VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZLEPŠENÍ VÝKONOSTI PODNIKU

IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE Matěj Šenkýř
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA
SUPERVISOR

BRNO 2022

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	**Matěj Šenkýř**
Vedoucí práce:	**Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Zlepšení výkonosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globálním cílem práce je vyhodnotit finanční výkonnost vybrané entity a navrhnou opatření vedoucí ke zlepšení situace. Dílčími cíli práce jsou: Definování teoretických východisek řešení, vypracování výpočtové části a formulace návrhů a opatření ke zlepšení.

Základní literární prameny:

JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 97880-7400-538-1.

KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. Finanční analýza. 1. vydání Praha C. H. Beck 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3. KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. Finanční analýza. 1. vydání Praha C. H. Beck 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. garantka	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je rozdělena do třech hlavních částí. Těmi jsou teoretická část, praktická část a návrhová část. V teoretické části budou pomocí odborné literatury vysvětleny pojmy, se kterými se bude v průběhu praktické a návrhové části pracovat. Praktická část využije nástrojů finanční a strategické analýzy k hodnocení výkonnosti podniku. Na základě tohoto vyhodnocení budou v návrhové části vypracovány řešení, které povedou ke zlepšení finanční výkonnosti podniku.

Abstract

The bachelor thesis is divided into three main parts. These are the theoretical part, the practical part and the last part with own suggestion for improve. design part. In the theoretical part, the concepts that will be used during the practical and suggestion part will be explained with the help of professional literature. The practical part will use the tools of financial and strategic analysis to evaluate the performance of the company. Based on this evaluation, solutions will be developed in the design part that will lead to improved financial performance of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, výkonnost podniku, likvidita, rentabilita, zadluženost

Key words

Financial analysis, strategic analysis, company performance, liquidity, profitability, indebtedness

Bibliografická citace

ŠENKÝŘ, Matěj. *Zlepšení výkonosti podniku.* Brno, 2022. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/140547. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9.5. 2022 ……

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA, za jeho ochotu, cenné rady a připomínky při vedení této práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti CORHA Jihlava s.r.o. za poskytnuté materiály, informace a čas, který mi věnovali. Velké poděkování patří i mojí rodině, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Obsah

Obsah 5

Úvod 11

Cíle práce, metody a postupy zpracování 12

1 Teoretická východiska práce 14

1.1 Výkonnost 14

1.1.1 Měření výkonnosti podniku 14

1.2 Vstupní zdroje 14

1.2.1 Rozvaha 15

1.2.2 Výkaz zisků a ztrát 16

1.3 Finanční analýza 17

1.4 Absolutní ukazatele 17

1.4.1 Horizontální analýza 17

1.4.2 Vertikální analýza 18

1.5 Analýza rozdílových ukazatelů 18

1.5.1 Čistý pracovní kapitál 18

1.5.2 Čisté pohotové prostředky 18

1.5.3 Čistý peněžní majetek 19

1.6 Analýza poměrových ukazatelů 19

1.6.1 Ukazatelé rentability 20

1.6.2 Ukazatele likvidity 22

1.6.3 Ukazatele aktivity 24

1.6.4 Ukazatelé zadluženosti 26

1.7 Bonitní a bankrotní modely 28

1.8 Aspekt Global Rating 29

1.9 Index IN05 ... 30
1.10 Strategická analýza ... 31
1.10.1 SLEPT analýza ... 31
1.10.2 Porterův model 5 konkurenčních sil ... 32
1.10.3 Analýza 7s ... 33
1.10.4 SWOT analýza ... 34
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ... 35
2.1 Základní údaje o společnosti ... 35
2.1.1 Představení společnosti ... 36
2.2 Analýza absolutních ukazatelů ... 37
2.2.1 Horizontální analýza ... 37
2.3 Vertikální analýza ... 41
2.4 Analýza rozdílových ukazatelů ... 44
2.5 Analýza poměrových ukazatelů ... 46
2.6 Bonitní a bankrotní modely ... 55
2.7 Strategická analýza ... 56
2.7.1 SLEPT analýza ... 56
2.7.2 Porterova analýza pěti sil ... 59
2.7.3 Analýza 7s ... 60
2.7.4 SWOT analýza ... 62
2.8 Strukturovaný rozhovor ... 64
2.9 Zhodnocení finanční a strategické analýzy ... 65
3 Vlastní návrhy na zlepšení ... 67
3.1 Nová výrobní hala s CNC ... 67
3.2 Lepší personální politika a obsazenost ... 68
3.3 Výstavba nového studia a projekčního ateliéru ... 69
3.4 Marketing a obchodní činnost ... 70
Závěr ... 72

Zdroje 73
Seznam obrázků 74
Seznam tabulek 75
Seznam příloh 76

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil Zlepšení výkonnosti podniku. Toto téma jsem si vybral z toho důvodu, jelikož už od útlého věku bylo mým snem vlastnit společnost a zaměstnávat spoustu lidí. Výkonnost je jeden z nejdůležitějších prvků v podnikání, protože základní esencí každé podnikající jednotky je přetvoření dodaných vstupů na konkrétní výstup, který putuje k zákazníkovi, a tento proces musí probíhat za co největší výkonnosti, aby jednotka generovala finanční zisk, který následně může použít pro investice, které povedou k větší výkonnosti.

Podnik, který bude předmětem zvoleného tématu zlepšení výkonnosti podniku, je společnost CORHA Jihlava s.r.o. Společnost se zabývá prodejem kuchyní značky Sykora, návrhem a realizací interiérů a zpracováním umělého kamene. Důvodů pro zvolení této společnosti bylo hned několik. Ve společnosti jsem měl možnost působit v rámci odborných praxí, díky čemuž společnost ochotně poskytla veškeré účetní výkazy a informace, které budou potřebné pro zhodnocení výkonnosti podniku a následnému návrhu, jak výkonnost jednotky zlepšit.

Sledovat vývoj různých trendů v organizaci pomocí nástrojů finanční analýzy je jeden z klíčových úkolů vedení, protože na základě zjištěných dat v porovnání s ostatními roky může kontrolovat, zda se společnost ubírá správným směrem při plnění stanovených cílů, a může sloužit jako jeden z hlavních nástrojů hodnocení výkonnosti podniku. Interní informace jsou velmi důležitým prvkem, protože na jejich základě mohou manažeři posoudit například silné stránky a slabé stránky společnosti. Pomocí těchto informací je možné sestavit strategickou analýzu, která může být použita jako nástroj při návrhu zlepšení výkonnosti. Pro hodnocení firmy bude zvoleno období posledních čtyř let (2017-2020), při kterém bude vidět, jak si společnost vedla v porovnání s ostatními roky při pandemii Covid-19, při které došlo k poklesu ekonomického růstu světového hospodářství.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Globálním cílem bakalářské práce je vyhodnocení finanční výkonosti společnosti CORHA Jihlava s.r.o. ve vybraném období mezi lety 2017-2020 a na základě tohoto zhodnocení vypracování návrhů, které povedou ke zlepšení finanční výkonnosti společnosti. Toto zhodnocení bude vypracováno na základě finanční a strategické analýzy a strukturovaného rozhovoru s jedním z majitelů společnosti. Na základě tohoto vyhodnocení budou zpracovány návrhy, které by měly v budoucnu vést k lepší finanční situaci firmy.

V bakalářské práci bude potřeba dosáhnou drobných dílčích cílů a použití nástrojů, které povedou ke splnění hlavního cíle. Těmi jsou:

- Teoretická východiska práce, ze kterých bude čerpáno v analytické části
- Analýza současného stavu, při které dojde k výpočtové části finanční analýzy a zpracování strategické analýzy se strukturovaným rozhovorem s jedním z majitelů společnosti, pomocí těchto nástrojů se bude vycházet při zpracování vlastních návrhů na zlepšení
- Vlastní návrhy řešení na zlepšení finanční výkonnosti podniku

Teoretická východiska práce jsou čerpána z odborné literatury, která bude uvedena ve zdrojích práce. U každého ukazatele bude uvedeno jeho vysvětlení a vzorec pro jeho výpočet.

Při analýze současného stavu ve zkoumaných letech bude využito ukazatelů popsaných v předešlé kapitole. Data potřebná k určení výsledků v jednotlivých letech budou získána od účetního oddělení společnosti. Nejprve bude provedena analýza absolutních ukazatelů, poté analýza rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. Následovat bude zpracování bonitních a bankrotních modelů. U každého ukazatele bude graficky znázorněná tabulka a interpretace dosažených výsledků.

Před strategickou analýzou bude zpracován strukturovaný rozhovor s jedním z majitelů společnosti, jehož otázky budou kladeny tak, aby byly přínosné při strategické analýze a následných návrzích pro zlepšení.

Na základě zjištěných dat finanční a strategické analýzy a rozhovoru budou navrženy kroky, které povedou ke zlepšení finanční výkonnosti podniku, a bude tak splněn hlavní cíl práce.

1 Teoretická východiska práce

V první části bakalářské práce budou teoreticky popsány veškeré nástroje finanční a strategické analýzy, se kterými se bude v analytické části dále pracovat, což povede k cíli bakalářské práce, kterým jsou návrhy na zlepšení výkonnosti.

1.1 Výkonnost

Výkonnost by se dala považovat za hlavní motivaci podniku. Jedná se o schopnost podniku vhodně zacházet s investicemi a tím budovat a rozvíjet podnik. Výkonnost můžeme také dělit podle toho, kdo se na ni dívá. Může se na ni dívat manažer, banka, vlastník, zaměstnanec nebo zákazník. Manažer zkoumá výkonnost ve vztahu ziskovosti a produktivity, banku zajímá schopnost podniku splácet svoje dluhy. Vlastníka zajímá míra zúročení vlastního kapitálu, pro zaměstnance jsou důležité pracovní podmínky a výše platu. Zákazník zkoumá kvalitu produktu a cenu, kterou za něj zaplatí. Pokud jsou všechny výše zmíněné aspekty splněny, poté každý ze subjektů považuje podnik za výkonný (Šulák, Vacík, 2005, s. 7).

1.1.1 Měření výkonnosti podniku

Výkonnost podniku je možné měřit více způsoby. Tyto metody mohou být jednodušší nebo složitější a jsou vyjádřeny různými typy modelů. *Výkonnost lze charakterizovat systémem měření souboru ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností.* Výkonnost je možné měřit mimo jiné pomocí ekonomických ukazatelů, jejichž vypovídající hodnota je zaměřena na obchodní a finanční úspěšnosti, čímž je myšlen růst tržeb, tržní podíl apod. Jedná se především o finanční analýzu, analýzu stavových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, soustavy poměrových ukazatelů a ekonomickou přidanou hodnotu. (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 1,2)

1.2 Vstupní zdroje

Finanční analýza pro správné zpracování a dosažení směrodatných výsledků vyžaduje získání relevantních dat.

Základním zdroje pro tato data jsou účetní výkazy podniku, jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 18).
Kvalita informací, které vedou k správnému vypracování finanční analýzy, záleží do velké míry na použitých informací. Měly by být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem tohoto tvrzení je, že je potřeba vnést v úvahu všechna data, která by mohla mít za následek jakékoliv zkreslení výsledků finančního hodnocení firmy. Oproti minulosti má dnes finanční analytik mnohem větší množství informací, se kterými může obsáhnout spoustu problematických aspektů (Růčková, 2011, s. 21)

1.2.1 Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem každého podniku. Informuje nás o tom, jaký majetek firma vlastní a z jakých zdrojů tento majetek firma financuje. Rozvaha je pokaždé sestavována k určitému datu a platí, že strana aktiv se rovná straně pasiv (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 18).

Majetková struktura představuje aktiva podniku. Aktiva vyjadřují celkovou výši ekonomických zdrojů, které má podnik v určitém časovém okamžiku. Zdroje, které se označují jako majetek podniku, jsou jak právního pojetí, tak i jako kapitál, pokud se jedná o finanční stránku ekonomických zdrojů. Nejdůležitější je ovšem schopnost zmíněných položek přinést podniku v budoucnosti prospěch. Tato schopnost se vyjadřuje dvěma způsoby:

- přímo – schopnost cenných papírů přeměnit je okamžitě na hotovost
- nepřímo – položka aktiv se zapojí do výrobní činnosti podniku, postupně se přemění na hotové výrobky a prostřednictvím pohledávek se změní na peníze

Aktiva se dělí na dvě základní skupiny podle doby jejich upotřebitelnosti na dlouhodobý majetek a oběžný majetek (Růčková, 2011, s. 24)

Mezi položky dlouhodobého majetku se řadí věci, u kterých je nákupní cena vyšší než 40 000 Kč a jejich provozní funkce je delší než jeden rok. Oběžný majetek se neustále mění s činností podniku (Scholleová, 2012, s. 16)

Pasiva značí zdroje, ze kterých je majetek pořízen. Jedná se o vlastní zdroje (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy tvořené ze zisku, hospodářský výsledek minulých let, hospodářský výsledek účetního období) a cizí zdroje (rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, dlouhodobé a krátkodobé úvěry a výpomoci) (Neumaierová, Neumaier, 2002, s. 83)

1.2.2 Výkaz zisků a ztrát

Podniky jsou zakládány za účelem dosažení zisků a růstu tržní hodnoty podniku. Účetním výkazem, který se zabývá výsledky hospodaření podniku, je výkaz zisků a ztrát, pod lidovým názvem znám jako výsledovka. Hlavní činností podniku je vytváření produktu, který se poté dodává na trh a je zde prodáván, čímž podnik získává výnosy. Vedle výnosů podnik při výrobě svého produktu spotřebovává různé výrobní faktory a podniku vznikají náklady. Výnosy a náklady se rozdělují do tří skupin na náklady a výnosy:
z provozní činnosti
finanční činnosti
mimořádné činnosti
(Schoellová, 2012, s. 21,22)
Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření získáme **výsledek hospodaření před zdaněním** (EBT). Pokud od něho odečteme daň z příjmu, získáme **výsledek hospodaření po zdanění** (EAT)**.** Pro srovnání hospodaření podniků je výhodný **zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy** (EBITDA).
(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 48).

1.3 Finanční analýza

Pojem finanční analýza se dá definovat několika způsoby. Nejpřesnější definicí je ta, která tvrdí, *„že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech“* (Růčková, 2011, s. 9).

Finanční analýza nám slouží k tomu, abychom celkově zhodnotili finanční situaci podniku. Za její pomocí odhalujeme, zda je podnik ziskový, zda je jeho kapitálová struktura správná, zda efektivně nakládá se svými aktivy a zda je schopen v čase dostát svých závazků. Průběžná znalost finanční analýzy je zároveň klíčová pro manažery, aby věděli, jak si jejich firma průběžně vede, a mohli na základě toho rozhodovat o finanční struktuře, alokaci volných peněžních prostředků, rozdělování zisků atd. Bez těchto znalostí bychom si stěží mohli představit manažera, jak řídí firmu (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15).

