by se vyplácelo brát si zboží na úvěr, nad skontem by neuvažovali. V tomto případě by 2% za půl měsíce odpovídala roční úrokové sazbě ($24 \times 2\%$) 48%. Tato varianta pro společnost LESCUS není moc výhodná.

Další variantou je skonto po převedení na denní úrokovou míru (Scholleová, 2017):

Denní úroková míra = $46\% / 360 = 0,1278$

Procentní sleva za uspořádání o 7 dní = $0,1278 \times 22 = 28,1\%$

Pro společnost je lepší nabízet skonto pouze $< 28,1\%$, aby se jí to vyplatilo.

3.5.2 Postup vymáhání pohledávek

Dalším postupem při problémech s placením pohledávek může být zaměstnání nového zaměstnance nebo zařadit tyto povinnosti stávajícímu zaměstnanci, který bude hlídat splatnosti všech pohledávek a aplikovat následující postup.

Tabulka č.54: Postup vymáhání pohledávek (Zdroj: Kislíngrová, 2004)

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost za 3 dny	Telefonický kontakt	Je dobré zavolat odběrateli, zda vůbec fakturu dostal a zda se jí chystá zaplatit.
3 dny po splatnosti	Telefonický kontakt	Zjištění důvodu nezaplacení.
2 týdny po splatnosti	První písemná upomínka	Jedná se o formální napomenutí s žádostí o rychlé zaplacení.
4 týdny po splatnosti	Ukončení dodavatelského úvěru	
6 týdnů po splatnosti	Druhá písemná upomínka	Pokus o vyjednání smíru a návrhu splátkového kalendáře.
8 týdnů po splatnosti	Podání k soudu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka se zvolí správná možnost podání žaloby pro neplacení.

Výpočet nákladů na tohoto zaměstnance:

Doba trvání této činnosti bude přibližně 10 hodin měsíčně. Superhrubá mzda by činila 228 Kč na hodinu.

$10 \times 228 = 2\,280$ Kč za měsíc

Náklady za rok:

$2\,280 \times 12 = 27\,360$ Kč

Náklady tohoto návrhu jsou 27 360 Kč, přínosy se nedají jednoduše vyčíslit. Aby se daly vypočítat, musela by společnost tento návrh zavést a zpětně jej zhodnotit. Další náklady spojené s vymáháním pohledávek nebyly vyčísleny, například náklady za telefon nebo poštovní služby. Společnost nemá problém s nedobytnými pohledávkami, odběratelé platí později, ale pohledávky uhradí.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byl cíl stanoven na zhodnocení finanční situace společnosti LEFCUS Cetkovice, s. r. o. a následně předložit návrhy na řešení dané situace ve společnosti.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teorii. Žádné výpočty nejsou ucelené, pokud nejsou podloženy teorií. V teoretické části byla vysvětlena problematika analýzy prostředí za pomoci jednotlivých přístupů, jako je například Slepce analýza, Swot analýza. Dalším bodem této části byla finanční analýza, kde bylo vysvětleno, kdo je uživatelem finanční analýzy, vysvětlené jednotlivé metody a postupy výpočtu finanční analýzy.

Druhá část byla už praktická, kdy se teorie promítla do praxe. Na začátku této části se zkoumalo prostředí společnosti, ve kterém se nachází. Na vybrané společnosti byly vypracovány jednotlivé metody finanční analýzy, které vyhodnotily finanční situaci vybrané společnosti.

Společnost vykazuje nedostatek finančních zdrojů, které jí chybí jako takový „bezpečnostní polštář“ pro případ, že by musela zaplatit všechny své závazky v době, kdy s tím nepočítá. Peněžní prostředky má nejvíce v zásobách, které jsou v takovém stádiu rozpracovanosti, že nejsou prodejné.

Ve třetí části byly vypracovány návrhy řešení, které by společnosti mohly pomoci zlepšit jejich situaci. Bylo navrženo, aby společnost nelikvidovala sazenice, které nesplňují normy, ale prodávala je za sníženou cenu zahradníkům nebo pěstitelům bonsají. Dále bylo navrženo, aby společnost lépe motivovala své zaměstnance ke své práci. Dalším návrhem pak byl výpočet optimalizace kapitálu, kdy výsledné hodnoty zhodnotily, že pro společnost by nebylo dobré, kdyby si půjčila další peníze od banky. Předposlední návrh se zamýšlel nad tím, zda by pro společnost nebylo lepší si místo nákupu dlouhodobého majetku tento majetek pronajmout. Nebo zda by nebylo vhodné pronajímat svůj majetek v období, kdy ho společnost nepotřebuje. Tento návrh vyšel společnosti tak, že je vhodné stroje vlastnit a pronajímat je. Tím by se společnosti podařilo vykompenzovat náklady na vlastněné stroje. Poslední návrh řeší problém řízení pohledávek, kdyby společnost měla nabízet poskytnutí skonto slevy při splacení faktury

