

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomická analýza vybraného podniku**

**Patrik Stoužil**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Patrik Stoulil

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Ekonomická analýza podniku Color Cars spol. s.r.o. Drásov**

Název anglicky

**Economic analysis of the chosen company**

---

### Cíle práce

Zhodnocení ekonomické situace vybraného podniku pomocí rozboru účetních výkazů, příslušných ukazatelů ekonomické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí a na základě zjištěných výsledků uvést vhodná doporučení pro budoucí vývoj podniku.

### Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů, účetních výkazů, právních norem.

Komparace a analýza teoretických a praktických přístupů.

Rozhovory s odborníky z oboru.

Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na reálném příkladu.

Časový harmonogram práce:

Přehled řešené problematiky: II.- VIII. 2019

Cíl práce a metodika: do X. 2019

Informace o podniku a základní rozbor dat: do XII. 2019

Analýzy dat a základní výsledky: II. 2020

Závěrečné hodnocení a návrhy: III. 2020

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Ekonomická analýza, finanční analýza, ukazatel, SWOT matice.

---

## Doporučené zdroje informací

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

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.



---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Ekonomická analýza vybraného podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph. D za odborný způsob vedení diplomové práce, za její cenné rady, vstřícnost, připomínky a obrovskou ochotu v průběhu zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Stanislavu Krejčímu, který byl ochoten mi poskytnout klíčové informace týkající se analyzované společnosti, ve které zastupuje pozici zástupce jednatele. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi v průběhu celého mého studia poskytovali.

# Ekonomická analýza vybraného podniku

## Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce s názvem „Ekonomická analýza vybraného podniku“ je hodnocení ekonomické výkonnosti společnosti Color cars, s.r.o. prostřednictvím průzkumu účetních výkazů a dalších relevantních zdrojů. Vedlejším cílem je pak na základě provedených analýz společnosti doporučit konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení budoucího vývoje. V práci je provedena ekonomická analýza v letech 2015-2020. Bilanční suma se za sledované období navýšila o více, než 100 % a v posledním roce činila 65 970 tis. Kč. Aktiva jsou v celém sledovaném období tvořeny převážně oběžným majetkem (průměrně 59 %). Podnik po celé sledované období dosahoval zisku, který se v celém období vyjma posledního roku stále navyšoval. Největší vliv na dosahovaném zisku tvoří průměrně tržby z prodeje zboží (54 %). Analýzy dále odhalily nadprůměrné hodnoty v ukazatelích rentability. Vysoké hodnoty byly taktéž vypočteny v ukazatelích zadluženosti, v průběhu sledovaného období se však tento jev podniku podařilo eliminovat. Z PEST analýzy vyplynuly hrozby v podobě stárnutí populace, predikce vývoje sazby PRIBOR nebo pokračující pandemie Covidu-19. Příležitosti tvoří výhodné obchodní podmínky u dodavatelů, možnost čerpání potencionálních zaměstnanců z nedalekých odborných učilišť, nebo trend vývoje online nakupování v ČR. Porterův model pěti konkurenčních sil odhalil velmi silné bariéry vstupu nových firem, za to však vysoké množství nynějších konkurentů. Byly však identifikovány silné konkurenční výhody analyzovaného podniku. Závislost na dodavatelích je značná, smluvní síla odběratelů naopak nízká. Podniku bylo na základě zjištěných výsledků mimo jiné doporučeno rozvíjet dále svou vedlejší činnost v podobě přestaveb užitkových vozů, doporučení vedoucí k dosažení příznivějších hodnot v likviditě, nebo doporučení týkající se minimalizovat zadlužení do budoucna.

**Klíčová slova:** ekonomická analýza, finanční analýza, PEST analýza, Porterův model, horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, SWOT analýza

# Economic analysis of the selected company

## Abstract

The aim of this Master's thesis entitled „Economic analysis of a selected company“ is to evaluate the economic performance of Color cars, Inc. using financial statements and relevant resources. The secondary chosen goal is to provide some of appropriate recommendations for the future development based on results of the all analysis. In this Master's thesis is made detailed economical analysis of the chosen company during 2015–2020 period. Balance sum was increased more than 100 % through the watched period, at the end of the period the sum achieved 65 970 ths. CZK. Assets are through the whole period formed largely by current assets (on average 59 %), Chosen company achieved profit in all of watched years, which was still increasing. Exception showed only in the last year of the whole period. The biggest part of the profit is made by sales of goods (on average 54 %). Analysis revealed great values in profitability. Large values were identified in indebtedness too, this is something, that the chosen company managed to eliminate through the observed period. PEST analysis detected threats like aging of the Czech population, development of the PRIBOR rate or continuing of the Covid-19 pandemic. Opportunities are represented mainly by favorable business conditions with the main supplier, the possibility of cooperation with local schools or the development of e-commerce in Czech republic. Porters's model showed strong barriers for new rivals coming in the concrete industry but revealed also many of the current rivals. The chosen company however dispose of many competitor advantages. Color cars is dependent on suppliers, on the contrary customers do not have considerable influence. To the chosen company was for example recommended to continue with the profitable activities, solution to achieve better index in liquidity or recommendation relate to not increasing indebtedness.

**Keywords:** Economical analysis, financial analysis, PEST analysis, Porters's model, horizontal analysis, vertical analysis, ratios indicators, SWOT analysis



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
2.2.1 Postup a použité vzorce .....	13
2.2.2 Datová základna.....	17
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Ekonomická analýza .....	18
3.2 Analýza vnějšího okolí podniku.....	18
3.2.1 Analýza makrookolí – PEST analýza .....	19
3.2.2 Analýza mikrookolí – Porterova analýza.....	22
3.3 Analýza vnitřního prostředí - Finanční analýza .....	24
3.3.1 Finanční analýza .....	24
3.3.2 Zdroje finanční analýzy .....	25
3.3.3 Metody finanční analýzy .....	25
3.3.4 Analýza absolutních ukazatelů .....	26
3.3.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....	29
3.3.6 Analýza poměrových ukazatelů.....	29
3.3.7 Analýza soustav ukazatelů.....	37
3.3.8 EVA – Ekonomická přidaná hodnota .....	41
3.4 SWOT matice.....	42
3.4.1 Silné a slabé stránky .....	43
3.4.2 Hrozby a příležitosti.....	43
<b>4 Analytická část .....</b>	<b>45</b>
4.1 Popis společnosti .....	45
4.1.1 Popis společnosti.....	45
4.1.2 Předmět činnosti .....	46
4.1.3 Řídící struktura a zaměstnanci .....	47
4.2 PEST analýza .....	49
4.2.1 Ekonomické faktory .....	49
4.2.2 Politicko-legislativní faktory .....	56
4.2.3 Sociálně-demografické faktory .....	58
4.2.4 Technologické faktory .....	62
4.3 Porterův model pěti sil .....	63
4.3.1 Potenciální konkurenti .....	63

4.3.2	Konkurenční rivalita .....	65
4.3.3	Substituční výrobky .....	67
4.3.4	Smluvní síla kupujících.....	67
4.3.5	Smluvní síla dodavatelů .....	68
4.4	Analýza absolutních ukazatelů .....	69
4.4.1	Horizontální analýza aktiv .....	70
4.4.2	Horizontální analýza pasiv.....	73
4.4.3	Vertikální analýza aktiv .....	75
4.4.4	Vertikální analýza pasiv.....	76
4.4.5	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	77
4.4.6	Vertikální analýza VZZ .....	79
4.4.7	Bilanční pravidla .....	81
4.5	Analýza poměrových ukazatelů .....	83
4.5.1	Ukazatele aktivity .....	83
4.5.2	Ukazatele rentability .....	85
4.5.3	Ukazatele likvidity .....	86
4.5.4	Ukazatele zadluženosti.....	89
4.6	SWOT matice .....	90
4.6.1	Silné a slabé stránky.....	91
4.6.2	Příležitosti a hrozby .....	92
<b>5</b>	<b>Zhodnocení ekonomické situace podniku a doporučení pro budoucí vývoj .....</b>	<b>94</b>
5.1	Shrnutí a zhodnocení ekonomické situace .....	94
5.2	Navržená doporučení pro budoucí vývoj podniku .....	98
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>102</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>104</b>
	Literatura .....	104
	Elektronické zdroje.....	107
	<b>Přílohy .....</b>	<b>109</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 2 - Řídící struktura a zaměstnanci .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Proměnné Bilanční analýzy I.....	40
Tabulka 2 - Hodnocení intervalů IN05 .....	41
Tabulka 3 – Zaměstnanci a ukazatele produktivity práce.....	48
Tabulka 4 - Vzdělanostní struktura Středočeského kraje ČR .....	60

Tabulka 5 - Horizontální analýza aktiv.....	70
Tabulka 6 - Horizontální analýza pasiv .....	73
Tabulka 7 - Vertikální analýza aktiv.....	75
Tabulka 8 - Vertikální analýza pasiv .....	76
Tabulka 9 - Horizontální analýza VZZ.....	77
Tabulka 10 - Vertikální analýza VZZ.....	80
Tabulka 11 - Zlaté bilanční pravidlo.....	81
Tabulka 12 - Zlaté pravidlo vyrovnání rizika .....	82
Tabulka 13 - Zlaté poměrové pravidlo .....	82
Tabulka 14 - Ukazatele aktivity .....	83
Tabulka 15 - Ukazatele rentability.....	85
Tabulka 16 - Ukazatele rentability v odvětví.....	86
Tabulka 17 - Ukazatele likvidity .....	87
Tabulka 18 - Ukazatele likvidity v odvětví .....	88
Tabulka 19 - Ukazatele zadluženosti .....	89
Tabulka 20 - Ukazatele zadluženosti v odvětví .....	90
Tabulka 21 - SWOT matice .....	91

## Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj HDP a tržeb společnosti 2015-2020.....	50
Graf 2 - Vývoj míry inflace .....	53
Graf 3 - Vývoj 3M PRIBOR.....	54
Graf 4 - Prognóza vývoje 3M PRIBOR.....	55
Graf 5 - Predikce vývoje obyvatelstva dle prognózy ČSÚ.....	59
Graf 6 - Vývoj mezd v ČR, Středočeském kraji a Color cars, spol. s.r.o. ....	61

# 1 Úvod

Cíl podniku lze charakterizovat různým způsobem. Cílem jednoho podnikatele může být maximalizace dosahovaného zisku, nebo snaha o stabilizaci a pokračování v pozitivních trendech projevených v minulých letech. Další podnikatel zase usiluje o upevnění své pozice na trhu či zkvalitnění poskytovaných statků a služeb. Ať už je cíl stanoven jakkoliv, společnou proměnnou pro každého podnikatele je chtít být ve svém oboru úspěšný a stanovený cíl naplnit. Rychle se měnící podmínky tržního hospodářství, množství konkurentů, specifické podmínky a odlišnosti jednotlivých odvětví kladou firmám na cestě k dosažení předurčeného cíle množství překážek. Z toho důvodu je nezbytné, aby podnikatelské subjekty nepřetržitě monitorovaly vnější prostředí a z něj plynoucí příležitosti a hrozby. Pouze takovým způsobem jednání je následně možné na jednotlivé příležitosti a hrozby patřičně reagovat. Bez sledování vnějších faktorů by podniky mohly činit neefektivní kroky, které by vedly k ohrožení vybudované pozice na trhu nebo potažmo ke ztrátě konkurenční výhody. Zcela zásadní je však sledovat taktéž interní prostředí dané společnosti, nikoliv pouze jeho zevnějšek. Je nutné, aby vedení firmy bedlivě sledovalo veškeré procesy uvnitř organizace, mělo podrobný přehled o finančních tocích a celkové prosperitě. Efektivita aktuálně využívaných aktiv, míra zhodnocení vlastního kapitálu nebo úvěrová angažovanost apod. jsou faktory, kterými se zabývá finanční analýza, kterou rozhodně není možné opomíjet. Komplexním nástrojem zahrnujícím jak faktory vnějšího, tak vnitřního prostředí je Ekonomická analýza, která slouží ke sledování a hodnocení podnikatelské jednotky. Na základě tohoto nástroje je po průzkumu jednotlivých provedených analýz možné vytvořit jakýsi podklad sloužící k rozhodování o firemních operacích. Ekonomická analýza totiž umožňuje na základě zjištěných výsledků predikovat, jakým směrem by se do budoucna společnost měla ubírat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Stěžejním cílem této diplomové práce je zhodnotit ekonomickou situaci společnosti Color cars spol. s.r.o. v intervalu časového období 2015-2020 pomocí důkladného rozboru účetních výkazů a příslušných ukazatelů ekonomické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí.

Dílčím cílem je stanoveno provést na základě zjištěných poznatků případná vhodná doporučení, která by měla vést ke zlepšení budoucího vývoje analyzované společnosti.

### **2.2 Metodika**

#### **2.2.1 Postup a použité vzorce**

Prvotním krokem pro vytvoření práce bylo vybrat podnik, který bude podroben ekonomické analýze, načež navazovalo stanovení hlavního a vedlejšího cíle práce. Pomocí studia odborné literatury autorů, jenž se danou problematikou zabývají bude vyhotovena první část diplomové práce, tedy část teoretická. Mimo odbornou literaturu budou v práci čerpány informace taktéž prostřednictvím patřičných internetových zdrojů (např. od institucí jako je Česká národní banka, Český statistický úřad apod.) a případných relevantních právních norem. Bez vypracovaných teoretických východisek by nebylo možné porozumět jednotlivým analýzám provedeným v následující části práce, tedy v části analytické. Analytická část v první řadě prostřednictvím analýzy PEST důkladně zkoumá vlivy vnějšího prostředí, které na podnik působí. Následuje vypracovaná analýza Porterových pěti konkurenčních sil, která zkoumá mikrookolí podniku. Tato analýza byla vyhotovena zejména za pomoci pravidelných rozhovorů se zástupcem jednatele společnosti, který byl ochoten poskytnout velmi cenné rady a informace přímo z vlastních zkušeností. Následuje provedení finanční analýzy, které bylo vyhotoveno na základě veřejně dostupných výročních zpráv a účetních závěrek dané společnosti v šesti po sobě jdoucích letech 2015–2020. Ve finanční analýze jsou nejdříve podrobným způsobem zkoumány základní účetní výkazy, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty za jednotlivá období sledovaného úseku formou vertikální a horizontální analýzy. Následuje vyhotovení poměrových ukazatelů finanční analýzy, které jsou v relevantních případech porovnány s hodnotami příslušného odvětví. Dne 1.1.2016 nabyla účinnosti vyhláška č. 250/2015 Sb., která změnila některá ustanovení

zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Jednou ze změn, kterou vyhláška přinesla, je nový způsob uspořádání a označení některých položek v účetních výkazech (v rozvaze a VZZ). Hodnoty pro zhotovení finančních analýz z roku 2015 bylo tedy z toho důvodu nutno čerpat z výkazů roku 2016 v údajích minulého období. Pro posouzení finanční stability podniku jsou dále zhotoveny taktéž vybraná zlatá bilanční pravidla. Veškeré praktikované výpočty v analytické části vycházejí ze vzorců uvedených v metodické části této práce. Po vypracování veškerých výzkumů praktické části budou zjištěné výsledky ekonomické situace podniku shrnuty a zhodnoceny, načež bude následně navrženo několik možných opatření vedoucích k odstranění případných nedostatků společnosti.