1.4 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se používají k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru položek (vertikální analýza)
(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 71).

1.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza (vodorovná) má za cíl sledovat vývoj položek účetních výkazů v čase. Je zpracovávána buďto meziročně, nebo za několik po sobě jdoucích účetních období. Horizontální analýzu můžeme provádět dvěma způsoby, u kterých sledujeme:
relativní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tj. poměřujeme hodnotu v období n k hodnotě v období minulém (n - 1)
nebo relativní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát, tj. sledujeme rozdíl položky v období n a n – 1.

1.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza (svislá) má za cíl sledovat proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině. Vertikální a horizontální analýzu je dobré doplnit i rozborem bilančních pravidel. Zlaté bilanční pravidlo srovnává poměr dlouhodobého majetku a dlouhodobých cílů. Pravidlo vyrovnání rizika udává, že vlastních zdrojů by mělo být více než těch cizích. Pari pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z vlastního kapitálu, ale zároveň by se měl použít i cizí kapitál, což znamená, že vlastního kapitálu by mělo být v podniku méně než cizího (Schoellová, 2012, s. 166).

1.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří **čistý pracovní kapitál** (ČPK). Jedná se o provozní kapitál, který vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji a velký vliv na platební schopnost podniku (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 85).

1.5.1 Čistý pracovní kapitál

ČPK = zásoby + pohledávky + peníze – krátkodobé závazky

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál

(Schoellová, 2012, s. 186)

1.5.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky udávají okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jde o rozdíl mezi pohotovostními peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pokud mezi pohotové peněžní prostředky zahrneme pouze zůstatek na běžném účtu, jedná se potom o nejvyšší stupeň likvidity. Často se mezi pohotové peněžní prostředky zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož

jsou jednoduše a rychle přeměnitelné na peníze (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 86).

ČPP = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

Vzorec 2: Čisté pohotové prostředky

(Konečný, 2004, s. 29)

1.5.3 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek je ukazatel, který vyjadřuje kompromis mezi dvěma výše zmíněnými ukazateli. Při výpočtu se od oběžných aktiv odečtou zásoby a nelikvidní pohledávky a od tohoto celého se odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2007, s. 38).

ČPM = (oběžná aktiva – zásoby) – krátkodobé závazky

Vzorec 3: Čistý peněžní majetek

(Konečný, 2004, s. 30)

1.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním nástrojem finanční analýzy a zároveň se jedná o jednu z nejoblíbenějších metod hodnocení finanční situace podniku, protože umožňuje velice rychle získat tuto představu. Principem analýzy poměrových ukazatelů je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát, případně výkaz cash flow. Díky tomu je možné vytvořit velké množství ukazatelů. V běžné praxi se ale používají pouze osvědčené ukazatele, které jsou rozčleněny do skupin podle svých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Těmito skupinami ukazatelů jsou:

- Rentability
- Likvidity
- Aktivity

- Zadluženosti

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87)

1.6.1 Ukazatelé rentability

„Rentabilita, respektive výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu“. Poměřují výsledek dosaženého podnikatelskou činností podniku v poměru ke zvolené srovnávací základně. Čím je výsledek ukazatelů rentability vyšší, tím lépe podnik pracuje se svým majetkem. U veškerých ukazatelů rentability poměřujeme ukazatel, který je tokovou veličinou za období a stavovou hodnotou. (Schoellová, 2012, s. 175)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets)

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu reflektuje *„celkovou ziskovost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány“*. Na celkový vložený kapitál se často pohlíží jako na složku, která je řazena na straně aktiv v rozvaze, potom tedy pod pojmem celkový vložený kapitál vyjadřujeme celková aktiva. Pokud budeme do vzorce používat zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT), pak má tento ukazatel svoji výhodu v tom, že můžeme srovnávat podniky s různým daňovým a úrokovým zdaněním. Pokud použijeme do ukazatele čistý zisk (EAT) před vyplacením dividend, dostaneme klasickou interpretaci rentability a jedná se o ukazatel, který je nezávislý na struktuře zdrojů svého financování (Růčková, 2011, s. 53)

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

Vzorec 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

(Růčková, 2011, s. 53)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje schopnost reprodukce vlastníky vloženého kapitálu. Udává, kolik čistého čistého zisku vyprodukuje jedna koruna investovaného vlastního kapitálu (Schoellová, 2012, s. 176)

Jde o ukazatel, pomocí kterého investoři sledují, zda jejich kapitál dostatečně zhodnocován v porovnání s odpovídajícím rizikem investice. Růst může znamenat buďto zlepšení výsledku hospodaření, snížení podílu vlastního kapitálu, nebo pokles úročení cizího kapitálu. Pokud bude hodnota ukazatele nižší než hodnota výnosnosti cenných papíru garantovaných státem, podnik bude odsouzen k zániku, jelikož investoři do takové investice nebudou vkládat svoje prostředky. Platí tedy, že ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl být dlouhodobě vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů. Rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu a úrokové míry bezrizikových cenných papírů nazýváme riziková prémie (Růčková, 2012, s. 54)

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu

(Schoellová, 2012, s. 176)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed)

Jedná se o ukazatel, který je možný odvodit z ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu. U tohoto ukazatele je zapotřebí nahlédnout ze strany pasiv v rozvaze. Vstupovat nám budou do ukazatele jak vlastní kapitál, tak i dlouhodobé dluhy.

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

Vzorec 6: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

(Růčková, 2011, s. 53, 54)

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku vytvoří podnik z jedné koruny tržeb. Pokud tento ukazatel nedosahuje dobrých hodnot, s velkou pravděpodobností nebude podnik dosahovat dobrých hodnot ani u ostatních ukazatelů rentability (Scholleová, 2012, s. 176).

Rentabilita tržeb představuje poměr, který v čitateli počítá s výsledky hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli počítá s tržbami, které jsou také různě upravovány pro účel analýzy. Do tržeb se nejčastěji zahrnují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření (Růčková, 2011, s. 56).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Vzorec 7: Rentabilita tržeb

(Růčková, 2011, s. 56)

1.6.2 Ukazatele likvidity

„Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky" (Scholleová, 2012, s. 177).

Likvidita je pojem, který vyjadřuje schopnost přeměny nějaké složky rychle a bez velké ztráty na peněžní hotovost. Nedostatek likvidity má za následek, že podnik nemůže využít příležitostí k zisku, neboť nemá dostatek peněžních prostředků na uhrazení svých závazků, což může mít za následek platební neschopnost a následný bankrot společnosti. Při hodnocení likvidity je potřeba vnímat pohled více stran, které pracují s výsledky finanční analýzy. Každá skupina totiž bude spokojená s jinou úrovní likvidity. Pro vedoucí management podniku znamená nižší hodnota likvidity snížení aktiv, se kterými mohou pracovat při využívaní podnikatelských příležitostí, což povede ke snížení ziskovosti. Naopak vlastníci podniku budou preferovat nižší úroveň likvidity, jelikož oběžná aktiva jsou neefektivní způsob, jak vázat finanční prostředky, což může mít za následek snížení rentability kapitálu (Růčková, 2011, s. 48).

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity nám udává, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Při počítání běžné likvidity bychom měli vzít v potaz strukturu zásob a jejich skutečnou hodnotou při ohledu na prodej. Zásoby, které jsou neprodejné, bychom neměli při výpočtu uvažovat. Kromě zásob by měla být zvážena struktura pohledávek, u kterých bychom měli zvážit použití pohledávek po lhůtě splatnosti. Doporučená hodnota u běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5, zatímco při rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků (hodnota rovná 1), je likvidita velmi nízká (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 94).

$$\textit{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 8: Běžná likvidita

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 94)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je zpřísněním likvidity běžné. Na rozdíl od běžné likvidity nepočítá s nejméně likvidní položkou oběžných aktiv, a to zásobami, které ze všech oběžných aktiv nejhůře přeměňujeme na peníze (Scholleová, 2012, s. 177).

V literatuře je označována jako likvidita druhého stupně. Platí pro ni, že čitatel by měl být stejný jako jmenovatel. Ideální hodnota ukazatele je tedy v rozmezí 1 – 1,5. Pokud je hodnota pohotové likvidity na úrovni jedna, znamená to, že podnik je schopen dostát svých krátkodobých závazků, aniž by byl nucen prodat své závazky. Vyšší hodnota ukazatele by byla lepší pro věřitele, ovšem pro majitele a vedení podniku není dobrá z důvodu objemu vázaných finančních prostředků v oběžných aktivech, ze kterých plyne pouze malý nebo žádný úrok (Růčková, 2011, s. 50).

$$\textit{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 9: Pohotová likvidita

(Scholleová, 2012, s. 177)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita prvního stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Pracuje pouze s těmi nejlikvidnějšími položkami v rozvaze. Pohotové platební prostředky je pojem, pod kterým si můžeme představit peníze na bankovních účtech, peníze v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry nebo šeky. Tyto pojmy můžeme označit za finanční majetek. V podmínkách České republiky se považuje za ideální hodnota okamžité likvidity v rozmezí 0,2 – 0,6. Nedodržení doporučených hodnot nemusí nutně znamenat finanční problémy, protože se ve firemních podmínkách často využívá účetních přetažků, kontokorentů, které nemusejí být z rozvahy viditelné (Růčková, 2011, s. 49, 50).

Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky

Vzorec 10: Okamžitá likvidita

(Scholleová, 2012, s. 177)

1.6.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak podnik hospodaří se svými jednotlivými složkami majetkové části. Ukazují, jestli podnik disponuje přebytečnými kapacitami, nebo naopak má nedostatek aktiv a v budoucnu nebude schopen využít nové podnikatelské příležitosti. U ukazatelů aktivity se setkáváme se dvěma typy:

počtem obratů (obratovosti)

dobou obratů

Ukazatelé obratovosti vyjadřují počet obrátek za období, to znamená kolikrát převyšují roční tržby hodnotu počítané položky. Pokud v ukazateli vyjde vysoké číslo, znamená to, že majetek je vázán na krátkou dobu a obvykle se i zvyšuje zisk. Ukazatel doby obratu představuje průměrnou dobu trvání jedné obrátky. Podnik by se měl snažit co nejvíce zkrátit tuto dobu, to znamená maximalizovat obrátky a snížit dobu obratu (Scholleová, 2012, s. 178).

Obrat aktiv

„Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe“. Minimální udávaná hodnota ukazatele je jedna. Nízká hodnota může znamenat nevyrovnanou majetkovou vybavenost a neefektivní využití (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 107, 108).

Obrat aktiv je ukazatel, který nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat minimálně na hodnotě jedna (Scholleová, 2012, s. 179).

Obrat aktiv = tržby/aktiva

Vzorec 11: Obrat aktiv

(Scholleová, 2012, s. 179)

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku má podobnou funkci jako předešlý ukazatel, posuzuje ovšem využití dlouhodobého majetku. Ukazatel je z velké části ovlivněn mírou odepsanosti majetku. Finanční analytik, který zpracovává ukazatele, si musí dát pozor kromě odpisů i na množství leasingového financování, protože toto financování ovlivňuje hodnotu dlouhodobého majetku na straně aktiv a ukazatel poté velmi zkresluje hodnotu obratovosti (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

Obrat dlouhodobého majetku = tržby/dlouhodobý majetek

Vzorec 12: Obrat dlouhodobého majetku

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108)

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob nám udává, kolikrát se za rok přemění zásoby v další formy oběžného majetku (Scholleová, 2012, s. 179).

Obrat zásob = tržby/zásoby

Vzorec 13: Obrat zásob

(Scholleová, 2012, s. 179)

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává průměrný počet dnů, při kterých jsou zásoby v podniku vázány až do chvíle jejich spotřeby nebo prodeje (Scholleová, 2012, s. 179).

Doba obratu zásob = zásoby/(tržby/360)

Vzorec 14: Doba obratu zásob

(Scholleová, 2012, s. 179)

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek představuje časové období, které vzniká prodejem na obchodní úvěr a zaniká příjmem platby od odběratele. Hodnota ukazatele se srovnává s průměrem v daném odvětví. Delší doba splatnosti pohledávek znamená pro firmu větší množství úvěrů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

*Doba obratu pohledávek = (průměrný stav pohledávek/tržby) *360*

Vzorec 15: Doba obratu pohledávek

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108)

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje, jak rychle jsou splaceny závazky. Doba obratu závazků by měla být větší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek, aby v podniku nebyla narušena rovnováha. Tento ukazatel má velmi vysokou vypovídající hodnotu pro věřitele (Růčková, 2011, s. 61).

Doba obratu závazků = krátkodobé závazky/(tržby/360)

Vzorec 16: Doba obratu závazků

(Scholleová, 2012, s. 179)

1.6.4 Ukazatelé zadluženosti

„Ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů“. Pokud má podnik vyšší

zadluženost, vytváří tím na sebe určitý nátlak, protože musí být schopen svoje závazky splácet, i když se mu právě nedaří. Určité zadlužení je ovšem pro podnik užitečné, jelikož náklady na cizí kapitál jsou nižší než na vlastní kapitál a úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení, protože snižují zisk, ze kterého se poté platí daň. Tímto vzniká takzvaný daňový štít nebo efekt (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87).

Pojmem zadluženost se označuje stav, při kterém podnik využívá k financování své podnikatelské činnosti cizí zdroje. Velké podniky by ani nedokázaly veškeré svoje aktivity financovat z vlastního kapitálu nebo naopak z cizího kapitálu. Při použití pouze vlastního kapitálu riskujeme snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Financování z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně těžké získat a ze zákona to ani kvůli základnímu kapitálu není možné. Účelem analýzy zadluženosti je tedy hledat správný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2011, s. 58).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje v rozmezí třiceti až šedesáti procent (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 88).

Celková zadluženost = cizí zdroje/aktiva celkem

Vzorec 17: Celková zadluženost

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108)

Úrokové krytí

Úrokové krytí je ukazatel, který má za úkol informovat o tom, kolikrát vyprodukovaný zisk převyšuje placené úroky. V praxi by měla část zisku, která je vyprodukována pomocí cizího kapitálu, stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud ukazatel vyjde roven 1, znamená to, že podnik dokázal vyprodukovat zisk, který postačí na uhrazení úroků ze zapůjčených peněz, ale nebyl schopen vyprodukovat další zisk na uspokojení vlastníků a akcionářů. Doporučená hodnota ukazatele je alespoň 3x až 6x pokrytí úroků ze zisku (Sedláček, 2007, s. 64).