včas. Do řízení pohledávek spadá i návrh na vymáhání pohledávek, kdy je vhodné přijmout nového zaměstnance nebo přidělit tyto nové činnosti stávajícímu zaměstnanci. Tento návrh napomáhá společnosti, upozornit odběratele na to, že nezaplatili a snažit se je přimět k zaplacení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Adresář členů SLŠ ČR, ©2019. *Sdružení lesních školkařů ČR, z.s.* [online]. Lesniskolky.cz [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.lesniskolky.cz/adresar/>

Analyza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), ©2015. *ALTAXO* [online]. Praha: ALTAXO SE [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

BARAN DUŠAN, PASTÝR ANDREJ a BARANOVÁ DANIELA, 2016. Financial Analysis of a Selected Company. *Research Papers. Faculty of Materials Science and Technology. Slovak University of Technology in Trnava* [online]. Sciendo, **24**(37), 73-92 [cit. 2018-10-09]. DOI: 10.1515/rput-2016-0008. ISSN 1338-0532. Dostupné z: <https://doaj.org/article/26b5981fbe734d03acbe69bcc17bd8d5>

BARTOŠ, V. 2018. Finanční analýza a plánování. Přednáška. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

BATRANCEA LARISSA, BATRANCEA MARIA, BATRANCEA IOAN a MOSCVICIOV ANDREI, 2010. FINANCIAL RATIO ANALYSIS USED IN THE IT ENTERPRISES. *Annals of the University of Oradea: Economic Science* [online]. University of Oradea, **1**(2), 600-603 [cit. 2018-10-09]. ISSN 1222-569X. Dostupné z: <https://doaj.org/article/118770c8c99e445d922b0fb5f7d4dc79>

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1145-3.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-864-7389-9.

JUREVICIUS, Ovidijus, McKinsey 7s Model. *Strategic management in sight* [online]. 2013 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z:

<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9802-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

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

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

Marketingová situační analýza a predikce vývoje, 2009. *Businessinfo*[online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

MPO - ministerstvo průmyslu a obchodu. Statistické materiály., ©2005-2019. <https://www.mpo.cz/> [online]. MPO [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

MRKVIČKA, Josef, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7219-2.

Půjčky, ©2019. *Komerční banka* [online]. Komerční banka [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane/pujcky/osobni-uver>

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-664-7.

ŠVARCOVÁ, Jena, 2012. *Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech : učebnice : [2012/2013]*. Zlín: CEED. ISBN 978-80-87301-16-6.

Výnos desetiletého státního dluhopisu (maastrichtské kritérium) - ekonomika ČNB, 2019. *Kurzycz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CA	Celková aktiva
CZ	Cizí zdroje
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBT	Zisk před zdaněním
FM	Finanční majetek
KD	Krátkodobé dluhy
Ks	Kusy
OA	Oběžná aktiva
PN	Provozní náklady
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj aktiv za sledované období	42
Graf č. 2: Vývoj pasiv za sledované období	44
Graf č. 3: Přehled vybraných položek tržeb za sledované období	46
Graf č. 4: Největší změny v položkách nákladů za sledované období	48
Graf č. 5: Vertikální analýza aktiv za rok 2016	49
Graf č. 6: Vertikální analýza pasiv za rok 2016.....	51
Graf č. 7: Vertikální analýza výnosů za rok 2016.....	52
Graf č. 8: Vertikální analýza nákladů za rok 2016.....	53
Graf č. 9: Rozdílové ukazatele	54
Graf č. 10: Analýza likvidity	56
Graf č. 11: Okamžitá likvidita v porovnání s oborovým průměrem	57
Graf č. 12: Pohotová likvidita porovnaná s oborovým průměrem.....	57
Graf č. 13: Běžná likvidita porovnaná s oborovým průměrem.....	58
Graf č. 14: Rentabilita společnosti	59
Graf č. 15: Celková zadluženost společnosti	63
Graf č. 16: Koeficient samofinancování.....	64
Graf č. 17: Ukazatele aktivity- obrátkovost.....	66
Graf č. 18: Ukazatele aktivity - doba obratu.....	66
Graf č. 19: Obrat aktiv v porovnání s oborovým průměrem	67
Graf č. 20: Provozní ukazatele	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model SWOT analýzy	13
Obrázek 2: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno ..	21
Obrázek č.3: Organizační schéma.....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura rozvahy do roku 2016	15
Tabulka 2: Kritéria	31
Tabulka 3: Kriteriaální hodnoty.....	32
Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv	41
Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv	43
Tabulka č.6: Horizontální analýza výnosů	45
Tabulka č. 7 Horizontální analýza nákladů	47
Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv	48
Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv	50
Tabulka č. 10: Vertikální analýza výnosů	51
Tabulka č. 11: Vertikální analýza nákladů	53
Tabulka č. 12: Čistý pracovní kapitál.....	54
Tabulka č. 13: Čisté pohotové prostředky	55
Tabulka č. 14: Ukazatelé likvidity porovnané s oborovým průměrem	56
Tabulka č. 15: Rentabilita celkového kapitálu srovnaná s hodnotu oborového průměru	59
Tabulka č. 16: Rentabilita vlastního kapitálu porovnaná s odvětvovým průměrem.....	60
Tabulka č. 17: Rentabilita tržeb porovnaná s oborovým průměrem	60
Tabulka č. 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu	61
Tabulka č. 19: Rentabilita investovaného kapitálu	61
Tabulka č. 20: Rentabilita nákladů.....	62
Tabulka č. 21: Celková zadluženost.....	63
Tabulka č. 22: Míra zadluženosti	63
Tabulka č. 23: Koeficient samofinancování	64
Tabulka č. 24: Dlouhodobá zadluženost.....	65
Tabulka č. 25: Běžná zadluženost	65
Tabulka č. 26: Úrokové krytí.....	65
Tabulka č. 27: Obrat aktiv v porovnání s oborovým průměrem.....	67
Tabulka č. 28: Obrat dlouhodobého majetku.....	68
Tabulka č. 29: Obrat zásob	68
Tabulka č. 30: Doba obratu zásob.....	68