Vzorce doplňující teoretická východiska, z nichž je většina použita v analytické části práce:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad /1/$$

Zdroj: Vochozka, (2011)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva} \quad /2/$$

Zdroj: Procházková a Jelínková (2018)

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby} \quad /3/$$

Zdroj: Vochozka (2011)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby}/(\text{tržby}/365) \quad /4/$$

Zdroj: Vochozka (2011)

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby/pohledávky} \quad /5/$$

Zdroj: Růčková (2015)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky}/(\text{tržby}/365) \quad /6/$$

Zdroj: Růčková (2015)

$$\text{Obrat závazků} = \text{tržby/závazky} \quad /7/$$

Zdroj: Procházková a Jelínková (2018)

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky}/(\text{tržby}/365) \quad /8/$$

Zdroj: Procházková a Jelínková (2018)

Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky Zdroj: Růčková (2015)	/9/
Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky Zdroj: Kislingerová a Hnilica (2008)	/10/
Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky Zdroj: Synek a kolektiv (2007)	/11/
ROA – rentabilita aktiv = EBIT/aktiva Zdroj: Procházková a Jelínková (2018)	/12/
ROE = rentabilita vlastního kapitálu = EAT/vlastní kapitál Zdroj: Kislingerová a Hnilica (2008)	/13/
ROS – rentabilita tržeb = EAT/tržby Zdroj: Růčková (2015)	/14/
ROS – rentabilita tržeb = EBIT/tržby Zdroj: Kislingerová (2010)	/15/
Celková zadluženost = celkové dluhy/celková aktiva Zdroj: Synek a kolektiv (2007)	/16/
Ukazatel úrokového krytí = EBIT/ nákladové úroky Zdroj: Procházková a Jelínková (2018)	/17/
ROE, rozklad Du Pont = EAT/Tržby * Tržby/Aktiva * Aktiva/ Vlastní kapitál Zdroj: Růčková (2015), Kislingerová (2010)	/18/

$$\text{Celkový ukazatel C Bilanční analýzy } I = (2*S + 4*L + 1*A + 5*R) / 12 \quad /19/$$

Kde:

- S ukazatel stability
- L ukazatel likvidity
- A ukazatel aktivity
- R ukazatel rentability

Zdroj: Růčková (2015)

$$\text{IN05} = 0,13 * \text{Aktiva/Cizí zdroje} + 0,04 * \text{Zisk/Nákladové úroky} + 3,97 * \text{Zisk/Aktiva} + 0,21 * \text{Výnosy/Aktiva} + 0,09 * \text{Oběžná aktiva/Krátkodobý cizí kapitál} \quad /20/$$

Zdroj: Vochozka (2011)

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba (\%)}) - \text{WACC} * C \quad /21/$$

Kde:

- EBIT provozní výsledek hospodaření
- WACC vážené průměrné náklady kapitálu
- C firmou použitý kapitál

Zdroj: Synek a kolektiv (2007)

$$\text{WACC} = rd * (1 - d) * D/C + re * E/C \quad /22/$$

Kde:

- rd náklady na cizí kapitál (placené úroky)
- d daň z příjmu PO
- D cizí kapitál
- E vlastní kapitál
- C celkový dlouhodobě investovaný kapitál
- re náklady na vlastní kapitál

Zdroj: Nývltová a Marinič (2010)



Porterův model 5 konkurenčních sil

/23/

V Porterově analýze dojde ke zhodnocení konkurenční rivality, dále hrozby nových vstupů, substitutů, vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů. Pro zhotovení modelu byly použity informace získané v interních dokumentech analyzované společnosti a při diskusích se zaměstnanci podniku.

SWOT matice

/24/

SWOT matice byla zkonstruována na základě výsledků jednotlivých analýz faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Nejprve byly do matice zaneseny stěžejní silné stránky podniku, poté naopak stránky slabé. Také bylo vyzdviženo, jaké příležitosti by firma měla využít a v čem se mohou ukrývat hrozby.

### **2.2.2 Datová základna**

Práce bude čerpat z odborných literárních zdrojů především od následujících autorů: Růčková (2015), Kislíngerová (2008), Sedláčková a Buchta (2006), Srpová (2011) a Vochozka (2011). Dále budou informace čerpány z finančních výkazů účetní závěrky společnosti Color cars s.r.o. v letech 2015 až 2020, které jsou dostupné na webovém portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Ekonomická analýza

Dle Synka a kolektivu (2009) lze ekonomickou analýzu definovat jako proces sledování konkrétního ekonomického subjektu, rozklad tohoto subjektu na dílčí části a jejich následné podrobné prozkoumání a hodnocení s cílem nalézt způsoby jejich zlepšení. Z této definice je zřejmé, že se jedná o velmi široký a značně složitý pojem. Synek (2003) dále uvádí, že zkoumaným prvkem analýzy může být celá firma, její výsledky a všechny její činnosti, nikoliv pouze finanční činnost, ale také veškeré ostatní činnosti. Ve spojitosti s tím je vhodné zmínit dvě obecné metody hodnocení ekonomických jevů:

- **Fundamentální analýza**, jenž své rozbory opírá o vzájemné souvislosti mezi ekonomickými a mimoekonomickými veličinami, ale také na subjektivních názorech a odhadech specialistů z oboru.
- **Technická analýza** oproti analýze předchozí používá převážně matematické a statistické metody pro kvantitativní zpracování ekonomických dat a pro následné kvalitativní posouzení výsledků.

Podle uvedených definic lze prohlásit, že technická analýza představuje synonymum pro analýzu finanční. Fundamentální analýza patrně představuje nadřazený pojem analýze technické a jedná se o celkovou ekonomickou analýzu, jenž sleduje podnik z mnoha dalších hledisek, než je pouze hledisko finanční.

### 3.2 Analýza vnějšího okolí podniku

Externí analýza se zaměřuje na činitele, kteří působí v okolí podniku. Tito činitelé zásadním způsobem ovlivňují strategické postavení podniku a téměř jistě ono postavení také do budoucna ovlivňovat budou. Externí analýza neboli analýza okolí se zabývá vlivy různých trendů jednotlivých složek okolí podniku a jejich vzájemných vazeb a souvislostí, které je mezi sebou propojují (Sedláčková a Buchta, 2006). Analýza okolí slouží ke zkoumání okolí podniku a napomáhá identifikaci hrozeb a příležitostí. Analýzu můžeme hlouběji rozčlenit na dva sektory, a to na sektor vlivu makrookolí a mikrookolí (Srpová a kolektiv, 2011).

### **3.2.1 Analýza makrookolí – PEST analýza**

Okolím z makroekonomického hlediska je myšleno působení politického, ekonomického, sociálního a technologického faktoru v globálním měřítku. Každý z těchto faktorů zásadním způsobem ovlivňuje podnikatelský subjekt jako takový. Události jako jsou například stabilita politického dění v dané zemi, inflace, různá kvótní omezení na dovoz surovin nebo rozvíjející se technologické inovace stěžejním způsobem ovlivňují efektivitu podniku a jeho samotnou úspěšnost. V analýze makrookolí jsou zkoumány faktory a činitelé takového okolí, na které podnik nedokáže vyvinout zásadní vliv, není tedy v jeho silách, aby toto okolí znatelným způsobem ovlivnil. Je však potřeba, aby se daným činitelům patřičně přizpůsobil a pomocí svého chování na ně aktivním způsobem reagoval. Takovým způsobem se může podnik rozhodnout o tom, jakým směrem změní nebo vyhodnotí postup svého vývoje, což je jedna ze stěžejních funkcí, které by podnik měl bez výhrad plnit (Sedláčková a Buchta, 2006). Na firmu působí komplexně celé ekonomické prostředí, prostředí lokálního, národního, evropského i světového charakteru. Cílem analýzy makrookolí by mělo být odhadnutí účinku změn faktorů makrookolí na podnik a definice hrozeb a příležitostí pro podnikání. Při analýze makrookolí je třeba se zaměřit především na faktory: makroekonomické, technologické, sociální, demografické, politické a legislativní (Dedouchová, 2001).

#### **PEST analýza**

Klíčové součásti makrookolí, které mají zásadní dopad na funkci podniku shrnuje PEST analýza. Za čtyři stěžejní skupiny působící v oblasti makrookolí PEST analýza považuje faktory politické a legislativní (political), ekonomické (economic), sociální a kulturní (social) a konečně faktory technologické (technological), odtud tedy zkratka PEST (Kermally, 2006). Všechny čtyři skupiny obsahují množství jednotlivých složek, které více či méně ovlivňují podnik a podnikání jako celek. Patrný je fakt, že jednotlivé skupiny ovlivňují podniky různou měrou dle oboru, ve kterém firma působí (Sedláčková a Buchta, 2006). Pro lepší orientaci a pochopení je vhodné říct, jak uvádí Kovář (2007), že napříč různými zdroji se čtenář může setkat s různými odnožemi tohoto výrazu. Krom zkratky PEST je běžně možné nalézt zkratku STEP, dále lze narazit na výrazy SLEPT, PESTL, PESTLE apod. Všechny tyto výrazy jsou prakticky totéž, pouze jde o to, že některé zdroje

PEST analýzu rozdělují na více dílčích částí, veškeré tyto podoblasti jsou ale v původní PEST analýze již zahrnuty.

#### Politicko-legislativní faktory

Velká část politických, respektive legislativních rozhodnutí velmi často významně ovlivňují celý podnikatelský obor, nebo dokonce celý podnikatelský sektor. Lze konstatovat, že faktory, jako je stabilita národní a zahraniční politické sféry, členství v nadnárodním celku atd., tvoří pro podnikatele různé příležitosti, zároveň však i mnohá úskalí. Různá rozhodnutí politického charakteru mají dopad na každý podnik prostřednictvím daňových úprav, protimonopolních opatření, regulace zahraničního obchodu čili dovozu a vývozu, nebo například různých opatření na ochranu osob, zaměstnanců nebo spotřebitelů, ochrany životního prostředí atp. (Sedláčková a Buchta, 2006). Přítomnost zákonů, vyhlášek nebo právních norem v první řadě vykresluje prostor pro podnikatelskou činnost, a upravuje dokonce i samotné podnikání. Tím značně ovlivňuje rozhodování o budoucím chování většiny firem (Srpková a kolektiv, 2011).

#### Ekonomické faktory

Faktory ekonomického charakteru vycházejí z podstaty ekonomického fungování a základních směrů hospodářského vývoje. Firma je při svých rozhodovacích procesech bezpochyby značně ovlivněna rozvojem makroekonomických trendů. Za primární ukazatele stavu makroekonomického prostředí, jenž mají na plnění podnikových cílů zásadní dopad lze považovat faktory jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, inflační vlivy a daňová rozhodnutí. Míra ekonomického růstu působí na úspěch firmy, jelikož tvoří množství příležitostí, nýbrž také hrozeb, se kterými se firmy musí potýkat. Ekonomický růst patrně povede ke zvýšení spotřeby, zvýšení tržních příležitostí, ale samozřejmě tento efekt bude platit také opačným směrem. S ohledem na úrokovou míru lze předpokládat, že bude ovlivňovat celkové výnosy podniku a dále bude mít vliv na složení použitých peněžních prostředků. Vzhledem k tomu, že úroková míra rozhoduje o ceně kapitálu, značným způsobem ovlivňuje investiční činnost firmy čili její postupný rozvoj (Sedláčková a Buchta, 2006). Inflace, jenž pro podnik představuje jeden ze základních indikátorů poukazujících na stabilitu ekonomického dění, se může nesprávným způsobem projevit v investiční činnosti podniku, a bude tedy tím pádem omezovat hospodářský rozvoj daného podniku. Vzhledem

k inflaci totiž dochází k obtížnému posouzení návratnosti jednotlivých zamýšlených investic (Srpková a kolektiv, 2011). Dalšími klíčovými indikátory, které musí podnik brát v potaz, jsou podle Kermallyho (2006) rozdělování bohatství, nákupní síla, spotřebitelské výdaje, nezaměstnanost a devizové kurzy. Klíčovým ekonomickým faktorem, kterým by se podnikatelé měli ve vysoké míře zabývat, jsou právě devizové kurzy. Kolísající kurzy značným způsobem ovlivňují export a import, což pro podnikatele, kteří provádí zahraniční obchody hraje stěžejní roli v jejich podnikatelské činnosti.

### Sociální faktory

Do nutně sledovaných oblastí, jenž mohou přinášet různá úskalí nebo příležitosti z hlediska sociálních faktorů, je potřeba zařadit hlavně různě se měnící spotřebitelské chování zákazníků, které je zapříčiněno změnami v jejich sociálním jednání. Do této kategorie lze zařadit zejména měnící se životní styl, což znamená zvyšující se konzumace určitého druhu zboží, nebo zvyšující se využití konkrétní služby. Dále sem patří také snaha o upevnění zdraví čili snaha o racionální životní styl. V tomto důsledku dochází k rozvoji různých wellness center a institucí poskytující sportovní vyžití, nebo k rozvoji center, které nabízejí různé formy aktivního odpočinku a volnočasových aktivit. Do skupiny sociálních faktorů dále spadá trend, který se projevuje úsilím o zlepšení životního prostředí. Je patrné, že pro průmyslové firmy trend tohoto druhu přináší spíše hrozbu (Srpková a kolektiv, 2011). Dle Grasseové a kolektivu (2010) můžeme mezi sociální faktory dále zařadit charakteristiky demografické, jenž obnáší např. velikost populace, věkovou strukturu obyvatelstva, preferovaná povolání nebo etnické rozložení.

### Technologické faktory

Za poslední faktory zkoumané analýzou PEST, jsou považovány faktory technologické. Sem je zařazována například vládní podpora vývoje a výzkumu, výdaje na výzkum, aplikace nových vynálezů a objevů a zejména rychlost této aplikace, morální zastarávání a obecná technologická úroveň (Grasseová a kolektiv, 2010). Podle Srpkové a kolektivu (2011) probíhá ve spoustě odvětví mnoho rychlých změn v technologickém a technickém rozvoji, což může pro podnik, který zmíněný rozvoj nesleduje, představovat značnou hrozbu, a naopak pro firmu, která se v této problematice angažuje potřebnou výhodou. Je však vhodné uvést, že existují odvětví, kde se dbá na tradice a změna v technologickém postupu může naopak

znamenat snížení kvality produktu, např. europiva, rukodělná řemeslná výroba apod. Zamazolová a kolektiv (2010) tvrdí, že z tohoto pohledu jsou ve značné výhodě finančně vyspělé a mezinárodní firmy, jelikož přizpůsobit se tomuto vývoji je z hlediska financí i času velmi obtížné.

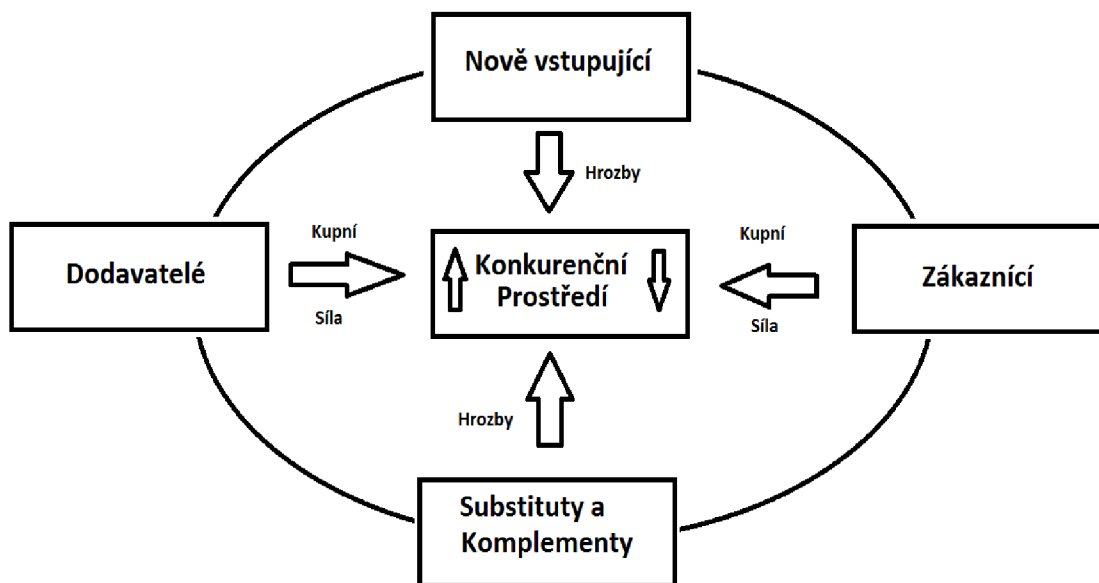
### **3.2.2 Analýza mikrookolí – Porterova analýza**

Analýza mikrookolí se dá podle Dedouchové (2001) taktéž označit za analýzu oborového prostředí podniku čili je možno jí chápat jako prozkoumání odvětví, ve kterém firma operuje. Hlavním cílem je zjistit, které konkurenční síly na podnik působí. Na podnik jako takový mají rozhodně značný vliv zákazníci, dodavatelé a konkurenční firmy. Těmito vlivy a několika dalšími se zabývá Porterův model pěti sil. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), Porterova analýza se zabývá specifickými podmínkami a konkurenčními silami v oboru, ve kterém podnik hospodaří. Lze říci, že rozšiřuje a dále využívá prvotní makroanalýzu. Zaměřuje se na aktuální i budoucí stav konkurenčních sil, dále na zdroje a intenzitu, kterou vyvíjí konkurence a v neposlední řadě celkově rozebírá konkurenty na trhu.

