



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL FOR COMPANY FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Peter Franík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Peter Franík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

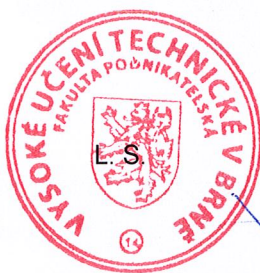
MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Cieľom tejto diplomovej práce je návrh finančného plánu novovzniknutej spoločnosti. V prvej časti práce sú rozobraté teoretické východiská finančného plánovania. Druhá časť práce je zameraná na spoločnosť samotnú a analýzu jej súčasného stavu. Následne je navrhnutý finančný plán spoločnosti na roky 2017 – 2019 v optimistickej a pesimistickej variante a zhodnotenie finančného plánu.

Abstract

Aim of this thesis is to design a financial plan of new settled company. The first part discusses the theoretical basis of financial planning. The second part focuses on the company itself and its analysis of the current situation. Consequently, it is proposed financial plan for the years 2017 - 2019 in the optimistic and pessimistic variant and an assessment of the financial plan.

Kľúčové slová

finančný plán, finančné plánovanie, zhodnotenie finančného plánu, varianty finančného plánu, podnikový finančný plán

Key words

financial plan, financial planning, financial plan assessment, financial plan variation, corporate financial plan

Bibliografická citácia

FRANÍK, P. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné a že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacimi s právom autorským).

V Brne, dňa 22. mája 2017

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Ďakujem pánovi Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za vedenie mojej diplomovej práce, hlavne za cenné rady a pripomienky, ktoré boli pre mňa veľkým prínosom pri tvorbe tejto práce.

OBSAH

ÚVOD	8
CIELE PRÁCE A METÓDY SPRACOVANIA.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ FINANČNÉHO PLÁNOVANIA PODNIKU.....	10
1.1 Finančné plánovanie.....	10
1.1.1 Zásady finančného plánovania.....	10
1.1.2 Klasifikácia finančných plánov podľa času	13
1.1.3 Prístupy k tvorbe plánu	14
1.1.4 Kalkulácia cenovej ponuky pri zákazkovej výrobe	15
1.1.5 Postup pri zostavovaní finančného plánu	16
1.1.6 Základné pravidlá plánovania	18
1.2 Finančná analýza.....	20
1.2.1 Metódy finančnej analýzy.....	21
1.2.2 Syntetické pohľady na finančné zdravie podniku.....	24
1.3 Strategická analýza podniku	27
1.3.1 PESTLE analýza	27
1.3.2 Analýza odborového okolia	30
1.3.3 Analýza interného okolia	33
1.3.4 SWOT analýza.....	37
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	38
2.1 Informácie o spoločnosti	38
2.2 Popis vybranej spoločnosti.....	39
2.3 Spoločnosťou ponúkané služby	39

2.4	Analýza okolia spoločnosti	41
2.4.1	PESTLE analýza vonkajšieho okolia spoločnosti	41
2.4.2	Porterov model 5 hybných síl	46
2.4.3	McKinsey 7S.....	48
3	FINANČNÁ ANALÝZA	51
3.1	Absolútne ukazovatele	51
3.2	Pomerové ukazovatele	58
3.3	SWOT analýza	67
4	NÁVRH FINANČNÉHO PLÁNU	69
4.1	Stanovenie cieľov pre plánované obdobie	69
4.2	Prognóza tržieb.....	70
4.3	Predpoklady finančného plánu.....	74
4.4	Optimistický variant finančného plánu	77
4.4.1	Plánovaný výkaz zisku a strát.....	78
4.4.2	Plánovaná súvaha.....	80
4.4.3	Plánovaný prehľad o peňažných tokoch	84
4.5	Pesimistický variant finančného plánu.....	85
4.5.1	Plánovaný výkaz zisku a strát.....	86
4.5.2	Plánovaná súvaha.....	87
4.5.3	Plánovaný prehľad o finančných tokoch	88
4.6	Zhodnotenie variant finančného plánu.....	89
4.6.1	Finančná analýza finančného plánu.....	89

4.6.2	Kontrola splnenia vytýčených cieľov	93
ZÁVER.....	96
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	98
ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV, GRAFOV.....	101
ZOZNAM PRÍLOH	105

ÚVOD

Rozvoj malých a stredných podnikov je téma, ktorá je plne podporovaná nielen Európskou úniou ale aj samotnými členskými štátmi. Zvyšovanie podielu na trhu je prvou etapou, ktorú spoločnosť LISET s.r.o. na Slovensku úspešne zvládla a rozhodnutím jej vrcholového managementu expanduje so svojím podnikaním do Českej republiky. V rámci začínajúcej spolupráce bude cieľom mojej diplomovej práce príprava finančného plánu pre toto medzinárodné rozrastanie firmy týkajúcej sa založenia novej pobočky v Českej republike. Spoločnosť a jej služby poznám z vlastných skúseností, keďže spoločnosť okrem samotnej výstavby, aj prevádzkuje autoumývárenské linky s tou najlepšou technológiou, ktorú som mal doposiaľ možnosť vyskúšať. Práve táto skvelá skúsenosť ma motivovala ku kroku nadviazať so spoločnosťou kontakt a poskytnúť jej moje vedomosti z oblastí financií a analýzy.

CIELE PRÁCE A METÓDY SPRACOVANIA

Cieľom tejto práce je návrh finančného plánu pre novovzniknutú pobočku slovenskej spoločnosti na území Českej republiky a jeho zhodnotenie. Za týmto účelom bude vykonaná strategická analýza okolia a finančná analýza a to súčasne s porovnaním výsledkov s odvetvovými priemerami a dátami konkurencie.

Teoretická časť práce popisuje pomocou deskriptívnej metódy naštudované poznatky, spomína zdroje vstupných dát pre finančnú analýzu a ako možno hodnotiť prostredie. Následne je použitá dedukcia najmä pri vykonávaní strategickkej analýzy a pri finančných analýzach. Metódy, ktoré boli ďalej v tejto práci použité majú analyticko-syntetický charakter, kde bol pozorovaný najskôr celok pre získanie celkového prehľadu, ďalej sa tento celok rozložil na časti a prvky, kde sa celok zbavil nepodstatného a vedľajšieho a teda sa mohla sústrediť pozornosť na časti, ktoré sú významné a dôležité. Tieto jednotlivé časti sú preskúmané a sú vyhľadané ich vzťahy. Celok ako spoločnosť je porovnávaná s konkurenciou a sú vyhľadávané obmeny variantnou formou finančného plánu.

V časti vlastných návrhov boli použité metodické prístupy deskripcie, analýzy, syntézy a komparácie. Systematickým postupom sa navrhol finančný plán spoločnosti, ktorému predchádzala finančná analýza popísaná v teoretických východiskách práce a analýza makro- a mikroklíma spoločnosti pomocou McKinsey 7S faktorov, Porterovho modelu 5 síl a SWOT analýzy.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ FINANČNÉHO PLÁNOVANIA PODNIKU

Prvá kapitola práce sa zaoberá teoretickými poznatkami z oblasti finančného plánovania, a to konkrétne štruktúrou finančných plánov a metódami akými sa tvoria. Sú zadefinované princípy a zásady finančných plánov ako aj postup ich zostavovania. V neposlednom rade sa kapitola venuje finančným výkazom a finančnej kontrole.

1.1 Finančné plánovanie

Finančné plánovanie je činnosť vedúca k príprave finančného plánu. Teda stanovenie postupností budúcich dejov v oblasti financií, ktoré popíšu cestu k vytýčenému finančnému cieľu. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán.

Na finančné plánovanie, tak ako na celý proces firemného plánovania sa nedá pozerieť ako na diskretný jednorazový proces. Ide o kontinuálny proces, lebo plánovaná projekcia sa nemôže nikdy považovať za finálny a posledný produkt. Musí sa revidovať podľa toho, ako sa menia podmienky, plnia úlohy a ciele plánu. Informácie tohto charakteru poskytuje kontrolná činnosť, ktorá je úzko spätá s plánovacím procesom. Úlohou kontroly v plánovacej činnosti je hodnotenie návrhu plánu, sledovanie a vyhodnocovanie priebehu a stavu plnenia úloh a cieľov plánu. Kontrola v procese plánovania je teda nevyhnutná, pretože plní nielen funkciu poznávaciu, ale ovplyvňuje aj ďalšie plánové rozhodnutia v procese tvorby plánu (KRÁĽOVIČ, 1998).

Medzi hlavné strany, ktoré sa zaujímajú o výsledky týchto rozhodnutí sú investori, predovšetkým vlastníci a potenciálni investori, ktorí uvažujú, či investovať dočasne voľný kapitál do predmetnej firmy, alebo radšej nie. Tieto informácie sú dôležitým vstupom aj pre analytikov pre prípravu investičných rozhodnutí (KISLINGEROVÁ, 2010).

1.1.1 Zásady finančného plánovania

Aby finančné plány mohli plniť svoju úlohu, je nutné rešpektovať určité zásady vo finančnom plánovaní (LANDA,2007):

1. **princíp preferencie peňažných tokov** - upozorňuje na to, aby súhrnné peňažné príjmy prevyšovali nad celkovými peňažnými výdavkami
2. **princíp rešpektovania faktora času** - preferencie skoršieho príjmu pred neskorším, či je nominálna hodnota porovnávaných príjmov rovnaká
3. **princíp rešpektovania a minimalizácia rizika** - rovnaké množstvo peňazí získaných s menším rizikom má byť preferované pred tým istým príjmom získaným za cenu vyššieho rizika
4. **princíp optimalizácie kapitálovej štruktúry** - zabezpečenie danej finančnej stability, zníženie nákladov na kapitál, tým tiež zvýšenie ziskovosti a dosiahnutie požadovanej hodnoty podniku
5. **zásada dlhodobosti finančného plánovania** - krátkodobé finančné ciele podniku by mali byť podradené dlhodobým; nutnosť rešpektovať rozdielnosť vonkajšieho prostredia podniku
6. **zásada hierarchického usporiadania firemných finančných cieľov** - musí byť len jeden hlavný cieľ medzi krátkodobými aj dlhodobými zámermi pre určité plánovacie obdobie
7. **zásada reálnej dosiahnuteľnosti podnikových finančných cieľov** - je nutné vychádzať zo základných poznatkov získaných v analytickej fáze finančného plánovania; reálna dosiahnuteľnosť hlavných podnikových cieľov má dôležitý motivačný potenciál
8. **zásada programovo ziskovej organizácie podniku** - najväčšia priorita sa skrýva v maximalizácii trhovej hodnoty podniku; neznamená to, že by mala byť prehliadaná zisková orientácia firmy, pretože zisk zaujíma v postupnosti podnikových finančných cieľov druhú najväčšiu položku je to ukazovateľ pre externé hodnotenie ekonomickej výkonnosti podniku. Druhý dôvod je ten, že zisk ovplyvňuje trhovú hodnotu podniku meranú napríklad hodnotou vlastného kapitálu

9. **zásada periodickej aktualizácie podnikateľských finančných plánov** - ide o to, že aj ten najlepší zostavený plán sa postupne dostáva do problémov, a to väčšinou u viacročného časového horizontu. Stretáva sa podniková realita so situáciou vo vonkajšom okolí
10. **zásada podstatnej zhody štruktúry a formy hlavných plánovacích podkladov so štruktúrou a formou podnikových účtovných výkazov** - štruktúra, forma a metódy zostavenia finančných plánov musí nadväzovať na štruktúru, formu a metódy transferového ekonomického reportingu; tým dosiahneme zabezpečenie porovnateľnosti výkazov a možnosť kontroly plánovaných zámerov
11. **zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtov** - mala by viesť podnikový manažment na uprednostnenie takých procedúr, ktoré nemajú komplikovaný základ a umožňujú rýchle zorientovanie
12. **zásada relatívnej autonómie finančného plánu** - jedná sa o možnosť čeliť eventuálnym pokusom o rozdelení či opustení vytýčených zámerov.

Finančné plánovanie je proces rozhodovania podniku o rizikách, ktoré sú pre podnik zaujímavé a v ktorých rozpoznáva aj určité príležitosti, ďalej o rizikách, ktoré nie sú nevyhnutné, a o tých, ktoré pre podnik zaujímavé nie sú. Finančné plánovanie si kladie za úlohu stanoviť **finančné ciele** podniku a predovšetkým prostriedky, ako tieto ciele dosiahnuť. Finančné plánovanie by malo vytvárať predpoklad pre zaistenie finančného zdravia a dlhodobej finančnej stability podniku. Finančné plánovanie zahŕňa niekoľko krokov (MARÍK, 2011):

1. Analýzy finančných a investičných možností, ktoré má podnik k dispozícii.
2. Premietnutie budúcich dôsledkov súčasných rozhodnutí s cieľom vyhnúť sa prípadným prekvapeniam.
3. Zvolenie určitých alternatív, ktoré sú následne včlenené do konečného finančného plánu.
4. Meranie výslednej výkonnosti finančného plánu v porovnaní s cieľmi stanovenými plánom.

Informácie pre finančné plánovanie získava podnik ako z vnútorných zdrojov, ktorými sú prevažne účtovné informácie, tak zo zdrojov vonkajších. Po analýze údajov a spracovania plánu, v ktorom sú definované ciele, sa zvolia cesty, ako tieto ciele dosiahnuť, príp. ich rôzne varianty. V závere potom podnik volí „optimálny cieľ“ a variantu k jeho dosiahnutiu (KISLINGEROVÁ, 2010).

1.1.2 Klasifikácia finančných plánov podľa času

Z hľadiska času vieme finančné plány rozdeliť na podrobné a hrubé. Pre krátkodobé finančné plány, t.j. spravidla ročný a kratší časový horizont, prichádza do úvahy podrobné plánovanie, pretože sa pracuje s relatívne istými informáciami a pre dlhodobé plány na viac rokov iba hrubé plánovanie. *Dlhodobý finančný plán* podľa Kislingerovej (2010) zahŕňa:

- analýzu finančnej situácie,
- plán tržieb,
- plán peňažných tokov, t.j. cash flow,
- plánovanú rozvahu,
- investičný rozpočet,
- rozpočet externého financovania,
- plán nákladov a výnosov vo forme výsledovky.

Plánovanie môžeme z časového hľadiska deliť nasledovne (KRÁL, 2006):

- Krátkodobé – do 1 roku
- Strednodobé – na obdobie 1-5 rokov
- Dlhodobé – na obdobie prevyšujúce 5 rokov

Typickým horizontom dlhodobého plánovania je 5 rokov, aj keď pri niektorých firmách sa stretávame až s 10 ročným horizontom. Jeho úlohou je efektívne obstarávať kapitál.

Dlhodobé rozpočty sú zaistované prevádzajúcimi ročnými finančnými plánmi (*krátkodobými finančnými plánmi*), ktoré zahrňujú (KISLINGEROVÁ, 2010):

- plánovanie výnosov, nákladov a zisku vo forme plánovanej výsledovky,
- ročný plán cash flow,
- plánovanie aktív a pasív vo forme ročnej plánovanej rozvahy,
- rozpočty peňažných príjmov a výdajov.

Peňažné príjmy a peňažné výdaje sú veličiny, na ktorých je finančný plán vybudovaný. Táto dvojica termínov je užšia a zahŕňa prírastok, príp. úbytok hotovosti a netermínovaných vkladov v bankách. Príjmy a výdaje okrem toho zahŕňajú ešte operácie a úver. Rozdiel týchto príjmov a výdajov (saldo) je hlavnou informáciou, ktorú rozpočet poskytuje a signalizuje predovšetkým nedostatok (manko) peňažných zdrojov, ktoré podnik musí nejakým spôsobom získať (KISLINGEROVÁ, 2010).

1.1.3 Prístupy k tvorbe plánu

Prístupy k plánovaniu a možnosti jeho ovplyvnenia sa zvyčajne odvíjajú od odboru podnikania, systému a spôsobu správy spoločnosti a prevládajúcej podnikovej kultúry. Bežné plánovacie techniky zahrňujú postupy (FOTR, 2012):

- Zhora nadol – *Top-Down Process* – tzv. retrográdne plánovanie. Typický pre materské a dcérske spoločnosti, prípadne holdingy a jeho subjekty, kedy nadriadené firemné plány a ich ciele sú rozpracované na nižšiu úroveň. Ide o divergentný prístup využívajúce deduktívne techniky, kedy od obecných záverov a tvrdení prechádzame k menej známym a zvláštnym.
- Zdola nahor – *Bottom-Up Process* – pri tomto postupe sú najskôr definované relatívne detailné čiastkové ciele na nižších úrovniach organizačnej hierarchie, ktoré na princípe syntézy potom tvoria firemný plán. Ide o konvergentný prístup využívajúci indukčné techniky, kedy vyvodzujeme obecný záver na základe poznatkov o jednotlivostiach.

- Obojsmerné plánovanie – *Top-Down/Bottom-Up* – je kombinácia vyššie uvedených prístupov, plánovanie teda prebieha synchronne zhora nadol a opačne. Odchýlky medzi oboma smermi sú priebežne vyhodnocované a korigované. Výhodou tejto metódy je, že prináša do procesu plánovania prvok spätnej väzby.

1.1.4 Kalkulácia cenovej ponuky pri zákazkovej výrobe

Spoločnosť LISET s.r.o. pristupuje ku svojim prevádzkam a hlavne pri ich výstavbe, ako ku zákazkám v pravom slova zmysle a teda ku každej osobitne a s prihliadnutím na jedinečné vlastnosti okolia a potrieb, preto je v nasledujúcom texte popísané, ako pristupovať k cenovej ponuke pri takýchto zákazkách.

Pri kalkulácii ponukovej ceny zákazky, ktorá je po uzavretí zmluvy o dielo so zákazníkom často neprekročiteľná, nie sú známe do všetkých podrobností – ako u sériovej výroby – všetky komponenty dodávky; ich konštrukčné prevedenie často vziđe až pri **spracovaní projektovej dokumentácie**, ktorá je u väčších investičných akcií obvykle prvou etapou kontraktu. Nie sú presne známe ani náklady a tým ani ceny špeciálnych subdodávok – napr. dodávok elektroinštalácie a riadenia (ak sú tieto práce zabezpečované externe), ktoré takisto vziđu až z projektu. Vzhľadom k rozdielnosti priestorových a prevádzkových podmienok sa domáce montáže zhodných zariadení u rôznych zákazníkov môžu značne líši – pracnosť sa pre ten daný prípad iba odhaduje na základe skúseností s dost' veľkou nepresnosťou. Preto je veľký tlak na skúsenosti pri spomenutom odhadovaní z dôvodu prepojenia na predpovede tržieb a ich variantnosť. Pri externých montážach sú iba približne určované aj náklady rôznych služieb miestnych firiem, ako prekládka inštalácií, stavbárske výpomoci, stavba lešenia, transport a skladovanie v areáli zákazníka, atď. Ak je na výber dodávateľa zákazky vypísané výberové riadenie (verejná súťaž), je nutné vyčíslenú cenu ďalej korigovať (väčšinou smerom nadol) s ohľadom na predpokladané ceny konkurenčných firiem. Jednou z posledných etáp ponukového (výberového) riadenia pred uzavretím zmluvy o dielo je **cenové vyjednávanie**. Pri porovnávaní zákazkovej výroby s výrobou sériovou a hromadnou, je nutné upozorniť ešte na jeden rozdielny aspekt, a to na **kvalifikáciu pracovníkov**. Ak sa u zákazkovej výroby jedná o technicky náročnejšie výrobky, je obvykle priemerná kvalifikácia výrobných pracovníkov v tomto podniku podstatne

vyššia než u pracovníkov v sériovej, resp. hromadnej výrobe. Podiel ľudskej práce (mzdy) v cene produktu je u zákazkovej výroby obvykle výrazne vyšší, pretože títo pracovníci musia zaisťovať všetky, vysoko odborné, ale aj menej náročné výrobné a montážne práce; a rozdelenie takýchto zamestnancov do tarifných tried stráca na význame. Z týchto rozdielov je jasné, že stanovenie ceny u zákazkovej výroby, tak ako u tej sériovej je nepomerne ťažšie, práve preto sa pre takéto výpočty v zákazkovej výrobe, ako aj v službách používajú tzv. **hodinové sadzby**. K nákladom na priamy materiál, výrobné kooperácie, subdodávky a ostatné priame náklady sa pričítajú spracovacie náklady, získané ako súčin plánovanej pracnosti v hodinách a hodinovej sadzby – výsledkom je cena. Táto hodinová sadzba potom v sebe zahrňuje plánovanú hodinovú jednotkovú mzdu, hodinový podiel všetkých režijných nákladov (vrátane režijných miezd) a hodinový podiel požadovaného zisku. Jednoduchosť, rýchlosť a dostatočná presnosť tejto metódy stanovenia ceny je výhodná pre rýchle cenové porovnanie rôznych variant dodávok, s väzbou na technické požiadavky a finančné možnosti zákazníka (FRANEK, 2013).

1.1.5 Postup pri zostavovaní finančného plánu

Pred samotným zostavovaním finančného plánu by sme mali mať hotovú analýzu a prognózu tzv. generátorov hodnoty, ktoré je možné definovať ako súbor niekoľkých podnikovo-hospodárskych veličín, ktoré vo svojom súhrne určujú hodnotu podniku, medzi takéto hodnoty je možné identifikovať napríklad tržby a ich rast, marže prevádzkového zisku, investície do pracovného kapitálu a iné. Spolu s hotovou analýzou a prognózou spomenutých generátorov hodnoty by mal byť vypracovaný teda aj plán nasledujúcich hlavných položiek primárnej prevádzky podniku (MARŤÍK, 2011):

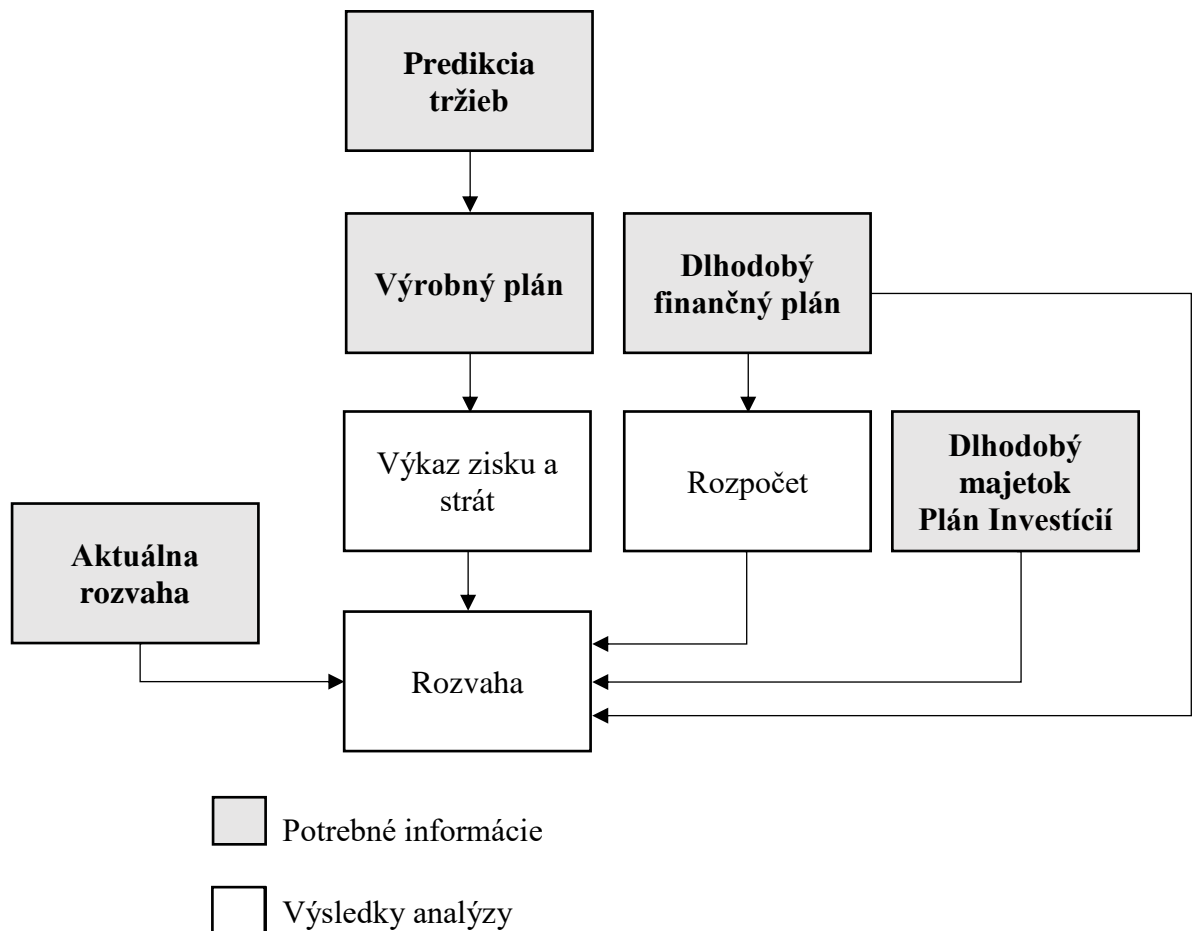
- Tržby z predaja hlavných produktov podniku.
- Ziskovú maržu a z nej zistený prevádzkový zisk v peňažnom vyjadrení.
- Plánovanú výšku zásob, pohľadávok a záväzkov.
- Východiskovú prognózu investícií do dlhodobého majetku, ktoré budú nevyhnutné k hlavnej prevádzke podniku.