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

Vzorec 18: Úrokové krytí

(Sedláček, 2007, s. 64)

Běžná zadluženost

Běžná zadluženost poměřuje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy (Sedláček, 2007, s. 65).

$$\textit{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 19: Běžná zadluženost

(Sedláček, 2007, s. 65)

1.7 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely patří do takzvané soustavy účelově vybraných ukazatelů. Mezi bankrotními a bonitními modely není žádná vymezená rozdílnost. Obě skupiny ukazatelů si kladou za cíl přiřadit firmě jednu číselnou charakteristiku, která má za úkol vyjádřit finanční zdraví firmy. Jediný rozdíl tedy spočívá v tom, k jakému účelu byly stvořeny (Sedláček, 2007, s. 72).

Bankrotní modely mají za úkol informovat uživatele, zda firma v blízké budoucnosti nebude ohrožena bankrotem. Předpokládá se, že každá firma, která je ohrožena bankrotem, vykazuje symptomy již nějaký čas předem. Nejčastěji se jedná o problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu nebo rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Sedláček, 2007, s. 72).

Bonitní modely se zakládají na diagnostice finančního zdraví firmy, což znamená, že jejich úkolem je stanovit, zda se firma řadí mezi dobré, nebo špatné firmy. Musí proto umožňovat srovnání s jinými firmami v rámci jednoho oboru podnikání (Růčková, 2010, s. 72).

1.8 Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating je model, který je postaven ze sedmi ukazatelů. Jedná se o ukazatele, které vyjadřují rentabilitu, likviditu, aktivitu a produktivitu hodnoceného podniku. Cílem modelu je vyjádřit finanční zdraví firmy bez ohledu na odvětví, ve kterém se podnik nachází. Abychom mohli hodnotit, je zapotřebí sestavit jednotlivé ukazatele, stanovit u nich limity a sestrojit hodnotící stupnici v podobě ratingových značek (Sedláček, 2009, s. 135).

Ukazatel	Mez		Vzorec pro výpočet
	Dolní	Horní	
Provozní marže	-0,5	2	(provozní VH +odpisy) / tržby z prodeje výrobků a služeb
ROE	-0,5	2	VH za běžné období / vlastní kapitál
Krytí odpisů	0	2	(provozní VH +odpisy) / odpisy
Pohotová likvidita	0	1	(krátkodobý finanční majetek + (krátkodobé pohledávky x 0,7) / krátkodobé závazky
Kvóta vlastního kapitálu	0	1,5	vlastní kapitál / celková aktiva
Provozní rentabilita aktiv	-0,3	1	(provozní VH + odpisy) / celková aktiva
Obrat celkových aktiv	0	0,5	tržby z prodeje výrobků a služeb / aktiva celkem

Tabulka 1: Aspekt Global Rating - vzorce pro výpočet

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Dolní mez	Horní mez	Známka	Slovní hodnocení
8,5	10	AAA	Optimálně hospodařící subjekt blížící se k optimálnímu podniku.
7	8,5	AA	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím.
5,75	7	A	Stabilní a zdraví subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě.
4,75	5,75	BBB	Stabilní průměrně hospodařící podnik.
4	4,75	BB	Průměrně hospodařící subjekt s rezervami ve finančním zdraví.
3,25	4	B	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, jehož rentabilita i likvidita si žádají zlepšení.
2,5	3,25	CCC	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si žádají zlepšení.
1,5	2,5	CC	Nezdravě hospodařící subjekt s krátkodobými i dlouhodobými problémy.
0	1,5	C	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi.

Tabulka 2: Aspekt Global Rating-stupnice hodnocení

(Zdroj: Vlastní vypracování)

1.9 Index IN05

Index IN05 je posledním vytvořeným z řady indexů IN a je pouze aktualizací indexu IN01 podle testů na datech průmyslových podniků z roku 2004.

A= (celkový kapitál/cizí kapitál)

B= (EBIT/nákladové úroky)

C= (EBIT/celkový kapitál)

D= (celkové výnosy/celkový kapitál)

E= (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)

Výsledné hodnoty následně dosadíme do rovnice:

IN05= 0,13 x A + 0,04 x B + 3,97 x C + 0,21 x D + 0,09 x E

Vzorec 20: Index IN05
(Sedláček, 2007, s. 112)

Pokud výsledek indexu IN05 přesáhne hodnotu 1,6, můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci podniku a neměl by nastat bankrot. Při hodnotách indexu mezi 0,9 až 1,6 se podnik nachází v takzvané šedé zóně, ve které je velmi těžké určit, zda podniku hrozí, nebo nehrozí bankrot. Při hodnotách menších než je 0,9 se podnik nachází ve velmi vážných finančních problémech (Sedláček, 2007, s. 112).

1.10Strategická analýza

Při strategické analýze jde o to, do jaké míry je aktuální finanční pozice zkoumané firmy ovlivněna strategickými faktory jak jeho vnitřními, tak i faktory v okolí firmy. K vytvoření strategické analýzy jsem zvolil SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu 7s a SWOT analýzu. Pomocí těchto analýz budu hodnotit, jak by firma mohla využít svého vnitřního a vnějšího potenciálu.

1.10.1 SLEPT analýza

Zkoumané vlivy u této analýzy jsou:

- **S**ocial – sociálně kulturní faktory
- **L**egal – právní faktory
- **E**conomic – ekonomické faktory
- **P**olitical – politické faktory
- **T**echnological – technologické faktory

Slept analýza se zabývá hodnocením makroekonomického prostředí podniku, které přímo ovlivňuje chod společnosti. Jedná se nadpodnikové a současně i nadoborové okolí. Charakteristikou makroprostředí je jeho nezávislost na aktivitách společnosti. Jinými slovy se jedná o prostředí, které samotný podnik nemůže nijak ovlivnit (Kalouda, 2016, s. 96).

Mezi sociálně kulturní faktory patří demografická křivka, životní úroveň, vzdělání a kultura. Právní faktory zahrnují různé vyhlášky, zákony a regulace. Hospodářský cyklus, daňové zatížení, úrokové míry a inflace jsou faktory, které patří mezi ekonomické. Politické faktory řeší především monetární a fiskální politiku. Technologické faktory se zabývají výrobními technologiemi, inovacemi a dalšími podobnými věcmi, které pomáhají společnosti udržet konkurenceschopnost.

1.10.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

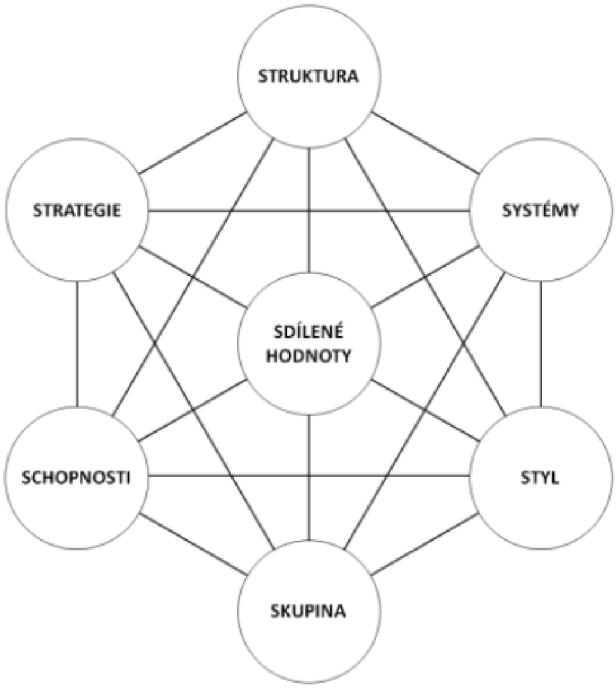
Porterův model pěti konkurenčních sil zkoumá mezoprostředí společnosti. Mezoprostředí je prostředí, které je považováno za ovlivnitelné společností. Skládá se z pěti prvků, kterými jsou dodavatelé, substituty, odběratelé, konkurence a zákazníci. Tento model disponuje relativně vysokou vypovídající hodnotou (Kalouda, 2016, s. 96).

Obrázek 1: Porterův model 5 sil

1.10.3 Analýza 7s

Analýza 7s je technika, kterou v sedmdesátých letech vymysleli američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman Jr. ze společnosti McKinsey. Analýza se skládá z hodnocení sedmi kritických prvků, které rozkládají společnost na následující prvky:

- Skupina – cíleně orientované společenství lidí
- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení
- Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura
- Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti
- Styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování
- Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
- Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií



Obrázek 2: Analýza 7s

1.10.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je nejjednodušší analýzou, která vede k identifikaci silných (Strenght) a slabých (Weakness) stránek a vyjádření příležitostí (Oportunities) a ohrožení nebo hrozeb (Threath), které přicházejí z vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky společnosti se věnují vnitřní situaci společnosti. Jejich úkolem je hodnotit především splnění cílů a správného využití zdrojů. Příležitosti a hrozby reagují hlavně na vnější prostředí (makroprostředí), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.46).

Obrázek 3: matice SWOT analýzy

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ve druhé části bakalářské práce se nejprve seznámíme s historií a předmětem podnikání firmy CORHA Jihlava s.r.o.. Následně se budeme věnovat současné finanční situaci firmy, přičemž si provedeme horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, analýzu rozdílových a poměrových ukazatelů, výpočet bonitních a bankrotních modelů a závěrem provedeme strategickou analýzu a strukturovaný rozhovor s jednateli firmy. Pro hodnocení finanční výkonnosti firmy použijeme účetní výkazy z let 2017, 2018, 2019 a 2020.

2.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: CORHA Jihlava s.r.o.

Adresa sídla společnosti: Hruškové Dvory 10, 586 01 Jihlava

Datum vzniku zápisu: 3. prosince 1993

IČO: 49966324

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, truhlářství, podlahářství, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Základní kapitál: 200 000 Kč

Společník: Ing. arch. Vladimír Šenkýř

Společník: Jíří Konopecký

Obrázek 4: Sídlo společnosti
(Zdroj: interní materiály společnosti)

2.1.1 Představení společnosti

Firma CORHA Jihlava vznikla v roce 1993 zápisem Krajského soudu v Brně do obchodního rejstříku. Zpočátku se firma zabývala návrhy a realizací interiéru, kdy klientům byl vytvořen návrh interiéru, který se v truhlářské dílně na míru vyrobil a následně namontoval. K této činnosti se v raných letech přidalo zpracování umělého kamene a v roce 1998 se firma stala partnerem firmy SYKORA a začala jejich kuchyně navrhovat a dodávat do domácností po celé Vysočině.

V posledních letech se firma zabývá převážně dvěma činnostmi. První a hlavní činností je zpracování umělého kamene, kdy z tohoto materiálu vyrábí ve speciálně upravené výrobní hale na zakázku dělané kuchyňské linky, dřezy, umyvadla, recepční pulty, bary, květináče, obklady mobiliáře a dvířka do vany pro odběratele z Rakouska.

Druhou činností firmy je interiérové/kuchyňské studio a architektonický ateliér, kde se provádějí návrhy výstavby rodinných domů, dřevostaveb i zděných, občanské

vybavenosti, developerské projekty bytové výstavby, interiéry rodinných domů a reprezentativní interiéry firem, koncepční studie území a přípravy investičního záměru.

V interiérovém a kuchyňském studiu se provádějí návrhy i realizace. Interiér si firma nechává vyrábět v partnerském truhlářství a kuchyně dodává od firmy SYKORA, zároveň je firma v rámci svého kuchyňského studia oficiálním prodejcem a partnerem firmy Miele.

Cílem firmy je dodávat zákazníkům precizně zpracované výrobky, interiéry a kuchyně, ve kterých se bude zákazníkům perfektně bydlet a v dlouhodobém horizontu se budou k firmě vracet.

2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zabývá horizontální a vertikální analýzou rozvahy.

2.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza vytváří rozbor vybraných položek rozvahy. Analýza je prováděna po řádcích a sleduje změnu mezi jednotlivými roky. Tato změna může být vyjádřena jak absolutně v celých číslech, tak i relativně pomocí procent.

Analýza aktiv

V průběhu sledovaných let 2017-2020 můžeme pozorovat každoroční růst celkových aktiv. Mezi roky 2017-2018 a 2019-2020 došlo k podobnému nárůstu celkových aktiv (27 %, respektive 21,9 %), zatímco mezi roky 2018-2019 došlo pouze k 3% nárůstu. Tento oproti ostatním rokům malý nárůst je zapříčiněný velkým snížením krátkodobých pohledávek o 2 746. Dlouhodobý majetek se v prvních dvou meziročích zvýšil o 4,11 % a 17 %, ale v posledním roce došlo k poklesu o 8 %.

Aktiva	2017	2018	2019	2020
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Aktiva celkem	19 866	25 236	26 011	31 701
Dlouhodobý majetek	2 869	2 987	3 496	3 217
DNM	/	/	3	/
DHM	2 868	2 987	3492	3 216
DFM	1	/	1	1
Oběžné aktiva	16 834	22 211	22 428	28 396
Zásoby	1 538	1 782	2 337	928
Dlouhodobé pohledávky	/	/	/	/
Krátkodobé pohledávky	2 203	4 651	1 905	1 345
Krátkodobý finanční majetek	/	/	/	/
Peněžní prostředky	12 930	15 778	18 186	26 123
Časové rozlišení	163	38	87	88

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Oběžná aktiva mají obdobný vývoj růstu jako celková aktiva. Při pohledu na položku zásob můžeme vidět, že firma v prvních třech sledovaných letech zvětšovala svoje zásoby a v posledním roce snížila svoje zásoby o 60,1 % oproti předposlednímu sledovanému roku. Důvod tohoto snížení můžeme připsat pandemii Covid-19, která v tento rok vypukla, a firma se tak s největší pravděpodobností snažila využít vlastních zásob, ve kterých měla uložené peníze. Firma nemá žádné dlouhodobé pohledávky, poměrně hodně krátkodobých pohledávek. Krátkodobé pohledávky firmě meziročně rostly a klesaly. V prvním meziročí došlo k velkému nárůstu 111,12 % / 2 448. Naopak v dalším meziročí došlo k poklesu o 59 % / 2 746 a v posledním meziročí klesly o 29,4 % / 560. Firma nedisponuje žádným krátkodobým finančním majetkem, ale pouze peněžními prostředky, které se firmě každoročně podařilo zvýšit každoročně v průměru o 26,5 %.