#### **Porterův model pěti sil**

Pro analýzu mikrookolí použijeme Porterův model pěti sil. Michael Porter, otec této analýzy, vytyčil několik konkrétních na firmu dopadajících sil, které pro podnik představují pravděpodobné pozitivní šance nebo naopak hrozby. Je obvyklé, že více sil působí současně, je ale možné, že nastane situace, kdy aktivně působí pouze některá z nich. Těmito pěti silami je myšleno: potenciální konkurence (riziko vstupu), konkurenční rivalita, substituční výrobky, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů (Porter, 1998)

**Obrázek 1 - Porterův model pěti sil**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kovář, 2008)*

#### Potenciální konkurenti

Do této skupiny spadají podnikatelské subjekty, které se doposud neúčastní konkurenčního prostředí, ale je možné, že do něj časem nastoupí. Na první sílu čili sílu rizika vstupu nových konkurentů mají vliv určité bariéry vstupu do odvětví. Jakmile se podnik rozhodne překonat bariéry, automaticky tím zvyšuje náklady. Studiemi je prokázáno, že výše vstupních bariér je stěžejním prvkem výnosnosti v konkrétním odvětví (Srpková a kolektiv, 2011).

#### Konkurenční rivalita

Intenzita konkurenčního boje mezi jednotlivými podniky závisí především na množství firem, které se v daném odvětví nachází. Konkurenční síly jsou ovlivněny počtem firem, soustředěnou pozorností prodejce, tím, jaké relativní velikosti firmy dosahují, podílem na trhu, který ovládají, ziskovostí, výdělkovou marží, přidanou hodnotou a také silou vlastní značky (Kermally, 2006).

#### Substituční výrobky

Jednou ze zásadních otázek, které by si podnikatel ve svém vlastním zájmu měl položit, by mělo být, zda v jeho prostředí existuje hrozba substitučních výrobků. Hrozbu tohoto typu vnímáme ve chvíli, kdy je možné zkonstruovat blízký substitut našemu výrobku. Tato síla je obvyklou příčinou cenově konkurenčního souboje. V rámci substitučních výrobků se jedná jak o substituty přímé, tak také o substituty nepřímé. Je zřejmé, že čím více bude na trhu substitučních produktů, tím menší síly konkurence dosahuje (Porter, 1998).

### Smluvní síla kupujících

Při posuzování, jaké smluvní síly kupující dosahují, je vhodné odpovědět si na následující dotazy:

- Jde o monopolního, nebo oligopolního kupujícího?
- Realizuje kupující velký objem nákupu?
- Mají kupující možnosti výběru u firem, které prodávají za nízké ceny?
- Mohou realizovat nákup od několika výrobců naráz?
- Je zde možnost vertikálního integrování? Je možnost, že by si kupující

požadované vstupy vyrobili sami?

Dosažením odpovědi na jednotlivé otázky lze získat odpověď na to, zdali mají jednotliví kupující znatelnou smluvní sílu při vyjednávání ceny (Srpková a kolektiv, 2011).

### Smluvní síla dodavatelů

*Obecně lze prohlásit, že se zvyšující se závislostí výrobce na jednom dodavateli prudce narůstá vyjednávací síla dodavatele. Čím vyšší úroveň bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence lze v daném odvětví očekávat.* (Kovář, 2008) Případy, ve kterých mají dodavatelé značnou smluvní sílu při vyjednávání ceny, jsou uvedeny zde:

- Neexistují substituční dodávky nebo jich existuje pouze malé množství
- Odvětví, ve kterém se podnik angažuje není pro dodavatele podstatné
- Vysoká diference dodavatelů
- Možnost dodavatelů vertikálně se integrovat
- Neschopnost vertikální integrace kupujícího

## **3.3 Analýza vnitřního prostředí - Finanční analýza**

Tato kapitola je zaměřena na podrobný výklad informací týkajících se jedné ze stěžejních částí této práce a sice finanční analýzy. Je zde objasněno, co finanční analýza vůbec znamená a obnáší. V neposlední řadě jsou zde podrobně popsány jednotlivé metody a zdroje finanční analýzy.

### **3.3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza uvádí způsob, jakým je možné sledovat peněžní kondici podniku. Pokud možno, je dobré analýzu provádět v pravidelných intervalech. Skrze vyzkoušené



informace může vedení podniku odhalit množství stěžejních informací o finanční výkonnosti a zdraví podniku. Nutné je mít na vědomí, že jde o analýzu aktuálního stavu. Výsledky analýzy vždy poskytují informační materiál o minulém průběhu ekonomického dění podniku a o stavu nynějším (Procházková a Jelínková, 2018). Finanční analýza reprezentuje věcnou metodu, která slouží ke zhodnocení ekonomických výsledků podniku v minulosti, současnosti a předpokládá dosažení výsledků v budoucnu. Cílem analýzy je co nejpřesnější vyjádření o vývoji hospodaření podniku, nalezení příčin určitého stavu a určení důvodů zlepšení či naopak zhoršení aktuální finanční situace. Dále se snaží napomoci volbě optimálních směrů příštího vývoje podniku a regulaci finančního hospodaření (Synek a kolektiv, 2007). Podle Růčkové (2015), se za nejužitečnější definici finanční analýzy považuje ta, která tvrdí, že *finanční analýza znamená systematické rozebírání získaných dat, jenž jsou získána primárně z účetních výkazů*. Finanční analýza obsahuje hodnocení podnikové minulosti, současnosti a předpovídání o budoucích finančních podmínkách. Stěžejním účelem finanční analýzy by měla být příprava podkladů pro kvalitní rozhodovací procesy o fungování podniku.

### **3.3.2 Zdroje finanční analýzy**

Mezi základní zdroje, ze kterých čerpá finanční analýza se řadí účetní výkazy, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash-flow), výkazy o měnící se situaci ohledně vlastního kapitálu, příloha k výkazům a výroční zprávy. Dalšími zdroji finančních informací jenž jsou při finanční analýze zkoumány, jsou vnitropodnikové účetní výkazy, burzovní zpravodaj, kurzovní listky nebo vývoj úrokových sazeb (Nývtová a Marinič, 2010).

### **3.3.3 Metody finanční analýzy**

Finanční analýza je naprostou většinou autorů zprvu rozdělována na dvě skupiny metod. V první řadě metody elementární analýzy a metody analýzy vyšší. Metody vyššího typu nepatří k běžným metodám, jelikož jejich aplikace je značně komplikovaná nutností disponovat hlubšími znalostmi matematického a statistického oboru, respektive značnými teoretickými i praktickými znalostmi ekonomie. V dnešní době v podnicích nejsou běžným způsobem užívány, pro jejich aplikaci je potřeba kvalitního softwarového vybavení. Tato práce se tedy podrobným způsobem bude věnovat metodám analýzy elementární. Tu lze rozdělit do čtyř

skupin, a sice na analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, a nakonec analýzu soustav ukazatelů (Růčková, 2015).

### **3.3.4 Analýza absolutních ukazatelů**

Jednoduše lze říci, že absolutní ukazatele jsou sami o sobě jako takové obsaženy ve finančních výkazech podnikatelské jednotky, tím jsou tedy myšleny jednotlivé položky aktiv a pasiv, náklady, výnosy, příjmy a výdaje. Posuzovat strukturu a výši těchto položek, jakož i provádět elementární srovnání a vývojové tendence přímo ve výkazech patří k prvním krokům finanční analýzy, aniž by byl použit jakýkoli matematický postup. Absolutní ukazatele je možné rozdělit do dvou okruhů, jednak na stavové ukazatele a na ukazatele tokové. Stavové ukazatele vypovídají údaje, které se vážou ke konkrétnímu datu, což jsou například údaje z rozvahy. Veličiny tokové nás naopak informují o vývojové tendenci konkrétní veličiny za určitý časový úsek, čímž jsou myšleny hlavně data z výkazu zisku a ztráty (Kislingerová, 2001). Zkoumání absolutních ukazatelů je prováděno za pomoci dvou technických nástrojů, čímž je v první řadě myšlena horizontální analýza neboli analýza trendů a dále potom analýzou vertikální, jenž představuje procentuální rozbor jednotlivých složek výkazů (Knápková a kolektiv, 2013).

#### **Horizontální analýza**

Analýza trendů zkoumá časové změny absolutních ukazatelů. Je potřeba zdůraznit, že je nutné, aby zkoumané časové řady byly dostatečně dlouhé, jelikož správně zkonstruované časové řady by měly vést k menšímu vzniku nepřesností při interpretaci propočtových výsledků (Růčková, 2015). Horizontální analýza si za cíl klade sledování časových změn absolutních ukazatelů. Snaží se přijít na to, v jaké výši se zvýšily nebo snížily jednotlivé položky účetních výkazů v čase, nebo alternativním způsobem hledá procentní změnu jednotlivých položek v určitém časovém úseku. Vyjádření procenty je vhodnější tehdy, kdy máme v plánu výsledky analýzy porovnat s jiným podnikatelským subjektem, taktéž se lze v procentuálním vyjádření v číslech lépe orientovat. Při pohledu na podstatu a důležitost jednotlivých položek se ale jeví jako lepší možnost využití absolutního vyjádření, jelikož většinou poskytuje objektivnější pohled na jejich relevantnost (Kislingerová, 2010).

Při konstrukci analýzy máme možnost použít řetězový index, jenž poslouží pro meziroční srovnání, nebo můžeme vyhotovit porovnání s námi vybraným zásadním časovým obdobím pomocí indexu bazického. Při použití obou způsobů dosáhneme totožného cíle, totiž absolutním nebo relativním způsobem poměříme změny, které v individuálních položkách nastaly (Vochozka, 2011).

### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza je na rozdíl od horizontální analýzy zaměřena pouze na jedno období, u kterého zkoumá, jakým způsobem se na konkrétní celkové veličině podílely veličiny dílčí. Zaměřuje se tedy na proporcionalitu položek v konkrétním účetním výkazu vzhledem k položce souhrnné. Zkoumá výkazy takovým způsobem, při kterém zjišťuje, jestli je struktura majetku, zdroje, výnosů nebo nákladů stabilní či dochází k určitým změnám. U vertikální analýzy musíme vždycky určit základní položku, vůči které budeme zbylé položky poměřovat. V případě rozvahy to často bývají např. celková aktiva či pasiva, u výkazu zisků a ztrát zase nejčastěji tržby (Procházková a Jelínková, 2018).

### **Bilanční pravidla**

Tato jednotlivá pravidla slouží jako doporučení, kterými by se management firmy měl řídit při financování podniku v případě, kdy stojí o dosažení dlouhodobé peněžní stability a rovnováhy. Zlatá bilanční pravidla pramení z konkrétní kapitálové potřeby a určují hlavní zásady, jakých prostředků financování je třeba použít za konkrétních předpokladů pro krytí kapitálových potřeb. Pravidla se nesoustředí na výši kapitálové potřeby, ale řeší její skladbu, která bývá podstatným způsobem ovlivněna technickou podmíněností struktury majetku podle druhu podnikání (Kislíngerová, 2010).

#### Zlaté bilanční pravidlo

Podstata zlatého bilančního pravidla financování spočívá v harmonizaci časového horizontu částí majetku s dobou trvání zdrojů, z nichž je financován. Mělo by tedy platit, že majetek dlouhodobého charakteru je financován hlavně z vlastních zdrojů nebo dlouhodobých cizích zdrojů a analogicky majetek krátkodobý ze zdrojů krátkodobých (Slavík, 2013).

Dle Scholleové (2008) je však toto pravidlo jenom jakousi ideální variantou, které lze v praxi z časových důvodů dosáhnout jen těžko. Z praktických důvodů podniky využívají méně

vyvážené financování. Jedná se buď o konzervativní způsob financování, kdy firma k profinancování oběžných aktiv využívá také zdrojů dlouhodobých. Tímto způsobem se vyznačují menší podniky, způsob je totiž méně rizikový, za to je však většinou dražší. Druhou variantou je agresivní způsob financování majetku. Při této variantě financování hradí podnik dlouhodobé zdroje krátkodobými finančními prostředky a spoléhá na to, že si tento majetek na sebe dokáže v krátké době vydělat sám. Naopak od způsobu konzervativního tento postup využívají velké společnosti. Je levnější, ale rozhodně více rizikový.

#### Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo vyrovnání rizika pozoruje vztahy v rozvaze na straně pasiv a hovoří o tom, že vlastní a cizí zdroje by měly být v poměru 1:1, nebo v lepším případě, aby vlastní zdroje převyšovaly zdroje cizí (Vochozka, 2011). Toto konkrétní pravidlo se může v některých zdrojích objevit jako pravidlo vertikální kapitálové struktury. Synek (2007) dále dodává, že v případě přísnější podoby, tzn. vyššího podílu vlastních zdrojů vůči zdrojům cizím sice dochází k poklesu věřitelského rizika, ale zároveň se snižuje také působení finanční páky.

#### Zlaté pari pravidlo

Obecně toto pravidlo označuje vztah dlouhodobého majetku a vlastních zdrojů, kde tvrdí, že dlouhodobý majetek by měl být kryt pouze vlastním kapitálem (Slavík, 2013). Kislingerová (2001) ale tvrdí, že je pochopitelné, aby podnik ve svém financování používal také cizí zdroje, z toho důvodu se položka vlastních zdrojů s položkou dlouhodobého majetku rovnají velmi zřídka.

#### Zlaté poměrové pravidlo

Pravidlo vyžaduje, aby v zájmu udržení peněžní stability a rovnováhy podniku nedošlo k situaci, kdy by tempo růstu investic přesáhlo tempo růstu tržeb, a to ani z krátkodobého pohledu. Do nového dlouhodobého majetku je třeba investovat takovým způsobem, aby si na sebe investice vydělaly samy (Vochozka, 2011).

### **3.3.5 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele lze také částečně považovat za ukazatele absolutní, jelikož jsou právě ze stavových nebo tokových ukazatelů, jenž patří do ukazatelů absolutních, vyjádřeny. V mnoha publikacích lze rozdílové ukazatele nalézt pod názvem fondy finančních prostředků. Aby nedošlo k omylu, je třeba ujasnit, co se v tomto případě skrývá pod pojmem fond, jelikož v tento moment fond nemá běžný účetní význam. Při finanční analýze podniku je fondem myšlena určitá agregace stavových ukazatelů či rozdíl mezi souhrnnou položkou krátkodobých aktiv a souhrnnou položkou krátkodobých pasiv (Kovanicová a Kovanic, 1997). Analýza fondů finančních prostředků slouží k tomu, aby podnik zjistil, zdali má k dispozici aktiva, které převyšují splatné závazky, čímž vypovídají o finanční likviditě podniku. Patří sem: Čisté pohotovostní peněžní prostředky (ČPP), Čisté peněžně-pohledávkové prostředky (ČPM), Čistý pracovní kapitál (ČPK) (Nývltová a Marinič, 2010).