Tieto položky budú kostrou finančného plánu, ďalej bude k úspešnému zostaveniu výsledovky, rozvahy a výkazu cash flow potrebné doplniť nasledujúce (MAŘÍK, 2011):

1. Plán financovania – predpokladané splátky úveru, prijímanie nových bankových záväzkov, prípadne potrebné navýšenie vlastného kapitálu. Tento čiastkový plán je nevyhnutný k overeniu reálnosti prognózy generátorov hodnoty a pre odhad nákladov kapitálu pri určovaní diskontnej miery.
2. Je možné doplniť plánované hodnoty niektorých z ďalších menej významných položiek. Medzi takéto položky môžeme zahrnúť niektoré menej významné výnosy a náklady, pohľadávky a záväzky, ktoré sa však pravidelne opakujú. Z dôvodu ich nižšieho významu prognózuje tieto položky jednoduchšími spôsobmi a to tak, že buď ponecháme ich konštantnú výšku alebo použijeme nejaké rozumné tempo rastu.
3. Takisto môže byť vhodné doplniť položky nesúvisiace s hlavnou činnosťou podniku a z takých napríklad plán odpredaja nepotrebného majetku a z toho vyplývajúce zisky z predaja majetku, investície do cenných papierov.
4. Je považované za odporúčané zapracovať tiež predpokladané výplaty dividend alebo podielov na zisku vlastníkom, aby peňažné prostriedky v rozvahe neúmerne nenarastali.
5. Nakoniec je treba doplniť formálne dopyty všetkých položiek potrebných pre kompletne zostavenie finančných výkazov, ktoré ešte neboli spočítané pri zostavovaní jednotlivých čiastkových plánov. Medzi tieto položky patria celkové peňažné toky, nerozdelený zisk, resp. ziskové fondy pre zostavenie rozvahy, výšku dlhodobého majetku ku koncu každého roku.

Pre úspešné vytvorenie konečného finančného plánu musíme na prvopočiatku vychádzať z predikcie tržieb a ich rôznych zmien, ktoré ďalej budeme aplikovať do nižšie spomenutých postupov a iteráciou dospejeme ku finálnej podobe finančného plánu spoločnosti. Na nasledujúcom obrázku je popísaný postup finančného plánovania podniku podľa Kislingerovej (2010) s vyznačením, ktoré informácie sú potrebné a aké sú výsledky analýzy.

Projekcia budúcich tržieb by mala vychádzať a byť výsledkom strategickej analýzy. Jej závery však nemusia mať definitívny charakter a je možné ich behom postupu korigovať. Takéto závery zo strategickej analýzy sú totiž výsledkom pravdepodobného vývoja tržných podmienok v odvetví (MARŤÍK, 2011).



Obrázok 1: Krátkodobé finančné plánovanie podniku (Kislingerová,2010)

1.1.6 Základné pravidlá plánovania

Ako všetky činnosti spojené s financiami podniku, tak aj samotné plánovanie musí byť pre jednotlivé roky a spoločnosti unifikované a musia spĺňať určité pravidlá, podľa ktorých sa bude zostavovať finančný plán.

Medzi pravidlá, ktoré predikcia, resp. tzv. „projektovanie“, sa radí nielen ten druh obmedzení, ktorý je daný minulým vývojom spoločnosti a dnešnou skladbou ich aktív, ale aj účtovnými pravidlami. Pri projekciách meníme vždy len jeden vstup a analyzujeme

jeho dopady a tým vlastne vykonávame analýzu citlivosti. Pomocou týchto krokov si uvedomujeme existenciu kvantifikovateľných predpokladov a priestor pre „subjektívne“ analytické závery sa tým znižuje. Ako navrhovaný postup je nasledovný (BLAHA a JINDŘICHOVSKÁ, 2006):

1. Cieľ predikcie a obmedzujúce predpoklady – uvedomenie si o akú firmu ide, prečo predikciu vykonávame a aké sú jej obmedzujúce podmienky.
2. Odhad tržieb – je potrebné vziať do úvahy údaje, ktoré nie sú len interné, ako napr. veľkosť trhu, dopyt, ceny a konkurenciu, ako aj nezávislé (exogénne) premenné. A závislé premenné, ktoré sú spravidla údaje z minulých období. Pri postupe môžeme použiť vývoj tržieb v posledných 2-3 rokoch a využiť ich prostú extrapoláciu alebo aj alternatívne predpovedanie tržieb podľa už uzatvorených zákaziek a predbežných zmlúv a počítať so zvýšením/znížením podielu na trhu vplyvom zmeny tržného dopytu.
3. Projekcia rozvahy – pri úvahách je vhodné sa opierať o existujúce a cieľové pomerové ukazovatele, ktoré nám uľahčia prácu. Pragmatickou úvahou dôjdeme k záveru, že rovnakým tempom ako tržby môžu narastať všetky aktíva a niektoré náklady a výnosy. U pasív rozvahy má táto závislosť zmysel len pri krátkodobých obchodných záväzkoch, miezd a záväzkov voči štátu. Pri zásobách a pohľadávkach sa pracuje s ukazovateľmi doby obratu zásob a pohľadávok, ktorá sa upravuje z aktuálnych na cieľové hodnoty.
4. Projekcia výkazu zisku a straty – v tejto projekcii sa sústreďíme na hlavné položky, ktoré sa v zásade odvíjajú od už odhadnutých tržieb. Ako odchýlky od tohto princípu sa udávajú nasledovné: odhad prvotných výrobných nákladov, mzdy, odpisy hmotného a nehmotného investičného majetku, tržby z predaja investičného majetku, zostatková cena investičného majetku a finančné náklady.

Finančné plánovanie má schopnosť obmedziť finančné riziko, ak je realizované dlhodobo a korektné. Môžeme ho považovať za včasné varovanie, pretože by malo predvídať problematické situácie skôr, ako nastanú. Finančný plán takisto preveruje uskutočniteľnosť a obchodnú úspešnosť ostatných častí plánu firmy. Medzi najčastejšie

chyby pri zostavovaní finančného plánu môžeme zahrnúť (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012):

- odloženie plánu na zajtrajšok,
- nedotiahnuté Cash Flow,
- inflácia podnikateľskej myšlienky,
- strach a obavy zo zostavovania a
- vágne (neurčité) ciele.

1.2 Finančná analýza

Pre správne prevedenie finančnej analýzy sa musí manažér nielen orientovať v obore, v ktorom sa podnik pohybuje a rozumieť interným procesom spoločnosti, ale najmä musí vidieť a vedieť, ako na tom podnik stojí z finančného hľadiska. Pre pochopenie tejto oblasti sa používajú nástroje finančnej analýzy, ktoré vyhodnotia, resp. pripravia podklady pre vyhodnotenie a zhodnotenie spoločnosti v odborovom, alebo celosvetovom merítku. Postupným rozkladáním celku na časti a prvky budú finančné výkazy analyzované (GERLŠLOVÁ, 2009). Toto rozčlenenie umožňuje odhaliť štruktúru skúmaného, oddelenie podstatného od nepodstatného, zložité redukovať na jednoduché (POKORNÝ, 2004).

Kislingerová (2010) tvrdí, že finančnú analýzu je možné chápať ako súbor činností, ktorých cieľom je zistiť a komplexne vyhodnotiť finančnú situáciu podniku. Keďže jej výsledky slúžia nielen pre strategické a taktické rozhodovanie o investíciách a financovaní, ale aj pre reporting vlastníkov, veriteľov a ďalším záujemcom, sa finančná analýza zaraďuje k základným schopnostiam každého finančného manažéra a tvorí každodennú súčasť jeho práce. V poslednej dobe vzrastá tlak na transparentnosť a relevantnosť informácií, ktoré firmy poskytujú investorskej komunite. A v spojení s tým, ako bude postupne narastať úloha kapitálových trhov v získavaní zdrojov pre podniky, môžeme očakávať rastúci tlak na informačnú otvorenosť spoločností.

Finančná analýza by mala plniť dve základné funkcie (MAŘÍK, 2011):

1. preveriť finančné zdravie podniku,
2. vytvoriť základ pre finančný plán.

Je potrebné zdôrazniť, že k naplneniu uvedených funkcií nestačí iba spočítať nejakých vybraných ukazovateľov. Je potrebné, aby si finančný manažér pri finančnej analýze uvedomil, že ukazovatelia majú sami o sebe malú vypovedaciu schopnosť a že záleží na interpretácií ich výsledku (MAŘÍK, 2011).

Podľa Dluhošovej (2010) môžeme finančnú analýzu rozdeliť na tri na seba nadväzujúce postupné fázy: diagnóza základných charakteristík (indikátorov) finančnej situácie, hlbší rozbor príčin zisteného stavu, identifikácia hlavných faktorov nežiadúceho vývoja a ich väzieb.

1.2.1 Metódy finančnej analýzy

Základňou finančnej analýzy je použitie pomerových ukazovateľov, pričom absolútne a rozdielové ukazovatele majú doplnkovú úlohu. Veľkosť absolútnych ukazovateľov závisí do značnej miery na veľkosti firmy a ďalších faktoroch a nie je možné ich použiť v medzipodnikovom porovnávaní. Analýza vývojových trendov (*horizontálna analýza*) slúži k posúdeniu vývoja hodnôt v čase a zmien súhrnných ukazovateľov (tržby, zisk, náklady, aktíva, pasíva, CF z prevádzkovej činnosti, CF z finančnej činnosti, CF z investičnej činnosti a ďalšie). Podľa časových rád môže finančná analýza detailne skúmať priebeh zmien a odhaľovať dlhodobé trendy významných finančných položiek. Interpretácia zmien v horizontálnej analýze musí byť urobená komplexne a teda do úvahy sa musia brať nielen zmeny absolútne, ale aj zmeny relatívne (DLUHOŠOVÁ, 2010).

$$\text{absolútna zmena} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t$$

$$\text{relatívna zmena} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}$$

kde U_t je hodnota ukazovateľa, t je bežný rok, $t-1$ je predchádzajúci rok.

Analýza štruktúry (*vertikálna analýza*) slúži k posúdeniu podielu dielčích zložiek vo vybranom súhrnnom absolútnom ukazovateli spolu s vývojom štruktúry v čase. Jeho najväčšie využitie je pri analýze aktív a pasív podniku, resp. pri rozборе majetkovej a finančnej štruktúry firiem, ich tržieb, zisku, nákladov, zložiek finančného toku, prípadne dielčích zložiek ukazovateľov (DLUHOŠOVÁ, 2010).

Analýza finančných ukazovateľov

Podľa Maříka (2011) je prvou požiadavkou kladenou na vedenie podniku – udržať ho pri živote; najmä čo sa týka blízkej budúcnosti. Za pomoci vyhodnotenia *krátkodobej likvidity* nám môže byť zodpovedaná otázka, či finančné zdravie podniku umožňuje bezprostredne jeho prežitie. Pod pojmom *krátkodobá likvidita* rozumieme uhrádzať svoje záväzky do jedného roku. Po zodpovedaní prvej otázky sa môžeme presunúť do hlbšej budúcnosti a teda hľadať odpoveď v otázke *dlhodobej likvidity*. Keď už sme presvedčený, že dotýčny podnik je finančne zdravý, môžeme pristúpiť k vyhodnoteniu výnosnosti, ktorú meriame ukazovateľom *rentability*.

Ukazovatelia likvidity a pracovný kapitál (GRÜNWARD a HOLEČKOVÁ, 2009):

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky} + \text{krátkodobé bankové úvery}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohľadávky} + \text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky} + \text{krátkodobé bankové úvery}}$$

$$\text{Peňažná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky} + \text{krátkodobé bankové úvery}}$$

$$\text{Pracovný kapitál} = \text{obežné aktíva} - \text{krátkodobé záväzky} - \text{krátkodobé bankové úvery}$$

Z dôvodu, že podnik je pod neustálym tlakom hodnotenia nielen interne, ale aj z vonkajšieho sveta, kde napr. banky vyhodnocujú podniky na každodennom poriadku, odberatelia si hľadajú svojich dodávateľov a príbuzenské podniky si hľadajú ďalších partnerov pre biznis, je preto dôležité, aby podnik vystupoval v ich očiach pozitívne. Keďže väčšina výkazov je v dnešnom svete dostupných, je jednoduché pomocou

základných finančných nástrojov zistiť, ktorý podnik na tom ako stojí. A práve bankové subjekty, ktoré požičiavajú svoje prostriedky spoločnostiam pri svojich analýzach zaujíma najmä finančná stabilita.

„*Finančná stabilita podniku je charakterizovaná štruktúrou zdrojov financovania. Finančnú stabilitu je možné hodnotiť na základe analýzy vzťahu podnikových aktív a zdrojov ich krytia (pasív).*“ (DLUHOŠOVÁ, 2010, s. 76) Medzi najdôležitejšími ukazovateľmi založenými na porovnaní údajov z bilancie a umožňujúcimi hodnotiť rôzne stránky finančnej stability patria (DLUHOŠOVÁ, 2010):

$$\text{Finančná páka} = \frac{\text{Celkové aktíva}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Za vysokú zadlženosť sa považuje hodnota nad 50% (v investične nenáročných odboroch sa pripúšťa až 75-percentné využívanie cudzích zdrojov). Pre lepšie pochopenie štruktúry zadlženia môžeme celkovú zadlženosť ďalej členiť na dlhodobú a krátkodobú (SEDLÁČEK, 2010).

$$\text{Dlhodobá zadlženosť} = \frac{\text{Dlhodobý cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

$$\text{Bežná zadlženosť} = \frac{\text{Krátkodobý cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Ukazovateľ úrokového krytia vypovedá o schopnosti podniku hrať cenu cudzieho kapitálu. Situácia je prijateľná, ak je túto cenu schopný zaplatiť, ak nemusí znížiť zadlženosť.

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

, kde „*EBIT (Earnings before Interest and Taxes) je zisk pred úrokmi a zdanením.*“ (DLUHOŠOVÁ, 2010, s. 59).

Ukazovatelia rentability podľa Grünwalda a Holečkovej (2009):

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Zisk pred úrokmi a zdanením}}{\text{Aktíva}} * 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{Zisk po zdanení}}{\text{Vlastný kapitál}} * 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{Zisk po zdanení}}{\text{Tržby}} * 100 [\%]$$

Ukazovateľov relatívnej viazanosti kapitálu v rôznych formách aktív, ako krátkodobých, tak dlhodobých nazývame ukazovatelia *aktivity*. Podľa Dluhošovej (2010) sa jedná o ukazovatele typu doby obratu alebo tzv. obratovosti, ktoré sú využívané pre riadenie aktív.

$$\text{Obrátka celkových aktív (počet obrátok/rok)} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkové aktíva}}$$

$$\text{Doba obratu aktív (dni)} = \frac{\text{Celkové aktíva} * 360}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob (dni)} = \frac{\text{Celkové zásoby} * 360}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohľadávok (dni)} = \frac{\text{Pohľadávky} * 360}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Doba obratu záväzkov (dni)} = \frac{\text{Záväzky} * 360}{\text{Tržby}}$$

Zhodnotením rôznych stránok finančného zdravia podniku, spravidla dospievame k záveru, že v niektorých oblastiach vykazuje podnik hodnoty lepšie a v ďalších zase horšie. Preto, aby sme erudovane zodpovedali otázku, či je firma v podstate zdravá alebo či je možné počítať s jej dlhodobou existenciou, by mal byť záver finančnej analýzy do istej miery jednoznačný (MAŘÍK, 2011).

1.2.2 Syntetické pohľady na finančné zdravie podniku

Finančná analýza poskytuje rôzne pohľady na čiastkové segmenty vo finančnom managemente spoločnosti. Avšak správny finančný manažér musí vedieť urobiť finálny

verdict. Podľa Maříka (2011) prax ukazuje nasledujúce metódy, ktorými je vyvodzovaný konečný verdikt finančnej analýzy:

1. Konečný úsudok je vynášaný finančným analytikom na základe svojej skúsenosti a intuície.
2. Použitím vhodne zvoleného algoritmu a záverom podporeným číselným výsledkom.

Konkrétnym variantom druhej možnosti je napríklad bodovacia metóda, kde pripisujeme body alebo známkujeme čiastkové ukazovatele pre jednotlivé oblasti.

Súhrnná analýza nenahradzuje, ale iba dopĺňa analýzu čiastkových stránok. Pri správnej konštrukcii by mala potvrdiť intuitívne závery o finančnom zdraví získané z čiastkových analýz (MAŘÍK, 2011).

Altmanov model

Ako vhodný algoritmus pre doplnenie analýzy čiastkových stránok finančnej analýzy môže poslúžiť napríklad bodovací model, ktorý má princíp vo vybraní a známkovaní čiastkových ukazovateľov pre jednotlivé oblasti. Výsledné ohodnotenie získame aritmetickým priemerom čiastkových známok a ako vhodný príklad takéhoto modelu je napríklad Altmanov model (MAŘÍK, 2011).

Z dôvodu, že spoločnosť nemá verejne obchodovateľné akcie bol vybraný nasledovný variant Altmanovho modelu (DLUHOŠOVÁ, 2010):

$$Z=0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$$

kde:

X_1 ...pracovný kapitál/celkové aktíva,

X_2 ...nerozdelený zisk/celkové aktíva,

X_3 ...EBIT/celkové aktíva,

X_4 ...vlastný kapitál/cudzí zdroje,

X_5 ...celkové tržby/celkové aktíva.

Podniky, ktoré dosiahnu hodnotu Z väčšiu ako 2,9 sa hodnotia ako spoločnosti s veľmi nízkou pravdepodobnosťou bankrotu, naopak také podniky, ktorým sa hodnota Z vyčíslila na menej ako 1,2 môžeme považovať za také, ktorým bankrot hrozí. Ostatné podniky, dosahujúce hodnotu Z medzi 1,2 a 2,9 sa nachádzajú v tzv. „šedej zóne“ (DLUHOŠOVÁ, 2010).

Kralickov Quick test

Jednou z možných bodovacích metód je aj ratingový model Kralickovho Quick testu, kde sú obodované intervaly hodnôt pre jednotlivé ukazovatele. Pri konštrukcii Quick testu boli použité ukazovatele, ktoré nesmú podliehať rušivým vplyvom a navyše musia vyčerpávajúcim spôsobom reprezentovať celý informačný potenciál rozvahy a výkazu zisku a strát. Preto je z každej zo štyroch základných oblastí (t.j. stability, likvidity, rentability a hospodárskeho výsledku) zvolený jeden ukazovateľ tak, aby bola zabezpečená vyvážená analýza ako finančnej stability, tak aj výnosovej situácie firmy (DLUHOŠOVÁ, 2010).

Tabuľka 1: Kralickov Quick-test (vlastné spracovanie podľa DLUHOŠOVÁ, 2010)

Ukazovateľ	Bodové ohodnotenie				
	0	1	2	3	4
R1: Vlastný kapitál/Celkové aktíva	$\leq 0,0$	0,0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	$\geq 0,3$
R2: (Celkové záväzky - Peňažné prostriedky)/Prevádzkový CF	≥ 30	12 - 30	5 - 12	3 - 5	≤ 3
R3: EBIT/Celkové aktíva	$\leq 0,00$	0,00 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	$\geq 0,15$
R4: Prevádzkový CF/ Prevádzkové výnosy	$\leq 0,00$	0,00 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	$\geq 0,1$

$$FS = (R1 + R2) / 2$$

$$VS = (R3 + R4) / 2$$

$$SH = (FS + VS) / 2$$

Súhrnné hodnotenie je určené pomocou kritéria váženého priemeru. Pri tomto teste je možné potom hodnotiť aj finančnú stabilitu (FS), výnosovú situáciu (VS) a vypočítať súhrnné hodnotenie firmy (SH). Ak vypočítané kritérium hodnotenia je viac ako 3 body, podnik je považovaný za veľmi dobrý. Ak sa však podnik nachádza s bodovým ohodnotením nižšie ako 1 bod, podnik hodnotíme ako v zlej finančnej situácii (DLUHOŠOVÁ, 2010).

1.3 Strategická analýza podniku

Podnik nie je možné vnímať ako organizmus nezávislý na okolitom svete, pretože bez okolia nie je schopný existencie, lebo k svojmu životu potrebuje dodávateľov, odberateľov, zákazníkov, zamestnancov, atď. Práve z tohto dôvodu je pre podnik veľmi dôležité poznanie a analýza jeho okolia a zároveň všetkého, čo je s ním v nejakom vzťahu. Toto okolie podniku je zdrojom rizika, ktoré chápeme ako neistotu z budúceho vývoja, ktorý môže byť pozitívny alebo negatívny. Táto analýza je dôležitá pre včasné a flexibilné prispôsobovanie sa podmienkam v rámci stratégie a z potencionálnej hrozby v ideálnom prípade vytvoriť príležitosť. Okolie podniku vieme v obecnej rovine rozdeliť na mikrookolie, ktoré je z pohľadu firmy ovplyvniteľné a makrookolie, ktorého vplyvom sa podnik prispôsobuje a prijíma ich (TYLL, 2014).

1.3.1 PESTLE analýza

Hodnotenie okolia je možné vykonávať globálne a nezávisle, ako to robia niektoré svetové organizácie, ktoré potom zostavujú rebríčky svetových ekonomík, tieto najčastejšie využívajú kvantitatívne merítka a to na úrovni komplexných indexov. Pre naše účely však je vhodnejšia metóda kvalitatívnych merítok, no je dôležité, aby sme sa zamerali len na tie, ktoré majú na podnik priamy vplyv (TYLL, 2014).

V nasledujúcej časti sa teda budeme venovať analýze PESTLE, ktorá je užitočná v procese identifikácie faktorov, ktoré ovplyvňujú organizáciu, keďže sa aktuálne firmy vyskytujú v prostredí, ktoré sa mení viac ako kedy v minulosti.

Proces analýzy dôsledkov týchto zmien a modifikácie možností, ktorými organizácia reaguje na ne je známa ako súčasť business stratégie. A teda nehľadiac na to, či spoločnosť pôsobí lokálne alebo medzinárodne, dobrá znalosť a pochopenie vhodných techník obchodnej analýzy je nevyhnutnou súčasťou jej napredovania. Proces identifikácie by mal zahrňovať niekoľko z rôznych disciplín naprieč organizáciou, ktoré napomôžu vytvoriť celkový pohľad na externé faktory. Podstatou pri PESTLE analýze je zahrnúť všetky fakty, ktoré môžu mať dosah na predmet podnikania danej spoločnosti a zároveň spoločnosť samotná nemá na ne priamy dosah a nemôže ich ovplyvniť. Možnosť použitia PESTE analýzy sa zvyčajne používa pri (TEAM FME, 2013):

- Zavedení nového produktu alebo služby
- Vstupe na nový trh
- Zvažovanie novej metódy na vlastnom trhu
- Práci v strategickom projektovom tíme

Faktory, ktoré sa v PESTLE analýze zahrňujú sú vysvetlené nižšie a je vhodné zamerať sa na identifikovanie týchto faktorov a nesnažiť sa prípadné obmedzenia vychádzajúce z týchto externých faktorov riešiť (TEAM FME, 2013).

Politické faktory

Držanie legislatívnych zmien v pozornosti manažmentu podniku je nevyhnutnou súčasťou podnikania. Medzi politické faktory sa zahrňuje aj politika vlády vo vzťahu ku zamestnanosti, ochrane spotrebiteľa, environmentálna ochrana, zdanenie, sociálne reformy a obchodné obmedzenia, ako aj byrokracia a miera korupcie. Avšak aj legislatívne zmeny treba sledovať aj na najvyšších úrovniach, pretože práve takéto zmeny majú potom dopad na zmeny v obchodných reguláciách a zdanení. Medzi takéto zmeny, ktoré sa sledujú patria (TEAM FME, 2013):

- Zmeny v pracovnom práve
- Zákon o ochrane spotrebiteľa
- Environmentálny zákon
- Daňový zákon
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia

Ekonomické faktory

Analýza ekonomických faktorov zahrňuje hodnotenie potenciálnych zmien v inflácií, daniach, úrokových mierach, výmenných kurzoch a obchodných regulácií v danej ekonomike. V rámci operačnej efektivity je vhodné zvážiť faktory ako, nezamestnanosť, úroveň vzdelania a mzdové úrovne. Pri určovaní ekonomickej životaschopnosti danej

ekonomiky treba brať v úvahu aj aktuálne životné náklady cieľového trhu ako aj dostupnosť úverov a kapitálu (TEAM FME, 2013).