Tabulka č. 31: Doba obratu závazků	69
Tabulka č. 32: Doba obratu pohledávek	69
Tabulka č. 33: Nákladovost výnosů	70
Tabulka č. 34: Mzdová produktivita	71
Tabulka č. 35: Materiálová náročnost	71
Tabulka č.36: Altmanův model.....	72
Tabulka č. 37: Index In05	73
Tabulka č. 38: Tafflerův model	73
Tabulka č. 39: Produkce sazenic	77
Tabulka č. 40: Náklady na příspěvky pro zaměstnance	80
Tabulka č. 41: Vyčíslení nákladů při příspěvku zaměstnancům při použití Edenred benefits Multi	81
Tabulka č. 42: Aktuální stav ve společnosti	83
Tabulka č. 43: Úrokové sazby za období 2017	83
Tabulka č. 44: Náklady na vlastní kapitál	85
Tabulka č. 45: Předpokládaný stav ve společnosti.....	86
Tabulka č. 46: Náklady na vlastní kapitál	86
Tabulka č. 47: Upravená tabulka za předpokladu úvěru 6 000 000 Kč	87
Tabulka č. 48: Náklady na vlastní kapitál	88
Tabulka č. 49: Závěrečné zhodnocení jednotlivých variant	89
Tabulka č. 50: Pronájem strojů jiným společností, optimistická varianta	90
Tabulka č. 51: Pronájem strojů jiným společností, reálná varianta	91
Tabulka č. 52: Pronájem strojů jiným společností, pesimistická varianta	91
Tabulka č. 53: Pronájem strojů od jiné společnosti	92
Tabulka č.54: Postup vymáhání pohledávek	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. v tis.	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o.	VI

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. v tis. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva					
Aktiva celkem	123382	148128	170149	224780	258178
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	64150	71705	72976	74702	89251
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNHM a nedokončený DNHM	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNHM	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	64150	71705	69871	71597	86146
Pozemky a stavby	43034	44240	46073	53763	53225
Pozemky	24338	26149	28528	29723	30034
Stavby	18696	18091	17545	24040	23191
Hmotné movité věci a jejich soubory	17455	21037	16226	17172	24571
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	15	15	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	15	15	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	3646	6413	7572	662	8350
Poskytnuté zálohy na dl. Hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3646	6413	7572	662	8350
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	3105	3105	3105
Podíly- ovládaná nebo	0	0	3105	3105	3105

ovládající osoba					
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	58344	76559	94500	149826	166844
Zásoby	47087	64384	72533	92389	100743
Materiál	1330	931	1182	747	886
Nedokončená výroba a polotovary	42011	58646	71351	91642	99857
Výrobky a zboží	3746	4807	0	0	0
Výrobky	3746	4807	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
Mladá a ost. zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	10748	10871	21714	57296	64262
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobě poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	10748	10871	21714	57296	64262
Pohledávky z obchodních vztahů	10747	10871	9624	17482	27504
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	8621	36315	33560
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	0	0	3469	3499	3198

Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	766	408	645
Dohadné účty aktivní	0	0	0	20	10
Jiné pohledávky	1	0	2703	3071	2543
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	509	1304	253	141	1839
Peněžní prostředky v pokladně	14	22	233	62	22
Peněžní prostředky na účtech	495	1282	30	79	1817
Časové rozlišení aktiv	888	-136	2673	252	2083
Náklady příštích období	888	-136	2673	252	2083
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
Pasiva	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	123382	148128	170149	224780	258178
Vlastní kapitál	34209	41446	46273	59018	71109
Základní kapitál	6100	6100	6100	6100	6100
Základní kapitál	6100	6100	6100	6100	6100
Vlastní podíly (-)	0	0			
Změny základního kapitálu	0	0			
Ážio a kapitálové fondy	2686	2686	2685	2685	2685
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	2686	2686	2685	2685	2685
Ostatní kapitálové fondy	2686	2686	2686	2686	2686
Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	0	0	-1	-1	-1
Oceň. rozdíly z přecenění při změnách obch. Kor.	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korp.	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	360	360	360	360	360
Ostatní rezervní fondy	360	360	360	360	360
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0

Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20585	25063	32185	36576	49186
Nerozdělený zisk minulých let	20585	25063	32185	3676	49186
Neuhrazená ztráty minulých let (-)	0	0	4943	13297	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4478	7237	4943	13297	12778
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	89075	106614	123876	165762	187069
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	89075	106614	123876	165762	187069
Dlouhodobé závazky	47663	49062	53763	64222	67761
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	37464	39019	43062	54200	57634
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	10199	10043	10701	10022	10127
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	10199	10043	10701	10022	10127
Krátkodobé závazky	41412	57552	70113	101540	119308
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	28519	38445	50630	67556	81607
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	7338	2077
Závazky z obchodních vztahů	9285	11264	14412	19166	30347

Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	3608	7843	5071	7480	5277
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	786	796	849	991	1402
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní	432	941	1038	566	813
Stát - daňové závazky a dotace	2392	6107	3107	5618	2867
Dohadné účty pasivní	0	0	78	303	192
Jiné závazky	-2	-1	-1	2	3
Časové rozlišení pasiv	98	68	0	0	0
Výdaje příštích období	98	68	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
Nezařazené účty	0	0	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	101343	99143	98805	159683	257806
Tržby za prodej zboží	1479	50	1768	231	420
Výkonová spotřeba	91519	79479	77599	125336	203613
Náklady vynaložené na prodané zboží	956	24	1511	191	337
Spotřeba materiálu a energie	41708	31088	30011	46065	69312
Služby	48855	48367	46077	79080	133964
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-58120	-17894	-11432	-11341	-8215
Aktivace (-)	75862	0	0	0	0
Osobní náklady	17378	18607	18398	20869	31203
Mzdové náklady	12792	13601	13542	15328	22790
Náklady na soc. zabezp., zdr. poj. a ost. nákl.	4586	5006	4856	5541	8413
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4586	5006	4378	4950	7558
Ostatní náklady	0	0	478	591	855
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4892	6858	8076	7240	8538
Úpravy hodnot DNH a DHM	4892	6858	8076	7240	8538
Úpravy hodnot DNH a DHM trvalé	4892	6858	8076	7240	8538
Úpravy hodnot DNH a DHM dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1896	965	3702	2094	1385
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	440	137	2712	712	730
Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	1456	828	990	1382	655
Ostatní provozní náklady	543	1220	2573	1024	3194
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	274	1229	265	261
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	317	223	234	367	486
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady	0	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	226	723	1110	392	2447
Provozní výsledek	8128	11888	9061	18880	21278

hospodaření (+/-)					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dl.fin. maj. -ovl/ovl. os.	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dl.fin.majetku	0	0	0	0	0
Náklady související s ost. dl. fin. majetkem	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	412	841
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovl./ovl.os.	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	412	841
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2414	2597	2307	2663	3803
Nákladové úroky a podobné náklady - ovl./ovl.os.	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2414	2597	2307	2663	3803
Ostatní finanční výnosy	330	202	129	446	913
Ostatní finanční náklady	546	484	500	611	2999
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2644	-2879	-2678	-2416	-5048
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5484	9009	6383	16464	16230
Daň z příjmů	1006	1772	1440	3167	3452
Daň z příjmů splatná	1006	1772	1440	3167	3452
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4478	7237	4943	13297	12778
Převod podílů na VH společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4478	7237	4943	13297	12778
Čistý obrat za účetní období	105048	100360	104404	162866	261365
Nezařazené účty	0	0	0	0	0