Analýza pasiv

Pasiva	2017	2018	2019	2020
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Pasiva celkem	19 866	25 236	26 011	31 701
Vlastní kapitál	12 119	17 997	22 524	28 854
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	900	900	900	900
Fondy ze zisku	/	/	/	/
VH minulých let	5407	10 645	16 897	21 424
VH běžného účetního období	5 612	6 252	4 527	6 330
Cizí zdroje	7 724	7 239	3 455	2 310
Rezervy	/	/	/	/
Dlouhodobé závazky	3 685	2 069	992	0
Krátkodobé závazky	4 039	5 170	2 463	2 310
Časové rozlišení	23	/	32	537

Tabulka 4: horizontální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Celková pasiva měla ve sledovaných letech podle bilančního pravidla rozvahy stejně jako celková aktiva tendenci růstu. Tento růst byl opět poměrně znatelný až na rok 2019, kdy celková pasiva vzrostla pouze o 3 %. Položka vlastního kapitálu také každý rok vzroste. Největší růst zažije v roce 2018 a 2020, kdy vzroste o 48,5 % / 5 878, respektive 28,1 % / 6 330. Základní kapitál a kapitálové fondy zůstaly po celé sledované období neměnné. U položky výsledku hospodaření minulých let firma zaznamenala v průměru každoroční nárůst o 5 339. Největší rozdíl byl mezi roky 2018-2019, kdy firma zvýšila položku o 6 252. Naopak nejmenší rozdíl byl mezi roky 2019-2020, a to 4 527. Výsledek hospodaření běžného účetního období měl výkyvy. Mezi roky 2017-2018 firma zaznamenala růst výsledku hospodaření o 11,4 % / 640. Mezi roky 2018-2019 došlo k poklesu, kdy firma snížila zisk o citelných 27,6 % / 1 725. V posledním sledovaném meziročí došlo opět k růstu. Rok 2020 byl navzdory pandemii paradoxně s největším

výsledkem hospodaření ze všech sledovaných let. Nárůst oproti roku 2019 činil 38,8 % / 1 803.

Cizí zdroje měly po celé sledované období tendenci poklesu. Mezi lety 2017-2018 došlo pouze k 6,3% poklesu, ale v letech 2018-2019 a 2019-2020 došlo k poklesům o 52,3 % a 33,1 %. Toto vzniklo díky snížení dlouhodobých a krátkodobých zdrojů. Rezervy firma žádné nemá. Dlouhodobé závazky firma dokázala snížit v roce 2018 o 43,9 % (1 616), v roce 2019 bylo snížení 52,3 % (1 077) a v roce 2020 se podařilo firmě zcela vymazat dlouhodobé závazky.

Analýza Výkazu zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát	2017	2018	2019	2020	2018 - 2017	2019 - 2018	2020 - 2019
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18 237	19 205	15 619	17 638	968 / 5%	-3 586 / -22,9%	2 019 / 12,9%
Tržby z prodeje zboží	168	355	145	324	187 / 52,7%	-210 / -144,8%	179 / 119 %
Výkonnová spotřeba	7 812	9 237	7 147	6 171	1 425 / 15,4%	- 2 090 / -29,4%	-976 / -13,7%
Osobní náklady	2 799	2 979	3 131	2 949	180 / 6%	152 / 4,9%	-182 / -5,8%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	967	930	1 048	1 222	-37 / 4%	118 / 11,3%	174 / 16%
Ostatní provozní výnosy	445	836	541	123	391 / 46,8%	-295 / -54,5%	-414 / -77,4%
Ostatní provozní náklady	82	129	31	36	47 / 36,4%	-98 / -316,1%	5 / 16,1%
Provozní VH	7 014	7 574	5 695	6 763	560 / 7,4%	-1 879 / -33%	1 068 / 18,8%
Finanční VH	-190	101	-162	1 004	291 / 288,1%	-263 / -162,4%	1 166 / 719,8%
VH před zdaněním	6 824	7 675	5 533	7 767	851 / 11,1%	-2 142 / -38,7%	2 234 / 40,4%
Daň z příjmu	1 212	1 423	1 006	1 437	211 / 14,8%	-417 / -41,5%	431 / 43,1%
Čistý obrat za období	18 861	20 728	16 676	19 736	1 867 / 9%	-4 052 / -24,3%	3 060 / 18,3%

Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát
(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Stejně jako u horizontální analýzy pasiv a aktiv sleduje horizontální analýza výkazu zisku a ztrát meziroční změnu jednotlivých položek. Tato změna může být opět vyjádřena buďto absolutně, nebo relativně.

Z tabulky je možné vidět, že tržby z prodeje výrobků a služeb byly nejlepší v letech 2017 a 2018, kdy v roce 2018 (19 205) dosáhly svého maxima ze všech sledovaných let. V roce 2019 došlo k velkému propadu mezi lety 2018-2019, kdy došlo k velkému snížení (-3 586). V následujícím roce tržby vzrostly o 2 019, ale hodnot z let 2017 a 2018 nedosáhly. Tržby z prodeje zboží měly velice podobný vývoj jako tržby z prodeje výrobků a služeb, kdy v letech 2017 a 2018 došlo k velkému růstu (187) a v roce 2019

došlo k propadu (-210). V roce 2020 opět došlo k růstu, tentokrát většímu než v případě prodeje výrobků a služeb, jelikož tržby byly skoro stejně velké jako v roce 2018. Výkonová spotřeba v letech 2017 (7 812) a 2018 (9 237) rostla, v následujících dvou letech 2019 (7 147) a 2020 (6 171) spotřeba klesala, což je způsobeno nižšími tržbami z prodeje výrobků a tím pádem nižší potřebou vstupů. Osobní náklady se ve všech čtyřech sledovaných letech lišily pouze v jednotkách procent, což značí nízkou fluktuaci a pouze mírné zvyšování platů. Úpravy hodnot v provozní oblasti až na rok 2018 rostly, a to v roce 2019 o 11,3 % a v roce 2020 o 16 %. U ostatních provozních výnosů došlo v prvních dvou sledovaných letech k poměrně velkému růstu, a to o 46,8 %. V roce 2019 už došlo k propadu o 54,5 % a v roce 2020 byl propad ještě větší, kdy došlo k poklesu o 77,4 %. U ostatních provozních nákladů pozorujeme opět v prvních dvou letech růst hodnot a v dalších dvou letech nejprve velký pokles o 316,1 % a v následujícím roce pouze malý růst o 16 %. Vzhledem k tomu, že náklady rostly úměrně k tržbám, tak i provozní výsledek hospodaření odpovídal těmto výkyvům. Proto v letech 2017 (7 014) a 2018 (7 574) byl výsledek nejlepší a v roce 2019 došlo k poklesu na 5 695 a v roce 2020 zase k růstu na celkový výsledek 6 763. Finanční výsledek nemá ve společnosti ve většině let jakýkoliv výrazně lepší výsledek, který by společnosti pomohl k lepšímu výsledku hospodaření. Výjimkou je ovšem rok 2020, kdy společnost realizovala finanční výsledek hospodaření ve výši 1 004. Tento finanční výsledek je zapříčiněn výhodnou směnou eur za českou korunu. Čistý obrat za období kopíruje tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží, ostatní provozní výnosy a finanční výsledek hospodaření. Proto vývojový trend čistého obratu je obdobný jako u tržeb z prodeje výrobků a služeb až na rok 2020, jelikož v tomto roce byl vysoký finanční výsledek hospodaření.

2.3 Vertikální analýza

Vertikální analýza nám umožňuje zjistit procentuální zastoupení jednotlivých položek. Základními položkami pro vyjádření vertikální analýzy rozvahy jsou celková aktiva a pasiva.

Analýza aktiv

Aktiva	2017	2018	2019	2020
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
Aktiva celkem	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	14,44	11,83	13,44	10,14
DNM	/	/	/	/
DHM	14,44	11,83	13,44	10,14
DFM	/	/	/	/
Oběžné aktiva	84,44	88	86,22	89,6
Zásoby	7,74	7	8,98	2,92
Dlouhodobé pohledávky	/	/	/	/
Krátkodobé pohledávky	11	18,43	7,32	4,24
Krátkodobý finanční majetek	/	/	/	/
Peněžní prostředky	65	62,5	69,9	82,4
Časové rozlišení	0,82	0,15	0,33	0,27

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vertikální analýza aktiv nám umožnila vidět, jaké procentuální zastoupení mají jednotlivé položky aktiv na celkových aktivech. Největší část celkových aktiv podniku tvoří oběžná aktiva, která tvoří ve všech sledovaných letech více než 80 %. Dlouhodobý majetek podniku tvoří pouze dlouhodobý hmotný majetek, který meziročně klesá a stoupá a pohybuje se v rozmezí 10-15 % z celkových aktiv. Největší položkou oběžných aktiv jsou peněžní prostředky, které mají ve všech letech trend růstu, kdy v roce 2017 tvoří 65 % celkových aktiv a postupným růstem v roce 2020 tvoří až 82,4 % celkových aktiv. Další větší položkou aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které v letech 2017 a 2018 dosahovaly velkého procentuálního zastoupení, konkrétně 11 % v roce 2017 a 18,43 % v roce 2018. V dalších dvou letech měly krátkodobé pohledávky pozitivní klesající trend, kdy v roce 2019 tvořily pouze 7,32 % z celkových aktiv a v roce 2020 už jenom 4,24 %. Zásoby se v letech 2017-2019 pohybovaly mezi 7-9 % a v roce 2020 došlo k velkému poklesu, kdy

zásoby tvořily pouze 2,92 z celkových aktiv. Hodnoty časového rozlišení ve všech letech nedosahovaly ani 1 %.

Analýza pasiv

Pasiva	2017	2018	2019	2020
	podíl v %	podíl v %	podíl v%	podíl v %
Pasiva celkem	100	100	100	100
Vlastní kapitál	61	71,3	86,6	91
Základní kapitál	1	0,8	0,77	0,63
Kapitálové fondy	4,5	3,6	3,46	2,8
Fondy ze zisku	/	/	/	/
VH minulých let	27,2	42,2	64,96	67,6
VH běžného účetního období	28,2	24,7	17,4	19,9
Cizí zdroje	38,88	28,7	13,3	7,3
Rezervy	/	/	/	/
Dlouhodobé závazky	18,5	8,2	3,8	0
Krátkodobé závazky	20,3	20,5	9,5	7,3
Časové rozlišení	0,11	/	0,12	1,7

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Při pohledu na tabulku vertikální analýzy rozvahy můžeme říct, že vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje a jedná se tak o kapitálově více zatíženou společnost. Samotný vlastní kapitál má ve všech letech stoupající trend. Od roku 2017 do roku 2020 se dostal z 61 % z celkových pasiv až na poměr 91 %. Největší položkou v rámci vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let a poté výsledek hospodaření běžného účetního období. Ten se ve všech letech pohyboval v rozmezí 19,9 % až 28,2 %. Díky každoročnímu kladnému výsledku hospodaření také rostl ve všech letech výsledek hospodaření minulých let, který zvýšil svůj podíl na celkových pasivech od roku 2017 do roku 2020 z 27,2 % na 67,6 %. Poslední položkou vlastního kapitálu je základní kapitál a kapitálové fondy. Hodnoty těchto položek byly ve všech čtyřech letech stejné a jejich procentuální zastoupení se měnilo kvůli rostoucí hodnotě celkových pasiv.

Cizí zdroje měly postupný klesající trend, kdy od roku 2017 do roku 2020 klesly z 38,88 % až na 7,3 %. Největší položku cizích zdrojů tvořily krátkodobé závazky, které v letech 2017 a 2018 tvořily 20,3 %, respektive 20,5 %. Poměr krátkodobých závazků na všech aktivech se v letech 2019 a 2020 podařilo snížit na hodnotu pod 10 %. Druhou velkou položkou byly dlouhodobé zdroje, které měly také klesající trend, a v roce 2020 se společnost veškerých svých dlouhodobých závazků zbavila. Časové rozlišení tvořilo ve všech letech pouze marginální položku celkových pasiv.

2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

U analýzy rozdílových ukazatelů se setkáme s ukazateli čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Čistý pracovní kapitál

ČPK	2017	2018	2019	2020
OA	16 834	22 211	22 428	28 396
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	12 795	**17 041**	**19 965**	**26 086**

Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Čistý pracovní kapitál společnosti je po dobu všech čtyř let na velmi dobrých hodnotách, dokonce hodnota tohoto ukazatele každým rokem stoupala. Tento rostoucí trend byl způsoben každoročně stoupajícími oběžnými aktivy a zároveň snižujícími krátkodobými závazky. V roce 2017 byla hodnota 12 795 tis. Kč, v roce 2018 17 041 tis. Kč, v roce 2019 19 965 tis. Kč a v roce 2020 26 086 tis. Kč.

Čisté pohotové prostředky

ČPP	2017	2018	2019	2020
Pohotov. Fin.	12 930	15 778	18 186	26 123
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	8 891	**10 608**	**15 723**	**23 813**

Tabulka 9: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel čistých pohotových prostředků vyjadřuje výši finančních prostředků s vysokou likviditou. Stejně jako u ukazatele čistého pracovního kapitálu byly všechny hodnoty na velmi dobré hodnotě a s rostoucím trendem. V roce 2017 činily čisté pohotové prostředky 8 891 tis. Kč, v roce 2018 10 608 tis. Kč, v roce 2019 15 723 tis. Kč a v roce 2020 23 813 tis. Kč. Takto dobré hodnoty byly způsobeny každoročním velkým zvýšením pohotových finančních prostředků a zároveň snižování krátkodobých závazků, které kromě roku 2018 ve všech sledovaných letech klesaly.

Čistý peněžní majetek

ČPM	2017	2018	2019	2020
OA	16 834	22 211	22 428	28 396
zásoby	1 538	1 782	2 337	928
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	11 257	**15 259**	**17 628**	**25 158**

Tabulka 10: Čistý peněžní majetek

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Čistý peněžní majetek je ukazatel, který je takovým kompromisem mezi ukazateli ČPK a ČPP. Výpočet je stejný jako v případě čistého pracovního kapitálu, pouze oběžná aktiva se očistí o zásoby. Takto upravená aktiva se poníží o krátkodobé závazky. V roce 2017 dosahoval ukazatel hodnoty 11 257 tis. Kč. Ve všech následujících letech došlo k růstu

ukazatele. Konkrétně dosahoval ukazatel v roce 2018 hodnotu 15 259 tis. Kč, v roce 2019 17 628 tis. Kč a v posledním roce vykazoval nejvyšší hodnotu 25 158 tis. Kč. Tento lineární růst byl opět způsoben především postupně se zvyšujícími oběžnými aktivy. Zásoby v prvních třech letech vykazovaly růst, ale tento růst byl zase vykompenzovaný poklesem krátkodobých závazků.