Sociálne faktory

Nesprávna analýza sociálnych faktorov má závažné nákladové následky a nemusí sa odhaliť, až pokiaľ podnik neinvestuje do toho podstatnú čiastku, pretože sa to môže stať problémom pri naberaní pracovnej sily. Popri zohľadňovaní postoja danej ekonomiky na zdravie, kariéru a environmentálne záležitosti treba do sociálnych faktorov zahrnúť (TEAM FME, 2013):

- Vekové rozloženie
- Miera rastu populácie
- Úrovne zamestnanosti
- Príjmové štatistiky
- Vzdelávacie a kariérne trendy
- Náboženské faktory
- Kultúrne a sociálne obyčaje

Technologické faktory

Tento prvok sa stal kľúčovým faktorom pre organizácie pri posudzovaní problémov, ktoré by mohli mať potenciálny vplyv na jej činnosti a ktoré by mohli byť rozhodujúce pre jej dlhodobú budúcnosť, pretože v posledných rokoch sa tempo ich zmeny výrazne zvýšilo. V podstate vieme technologické faktory rozdeliť do dvoch oblastí: výroba a infraštruktúra (TEAM FME, 2013).

Legislatívne faktory

V zozname legislatívnych faktorov by mali byť zahrnuté aktuálne, ale aj v najbližšej dobe do platnosti vstupujúce legislatívne opatrenia, ktoré môžu mať dopad na odvetvie

v oblasti zamestnanosti, konkurencieschopnosti a bezpečnosti práce. V prípade zahraničného obchodu, treba brať do úvahy aj očakávané legislatívne zmeny v zahraničí, s ktorým sme v partnerskom vzťahu. Posledné roky sa vyznačujú pomerným nárastom počtu regulačných orgánov, ktoré sú zriadené na monitorovanie dodržiavania právnych predpisov, ako napr. v oblasti finančných operácií, ochrany spotrebiteľa, životných podmienok zamestnancov, nakladania s odpadmi a okrem iného aj zdaneniu príjmov. Medzi legislatívne faktory možno tiež zaradiť aj rôzne obmedzenia obchodovania, kvóty a spotrebné dane (TEAM FME, 2013).

Environmentálne faktory

V poslednej dobe sa záležitosti týkajúce sa ochrany prostredia stali viac a viac dôležitejšie ako kedy pred tým a preto je treba mať prehľad o reguláciách v danej oblasti týkajúcich sa ochrany životného prostredia. Medzi environmentálne faktory je možné, podľa potreby, zahrnúť aj možnosť tajfúnov, zemetrasení a celkový stav podnebia. K ďalším environmentálnym faktorom je potrebné tiež zahrnúť: infraštruktúru, dostupnosť energetických zdrojov a ich cena, rozložiteľnosť materiálov a prípadne kontamináciu (TEAM FME, 2013).

1.3.2 Analýza odborového okolia

Pre analýzu odborového okolia bola zvolená Porterova analýza 5 síl. Každá z Porterových päť síl má jasný, priamy a predvídateľný vzťah k ziskovosti odvetvia. Obecné pravidlo hovorí, že čím mocnejšia daná sila je, tým väčším tlakom bude pôsobiť na ceny alebo na náklady, resp. na obidve tieto kategórie a tým menej príťažlivé odvetvie bude pre aktérov, ktorí v ňom pôsobia. Vo všeobecnosti uvažujeme, že úspešná spoločnosť zaujíma výhodné postavenie vzhľadom k silám, ktoré sú v jej odvetví najzávažnejšie, pritom využívame nutnosť Porterovho prístupu jasne premýšľať o štruktúre daného odvetia. Po tomto prvom kroku je vhodné sa sústrediť na svoje relatívne postavenie a na relatívne postavenie svojich súperov v rámci odvetvia. Pri hodnotení vyjednávacej sily dodávateľov a kupujúcich môžeme využiť nasledujúci súbor otázok pre obe analýzy. Vyjednávacia sila dodávateľov a kupujúcich je veľká, keď (MAGRETTA, 2012):

- Sú veľkí a vzhľadom k fragmentovanému odvetviu koncentrovaní. *Ako nepríjemné by bolo stratíť tohto dodávateľa alebo tamtoho zákazníka?*

- Odvetvie potrebuje viac ich než oni potrebujú odvetvie. V niektorých prípadoch nemusí existovať alternatívny dodávateľ, minimálne z krátkodobého hľadiska.
- Náklady na zmeny odberateľov/dodávateľov hrajú v ich prospech.
- Takisto hrá v ich prospech aj diferenciácia, pretože hneď ako kupujúci vidí, že produkty odvetvia sú len málo diferencované, majú dosť silné postavenie k tomu, aby stavali jedného dodávateľa proti druhému.

Vyjednávacia sila kupujúcich

Ak je vyjednávacia sila kupujúcich veľká, využívajú svoj vplyv na tlačenie ceny smerom nadol. Medzi ich požiadavky sa ďalej pridružuje aj tlak na podnik, aby do svojich výrobkov, prípadne poskytovaných služieb vkladala viac hodnoty. Ziskovosť hodnoty je v každom prípade nižšia pri veľkej vyjednávacej sile kupujúcich a to z dôvodu, že si zákazníci budú pripisovať viac hodnoty. Pri vyhodnocovaní vyjednávacej sily kupujúcich je dôležité mať v pozornosti, že rovnako ako koneční užívatelia môžu byť dôležité aj cesty, tzv. kanály, ktorými sú produkty distribuované. To platí najmä v prípade, že konečný zákazník sa rozhoduje na základe distribučnej cesty (MAGRETTA, 2012).

Vyjednávacia sila dodávateľov

V prípade vysokej vyjednávacej sily dodávateľov je pravdepodobné, že ju títo budú využívať k tomu, aby si účtovali vyššie ceny alebo aby naliehali na získanie výhodnejších podmienok. Pri analýze vyjednávacej sily dodávateľov, je dôležité vziať do úvahy všetky nakupované vstupy, ktoré vchádzajú do výrobku či poskytovanej služby, vrátane svojich zamestnancov a teda ich práce (MAGRETTA, 2012).

Súperenie medzi existujúcimi konkurentami

Nižšiu ziskovosť takisto spôsobí aj vysoká intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi. Súperenie sa môže objavovať v podobách cenovej konkurencie, investícií do reklamy, zavádzanie nových produktov na trh a zlepšenie služieb zákazníkom. Pri hodnotení intenzity súperenia treba brať do úvahy, že táto bude najvyššia keď je odvetvie tvorené mnohými konkurentmi alebo keď konkurenti sú zhruba rovnako veľkí alebo rovnako silní. Vedúci aktér odvetvia býva často schopný presadiť praktiky, ktoré

prospievajú celému odvetviu. Ako ďalej tvrdí Magretta (2012) vo svojom diele, podľa Portera, je najničivejšou formou súperenia cenová konkurencia a dochádza k nej napríklad v prípade, kedy je pomerne ťažké od seba rozoznať ponuky jednotlivých súperov a keď náklady na zmenu dodávateľa sú pre kupujúceho nízke.

Hrozba nových vstupujúcich konkurentov

Bariéry vstupu ochraňujú odvetvie pred potencionálnymi novo prichádzajúcimi aktérmi, ktorí by zvýšili kapacitu odvetvia a usilovali by sa o získanie tržného podielu. Hrozba novo vstupujúcich znižuje ziskovosť dvoma spôsobmi a to nasledovne - pôsobí na zmrazenie cien, pretože vyššie ceny v odvetví by len uskutočnili vstup do odvetvia pre potencionálne nových aktérov ešte prítiahlivejšie. Súčasne potom v odvetví už zavedení aktéri musia znášať vyššie výdaje, aby uspokojili zákazníkov. Pomocou nasledujúcich otázok si môžeme pomôcť pri vyhodnocovaní celej rady rôznych bariér (MAGRETTA, 2012):

- Premietajú sa väčšie objemy produkcie do nižších jednotkových nákladov? Prípadne, pri akých objemoch produkcie prichádzajú do úvahy výhody plynúce z objemu produkcie?
- Budú musieť zákazníci vynaložiť nejaké náklady prechodu, ak sa rozhodnú zmeniť dodávateľa?
- Zvyšuje sa hodnota pre zákazníka priamo úmerne tomu, koľko zákazník produkt firmy používa?
- Ako vysoké náklady vzniknú firme pri vstupe do nového odvetvia?
- Majú počiatočný aktéri nejaké výhody, ktoré nie sú závislé na veľkosti a ktoré potencionálni novo vstupujúci do odvetvia nemôžu dosiahnuť?
- Vládne opatrenia obmedzujú alebo bránia vstup nových aktérov do odvetvia?

Hrozba substitučných výrobkov a služieb

Substitúty sú teda nielen výrobky, ale aj služby, ktoré iným spôsobom uspokojujú tú istú základnú potrebu ako produkt odvetvia a teda bránia zvyšovaniu ziskovosti odvetvia.

Substitúty touto svojou vlastnosťou vytvárajú cenový strop – stanovujú úroveň cien, ktorú zavedení producenti môžu udržať, bez toho, aby došlo k narušeniu a poklesu predajov. Takéto substitúty potom často prichádzajú z rôznych miest, kde ich firmy nemôžu očakávať, pretože nie sú priamymi súpermi. Pri hodnotení hrozby substitútov je potrebné sa zamerať na ich ekonomické charakteristiky, najmä na to, či vzhľadom k produktu odvetvia ponúkajú prítiažlivý pomer ceny a výkonu. Významnú úlohu v prípade substitútov hrajú náklady prechodu a teda substitút s menšími prechodovými nákladmi vyhráva (MAGRETTA, 2012).

1.3.3 Analýza interného okolia

Pre správne vykonanie analýzy interného okolia firmy bol zvolený McKinsey Rozbor 7S faktorov. Rozbor 7S faktorov podľa McKinsey je analytická technika používaná pre hodnotenie kritických faktorov organizácie. Konzultanti spoločnosti McKinsey&Company navrhli koncom 70. rokov minulého storočia sedemprvkový spôsob dekompozície organizácie na nasledujúce komponenty.

Stratégia spoločnosti

Stratégia firmy najčastejšie vychádza z vízie firmy, teda z predstáv jej majiteľov a z konkrétneho poslania firmy, či je podnik zameraný na výrobu alebo na poskytovanie služieb. Stratégia má zvyčajne formu dostatočne voľných pokynov, ktoré by mali byť zamestnancami a najmä riadiacimi manažermi dodržiavané, a zároveň aj popismi aktivít, ktoré spoločnosť musí vykonať k naplneniu určitých cieľov. Pri hľadaní takejto firemnej stratégie môžeme naraziť na problémy, pretože sa často „ukrýva“ v písomných a často dôverných materiáloch spoločnosti, ako napr. v zápisoch z jednaní správnej rady alebo valného zhromaždenia akcionárov. Taktiež to môže byť len akási myšlienka, trend alebo dokonca smer, podľa ktorého je spoločnosť riadená. V reálnom živote firmy nejde iba o samotnú prezentáciu vlastnej stratégie, no najmä o jej realizáciu a jej vyhodnocovanie. V rámci hierarchickej štruktúry stratégií firmy sa stretávame s nasledujúcou štruktúrou. Na vrchu tohto systému stojí tzv. **corporate** (firemná, podnikateľská) stratégia, ktorá určuje základnú orientáciu firmy (v čom podnikat' a ako). Na túto stratégiu je naviazaná tzv. **business** (obchodná) stratégia a pod ňou je **funkčná** stratégia (stratégia rozvoja jednotlivých funkcií firmy). Pri vychádzaní z Porterovho prístupu je základ k členeniu firemných stratégií myšlienka, že podstatou každej stratégie je určitá konkurenčná

výhoda. V tomto prístupe existujú dve základné konkurenčné výhody, pomocou ktorých môže firma súťažiť s ostatnými, a to konkrétne **nízke náklady** alebo **diferenciácia (odlišnosť)**. Z týchto dvoch konkurenčných výhod vychádza niekoľko možných stratégií, pri ktorých môže spoločnosť dosahovať nadpriemernú výkonnosť (SMEJKAL a RAIS, 2010):

- stratégia vodcovského postavenia v nízkych nákladoch (*cost leadership strategy*),
- stratégia diferenciácie, stratégia odlišnosti (*differentiation strategy*),
- fókus stratégií, stratégia cieľovej diferenciácie (*focus strategy*).

Organizačná štruktúra

Základným poslaním organizačnej štruktúry je optimálne rozdelenie kompetencií, úloh a právomocí medzi zamestnancov spoločnosti. Medzi takéto štruktúry, ktoré sa postupne vyvinuli od jednoduchších k zložitejším patria najmä (SMEJKAL a RAIS, 2010):

1. **Líniová štruktúra** – kde je jeden útvar nadradený ostatným a existuje priama nadriadenosť a podriadenosť medzi útvarmi. V tejto štruktúre sú typické rýchle rozhodovacie procesy, pevnejšie organizačné vzťahy medzi útvarmi. Ďalej táto štruktúra umožňuje jednoduchú centralizáciu právomoci. Medzi negatívne vlastnosti tohto organizačného usporiadania patria vysoké nároky na vedúcich jednotlivých oddelení, ktorí musia mať odborné znalosti zo všetkých oblastí činnosti firmy.
2. **Funkcionálna štruktúra** – pri ktorej je jeden vedúci niekoľkými špecializovanými vedúcimi, ktorí rozhodujú iba v otázkach spadajúcich do ich kompetencií. Z toho plynie výhoda tejto štruktúry a teda jasná definícia zodpovednosti. Na druhú stranu je táto organizačná štruktúra náročná na náklady a môže nastať situácia protichodných príkazov, keďže každému podriadenému prináleží niekoľko nadriadených, ktorí sú na rovnakej úrovni systému riadenia.
3. **Líniovo-štábná štruktúra** – spojuje prednosti oboch predchádzajúcich štruktúr, rešpektuje potrebu jednotného vedenia a zároveň potrebu špecializácie a odbornosti riadenia. V skutočnosti to vyzerá tak, že uskutočňovanie odborných

činností zabezpečujú samostatné útvary, tzv. štáby, ktoré sú obvykle podriadené útvaru na vyššej úrovni riadenia.

4. **Divízna štruktúra** – vznikla vytváraním relatívne samostatných divízií, ktoré sú rozdelené podľa druhu výroby či poskytovanej služby, podľa geografického umiestnenia alebo podľa typu zákazníka. Každá takto vytvorená divízia má potom vlastný finančný, prevádzkový, obchodný, prípadne technologický úsek, ktoré potom vytvárajú náročné podmienky pri koordinácii jednotlivých výrobných liniek divízií a štandardizácii a integrácii jednotlivých výrobných liniek.
5. **Maticová organizačná štruktúra** – v oblasti výroby často používaná, z dôvodu spojenia funkcionálnej a divíznej štruktúry. Takáto štruktúra potom umožňuje dosahovať v čo najkratšom čase najlepšie výsledky.

Informačné systémy

Pod týmto pojmom môžeme nájsť všetky informačné procedúry a teda formálne aj neformálne, ktoré v organizácii prebiehajú. V najnižšej úrovni využitia informačných systémov sa zameriavame na dobre definované problémy, kde dochádza k masovému spracovaniu dobre štruktúrovaných a ostrých dát, ako napr. pri zásobovaní, riadení výroby a obdobných ekonomických informačných systémoch. Medzi vyšší stupeň používania informačných systémov sa radí spracovávanie neostrých informácií, resp. individuálnych informácií, ako napr. V systéme riadenia vzťahu so zákazníkmi – CRM (SMEJKAL a RAIS, 2010).

Štýl riadenia

Známe členenie na štýl autoritatívny, demokratický a laissez-faire (liberálny) je považované za klasickú typológiu štýlov vedenia. **Autoritatívny štýl riadenia** vylučuje účasť ostatných pracovníkov na riadení firmy. Vedúci rozhoduje sám na základe informácií od podriadených, ktoré doplnia alebo potvrdia jeho informácie pre kvalifikované rozhodnutie. **Demokratický štýl riadenia** je spojený s možnosťou pre podriadeným vyjadriť sa, kedy deleguje značnú časť svojich právomocí, ponecháva si ale zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Časové nároky sú pri tomto štýle značne navýšené na vedenie dvojsmernej komunikácie s podriadenými, no výsledkom je osobné

zaujatie pracovníkov zahrnutých do rozhodovania, tvorivá atmosféra a pocit spolunáležitosti. **Štýl laissez-faire**, tzv. voľný priebeh, sa vyznačuje značnou voľnosťou, kedy skupina sama rozdeľuje a určuje postup prác. Charakteristickou črtou je horizontálna komunikácia, kedy vedúci zasahuje len minimálne (SMEJKAL a RAIS, 2010).

Spolupracovníci

Smejkal a Rais (2010) tvrdia, že jednou zo základných manažérskych schopností každého úspešného manažéra je ovládať umenie vhodne so spolupracovníkmi jednať, pretože sú zdrojom zvyšovania výkonnosti firmy a jej produktivity. Pritom nejde len o priamu komunikáciu, ale aj o účasť zamestnancov na živote firmy. Medzi faktory, ktorým sa musí venovať veľká pozornosť je motivácia spolupracovníkov spolu s tvorbou tzv. internej kultúry firmy. Z dlhodobého hľadiska a najmä u dobrých zamestnancov sa vypláca, aby pocítovali osobnú spolunáležitosť s podnikovým kolektívom a s tým súvisí aj pocit začlenenia sa do tzv. „podnikovej rodiny“.

Zdieľané hodnoty

Pod týmto pojmom sa skrýva samotná kultúra firmy so svojou sústavou zdieľaných hodnôt a názorov, ktoré vytvárajú pozitívne pôsobiace neformálne normy chovania vo firme. Kultúra charakterizuje vnútornú atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, ktorý je výsledkom myslenia ľudí vo firme a činností vo firme prevádzkovaných (SMEJKAL a RAIS, 2010).

Schopnosti

Vo firme by mal existovať tlak na rozvoj nielen technickej a výrobnjej kvalifikácie personálu, ale aj taký tlak zo strany manažérov, ktorý povedie ku zvýšeniu ekonomickej, právnej a informačnej gramotnosti personálu celej firmy. Jedným z obecných kľúčov k úspechu manažéra je schopnosť rýchlo sa adaptovať (SMEJKAL a RAIS, 2010).

1.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je technikou zameriavajúcou sa pozornosťou jednotlivca alebo skupiny na silné stránky, slabé stránky, hrozby a príležitosti. Táto technika analýzy spoločnosti je užitočná najmä preto, že silné a slabé stránky (ktoré sú v skutočnosti aktuálnymi faktami) môžu byť zdrojom pre potencionálny risk a teda hrozbu, ale aj príležitosť. Preto sa táto analýza využíva nielen na identifikovanie kontextu ale aj pre samotnú identifikáciu risku. Výsledok SWOT analýzy dáva dokopy výstupy z internej analýzy spoločnosti, ale aj z externej analýzy prostredia, v ktorom sa spoločnosť pohybuje. Využívaním tejto analýzy efektívne získame lepšie znalosti nielen o spoločnosti samotnej, ale aj o jej konkurencii a situácií na trhu. Tvorba SWOT analýzy by mala prebiehať medzi kľúčovými manažérmi formou diskusie, ktorá prináša cenné výstupy z dôvodu, že by mala byť čo najmenej štruktúrovaná (MURRAY-WEBSTER a WILLIAMS, 2010).

Tabuľka 2: Schéma SWOT analýzy (Kaňovská, 2009, s. 25)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – príležitosti	Stratégia SO	Stratégia WO
T – hrozby	Stratégia ST	Stratégia WT

Vysvetlivky:

SO – využiť silné stránky na získanie výhod

WO – prekonať slabiny využitím príležitostí

SW – využiť silné stránky na čelenie hrozbám

WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Táto kapitola v prvom rade obsahuje základné informácie o vybranej spoločnosti a popis ich činnosti, ktorú spoločnosť vykonáva na území Slovenska. Ďalej pojednáva o analýze konkurenčného prostredia, finančnej analýze a porovnanie spoločnosti s tromi vybranými konkurentmi. Tieto analýzy sú vykonané pre slovenské aj české prostredie v závislosti od toho, či prebieha analýza historického alebo budúceho vývoja. Nasleduje analýza možných budúcich rizík a SWOT analýza, kde sú zhrnuté poznatky z analýzy vonkajšieho a vnútorného okolia spoločnosti. V závere kapitoly je zhrnutá analytická časť práce.

2.1 Informácie o spoločnosti

<u>Obchodná firma:</u>	LISSET s.r.o.
<u>Vznik:</u>	7.6.2011
<u>Sídlo:</u>	Fiľakovská cesta 288, Lučenec, Slovensko
<u>Konatelia:</u>	Ing. Adriana Palíková
<u>Spoločníci:</u>	Ing. Adriana Palíková (50%) Roberto Somaschini (50%)
<u>Predmet činnosti:</u>	uskutočňovanie stavieb a ich zmien prípravné práce pri realizácii stavby čistiace a upratovacie služby
<u>Základný kapitál:</u>	5 000,- EUR

Štatutárom spoločnosti je jeho konateľka Ing. Palíková, ktorá ju zastupuje a za spoločnosť sa podpisuje samostatne. Podpisovanie spoločnosti prebieha nasledovne, a to tak, že k napísanému alebo vytlačenému obchodnému menu spoločnosti pripojí konateľka svoj podpis.

Spoločnosť LISSET s.r.o. je dcérska spoločnosť firmy ITR s medzinárodným pôsobením.

2.2 Popis vybranej spoločnosti

Vybraná spoločnosť LISET, s.r.o. sa zaoberá výstavbou a prevádzkovaním ručných autoumývarenských liniek na Slovensku s 5 ročnou pôsobnosťou a sieťou prevádzok. Ako predmet činnosti má v obchodnom registri zapísané činnosti ako uskutočňovanie stavieb a ich zmien, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb, údržba motorových vozidiel bez zásahu do motorickej časti vozidla, čistiace a upratovacie služby a mimo iné aj prípravné práce k realizácii stavby, ktorým sa pri svojej činnosti naplno venuje.

Spomínaná spoločnosť nebola prvá na Slovensku, ktorá začala používať zahraničnú technológiu a chemikálie potrebné pre exteriérové a interiérové čistenie vozidiel, ale bola prvou, ktorá na základe dobrej stratégie vytvorila stabilnú, zákazníkmi preferovanú a rastúcu sieť prevádzok. Jej pobočky je možné nájsť v rôznych kútoch Slovenska a počas slnečných dní, kedy je návštevnosť podobných verejne prístupných prevádzok primeraná, naša spoločnosť zažíva takmer 100%-nú naplnenosť a tzv. „praská vo švíkoch“.

Firma si pri svojej stratégii nezakladá len na kvalitne poskytnuté služby za primeranú cenu, ktorú je zákazník za ne ochotný zaplatiť, ale aj na strategickom rozmiestnení prevádzok a v neposlednom rade na kvalitných a pevných vzťahoch s dodávateľmi a investormi.

Spoločnosť LISET s.r.o. vznikla v roku 2011, kedy na Slovensku mimo iného prebiehalo obdobie, kedy automatické a ručné autoumývarenské linky zažívali tzv. „boom“ a ich výskyt začal rapídne stúpať po celom území Slovenska. Firma LISET nebola medzi prvými, ktorí sa do výstavby autoumývarenských liniek pustili, avšak využila svoje medzinárodné partnerské vzťahy a vybuodovala stabilnú sieť prevádzok s konkurenčnou výhodou vo forme zahraničnej technológie.

2.3 Spoločnosťou ponúkané služby

V súčasnej dobe spoločnosť ponúka nasledovné služby okrem činností spomenutých v predmete podnikania (LISET [online], 2017):

- Akvizícia všetkých potrebných informácií

- Analýza trhu
- Poradenstvo v oblasti posudzovanie lokality umiestnenia prevádzky
- Projektová dokumentácia
- Poradenstvo pri získavaní povolení a inžinierskej činnosti, zastupovanie na úradoch
- Poradenstvo ohľadom vypúšťania odpadových vôd, odpadové hospodárstvo
- Voľba strojového vybavenia
- Architektúra „Executive kresby“
- Vymedzenie a realizácia vodných diel
- Realizácia – stavebná činnosť
- Zákaznícky servis
- Poradenstvo v oblasti marketingu na podporu predaja
- Simulácie hospodárskeho výsledku, podnikateľský zámer
- Správcovská činnosť

Ako jeden z mála slovenských prevádzkovateľov sietí autoumývarenských liniek sa môže spoločnosť LISET s.r.o. pýšiť svojou zahraničnou technológiou. Spoločnosť je výhradným distribútorom produktov značky Aquarama, špičkového talianskeho dodávateľa autoumývarenských liniek a boxov. Spoločnosť Aquarama je moderná a dynamická spoločnosť. Zamestnáva profesionálny 60 členný tím vysokej technickej odbornosti so značnými skúsenosťami. Je nositeľom certifikácie manažerstva kvality (QMS) pre fázu návrhu, výroby a predaja v súlade s DIN EN ISO 9001:2008. Tieto kvality v kombinácii s použitím vybraných materiálov, neustálou aktualizáciou štandardných výrobných technológií a nadčasovým dizajnom ponúka vysoký štandard ponúkaných produktov. Tím inžinierov a architektov je schopný vyvinúť celý rad riešení založených na individuálnych potrebách zákazníka. Základom je odborné poradenstvo vrátane analýzy uskutočniteľnosti projektu, marketingovej štúdie v oblasti pripravovaného investičného zámeru, návrhu dizajnu a realizácie inštalácie autorizovanými technikmi. Okrem domovskej krajiny, Talianska, 35% celkových tržieb tvorí export. Aquarama je zastúpená v 25 štátoch Európy a tiež v severnej Afrike (LISET [online], 2017).