Podle Vochozky (2011) je nejdůležitějším z této skupiny ukazatelů ukazatel čistého pracovního kapitálu. Jeho výpočet vychází ze základního účetního výkazu, z rozvahy. Výpočet lze provést dle vzorce č. 3.

Čistý pracovní kapitál je spojen s krátkodobým financováním podniku a zajišťuje plynulost ekonomické činnosti. Pracovní kapitál je reprezentován částí oběžného majetku, který je financován dlouhodobým kapitálem. Měří tím pádem relativně volnou část kapitálu, jenž není vázána krátkodobými závazky. ČPK je stěžejní pro každou firmu, aby bylo možné zajistit nezbytnou míru likvidity (Vochozka, 2011).

### **3.3.6 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou často považovány za základ finanční analýzy a vznikají podílem dvou absolutních ukazatelů. Pomocí těchto ukazatelů je možné provést porovnání konkrétního podniku s podniky ostatními čili provést mezipodnikové srovnání, nebo lze provést srovnání s odvětvovým průměrem (Kovanicová a Kovanic, 1997). Při finančním analyzování podniku musí aktér finanční analýzy dbát pozornost na ekonomické okolí firmy, přednostně na to, v jakém typu trhu se nachází, zdali podnik představuje monopol nebo má naopak silnou a širokou konkurenci. Dále je potřeba přemýšlet nad tím, jestli své výrobky nebo služby nabízí místnímu trhu nebo produkty a služby exportuje, v neposlední řadě je potřeba zakomponovat do analýzy případnou sezónnost prodeje nebo výroby apod. (Synek

a kolektiv, 2007). Poměrové ukazatele tvoří nejčastěji používaný nástroj pro rozbor účetních výkazů z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýzy (např. zkoumání odvětví). Nejčastější nástroj tvoří kvůli tomu, že analýza pomocí poměrových ukazatelů pochází výhradně ze základních výkazů účetnictví. Znamená to tedy, že jsou čerpány informace, které jsou veřejně k dostání, tím pádem k nim mají přístup taktéž externí finanční analytici (Růčková, 2015). Jak dále uvádí (Kovanicová a Kovanic, 1997), je třeba zmínit taktéž nedostatky poměrových ukazatelů. Za nevýhodu poměrových ukazatelů lze považovat fakt, že poměrové ukazatele jsou schopny upozornit na významné souvislosti, jejichž interpretace si ale žádá hlubší pátrání po příčinách, které se za nimi ukrývají. Poměrové ukazatele je tedy potřeba považovat za jakési pomocníky analýzy a interpretace určitých jevů. Výpočtem poměrových ukazatelů by však analýza rozhodně neměla končit, ba naopak spíše teprve začínat. V naprosté většině publikací se můžeme setkat s tímto rozdělením poměrové analýzy: ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, ukazatele rentability a konečně ukazatele zadluženosti.

### **Ukazatele aktivity**

Pomocí těchto ukazatelů je možné se dozvědět, jakým způsobem podnik využívá konkrétní majetkové části. Ukazatel je zkonstruován takovým způsobem, že bere v potaz jednotlivé majetkové části a poměruje je zpravidla s tržbami. Při výpočtu můžeme pracovat se skupinou aktiv od celkových aktiv, přes aktiva stála až k zásobám nebo pohledávkám. Většinou jsou k vidění ukazatele, které se týkají oběžného majetku (Procházková a Jelínková, 2018).

Dále lze říci, jak uvádí Synek a kolektiv (2007), že ukazatelé aktivity vypovídají o efektivitě, s jakou firma hospodaří se svými aktivy. V případě, že má podnik aktiv nadbytek, než je potřeba, dojde k situaci, kdy budou podniku vznikat zcela zbytečné náklady a bude se tím pádem snižovat zisk, v opačném případě, kdy má podnik aktiv nedostatek zase přichází o tržby, jenž by mohl mít.

### **Obrat aktiv**

Tento ukazatel zobrazuje, kolikrát se do roka celková aktiva obrátí, což si v praxi lze jen těžko představit. Tento ukazatel lze jinými slovy vysvětlit tak, že nám ukazuje, jestli si podnik na konkrétní pozorované období vydělá v tržbách na celkovou sumu vlastních celkových aktiv (Procházková a Jelínková, 2018).

### Obratovost zásob

Zde se jedná o dva druhy ukazatelů. V první řadě je to rychlost obratu zásob, což lze vyjádřit jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Z tohoto ukazatele lze odvodit ukazatel další, jenž se nazývá doba obratu zásob, jenž značí poměr 365 dní ku obratovosti zásob. V obecném prostředí lze říci, že čím vyšší je obratovost zásob a doba obratu zásob kratší, tím lépe pro podnik. Je ale nutné zdůraznit, že je potřeba dbát zřetel na optimální velikost zásob. V dnešním prostředí je zásobovací situace značné většiny firem nastavena tak, že se snaží využívat metodu just-in-time, která představuje metodu vhodnou hlavně pro výrobu na zakázku. Také se ale v praxi samozřejmě najdou obory, kde je určitá míra zásob žádoucí, což platí třeba pro nábytkářský průmysl (Vochozka, 2011).

### Obratovost pohledávek

Podobným způsobem lze odvodit obratovost pohledávek, kterou lze vyjádřit jako poměr tržeb k pohledávkám. Opět se zde nachází příbuzný ukazatel, kterým je doba obratu pohledávek. Tento ukazatel informuje o délce doby, při které je majetek firmy vázán ve formě pohledávek. Jinými slovy můžeme říci, že se jedná o to, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Optimální dobou splacení by samozřejmě měla být doba splatnosti faktury, jelikož většinou je expedované zboží fakturované a tyto faktury mají svou dobu splacení. V případě, že je doba obratu pohledávek delší než doba splatnosti faktur, tato situace svědčí o nedodržení obchodní politiky ze strany obchodního partnera. Zde je však nutné podotknout, že je potřeba brát na zřetel velikost analyzovaného podniku, protože pro menší podniky může delší doba splatnosti pohledávek představovat značný problém, kdežto firma větších rozměrů obecně bývá tolerantnější ohledně prodloužení doby splatnosti pohledávky (Růčková, 2015).

### Obratovost závazků

Poslední ze skupiny ukazatelů aktivity je obratovost závazků. Tu lze spočítat jako poměr tržeb a závazků. K tomuto činiteli můžeme také spočítat dobu obratu závazků, poměrem 365 dní k obratovosti závazků. Ukazatel svědčí o tom, jakou rychlostí jsou spláceny podnikové závazky. U tohoto ukazatele lze podotknout, že doba obratu by měla být delší nežli doba obratu pohledávek, pak totiž nebude narušena rovnováha z hlediska finanční situace v podniku (Procházková a Jelínková, 2018).

Podle Růčkové (2015) je ukazatel doby obratu závazků stěžejní pro věřitele nebo pro potencionální věřitele, kterým může pomoci k tomu, aby se dozvěděli, jakým způsobem podnik dodržuje obchodně-úvěrové vztahy s ostatními subjekty.

### **Ukazatele likvidity**

U této podkapitoly je v první řadě na místě rozlišit význam několika termínů, které se často zaměňují jeden za druhý. Jedná se o pojmy likvidita, likvidnost a solventnost. Například Nývltová a Marinič (2010) tyto pojmy vysvětluje takto: Likvidnost v podstatě značí vlastnost jednotlivých složek majetku ve smyslu schopnosti proměnit se rychle a bez značných ztrát na finanční prostředky. Solventností je myšlena platební schopnost firmy, což znamená její schopnost hradit ve stanoveném čase svoje závazky. Posledním termínem je likvidita, která značí o schopnosti firmy přeměnit svoje aktiva na hotovostní prostředky nebo krátkodobé peněžní instrumenty, což znamená, že tvoří jakýsi krátkodobý pohled na solventnost. *Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel) tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).* Podle stupně jistoty, který je od tohoto měření požadován, je třeba dosadit do čitatele složky majetku s rozdílnou dobou likvidnosti, což znamená schopnost přeměnit se na finanční prostředky. Nejlikvidnější položkou jsou samozřejmě hotové peníze a peníze na účtu, nejhůře likvidní jsou stálá aktiva, což je důvod, proč se v těchto propočtech vůbec nepoužívají (Kovanicová a Kovanic, 1997). Likvidita je značně podstatný faktor pro dlouhodobou funkčnost podniku. Likvidita ale představuje přímý střet s rentabilitou podniku. Když je podnik likvidní, má určité peněžní prostředky vázány na oběžná aktiva, zásoby, pohledávky a na peníze. Na tyto prostředky je vázán kapitál, tím pádem musí být profinancovány, myšleno i se svými náklady jenž, jsou s profinancováním spojené (Vochozka, 2011).

### Okamžitá likvidita

Jinými slovy likvidita 1. stupně reprezentuje nejužší vymezení likvidity. Jsou do ní zahrnuty pouze nejlikvidnější položky rozvahy, jako jsou hotové peníze a peníze na účtu, nebo v pokladně, nebo také šeky. V některých zdrojích je možné se při tomto druhu likvidity setkat se zařazením pouze peněz v hotovosti a peněz na bankovních účtech do čitatele z důvodu, aby byla zachována maximální likvidnost. Doporučená hodnota pro tento ukazatel se pohybuje v rozmezí 0,2-1,1 (Růčková, 2015).



### Pohotová likvidita

Likvidita 2. stupně ve svém čitateli neobsahuje zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Tím pádem poskytuje přesnější vyjádření o tom, jakým způsobem je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Čítatel by ještě měl být upraven o nedobytné pohledávky nebo o pohledávky u nichž je dobytost spornou záležitostí. Pohotovou likviditu je zřejmě lepší pozorovat v konkrétním úseku nežli ji porovnávat s ostatními hodnotami. Stejně jako u běžné likvidity (viz níže) je složitým úkolem určení optimální výše ukazatele. Doporučenou hodnotou bývá uváděn interval 0,7-1. V případě, že by bylo dosaženo hodnoty přesně 1, podnik by mohl dostát svým závazkům zcela bez nutnosti prodat své vlastní zásoby. V případě vysoké hodnoty firma váže velké množství aktiv v pohotových prostředcích, což pro firmu znamená minimální úrok (Vochozka, 2011).

Průměrná hodnota, ve které by se likvidita druhého stupně měla pohybovat byl již uveden. Podle Kislingerové a Hnilici (2008) jsou jednotlivé požadované hodnoty ukazatele závislé na tom, jakou vedení podniku zvolí strategii pro řízení pracovního kapitálu:

- 0,7 – 1 u průměrné strategie
- 1,1 – 1,5 pro strategii konzervativní
- 0,4 – 0,7 pro vysoce agresivní strategii

### Běžná likvidita

Tento ukazatel, známý také jako likvidita 3. stupně, poměřuje platební schopnost firmy z hlediska kratšího období, běžně se počítá za měsíc. Do čitatele se uvádí veškerá oběžná aktiva, do jmenovatele veškeré finanční závazky do jednoho roku. Představuje relativně hrubý ukazatel ukazující platební schopnost podniku, kvůli své jednoduchosti je však v praxi značně rozšířen. Srovnává se s odvětvovým průměrem a v globálních podmínkách se jeho přijatelnou hodnotou rozumí rozmezí od 1,5 do 2,5. Čím tato hodnota dosahuje vyšších čísel, tím menší je riziko platební neschopnosti způsobené tím, že firma své výrobky nebude schopna prodat, nebo odběratelé nebudou schopni zaplatit veškeré pohledávky (Synek a kolektiv, 2007).

U běžné likvidity je opět možné nalézt určitá doporučená rozmezí ukazatele, ve kterých by se v závislosti na jednotlivých strategiích měl pohybovat:

- 1,6-2,5 pro průměrnou strategii
- Vyšší než 2,5 pro strategii konzervativní
- Nižší než 1,6 ale ne nižší, než 1 pro agresivní strategii (Kislingerová, 2010)

### **Ukazatele rentability**

Rentabilitou, nebo jiným slovem výnosností, je většinou míněna schopnost podniku vytvářet zisk a zhodnotit tím kapitál, jenž byl do firmy vložen. Nejběžnějším kritériem je výnosnost investovaného kapitálu. O informace týkající se rentability se zajímají krom vedení podniků také akcionáři, které zajímá, jaké výše dividend mohou dosáhnout nebo jestli hodnota akcií dané firmy poroste. Rentabilní ukazatele jsou taktéž velmi důležité při dlouhodobých rozhodovacích procesech, jako volba prostředků, do kterých investovat, jestli prodat nebo ponechat akcie, ukončit podnikovou činnost nebo v ní nadále pokračovat apod (Holečková, 2008). Ukazatele tohoto druhu jsou dále velmi sledovanými faktory z toho důvodu, neboť poskytují informace o efektu, jakého bylo při vloženém kapitálu dosaženo. Nejběžnějším ukazatelem rentability je výnos/vložený kapitál. Při vkládání hodnot do rovnice ukazatelů ziskovosti je potřeba definovat vztah mezi dvěma dosazenými veličinami, které by měly tvořit konzistentní dvojici. Hodnota v čitateli by tedy měla správně obsahovat nějakou formu výnosu (Kislingerová, 2010). Pro korektnost vypovídací schopnosti je tím pádem důležité rozlišovat jednotlivé druhy zisku. Třemi zásadními druhy podle Růčkové (2015) jsou následující:

**EBIT**, jenž značí zisk před odečtením úroků a daní, odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Při finanční analýze se využívá v případech, kde je potřeba provést mezipodnikové srovnání.

Druhým druhem zisku je **EAT**, což značí zisk, který je již snížen o daň, takzvaný čistý zisk. Jedná se o část zisku, kterou je možné rozdělit na zisk k rozdělení (dividendy akcionářů) a nerozdělený zisk, který slouží k reprodukci ve firmě. Ve výkazu zisku a ztráty jej lze nalézt pod názvem výsledek hospodaření za běžné účetní období. Kategorie s čistým ziskem se užívá v ukazatelích, jenž vypovídají o výkonnosti podniku.

Poslední kategorii tvoří **EBT** – zisk před zdaněním čili zisk z provozní činnosti. Využívá se v případě nutnosti porovnání podniků, jenž jsou zatíženy jinou výší daně.

### ROA – rentabilita aktiv

Zjišťuje, jaké celkové výnosnosti vložené prostředky dosáhly bez ohledu na to, jakými zdroji byly jednotlivé podnikatelské činnosti profinancovány. Užití tohoto ukazatele je vhodné pro měření souhrnné efektivity. Zkrátka je tento ukazatel schopen zohlednit to, co podnik vyrobí, bez pohledu na původ kapitálu a stupeň zdanění. Vyjadřuje se poměrem zisku (EBIT) vůči celkově vloženým prostředkům. Vypočtené číslo potom svědčí o tom, kolik haléřů zisku vychází na 1 korunu investovaného kapitálu (Procházková a Jelínková, 2018).

### ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilitou vlastního kapitálu se zjistí, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu vloženého kapitálu akcionářem, tudíž je stěžejním ukazatelem pro investory (Kislingerová, a Hnilica, 2008).