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

U analýzy poměrových ukazatelů rozlišujeme několik základních skupin ukazatelů. Do této skupiny patří ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti. Všechny výše zmíněné ukazatele si vypočítáme a zhodnotíme jejich výsledky.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zjišťují, s jakou efektivitou pracuje společnost s vloženým kapitálem. Porovnávají zisk s nějakou rozvrhovou základnou, která dodává vstupy pro vytvoření zisku. Čím větší vyjde hodnota ukazatele, tím to pro podnik znamená lepší rentabilitu. Pro výpočet rentability jsem zvolil ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE) a ukazatel rentability tržeb (ROS).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – Return on Assets)

ROA	2017	2018	2019	2020
EAT	5 612	6 252	4 527	6 330
Celková aktiv	19 866	25 236	26 011	31 701
	28,24%	**25%**	**17,40%**	**20%**

Tabulka 11: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu patří mezi nejpoužívanější. Jeho úloha spočívá v hodnocení efektivity, s jakou společnost využívá svůj majetek. Hodnota

ukazatele by měla správně převyšovat úrokové míry v bance, aby aktiva společnosti byla schopna tvořit zisk, který by dokázal bezpečně splatit splátky úvěru. Hodnota ukazatele měla ve sledovaných letech spíše klesající trend, kdy v roce 2017 byla jeho hodnota 28,24 %, v roce 2018 klesla na hodnotu 25 %, v roce 2019 dále klesala až 17,4 %. V posledním roce došlo k lehkému zvýšení, jelikož hodnota ukazatele činila 20 %. Důvody pro klesající rentabilitu aktiv jsou dva. Prvním důvodem je zisk, který sice lehce kolísá nahoru a dolů, ale jeho průřez se v průměru pohybuje kolem 5, 65 milionu korun ročně. Tato skutečnost spolu s druhým důvodem, kterým je každoročně zvyšující se majetek firmy, má za následek, že rentabilita aktiv je každoročně nižší. Navzdory poklesu se ale jedná stále o velmi dobré hodnoty, které obstojí i v mezioborovém srovnání.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE	2017	2018	2019	2020
EAT	5 612	6 252	4 527	6 330
Vlastní kapitá	12 119	17 997	22 524	28 854
	46%	**34,80%**	**20%**	**21,90%**

Tabulka 12: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu nám vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního investovaného kapitálu. Největší hodnotu ukazatele dosáhla společnost v roce 2017, kdy byla hodnota 46 %. V letech 2018 a 2019 hodnota ukazatele klesala, a to na hodnotu 34,8 % v roce 2018 a 20 % v roce 2019. V posledním roce hodnota ukazatele stoupla o 1,9 % na hodnotu 21,9 %. Důvodem této vývojové křivky je opět podobný zisk a zvyšující se hodnota vlastního kapitálu. Hodnoty jsou to ale velmi dobré a majitelé společnosti se mohou těšit z vysoké rentability jimi investovaného kapitálu.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

ROCE	2017	2018	2019	2020
EAT	5 612	6 252	4 527	6 330
dlouh. závazk	3 685	2 069	992	0
vlastní kapitá	12 119	17 997	22 524	28 854
	35,50%	**31,15%**	**19,25%**	**21,90%**

Tabulka 13: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu vychází z rentability vlastního kapitálu, pouze jsou zde k vlastnímu kapitálu připočítány dlouhodobé závazky. V roce 2017 byla s hodnotou 35,5 % rentabilita nejlepší. V roce 2018 hodnota klesla o 4,35 procentního bodu na 31,15 %. V roce 2019 došlo z důvodu nejnižšího zisku k velkému poklesu na 19,25 %. V roce 2020 došlo k růstu hodnoty ukazatele o 2,65 procentního bodu. Tento růst byl způsoben tím, že společnost splatila veškeré své dlouhodobé závazky. Stejně jako v případě výše zmíněných ukazatelů se jedná o velmi dobré výsledky.

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS	2019	2020	2019	2020
EAT	5 612	6 252	4 527	6 330
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
	30,49%	**31,96%**	**28,70%**	**35,20%**

Tabulka 14: Rentabilita tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel rentability tržeb nám vyjadřuje, kolik procent zisku společnost vytvoří z jedné koruny tržeb. Obecně je dáno, že čím vyšší výsledná hodnota ukazatele je, tím lepší má společnost ziskovost. V roce 2019 dosáhne hodnota ukazatele 30,49 %, v roce 2018 dojde k malému zlepšení na 31,96 %. Z důvodu poklesu tržeb a nižšímu zisku je v roce 2019 rentabilita tržeb nejhorší. V roce 2020 je naopak s hodnotou 35,2 % nejlepší. Za nejlepší

výsledek se podepsal vysoký zisk, který byl podpořen výborným finančním výsledkem hospodaření.

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity zjišťujeme, kolikrát je společnost schopna ze svých oběžných aktiv hradit krátkodobé závazky. Pro účel analýzy jsem vybral ukazatel běžné likvidity, ukazatel pohotové likvidity a ukazatel okamžité likvidity.

Běžná likvidita

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020
OA	16 834	22 211	22 428	28 396
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	4,2	**4,3**	**9,1**	**12,3**

Tabulka 15: Běžná likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tento ukazatel nám udává, kolikrát je společnost schopna uhradit svoje krátkodobé závazky. Běžná likvidita v letech 2017–2020 každoročně rostla. Nejprve pouze 0,1, ale v letech 2019 a 2020 zažila velký růst na hodnoty 9,1 v roce 2019 a 12,3 v roce 2020. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 2-3. Námi sledovaná společnost se do tohoto rozmezí nevešla ani v jednom roce a hodnota ukazatele se z důvodu rostoucí hodnoty oběžných aktiv a zároveň snižujících se krátkodobých závazků neustále zvyšovala. Tato skutečnost ukazuje ne to, že společnost disponuje přebytečným pracovním kapitálem a mohla by se svým majetkem pracovat efektivněji.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2017	2018	2019	2020
OA	16 834	22 211	22 428	28 396
zásoby	1 538	1 782	2 337	928
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	3,7	**3,9**	**8,2**	**11,9**

Tabulka 16: Pohotová likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Takzvaná likvidita 2. stupně, jak se často pohotové likviditě říká, oproti ukazateli běžné likvidity vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1-1,5. Pohotová likvidita u společnosti Corha Jihlava opět dosahovala vysokých hodnot. V roce 2017 ukazatel nabyl hodnoty 3,7, rok poté 3,9. V roce 2019 nastal zase velký růst na hodnotu 8,2 a v roce 2020 byla hodnota 11,9. Tyto hodnoty vypovídají o tom, že společnost drží přebytečně velké množství oběžných aktiv, které jsou z velké části tvořeny finančními prostředky.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020
Pohotov. Fin.	13 093	15 778	18 186	26 123
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
	3,2	**3**	**7,4**	**11,3**

Tabulka 17: Okamžitá likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Okamžitá likvidita pouze s těmi nejlikvidnějšími položkami z oběžných aktiv, tzn. pohotovými finančními prostředky. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. Společnost doporučované hodnoty překročila ve všech sledovaných letech. V roce 2017 činila hodnota ukazatele 3,2. K mírnému poklesu došlo v roce 2018, kdy hodnota ukazatele z důvodu růstu krátkodobých závazků klesla o 0,2 na konečnou hodnotu 3. Pohotovostní finanční prostředky ve všech letech rostly, což spolu s klesající hodnotou krátkodobých závazků v letech 2019 a 2020 způsobilo prudký nárůst ukazatele okamžité likvidity na hodnotu 7,4 a 11,3. Výsledky tohoto ukazatele naznačují, že oběžná aktiva společnosti jsou tvořena finančními prostředky, které nejsou nějak výhodně alokovány.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity mají za úkol zhodnotit, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Mezi ukazatele aktivity patří mnoho ukazatelů. Pro potřeby bakalářské práce jsem vybral

ukazatel obratu aktiv, ukazatel obratu dlouhodobého majetku, ukazatel obratu zásob, ukazatel doby obratu zásob, ukazatel doby obratu pohledávek a ukazatel doby obratu závazků.

Obrat aktiv

Obrat aktiv	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
Celková aktiva	19 866	25 236	26 011	31 701
	0,93	**0,78**	**0,61**	**0,57**

Tabulka 18: Obrat aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Obrat aktiv nám udává, kolikrát společnost za rok dokáže obrátit hodnotu svých celkových aktiv. Doporučenou hodnotou je, aby podnik alespoň jednou dokázal obrátit aktiva. Na tuto hodnotu se společnost ve všech čtyřech letech nedokázala dostat. Nejblíž tomu byla v roce 2017, kdy hodnota činila 0,93. V následujících letech ukazatel vykazuje klesající trend. V roce 2018 činí hodnota ukazatele 0,78, v roce 2019 0,61 a v posledním roce 2020 0,57. Z výsledných hodnot je zřejmé, že podnik nevyužívá efektivně svého majetku.

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat DHM	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
DHM	2 868	2 987	3 492	3 216
	6,4	**6,55**	**4,51**	**5,58**

Tabulka 19: Obrat dlouhodobého majetku

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku udává, kolikrát společnost obrátí svůj dlouhodobý majetek. Hodnoty ukazatele se ve sledovaných letech pohybovaly v rozmezí od 4,51 do 6,55. Tyto výsledné hodnoty se můžou zdát jako dobré, ale je potřeba si u tohoto ukazatele dát pozor na odpisy, které velkou měrou snižují hodnoty dlouhodobého

hmotného majetku a tímto velice zkreslují výsledné hodnoty ukazatele. Mimo odpisy je potřeba počítat s majetkem, který je zakoupen na leasing. Takovým majetkem ovšem v současné době společnost nedisponuje.

Obrat zásob

Obrat zásob	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
zásoby	1 538	1 782	2 337	928
	11,97	**10,98**	**6,75**	**19,4**

Tabulka 20: Obrat zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát podnik za jeden rok prodá a zase naskladní svoje zásoby. V roce 2017 dosáhl ukazatel hodnoty 11,97. V následujících dvou letech obrat zásob klesl až na hodnotu 6,75. V posledním roce dosáhl nejvyšší hodnoty 19,4, která byla ale dosažena pomocí velkého snížení zásob.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
zásoby	1 538	1 782	2 337	928
	30	**32,8**	**53,4**	**18,6**

Tabulka 21: Doba obratu zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby vázány ve společnosti. V roce 2017 to bylo 30 dní, v roce 2018 došlo k lehkému zpoždění o 2,8 dne na celkových 32,8 dní. Následující rok kvůli nejvyšším zásobám a zároveň nejnižším tržbám z celého sledovaného období došlo k velkému prodloužení obratu zásob, a to na 53,4 dní. Naopak v posledním roce se díky výraznému poklesu zásob snížila doba obratu na 18,6 dní.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
Pohledávky	2 203	4 651	1 905	1 345
	43,1	**85,6**	**43,5**	**26,96**

Tabulka 22: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho jsou finance uchovány v podobě pohledávek, něž dojde k jejich splacení. Pro společnost je samozřejmě lepší mít co nejrychleji splacené pohledávky, a proto čím nižší hodnota ukazatele vyjde, tím je to pro podnik lepší. Nejlepší hodnotu ukazatele společnost zaznamenala v roce 2020, kdy byly pohledávky splaceny za 26,96 dní. Naopak nejdelší dobu splacení pohledávek firma zažila v roce 2018 s 85,6 dny. V roce 2017 byla hodnota ukazatele 43,1 dní a v roce 2019 43,5 dní. Z těchto výsledků vyplývá, že společnost čeká vcelku dlouhou dobu, než dostane proplaceny své pohledávky. Tato skutečnost může být způsobena dvěma faktory, buďto má společnost problém s termíny splatnosti od odběratelů, nebo díky vysoké částce finančních prostředků, kterými společnost disponuje, dává svým odběratelům delší dobu splatnosti.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků	2017	2018	2019	2020
Celkové tržby	18 405	19 560	15 764	17 962
Závazky	7 724	7 239	3 455	2 310
	151,1	**133,2**	**78,9**	**46,3**

Tabulka 23: Doba obratu závazků

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doba obratu závazků je ukazatel, který udává, jak dlouho jsou závazky vázány ve společnosti. Ideálně by měly být výsledky ukazatele vyšší než výsledky ukazatele pohledávek, a to z toho důvodu, aby se společnost nedostala do platební neschopnosti. Dle výsledků společnost držela po celé sledované období delší splatnost závazků než pohledávek, což je pozitivní výsledek.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti informují, v jakém poměru pasiva společnosti tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje. Pro analýzu zadluženosti jsem vybral ukazatele celkové zadluženosti a běžné zadluženosti.

Celková zadluženost

Celková zadluženost	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	7 724	7 239	3 455	2 310
Aktiva celkem	19 866	25 236	26 011	31 701
	38,90%	**28,70%**	**13,28%**	**7,28%**

Tabulka 24: Celková zadluženost

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Celková zadluženost je ukazatel, který podává přehled o tom, z jaké části jsou celková aktiva společnosti krytá cizími zdroji. Doporučenou hodnotou ukazatele celkové zadluženosti je rozmezí mezi 30 % až 50 %. Jak je vidět z výsledků, společnost se kromě roku 2017, kdy hodnota ukazatele byla 38,9 %, ani v jednom ze zbylých sledovaných let neocitla hodnotami celkové zadluženosti v doporučeném rozmezí. V roce 2018 nabyla hodnota ukazatele 28,7 % a v následujících dvou letech hodnoty prudce klesly, a to na 13,28 % a 7,28 %. Z výsledků je jasné, že společnost k financování své činnosti využívá z většiny vlastních zdrojů, jelikož hodnoty ukazatele jsou hluboko pod doporučenou hodnotou.

Běžná zadluženost

Běžná zadluženost	2017	2018	2019	2020
krátk. Závaz.	4 039	5 170	2 463	2 310
Celková aktiva	19 866	25 236	26 011	31 701
	20,30%	**20,50%**	**9,40%**	**7,20%**

Tabulka 25: Běžná zadluženost

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.6 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely se mimo jiné nazývají jako takzvané soustavy ukazatelů, které mají za úkol posoudit finanční zdraví společnosti. Pro účely vyhodnocení bonity byl vybrán model Aspekt Global rating a pro vyhodnocení bankrotní situace společnosti byl vybrán Index IN05.

2.5.1. Aspekt Global rating

Aspekt global rating	2017	2018	2019	2020
Provozní marže	0,41201	0,40999	0,38382	0,39477
ROE	0,46	0,348	0,2	0,219
Krytí odpisů	9,4632	9,8792	9,1483	14,2254
Pohotová likvidita	3,7	3,9	8,2	11,9
Kvóta vlastního kapitálu	0,61	0,713	0,865	0,91
Provozní rentabilita aktiv	0,353	0,3	0,364	0,213
Obrat celkových aktiv	0,93	0,78	0,61	0,57
Výsledná hodnota	**14,99821**	**15,55019**	**19,16112**	**27,86217**
Rating	**AAA**	**AAA**	**AAA**	**AAA**

Tabulka 26: Aspekt Global rating

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Aspekt Global rating hodnotí společnost celkem v sedmi ukazatelích, které mají vypovídající data o bonitě společnosti. Pro jednotlivé hodnoty jsou uděleny ratingové známky, které vyjadřují, jakého finančního zdraví společnost dosahuje. Nejlepší možnou známkou je rating AAA, jehož spodní hranice pro dosažení je 8,5. Ve všech sledovaných letech společnost tuto hodnotu přesahovala. Od roku 2017 do roku 2020 se hodnoty pohybovaly v rozmezí 14,99 až 27,86, přičemž každý rok exponenciálně stoupaly. Největší podíl na tomto výsledku má ukazatel krytí odpisů, který dosahoval díky nízkým odpisům vysokých hodnot.