2.4 Analýza okolia spoločnosti

Nasledujúca časť práce je zameraná na analyzovanie makro- a mikroprostredia spoločnosti, ako aj jeho interného okolia. Ako konkrétne analýzy boli zvolené: PESTLE analýza vonkajšieho okolia spoločnosti, Porterov model 5 hybných síl, McKinsey rozbor 7S faktorov a zhrnutie bude dosiahnuté SWOT analýzou.

2.4.1 PESTLE analýza vonkajšieho okolia spoločnosti

Vonkajšie okolie spoločnosti je potrebné poznať, či už firma pôsobí lokálne alebo medzinárodne, jeho dobrá znalosť a pochopenie vhodných techník obchodnej analýzy je nenahraditeľnou súčasťou jej napredovania. Preto tieto externé faktory by mali byť identifikované pomocou niekoľkých rôznych disciplín naprieč organizáciou. Faktory, ktoré by mali byť zahrnuté v PESTLE analýze by sa mali vyznačovať najmä tým, že majú dosah na predmet činnosti spoločnosti a zároveň na ne spoločnosť samotná nemá priamy dosah a teda ich nemôže ani ovplyvniť. Táto analýza bola vyhotovená pre územia Českej republiky ako aj Slovenska.

Politické faktory

Daňová sadzba DPH sa v roku 2011, kedy bola nastavená vo výške 19% na území Slovenska zmenila na súčasnú úroveň 20% zo základu dane. Predtým platná základná sadzba DPH 19 % pritom dovtedy platila nepretržite od roku 2004. Znížená sadzba DPH je 10 % zo základu dane, ktorá sa vzťahuje len na tovary uvedené v prílohe č. 7 zákona o DPH. Aj pri tejto zníženej sadzbe DPH dochádzalo na Slovensku v minulosti k rôznym zmenám. Bolo obdobie, kedy sa vôbec neuplatňovala a bolo obdobie, kedy sa uplatňovala, pričom aj jej výška sa v priebehu rokov niekoľkokrát menila. V Českej republike sa na začiatku roku 2013 menila základná daňová sadzba DPH z pôvodných 20% na nových 21% a znížená sadzba dane DPH z pôvodných 14% na 15%.

V rámci regulácií medzinárodného obchodu vďaka nariadeniam Európskej únie funguje vnútorný trh a teda voľný pohyb tovaru a služieb, čo je v našom prípade viac ako vyhovujúce kvôli spolupráci s talianskymi partnermi spoločnosti.

Ekonomické faktory

Investícia zo slovenského trhu s menou EURO na expanziu do českého trhu, kde ČNB udržiavala intervenciu a teda aj oslabenú úroveň českej koruny voči mene EURO na približnej úrovni 27,-Kč za 1,- €, sa hodnotí ako dobrý krok, pretože sa očakávalo približne v polke roku 2017, že tieto aktivity ČNB preruší, čo spôsobilo mierne posilnenie českej koruny na 26,5 Kč za 1,- € a teda sa za vyprodukované zisky môže pustiť do ďalšieho rozširovania svojich služieb za pomoci nákupu zahraničnej technológie, ktorá ju v tom čase už vyjde lacnejšie. Podnik využíval túto výhodu oslabenej koruny a presúval svoje eurové investície na český trh, avšak ukončenie intervencie túto menovú výhodu oslabilo. Menový kurz českej koruny voči euru sa vplyvom zmeny kurzového režimu koncom roku 2013 pohyboval do apríla 2017 nad úrovňou 27 CZK/EUR, čo malo pôsobiť ako stimul pre exportérov.

Tabuľka 3: Vývoj menového kurzu CZK/EUR (Zdroj: MFČR, 2017)

	REALITA						PROJEKCIA		
ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
KURZ CZK/EUR	24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	26,3	26,0
RAST [%]	-2,8	2,0	3,6	5,8	-0,7	-1,1	-0,4	-2,2	-1,1

Ako jeden z najdôležitejších ukazovateľov výkonnosti národného hospodárstva je považovaný reálny HDP. V nami sledovanom období môžeme sledovať minimálne prepady rastu reálneho HDP v rokoch 2012 a 2013, avšak neskorší nástup rýchleho tempa v roku 2015 (4,5%). Rok 2016 bol podľa Ministerstva financií ČR stimulovaný domácim a zahraničným dopytom a hlavným ťahačom hospodárskeho rastu bola spotreba domácností, ktorá ťažila z dobrej situácie na trhu práce, rastúceho disponibilného dôchodku a vysokej dôvery spotrebiteľov. V projekcii ďalších rokov sa odhaduje ťahanie najmä domácim dopytom v čele s výdajmi na konečnú spotrebu domácností a obnovenú investičnú aktivitu firiem a vládneho sektoru. (MFČR [online], 2017)

Tabuľka 4: Vývoj HDP Českej republiky (Zdroj MFČR, 2017)

ROK	REALITA						PROJEKCIA		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
REÁLNE HDP [MLD. KČ, 2010]	4 093	4 060	4 098	4 314	4 555	4 719	4 885	5 082	5 209
RAST [%]	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4	2,5

Pre porovnanie je v nasledujúcej tabuľke vyčíslený vývoj HDP v bežných cenách pre Slovenskú republiku, kde môžeme konštatovať neustály nárast HDP so spomaleným tempom 1,4% v roku 2013 avšak vždy aspoň s rastom o 2,5% v ostatných rokoch.

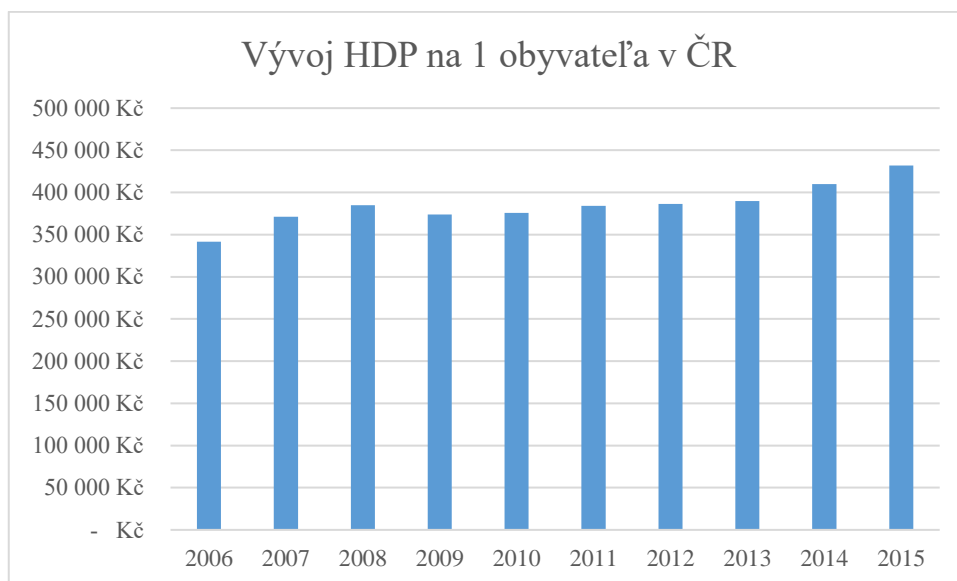
Tabuľka 5: Vývoj HDP Slovenska (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2017)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016
REÁLNE HDP [MLD. EUR, 2010]	68,97	71,1	72,13	74,655	76,521	79,199
RAST [%]	4,6	3,1	1,4	3,5	2,5	3,5

Sociálne faktory

Kvôli priamemu napojeniu na produkciu automobilového priemyslu, je jedným z najdôležitejších sociálnych faktorov životná úroveň obyvateľstva a ako udáva management spoločnosti aj ochota a záľuba v cestovaní autom. V nižšie priloženom grafe môžeme vidieť rastúci trend vývoja HDP na obyvateľa v Českej republike, čo hodnotíme ako neklesajúcu životnú úroveň a teda vyhovujúcu.

Tabuľka 6: Vývoj HDP na 1 obyvateľa v Českej republike (Český štatistický úrad [online], 2017)



Kvôli primárnemu zameraniu spoločnosti na ručné autoumývarne je hlavnou cieľovou skupinou nižšia a stredná trieda obyvateľstva, ktorá vlastní v domácnosti minimálne jedno vozidlo. Ako môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku, ktorý predstavuje graf vývoja registrovaných osobných automobilov podľa Združenie automobilového priemyslu v ČR, tak môžeme skonštatovať, že nastáva rastúci trend v registrácií osobných automobilov, čo pozitívne pôsobí na obor podnikania analyzovanej spoločnosti.

Počty v ČR registrovaných osobních automobilů (v milionech kusů)



Obrázok 2: Počet registrovaných osobných aut v Českej republike (Česká televize [online], 2017)

Technologické faktory

Spoločnosť LISET s.r.o. využíva najnovšie technológie v obore exteriérového umývania, či sa jedná o technické prevedenie ako sú kefy, tlakové hlavice a špeciálne hlavice na kolesá, ale aj umývacie chemikálie a rôzne druhy povrchových ochranných lakov. Tieto primárne umývacie technológie sú diskutované na priebežnej báze so zahraničným partnerom. Spomedzi svojich IT riešení spoločnosť využíva robustný systém pre svoje automatické umývacie linky, ktorý zatiaľ vykazuje vysokú spoľahlivosť.

Legislatívne faktory

Firma sa aktívne zaoberá jednotlivými legislatívnymi zmenami napr. vo vedení účtovníctva alebo daňových sadzieb, či už na území ČR alebo aj SR. Avšak vďaka členstvu Českej republiky v Európskej únii je administratíva spojená s dodávkami materiálu a tovarov smerujúcich cez hranice značne zjednodušená. Spoločnosť sa mimo iné musí riadiť platnými predpismi v rámci BOZP, samozrejmosťou je tiež, že všetka činnosť spoločnosti je riadená v súlade s občianskym zákonníkom, zákonom o účtovníctve, zákonom o DPH, zákonom o dani z príjmu právnických osôb a ďalšími

inými. Tento faktor sledovania platnej legislatívy prispieva ku zvyšovaniu nákladov na školenia a na pracovný čas zamestnancov, ale je nevyhnutný pre plynulé a legálne pôsobenie firmy.

Podľa § 5 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní, ktorý hovorí, že fyzická osoba, ktorá nemá bydlisko na území Českej republiky, alebo právnická osoba, ktorá nemá sídlo na území Českej republiky, môže na území Českej republiky prevádzkovať živnosť za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako česká osoba, ak zo živnostenského alebo zvláštneho zákona nevyplýva niečo iné (Zákon č. 455/1991 Sb. [online], 2017).

Environmentálne faktory

Spoločnosť LISET s.r.o. sa ku životnému prostrediu stavia veľmi zodpovedne, pretože si uvedomuje, že svojimi prevádzkami by mohla nedbanlivosťou spôsobiť veľké škody na životnom prostredí z dôvodu, že umývanie áut môže spôsobiť znečistenie spodných vôd ropnými produktmi a preto sa musí takýto kal odvádzať do zabezpečených kanalizácií, ako hovorí Ministerstvo životného prostredia (Ekolist.cz [online], 2011). Preto spoločnosť každoročne investuje do čističiek odpadových vôd pre svoje prevádzky a do nákladov spojených na správne odvodnenie autoumývarenských plôch. Svoje služby ohľadne ochrany prírodného prostredia spolu so svojimi dlhoročnými skúsenosťami ponúka aj svojim obchodným partnerom.

2.4.2 Porterov model 5 hybných síl

Spoločnosť LISET už niekoľko rokov pôsobí na území Slovenska, avšak v rámci svojej dlhodobej stratégie sa aktuálne zaoberá rozširovaním na český trh, preto sa aj v tejto analýze pôsobiacich síl Porterovho modelu zameriame na sily nielen na aktuálnom slovenskom trhu, ale takisto budú zahrnuté aj tie sily pôsobiace na území Českej republiky.

Vyjednávacia sila kupujúcich

V odvetví, kde aktuálne spoločnosť LISET s.r.o. pôsobí majú zákazníci na území Slovenska primeranú vyjednávaciu silu, z dôvodu, že majú na výber z viacerých takýchto a podobných prevádzok, avšak ako zákazník jednotlivec nemá príležitosť vytvárať tlak

na pridávanie hodnoty na službe od vybranej spoločnosti. V Českej republike táto sila kupujúcich značne stráca na vplyve z dôvodu, že takéto prevádzky sú roztrúsené po území štátu veľmi ojedinele a kvalitou sa veľmi nerozlišujú.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Primárnymi dodávateľmi, najmä technológií je taliansky partner, ktorý má vďaka svojej vysokej diferenciácii veľký vplyv na cenu. Spoločnosť LISET s.r.o. je však výhradným distribútorom ich produktov pre Slovensko a preto sú obchodné a partnerské vzťahy nielen pevné, ale aj ukotvené v spoločných zmluvných dokumentoch. Ďalší dodávatelia taký veľký vplyv na cenu nemajú, keďže sú ľahko nahraditeľní. No keďže si naša spoločnosť zakladá na dlhotrvajúcej spolupráci, nerada by týchto dodávateľov menila na častej báze. Medzi takýchto dodávateľov spadajú technické služby, projektové ateliéry a odborní konzultanti.

Súperenie medzi existujúcimi konkurentami

Konkurencia na Slovensku je pomerne vysoká najmä v počte konkurentov, no žiaden z nich nemá jasné dominantné postavenie na trhu. Takmer všetky spoločnosti v obore majú rôznorodé doplnkové služby k autoumývacím linkám alebo ich služby s prevádzkovaním autoumývarenských boxov nie sú primárne ciele činnosti spoločnosti. Na Slovensku prebehol tzv. „boom“ autoumývarenských liniek v rokoch 2009 – 2012, kedy takéto prevádzky rástli doslova ako huby po daždi. Spomedzi konkurencie sme vybrali troch konkurentov, kde sme zahrnuli dvoch zo slovenského prostredia a jedného pôsobiaceho v Českej republike. Spoločnosť LISET s.r.o. sa dala smerom vysokej diferenciácie produktu a svoje služby ponúka na špičkovej úrovni tak, aby vyhovela aj tým najnáročnejším zákazníkom. Táto stratégia sa jej posledných pár rokov vypláca a firma priebežne zvyšuje svoj podiel na slovenskom trhu. Na území Českej republiky bola zaznamenaná veľmi slabá konkurencia v obore a len obmedzené množstvo prevádzok s malou variabilitou doplnkových služieb. Doplnkové služby na prevádzkach na území Českej republiky absentujú alebo využívajú zastarané technológie. Spoločnosť zamýšľa pokračovať vo svojej stratégii vysokej diferenciácie aj na území Českej republiky.

Za konkurenciu môžeme považovať nasledujúce spoločnosti:

- EHRLE Slovakia s.r.o
- M&S Globwash a.s.
- Chemie Star s.r.o.

Pre predstavu je nižšie uvedená tabuľka s hodnotami aktív a tržieb v roku 2015 v EUR.

Tabuľka 7: Netto hodnota aktív a tržby v roku 2015 (zdroj: www.amadeus.com)

<i>Spoločnosť</i>	<i>Hodnota aktív</i>	<i>Tržby</i>
<i>LISSET s.r.o.</i>	303 936 €	142 126 €
<i>EHRLE Slovakia s.r.o.</i>	175 073 €	792 532 €
<i>M&S Globwash a.s.</i>	1 453 824 €	374 270 €
<i>Chemie Star s.r.o.</i>	491 788 €	1 001 706 €

Hrozba nových vstupujúcich konkurentov

So vstupom nových konkurentov sa na území Slovenska počíta, avšak nie už v takej miere, pretože sa trh pomaly, ale iste začína nasycovať. Toto ale nie je možné vylúčiť v prípade Českej republiky, kde trh nie je ani zďaleka nasýtený a preto sa očakáva možný vstup konkurentov aj vo väčších počtoch, s čím spoločnosť LISSET s.r.o. počíta.

Hrozba substitučných výrobkov a služieb

Z dôvodu stále nových technologických inovácií predstavuje táto konkurenčná sila veľkú hrozbu, pretože tak ako vysokotlaková technika aj chemikálie sa v dnešnej dobe vyvíjajú pomerne rýchlo a to môže našu spoločnosť ohroziť pri zanedbávaní implementácie inovácií. Práve preto má spoločnosť LISSET s.r.o. zahraničného partnerského dodávateľa, ktorý má v svojom portfóliu tie najnovšie technológie a snaží sa spĺňať aktuálne požiadavky zákazníkov.

2.4.3 McKinsey 7S

Rozborom 7S faktorov, ako ju nazvali konzultanti spoločnosti McKinsey&Company koncom sedemdesiatich rokov, sú ohodnotené kritické faktory organizácie. Ako je možné vidieť, tak síce táto dekompozícia začína už vo vnútri samotnej firmy, tak postupnými krokmi sa dostávame stále hlbšie až nakoniec na samotné schopnosti požadované na každého zamestnanca. Zostavením a následným pochopením tohto hodnotenia je možné dospieť k ucelenému obrazu o firme a jej fungovaní z vnútra.

Stratégia spoločnosti

Z vyjadrenia vedenia spoločnosti bola stanovená nasledovná stratégia pre firmu LISET s.r.o.: „Expanzia vo všetkých predmetoch činnosti za účelom diverzifikácie rizika a dosahovania zisku na viacerých frontoch.“ Aktivity spoločnosti plne podporujú túto stratégiu a vrcholový manažéri pracujú na vytváraní možností, ktoré poskytnú v budúcnosti firme príležitosti pre spomínanú expanziu. Ako konkurenčnú výhodu si spoločnosť vybrala diferenciaciu, ktorú prezentuje nielen prevedením ale aj samotným technickým a chemickým vybavením svojich služieb.

Organizačná štruktúra

V spoločnosti LISET s.r.o. funguje líniová organizačná štruktúra, kde existuje priama nadradenosť a podradenosť z dôvodu veľkosti firmy, ktorá sa na počet zamestnancov chápe ako mikrofirma. Vedenie a management spoločnosti zastávajú pozície riaditeľa a konateľa firmy so svojimi asistentkami, ekonomické oddelenie má ako jediného člena svoju vedúcu a technické oddelenie má v tíme okrem vedúceho, aj servisného technika a technika údržby.

Informačné systémy

Účtovné programy sú v spoločnosti vedené v systéme MRP (Material requirements planning), s ktorým je dlhoročná dobrá skúsenosť a jeho prevádzkové náklady sú akceptovateľné. Pracovníčka účtárne je taktiež pre tento systém patrične zaškolená a vyhovuje jej pre prácu. V prípade spracovania zákaziek sa využíva klasický balík programov MS Office a grafické návrhy realizácie stavieb sú spracované v programoch AUTOCAD prostredníctvom zmluvného projekčného ateliéru.

Štýl riadenia

Štýl riadenia na všetkých úrovniach je autoritatívny a vďaka profesionálnym skúsenostiam vedenia z ich ostatných aktivít je takýto prístup v tejto spoločnosti bezproblémový, vyhovujúci a žiadaný.

Spolupracovníci

Fluktuácia v spoločnosti je doposiaľ veľmi malá a zamestnanci cítia spolunáležitosť a prepojenie s firemnými cieľmi. Práca v kolektíve je zohraná a dosahuje dobré výsledky. Spoločnosť môžeme chápať ako rodinný podnik s úzko previazanými vzťahmi najmä vo vedení spoločnosti.

Zdieľané hodnoty

Firemná kultúra nie je v spoločnosti rozvinutá, avšak vďaka malému počtu zamestnancov sa všetci poznajú a pracujú v priateľskom kolektíve. Každý zamestnanec je však oboznámený s cieľmi spoločnosti.

Schopnosti

Od technikov sú vyžadované zručnosti v ich obore pri zabezpečení servisu a inštalácie umývacích zariadení, na management firmy sú zase kladené požiadavky na organizačné a komunikačné schopnosti, ktoré sú bezvýhradne dôležité pri budovaní pevných dodávateľsko-odberateľských vzťahov, keďže spoločnosť si zakladá na pevných vzťahoch s partnermi a pravidelne ich utužuje.

3 FINANČNÁ ANALÝZA

V tejto časti práce je vypracovaná analýza absolútnych, pomerových a súhrnných ukazovateľov.

3.1 Absolútne ukazovatele

Pri analýze absolútnych ukazovateľov boli vykonané horizontálne a vertikálne analýzy rozvahy a výkazu zisku a strát spoločnosti LISET s.r.o. pre roky 2013-2016 vrátane. Pre účely tejto diplomovej práce boli vybrané iba základné položky výkazov.

Horizontálna analýza aktív

Horizontálna analýza aktív zachytáva ročné zmeny jednotlivých položiek aktív v absolútnom, ale aj v percentuálnom vyjadrení.

Tabuľka 8: Horizontálna analýza aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v EUR	v %	v EUR	v %	v EUR	v %
Aktíva celkom	33313	125,7	244121	408,1	270650	89
Dlhodobý majetok	24699	114	103742	223,7	37448	24,9
Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	24699	114	103742	223,7	37448	24,9
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0	0
Obežné aktíva	8614	178,3	140379	1044,0	233202	151,6
Zásoby	0	0	40666	100	78875	194
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	-332	-8,2	68177	1842,6	138862	193,2
Finančný majetok	8946	1118,3	31536	323,6	15465	37,5

Celkové aktíva sú stále v raste vďaka priaznivému rozširovaniu spoločnosti a zvyšovaniu najmä obežných aktív.

Neobežné aktíva v roku 2014 zaznamenali rast o 24 699 EUR, teda o 125,7 % oproti roku 2013. Za spomínaným rastom stojí predovšetkým investícia do dlhodobého hmotného majetku vo forme pozemkov a spevnených plôch. V roku 2015 tento trend pokračoval, kedy sa neobežné aktíva znova zvýšili, tentokrát o 103 742 EUR, teda o 223,7 % oproti roku 2014. Za týmto rastom znova stojí zvyšovanie dlhodobého hmotného majetku,

pretože dlhodobý finančný a nehmotný majetok sa vykazoval s nulovými hodnotami. V roku 2015 sa investovalo znova najmä do pozemkov a spevnených plôch. V roku 2016 neobežné aktíva zaznamenali nárast o takmer 25% a teda v číslach sa zvýšili o celých 37 448 EUR oproti roku 2015.

Obežné aktíva zaznamenali v roku 2014 nárast o 8 614 EUR, čo je o 178,3 % viac oproti roku 2013. Tento nárast spôsobilo zvýšenie finančného majetku, ktoré bolo v hodnote 8 946 EUR a zároveň na tento nárast malo pôsobenie aj rozpustenie krátkodobých pohľadávok oproti minulému roku a to v hodnote 332 EUR a teda o záporných 8,2 %. Rok 2015 však zaznamenal nárast obežného majetku v hodnote 140 379 EUR a v percentuálnom vyjadrení až o 1044 %. V tomto roku malo za následok toto zvýšenie nielen medziročné zvýšenie finančného majetku v hodnote 31 536 EUR, ale aj navýšenie krátkodobých pohľadávok oproti minulému roku a to konkrétne o 68 177 EUR. Obežné aktíva sa navýšili v roku 2016 o 151,6% a to najmä vo forme krátkodobých pohľadávok, ktoré narástli konkrétne o 138 862 EUR a teda o 193,2% oproti minulému roku.

Horizontálna analýza pasív

Prostredníctvom horizontálnej analýzy pasív sú zachytené medziročné zmeny v určitých položkách pasív. Tieto zistené zmeny sú zobrazené v absolútnom aj percentuálnom vyjadrení.

Tabuľka 9: Horizontálna analýza pasív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v EUR	v %	v EUR	v %	v EUR	v %
Pasíva celkom	33313	125,7	244121	408,1	270650	89
Vlastný kapitál	3544	44,3	1175	10,2	1620	12,7
Základný kapitál	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy zo zisku	500		0	0	0	0
HV minulých rokov	3475	357,1	3828	153	891	14,1
HV bežného účtovného obdobia	-431	-10,8	-2653	-74,9	729	81,8
Cudzie zdroje	29769	160,9	242946	503,3	269030	92,4
Dlhodobé záväzky	-5552	-100	54063	100	25256	46,7
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	26311	203,2	190099	484,2	245138	106,9
Bankové úvery a výpomoci	9010	100	-6430	-71,4	1270	49,2

Vlastný kapitál bol v sledovanom období v miernom raste po celý čas. Základný kapitál nebol v sledovanom období zmenený, takisto ako kapitálové fondy. Fondy zo zisku boli prvýkrát vytvorené v roku 2014 v hodnote 500 EUR od kedy sa ich hodnota nezmenila. Významným vplyvom na celkovú výšku pasív mali najmä cudzie zdroje, ktoré sa v spoločnosti počas sledovaného obdobia značne nabaľovali, hlavne vo forme krátkodobých záväzkov. Dlhodobé záväzky boli v roku 2014 vyrovnané na nulu z pôvodnej hodnoty 5 552 €, avšak v nasledujúcom roku 2015 si spoločnosť vytvorila dlhodobé záväzky vo výške 54 063 €. Rezervy spoločnosti počas sledovaného obdobia neboli vytvárané. Už spomínané krátkodobé záväzky sa v roku 2014 zvýšili o 203,2% oproti roku 2013 a nasledujúcom roku 2015 boli znova navýšene tentokrát o hodnotu 190 099 EUR, teda sa jednalo o 484,2 %-nú medziročnú zmenu. Bankové úvery boli zapožičané spoločnosti v roku 2014 v hodnote 9 010 EUR a v ďalšom roku ich hodnota bola znížená o 6 430 EUR, teda o 71,4%. V roku 2016 celkové pasíva narástli o 270 650 EUR, čo je v percentuálnom vyjadrení rovných 89%. Vlastný kapitál sa zvýšil oproti roku 2015 o konkrétne 1 620 EUR, teda o 12,7% a cudzie zdroje narástli o 269 030 EUR a teda o 92,4%. Najväčšou časťou na tomto zvýšení mali krátkodobé záväzky, ktoré sa zvýšili o 245 138 EUR a teda presne o 106,9%, ďalej narástli aj bankové úvery a výpomoci o rovných 1 270 EUR a teda o 49,2% a aj dlhodobé záväzky a to konkrétne o 25 256 EUR a teda o 46,7%.