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012) tento ukazatel představuje zdaněnou rentabilitu vlastního kapitálu, což znamená, že vyjadřuje vztah hospodářského výsledku po tom, co byl zdaněn, k účetní hodnotě kapitálu, jenž náleží majitelům firmy. Tato vypočtená hodnota tvoří ukazatel, pomocí kterého majitelé a investoři přicházejí na to, jestli vložený kapitál firmy tvoří uspokojivý výnos čili jestli je využíván intenzivně, jenž odpovídá vyšší investičnímu riziku. Investoři potřebují, aby cena, kterou dostávají od podniku za investovaný kapitál byla větší než hodnota, kterou by mohli obdržet při jiných formách investic (nákup obligací, uložení peněz na účet u finanční instituce atd).

V případě, že bude ROE dlouhodobě dosahovat nižších hodnot nebo rovných hodnot jako výnosnost cenných papírů vydávaných státem, podnik bude v podstatě odsouzen k bankrotu, jelikož investor raději zvolí alternativní možnosti investování svého kapitálu a naloží se svým kapitálem výnosnějším způsobem (Kovanicová a Kovanic, 1997).

### ROS = rentabilita tržeb

Třetím nejčastěji užívaným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb. V tomto ukazateli je do poměru nejčastěji udáván zdaněný hospodářský výsledek vůči tržbám. Tento ukazatel značí, kolik je schopna firma vytvořit efektu na 1 Kč tržeb, tedy jakou má podnik schopnost dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Někdy je tento ukazatel nazýván jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Ziskovou marží lze porovnat s oborovým průměrem a

lze říci, že pokud jsou její hodnoty nižší než průměr odvětví, znamená to, že jsou výrobky cenově poměrně nízké a náklady naopak dosahují vysokých hodnot (Růčková, 2015).

Vzhledem k tomu, že hodnoty ziskové marže jsou v jednotlivých odvětvích odlišné, pro porovnání s konkurenty je příhodnější dosadit do hodnoty čitatele zisk před odečtením úroků a daní. V takovém případě se jedná o celkovou podnikovou marži (Kislingerová, 2010).

### **Ukazatele zadluženosti**

Termín zadluženost značí o skutečnosti, že firma využívá k financování aktiv ve své podnikatelské činnosti cizích zdrojů, tedy dluhů. V praxi totiž (zejména u velkých podniků) neexistuje situace, kdy by podnik veškeré své aktiva financoval pouze z vlastních či naopak pouze z cizích zdrojů. Kdyby podnik využíval pouze kapitál vlastní, docházelo by ke snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Druhý extrém, financování podniku pouze ze zdrojů cizích by se patrně neobešlo bez problémů s jejich získáním. Ze zákona je taková situace dokonce vyloučena, jelikož musí existovat konkrétní výše kapitálu vlastního. Základním problémem finančního řízení je krom určení celkové výše nutného kapitálu právě volba korektní skladby zdrojů financování jeho činnosti. Při provádění analýzy zadluženosti je klíčové přijít na to, jaký optimální vztah je potřeba nastavit mezi vlastními a cizími zdroji (Růčková, 2015). Dvěma klíčovými ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost a úrokové krytí.

#### Celková zadluženost

Celkový dluh v sobě nese jak dluhy dlouhodobého charakteru, tak krátkodobého. Pro podnikové věřitele je samozřejmě příznivější nižší zadlužení, protože to pro ně značí menší riziko, u vlastníků podniku je to zcela naopak, ti se zase snaží o využití finanční páky. Předluženým podnikem je myšlen podnik takový, u kterého jsou dluhy vyšší než hodnota jeho vlastního majetku. Při hodnocení zadluženosti by se mělo vždycky přihlížet k oboru podnikání a k dalším faktorům, jenž podnik ovlivňují, jako jsou náklady na cizí kapitál, stupeň zhodnocení aktiv atd. (Synek a kolektiv, 2007).

#### Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel pochází z výkazu zisku a ztráty. Vypovídá o tom, kolikrát je podnik schopen kryt úrokové náklady z cizích zdrojů poté, co jsou všechny náklady, jenž souvisí s produktivní činností podniku uhrazeny. Znamená to, že vykresluje přiměřený efekt hospodaření z hlediska potřeby platit úroky. Doporučenou hodnotou je uváděno číslo 3.

Ukazatel by jistě neměl být nižší než 1, protože by to znamenalo, že podnik nedokáže z provozní činnosti uhradit náklady na cizí kapitál (Procházková a Jelínková, 2018).

Ukazatel úrokového krytí svědčí o tom, kolikrát je možné, aby klesnula hodnota zisku, aby byl ještě podnik pořád schopný udržet cizí zdroje na aktuální úrovni. V případě, že v ukazateli vyjde hodnota 1, dojde k situaci, kdy celý zisk firmy bude vynaložen na úhradu úroků (Vochozka, 2011).

### **3.3.7 Analýza soustav ukazatelů**

Analýza prováděna poměrovými ukazateli je schopna poskytnout široké množství různých ukazatelů, jejich konečná interpretace ale v některých případech může poskytovat rozporuplné názory. Ukazatele se totiž soustřeďují na jedinou oblast finanční situace, nehodnotí tedy tuto situaci v globálním měřítku. U jednotlivých ukazatelů lze najít spoustu závislostí, jenž jsou předmětem zkoumání analýzy soustav ukazatelů. Tato zkoumání ve stručné a jednoduché podobě znázorňují souvislosti mezi rentabilitou a peněžní stabilitou firmy. Soustavy těchto ukazatelů reprezentují 3 základní principy:

- vysvětlují vlivy změn jednoho nebo více ukazatelů na hospodaření podniku
  - Ulehčují a zpřehledňují analýzu dosavadního vývoje firmy
  - Poskytují podklady sloužící pro výběr rozhodnutí z hlediska podnikových cílů
- (Růčková a Roubíčková, 2012)

#### **Pyramidové soustavy ukazatelů**

Pyramidové soustavy ukazatelů spočívají v rozkládání vrcholových ukazatelů (nejčastěji se jedná o rentabilitu vlastního kapitálu, která zřejmě nejlepším způsobem vystihuje základní prioritu firmy), na dílčí ukazatele, které jsou schopny vrcholové ukazatele rozhodujícím způsobem ovlivnit (Synek a kolektiv, 2007).

Pyramidové modely si za cíl kladou v první řadě popsat vzájemné způsoby závislosti dílčích ukazatelů a dále analyzování sofistikovaných vnitřních vazeb v rámci celé soustavy

pyramidy. Jinými slovy, každý zásah do jednoho jediného ukazatele je schopen se projevit v celé vazbě (Růčková, 2015).

### Du Pont rozklad ukazatele ROE

Nejnámějším ukazatelem složeným do tvaru pyramidy je bez pochyby Du Pontův diagram. Autorem je americký průmyslový podnikatel Du Pont, který vytvořil tento postup pro finanční analýzu primárně pro zkoumání rentability vlastního kapitálu (Římovská, 2008).

Dle Růčkové (2015) platí, že ukazatel ROE lze rozdělit na 3 samostatné ukazatele, jenž představují určité „páky“, které mají vliv na výnosnost vlastního kapitálu. V první řadě se rozloží hlavní ukazatel ROE na dva dílčí, na rentabilitu aktiv a na tzv. finanční páku, jenž je vyjádřena poměrem aktiv a vlastního kapitálu. Poté přijde na řadu rozložení ukazatele ROA na výnosnost tržeb a obratovost aktiv. Tvar rovnice Du Pont zachycuje vzorec č. 20.

Kislingerová (2010) uvádí, že zvýšení hodnoty rentability aktiv, respektive rentability vlastního kapitálu je závislé na rentabilitě tržeb, obratovosti aktiv a na efektu finanční páky. Každá firma volí svůj vlastní postup, aby dosáhla svého cíle, kterým je navyšování rentability. Strategie, kterou podnik zvolí závisí na velkém množství faktorů, jako např. předmět podnikání, podíl na trhu nebo velikost podniku apod.

Pravá část diagramu Du Pont nese označení tzv. ukazatele pákového efektu. Tento ukazatel zajišťuje, že v případě čerpání vyššího množství cizího kapitálu lze v určitých případech zvýšit hodnotu rentability vlastního kapitálu. Pozitivní vliv zadluženosti se ale bude projevovat pouze v takovou chvíli, kdy bude firma prostřednictvím své činnosti vytvářet takový zisk, jenž bude schopen kompenzovat vyšší nákladové úroky (Růčková, 2015).

Ve většině zdrojů se pracuje s metodou logaritmickou, jelikož je považována za metodu nejpřesnější. Nedostatkem této metody je však fakt, že nelze použít v případě, kdy rozkládaný ukazatel vykazuje záporné hodnoty, což vyplývá z matematických definic pro logaritmus (Kislingerová a Hnilica, 2008).

### **Predikční modely**

Do kategorie následujících soustav spadají bankrotní a bonitní modely. Mezi zmíněnými dvěma skupinami není vymezena striktní hranice, obě tyto skupiny modelů přidělují podniku

číselný indikátor, na jehož základě lze posoudit finanční kondici podniku. Rozdíl lze nalézt v účelu, pro který byly modely vytvořeny. Nedostatkem modelů je však to, že velká část z nich je založena na výzkumech v ekonomických podmínkách, jenž jsou rozdílné než takové, které se nachází v ekonomice českého prostředí.

Podle (Vochozka, 2011) jsou bonitní a bankrotní modely pochopitelně velmi důležité pro bankovní instituce. Banky pečlivě sledují bonitu klientů, než se rozhodnou, zdali je pro ně vhodné, aby poskytly úvěr. Kislingerová a Hnilica (2008) dodávají, že metod a postupů, jak banky hodnotí bonitu firmy nebo předvídání možného bankrotu je značné množství, ale banky si tyto postupy nechávají ve většině případů pro sebe, jelikož se jedná o jejich vlastní know-how. S jistotou lze ale prohlásit, že v každém modelu hrají klíčovou roli finanční ukazatele. Do jednodušších modelů, jenž jsou v této práci popsány, se řadí ukazatelové soustavy přidělující bodové hodnocení.

#### Bonitní modely – Bilanční analýza I podle Rudolfa Douchy

Bonitní modely svědčí o finanční kondici podniku prostřednictvím bodového systému jednotlivých oblastí hospodaření, pomocí kterého pak jednotlivé podniky zařazuje do konkrétní kategorie. Ve zkratce řečeno, tyto modely jsou schopny stanovit, zdali bude podnik zařazen do oblasti dobré, nebo špatné firmy. K tomu používají porovnání podniku v rámci jednoho konkrétního odvětví (Růčková, 2015).

V případě **Bilanční analýzy I podle Rudolfa Douchy** se jedná o soustavu ukazatelů zkonstruovanou takovým způsobem, aby nebyl problém tuto analýzu použít v kterémkoliv podniku bez řešení velikosti podniku. Tato analýza je snadno schopna nenáročným testem ověřit fungování podniku jako takového. Soustava byla vytvořena pro Českou republiku, takže lze dodat, že by měla poskytovat relevantní výsledky bez jakéhokoliv zkreslení způsobeného odlišným ekonomickým prostředím.

V této základní variantě analýzy se čerpá pouze z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. V bilanční analýze I se pracuje se 4 základními ukazateli a jedním souhrnným. Je podstatné zmínit, že se jedná spíše o orientační zobrazení dané situace v konkrétním podniku. Interpretace výsledků je velmi intuitivní a snadná, jednoduše lze prohlásit, že jakmile hodnota ukazatelů v čase klesá, hospodářská situace v podniku se ubírá nepříznivým

směrem a naopak (Růčková, 2015). Celkový ukazatel (C) pro bilanční analýzu I podle Rudolfa Douchy je zachycen ve vzorci č. 21.

**Tabulka 1 - Proměnné Bilanční analýzy I**

Výpočet proměnných pro Bilanční analýzu 1	
<b>Stabilita</b>	<b>S = Vlastní kapitál/ stálá aktiva</b>
<b>Likvidita</b>	<b>L = (Finanční majetek + pohledávky) / krátkodobé dluhy*2,17</b>
<b>Aktivita</b>	<b>A = Výkony/celková pasiva*2</b>
<b>Rentabilita</b>	<b>R = EAT*8/Vlastní kapitál</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Doucha, 1996)

V tabulce č. 1 je počítáno s výkony, do kterých spadají tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Doucha, 1996).

Výsledná interpretace celkového ukazatele je následující:

$C > 1$  dobrý výsledek,

$1 \geq C \geq 0,5$  únosný výsledek,

$C < 0,5$  špatný výsledek.

Je dobré si povšimnout, že největší váhu přiřazujeme pochopitelně rentabilitě a likviditě, naopak nejmenší váha je přiřazena ukazateli aktivity. Oproti původnímu členění ukazatelů v této práci se zde vyskytuje ukazatel stability, jedná se ale pouze o rozdíl ve formulaci, protože se v podstatě jedná o poměrový ukazatel zadluženosti (Růčková, 2015).

### Bankrotní modely – Model IN05

Bankrotní modely, jak je již z názvu patrné, podávají informace o tom, zdali firmě v brzké době hrozí bankrot, nebo zdali firma nevykazuje alespoň znaky finančních problémů. Modely totiž vychází z toho, že u firmy, u které hrozí bankrot se již před touto skutečností projevují určité náznaky, které jsou signifikantní pro budoucí bankrot. Obecně lze předpokládat, že taková firma bude mít těžkosti s likviditou a rentabilitou kapitálu, nebo s výší čistého pracovního kapitálu (Vochozka, 2011).

**Model IN05** vytvořený manžely Neumaierovými se snaží o vyhodnocení finančního zdraví českých podniků v prostředí a podmínkách České republiky. Jedná se o výsledek analýzy



24 významných statisticko-matematických modelů pro hodnocení podniku a dále vychází z praktických zkušeností analýz více než tisíce českých podniků (Růčková, 2015).

Model je vyjádřen pomocí rovnice, ve které najdeme ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Každému jednomu ukazateli je přidělena příslušná váha, jenž představuje vážený průměr hodnot konkrétního ukazatele v odvětví. Z toho lze usuzovat, že model značně dbá na specifika jednotlivých odvětví. Výpočet modelu je prováděn dle vzorce č. 22.

Ve srovnání s vzorcem předchozím, jenž nesl název IN01 došlo zde ke zvýšení váhy ukazatele „zisk/aktiva“ jenž značí rentabilitu aktiv neboli ROA. Další rozdíl od ukazatele předchozího je možné nalézt ve změně hodnotícího intervalu takzvané šedé zóny, jenž se nyní nachází v intervalu 0,9 až 1,6. Nad šedou zónou nalezneme interval pro podniky, jenž nejsou ohroženy bankrotem čili podniky bonitní, pod ní naopak nalezneme výsledky podniků bankrotních (Vochozka, 2011). Hodnotící interval ukazatele IN05 značí tabulka č. 2.