2.5.2. Index IN05

IN05	2017	2018	2019	2020
A	2,57	3,49	7,53	13,72
B	0	0	0	0
C	0,34	0,3	0,21	0,44
D	0,93	0,78	0,6	0,57
E	4,2	4,3	9,1	12,3
Výsledky	**2,26**	**2,22**	**2,78**	**4,75**

Tabulka 27: Index IN05

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výsledky indexu IN05 byly v celém sledovaném období na velmi dobré úrovni. Mezi roky 2017 až 2020 se hodnota indexu pohybovala od 2,22 do 4,75, což značí, že společnosti se daří generovat zisk a je finančně stabilní. Doporučená hodnota pro index IN05 je jakékoliv číslo větší než 1,6, což společnost ve všech sledovaných období splňuje a nehrozí jí žádné bezprostřední riziko bankrotu.

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza analyzuje vnitřní a vnější okolí podniku. Pro tento účel byla zpracována SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza 7s a SWOT analýza.

2.7.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se zabývá vnějšími vlivy, které působí na okolí společnosti. Analýza je rozdělena do pěti faktorů, které se liší svým vlivem. Těmito faktory jsou sociálně-kulturní, právní, ekonomický, politický a technologický.

Sociálně-kulturní faktory

Společnost CORHA Jihlava sídlí Jihlavě, což je krajské město Kraje Vysočina. Město Jihlava mělo k 30. dubnu roku 2021 51 125 obyvatel a cca deset tisíc lidí denně dojíždí do Jihlavy z okolních obcí. Z důvodu velkých strojírenských a kovoobráběcích firem je spousta pracovních sil na Jihlavsku vyučena v tomto oboru. V Kraji Vysočina je pouze jedna vysoká škola, a to Vysoká škola polytechnická v Jihlavě. Tato škola ovšem není moc velká ani prestižní, a tak většina obyvatel mířících na vysokou školu volí vysoké školy v jiných městech, kde často po dostudování začnou pracovat a do Jihlavy se již nevracejí. Z tohoto důvodu je na Jihlavsku těžší najít odborně kvalifikovanou pracovní sílu, pokud se nejedná o strojírenství. V současné situaci na poli trhu práce není pro menší společnost snadné najít ani nekvalifikovanou pracovní sílu, jelikož velké společnosti dokážou tyto lidi přeplatit.

Právní faktory

Mezi právní faktory patří zákony a vyhlášky České republiky. Při své činnosti společnost CORHA Jihlava neměla problémy s dodržováním legislativy. Nejdůležitějšími zákony, kterými se společnost musí řídit, jsou: zákoník práce, občanský zákoník, zákon o dani z příjmu, zákon o obchodních korporacích a zákon o zpracování osobních údajů. Společnost si platí právní kancelář, se kterou řeší veškeré věci, které právně ovlivňují společnost. Největší dopad na společnost z hlediska právních faktorů mají především změny o výši dani, a to jak dani z příjmu, dani z přidané hodnoty, dani z nemovitosti, silniční dani a spotřební dani. Déle jsou to sazby sociálního a zdravotního pojištění a změny délky odepisování a odpisových skupin.

Ekonomické faktory

Ekonomických faktorů, které působí na společnost, je celá řada. V první řadě jsou to ekonomické cykly, kdy se střídá období konjuktury s recesí. Ve sledovaném období se světová ekonomika nacházela v období konjuktury. Dalšími faktory jsou HDP země a nezaměstnanost. HDP v České republice od roku 2017 do roku 2019 rostlo. V roce 2020 vlivem pandemie Covid-19 došlo k ochlazení ekonomiky a HDP země se tak snížilo. Nezaměstnanost se ve sledovaném období nacházela na rekordně nízkých hodnotách. Od roku 2017 docházelo k poklesu z 5 % až ke 3 % nezaměstnaných v roce 2019. Rok nato

kvůli pandemii Covid-19 došlo opět ke zvýšení nezaměstnanosti na hodnotu okolo 5 %. Takto nízká nezaměstnanost je na jedné straně dobrou vizitkou, na druhou stranu pro společnosti nepříjemná situace v době konjuktury, kdy nestíhají plnit poptávku. Inflace je dalším z důležitých faktorů působících na společnost. Její míra mezi rokem 2017 a 2020 neustále stoupala, a to z hodnot okolo 0,7 % až ke 3,2 %. Konkrétně pro společnost CORHA Jihlava je velice důležitá také měnová politika ČNB, jelikož firma velkou část své produkce vyváží do zahraničí a platby přijímá v eurech.

Politické faktory

V České republice je parlamentní demokracie. Každý občan země starší osmnácti let tak může volit, bez rozdílu váhy hlasu. Politické strany se dají rozdělit na pravicové a levicové. Pravicové strany jsou kapitalisticky založené, zatímco levicové strany jsou zaměřeny na řešení sociální nerovnosti atd. Z těchto důvodů je pro společnosti lepší, když jsou ve vládě pravicové strany, které nepreferují progresivní zdanění a lepší pracovní podmínky pro podřízené, jako například kratší pracovní dobu, delší dovolenou, nemocenskou atd. Ve sledovaném období vládla v České republice koalice politických stran ANO a ČSSD. Během této vlády nebyly podmínky pro společnost CORHA Jihlava nijak závažně měněny.

Technologické faktory

Vzhledem k širokému zaměření společnosti CORHA Jihlava mají technologické faktory největší význam ve výrobní části, kde pomocí nových strojů může dojít k zrychlení výroby a zároveň lepší kvalitě a možnostem výroby, čímž se společnost stává více konkurenceschopnou. Dalším faktorem je digitální marketing, který se v posledních letech velkým tempem rozjíždí a pro společnost může být důležitý v případě prodeje kuchyní. Konkrétně jde o reklamu na sociálních sítích, kde potencionální zákazníci mohou vidět výsledky práce společnosti a na základě nich se rozhodnout pro návštěvu kuchyňského studia společnosti.

2.7.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil se zaměřuje na chování podniku a spotřebitele. Pracuje s pěti prvky, který jsou analyzovány z hlediska rizika, které pro podnik vytvářejí.

Stávající konkurenti

Kvůli širokému záběru společnosti CORHA Jihlava budou nejprve rozebrány konkurenti pro výrobu z umělého kamene a následně konkurence kuchyňského studia. Umělý kámen v dnešní době zpracovává už spousta dodavatelů. Větších firem ovšem v České republice není tolik. Největší konkurenti jsou tedy firmy jako Badinka, Brno, Lachmann. Tyto firmy mezi sebou soupeří již několik let. Největším konkurentem na Vysočině je firma Podzimek a synové, která před pár lety do svého portfolia přidala dílnu zpracující umělý kámen. Nejslabšími konkurenty jsou malí truhláři, kteří občasně zpracovávají umělý kámen. Nedisponují ovšem know-how a technologiemi jako společnost CORHA Jihlava, proto složitější výrobky nejsou schopni vyrobit.

Kuchyňské studio má v Jihlavě a na Jihlavsku několik konkurentů. Největším konkurentem je prodejna kuchyní Hanák, což je způsobeno konkurenční rivalitou mezi firmami Sykora a Hanák. Dalších kuchyňských studií je ve městě celá řada, například kuchyně Oresi, Gorenje, Kuchyně IN, Eurobyt, kuchyně Polodna a Siko kuchyně. Jedná se ovšem o společnosti, jež dodávají méně kvalitní a atypické provedení kuchyní, které je především cenově o dost levnější, a proto si tato kuchyňská studia tolik nekonkurují.

Potencionální konkurenti

Stát se novým konkurentem pro společnost CORHA Jihlava není jednoduché. Silným základem v případě kuchyňského studia je značka kuchyní Sykora, která působí na trhu již 30 let a má nejmodernější výrobní linku na nábytek v Evropě, takže konkurovat těmto produktům s malou truhlárnou není jednoduché. Dalším důvodem je vytvoření kuchyňského studia, které dokáže přilákat klienty, a mít kvalifikovaný personál, který dokáže perfektně navrhovat nejenom kuchyně.

Co se týče výroby z umělého kamene, potencionální konkurent by se musel umět naučit technologii zpracování a dohnat více než dvacetileté zkušenosti. Dále vybavit truhlárnu potřebnou technologií, jako je formátová pila, odsávání, pec, brusky atd.

Dodavatelé

Dodavatelé hrají pro společnost velkou roli, jelikož v případě obou činností se společnost spoléhá vždy na jednoho dodavatele. V případě výroby z umělého kamene je to jedna značka umělého kamene, se kterou společnost výhradně pracuje. Výhodou tohoto dodavatele je, že se jedná o sesterskou společnost, tudíž výpadek dodávek materiálu je tímto eliminován. V případě potřeby změny dodavatele se ovšem nejedná o složitý proces, jelikož ostatní značky materiálu umělého kamene mají stejnou technologii zpracování.

U dodavatele kuchyní je situace jiná, protože společnost je s dodavatelem silně propojena přes brand. V případě potřeby by se dodavatel změnit dal, bylo by ale potřeba změnit s tímto krokem i celou marketingovou komunikace a možná i cílovou skupinu zákazníků.

Substituty

Hodnocení substitutů opět rozdělíme podle činnosti podniku. V případě zpracování umělého kamene existují substituty v podobě jiných zpracovatelů nebo v momentě, kdy by nebyl umělý kámen k dostání, se dají výrobky, které jsou nejčastěji vyráběny, nahradit jiným materiálem. Ten by ale neměl stejné vlastnosti a některé výrobky by se musely vyrobit v trochu jiné podobě. Největším substitutem pro umělý kámen je materiál, který se jmenuje technistone. Jedná se v principu o stejný materiál, pouze má ve své příměsi více přírodního kamene. Kvůli svým výhodám je ovšem umělý kámen často žádaným materiálem, a proto tato hrozba není příliš velká.

Substitutem pro kuchyně Sykora je jakýkoliv jiný výrobce kuchyní, byť za cenu nižší kvality. Díky oblíbenosti této značky je tato hrozba nízká.

2.7.3 Analýza 7s

Američtí konzultanti ze společnosti McKinsey v sedmdesátých letech vymysleli tuto analýzu pro hodnocení vnitřních faktorů ovlivňujících chod společnosti.

Skupina

Pro efektivní chod společnosti je zapotřebí správné řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke své velikosti má společnost ve sledovaném období kolem deseti zaměstnanců. Pro takto

malý kolektiv lidí dostačuje jeden řídící pracovník. Díky menšímu počtu zaměstnanců je možné se na spoustě věcí domluvit s vedoucím pracovníkem. Pro zaměstnance je jednou ročně pořádán vánoční večírek, dostávají bonusy na letní dovolenou a Vánoce a zaměstnanci, kteří u společnosti pracují delší dobu, mají možnost získat menší bezúročnou půjčku.

Strategie

Strategie společnosti byla v posledních letech bez nějaké vizi, protože společníci se nacházejí v předdůchodovém věku a jejich cílem bylo pouze držet stabilitu společnosti a vytvářet každý rok zisk. Tato situace se změnila před dvěma lety, kdy ve společnosti začaly působit děti majitelů a firma se tak snaží rozrůstat. Největším cílem společnosti je momentálně oživit kuchyňské studio, čímž chce dosáhnout nabízením služeb a zákaznického servisu, který u konkurence zákazníci nenajdou. Strategickým rozhodnutím do budoucnosti je i zvětšení výroby včetně investic do moderních zdrojů.

Sdílené hodnoty

Nejdůležitějšími hodnotami zaměstnanců jsou dochvilnost, pečlivost a samostatnost. Bohužel ne všichni zaměstnanci mají stejné zájmy jako majitelé společnosti a svoji práci vykonávají pouze pro výplatu. Motivováni jsou pouze rodinní příslušníci, kterým velmi záleží na prosperitě společnosti.

Schopnosti

Aby společnost mohla nabízet zákazníkům bezkonkurenční služby, musí především vedoucí pracovníci dokonale znát obor, ve kterém pracují, aby následně zaměstnance ve výrobě řádně zaškolili. Všichni vedoucí pracovníci společnosti mají odpovídající vyučení a zkušenosti, aby mohli práci vykonávat.

Styl

Vzhledem k velikosti společnosti rozhodují o budoucím směřování a fungování společnosti majitelé a jejich děti, které se do chodu společnosti pomalu dostávají. Děje se tak na pátečních poradách, kde se řeší jak běžný chod společnosti, tak důležitá rozhodnutí do budoucnosti.

Struktura

Společnost má dva společníky, kteří mají podíly po padesáti procentech. Společníci jsou zároveň vedoucími pracovníky, přičemž každý z nich má na starost jinou činnost společnosti. Jeden z nich řídí výrobu z umělého kamene a druhý se stará o sesterskou společnost. Společnost má ještě jednoho vedoucího pracovníka, který zodpovídá za chod kuchyňského studia. Vedoucí pracovníci mají na starost běžné zaměstnance.

Systémy

Společnost je řízena vedoucími pracovníky, kteří mají každý pátek poradu, na které si řeknou vše podstatné. Ve společnosti se k návrhům a výrobní dokumentaci používají programy ArchiCad a AutoCad. Ve výrobě se používají brusné systémy, vrtačky a vysavače od společnosti Festool, moderní pila Altendorf a vzduchové odsávání.