Vertikálna analýza aktív

Úlohou vertikálnej analýzy aktív je informovať o percentuálnom podiele jednotlivých položiek aktív voči celkovým aktívam.

Tabuľka 10: Vertikálna analýza aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013	2014	2015	2016
Aktíva celkom	100%	100%	100%	100%
Dlhodobý majetok	82%	78%	49%	33%
Dlhodobý nehmotný majetok	0%	0%	0%	0%
Dlhodobý hmotný majetok	82%	78%	49%	33%
Dlhodobý finančný majetok	0%	0%	0%	0%
Obežné aktíva	18%	22%	51%	67%
Zásoby	0%	0%	13%	21%
Dlhodobé pohľadávky	0%	0%	0%	0%

Krátkodobé pohľadávky	15%	6%	24%	37%
Finančný majetok	3%	16%	14%	10%

Ako predchádzajúca tabuľka vertikálnej analýzy aktív uvádza, že spoločnosť mala v roku 2013 pomer neobežných a obežných aktív 82:18, kde všetky neobežné aktíva boli vo forme dlhodobého hmotného majetku spoločnosti. Túto bilanciu postupom rokov vyrovnávali, kedy v roku 2014 mal dlhodobý majetok len 78% podiel na celkových aktívach spoločnosti a v roku 2015 dokonca len 49%, kde sa pomerná časť aktív spoločnosti presunulo do značného navýšenia krátkodobých pohľadávok a to na 24% podiel na celkových aktívach a ako prvý rok spoločnosť držala vo svojom majetku aj zásoby v hodnote 24% celkových aktív. V rokoch 2013 a 2014, kedy obežné aktíva dosahovali v priemere 20% podielu na celkových aktívach spoločnosť držala výšku krátkodobých pohľadávok na úrovni 15% (2013) a 6% (2014). V porovnaní s rokom 2016 kedy bolo rozdelenie dlhodobého a obežného majetku v pomere 33:67. Najväčšiu časť obežného majetku znova zastávajú krátkodobé pohľadávky spoločnosti a to konkrétne 37% z celkových aktív, druhou najväčšou časťou sú zásoby, ktoré spoločnosť začala v roku 2014 držať a postupom času ich podiel na celkových aktívach stúpa. Najmenšou časťou je finančný majetok v zastúpení 10%.

Vertikálna analýza pasív

Vertikálna analýza pasív informuje o percentuálnom zastúpení jednotlivých položiek pasív v celkových pasívach.

Tabuľka 11: Vertikálna analýza pasív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013	2014	2015	2016
Pasíva celkom	100%	100%	100%	100%
Vlastný kapitál	30%	19%	4%	2%
Základný kapitál	19%	8%	2%	1%
Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%
Fondy zo zisku	0%	1%	0%	0%
HV minulých rokov	-4%	4%	2%	1%
HV bežného účtovného obdobia	15%	6%	0%	0%
Cudzie zdroje	70%	81%	96%	98%

Dlhodobé záväzky	21%	0%	18%	14%
Rezervy	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé záväzky	49%	66%	75%	83%
Bankové úvery a výpomoci	0%	15%	1%	1%

Tabuľka znázorňujúca vertikálnu analýzu pasív nám poukazuje na fakt, že spoločnosť v sledovanom období bola prevažne financovaná z cudzích zdrojov.

Vlastný kapitál spoločnosti v roku 2013 mal hodnotu 30% pasív, z čoho 19% bol vo forme základného kapitálu. Zvyšných 70% boli cudzie zdroje, vo väčšej miere vo forme krátkodobých záväzkov a to konkrétne 49%. Dlhodobé záväzky spoločnosti v roku 2013 mali výšku 21% celkových pasív. V ďalšom roku – 2014 spoločnosť viac využívala krátkodobých záväzkov, čo sa odzrkadlilo na ich navýšení na 66% z celkových pasív. Spoločnosť v roku 2014 vyrovnala všetky dlhodobé záväzky, avšak využila bankové úvery vo výške 15% z celkových pasív a tak pre tento rok cudzie zdroje vykazovali výšku 81% z celkových pasív. Vlastný kapitál mal 19%-ný podiel na pasívach a v tomto roku boli prvýkrát vytvorené aj fondy zo zisku vo výške 1% z celkových pasív. V roku 2015 spoločnosť prešla z väčšej miery na financovanie cudzími zdrojmi, kedy tieto vykazovali 96% z celkových pasív a skladali sa najmä z 75%-ného podielu krátkodobých záväzkov na celkových pasívach a 18%-ného podielu dlhodobých záväzkov na celkových pasívach. Vlastný kapitál vykazoval 4%-ný podiel na pasívach. V roku 2016 si spoločnosť LISET držala znova veľký pomer cudzích zdrojov voči vlastnému kapitálu a to konkrétne v pomere 98:2. Majoritnou časťou cudzích zdrojov boli v roku 2016 krátkodobé záväzky a to presne vyčíslené ako 83% z celkových pasív, ktoré boli doplnené o dlhodobé záväzky vo forme 14% na celkových pasívach a najmenšiu časť zastávajú bankové úvery a výpomoci vo výške 1% z celkových pasív.

Horizontálna analýza výkazu zisku a strát

Prostredníctvom horizontálnej analýzy výkazu zisku a strát dostávame informáciu o absolútnych a percentuálnych zmenách u konkrétnych položiek tohto finančného výkazu.

Tabuľka 12: Horizontálna analýza výkazu zisku a strát (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	v EUR	v %	v EUR	v %	v EUR	v %
Tržby za predaj tovarov	3976	100	-2307	-58,0	15705	941,0
Náklady vynaložené na predaj tovarov	3080	100	-1669	-54,2	15802	1019,9
Obchodná marža	896	100	-638	-71,2	-258	-100
Výkony	63914	118,8	426	0,4	203816	172,5
Tržby na predaj vlastných výrobkov a služieb	63914	118,8	426	0,4	203816	172,5
Výkonová spotreba	55790	130,3	-10647	-10,8	228007	259,2
Pridaná hodnota	9020	82,2	28299	141,5	31807	65,9
Osobné náklady	3653	100,0	15345	420,1	35640	187,6
Prevádzkový HV	780	13,3	11	0,2	-215	-3,2
Finančný HV	-989	97,2	-161	8,0	-1713	79,0
Daň z príjmu za bežnú činnosť	222	24,9	2503	224,7	-2657	-73,5
HV za bežnú činnosť	780	13,3	11	0,2	-215	-3,2
HV za účtovné obdobie	-430	-10,8	-2653	-74,9	729	81,8
HV pred zdanením	-209	-4,3	-150	-3,2	2580	-42,8

Zo sledovaného obdobia rokov 2013-2016 spoločnosti LISET vyčísleného v tabuľke môžeme konštatovať nasledujúce. Spoločnosť svoju obchodnú činnosť rozbehla až v roku 2014, kedy prvýkrát evidovala tržby za predaj tovarov v hodnote 3 974 EUR a takisto aj náklady vynaložené na predaj tovarov vo výške 3 080 EUR. Dovtedy spoločnosť tvorila hodnoty len z predaja vlastných výrobkov a služieb, a v roku 2014 tento parameter bol navýšený o 63 914 EUR oproti roku 2013, čo bolo v prepočte o 118,8% viac. Teda vypočítaná pridaná hodnota sa v roku 2014 zvýšila o 82,2%, čo je konkrétne 9 020 EUR, táto stúpala v celom sledovanom období. Z celkového pohľadu môžeme konštatovať, že spoločnosť si v predajnej činnosti viedla najlepšie v roku 2016, kedy sa jej tržby z predaja tovarov zvýšili o 941% oproti roku minulému 2015, kedy tieto tržby naopak voči roku 2014 klesli o 58%. Spolu s pohľadom na výrobnú činnosť firmy, kedy jej výkony stúpili len o 0,4% môžeme povedať, že rok 2015 pre spoločnosť nebol najefektívnejší, čo sa týkalo výnosov. Avšak tento rok 2015 predstavoval efektívne zníženie výkonovej spotreby o celých 10 647 EUR, čo je v prepočte zníženie o 10,8% voči roku 2014.

Vertikálna analýza výkazu zisku a strát

Výsledok vertikálnej analýzy zisku a strát je viditeľný pomer jednotlivých položiek výkazu oproti celkovým výnosom.

Tabuľka 13: Vertikálna analýza výkazu zisku a strát (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkom	100%	100%	100%	100%
Tržby za predaj tovarov	0%	3%	1%	4%
Náklady vynaložené na predaj tovarov	0%	3%	1%	4%
Obchodná marža	0%	0	0%	0%
Výkony	100%	97%	83%	76%
Tržby na predaj vlastných výrobkov	100%	97%	83%	76%
Výkonová spotreba	80%	81%	62%	74%
Pridaná hodnota	20%	16%	34%	19%
Osobné náklady	0%	3%	13%	13%
Prevádzkový HV	11%	5%	5%	2%
Finančný HV	-2%	-2%	-2%	-1%
Daň z príjmu za bežnú činnosť	2%	1%	3%	0%
HV za bežnú činnosť	9%	5%	5%	2%
HV za účtovné obdobie	7%	3%	1%	0,4%
HV pred zdanením	9%	4%	3%	1%

Pohľadom na vyššie uvedenú tabuľku možno rýchlo dedukovať, že spoločnosť LISET nie je obchodnou spoločnosťou, no predáva svoje výrobky a služby vo forme hore uvedených prevádzkových aktivít. V roku 2013 spoločnosť nevykonávala žiadnu obchodnú činnosť a v nasledujúcich rokoch sa jej podiel na celkových výnosoch zvýšil len mierne na 3% v roku 2014, 1% v roku 2015 a potom 4% v roku 2016. Priamo úmerne sa znižoval podiel na celkových výnosov vo forme výkonov. Pridaná hodnota dosahovala najvyššiu hodnotu v roku 2015, až 34% a v iných rokoch sa pohybovala v rozmedzí 15%-20%. Osobné náklady mali stúpajúci charakter do roku 2015, kedy dosiahli 13% z celkových výnosov a na tejto úrovni sa ustálili aj pre rok nasledujúci. Prevádzkový hospodársky výsledok má však znižujúcu sa tendenciu voči celkovým výnosom a to konkrétne z 20% v roku 2013 na 5% v rokoch 2014 a 2015, až na 2% v roku 2016. Finančné hospodárenie spoločnosti malo pre všetky sledované roky záporné hodnoty, však v zanedbateľnom podiele na celkových výnosoch, konkrétne -1% až -2%.

Hospodárske výsledky za účtovné obdobie mali znižujúci sa charakter v pomere na celkových výnosoch, kedy klesali z 7% v roku 2013, cez 3% a 1% v rokoch 2014 a 2015 až na 0,4% v roku 2016.

3.2 Pomerové ukazovatele

Pri tejto časti finančnej analýzy boli z pomerových ukazovateľov vyhodnotení ukazovatelia likvidity, zadlženosti, rentability a aktivity.

Ukazovatele likvidity

Likviditou sa rozumie postavenie spoločnosti vo vzťahu ku svojim krátkodobým záväzkom a teda aj to, ako rýchlo je spoločnosť schopná tieto záväzky splácať alebo zabezpečiť dostatočné množstvo prostriedkov k uhradeniu nutných platieb.

Tabuľka 14: Ukazovatele likvidity (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Bežná likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	3,65	0,37	0,28	0,66	0,81
EHRLE Slovakia	3,80	-36,83	1,48	4,00	29,22
M&S Globwash	-	508,77	1,47	9,29	-
Chemie Star	1,10	1,24	1,29	1,25	-
Odvetvový priemer	1,8	1,68	1,36	1,42	-
Pohotovostná likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	3,65	0,37	0,08	0,31	0,44
EHRLE Slovakia	3,80	-0,68	0,88	2,26	2,57
M&S Globwash	-	508,77	1,46	8,65	-
Chemie Star	0,56	0,69	0,55	0,43	-
Odvetvový priemer	1,22	1,09	0,93	0,95	-
Peňažná likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	3,63	0,06	0,20	0,18	0,12
EHRLE Slovakia	2,49	-36,15	0,60	1,51	22,68
M&S Globwash	-	473,36	0,36	4,69	-
Chemie Star	0,10	0,01	0,06	0,09	-
Odvetvový priemer	0,27	0,26	0,24	1,04	-

Pre všetky tri ukazovatele likvidity môžeme zhodnotiť, že na konci sledovaného obdobia dosahovali horšie výsledky voči počiatku sledovaného obdobia, čo bolo zapríčinené nízkou hodnotou záväzkov na počiatku podnikateľského obdobia.

V rámci bežnej likvidity nemôžeme okrem roku 2012 pozorovať doporučené hodnoty podľa Dluhošovej (2010), ktoré by sa mali pohybovať v rozmedzí 1,5 - 2,5. Spoločnosť LISET svoju bežnú likviditu udržiavala do hodnoty 1 v celom sledovanom období s rastúcim trendom v posledných troch rokoch. Z konkurencie najlepšie hodnoty dosahovala spoločnosť M&S Globwash, konkrétne v roku 2013, čo bolo zapríčinené vysokým zostatkom peňažných prostriedkov na finančnom účte voči nízkym záväzkom v ich začiatku podnikania. Inak sledované spoločnosti majú v období 2012 – 2016 rastúci trend bežnej likvidity a všetky s vyššou hodnotou než analyzovaný podnik.

Pre pohotovostnú likviditu Dluhošová (2010) uvádza doporučené hodnoty 1 – 1,5. Z vyššie uvedených údajov môžeme zhodnotiť, že spoločnosť LISET sa do doporučeného pásma hodnôt nedostala. Jej maximom bola vypočítaná hodnota 3,65 v prvom roku sledovaného obdobia, kedy spoločnosť bola na začiatku svojho podnikania a druhá najlepšia hodnota bola zaznamenaná v hodnote 0,44 v roku 2016. Konkurenciu môžeme zhodnotiť nasledovne a to tak, že si vo všetkých sledovaných rokoch v pohotovostnej likvidite viedla lepšie ako analyzovaná spoločnosť, avšak sa tiež minula doporučenému pásmu, no bola k nemu bližšie.

Čo sa týka peňažnej likvidity, pre ktorú Dluhošová (2010) odporúča hodnoty medzi 0,2 a 0,5, môžeme povedať, že spoločnosť LISET si spomedzi vybranej konkurencie vedie najlepšie a dokonca sa svojimi hodnotami dostáva na hranicu doporučeného pásma v roku 2014. Ďalším konkurentom, ktorým sa do doporučeného pásma dostal bola spoločnosť M&S Globwash v sledovanom roku 2014.

Tabuľka 15: Čistý pracovný kapitál (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

ČPK	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	4027	-8178	-25813	-34867	32072
EHRLE Slovakia	55034	42444	66291	117368	115842
M&S Globwash	-	237636	82110	177979	-
Chemie Star	33703	55864	71143	59674	-

Čistý pracovný kapitál znázorňuje časť obežného majetku, ktorá je krytá dlhodobým kapitálom a teda vyjadruje aj tzv. „finanční vankúš“, ktorý by spoločnosti zabezpečil možnosť pokračovať vo svojom podnikaní aj pri nepriaznivej situácii. V porovnaní

môžeme vidieť, že analyzovaná spoločnosť ako jediná využívala v období 2013 až 2015 krátkodobé zdroje na krytie dlhodobého majetku. V poslednom sledovanom roku 2016 spoločnosť LISET sa ukazovateľ pohybuje v kladných hodnotách, čo má pozitívny vplyv na finančnú stabilitu spoločnosti.

Tabuľka 16: Čistý pracovný kapitál/Celkové aktíva (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

ČPK/Aktíva	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	0,15	-0,31	-0,43	-0,11	0,06
EHRLE Slovakia	0,74	0,78	0,31	0,67	0,94
M&S Globwash	-	0,65	0,07	0,12	-
Chemie Star	0,06	0,11	0,14	0,12	-

Pre jasné porovnanie s konkurenciou bol použitý pomer čistého pracovného kapitálu voči celkovým aktívam. Ako môžeme z vyššie uvedenej tabuľky konštatovať, tak analyzovaná spoločnosť využíva oveľa menej dlhodobých zdrojov na hradenie obežného majetku. Takisto môžeme zhodnotiť, že na základe tabuľky, ktorú uvádza Marek (2009) je stratégia spoločnosti LISET označená ako agresívna vynímajúc rok 2012, kedy spoločnosť uplatňovala priemernú stratégiu financovania. Konkurenčnú spoločnosť EHRLE Slovakia môžeme prehlásiť v rámci stratégie financovania ako konzervatívnu a v nedávnom období spoločnosti M&S Globwash a Chemie Star ako priemerné.

Tabuľka 17: Stratégia riadenia ČPK vo vzťahu k aktívam (Zdroj: Marek, 2009)

Stratégia	Hodnota ČPK/Aktíva
Konzervatívna	viac ako 0,3
Priemerná	0,1 až 0,3
Agresívna	menej ako 0,1

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti nám prinášajú informácie týkajúce sa úverového zaťaženia spoločnosti. Celková zadlženosť, resp. veriteľské riziko, je charakteristikou finančnej úrovne spoločnosti, poskytuje informácie o miere krytia firemného majetku cudzími zdrojmi.

Tabuľka 18: Ukazovatele zadlženosti (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

Celková zadlženosť	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	0,27	0,70	0,81	0,96	0,98
EHRLE Slovakia	0,28	0,00	0,66	0,22	0,05
M&S Globwash	-	0,74	0,81	0,86	-
Chemie Star	0,58	0,48	0,49	0,49	-
Odvetvový priemer	0,51	0,48	0,54	0,55	-
Dlhodobá zadlženosť	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	0,00	0,21	0,00	0,18	0,14
EHRLE Slovakia	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
M&S Globwash	-	0,74	0,66	0,84	-
Chemie Star	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Bežná zadlženosť	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	0,27	0,49	0,66	0,75	0,83
EHRLE Slovakia	0,26	-0,02	0,65	0,21	0,03
M&S Globwash	-	0,00	0,15	0,01	-
Chemie Star	0,58	0,48	0,49	0,49	-
Úrokové krytie	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	-	5,27	3,82	3,46	1,72
EHRLE Slovakia	-	-	-	-	-
M&S Globwash	-	-1,45	-0,51	0,80	-
Chemie Star	2,63	1,30	1,30	1,87	-

Ukazovateľ celkovej zadlženosti nám prezrádza, že spoločnosť v období 2013 – 2016 využívala z väčšej časti cudzie zdroje na financovanie svojich aktivít a to s rastúcou tendenciou s hodnotami 0,7 v roku 2013 ďalej 0,81 v roku 2014 a 0,96 v roku 2015 až nakoniec 0,98 v roku 2016. Cudzie zdroje sa z najväčšej časti skladali z krátkodobých záväzkov a to v pomere ku tým dlhodobým nasledovne 81:19 (2014), 79:21 (2015) a nakoniec 85:15 (2016). Spoločnosť LISET prevyšuje svojou hodnotou celkovej zadlženosti nielen odvetvový priemer, ale aj všetkých sledovaných konkurentov.

Dlhodobá zadlženosť v spoločnosti LISET sa v sledovanom období pohybovala od 0 do 0,21, kedy maximum dosahovala v roku 2013. Konkurencia zväčša nevyužívala krytie svojich aktív pomocou dlhodobých cudzích zdrojov a preto spoločnosti EHRLE Slovakia a Chemie Star vykazujú tieto hodnoty ako nulové. M&S Globwash na druhú stranu využívala dlhodobé cudzie zdroje v pomerne veľkom počte a preto vykazuje hodnoty od 0,66 do 0,84.

Bežná zadlženosť má v analyzovanej spoločnosti rastúci trend a začínala v roku 2012 na hodnote 0,27 a postupne sa postupom času zvyšovala až na minuloročných 0,83. V porovnaní s konkurenciou sú tieto hodnoty jednoznačne najvyššie.

Úrokové krytie dáva do pomeru zisk a nákladové úroky. Táto hodnota sa odporúča podľa odbornej literatúry udržiavať nad hranicou 3. Pre spoločnosť EHRLE Slovakia tento ukazovateľ nebol vypočítaný, pretože spoločnosť nevykazuje nákladové úroky vo svojich účtovných uzávierkach a jediné finančné náklady, ktoré vo svojich Výkazoch zisku a strát uvádza nadobúdajú minimálne hodnoty v ráde pár desiatok EUR. Analyzovaná spoločnosť si však v tomto smere, vynímajúc posledný rok veľmi dobre vedie, avšak v roku 2016 jej ukazovateľ úrokového krytia klesol pod odporúčanú hodnotu 3 a dostal sa iba na 1,72. Treba však v tomto prípade brať do úvahy, že analyzovaná spoločnosť má záväzky najmä voči „matke“, ktorá si voči svojej dcérskej spoločnosti neúčtuje žiadne úroky. V porovnaní s konkurenciou si spoločnosť LISET vedie jednoznačne najlepšie v rámci úrokového krytia.

Ukazovatele rentability

Tieto ukazovatele, ktoré tiež sú nazývané aj ukazovatele návratnosti, ukazujú pomer zisku so zdrojmi naň vynaloženými. Ich zmysel je vo vyhodnotení úspešnosti dosahovania cieľov organizácie pri zohľadnení vložených prostriedkov.

Tabuľka 19: Ukazovatele rentability aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

ROA	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	-18,4%	21,8%	5,2%	4,5%	1,5%
EHRLE Slovakia	71,3%	0,2%	2,2%	10,6%	-2,6%
M&S Globwash	-	-0,7%	-1,0%	2,9%	-
Chemie Star	3,5%	1,5%	0,9%	1,3%	-
Odvetvový priemer	10,7%	10,6%	6%	7%	-

Ukazovateľ rentability celkových aktív dosahoval v spoločnosti LISET najvyššiu hodnotu v roku 2013 a to konkrétne 21,8%, po tomto roku jeho hodnota zažila prudký pád na 5,2% v roku 2014 a ďalej sa znižovala na 4,5% v roku 2015 až napokon zastala na hodnote 1,5% v roku 2016. V porovnaní s konkurenciou môžeme konštatovať, že si analyzovaná spoločnosť viedla lepšie než ostatné spoločnosti, ktoré vykazujú

v niekoľkých zo svojich rokov činnosti záporné hodnoty tohto ukazovateľa. Okrem dvoch prípadov spoločnosti EHRLE Slovakia, kedy sa jej hodnoty dostali na úroveň 71,3% v roku 2012 a 10,6% v roku 2015 všetky spoločnosti vykazovali v sledovanom období hodnoty do 3%. V porovnaní s odvetvovým priemerom si spoločnosti počínali podpriemerne.

Tabuľka 20: Ukazovatele rentability vlastného kapitálu (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

ROE	2012	2013	2014	2015	2016
LISSET	-25,4%	49,7%	30,7%	7,0%	11,3%
EHRLE Slovakia	88,7%	1,7%	25,0%	47,1%	-17,7%
M&S Globwash	-	-4,3%	-17,1%	-5,5%	-
Chemie Star	4,4%	0,4%	0,1%	0,4%	-
Odvetvový priemer	22,7%	21,9%	9,2%	10,5%	-

Rentabilita vlastného kapitálu dosiahla najvyššiu hodnotu v spoločnosti LISSET v roku 2013 až 49,7%, kedy jednoznačne vylepšila efektívnosť vlastného kapitálu po zápornej hodnote v roku 2012 a to konkrétne -25,4%. Túto pomerne vysokú hodnotu rentability si analyzovaná spoločnosť udržala aj v roku 2014 kedy dosiahla hodnotu 30,7%, avšak po tomto roku sa jej hodnota prepadla na rovných 7% v roku 2015 a potom znova narástla na 11,3% v roku 2016. V porovnaní s konkurentmi môžeme zhodnotiť hospodárenie spoločnosti LISSET s vlastnými zdrojmi ako vyhovujúce, pretože M&S Globwash dosahuje záporné hodnoty ukazovateľa ROE v celom sledovanom období. Spoločnosť Chemie Star okrem roku 2012, kedy dosiahla rentabilitu 4,4%, neprekročila rentabilitu 0,4%.