**Tabulka 2 - Hodnocení intervalů IN05**

Výsledek	Hodnocení
$IN05 \in < 1,6 ; \infty )$	Bonitní podnik
$IN05 \in ( 0,9 ; 1,6 )$	Šedá zóna
$IN05 \in ( - \infty ; 0,9 >$	Bankrotní podnik

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Maňasová, 2007)*

### 3.3.8 EVA – Ekonomická přidaná hodnota

Obecné pojetí tohoto indikátoru ekonomické přidané hodnoty vzešlo od firmy Stern Stewart, jenž tuto metodu představila roku 1990 společně s vazbou na hodnotu, jenž je přidána trhem (MVA). Hlavní cíl podniku podle ukazatele EVA tvoří maximalizace zisku, ne však zisku účetního, nýbrž ekonomického (Vochozka, 2011). Ekonomický zisk tvoří rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady. Ekonomické náklady navíc k nákladům účetním zahrnují také tzv. náklady ušlé příležitosti. Tyto příležitostní náklady zastupují ztracené peněžní prostředky, o které podnik přichází nesprávným využitím svých zdrojů. Jako tyto ušlé oportunitní náklady si lze představit ušlou mzdu či úroky z vlastního kapitálu (Kislingerová, 2010). Na základě ukazatele EVA dochází k vytváření uceleného systému řízení, jehož úkolem je provádět analýzu faktorů, které napomáhají tvorbě hodnoty a dále vedou ke zvýšení hodnoty pro akcionáře a ke zvyšování prospěchu všech, kteří mají s podnikem co

dočinění. EVA podněcuje manažery k tomu, aby jednali jako kdyby sami byli vlastníky tím, že jejich odměnu váže na zvýšení a změnu tohoto ukazatele. Taktéž zaměstnance EVA motivuje k lepším výkonům, jelikož je staví do pozice podílníků na nově vzniklé hodnotě, čímž dosahuje vyšší kreativity u těchto zaměstnanců. Ekonomická přidaná hodnota tvoří základ pro hmotnou zainteresovanost a stimulování jednotlivých firemních útvarů a lidských složek. Tvoří základ pro stanovení cílů, pro ocenění strategií, hodnotí přínosy nových výrobků, měří výkonnost atd (Synek a kolektiv, 2007).

### **Výpočet EVA**

Podnik vytváří hodnotu v případě, kdy je čistý provozní výsledek hospodaření větší než náklady vynaložené na použitý kapitál. Tuto skutečnost lze vyjádřit vzorcem č. 23.

První polovina vzorce je označována jako čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT), jelikož v tomto součinu hraje roli pouze provozní výsledek hospodaření a daňová sazba. Čistý provozní výsledek hospodaření si za cíl klade přiblížení účetního pojetí firemního zisku investorů v maximální míře. Druhá část vzorce se zabývá investovanými kapitálovými prostředky, jež jsou zpoplatněny váženými průměrnými náklady na kapitál (Růčková, 2015). Vážené průměrné náklady kapitálu lze vypočítat podle vzorce č. 24.

WACC jsou tedy složeny z nákladů jak na vlastní kapitál, tak na kapitál cizí. Velikost tohoto druhu nákladů je za prvé závislá na způsobu užití vlastních zdrojů a v řadě druhé záleží také na konkrétním zdroji. Firmy, jež dokáží efektivněji manipulovat s vlastními a cizími zdroji dosahují nižších nákladů WACC. Průměrné náklady kapitálu můžeme využít jako základ pro určení požadované výnosnosti v případě propočtů na zjištění ekonomické efektivity různých investičních projektů. Dále je možné průměrné náklady kapitálu využít na stanovení správného množství celkových výdajů podniku na kapitálové prostředky (Nývtová a Marinič, 2010).

### **3.4 SWOT matice**

Shrnutím veškerých předešlých analýz a celkové zhodnocení finanční a strategické kondice firmy představuje analýza SWOT. Podobně jako u PEST analýzy je její název tvořen z počátečních písmen jednotlivých faktorů analýzy a sice S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities a T – threats (Kotler a Keller, 2013). Tuto analýzu vytvořil a poprvé v praxi

použil Američan, jenž se zabýval poradenstvím a konzultační činností v oblasti managementu a obchodu Albert S. Humphrey mezi lety 1960-1970 (Srpková a kolektiv, 2011). SWOT analýzou lze chápat další z metod, která podstatným způsobem napomáhá tvorbě strategického plánu podniku. Je možné říct, že se jedná o univerzální analytickou metodu, zaměřenou na zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, které působí na podnik a tím ho ovlivňuje. Chce-li mít podnik dobrou strategii, je potřeba, aby byly neutralizovány hrozby vnějšího prostředí, dále je nutností snažit se o maximální využití příležitostí jenž se v budoucnu naskytne, využívat silných stránek firmy maximálním možným způsobem a snažit se o eliminaci stránek slabých. Kombinaci těchto čtyř cílů svádí dohromady analýza SWOT (Veber, 2009). Grasseová a kolektiv (2010) dodává, že v praxi může nastat situace, při které lze část jednoho z analyzovaných faktorů částečně považovat jak za silnou, tak za slabou stránku, nebo taktéž příležitost, či hrozbu. Podle zásad SWOT analýzy ale není možné, aby byl jeden z faktorů kompletním způsobem považován za silnou a slabou stránku zároveň, či za hrozbu a příležitost najednou. SWOT analýza vychází z předpokladu, že každý faktor je potřeba nejprve rozčlenit na jednotlivé části a ty teprve jednotlivě posuzovat. Jako příklad lze uvést personální faktor, který je nutný rozdělit na jednotlivé části, např. na odbornou kvalifikační stránku a fluktuaci, a tyto odlišné části budou potom rozděleny do silných nebo slabých stránek firmy.

#### **3.4.1 Silné a slabé stránky**

Při posuzování silných stránek je potřeba přemýšlet o tom, které má firma silné stránky vzhledem ke zdrojům a schopnostem, struktuře, kultuře, vedoucímu postavení, výrobkům, nebo v neposlední řadě vzhledem k hodnotám a procesům. Samozřejmě zde hraje zásadní roli jak makrookolí, tak mikrookolí. Silné i slabé stránky podniky nejčastěji nalézají v místech finančního postavení podniku, výzkumných a vývojových aktivitách, ve svých výrobcích a výrobné kapacitě, vyspělosti managementu nebo image firmy a výrobků (Kermally, 2006).

#### **3.4.2 Hrozby a příležitosti**

Při výzkumu budoucích hrozeb okolí je potřeba se zaměřit jak na makrookolí, tak samozřejmě i mikrookolí. Do nejčastějších hrozeb, kterým podniky čelí patří vysoká diferenciací na trhu, regulace ze strany státních orgánů, mnoho konkurenčních subjektů, nebo pomalé tempo růstu odvětví a substituční produkty (Veber, 2009). Příležitosti je nutné

chápat ze dvou úhlů pohledu. V první řadě jako příležitost, která firmě napomáhá eliminovat zmíněné hrozby, v druhé řadě jako příležitosti, které firmě pomohou k získání možnosti rozvoje a růstu (Kovář, 2008).

## 4 Analytická část

V analytické části práce budou na analyzovaný podnik aplikovány metody ekonomické analýzy, které byly podrobným způsobem charakterizovány v části teoretické.

Před samotným provedením jednotlivých analýz bude nejprve podnik krátce představen. Bude zde uvedena charakteristika daného podniku, předmět činnosti a veškeré potřebné formální náležitosti, jenž se týkají společnosti Color cars, s.r.o.

### 4.1 Popis společnosti

Společnost COLOR CARS, spol. s.r.o. byla založena v roce 1991 jako rodinný podnik a původně se zaměřovala na zajišťování autodopravy. Postupem času se společnost začala na pilno věnovat prodeji a servisu automobilů značky Citroen a od roku 1994 se společnosti podařilo získat potřebnou certifikaci a stát se tak oficiálním dealerem vozů značky Citroen.

#### 4.1.1 Popis společnosti

Základní a přehledné bodové shrnutí údajů o společnosti COLOR CARS, spol. s.r.o. podle SBÍRKA LISTIN (2020):

Obchodní jméno:	COLOR CARS, spol. s.r.o.
Sídlo:	Drásov 95, 261 01 Příbram
Datum vzniku:	31.12.1994
IČO:	427 26 735
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	Prodej a servis automobilů  Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí  Úprava užitkových vozů  Klempířství a oprava karosérií  Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Základní kapitál	2 200 000 Kč (Splaceno)
Společník:	Josef Černožorský (100% podíl ve společnosti)
Jednatel:	Štěpán Černožorský
Počet zaměstnanců:	25 (stav k 31. 12. 2020)

#### 4.1.2 Předmět činnosti

V nabídce společnosti lze nalézt jak osobní, tak užitkové vozy, náhradní díly, nebo různé akční nabídky poskytované zákazníkům. Samozřejmostí je také zprostředkování možnosti financování nebo pojištění vozů značky Citroen u smluvních partnerů společnosti. Od konce roku 2016 byla nabídka společnosti rozšířena o program Citroen Select, který umožňuje prodej ojetých vozů prémiové kvality se zárukou spojenou se spoustou dalších výhod, jenž z tohoto programu pro zákazníka plynou. Toto označení mohou používat výhradně autorizovaní prodejci vozidel Citroen zařazení do projektu Citroen Select.

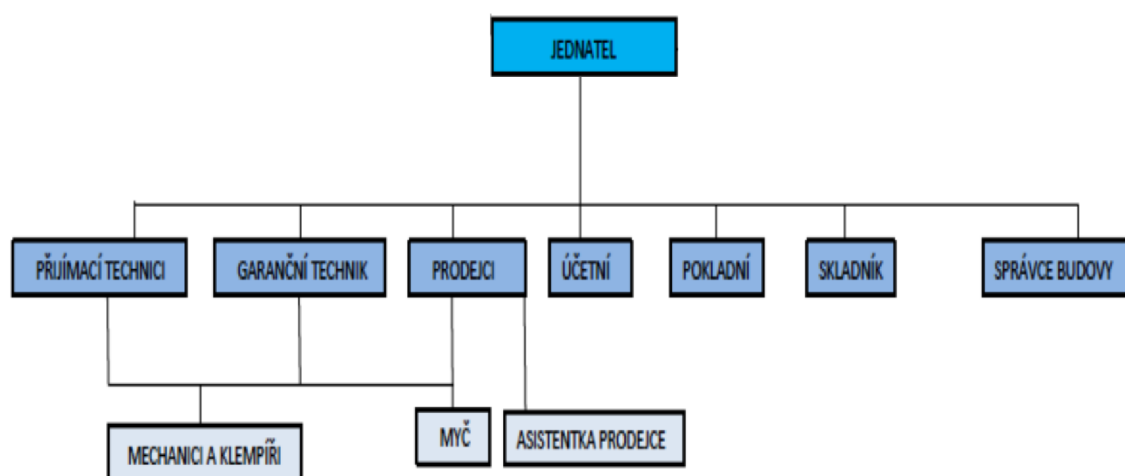
Sám podnik na svých webových stránkách prohlašuje, že hlavní výhodou jeho dealerství je stálý tým zaměstnanců, jenž má letité zkušenosti jak s prodejem, tak se servisem vozů. Firma dokáže poradit v oblasti financování a pojištění vozidla, o které má zákazník zájem, včetně poskytnutí možnosti vykoupení starého vozu formou protiúctu. V oblasti servisu dokáže pomoci s údržbou vozu, opravou havarovaného vozu včetně poskytnutí cenných rad při jednání s pojišťovnou. Firma je také schopna zajistit poskytnutí náhradního vozu na dobu nezbytně potřebnou.

Další velmi podstatnou úlohou podnikání společnosti je úprava užitkových vozů na míru dle přání zákazníka. Společnost se specializuje převážně na přidání další řady sedadel v několika variantách. Dále se zabývá prodejem oken a prosklíváním nákladového prostoru, výrobou pevných a posuvných dělicích stěn, výrobou a instalací podlahových, bočních a stropních obkladových desek a v neposlední řadě provádí cestovně obytné, expediční a speciální přestavby užitkových vozů. Color cars, spol. s.r.o. je jednou z největších společností, jenž se přestavbami užitkových vozů v České republice zabývá. Tyto úpravy firma provádí převážně pro značky Citroen, Peugeot, Fiat, Iveco a Volkswagen. Pro zákazníky zde tedy může přijít v úvahu zakoupení nového nebo ojetého vozu s případnou přestavbou za zvýhodněnou cenu. Značnou část zboží, které je v rámci přestaveb společnost ochotna zákazníkovi do užitkového vozu nainstalovat také prodává na svém e-shopu.

### 4.1.3 Řídící struktura a zaměstnanci

Firma má k poslednímu roku sledovaného období 25 stálých zaměstnanců, kteří přispívají k hladkému průběhu činností společnosti. Zaměstnance lze rozdělit na manuální pracovníky, kteří se starají o údržby a opravy motorových vozidel a přestavby užitkových vozů a ostatní zaměstnance, kteří se zabývají prodejem, oblastí financí a účetnictví a řízením podniku jako celku.

Obrázek 2 - Řídící struktura a zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

V tabulce č. 3 je zachycen vývoj hodnot vybraných ukazatelů, které se týkají zaměstnanců podniku a produktivity jejich práce.

**Tabulka 3 – Zaměstnanci a ukazatele produktivity práce**

<b>Produktivita práce</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	18	21	24	24	24	25
<b>Průměrná měsíční mzda (Kč)</b>	17 666	19 658	22 861	28 211	29 201	29 070
<b>Počet provedených přestaveb užitkových vozů (ks)</b>	280	822	1 222	1 310	1 712	1 618
<b>Produktivita práce - provedené přestavby užitkových vozů (ks) na 1 zaměstnance</b>	31,11	78,28	101,83	109,16	142,66	129,44
<b>Počet provedených servisních úkonů automobilů (ks)</b>	1 150	1 380	1 251	1 645	1 850	1 731
<b>Produktivita práce – provedený počet servisních úkonů na 1 zaměstnance</b>	127,77	131,42	113,72	137,08	154,16	138,48
<b>Tržby společnosti (tis. Kč)</b>	55 621	66 267	92 250	115 784	146 684	141 855
<b>Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)</b>	3 090,05	3 155,57	3 843,75	4 824,33	6 111,83	5 674,2

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Počet zaměstnanců společnosti se v průběhu sledovaného období postupně navýšil z původních 18 na 25 zaměstnanců v roce 2020. Při horizontální analýze Výkazu zisku a ztráty, která je provedena dále v práci se lze dozvědět, že osobní náklady v průběhu sledovaného intervalu rostou. Jedním z důvodů růstu je určitě postupné navyšování mezd, které je vidět v tabulce č. 3, kdy se průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků z původní hodnoty 17 666 Kč dostala až na 29 070 Kč. V průběhu šesti let tedy došlo k navýšení pracovního ohodnocení o více, než 11 000 Kč (tj. 64 %). Dále tabulka č. 3 měří ukazatele produktivity práce. Pro náhled na produktivitu práce byl vybrán poměr mezi množstvím provedených přestaveb užitkových vozů za rok a aktuálním průměrným počtu zaměstnanců operujících v tomto úseku, čímž lze získat průměrný počet provedených výkonů jedním pracovníkem. Tato hodnota v průběhu období vzrostla z hodnoty 31 v roce 2015 na celých 129 v roce 2020, navýšila se tím pádem o více, než 300 %. Stejným způsobem je měřena produktivita práce z hlediska provedených servisních úkonů na jednoho mechanika, která se z původní hodnoty v roce 2015 (127) navýšila o necelých 9 % v roce 2020 (138). Dále lze v tabulce č. 3 sledovat produktivitu práce z tržeb, která odhalí, jak vysoké tržby připadají ročně na jednoho zaměstnance. Pomocí produktivity práce měřené přes množství provedených výkonů jedním zaměstnancem můžeme sledovat, že produktivita práce v téměř celém sledovaném období roste, k poklesu dochází až v roce 2020, kvůli sníženému



množství zakázek způsobených celosvětovou pandemií Covid-19, což je blíže rozebráno dále v práci. Zásluhy za zvyšující se produktivitu práce samozřejmě nelze připisovat pouze zvyšujícímu se finančnímu ohodnocení, ačkoliv je to určitě jeden ze stěžejních faktorů. Vytvářející se produktivitu sledovaného období ovlivnilo rozhodně také zvyšování množství a kvality kapitálového vybavení podniku (např. výstavba nové provozní haly, sofistikované CNC stroje), nebo pravidelně prováděná školení a kontroly zaměstnanců a vytvořených výkonů. Dále vývoj tohoto ukazatele určitě ovlivňuje aktuální ekonomická situace, která byla pro podnik po většinu období příznivá, což je taktéž blíže rozebráno dále v práci. Doplňkový ukazatel produktivity práce z tržeb slouží spíše pouze pro orientaci. Udává, jakou hodnotu Color cars s.r.o., vyprodukovala na jednoho zaměstnance za rok. Je zřejmé, že se nejedná o tržby, které by vyprodukoval sám tento zaměstnanec. Vzhledem k malým změnám ve vývoji počtu zaměstnanců odráží vývoj produktivity práce z tržeb trend základní veličiny, tedy tržeb. To znamená, že od roku 2015 do roku 2019 společně s tržbami roste až na hodnotu 6 111 tis. Kč a v posledním roce mírně klesá na 5 674 tis. Kč.