2.7.4 SWOT analýza

Pomocí této analýzy se hodnotí vnější a vnitřní faktory ovlivňující úspěch organizace. Hodnotí se silné stránky společnosti, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Dlouholeté zkušenosti a know how	Nedostatek personálu	W1
S2	Odbornost vedoucích pracovníků	Zastaralé kuchyňské studio	W2
S3	Přístup k zákazníkům	Složitá logistika výroby	W3
S4	Vysoká finanční stabilita	Nízký obrat majetku	W4
S5	Výsledky FA	Marketingová komunikace	W5
Příležitosti		**Hrozby**	
O1	Nové kuchyňské studio	Pokles poptávky po umělém kameni	T1
O2	CNC stroj	Pokles životní úrovně	T2
O3	Nový personál	Konkurence	T3
O4	Marketingová komunikace		
O5	Finanční investice		

Tabulka 28 - SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří dlouholeté působení na trhu a zkušenosti, díky kterým má společnost spousty spokojených a dlouhodobých zákazníků a obchodních partnerů, kteří se pravidelně se svými potřebami vrací. Díky svým zkušenostem ve výrobní oblasti

je společnost schopna vyrábět složité produkty na zhotovení v kvalitativním provedení, které by mnoho z konkurenčních firem nezvládlo. Odbornost vedoucích pracovníků je další ze silných stránek společnosti, jelikož díky své odbornosti dokážou schopně vést řadové zaměstnance a nabídnout správný přístup a řešení pro klienty. Společnost díky svému velkému finančnímu majetku má velkou stabilitu a prostředky, které může čerpat v případě finančních krizí díky vysoké likviditě nebo naopak investovat pro zlepšení finanční výkonnosti. Silnou stránkou společnosti jsou celkově dobré výsledky ve všech ukazatelích, což vypovídá o dobrém vedení společnosti.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří nízký obrat majetku, který je způsoben vysokými finančními prostředky, které se nijak neinvestují, tudíž se nemohou zhodnotit a společnost každý rok vlivem inflace přichází o velkou část svých prostředků. Kuchyňské studio by potřebovalo novou prodejnu, aby dokázalo udržet krok s ostatními partnerskými studii kuchyní Sykora a odpovídalo standardům. Mezi největší slabiny podniku se v celém sledovaném období určitě dá počítat nedostatek personálu, který provází společnost napříč všemi odděleními. Kvůli tomuto nedostatku musí společnost část svých činností outsourcovat nebo přetěžovat svůj personál pomocí přesčasových hodin. Vedoucí pracovníci musí řešit operativní záležitosti a nemohou se pořádně věnovat rozvoji společnosti. Další slabinou společnosti je oddělenost sídla společnosti od výroby, kvůli tomu není možné řídit výrobu tak, jak by bylo vhodné. Kvůli tomuto je také potřeba dovážet do výroby potřebné vstupy ze skladu, který je na adrese sídla společnosti, čímž vznikají zbytečné náklady a komplikovaná logistika. Společnost nemá kromě polepů na autech žádnou viditelnou reklamu, která by mohla přilákat nové zákazníky, tudíž musí spoléhat na zákazníky, kteří se vracejí a nebo dostali referenci od svých známých.

Příležitosti

Přebytečné finanční prostředky společnosti by se mohly použít pro jakékoliv zhodnocení. Společnost by měla investovat do nového kuchyňského studia, které by přilákalo movitou klientelu. Dále by se daly využít pro nakoupení nových CNC strojů, což by způsobilo větší produktivitu a větší zisky. Další příležitostí by mohly být různé investiční produkty, které by u přebytečných finančních prostředků eliminovaly ztrátu způsobenou vlivem inflace. Společnost by se měla dále zaměřit na digitální marketing, kdy pomocí cílené reklamy na sociálních sítích, jako je např. Facebook a Instagram by mohla oslovit nové

zákazníky. Noví zaměstnanci jsou pro společnost další z příležitostí, jak zvýšit produktivitu společnosti. Využít by se dalo uprchlické krize, kdy spousta lidí z Ukrajiny hledá v České republice pracovní místa.

Hrozby

Největší hrozbou pro společnost by mohl velký pokles poptávky po umělém kameni, což by znamenalo velké ohrožení pro výrobní oddělení, které by se muselo přeorientovat na zpracovávání jiného materiálu, aby nemuselo uzavřít svoji činnost. Pokles životní úrovně v České republice je další možnou hrozbou, která by vedla k poklesu poptávky. Konkurence je poslední hrozbou, která společnost ohrožuje. Proto by se měla zaměřit na co nejlepší servis, který dává svým zákazníkům, aby společnost doporučovali svým známým, popřípadě se vraceli zpátky.

2.8 Strukturovaný rozhovor

Jak jste spokojen se současnou podobou společnosti?

I přes těžké období nedávné pandemie se ukázalo, že naše společnost je postavena na dobrých základech a v průběhu tohoto období nedošlo téměř k žádnému poklesu výroby a zisku. Nicméně před dvěma lety jsme zahájili kroky k rozšíření a zlepšení aktivit, které v budoucnu zlepší ziskovost společnosti.

Co vnímáte jako silné stránky společnosti?

Za téměř třicetileté trvání naší společnosti se ukázalo, že naší nejsilnější stránkou je schopnost orientovat se na produkt a činnosti, které nám zajistily plynulý přísun práce a odpovídající ziskovost.

Co byste zlepšil v chodu společnosti?

Achillovou patou naší společnosti je po řadu let naše personální politika. Zde vidím velkou rezervu, bez vyřešení této agendy nevidím další možný rozvoj firmy.

Jak by se dala zlepšit technologická vybavenost výroby, která by vedla k vyšší produktivitě?

Zavedení nových technologií a strojního vybavení jako CNC strojů je limitováno současnými prostorovými možnostmi. Plánovaný přesun výrobních kapacit do našeho areálu umožní nákup nových CNC strojů, které zvýší podstatnou měrou produktivitu práce, což se projeví na výnosech. Zároveň je nutné obsadit pozici technologa, který by zlepšoval stávající pracovní postupy a pomohl zavést nové materiály.

Jakou máte vizi společnosti do budoucna?

Jedná se o intenzivní i extenzivní rozvoj. Chceme soustředit dislokované výrobní kapacity do areálu společnosti. Dále musíme provést vnitřní reorganizaci, výstavbu nové výrobní nebo skladovací haly na místě stávajících nevyhovujících skladů. Čeká nás také vybudování nového projekčního studia v podkroví rekonstruovaného správního objektu. Extenzivní rozvoj zahrnuje přikoupení dalších pozemků přiléhajících k areálu na východní a severní straně. Diskutujeme také o možnosti transformace společnosti na akciovou společnost, což by umožnilo větší zainteresovanost zaměstnanců.

2.9 Zhodnocení finanční a strategické analýzy

Aktiva společnosti vykazovala ve sledovaném období každoroční růst, který byl způsoben rostoucí hodnotou finančních prostředků. Dlouhodobý majetek rostl pouze v letech 2017-2019, a to pouze o pár procent. Vlastní kapitál společnosti každý rok vykazoval růst, a to pomocí výsledku hospodaření minulých let. Cizí zdroje společnosti se pomocí poklesu jak dlouhodobých, tak i krátkodobých závazků podařilo každým rokem snižovat.

Majetek společnosti, jak je zřejmé z vertikální analýzy aktiv, je tvořený převážně oběžnými aktivy. Jeho hodnota každoročně lehce rostla, a to za pomoci finančních prostředků, které činily více než 60 % majetku společnosti. Činnost společnosti je dle vertikální analýzy pasiv financována převážně z vlastních prostředků, které tvoří většinu pasiv a v průběhu sledovaných let jejich hodnota stoupá. Jedná se tak o kapitálově zatíženou společnost.

Dle analýzy rozdílových ukazatelů je platební schopnost společnosti na velmi dobré úrovni. Své závazky by byla schopna zaplatit i z peněžních prostředků v bance. Rostoucích hodnot se společnost dočkala napříč všemi ukazateli. Důvodem je opět vysoké procentuální zastoupení peněžních prostředků v rámci oběžných aktiv, díky

čemuž se hodnoty čistého pracovního kapitálu mnoho nelišily od hodnot čistého peněžního majetku.

Společnost dosahovala kladných výsledků i v případě analýzy poměrových ukazatelů. V případě ukazatele ROA, ROE a ROCE byly dosažené hodnoty na dobré úrovni, vykazovaly ovšem klesající trend. Tento trend byl způsoben růstem hodnoty celkových aktiv a vlastního kapitálu, se kterými se v tomto ukazateli počítá. Z důvodu konstantně dosahovaného zisku se rentabilita každým rokem snižuje, tudíž společnost využívá svůj majetek každým rokem méně efektivně. Pouze v případě ukazatele rentability tržeb došlo ve sledovaném období k růstu, jehož hodnoty dosahovaly velmi dobrých výsledků, které obstojí v mezioborovém porovnání.

V případě likvidity dosahovala společnost dobrých výsledků, jelikož krátkodobé závazky společnosti se v průběhu let snižovaly a hodnota oběžných aktiv zvyšovala, přičemž většinu oběžných aktiv tvoří finanční prostředky, takže ve všech ukazatelích získala společnost nadprůměrné výsledky, které navíc každoročně rostly.

Ukazatel obratu aktiv nedosáhl doporučených hodnot, které udávají, že podnik by měl obrátit své aktiva alespoň jednou za období. Nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2017, kdy se přiblížila k jedné obrátce, v příštích letech pouze klesala. Důvodem byly opět neměnné tržby spolu s neustále zvyšující se hodnotou celkových aktiv. Při ukazateli obratu DHM a zásob společnost dosahuje velké obrátkovosti, jelikož nedisponuje příliš velkým DHM a zásobami. Pro společnost je pozitivní skutečnost, že doba splacení pohledávek je nižší než doba splacení závazků, tudíž by se neměla dostat do platební neschopnosti.

Ukazatel celkové zadluženosti a běžné zadluženosti vypovídá o nízké zadluženosti společnosti a vysoké míře samofinancování.

Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že nákladovost společnosti kolísá proporciálně s dosaženými výkony v podobě tržeb. Společnost je dle analýzy soustav ukazatelů a ukazatelů likvidity velmi stabilní. Dosahuje velmi dobré rentability tržeb, což podtrhuje, že zákazníci jsou ochotni za služby řádně zaplatit. Problémem společnosti je nedostatečně využitý majetek, v roce 2017 dosahuje společnost v případě rentability a obratu aktiv nejlepších výsledků ve sledovaném období. V následujících letech ovšem nedokáže nijak výrazně zvýšit tržby ani ziskovost a společnost tak stagnuje a snižuje tím efektivitu využití svého majetku.

3 Vlastní návrhy na zlepšení

Tato část bakalářské práce bude věnována mým vlastním návrhům, které by mohly přispět ke zlepšení finanční výkonnosti společnosti. Návrhy na zlepšení mají svůj základ ve finanční analýze, strategické analýze a rozhovoru s jedním z majitelů společnosti, při nichž byly zjištěny oblasti, ve kterých by bylo potřeba doznat změn, aby finanční výkonnost společnosti byla co nejlepší.

3.1 Nová výrobní hala s CNC

Po zpracování finanční analýzy vyšlo najevo, že společnost disponuje nadbytečnými finančními prostředky, které poté snižují rentabilitu investovaného majetku a výkonnost. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby společnost investovala svůj přebytečný finanční majetek tak, aby se zvýšila výkonnost a tím pádem i zisky společnosti. Pro zlepšení produktivity by bylo zapotřebí nových strojů, které by ve výrobě nahradily činnost nějakého pracovníka a jeho pracovní pozice by se ve výrobním procesu posunula, takže by výrobní jednotka mohla za stejný čas vyprodukovat větší výstup.

Konkrétně by se jednalo o nákup nářezového CNC stroje, který by nahradil jednoho pracovníka, jehož náplní práce je rozvržení deskoviny a následné nařezávání menších dílu z celé desky na velké formátové pile, které putují dále do výroby. Tento pracovník by se mohl posunout dále ve výrobním procesu, kde by vykonával činnosti, jako je lepení, broušení a frézování, navíc by se tímto krokem uvolnila pila, na kterou by zaměstnanci v případě potřeby menšího seříznutí nemuseli čekat. Využití jiného CNC stroje by pro potřeby výroby nebylo možné, jelikož výroba se věnuje zakázkové výrobě, při které je možnost automatizovaných strojů malá. V současných výrobních prostorech je ovšem problém s místem, kde by se nový CNC stroj nacházel. Vzhledem k rozměrům desky 76 cm na 370 cm je zapotřebí stroj, který má rozměry, které se blíží ke 2 m na 5 m, a na takový stroj není prostor.

Z analýzy SWOT vyplynulo, že jednou ze slabých stránek společnosti je oddělenost výroby od hlavního sídla, jehož součástí je sklad. Při rozhovoru s majitelem společnosti bylo zmíněno, že v rámci areálu sídla firmy, který se nachází přímo v Jihlavě, by bylo možné využít pozemků pro rozvoj společnosti. Proto navrhuji, aby společnost investovala část svých zdrojů do výstavby nové haly, která by se navrhla tak, aby vyhovovala

potřebám výroby a bylo možné do ní instalovat nové technologie. Další výhodou výstavby nové výrobní haly v areálu v Jihlavě by bylo ušetření nákladů na cesty, jelikož stávající areál se nachází cca 15 km od Jihlavy, kam část zaměstnanců každý den jezdí služebním autem. Kromě zaměstnanců musí do výroby jezdit jednatel, který ji řídí, a dodávka, která naváží potřebný materiál pro výrobu z hlavního areálu v Jihlavě. Kromě ušetřených nákladů by nová hala zjednodušila logistiku, protože by se nemusel převážet materiál potřebný k výrobě a hlavně řízení výroby by vedoucímu pracovníkovi ušetřilo spousty práce a bylo především efektivnější, protože v současné době má jednatel, který výrobu řídí, kancelář v areálu v Jihlavě. Investice do výstavby nové haly by činila cca 3 000 000 Kč. Tuto částku by společnost mohla financovat z vlastních zdrojů, vzhledem k tomu, jak velkou disponuje finanční rezervou. Bankovní úvěr by se kvůli rychle rostoucím úrokovým mírám nevyplatil a přebytečné prostředky by zbytečně ztrácely hodnotu, vzhledem k rostoucí inflaci.

Pořizovací cena nářezového CNC stroje, který by vyhovoval svými vlastnostmi, se pohybuje v rozmezí 1 200 000 Kč a 1 600 000 Kč bez DPH. Tento stroj by ušetřil práci jednoho zaměstnance, takže by společnost ušetřila 350-400 tisíc Kč za rok. Pro obsluhu CNC stroje by bylo zapotřebí zaškolit nějakého zaměstnance, takže úspora za zaměstnance je sporadická, byť časová náročnost by byla v případě CNC o mnoho nižší než u ručního nařezávání na velkoformátové pile. Pro zlepšení výkonnosti by bylo zapotřebí mít ve výrobě mistra/technologa, který byl měl takové činnosti v popisu práce. Výhodou je, že CNC stroj by spotřeboval stejně elektřiny jako velkoformátová pila, takže by zde nevznikly žádné další provozní náklady. Díky přítomnosti kompresoru pro vzduchové odsávání by nebylo potřeba nakupovat nový přívod vzduchu, který CNC stroj pro svůj provoz potřebuje, čímž se snižují pořizovací náklady

3.2 Lepší personální politika a obsazenost

V současné době je velkým rizikem pro společnost, jak vyplynulo ze strategické analýzy spolu s rozhovorem, nedostatečně velký personál, což se projevuje outsourcingem části výroby mezi jiné podniky a zároveň přetížením některých zaměstnanců z důvodu přebytku zakázek. Při pohledu do výkazu zisku a ztrát na řádek osobních nákladů lze

vidět, že platy se držely kolem podobné hodnoty a společnost nemá ve zvyku příliš mnoho zvyšovat mzdy.