Tabuľka 21: Ukazovatele rentability tržieb (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

ROS	2012	2013	2014	2015	2016
LISSET	-10,7%	7,4%	2,9%	0,6%	0,4%
EHRLE Slovakia	21,2%	0,4%	7,6%	8,2%	-3,1%
M&S Globwash	-	0,0%	-30,3%	-3,0%	-
Chemie Star	2,2%	0,2%	0,0%	0,3%	-
Odvetvový priemer	4,7%	4,2%	2,6%	3%	-

V prípade rentability tržieb si spoločnosť LISET viedla obstojne, kedy vylepšila zápornú hodnotu z roku 2012 z -10,7% na kladných 7,4% v roku 2013 a ďalej udržiavala kladné hodnoty, aj keď s klesajúcim trendom a to konkrétne 2,9% v roku 2014, 0,6% v roku 2015 a napokon 0,4% v roku 2016. V porovnaní so spoločnosťami M&S Globwash a Chemie Star si analyzovaná spoločnosť viedla lepšie a obstojným konkurentom jej v rentabilite tržieb bola spoločnosť EHRLE Slovakia.

Ukazovatele aktivity

Informáciu o efektívnosti využívania aktív spoločnosti poskytujú ukazovatele aktivity, ktoré sú v nasledujúcej časti spracované a teda pojednávajú o tom, ako dlho sú v aktívach spoločnosti viazané finančné prostriedky.

Tabuľka 22: Ukazovatele aktivity (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)

Obrat aktív	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	1,73	2,03	2,03	0,47	0,74
EHRLE Slovakia	2,99	4,34	1,11	4,53	5,51
M&S Globwash	-	0,01	0,11	0,26	-
Chemie Star	0,82	0,86	0,89	0,82	-
Odvetvový priemer	2,28	2,5	2,29	2,32	-
Doba obratu aktív	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	20,53	177,34	176,95	769,86	486,17
EHRLE Slovakia	2,99	4,34	1,11	4,53	5,51
M&S Globwash	-	0,01	3411,59	1398,39	-
Chemie Star	438,56	419,41	405,32	437,24	-
Doba obratu zásob	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	-	-	-	103,01	101,15
EHRLE Slovakia	-	-	-	3,70	7,62
M&S Globwash	-	-	5,85	13,19	-
Chemie Star	135,61	109,90	146,45	175,08	-
Doba obratu pohľadávok	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	1,32	26,57	10,95	182,06	178,31
EHRLE Slovakia	41,37	1,16	184,55	37,33	4,92
M&S Globwash	-	-	561,55	81,83	-
Chemie Star	116,98	136,41	96,37	72,84	-
Doba obratu záväzkov	2012	2013	2014	2015	2016
LISET	57,12	123,80	142,80	737,64	474,04
EHRLE Slovakia	34,32	-0,06	214,63	17,08	3,00
M&S Globwash	-	-	2774,82	1199,16	-
Chemie Star	97,18	80,79	79,33	91,19	-

Obrat aktív je vhodné udržiavať nad úrovňou 1 ako uvádza odborná literatúra a najmä Kislingerová (2010). Toto sa analyzovanej spoločnosti darilo v rokoch 2012 až 2014, kedy tento ukazovateľ dosahoval postupne hodnoty 1,73 (2012), 2,03 (2013), 2,03 (2015), po tomto období klesol v roku 2015 na úroveň 0,47, no v roku 2016 sa ho podarilo zdvihnúť aspoň na hodnotu 0,74, avšak všetky dosiahnuté hodnoty sú pod odvetvovým priemerom. Z konkurencie si spoločnosť Chemie Star udržiava stálu hodnotu tohto ukazovateľa na pásme 0,82 – 0,89, ďalej spoločnosť EHRLE Slovakia na veľmi dobrej úrovni 2,99 – 5,51 okrem roku 2014 kedy dosiahol tento ukazovateľ hodnotu 1,11.

Doba obratu aktív je priemerný počet dní, za ktorý sa v spoločnosti aktíva raz „otočia“. V tomto ohľade si analyzovaná spoločnosť stojí pomerne dobre voči dvom z analyzovaných konkurentov, avšak jednoznačne zaostáva za EHRLE Slovakia, ktorá udržiava svoju dobu obratu aktív v rozmedzí 1-6 dní.

Doba obratu zásob udáva zase priemerný počet dní, za ktoré sú zásoby skladované, kým nedôjde k ich spotrebe. Spoločnosť LISET začala tvoriť zásoby len v roku 2015, takisto ako spoločnosť EHRLE Slovakia, avšak táto má omnoho nižší počet dní obratu zásob. Porovnateľne so spoločnosťou LISET si vedie v počte doby obratu zásob spoločnosť Chemie Star.

V rámci doby obratu pohľadávok si analyzovaná spoločnosť vedie v porovnaní s konkurenciou jednoznačne najhoršie, najmä v posledných dvoch rokoch svojej činnosti, kedy jej doby obratu neklesli pod 170 dní, zatiaľ čo konkurencia udržiava tento počet dní pod 100. Značné problémy s efektívnym riadením pohľadávok mali spoločnosti najmä v roku 2014.

Doba obratu záväzkov udáva počet dní, o ktoré si spoločnosť v priemere odkladá splatenie prijatých faktúr. Najvyššia hodnota bola zistená v roku 2015 a to až 737 dní, čo stále nie je tak závažné v porovnaní so spoločnosťou M&S Globwash, ktorá v tomto roku vykázala dobu obratu záväzkov až 1199 dní a rok pred tým mala ešte väčšie problémy v plnení svojich záväzkov. Inak analyzovaná spoločnosť vždy iba mierne prekročila odvetvový priemer.

Sústavy ukazovateľov

Altmanov model ako bankrotný model bol určený ako vhodný pre syntetický pohľad na finančnú situáciu podniku.

Spoločnosť podľa Altmanovho modelu vykazuje v rokoch 2012 až 2014 hodnoty, ktoré sú podľa Dluhošovej (2010) označené ako hodnoty v „šedej zóne“ s veľmi dobrými hodnotami na začiatku sledovaného obdobia. Roky 2015 a 2016 sa považujú za hodnoty, s ktorými môžeme konštatovať, že spoločnosti hrozil bankrot najmä v roku 2015, kedy súhrnné hodnotenie dosiahlo hodnotu iba 0,01. Tento ukazovateľ ovplyvnil najmä fakt, že spoločnosť v tom období dosiahla nízke tržby.

Tabuľka 23: Altmanov model (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Altmanov model	2012	2013	2014	2015	2016
Súhrnné hodnotenie	2,79	2,56	1,98	0,01	0,82
X1	0,73	-0,31	-0,43	-0,11	0,06
X2	0,01	0,00	0,04	0,02	0,01
X3	-0,18	0,18	0,04	0,01	0,01
X4	2,65	0,43	0,24	0,04	0,03
X5	1,73	2,03	2,03	0,01	0,74

Kralickov Quick test sa radí medzi bonitné modely, ktoré syntetizujú čiastkové výsledky finančnej analýzy a vyčerpávajúcim spôsobom reprezentujú celý informačný potenciál rozvahy a výkazu zisku a strát. Aby bola zabezpečená vyvážená analýza ako finančnej stability, tak aj výnosovej situácie spoločnosti, je z každej zo štyroch základných oblastí – stability, likvidity, rentability a hospodárskeho výsledku, zvolený jeden reprezentatívny ukazovateľ. Ak vypočítané kritérium hodnotenia je viac ako 3 body, podnik je považovaný za veľmi dobrý. Ak sa však podnik nachádza s bodovým ohodnotením nižšie ako 1 bod, podnik hodnotíme ako v zlej finančnej situácii. Hodnota medzi 1 a 3 znamená postavení podniku v tzv. „šedej zóne“.

Tabuľka 24: Kralickov Quicktest (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Kralickov Quick-test	2012		2013		2014		2015		2016	
Súhrnné hodnotenie		1,75		4		2,5		1,5		1,25
Finančná stabilita		3,5		4		2,5		1		1
Výnosová situácia		0		4		2,5		2		1,5
R1	0,726	4	0,302	4	0,193	2	0,042	1	0,025	1
R2	3,902	3	2,131	4	3,552	3	20,666	1	16,132	1

R3	-0,184	0	0,218	4	0,106	2	0,021	1	0,011	1
R4	-0,107	0	0,154	4	0,089	3	0,085	3	0,073	2

Z vyššie uvedenej tabuľky vyplýva, že spoločnosť LISET s.r.o. sa v rokoch 2012 až 2016 pohybovala väčšinou v šedej zóne, okrem roku 2013, kedy dosiahla spoločnosť najlepšie výsledky, inak sa pohybovala na dolnej hranici šedej zóny s výnimkou v roku 2014, kedy dosiahla hodnotenie 2,5. Dôvodom je nízka hodnota prevádzkového cash flow, čím boli ovplyvnené faktory R2 a R4.

3.3 SWOT analýza

Na základe teoretických východísk bola zostavená SWOT analýza, zhrňujúca vonkajšie a vnútorné makro- a mikroklíma podniku vychádzajúcu zo strategickej analýzy spoločnosti.

Silné stránky

Na Slovensku si firma udržiava **silnú pozíciu na trhu** a využíva **kvalitné čistiace chemikálie** v spojení s **prvotriednou zahraničnou technológiou**. Posledné dve spomenuté výhody si takisto prenáša na český trh, kde firma chce expandovať. Medzi silné stránky by som zahrnul **dobré dodávateľské vzťahy** so zazmluvnenými partnermi, na ktoré firma obzvlášť apeluje. Z finančného pohľadu môžeme o analyzovanej spoločnosti konštatovať, že udržiava **vhodnú úroveň peňažnej likvidity** a **hospodárenie s vlastným kapitálom je vyhodnotené ako veľmi efektívne**.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky firmy by som zaradil **absenciu profesionálnych projektových softwarov**, ktoré by mohli urýchliť a zefektívniť riadenie projektov a ich plánovanie. Z finančného pohľadu bolo identifikované **nízke potencionálne cash flow**, ktoré nepriaznivo pôsobí na efektívne napredovanie spoločnosti. Finančná analýza nám poskytla údaje o tom, že spoločnosť mala v sledovanom období **problémy s udrжанím pozitívneho čistého pracovného kapitálu** a z aktivity činnosti spoločnosti môžeme

konštatovať, že **spoločnosť má medzery v riadení záväzkov** o čom svedčí ich vysoká doba obratu.

Príležitosti

Ako jednu z hlavných príležitostí vidím práve v spracovávanej **expanzii** na zahraničný trh, vďaka dosahovania nasýteniu na domácom trhu. Preto považujem takisto za príležitosť **byť prémiovým poskytovateľom autoumývarenských služieb na českom trhu**. Presunom na nové trhy môže firma začať **využívať marketingové služby**, ktoré môžu stimulovať jej prechod na nový geografický trh.

Hrozby

Ako hrozbu považujem **možný skorší nástup konkurentov** na českom trhu a v prípade, **nezaistenia vhodnej polohy** nových prevádzok, to môže mať vážne dopady na finančnú situáciu spoločnosti, z dôvodu vynaloženia značnej investície na expanziu. Medzi hrozby spojené s presunom na ďalší trh je aj **volatilita českej koruny**, z dôvodu exitu ČNB z intervencie českej koruny. Keďže si naša firma buduje pevné partnerské vzťahy so svojimi dodávateľmi a spolieha sa na dlhodobú spoluprácu a pevné vzťahy existuje hrozba **straty kľúčových dodávateľov**. Hrozbou v Českej republike zároveň môže byť **odlišná mentalita v oblasti starosti o čistotu vozidiel**, kedy by mohla spoločnosť utŕžiť nemalé straty na tržbách, pokiaľ by postupovala tak, ako doposiaľ na domácom trhu. **Prísnejšie legislatívne normy** pre narábanie s odpadovými vodami v ČR môžu takisto ohroziť nielen tržby, ale aj procesy v spoločnosti, ktoré sú doposiaľ využívané.

4 NÁVRH FINANČNÉHO PLÁNU

V predchádzajúcich kapitolách tejto práce bola bližšie predstavená spoločnosť LISET s.r.o., bola vykonaná strategická analýza, v ktorej bola využitá PESTLE analýza, Porterov 5 faktorový model a McKinsey 7S analýza. Následne bola vykonaná finančná analýza spoločnosti, ktorej výsledky spolu s predošlými zisteniami boli zhrnuté v SWOT analýze. Tieto výsledky budú slúžiť ako opora pri zostavení funkčného a variantného finančného plánu.

4.1 Stanovenie cieľov pre plánované obdobie

V tejto kapitole sú stanovené ciele spoločnosti na základe vykonaných analýz a požiadaviek vedenia spoločnosti LISET. Z vypočítanej prognózy tržieb potom bude možné zistiť, či bude podnik schopný prežiť v krátkom období, čo bude vychádzať z dostatočného Cash flow alebo nastane potreba financovania úverom, aby pokryla prípadné nedostatky finančných prostriedkov. Ako hlavný cieľ spoločnosti LISET s.r.o. na nasledujúce obdobie pre podnikanie na území Českej republiky bolo stanovené na tento trh preniknúť, udržať sa a tvoriť hodnotu. Tento hlavný cieľ bude naplňovaný splňaním čiastkových cieľov popísaných nižšie.

Čistý pracovný kapitál

Spoločnosť LISET chce aj na českom trhu pokračovať v predošlej agresívnej stratégii financovania, avšak by sa rada vyhla zápornej hodnote čistého pracovného kapitálu. Tento cieľ pomáha naplniť hlavný cieľ v ohľade preniknutia a udržania sa na trhu.

Úrokové krytie

Z finančnej analýzy a porovnaní s konkurenciou si spoločnosť v rámci úrokového krytia počínala veľmi dobre a túto pozíciu by si rada udržala s hodnotami minimálne na úrovni z roku 2016. Tento cieľ pomáha naplniť hlavný cieľ v ohľade preniknutia a udržania sa na trhu.

Rentabilita tržieb

Spoločnosť uvažuje v nasledujúcom období po rozvinutí činnosti v rámci Českej republiky dosiahnuť po usadení sa na trhu do dvoch rokov dobrú hodnotu rentability

tržieb a to konkrétne aspoň na úrovni 2,5%. Zabezpečenie takejto rentability tržieb bude zabezpečovať naplnenie hlavného cieľa v ohľade tvorby hodnoty.

Pridaná hodnota

Z výsledkov horizontálnej analýzy môžeme pozorovať neustály medziročný rast pridanej hodnoty a preto je cieľom na českom trhu v tomto trende pokračovať a nedostať sa do záporných čísiel, prinajlepšom udržať viac ako 50% priemerný nárast tohto ukazovateľa v plánovanom období. Zabezpečenie takejto hodnoty bude zabezpečovať naplnenia hlavného cieľa v ohľade tvorby hodnoty.

4.2 Prognóza tržieb

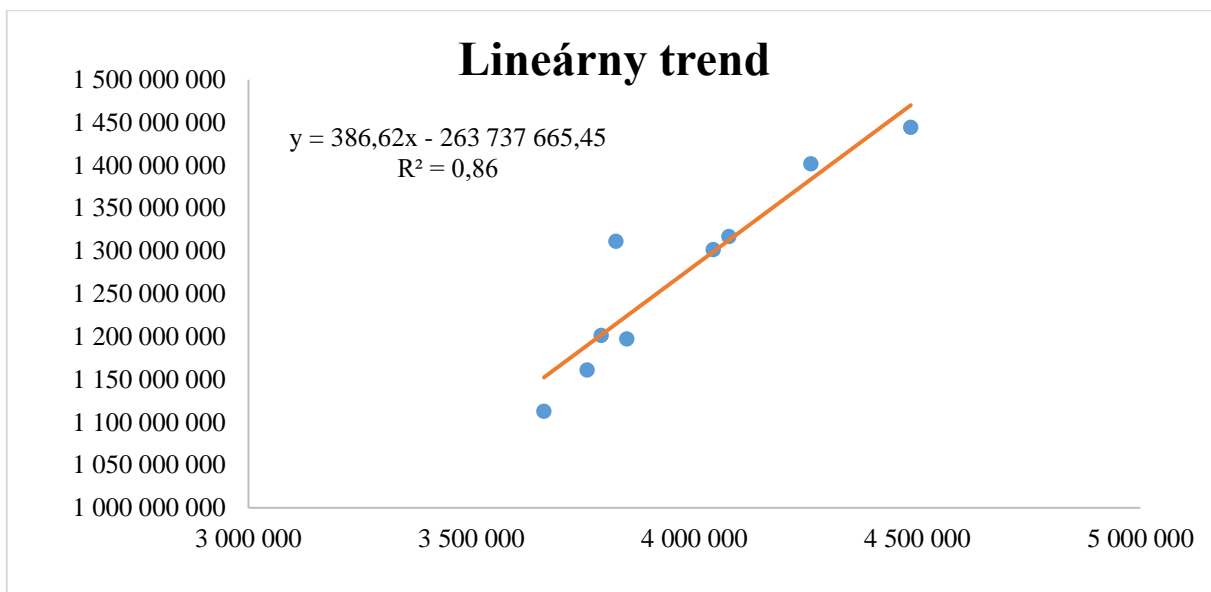
Základným východiskom pri zostavovaní finančného plánu je prognóza tržieb. Pre naše potreby analyzovaného podniku bude využitá položka tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb, pretože sa podieľa na celkových tržbách v rozmedzí 75-100 %. Preto ostatné tržby budú dopočítané metódou percentuálneho podielu na tržbách za predaj vlastných výrobkov a služieb.

Základom pre zostavenie prognózy tržieb podniku je zostavenie prognózy tržieb zodpovedajúceho odvetvia, ktorým je pre potreby tejto diplomovej práce zvolené podľa klasifikácie CZ-NACE G. - *Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel*, do ktorej mimo iného spadá aj údržba motorových vozidiel a vývojom tržného podielu, ktorý bude odhadovaný analogicky s vývojom na začiatku podnikania na slovenskom trhu, pretože sa predpokladá podobná nenasýtenosť trhu. Táto prognóza tržieb v danom odvetví je zostavená na základe závislosti doterajšieho vývoja a vybranej makroekonomickej premennej. Najtesnejšia závislosť spomedzi viacerých bola zistená Pearsonovým korelačným koeficientom s hrubým domácim produktom v bežných cenách. Tento koeficient v tomto prípade dosiahol hodnotu 0,934.

Tabuľka 25: Výber makroekonomickej premennej (Zdroj: MFČR)

rok	HDP v bežných cenách (mil. Kč)	Priemerná inflácia (%)	Deflátor HDP (% , medziročne)	2T repo sazba (% , koniec obdobia)
2008	3 848 411	6,37	2,03	2,25
2009	3 758 979	1,05	2,64	1,00
2010	3 790 880	1,47	-1,45	0,75
2011	3 823 401	1,92	0,03	0,75
2012	4 042 000	3,29	1,46	0,05
2013	4 077 000	1,42	1,43	0,05
2014	4 261 000	0,36	2,48	0,05
2015	4 485 000	0,33	1,00	0,05
2016	4 688 000	0,68	1,20	0,05
Pearsonov korelačný koeficient	0,934	-0,611	0,162	-0,828

Tržby v odvetví CZ-NACE G. Veľkoobchod, maloobchod a opravy vozidiel rástli priemerne medziročne tempom 3,8%. Na základe získaných údajov bol uskutočnený predikčný test, ktorý je súčasťou tejto práce ako príloha č. 3 a na základe ktorého bol pre prognózu tržieb zvolený lineárny trend, ktorý predpovedá priemerné tempo rastu trhu 5%. Z lineárneho trendu bola odvodená funkcia $y=386,62*x - 263737665,45$, kde premenná X predstavuje HDP (mil. Kč) a premenná Y zase predstavuje tržby odvetvia (tis. Kč.).



Graf č. 1: Vývoj tržieb odvetvia (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Pre výpočet priemerného rastu tržného podielu boli použité údaje od začiatku obdobia podnikania v roku 2012, ktorý bol v tej dobe podobne nenasýtený ako český trh aktuálne. Priemerne teda v rokoch 2012-2016 tržný podiel analyzovanej spoločnosti rástol tempom 177% ročne a začal na hodnote 0,0002% tržného podielu v skupine CZ-NACE G. - Veľkoobchod, maloobchod a opravy vozidiel. Tento údaj použijeme ako východzí fakt, že spoločnosť LISET na území Českej republiky založí novú spoločnosť a predpokladá sa, že vzhľadom na dosiahnuté know-how a skúsenosti so zahraničnou technológiou bude spoločnosť LISET rásť analogicky so začiatkami svojho podnikania na slovenskom trhu, zároveň sa predpokladá, že síce je trh v Českej republike väčší, no však umiestnením svojej prevádzky spoločnosť LISET vo väčšom meste, ako v tých na Slovensku vynuluje efekt veľkosti trhu a tak zabezpečí pomerne taký istý „kus koláča“ z českého trhu. V tom prípade bolo ďalej dopočítané tempo rastu tržieb spoločnosti LISET s.r.o. pre roky 2017-2020 v optimistickej variante nasledovne:

$$\text{Tempo rastu tržieb} = (\text{Index rastu trhu} * \text{Index zmeny tržného podielu}) - 1$$

Tabuľka 26: Optimistická prognóza tržieb odvetvia a podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

	rok	Tržby odvetvia	Medziročný rast (Index rastu trhu)	Tržný podiel LISET s.r.o	Tempo rastu tržieb LISET s.r.o.	Tržby LISET s.r.o.
Slovensko	2012	3 961 605 483 €		0,0002%		7 923 €
	2013	4 266 002 716 €	108%	0,0013%	462%	53 752 €
	2014	4 384 789 249 €	103%	0,0029%	134%	125 665 €
	2015	4 956 396 042 €	113%	0,0029%	14%	143 795 €
	2016	5 650 553 266 €	114%	0,0078%	208%	442 845 €
Česká republika	2017	1 634 566 534 550 Kč	105,5%	0,0002%	-	3 269 133 Kč
	2018	1 726 195 474 550 Kč	105,6%	0,0008%	33,1%	14 500 042 Kč
	2019	1 805 839 194 550 Kč	104,6%	0,0010%	15,1%	18 202 859 Kč

Podľa vyššie vypočítanej prognózy budú tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb spoločnosti LISET s.r.o. rásť v roku 2018 o 33,1% a v roku 2019 o 15,1%. O raste v roku 2017 sa neuvažuje nakoľko bude vytvorený nový podnikateľský subjekt pôsobiaci čisto v Českej republike a teda toto obdobie bude prvým analyzovaným účtovným obdobím.

Pesimistický variant počíta s možnosťou zníženia medziročného rastu tržieb v odvetví v plánovanom období. V tejto verzii je pri výpočte prognózy trhu tempo rastu trhu v rokoch 2017-2019 dosadená hodnota priemerného tempa rastu z rokov 2007-2015 a teda 3,8%. Výsledné pesimistické tržby v odvetví a podniku sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 27: Pesimistická prognóza tržieb odvetvia a podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

	rok	Tržby odvetvia	Medziročný rast (Index rastu trhu)	Tržný podiel LISET s.r.o	Tempo rastu tržieb LISET s.r.o.	Tržby LISET s.r.o.
Slovensko	2012	3 961 605 483 €		0,0002%		7 923 €
	2013	4 266 002 716 €	108%	0,0013%	462%	53 752 €
	2014	4 384 789 249 €	103%	0,0029%	134%	125 665 €
	2015	4 956 396 042 €	113%	0,0029%	14%	143 795 €
	2016	5 650 553 266 €	114%	0,0078%	208%	442 845 €
Česká republika	2017	1 607 588 896 543 Kč	103,8%	0,0002%	-	3 215 178 Kč
	2018	1 668 677 274 612 Kč	103,8%	0,0008%	30,8%	14 016 889 Kč
	2019	1 732 087 011 047 Kč	103,8%	0,0010%	14,2%	17 459 437 Kč

Podľa tejto pesimistickej varianty tržby podniku porastú v roku 2018 30,8% a v roku 2019 porastú už iba o 14,2%.

4.3 Predpoklady finančného plánu

V tejto kapitole sa práca zaoberá základnými predpokladmi pre zostavenie finančného plánu, medzi také patrí najmä prognóza tržieb pre nasledujúce obdobie, ktorá bola zostavená v dvoch variantoch – pesimistický a optimistický.