## **4.2 PEST analýza**

První metodou, která bude použita pro analýzu vnějšího prostředí bude analýza PEST. Již z teoretické části je známo, že PEST analýza slouží k popisu makrookolí podniku. Slouží k popisu jednotlivých faktorů, které mohou mít vliv na hospodaření společnosti.

### **4.2.1 Ekonomické faktory**

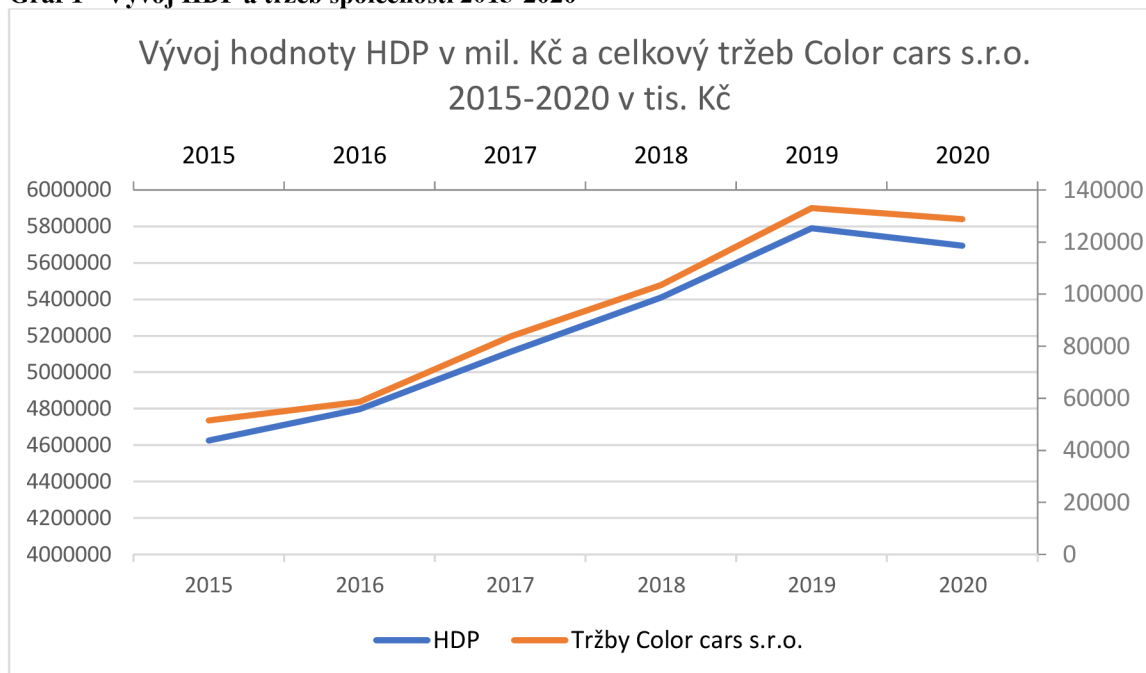
#### Vývoj HDP

V grafu č. 1 lze sledovat vývoj HDP v časovém intervalu analyzovaného období. HDP umožňuje posoudit výkonnost ekonomiky daného státu a informuje o nynějším hospodářském cyklu, tedy zdali země prochází obdobím recese nebo expanze. Analýza Vývoje HDP je do zkoumaných ekonomických faktorů zařazena z důvodu komplexnosti ukazatele a jeho častého využití pro zhodnocení stavu ekonomického prostředí.

V případě růstu HDP se zvyšuje množství disponibilních finančních prostředků mezi stávajícími a potenciaálními zákazníky, které jsou ochotni vynaložit na uspokojení svých potřeb. Obecně je tento efekt považován za příznivý, jelikož lze očekávat, že pozitivní způsob vývoje se promítne do růstu tržeb z prodeje zboží a služeb. V případě snižování

hodnoty HDP budou tržby s největší pravděpodobností naopak klesat. V případě analyzovaného podniku lze konstatovat, že celkové tržby podniku mají zcela identický vývoj, jako má HDP, tedy v celém sledovaném období vyjma roku 2020 dochází k jejich růstu, což je zachyceno v grafu č. 1.

**Graf 1 - Vývoj HDP a tržeb společnosti 2015-2020**



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2020) a poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

V téměř celém sledovaném období docházelo k pozitivnímu vývoji HDP, pouze v roce 2020 zaznamenal tento ukazatel pokles. Z počáteční hodnoty v roce 2015 ve výši 4 625 378 mil. Kč se hodnota HDP vyšplhala až na 5 790 348 mil. Kč v roce 2019. Růst HDP ve zkoumaném časovém období svědčí o tom, že celková hodnota vyrobených statků a poskytnutých služeb v ČR rostla. Růstový trend je patrně způsoben kladným vývojem ekonomických ukazatelů z důvodu rostoucí poptávky po produkci podniků, které tak zvyšují objemy své výroby. S ohledem na tento vývoj lze prohlásit, že míra ekonomického růstu v ČR prezentovaná prostřednictvím HDP od roku 2015 vykazuje známky příznivého ekonomického prostředí, jenž s sebou přináší stabilní meziroční růstový potenciál.

V posledním roce sledovaného období však nastává pokles hodnoty HDP o 5,8 %. Snížení hodnoty je bezpochyby důsledkem ekonomické krize způsobené celosvětovou pandemií nemoci Covid-19, která začátkem března roku 2020 dorazila do České republiky. V tu chvíli

došlo k uzavření republiky, vláda vyhlásila nouzový stav a byla uzavřena značná část sektoru služeb s některými obchody, mezi něž patřily mimo jiné i pobočky prodejen automobilů.

V souvislosti s vývojem HDP je v následující tabulce č. 4 rozebrána struktura jednotlivých složek tržeb podniku a jejich vývoj. V tabulce jsou zařazeny stěžejní položky tržeb, tržby v zanedbatelné výši např. za pronájem automobilů nebo opravu laku nebyly do tabulky zahrnuty.

**Tabulka 4 - Vývoj tržeb společnosti**

Tržby v tis. Kč / rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby za prodej nových vozů</b>	25 300	20 888	32 275	38 350	46 139	34 310
<b>Tržby za prodej ojetých vozů</b>	4 699	6 223	14 785	19 840	28 996	35 411
<b>E-shop (Vybavení pro LUV)</b>	893	1 861	3 981	4 672	6 367	9 445
<b>Provedené přestavby LUV</b>	9 242	17 151	22 743	27 659	33 335	32 832
<b>Servis vozů</b>	8 816	8 959	7 813	10 541	14 441	13 854
<b>Tržby celkem</b>	51 475	58 654	83 646	103 528	133 065	128 759

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Jak již bylo výše uvedeno, celkové tržby podniku kopírují vývojový trend HDP. Od roku 2015 do roku 2019 stejně jako HDP neustále meziročně rostou. Pokles lze zaznamenat až v posledním roce sledovaného období. Při bližším průzkumu jednotlivých položek tržeb lze narazit na několik zajímavých skutečností.

Jednou z marginálně zasažených oblastí pandemickou situací Covid-19, která koncem roku 2019 propukla v Číně a následně se rozšířila do celého světa, byl bezpochyby prodej motorových vozidel. Vzhledem k narušení dodavatelsko-odběratelských řetězců, přísným opatřením komplikujícím logistické operace, nebo také z důvodu nedostatku polovodičových čipů je pochopitelné, že podnik utrpěl značné propady v tržbách z prodeje nových vozů. Tržby z prodeje nových vozů klesly v roce 2020 o 11 829 tis. Kč oproti předchozímu období.

Zajímavým faktem však je, jaký dopad představovaly výše uvedené skutečnosti na trh ojetých automobilů. Vzhledem k výpadkům ve výrobě nových vozů, nejistým finančním vyhlídkám domácností a pocitu bezpečnějšího cestování ve vlastním voze namísto hromadné dopravy v době pandemie se v roce 2020 zvýšila poptávka po ojetých automobilech. Tržby společnosti Color cars, spol. s.r.o. v tomto druhu obchodu v roce 2020 dosáhly 35 411 tis. Kč, a po prvé v historii existence firmy společnost utržila z prodeje ojetých vozů více než z prodeje nových motorových vozidel.

Co se tržeb za prodané zboží týče, nelze opomenout vývoj prodeje zboží s doplňky pro užitkové vozy prostřednictvím firemního e-shopu. Prodané zboží společnosti skrze e-shop dosáhlo, stejně jako v případě ojetých vozů, nejvyšších tržeb právě v roce 2020. Dle Asociace pro elektronickou komerci (2021) dosahovaly tržby e-shopů v roce 2020 v návaznosti na omezenou mobilitu obyvatelstva rekordních hodnot. Analyzovaná společnost tomu není výjimkou, jelikož v roce 2020 se finance utržené prodejem na e-shopu vyšplhaly až na hodnotu 9 445 tis. Kč.

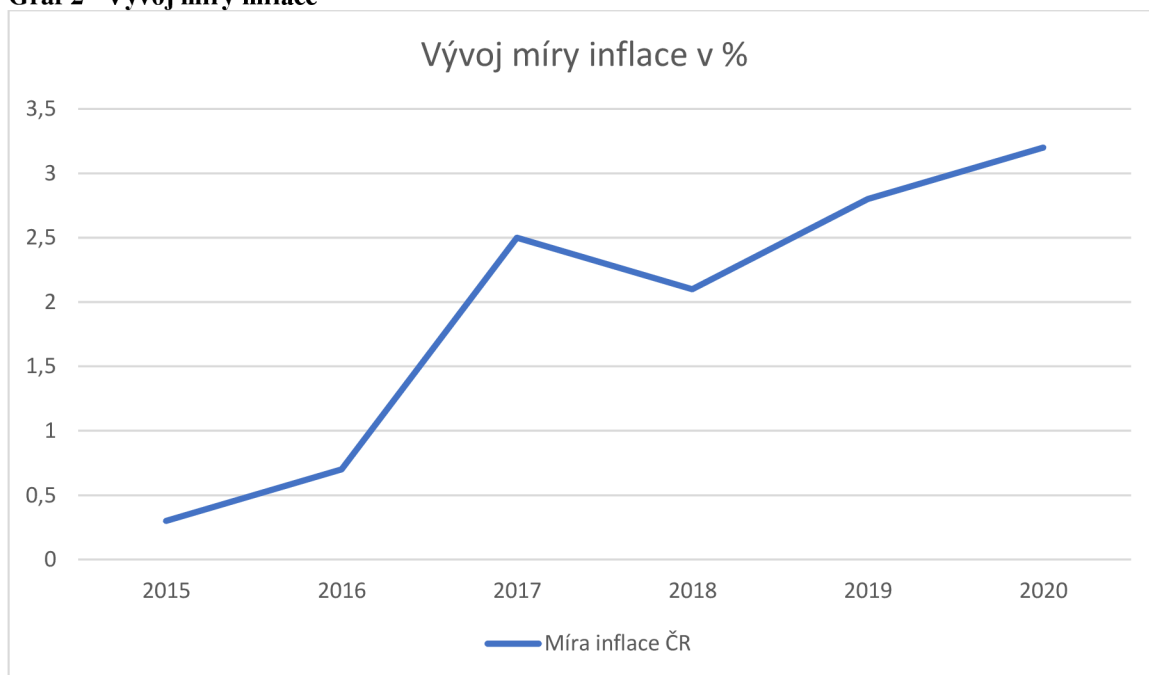
V oblasti poskytovaných služeb, kam spadá zejména provádění servisu motorových vozidel a přestavby užitkových vozů firma v roce 2020 zaznamenala snížení tržeb. Z tabulky je však patrné, že se nejedná o nikterak závratné snížení hodnot. Servis automobilů nebyl na rozdíl od prodeje aut postižen uzavřením provozoven a fungoval po celý rok relativně bez omezení. V tržbách z poskytnutých přestaveb užitkových vozů je zase znát, že se jedná o výkony prováděné převážně pro podniky, jejichž náplň podnikání má nezbytný charakter (jedná se např. o topenáře, elektrikáře, stavaře, silničáře atp.), a proto v době pandemie nedošlo k zásadnímu snížení tržeb z této činnosti, jelikož pracovní obory tohoto charakteru nebyly z důvodu jejich podstaty omezeny, jako spousta jiných podnikatelských jednotek.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem lze konstatovat, že s rostoucím HDP v ČR se firmě Color cars, spol. s r.o. naskýtají nové příležitosti, které se pozitivním způsobem projevují navyšujícím se množstvím poskytnutých služeb a prodaného zboží, jenž souvisí s kladným vývojem hospodářského výsledku firmy. Snížení HDP v roce 2020 způsobené převážně koronavirovou pandemií se na podnikatelské jednotce projevilo hlavně sníženými tržbami v oblasti prodeje nových automobilů. Tyto ztráty však byly do jisté míry vykompenzovány prodejem jiného druhu zboží, které Color cars, spol.s.r.o. poskytuje. Nepříznivá ekonomická situace v roce 2020 ukázala, že „doplňkové“ činnosti podniku ve formě prováděných přestaveb dodávek, provozování e-shopu se zbožím pro lehké užitkové vozy či prodej ojetých automobilů mají pro podnik zásadní význam, což je do budoucna rozhodně cenná zkušenost pro vedení podniku. Taktéž z výkazů společnosti (2020) lze vyčíst, že vedení podniku zvážilo potencionální dopady Covidu-19 na své aktivity a podnikání a dospělo k závěru, že nemají stěžejní vliv na předpoklad nepřetržitého fungování podniku do budoucna.

## Vývoj inflace

*Inflace neboli kupní síla peněz vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců (ČSÚ, 2022).* Tento ekonomický ukazatel byl pro účely práce zvolen z důvodu vlivu na spotřebitelské ceny, které mohou mít zásadní vliv na hospodářský výsledek podnikatelských jednotek na trhu.

**Graf 2 - Vývoj míry inflace**



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Z grafu č. 2 vidíme, že inflace má po celé sledované období rostoucí charakter. Z počáteční hodnoty ve výši 0,3 % v roce 2015 vzrostla až na hodnotu 3,2 % v roce 2020, což představovalo nejvyšší hodnotu průměrné roční inflace od roku 2012. Postupné zvyšování cenové hladiny v průběhu sledovaného období bylo způsobeno převážně růstem spotřebitelských cen v oblasti potravin a nealkoholických i alkoholických nápojů, a dále také v oblasti výdajů na bydlení, jako např. v cenách elektřiny a zemního plynu, vody nebo nájemného. Jedním ze stěžejních důvodů značného růstu cenové hladiny v roce 2020, který již představoval zásadní dopad na analyzovanou společnost, byl mimo jiné cenový vývoj v oddíle doprava, kde se podstatně zvýšily ceny automobilů. (ČSÚ, 2020).