Kromě toho, že společnost by potřebovala více personálu, aby dokázala uspokojit poptávku, kterou momentálně má, a nemusela tak hledat podniky, které ji vyrobí polotovary, by také potřebovala nový personál, který by byl potřeba pro realizaci návrhů na zlepšení pro lepší výkonnost. Tímto personálem je myšlena pracovní pozice technologa výroby/mistra, jehož pracovní náplní by bylo dohlížet na chod výroby, obsluhovat CNC stroje a zároveň vymýšlet nové výrobní postupy, které by vedly ke zvýšení výkonnosti. S růstem výkonnosti by společnost měla být schopna realizovat více zakázek. Další pracovní pozice by se otevřely se zvýšením poptávky a společnost by se měla zamyslet nad svojí platovou politikou, aby v současné situaci na trhu práce, která je pro podnikatele nepříznivá, dokázala najít nové zaměstnance.

Personální situace koreluje i s následujícím návrhem na zlepšení, jehož dosažení bude záviset hlavně na kvalitě zaměstnanců, kteří musí být dostatečně finančně motivováni, aby ve společnosti pracovali.

3.3 Výstavba nového studia a projekčního ateliéru

Problémem kuchyňského studia je jeho zastaralý vzhled a koncepce, která již nekoresponduje se standardy společnosti Sykora, jak by měla vypadat prodejna. Společnost by tedy mohla investovat do zřízení nového kuchyňského studia, které by se dalo vytvořit v nově rekonstruované správní budově, která disponuje velkými okny směrem do ulice, tudíž by byl tento prostor pro kuchyňské studio ideální, protože velká okna směrem do ulice by lákala projíždějící potencionální zákazníky k návštěvě prodejny. Při současné podobě kuchyňského studia může docházet k situacím, kdy vzhled areálu neláká movitější klientelu k návštěvě a radši jede do moderních kuchyňských studií Sykora například v Praze nebo v Brně. Movitější klientela je pro společnost zajímavým klientem, protože na každé prodané kuchyni disponuje 20 % marží, takže čím dražší je prodaná kuchyně, tím větší zisk společnost obdrží.

Investice do nového studia by vzhledem k nově rekonstruovanému objektu nebyla až tak vysoká. Potřebná částka na vybavení nového studia by se pohybovala mezi 2 000 000 Kč a 2 500 000 Kč. Investice do nového studia by se měla vrátit nejpozději do 2 až 3 let,

jelikož nové studio přiláká nové zákazníky a mělo by prodávat jednu kuchyni týdně jako v minulosti, což znamená, že při průměrné ceně momentálně dodávaných kuchyní cca za 300 000 Kč se jedná o měsíční tržby v hodnotě cca 1 200 000 Kč. Při těchto tržbách je marže společnosti cca 240 000 Kč, což po odečtení mzdových nákladů a režijních nákladů odpovídá zisku cca 100 000 Kč až 120 000 Kč měsíčně. Roční zisk před zdaněním tedy tvoří 1 až 1,5 milionu korun. Jak již bylo zmíněno, nové studio by mělo přilákat movitější klientelu, která zapříčiní vyšší tržby, a tím pádem o ještě lepší zisk, který by se mohl přiblížit dvěma milionům.

Kromě nového studia by mohla společnost obnovit projekční ateliér, jelikož projekci nabízí jako jednu ze svých služeb, ale kvůli časové vytíženosti architekta, který je zároveň vedoucím kuchyňského studia, není společnost schopna obsloužit veškeré poptávky. Proto by v podkroví rekonstruovaného objektu mohla vzniknout projekční kancelář, jak avizoval v rozhovoru majitel společnosti. Investice do vybavení by nebyla příliš vysoká, protože by stačilo pořídit kancelářský nábytek, výpočetní techniku a programy jako například ArchiCad pro navrhování. Větší a náročnější investicí by bylo vytvoření pracovního týmu, který by musel dosahovat odborného vzdělání nebo mít dlouholeté zkušenosti v oboru, čímž se vracíme k návrhům na zlepšení 4.2. Lepší personální politika a obsazenost.

3.4 Marketing a obchodní činnost

Vzhledem k navrhovaným změnám, které povedou k větší výkonnosti, bude zapotřebí, aby společnost dokázala získat více zakázek, protože více zakázek bude znamenat větší celkové tržby a hlavně zisky společnosti.

Zvýšení počtu zakázek pro výrobu není vzhledem k jejímu zaměření lehký úkol. Primárním zdrojem by mělo být zvýšení povědomí o materiálu umělý kámen, ze kterého společnost vyrábí své výrobky. Tohoto se dá dosáhnout například formou vystavování na veletrzích jako je ForArch nebo ForInterior v pražských Letňanech, kde společnost v minulosti působila. Pro obnovení této činnosti by bylo zapotřebí výroby nového stánku, který by byl aktuální a přilákal pozornost návštěvníků veletrhu. Celková investice do stánku by měla vyjít na cca 150 000 Kč. Tato investice ovšem není pouze jednorázová, jelikož stánek by se dal používat pouze při drobných změnách několik let. Výstavní místo pro menší stánek stojí na jeden veletrh přibližně kolem 40 000 Kč. Budeme-li uvažovat

náklady na stavbu a bourání stánku včetně dopravy, obsluhy stánku a propagačního materiálu, konečná částka je cca 65 tisíc Kč. Životnost stánku odpovídá zhruba pěti rokům, což při dvou výstavách ročně vychází na 15 tisíc Kč za stánek při jednom veletrhu. Rentabilita tržeb dle ukazatele se pohybuje kolem 30 %, takže aby se účast na veletrhu vyplatila, musely by získané zakázky zvýšit tržby alespoň o cca 266 666 Kč. Takové hodnoty by neměl být problém dosáhnout, a proto bych účast na veletrhu doporučoval, zvlášť, pokud přihlédneme k tomu, kolika lidem se dostane umělý kámen do povědomí.

Dalšími možnostmi je získání obchodních partnerů v podobě kuchyňských studií v rámci České republiky, kterým by se mohly dodávat kuchyňské linky, nebo účast na různých výběrových řízeních na dodavatele prvků z umělého kamene na velké stavby, jako jsou například obchodní domy.

V případě kuchyňského studia je návrh na zlepšení marketingové činnosti jednodušší, protože v případě kuchyní má společnost jeden prototyp zákazníka v jednom ohraničeném regionu a je tak lehčí na něj cílit. Společnost by měla zvážit využití digitálního marketingu, čímž se myslí použití reklamy na sociálních sítích a PPC reklamy v prohlížeči. V současné době společnost disponuje stránkami na sociální síti Instagram a Facebook, na kterých by měla využít placené reklamy pro uživatele ve věku mezi 30-60 a v okruhu do 60 km od Jihavy. V případě PPC reklamy by si měla platit inzerci, pomocí které by se v prohlížeči objevovala nad organickými výsledky vyhledávání. Investice do této formy reklamy by byla v řádu pár tisícovek měsíčně a mohla by mít velký dopad na růst poptávky. Druhou možností je využití reklamních ploch v Jihlavě a jejím blízkém okolí.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo pomocí finanční a strategické analýzy vyhodnotit výkonnost společnosti CORHA Jihlava, s.r.o. v období 2017-2020 a na základě zhodnocení výsledných dat navrhnout kroky, které by mohly zlepšit výkonnost společnosti. K posouzení finanční analýzy posloužily účetní výkazy.

V teoretické části bakalářské práce byly na základě odborné literatury popsány veškeré ukazatele, se kterými finanční analýza pracovala. V praktické části byla společnost nejprve představena a poté zhodnocena finanční analýzou. Následoval rozhovor s jedním z majitelů společnosti, který odpověděl na několik otázek, z jejichž odpovědí bylo čerpáno ve strategické analýze a návrzích na zlepšení výkonnosti. Dle výsledků finanční analýzy si společnost ve sledovaném období vedla dobře. Nejprve byla vyhodnocena analýza absolutních ukazatelů, poté analýza rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. Následovala analýza bonitních a bankrotních modelů. Ve většině ukazatelů společnost dosáhla velmi dobrých výsledků. Při analýze absolutních ukazatelů došlo k zjištění, že společnost je z většiny financována vlastními zdroji a většinu majetku tvoří finanční prostředky. V průběhu sledovaných let došlo k poklesu cizích zdrojů a každoročnímu růstu aktiv. Analýza rozdílových ukazatelů odhalila, že společnost má přebytek likvidních prostředků, kterými by pohodlně splatila své závazky. Ukazatelé likvidity, zadluženosti, bonitní a bankrotní modely potvrdily velmi stabilní postavení společnosti. Jedinými ukazateli, kde společnost neexcelovala, byly ukazatele rentability a obratu aktiv. Důvodem byl příliš velký finanční majetek, který každoročně zvyšoval hodnotu majetku a následně kvůli stagnujícím tržbám a zisku snižoval hodnotu ukazatele. Celkově tedy můžeme zhodnotit finanční stránku společnosti jako velmi uspokojivou, pouze by společnost mohla svůj majetek využívat efektivněji. Strategická analýza odhalila silné a slabé stránky společnosti a možné hrozby nebo příležitosti z vnitřku a venku společnosti. Nabyté poznatky posloužily k vlastním návrhům na zlepšení.

Společnost dostala doporučení, že by měla investovat své finanční prostředky do výstavby nové haly a zakoupení CNC stroje, zlepšit personální politiku, postavit nové studio, zapracovat na marketingu a zaměřit se na finanční investice.

Zdroje

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

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

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. ISBN 80-214-2564-4.

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

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-18-30-6.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model 5 sil 32
Obrázek 2: Analýza 7s 33
Obrázek 3: matice SWOT analýzy 34
Obrázek 4: Sídlo společnosti 36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aspekt Global Rating - vzorce pro výpočet 29
Tabulka 2: Aspekt Global Rating-stupnice hodnocení 30
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv 38
Tabulka 4: horizontální analýza pasiv 39
Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát 40
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv 42
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv 43
Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál 44
Tabulka 9: Čisté pohotové prostředky 45
Tabulka 10: Čistý peněžní majetek 45
Tabulka 11: Rentabilita celkového vloženého kapitálu 46
Tabulka 12: Rentabilita vlastního kapitálu 47
Tabulka 13: Rentabilita celkového investovaného kapitálu 48
Tabulka 14: Rentabilita tržeb 48
Tabulka 15: Běžná likvidita 49
Tabulka 16: Pohotová likvidita 49
Tabulka 17: Okamžitá likvidita 50
Tabulka 18: Obrat aktiv 51
Tabulka 19: Obrat dlouhodobého majetku 51
Tabulka 20: Obrat zásob 52
Tabulka 21: Doba obratu zásob 52
Tabulka 22: Doba obratu pohledávek 53
Tabulka 23: Doba obratu závazků 53
Tabulka 24: Celková zadluženost 54
Tabulka 25: Běžná zadluženost 54
Tabulka 26: Aspekt Global rating 55
Tabulka 27: Index IN05 56
Tabulka 28 - SWOT analýza 62

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozvaha aktiv společnosti (2017-2020) (Zdroj: Vlastní zpracování)..... 76
Příloha 2 - Rozvaha pasiv společnosti (2017-2020) 76
Příloha 3 - VZZ společnosti (2017-2020)..... 77

Aktiva	2017	2018	2019	2020
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Aktiva celkem	19 866	25 236	26 011	31 701
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	2 869	2 987	3 496	3 217
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	3	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 869	2 987	3 492	3 216
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	1	1
Oběžná aktiva	16 834	22 211	22 428	28 396
Zásoby	1 538	1 782	2 337	928
Pohledávky	2 203	4 651	1 905	1 345
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 203	4 651	1 905	1 345
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	13 093	15 778	18 186	26 123
Časové rozlišení aktiv	163	38	87	88

Příloha 1 - Rozvaha aktiv společnosti (2017-2020)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pasiva	2017	2018	2019	2020
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Pasiva celkem	19 866	25 236	26 011	31 701
Vlastní kapitál	12 119	17 997	22 524	28 854
Základní kapitál	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	900	900	900	900
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	5407	10 645	16 897	21 424
Výsledek hospodaření BÚO	5 612	6 252	4 527	6 330
Cizí zdroje	7 724	7 239	3 455	2 310
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	7 724	7 239	3 455	2 310
Dlouhodobé závazky	3 685	2 069	922	0
Krátkodobé závazky	4 039	5 170	2 463	2 310
Časové rozlišení pasiv	23	0	32	537

Příloha 2 - Rozvaha pasiv společnosti (2017-2020)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát	2017	2018	2019	2020
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18 237	19 205	15 619	17 638
Tržby za prodej zboží	168	355	145	324
Výkonová spotřeba	7 812	9 237	7 147	6 171
Náklady vynaložené na prodané zboží	181	151	68	196
Spotřeba materiálu a energie	5 005	4 210	4 334	4 252
Služby	2 626	4 876	2 745	1 723
Změna stavu zásob vlastní činnosti	176	-453	-747	944
Osobní náklady	2 799	2 979	3 131	2 949
Mzdové náklady	2 061	2 200	2 231	2 286
Náklady na soc.zabezpečení a ost. Nákl.	738	779	900	663
Náklady na soc.zabezpečení	699	744	756	623
Ostatní náklady	39	35	144	40
Úpravy hodnot v provozní oblasti	967	930	1 048	1 222
Úpravy hodnot dlouh. Hmotného a neh	967	930	1 048	1 222
Úpravy hodnot zásob	967	930	1 048	1 222
Úpravy hodnot pohledávek	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	445	836	541	123
Tržby z prodaného dlouhodobého maj.	160	517	380	0
Tržby z prodaného materiálu	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	285	319	161	123
Ostatní provozní náklady	82	129	31	36
Zůstatková cena prodaného dl. Majektu	34	39	-	-
Zůstatková cena prodaného materiálu	-	-	-	-
Daně a poplatky	30	32	31	32
Rezervy v provozní oblasti	-	-	-	-
Jiné provozní náklady	18	58	0	4
Provozní výsledek hospodaření	7 014	7 574	5 695	6 763
Výnosy z dlouhodobého fin. Majetku	-	-		
Výnosy z podílů	-	-		
Ostatní výnosy z podílů	-	-		
Náklady vynaložené na prodané podíly	-	-		
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	49	49	39
Ostatní výno. Úroky a podobné výnosy	1	49	49	39
Nákladové úroky a podobné náklady	-	-	-	-
Ostatní nákl. Úroky a podobné náklady	-	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	10	283	322	1 612
Ostatní finanční náklady	201	231	533	647
Finanční výsledek hospodaření	-190	101	-162	1 004
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 824	7 675	5 533	7 767
Daň z příjmu	1 212	1 423	1 006	1 437
Výsledek hospodaření po zdanění	5 612	6 252	4 527	6 330
Převod výsledků hospodaření společni	-	-	-	-
Výsledek hospodaření za účetní obdob	5 612	6 252	4 527	6 330
Čistý obrat za účetní období	18 861	20 728	16 676	19 736

Příloha 3 - VZZ společnosti (2017-2020)

(Zdroj: Vlastní zpracování)