Tabuľka 28: Optimistický a pesimistický variant prognózy tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Variant	2017	2018	2019
Tržby za predaj výr. a služieb - optimistický variant	3 269 133 Kč	14 500 042 Kč	18 202 859 Kč
Tržby za predaj výr. a služieb - pesimistický variant	3 215 178 Kč	14 016 889 Kč	17 459 437 Kč

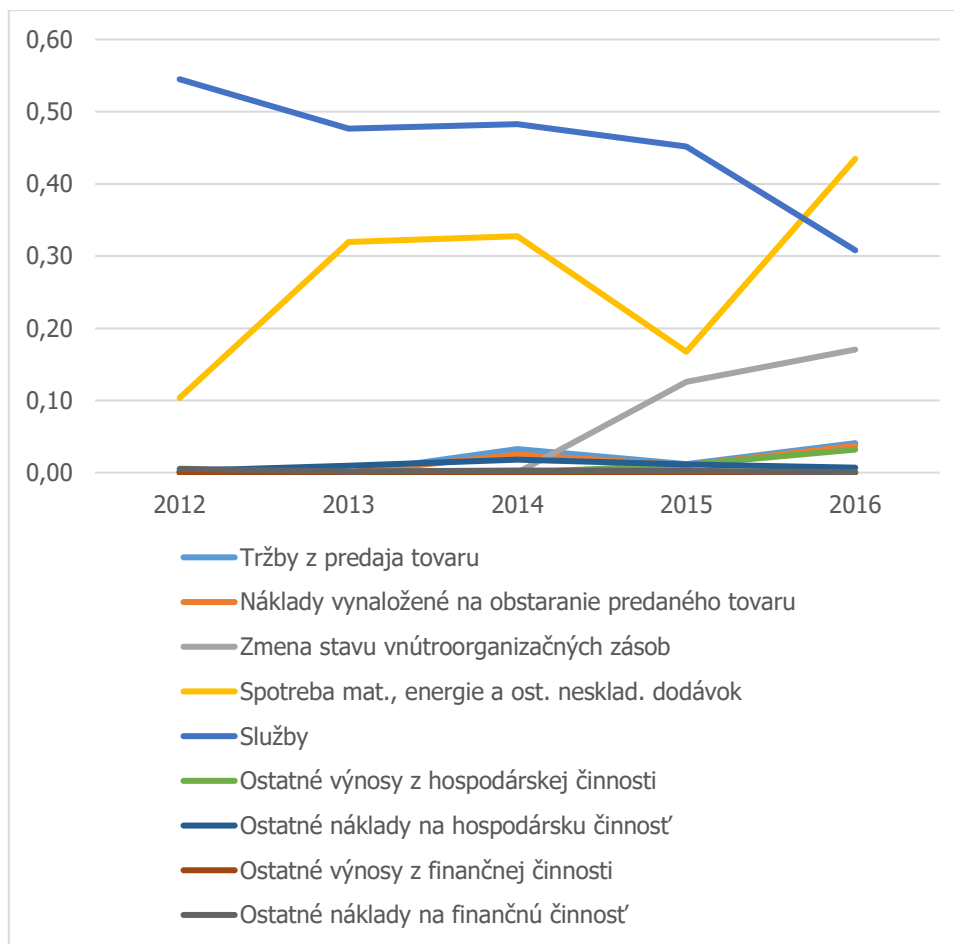
Na základe uvedených prognóz tržieb budú následne plánované vybrané položky účtovných výkazov pomocou metódy percentuálneho podielu na tržbách, prípadne

metódou doby obratu. U oboch metód však najskôr pri vybraných položkách budú zistené hodnoty pre jednotlivé roky a následne vypočítaný priemer, ktorý bude ďalej použitý pri samotnom finančnom plánovaní. Hodnoty za jednotlivé roky a ich priemery sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 29: Percentuálny podiel na tržbách vybraných položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Percentuálny podiel na tržbách	2012	2013	2014	2015	2016	Priemer
Tržby z predaja tovaru	0,00	0,00	0,03	0,01	0,04	0,02
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0,00	0,00	0,03	0,01	0,04	0,01
Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	0,00	0,00	0,00	0,13	0,17	0,06
Spotreba mat., energie a ost. nesklad. dodávok	0,10	0,32	0,33	0,17	0,43	0,27
Osobné náklady	0,45	0,00	0,03	0,13	0,13	0,15
Dane a poplatky	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,003
Služby	0,54	0,48	0,48	0,45	0,31	0,45
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,009
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,003

Z dôvodu opatrnosti bola prevedená analýza kolísania percentuálneho podielu vybraných položiek na tržbách s nasledujúcim výsledkom zobrazenom v ďalšom grafe.



Graf č. 2: Kolísanie percentuálneho podielu vybraných položiek na tržbách (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Ako môžeme na predchádzajúcom grafe vidieť, položka Spotreby materiálu, energie a ostatných neskladovateľných zásob v analyzovanej časovej rade kolíše od roku 2012 až o viac než 10 p.b., preto bude z dôvodu opatrnosti pri zostavovaní plánu percentuálny podiel spotreby materiálu, energie a ostatných neskladovateľných zásob oproti priemernej hodnote za roky 2012-2016 navýšený o 10 p.b.

Tabuľka 30: Doby obratu vybraných položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Doba obratu	2012	2013	2014	2015	2016	Priemer
Zásoby	0,0	0,0	0,0	103,0	101,1	40,8
Pohľadávky z obchodného styku	1,3	26,2	10,6	99,7	111,5	49,9
Krátkodobé záväzky z obchodného styku	38,5	21,1	93,2	297,4	393,8	168,8

V nasledujúcej tabuľke je prognózovaný prehľad investícií, ktoré sa týkajú investícií do stavieb, zostavený podľa dohovoru s konateľkou spoločnosti LISET s.r.o.. Podľa jej slov je na expanziu na český trh pripravených v materskej spoločnosti v prepočte až 132,5 mil. Kč, ktoré majú byť využité na kúpu stavieb, pozemkov a vybavenia technológiou pre rozvíjanie sa na českom trhu. Plán investícií do stavieb má v tomto prípade nasledujúcu podobu.

Tabuľka 31: Investičný plán do stavieb (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

Investičný plán do stavieb v tis. Kč	2017	2018	2019
Čisté investície	9275	9275	9275
Kumul. investície	9275	18550	27825
Odpisy	309	618	928
Kumul. odpisy	309	928	1855
ZC	8966	17623	25970

Predpokladá sa, že v skutočnosti sa do nehnuteľného majetku investuje približne 92,75 mil. Kč, preto bol investičný plán financovania investície spracovaný v pravidelných ročných investičných výdavkov na 5 rokov, a rozdelený rovnomerne medzi stavby a pozemky. Pozemky, ktoré nepodliehajú odpisovaniu sú zahrnuté v rozvahe, avšak neboli uvedené v investičnom pláne pre stavby, kvôli dopočtu odpisov. Z dôvodu, že investíciu financuje materská spoločnosť, tak splátky budú vyrovnané až oneskorene, čo sa prejaví na navyšovaní záväzkov, ktoré sú voči materskej spoločnosti vedené ako dlhodobé záväzky.

4.4 Optimistický variant finančného plánu

V rámci optimistického variantu finančného plánu boli vypočítané regresnou analýzou neustále stúpajúce tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb v nasledujúcom období 2017 – 2019. Podľa pokladov zo začiatkov podnikania ohľadne veľkosti tržného podielu pri vstupe na nový trh boli dopočítané plánované tržby pre rok 2017 v hodnote 3 269 tisíc Kč, v roku 2018 dosahujú hodnotu 14 500 tisíc Kč až pre rok 2018 dosiahnu až 18 202 tisíc Kč. Pre zostavenie finančného plánu boli použité najmä metódy percentuálneho

podielu na tržbách a doby obratu. Samozrejme s prihliadnutím na fakt, že týmito metódami nie je možné plánovať všetky položky finančného plánu, a preto museli byť niektoré stanovené individuálne a ich spôsob výpočtu je popísaný v nasledujúcich podkapitolách.

4.4.1 Plánovaný výkaz zisku a strát

V tejto podkapitole je popísaný výpočet jednotlivých položiek plánovaného výkazu zisku a strát.

Tabuľka 32: Plánovaný Výkaz zisku a strát - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánovaný výkaz zisku a strát v tis. Kč		2017	2018	2019
I.	Tržby za predaj tovarov	65	290	364
A.	Náklady vynaložené na predaný tovar	33	145	182
+	Obchodná marža	33	145	182
II.	Výkony	3465	15370	19295
1.	Tržby za predaj vlastných výrobkov	3269	14500	18203
2.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti	196	870	1092
3.	Aktivácia	0	0	0
B.	Výkonová spotreba	2681	11890	14926
1.	Spotreba materiálu a energie	1210	5365	6735
2.	Služby	1471	6525	8191
+	Pridaná hodnota	817	3625	4551
C.	Osobné náklady	490	2175	2730
D.	Dane a poplatky	10	44	55
E.	Odpisy dlhodobého nehmot. a hmot. majetku	309	618	928
III.	Tržby z predaja DHM a materiálu	0	0	0
IV.	Ostatné prevádzkové výnosy	29	131	164
H.	Ostatné prevádzkové náklady	33	145	182
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia	5	774	820
X.	Výnosové úroky	0	0	0
N.	Nákladové úroky	33	145	182
XI.	Ostatné finančné výnosy	0	0	0
O.	Ostatné finančné náklady	10	44	55
*	Finančný výsledok hospodárenia	-42	-189	-237
Q.	Daň z príjmu za bežnú činnosť	0	111	111
**	Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť	-38	474	473

***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-38	474	473
****	Výsledok hospodárenia pred zdanením	-38	585	583

Tržby za predaj tovarov a náklady vynaložené na predaj tovarov

Z dôvodu, že predaj tovarov je pre analyzovanú spoločnosť skôr doplnkovou činnosťou, tieto tržby neboli súčasťou regresnej analýzy, no boli stanovené percentuálnym podielom na tržbách za predaj vlastných výrobkov a služieb. Náklady vynaložené na predaj tovarov boli z toho istého dôvodu dopočítané obdobne.

Výkony

Dve zo zložiek výkonov boli dopočítané metódou percentuálneho podielu a to konkrétne zmeny stavu zásob vlastnej činnosti a aktivácia. Ako bolo popísané vyššie, tak tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb podliehali regresnej analýze a na jej základe boli dopočítané.

Výkonová spotreba

Výkonová spotreba je úzko spojená s veľkosťou tržieb a teda je na nich závislá, preto obe jej zložky, či už spotreba materiálu a energie, ale aj služby boli dopočítané na základe percentuálneho podielu. Ako bolo spomenuté vyššie, spotreba materiálu a energie mala vo svojej histórii kolísavý priebeh a preto bola z dôvodu opatrnosti naplánovaná s vyšším percentuálnym podielom na tržbách.

Osobné náklady

Osobné náklady, ktoré sa odvíjajú najmä od počtu zamestnancov a výšky priemernej mzdy boli dopočítané na základe podkladových informácií zo začiatkov podnikania analyzovanej spoločnosti na Slovensku a na ich základe dopočítané aj pre finančný plán.

Dane a poplatky

Táto položka zahŕňa najmä daň z nehnuteľností a cestnú daň, ktoré boli vzhľadom na počiatkové investície dopočítané analogickým priebehom voči začiatkom podnikania analyzovanej právnickej osoby na slovenskom trhu.

Odpisy dlhodobého majetku a materiálu

Z dôvodu, že odpisy nie je možné plánovať vo vzťahu k tržbám, boli stanovené na základe odpisového plánu, ktorý je súčasťou investičného plánu stavieb a navýšené o odpisy samostatne hnutelných vecí.

Ostatné prevádzkové výnosy a náklady

Ostatné prevádzkové výnosy ako aj náklady boli dopočítané na základe percentuálneho podielu na tržbách.

Výnosové a nákladové úroky

Výnosové úroky, ktoré predstavujú úroky z poskytnutých pôžičiek a sporiacich účtov boli podľa predchádzajúceho podnikania stanovené ako nulové. Nákladové úroky boli stanovené podľa dohovoru s konateľkou analyzovanej spoločnosti.

Ostatné finančné výnosy a náklady

Ostatné finančné výnosy a náklady sú stanovené na základe percentuálneho podielu na tržbách.

Daň z príjmu za bežnú činnosť

Pre rok 2017 sa predpokladá záporný výsledok hospodárenia, preto je daňová povinnosť nulová. Avšak pre roky 2018 a 2019 sa počíta s kladným výsledkom hospodárenia a preto bola vo finančnom pláne vypočítaná daň z príjmu vo výške 19%.

4.4.2 Plánovaná súvaha

V nasledujúcej tabuľke sú popísané plánované aktíva s ich finančným vyjadrením v optimistickom variante.

Tabuľka 33: Plánované aktíva - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánované aktíva		2017	2018	2019
	AKTÍVA CELKOM	20245	44535	65294
B.	Dlhodobý majetok	19400	40870	60383
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok	19400	40870	60383
1.	Pozemky	9275	18550	27825
2.	Stavby	9275	18550	27825
3.	Samostatné hnuiteľné veci	850	3770	4733
7.	Nedokončený dlhodobý hmotný majetok	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
B.III.	Dlhodobý finančný majetok	0	0	0
C.	Obežné aktíva	845	3665	4911
C.I.	Zásoby	263	1051	2365
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	453	2010	2523
C.IV.	Finančný majetok	129	604	23
D.I.	Časové rozlíšenie	0	0	0

V ďalšej tabuľke sú popísané plánované pasíva s ich finančným vyjadrením v optimistickom variante.

Tabuľka 34: Plánované pasíva - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánované pasíva		2017	2018	2019
	PASÍVA CELKOM	20245	44535	65294
A.	Vlastný kapitál	162	636	1109
A.I.	Základný kapitál	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervné fondy	0	0	0
A.IV.	Hospodársky výsledok minulých rokov	0	-38	436
A.V.	VH bežného účtovného obdobia	-38	474	473
B.	Cudzí zdroje	20083	43899	64185
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlhodobé záväzky	18550	37100	55650
B.III.	Krátkodobé záväzky	1533	6799	8535

B.IV.	Bankové úvery a výpomoci	0	0	0
1.	Bankové úvery dlhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankové úvery	0	0	0
C.I.	Časové rozlíšenie pasív	0	0	0

Dlhodobý majetok

Plánovaný dlhodobý hmotný majetok bol podľa doporučení odbornej literatúry naplánovaný na základe plánu investícií, ktorý sme vďaka prístupu spoločnosti mali k dispozícii a bol detailnejšie popísaný vyššie.

Dlhodobý nehmotný majetok vo firme nebol ani historicky tvorený, preto sa k nemu neprístupovalo pri plánovaní ani na najbližšie obdobie.

Zásoby

Zásoby boli stanovené individuálne na základe informácií z predošlého podnikania na Slovensku a upravené o situáciu na českom trhu a to takto. Doba obratu, ktorá bola pre slovenský právnický subjekt dopočítaná je 40,8, avšak vieme, že prvé tri roky spoločnosť zásoby netvorila vôbec. Preto, sme upravili koeficient doby obratu, tak že v prvý rok spoločnosť plánuje tvoriť zásoby ale len štvrtinové, v ďalšom roku polovičné až napokon v roku 2019 s hodnotou doby obratu 30,6 s tým, že sa predpokladá, že až v roku 2020 bude spoločnosť dosahovať dobu obratu zásob na úrovni 40,8.

Dlhodobé pohľadávky

V predošlom období spoločnosť nevykazovala dlhodobé pohľadávky a preto sa predpokladá ich nulová hodnota aj pre nasledujúce obdobie.

Krátkodobé pohľadávky

V období 2012 – 2016 boli krátkodobé pohľadávky tvorené najmä z pohľadávok z obchodného styku. Predpokladom je, že takto to bude aj v budúcnosti a preto sú krátkodobé pohľadávky plánované metódou doby obratu na základe historických údajov.

Krátkodobý finančný majetok

Výška krátkodobého finančního majetku bola vypočítaná v položke konečného stavu peňažných prostriedkov z plánovaného prehľadu o peňažných tokoch.

Časové rozlíšenie aktív

Časové rozlíšenie bolo podľa odporúčaní odbornej literatúry plánované v nulovej výške.

Základný kapitál

Z dôvodu vzniku novej podnikateľskej jednotky sa plánuje základný kapitál v hodnote 200 000 Kč, ako zákonom stanovený limit pre zakladanie s.r.o.

Kapitálové fondy

Kapitálové fondy neboli v minulosti tvorené a preto sa ich výška predpokladá nulová aj pre nasledujúce obdobie.

Rezervný fond, nedeliteľný fond a ostatné fondy zo zisku

Z dôvodu, že od roku 2014 sa neukladá povinnosť tvoriť rezervný fond, spoločnosť tejto možnosti využije a predpokladá sa nulová hodnota tejto položky pre najbližšie obdobie.

Výsledok hospodárenia minulých rokov

Položka výsledku hospodárenia minulých rokov sa plánuje tak, že sa prevádza výsledok hospodárenia účtovného obdobia, ktorý sa následne zníži o príspevok do rezervného fondu a prípadné vyplatené dividendy. Z vysvetlenia v minulom odstavci vychádza, že rezervný fond nebude dotovaný a preto do hospodárskeho výsledku minulých rokov sa v pláne predpokladá prevedenie celého výsledku hospodárenia bežného obdobia.

Výsledok hospodárenia bežného obdobia

Výsledok hospodárenia bežného obdobia je prevzatý z plánovaného výkazu zisku a strát.

Rezervy

Položka rezerv bola na nasledujúce obdobia naplánovaná na nulovú hodnotu z dôvodu, že z historických údajov podnikania na slovenskom trhu sa rezervy v prvých troch rokoch podnikania netvorili.

Dlhodobé záväzky

Dlhodobé záväzky sa pre nasledujúce obdobie plánujú podľa investičného plánu, ktorý bol vypracovaný v spolupráci s materskou spoločnosťou, ktorá tieto prostriedky pre analyzovanú spoločnosť bude zabezpečovať a ročne navyšovať. Splátky týchto záväzkov voči materskej spoločnosti sú odložené a nepredpokladajú sa v plánovanom období.

Krátkodobé záväzky

Krátkodobé záväzky sú plánované metódou doby obratu krátkodobých záväzkov s prihliadnutím na vývoj tejto položky v začiatkoch podnikania na slovenskom trhu a tým boli individuálne upravované. Tieto záväzky tvoria najmä záväzky za dlhoročnými dodávateľmi, ktorých si analyzovaná spoločnosť vyberá veľmi starostlivo a udržiava s nimi dlhoročné partnerstvá.

Bankové úvery

Bankové úvery neboli pre nasledujúce obdobie plánované z dôvodu historického vývoja na slovenskom trhu spoločnosti a zaistením prostriedkov z materskej spoločnosti.

Časové rozlíšenie pasív

Pri položke časového rozlíšenia pasív platí to isté, čo bolo popísané v obdobnej položke pasív.

4.4.3 Plánovaný prehľad o peňažných tokoch

V tejto podkapitole bude popísaná tvorba prehľadu o peňažných tokoch.

Tabuľka 35: Plánovaný prehľad o peňažných tokoch - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Prehľad o finančných tokoch v tis. Kč	2017	2018	2019
Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia	200	129	604
CF 1 - Z prevádzkových aktivít	1088	4013	1309
HV na účtovné obdobie (zdanené)	-38	474	473
Odpisy DHM a DNM	309	618	928
Zmena zásob	-263	-788	-1314
Zmena krátkodobých pohľadávok	-453	-1557	-513
Zmena krátkodobých záväzkov	1533	5266	1736

Zmena bežných krátkodobých bank. Úverov	0	0	0
Zmena časového rozlíšenia aktív	0	0	0
CF 2 - Z investičných aktivít	-19709	-22088	-20440
Zmena DNM	0	0	0
Zmena DHM	-19400	-21470	-19513
Odpočet odpisov	-309	-618	-928
CF 3 - Z finančných aktivít	18550	18550	18550
Zmena HV min. rokov	0	-38	474
Odpočet HV bež. Účtovného obdobia min. roku	0	38	-474
Zmena dlhodobých záväzkov	18550	18550	18550
CF 1 + CF 2 + CF 3	-71	475	-581
Konečný stav peňažných prostriedkov	129	604	23

Kladný cash flow je v plánovanom období zabezpečený prevádzkovým cash flow a to najmä prírastkom krátkodobých záväzkov a v ďalších rokoch aj výsledkom hospodárenia, v nezanedbateľnej miere aj navyšovaním dlhodobých záväzkov voči materskej spoločnosti pre investičné účely popísané vyššie. Cash flow z investičných aktivít je v súlade s investičným plánom a preto vykazuje záporné hodnoty. Cash flow z finančných aktivít nadobúda záporné hodnoty vplyvom predpokladu prevedenia celého výsledku hospodárenia do hospodárskeho výsledku minulých rokov a navyšovaním dlhodobých záväzkov.

4.5 Pesimistický variant finančného plánu

Pesimistický variant finančného plánu je založený na základe nasledujúcich tržieb, kde sa opäť predpokladá nárast vo všetkých plánovaných obdobiach. Pre rok 2017 sú plánované tržby vo výške 3 215 tis. Kč, ďalej v roku 2018 je to 14 017 tis. Kč a nakoniec v roku 2019 je to 17 459 tis. Kč. Metodika výpočtu jednotlivých položiek účtovných výkazov je totožná s optimistickým variantom plánu.

4.5.1 Plánovaný výkaz zisku a strát

V tejto podkapitole je popísaný výpočet jednotlivých položiek plánovaného výkazu zisku a strát.

Tabuľka 36: Plánovaný výkaz zisku a strát - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánovaný výkaz zisku a strát v tis. Kč		2017	2018	2019
I.	Tržby za predaj tovarov	64	280	349
A.	Náklady vynaložené na predaný tovar	32	140	175
+	Obchodná marža	32	140	175
II.	Výkony	3408	14858	18507
1.	Tržby za predaj vlastných výrobkov	3215	14017	17459
2.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti	193	841	1048
3.	Aktivácia	0	0	0
B.	Výkonová spotreba	2636	11494	14317
1.	Spotreba materiálu a energie	1190	5186	6460
2.	Služby	1447	6308	7857
+	Pridaná hodnota	804	3504	4365
C.	Osobné náklady	482	2103	2619
D.	Dane a poplatky	10	42	52
E.	Odpisy dlhodobého nehmot. a hmot. majetku	309	618	928
III.	Tržby z predaja DHM a materiálu	0	0	0
IV.	Ostatné prevádzkové výnosy	29	126	157
H.	Ostatné prevádzkové náklady	32	140	175
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia	-1	727	749
X.	Výnosové úroky	0	0	0
N.	Nákladové úroky	32	140	175
XI.	Ostatné finančné výnosy	0	0	0
O.	Ostatné finančné náklady	10	42	52
*	Finančný výsledok hospodárenia	-42	-182	-227
Q.	Daň z príjmu za bežnú činnosť	0	104	99
**	Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť	-42	442	423
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-42	442	423
****	Výsledok hospodárenia pred zdanením	-42	545	522

Rozdielom oproti optimistickému variantu je najmä nedosiahnutie kladného prevádzkového výsledku hospodárenia pre všetky plánované roky. A na základe

percentuálneho podielu na tržbách sa odvíjali aj ostatné náklady a výnosy, ktoré nakoniec vyústili až do 7% – 11% poklesu výsledku hospodárenia oproti optimistickému variantu plánu.

4.5.2 Plánovaná súvaha

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť plánované aktíva s ich finančným vyjadrením pre pesimistický variant.

Tabuľka 37: Plánované aktíva - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánované aktíva		2017	2018	2019
	AKTÍVA CELKOM	20215	44272	65178
B.	Dlhodobý majetok	19400	40870	60383
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok	19400	40870	60383
1.	Pozemky	9275	18550	27825
2.	Stavby	9275	18550	27825
3.	Samostatné hnutelné veci	850	3770	4733
7.	Nedokončený dlhodobý hmotný majetok	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
B.III.	Dlhodobý finančný majetok	0	0	0
C.	Obežné aktíva	815	3402	4796
C.I.	Zásoby	263	1051	2365
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	446	1943	2420
C.IV.	Finančný majetok	107	407	10
D.I.	Časové rozlíšenie	0	0	0

V ďalšej tabuľke môžeme vidieť plánované pasíva s ich finančným vyjadrením pre pesimistický variant.

Tabuľka 38: Plánované pasíva - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Plánované pasíva		2017	2018	2019
	PASÍVA CELKOM	20215	44272	65178
A.	Vlastný kapitál	158	599	1022

A.I.	Základný kapitál	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervné fondy	0	0	0
A.IV.	Hospodársky výsledok minulých rokov	0	-42	399
A.V.	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	-42	442	423
B.	Cudzie zdroje	20058	43672	64157
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlhodobé záväzky	18550	37100	55650
B.III.	Krátkodobé záväzky	1508	6572	8187
B.IV.	Bankové úvery a výpomoci	0	0	320
1.	Bankové úvery dlhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankové úvery	0	0	320
C.I.	Časové rozlíšenie pasív	0	0	0

Celková bilančná suma sa pohybuje v 1% - 2% rozdiely oproti bilančnej sume v optimistickom variante a to z dôvodu, že investičný plán sa predpokladá naplňať v oboch variantoch v rokoch 2017 a 2018 vývoja trhu bez potreby financovania pomocou úverov, ktoré väčšinou ovplyvňujú rozdiely variant. Avšak v roku 2019 sa predpokladá navýšenie krátkodobého úveru z dôvodu vyvarovaniu sa zápornej hodnoty v položke krátkodobého finančného majetku, ktorý by v opačnom prípade nastal. Naopak, nižšia hodnota položiek zásob a pohľadávok sa predpokladá na ich základe percentuálneho podielu na tržbách.

4.5.3 Plánovaný prehľad o finančných tokoch

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť plánovaný prehľad o finančných tokoch pre pesimistický variant.

Tabuľka 39: Plánovaný prehľad o finančných tokoch - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Prehľad o finančných tokoch v tis. Kč	2017	2018	2019
Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia	200	107	407
CF 1 - Z prevádzkových aktivít	1066	3839	1493
HV na účtovné obdobie (zdanené)	-42	442	423
Odpisy DHM a DNM	309	618	928

Zmena zásob	-263	-788	-1314
Zmena krátkodobých pohľadávok	-446	-1497	-477
Zmena krátkodobých záväzkov	1508	5065	1614
Zmena bežných krátkodobých bank. Úverov	0	0	320
Zmena časového rozlíšenia aktív	0	0	0
CF 2 - Z investičných aktivít	-19709	-22088	-20440
Zmena DNM	0	0	0
Zmena DHM	-19400	-21470	-19513
Odpočít odpisov	-309	-618	-928
CF 3 - Z finančných aktivít	18550	18550	18550
Zmena HV min. rokov	0	-42	442
Odpočít HV bež. Účtovného obdobia min. roku	0	42	-442
Zmena dlhodobých záväzkov	18550	18550	18550
CF 1 + CF 2 + CF 3	-93	301	-397
Konečný stav peňažných prostriedkov	107	407	10

Na rozdiel od optimistického variantu prehľadu o peňažných tokoch sa v pesimistickom variante pre rok 2019 predpokladá nedosiahnutie kladného konečného stavu peňažných prostriedkov v prípade nezabezpečenia bankového úveru, z dôvodu nenaakumulovania dostatočnej hodnoty v minulom roku a vývojom trhu v danom roku.

4.6 Zhodnotenie variant finančného plánu

Táto kapitola je venovaná zhodnoteniu oboch variant finančného plánu prostredníctvom finančnej analýzy a tiež aj kontroly splnenia vytýčených cieľov.

4.6.1 Finančná analýza finančného plánu

Pre finančnú analýzu boli použité ukazovatele likvidity, zadlženosti, rentability, aktivity a vybraný súhrnný ukazovateľ.

Likvidita

V nasledujúcej tabuľke je popísaný priebeh ukazovateľa likvidity pre obe varianty plánovaného obdobia.

Tabuľka 40: Ukazatelia likvidity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Bežná likvidita	0,551	0,539	0,575	0,541	0,518	0,546
Pohotovostná likvidita	0,380	0,384	0,298	0,366	0,358	0,257
Okamžitá likvidita	0,084	0,089	0,003	0,071	0,062	0,001

V ďalšej tabuľke môžeme vidieť priebeh ukazovateľa likvidity v histórii spoločnosti.

Tabuľka 41: Historický priebeh ukazovateľa likvidity spoločnosti LISET s.r.o. (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
Bežná likvidita	3,65	0,37	0,28	0,66	0,81
Pohotovostná likvidita	3,65	0,37	0,08	0,31	0,44
Okamžitá likvidita	3,63	0,06	0,20	0,18	0,12

Ukazovatelia likvidity ukazujú vo všetkých rokoch a druhoch likvidity lepšie hodnotenie v optimistickom variante ako v pesimistickom. Všetky hodnoty sú kladné, čo považujeme za uspokojivé.

Bežná likvidita dosahuje lepšie hodnoty v plánovanom období ako je priemer za obdobie 2013 – 2016 vo všetkých rokoch jednotlivo.

Pohotovostná likvidita sa udržuje minimálne na priemere tohto ukazovateľa v rokoch 2013 – 2016, ktorý je dosiahnutý v roku 2019.

Okamžitá likvidita nedosahuje priemeru z rokov 2013 – 2016, avšak sa udržiava v kladných číslach, čo je vhodné pre udržateľnosť podniku.

Spoločnosť netvorí zásoby vo väčšej miere a udržuje agresívnu politiku financovania, na čo poukazujú aj absolútne hodnoty čistého pracovného kapitálu, keďže sú v záporných hodnotách.

Tabuľka 42: Čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Čistý pracovný kapitál	-688	-3134	-3624	-692	-3171	-3391
Čistý pracovný kapitál / Aktíva	-0,03	-0,07	-0,06	-0,03	-0,07	-0,05

Ukazovatelia zadlženosti

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť priebeh ukazateľov zadlženosti pre obe varianty finančného plánu.

Tabuľka 43: Ukazatelia zadlženosti finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	0,99	0,99	0,98	0,99	0,99	0,98
Dlhodobá zadlženosť	0,92	0,83	0,85	0,92	0,84	0,85
Bežná zadlženosť	0,08	0,15	0,13	0,07	0,15	0,13
Úrokový krytie	-0,16	5,04	4,20	-0,32	4,89	3,99

Celková zadlženosť dosahuje vysokých hodnôt najmä vďaka začínajúcemu charakteru podnikania pri expanzií a potrebe investícií vo forme kapitálu od materskej spoločnosti, ktorý je účtovaný ako cudzí kapitál, avšak táto celková zadlženosť mierne klesá na konci plánovaného obdobia v oboch variantoch.

Úrokové krytie okrem prvého roku, kde je plánovaná strata spoločnosti inak dosahuje pozitívne hodnoty, čo sa hodnotí kladne a prispieva k finančnému zdraviu podniku.

Ukazovatelia rentability

Tabuľka 44: Ukazovatelia rentability finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Rentabilita aktív	-0,03%	1,6%	1,2%	-0,03%	1,6%	1,2%
Rentabilita vlastného kapitálu	-23,3%	74,5%	42,6%	-26,8%	73,7%	41,4%
Rentabilita tržieb	-1,1%	3,2%	2,5%	-1,3%	3,1%	2,4%

Okrem prvého roku plánovaného obdobia, kde je plánovaná strata v oboch variantoch spoločnosť dosahuje pozitívne hodnoty ukazovateľov rentability. Rozdiel v ukazovateľoch medzi jednotlivými variantmi nie je markantný a v oboch verziách dosahuje v prípade rentability vlastného kapitálu lepšie hodnoty ako v predchádzajúcom analyzovanom období 2013 – 2016. Ukazovateľ rentability tržieb dosahuje približne rovnakú úroveň ako priemer tohto ukazovateľa v období 2013 – 2016.

Ukazovatelia aktivity

Tabuľka 45: Ukazovatelia aktivity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Obrat aktív	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3
Doba obratu zásob	28,4	25,6	45,9	28,8	26,5	47,8
Doba obratu pohľadávok	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9
Doba obratu krátkodobých záväzkov	168,8	168,8	168,8	168,8	168,8	168,8

Nakoľko zásoby, pohľadávky a záväzky boli plánované pomocou metódy doby obratu plánovaní ukazovatelia tak vykazujú priemery dôb obratu z rokov 2012 – 2016. Doba obratu zásob bola individuálne upravovaná podľa aktivity zo začiatku podnikania na slovenskom trhu, preto sa jej hodnota nezhoduje s priemerom z rokov 2012 – 2016.

Súhrnný ukazovatelia

V nasledujúcej podkapitole sú zhrnuté obe varianty finančného plánu súhrnnými ukazovateľmi Altmanovho modelu a Kralickovho Quicktestu.

Tabuľka 46: Súhrnný ukazovatelia finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Altmanov model	0,143	0,337	0,293	0,140	0,328	0,283
Kralickov Quicktest	1,25	1,75	0,5	1,25	1,75	0,5

Altmanov index poukazuje na možnosť bankrotu spoločnosti, pretože sa jeho hodnota pohybuje pod úrovňou 1, čo je v značnej miere zapríčinené začiatkami investičnej činnosti a tak nárastom aktív, čo je chápané ako fixácia kapitálu a tým vzniká riziko bankrotu pri nezabezpečení ďalších postupných efektívnych výsledkoch hospodárenia.

Kralickov Quicktest hodnotí podnik na hranici šedej zóny a v roku 2019 v oboch variantoch dokonca ako v zlej situácii.

4.6.2 Kontrola splnenia vytýčených cieľov

Táto kapitola pojednáva o posúdení splnenia cieľov uvedených v kapitole 4.1

Čistý pracovný kapitál

Spoločnosť pokračuje v agresívnej stratégii financovania, avšak sa jej nepodarí v plánovanom období dosiahnuť kladnej hodnoty čistého pracovného kapitálu.

Tabuľka 47: Čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Čistý pracovný kapitál	-688	-3134	-3624	-692	-3171	-3391
Čistý pracovný kapitál / Aktíva	-0,03	-0,07	-0,06	-0,03	-0,07	-0,05

Úrokové krytie

Cieľ úrokového krytia bol okrem roku 2017, kedy sa plánuje strata, dosiahnutý a prekonalý keďže sa za cieľ stanovila hodnota tohto ukazovateľa z roku 2016 čo bola 1,72 a ako môžeme podľa tabuľky vidieť v oboch variantoch v rokoch 2018 a 2019 bol tento ukazovateľ minimálne zdvojnásobený.

Tabuľka 48: Úrokové krytie finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Úrokový krytie	-0,16	5,04	4,20	-0,32	4,89	3,99

Rentabilita tržieb

Rentabilita tržieb bola zacielená na hodnotu 2,5% po usadení sa na českom trhu do dvoch rokov. V optimistickom variante tento cieľ naplnila a aj v roku 2019 udržala, avšak ako môžeme vidieť v pesimistickom variante, tento cieľ bol pre rok 2018 taktiež naplnený, no v roku 2019 sa už nepodarilo udržať sa na hranici 2,5%.

Tabuľka 49: Rentabilita tržieb finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Rentabilita tržieb	-1,1%	3,2%	2,5%	-1,3%	3,1%	2,4%

Pridaná hodnota

Ako cieľ pre tento ukazovateľ bol určený neustály medziročný rast pridanej hodnoty a prinajlepšom udržať viac ako 50% priemerný nárast tohto ukazovateľa v plánovanom období.

Tabuľka 50: Pridaná hodnota a jej medziročný rast (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)

Rok	Optimistický variant			Pesimistický variant		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Pridaná hodnota	817	3625	4551	804	3504	4365

Medziročný rast	-	344%	26%	-	336%	25%
-----------------	---	-------------	------------	---	-------------	------------

Ako môžeme z priloženej tabuľky vidieť, tak aj tento cieľ bol splnený, nakoľko pridaná hodnota vykazuje v plánovanom období neustály rast a priemerne medziročne rastie viac ako o 50%.

ZÁVER

V tejto diplomovej práci bola riešená problematika zostavenia finančného plánu pre expanziu slovenskej spoločnosti LISET s.r.o. na český trh. V prvej časti diplomovej práce boli pomocou využitia odbornej literatúry popísané teoretické východiská finančného plánovania podniku. Bol vysvetlený samotný pojem finančné plánovanie, uvedené zásady a princípy tohto procesu, takisto boli predstavené druhy plánov, bližšie popísané strategické a finančné analýzy, ktoré boli v ďalších častiach práce vykonané.

V časti strategickej analýzy bola spoločnosť LISET s.r.o. bližšie popísaná ako aj jej služby a produkty, boli vykonané analýzy vonkajšieho a vnútorného okolia spoločnosti - PESTLE, Porterov model 5 hybných síl a McKinsey 7S. Nasledovala finančná analýza, v ktorej bolo využitých absolútnych ukazovateľov, pomerových ukazovateľov a súhrnných ukazovateľov Altmanovho indexu a Kralickov Quicktest. V rámci väčšej vypovedacej hodnoty boli tiež spracované tieto ukazovatele pre vybraných konkurentov z českého a slovenského trhu, menovite EHRLE Slovakia, M&S Globwash a Chemie Star. Z analýz môžeme tvrdiť, že prvý menovaný konkurent ako jediný udržiava konzervatívny prístup k riadeniu likvidity. Pri analýze zadlženosti môžeme uviesť, že analyzovaná spoločnosť má najväčšiu mieru zadlženia voči konkurenciám. Ku koncu tejto kapitoly bola vyhotovená SWOT analýza, ktorá identifikovala silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a hrozby zo strategickej a finančnej analýzy.

Ďalej sa prešlo k samotnému zostaveniu finančného plánu spoločnosti LISET s.r.o. pre český trh v rámci jej expanzie pre roky 2017 – 2019. V prvom rade boli na základe informácií z predošlých analýz a na základe dohody s vedením spoločnosti stanovené ciele pre budúce obdobie, ktorých splnenie by malo zabezpečiť preniknutie, udržanie a tvorbu hodnoty spoločnosti na českom trhu. Jednalo sa o ciele v rámci čistého pracovného kapitálu, úrokového krytia, rentability tržieb a pridanej hodnoty. Základom pre finančný plán je prognóza tržieb, ktorá bola vypočítaná prostredníctvom regresnej analýzy a to v dvoch variantoch – optimistickom a pesimistickom. Pre zostavenie finančného plánu boli využité investičné plány a metódy percentuálneho podielu na tržbách a doby obratu, avšak niektoré položky v účtovných výkazoch boli plánované individuálne. Nakoniec bola prevedená finančná analýza pre obe varianty plánu a kontrola plnenia vytýčených cieľov. Z výsledkov analýzy finančného plánu môžeme

tvrdiť, že obe varianty plnia všetky ciele okrem odporúčania v rámci čistého pracovného kapitálu, čo je podnetom pre upriamenie pozornosti na riadenie likvidity v budúcnosti spoločnosti.

Nakoľko analyzovaná spoločnosť má pripravený svoj podnikateľský plán pre spomínanú expanziu na český trh, v tejto práci sa pojednávalo len o finančnom pláne a môžeme zhodnotiť, že je v oboch variantoch realizovateľný.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

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

ČESKÁ TELEVIZE. Počet registrovaných aut v Česku poprvé překonal pět milionů. [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1562786-pocet-registrovanych-aut-v-cesku-poprve-prekonal-pet-milionu>

ČESKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích. [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/hdp-xc>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

Ekolist.cz: Myjete auto na ulici či svém pozemku? Hrozí vám pokuta, musíte do myčky. *Ekolist.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/rady-a-navody/myjete-auto-na-ulici-ci-svem-pozemku-hrozi-vam-pokuta-musite-do-mycky>

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

FRANEK, Pavel. Cenová tvorba a finanční plán podniku se zakázkovou výrobou; podnikání v chaosu. *Český finanční a účetní časopis* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013, 1.(3.), 86-110 [cit. 2016-09-14]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/cfuc/181>

SEDLÁČEK, Peter. *Fundamentálna analýza: Ukazovatele zadlženosti* [online]. In: . Investments, 2010, s. 1 [cit. 2017-01-30]. ISSN 1338-2926. Dostupné z: <http://www.kaminvestovat.sk/akcie/fundamentalna-analyza/47-ukazovatele-zadlzenosti.html>

GERŠLOVÁ, Jana. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-002-7.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

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

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.

KRÁLOVIČ, Jozef. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-0867-5.

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

LISSET s.r.o. *O firme* [online]. 2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.liset.sk/content/o-firme>

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

MARŠÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce České republiky. [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

MURRAY-WEBSTER Ruth a Graham WILLIAMS. *Management of risk: guidance for practitioners*. 3rd ed. Norwich, England: The Stationery Office, 2010. ISBN 978-011-3312-740.

POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-720-4348-X.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 296 s. ISBN 80-2478-037-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPULIKY. Hrubý domácí produkt. [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1853>

TEAM FME. *PESTLE Analysis: Strategy Skills* [online]. 1. 2013, s. 24 [cit. 2016-10-24]. ISBN 978-1-62620-998-5. Dostupné z: free-management-ebooks.com

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZÁKON Č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV, GRAFOV

Tabuľka 1: Kralickov Quick-test (vlastné spracovanie podľa DLUHOŠOVÁ, 2010)...	26
Tabuľka 2: Schéma SWOT analýzy (Kaňovská, 2009, s. 25)	37
Tabuľka 3: Vývoj menového kurzu CZK/EUR (Zdroj: MFČR, 2017)	42
Tabuľka 4: Vývoj HDP Českej republiky (Zdroj MFČR, 2017)	43
Tabuľka 5: Vývoj HDP Slovenska (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2017)	43
Tabuľka 6: Vývoj HDP na 1 obyvateľa v Českej republike (Český štatistický úrad [online], 2017)	44
Tabuľka 7: Netto hodnota aktív a tržby v roku 2015 (zdroj: www.amadeus.com)	48
Tabuľka 8: Horizontálna analýza aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	51
Tabuľka 9: Horizontálna analýza pasív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	52
Tabuľka 10: Vertikálna analýza aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	53
Tabuľka 11: Vertikálna analýza pasív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	54
Tabuľka 12: Horizontálna analýza výkazu zisku a strát (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	56
Tabuľka 13: Vertikálna analýza výkazu zisku a strát (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	57
Tabuľka 14: Ukazovatele likvidity (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti) ..	58
Tabuľka 15: Čistý pracovný kapitál (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností) ..	59
Tabuľka 16: Čistý pracovný kapitál/Celkové aktíva (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)	60

Tabuľka 17: Stratégia riadenia ČPK vo vzťahu k aktívam (Zdroj: Marek, 2009).....	60
Tabuľka 18: Ukazovatele zadlženosti (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností)	61
Tabuľka 19: Ukazovatele rentability aktív (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností).....	62
Tabuľka 20: Ukazovatele rentability vlastného kapitálu (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností).....	63
Tabuľka 21: Ukazovatele rentability tržieb (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností).....	63
Tabuľka 22: Ukazovatele aktivity (Vlastné spracovanie na základe dát spoločností) ...	64
Tabuľka 23: Altmanov model (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	66
Tabuľka 24: Kralickov Quicktest (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti)	66
Tabuľka 25: Výber makroekonomickej premennej (Zdroj: MFČR)	71
Tabuľka 26: Optimistická prognóza tržieb odvetvia a podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	73
Tabuľka 27: Pesimistická prognóza tržieb odvetvia a podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	74
Tabuľka 28: Optimistický a pesimistický variant prognózy tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	74
Tabuľka 29: Percentuálny podiel na tržbách vybraných položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	75
Tabuľka 30: Doby obratu vybraných položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	76
Tabuľka 31: Investičný plán do stavieb (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	77

Tabuľka 32: Plánovaný Výkaz zisku a strát - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	78
Tabuľka 33: Plánované aktíva - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	81
Tabuľka 34: Plánované pasíva - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	81
Tabuľka 35: Plánovaný prehľad o peňažných tokoch - optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	84
Tabuľka 36: Plánovaný výkaz zisku a strát - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	86
Tabuľka 37: Plánované aktíva - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	87
Tabuľka 38: Plánované pasíva - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	87
Tabuľka 39: Plánovaný prehľad o finančných tokoch - pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	88
Tabuľka 40: Ukazatelia likvidity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	90
Tabuľka 41: Historický priebeh ukazovateľa likvidity spoločnosti LISET s.r.o. (Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	90
Tabuľka 42: Čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	91
Tabuľka 43: Ukazatelia zadlženosti finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	91
Tabuľka 44: Ukazovatelia rentability finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	92

Tabuľka 45: Ukazovatelia aktivity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	92
Tabuľka 46: Súhrnný ukazovatelia finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	93
Tabuľka 47: Čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	93
Tabuľka 48: Úrokové krytie finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	94
Tabuľka 49: Rentabilita tržieb finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	94
Tabuľka 50: Pridaná hodnota a jej medziročný rast (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb).....	94
Obrázok 1: Krátkodobé finančné plánovanie podniku (Kislingerová,2010).....	18
Obrázok 2: Počet registrovaných osobných aut v Českej republike (Česká televize [online], 2017)	45
Graf č. 1: Vývoj tržieb odvetvia (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prognózy tržieb)	72
Graf č. 2: Kolísanie percentuálneho podielu vybraných položiek na tržbách (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát spoločnosti).....	76

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Súvaha a výkaz zisku a strát v EUR pre roky 2012 – 2016	I
Príloha č. 2: Predikčný test	V

Príloha č. 1: Súvaha a výkaz zisku a strát v EUR pre roky 2012 – 2016

Označenie	STRANA AKTÍV	Číslo riadku	2012	2013	2014	2015	2016
	SPOLU MAJETOK	1	5546	26502	59815	303936	574586
A.	Neobežný majetok	2	0	21670	46369	150111	187559
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	3	0	0	0	0	0
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	4	0	0	46369	150111	187559
A.II.1.	Pozemky a stavby	5	0	0	31200	74036	76078
2	Samostatné hnuiteľné veci a súbory hnuiteľných vecí	6		21670	15169	76075	111481
3	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	7	0	0	0	0	0
4	Opravná položka k nadobudnutému majetku	8	0	0	0	0	0
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet	9	0	0	0	0	0
A.III.1.	Podielové cenné papiere	10	0	0	0	0	0
2	Ostatný dlhodobý finančný majetok	11	0	0	0	0	0
3	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok	12	0		0	0	0
4	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok	13	0	0	0	0	0
B.	Obežný majetok	14	5546	4770	13446	153825	387027
B.I.	Zásoby	15		0	0	40666	119541
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	16		0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	17	35	3970	3700	71877	210739
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	18	35	3908	3581	39350	131815
2	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie	19	0	0	0	0	1103
3	Ostatné pohľadávky	20		62	119	32527	77821
B.IV.	Finančný majetok súčet	21	5511	800	9746	41282	56747
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách	22	5511	800	9746	41282	56747
2	Ostatné finančné účty	23	0	0	0	0	0
C.	Časové rozlíšenie súčet	24	0	62	0	0	0
2	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	25	0	62	0	0	0

Označenie	STRANA PASÍV	Číslo riadku	2012	2013	2014	2015	2016
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	24	5546	26502	59815	303936	574586
A.	Vlastné imanie	25	4027	8002	11546	12721	14341
A.I.	Základné imanie	26	5000	5000	5000	5000	5000
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania	27	0	5000	5000	5000	5000
2	Pohľadávky za upísané vlastné imanie	28	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	29	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy zo zisku	30	0	0	500	500	500
A.IV.	Oceňovacie rozdiely	31	0	0	0	0	0
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	32	50	-973	2502	6330	7221
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	33	-1023	3975	3544	891	1620
B.	Záväzky	34	1519	18500	48269	291215	560245
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov	35	0	5552	0	54063	79319
B.II.	Dlhodobé rezervy	36	0	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	37	0	0	0	3850	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci súčet	38	1519	12948	39259	229358	474496
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku	39	1025	3160	31500	117406	465429
2	Záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia	40	0	0	1075	4300	5163
3	Daňové záväzky a dotácie	41	494	1012	1769	7652	1404
4	Ostatné krátkodobé záväzky	42	0	8776	4915	100000	2500
B.V.	Krátkodobé rezervy	43	0	0	0	1364	2580
B.VI.	Bežné bankové úvery	44	0	0	9010	2580	3850
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci	45	0	0	0	0	0

Označenie	Text	Číslo riadku	2012	2013	2014	2015	2016
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	1	9574	53799	121689	142126	425471
I.	Tržby z predaja tovaru	2	0	0	3976	1669	17374
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	3	9574	53799	117713	118139	321955
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	4	0	0	0	17864	72548
IV.	Aktivácia	5	0	0	0	0	0
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	6	0	0	0	2875	0
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	7	0	0	0	1579	13594
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet	8	10546	47915	115024	135450	419010
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	9	0	0	3080	1411	15802
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	10	991	17193	39872	23795	184905
C.	Služby	11	5217	25633	58743	64173	131070
D.	Osobné náklady	12	4292	0	3653	18998	54638
E.	Dane a poplatky	13	24	235	182	841	74
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	14	0	4334	7301	11203	29592
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	15	0	0	0	13416	0
H.	Opravné položky k pohľadávkam	16	0	0	0	0	0
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	17	22	520	2193	1613	2929

**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	18	-972	5884	6665	6676	6461
*	Pridaná hodnota	19	3366	10973	19994	48293	80100
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet	20	0	0	0	0	0
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	21	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	22	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	23	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	24	0	0	0	0	0
XI.	Kurzové zisky	25	0	0	0	0	0
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	26	0	0	0	0	0
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet	27	51	1018	2007	2168	3881
J.	Predané cenné papiere a podiely	28	0	0	0	0	0
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	29	0	0	0	0	0
L.	Opravné položky k finančnému majetku	30	0	0	0	0	0
M.	Nákladové úroky	31	0	923	1653	1829	3592
N.	Kurzové straty	32	0	0	0	0	0
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	33	51	95	354	339	289
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	34	-51	-1018	-2007	-2168	-3881
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	35	-1023	4866	4658	4508	2580
P.	Daň z príjmov	36	0	892	1114	3617	960
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	37	0	0	0	0	0
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	38	-1023	3974	3544	891	1620

Príloha č. 2: Predikčný test

Skutočnosť		
rok	HDP (mil. Kč) (X)	trh (mil. Kč) (Y)
2013	4 077 000	1 316 921 087
2014	4 261 000	1 401 600 648
2015	4 485 000	1 444 534 419

Funkcia/Položka	2013	2014	2015
HDP (mil. Kč) (X)	4 077 000	4 261 000	4 485 000
Trh (tis. Kč) (Y) - skutočnosť	1 316 921 087	1 401 600 648	1 444 534 419
Lineárny	1 312 512 075	1 383 650 155	1 470 253 035
Logaritmický	1 316 121 719	1 385 646 937	1 466 342 462
Kvadratický	1 366 061 434	1 442 282 529	1 536 098 149

Odchýlka	Funkcia	2013	2014	2015	Suma	Max
	Lineárny	-0,3%	5,1%	11,6%	16,4%	11,6%
	Logaritmický	0,3%	5,6%	11,7%	17,6%	11,7%
	Kvadratický	3,8%	9,6%	16,7%	30,1%	16,7%