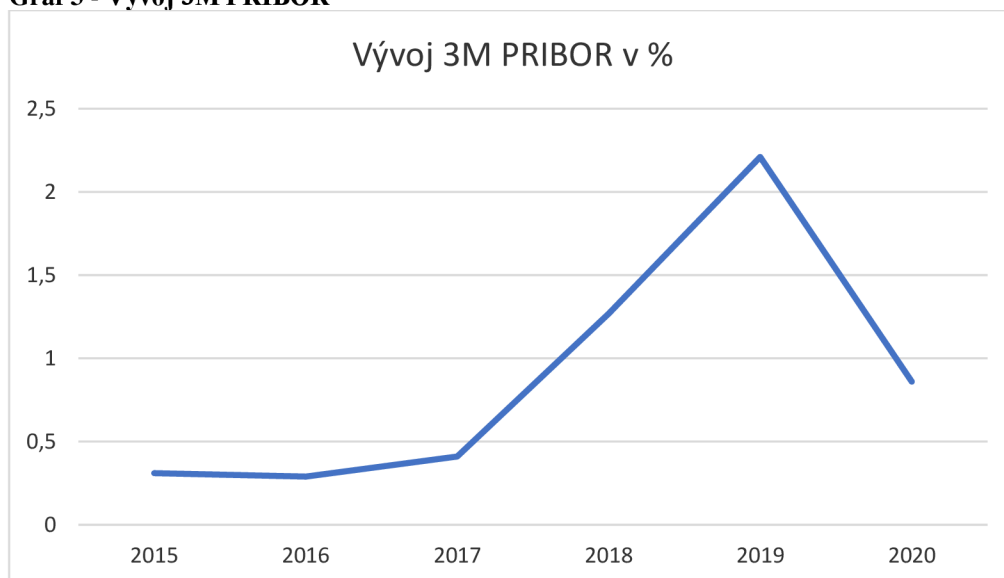
Rostoucí ceny automobilů byly mimo jiné zapříčiněny radikálním snížením dodávek automobilů na český trh kvůli výpadkům produkce automobilek důsledkem pandemie

Covidu-19. Dle Ernst & Young, s.r.o. (2021) se výrobcům automobilů taktéž v posledních letech podstatně navyšují náklady z důvodu legislativních tlaků na snižování emisí, což se projevuje ve zvýšení cen pro konečného zákazníka.

S inflací zásadním způsobem souvisí výše úrokových sazeb a jejich pohyb. ČNB usiluje o zamezení růstu inflace tím, že v případě potřeby navýší úrokové sazby obchodním bankám, které následně toto navýšení promítnou do úroků z poskytovaných úvěrů. Vyšší míra inflace tedy pro analyzovaný podnik představuje vyšší hodnotu vykázaných nákladových úroků.

Vzhledem k tomu, že Color cars, spol. s.r.o. svůj majetek částečně financuje pomocí bankovních úvěrů, je vhodné věnovat pozornost dalšímu ekonomickému faktoru, který má z hlediska nákladů a stability vliv na analyzovaný podnik. Jedná se o úrokové sazby, především se jedná o sazbu 3M PRIBOR (Prague Interbank Offered Rate), která představuje průměrnou sazbu, za kterou si banky půjčují peníze na mezibankovním trhu (ČNB, 2015). PRIBOR tedy představuje výši úroku, za který si bankovní instituce navzájem půjčují finanční prostředky, přičemž sazba se následně promítá do obchodního styku mezi bankou a zájemcem o úvěr, jako je např. spol. Color cars s.r.o. Podmínky, za nichž může být společnosti poskytnut úvěr jsou na tuto hodnotu přímo navázány. Vývoj sazby PRIBOR můžeme pozorovat v grafu č. 3.

**Graf 3 - Vývoj 3M PRIBOR**



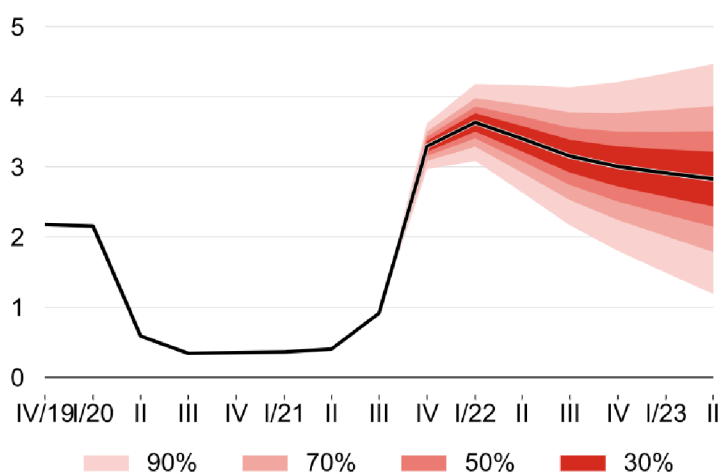
Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB (2020)

V letech 2015 – 2017 vykazovala sazba 3M PRIBOR relativně nízké hodnoty, které se pohybovaly v průměru ve výši 0,3 %. V korelaci se zvyšující se inflací došlo k tomu, že se

PRIBOR postupně v letech 2018 a 2019 navyšoval a v roce 2019 dosahoval hodnoty 2,12 %. V roce 2020, kdy Českou republiku zasáhla pandemie Covidu-19, lze zaznamenat významný pokles této úrokové sazby. ČNB se v roce 2020 opakovaným snížením úrokových sazeb snažila o zmírnění dopadů epidemie koronaviru a podpořit tak silně zasaženou českou ekonomiku (ČNB, 2020). Od sazeb centrální banky se totiž odvíjí úroky bankovních úvěrů, jež podniky čerpají pro své investice a provozní činnost.

Pro ilustraci předpokládaného budoucího vývoje sazby PRIBOR lze použít prognózu vývoje sestavenou Českou národní bankou, kterou lze vidět v grafu č. 4.

**Graf 4 - Prognóza vývoje 3M PRIBOR**



Zdroj: ČNB (2020)

Podle výše uvedené prognózy lze v průběhu roku 2021 očekávat razantní navyšování sazby 3M PRIBOR, kdy by její hodnota mohla přesáhnout i 3 %. Predikované zvyšující se hodnoty PRIBORU vycházejí z předpokládaného růstu inflace. Ta by se v roce 2021 měla přiblížit hodnotě 6 %. Míra inflace se má navýšit z důvodu domácích cenových tlaků společně se značnou dynamikou produkčních cen v ČR i zahraničí. Vlivem zdražení energií má dojít také k navýšení cen potravin. Silným inflačním tlakům koncem roku 2021 přispěje také zesilující působení domácích nákladů, v němž se promítnou navyšující se mzdy zaměstnanců (ČNB, 2021). V případě, kdy firma Color cars, spol s.r.o. běžně čerpá bankovních úvěrů navázaných na sazbu PRIBOR, představená prognóza vývoje sazby může pro zkoumaný podnik do budoucna představovat určitou hrozbu.

#### 4.2.2 Politicko-legislativní faktory

Česká republika představuje vyspělou tržní ekonomiku, která se zaměřuje na export. Významná průmyslová odvětví České republiky tvoří průmysl chemický, strojírenský, potravinářský a hutnický. Z hlediska zmíněného exportu je stěžejní výroba automobilů.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje každý podnik, je státní zřízení daného regionu, ve kterém podnik vykonává svoji činnost. ČR je demokratický národ, ve kterém je politický systém založen na svobodném soutěžení politických stran a hnutí. Zákonodárny orgán země tvoří parlament ČR, vrcholný orgán výkonné moci tvoří vláda ČR v čele s předsedou.

V mezinárodním srovnání je Česká republika považována za značně důvěryhodnou zemi. Dle hodnocení předních uznávaných ratingových agentur STANDARD & POORS, MOODY'S a Fitch Ratings patří ČR do prvních třiceti zemí světa, co se jejich důvěryhodnosti týče. Výsledky provedených výzkumů, jež hodnotí bonitu dané země, jsou relevantní zejména pro potencionální investory, makléře, nebo úvěrové a státní instituce (Fxstreet, 2021, online).

Dne 1.5.2004 Česká republika oficiálně vstoupila do Evropské unie, čímž došlo k umožnění volného pohybu osob, zboží a kapitálu. Společnost Color cars, s.r.o. neprovozuje žádnou organizační složku v zahraničí ani neposkytuje své zboží a služby do zahraničí. Z toho důvodu není přímo ovlivněna legislativou týkající se zahraničního obchodu.

Vedení společnosti Color cars. spol. s.r.o. si není vědomo toho, že by v rámci svého oboru podnikání v České republice existovaly podstatné právní překážky, jež by fungování a činnosti firmy komplikovaly. Od 1.1.2014, kdy se stal účinným zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, byly například podmínky pro založení společnosti s.r.o. dokonce zmírněny. Výše povinného vkladu pro společnost s ručením omezeným činí od 1.1.2014 pouze 1 Kč, namísto předchozích 200 000 Kč.

Živnost „Opravy silničních vozidel“ je dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zařazena do skupiny živností řemeslných. Znamená to, že podmínkou pro ohlášení takové živnosti je doložení dokladu o odborné způsobilosti, např. výuční list z daného oboru a doklad o vykonání praxe v určitém časovém intervalu. Obsah živnosti „Opravy silničních vozidel“ je definován následovně: *Diagnostika, opravy, údržba, servis a záruční prohlídky motokol, mopedů, motocyklů, tříkolek a čtyřkolek, osobních automobilů, autobusů, nákladních automobilů, speciálních vozidel, tahačů, přípojných vozidel a*



*traktorů; diagnostika, opravy, úpravy a výměny mechanických, pneumatických, hydraulických skupin a podskupin vozidel. Živnost zahrnuje opravy vozidel, opravy a renovaci systémů, konstrukčních částí a samostatných technických celků vozidel, montáž vybavení, doplňků a autoalarmů vozidel, diagnostiku a seřizování provozních parametrů vozidel včetně emisí. (Česko, 2008).*

Stejně jako každý podnikatelský subjekt působící na území České republiky, i společnost Color cars s.r.o. musí řádně respektovat a plnit různé zákony, vyhlášky, nařízení vlády a ostatní právní normy. Do obecně platných právních předpisů, v jejichž souladu musí daná firma jednat a pozitivním či negativním způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí patří např: **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek BOZP, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí, Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů, Nařízení Komise (ES) č. 1400/2002 ze dne 31. července 2002 o použití čl. 81 odst. 3 Smlouvy na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel, Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel. Z důvodu rozsahu práce byly podrobnosti o tom, jakým způsobem jednotlivé zákony a nařízení působí na podnik přesunuty do přílohové části. Tuto skutečnost lze sledovat v příloze č. 3.**

#### nařízení Komise (EU) č. 461/2010 – Blokovaná výjimka

V evropské legislativě lze nalézt nařízení o obecných blokovaných výjimkách a také konkrétní blokované výjimky pro určité obory nebo oblasti. Nařízení o blokovaných výjimkách se vztahují na vertikální dohody, které splňují určité podmínky, a mohou být obecná nebo specifická pro příslušná odvětví (Nařízení Komise Evropského Společenství, 2002).

Obor, ve kterém působí firma Color cars, spol. s.r.o., je oborem činností spojených s automobilovým průmyslem a tvoří jednu ze skupin, na kterou se již dlouhodobě vztahuje

specifická bloková výjimka. Dne 1.6.2010 nabylo účinnosti nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27.5.2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel (tzv. Nová bloková výjimka). Tato legislativní úprava nahradila nařízení Komise (ES) č. 1400/2002 ze dne 31. 7. 2002, jehož použitelnost skončila dnem 31. května 2010 (tzv. Stará bloková výjimka).

V „Nové blokové výjimce“, která bude platná až do roku 2023, již nejsou upraveny oblasti vztahů při prodeji nových motorových vozidel, jako tomu bylo v případě „Staré blokové výjimky“. Toto nařízení řeší výhradně prostředí poprodejšího trhu motorových vozidel, tzn. záležitosti spojené s následným servisem a údržbou osobních a užitkových vozů, k čemuž neodmyslitelně patří také obchod s náhradními díly. Touto blokovou výjimkou došlo ke zlepšení konkurenceschopnosti a tržní pozice jednotlivých autoservisů. Například autorizovaným prodejčům bylo umožněno pořizovat náhradní díly od nezávislých distributorů. Neznačkové servisy naopak mohou až na definované výjimky při dodržování předpisů stanovených výrobcem provádět údržbu a opravy nových automobilů, na které se ještě vztahuje záruční doba bez ztráty záruky. Taktéž musí neznačkové servisy mít v případě zájmu přístup k technickým informacím ve stejném rozsahu, jako servisy autorizované (Nařízení Komise EU, 2010).

Výsledkem výše popsaného nařízení pro spotřebitele je to, že má možnost se svobodně rozhodnout, zdali svůj vůz při opravě svěří do rukou autorizovaného, nebo neautorizovaného servisu. Dále je výhradním rozhodnutím zákazníka, jaký náhradní díl (značkový, či neznačkový ve srovnatelné kvalitě) bude při opravě využit.

#### **4.2.3 Sociálně-demografické faktory**

Sociálně-demografické jevy tvoří důležité faktory, jenž nepřímo ovlivňují (nejen) odvětví automobilového průmyslu. Za stěžejní vlivy je třeba považovat hlavně demografický vývoj počtu obyvatelstva a jeho strukturu, s čímž souvisí již několik let trvající trend stárnutí obyvatelstva, jenž bude dle prognózy níže pokračovat i do budoucna.

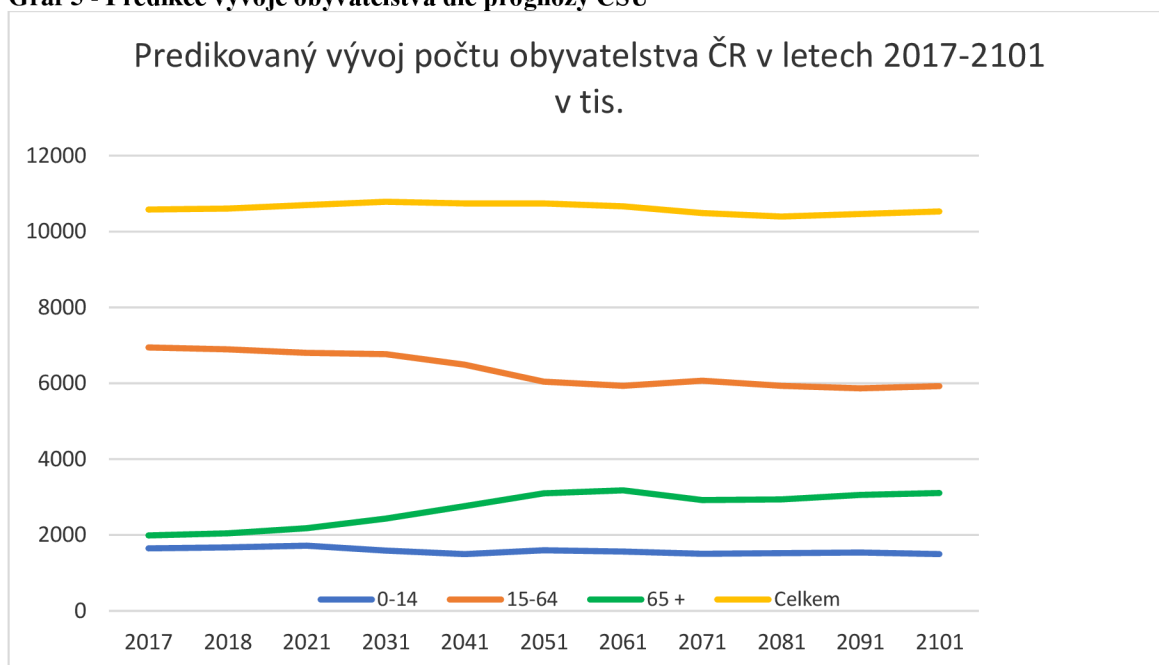
##### Demografický vývoj populace

K poslednímu roku sledovaného období (2020) se počet obyvatel České republiky zvýšil na 10 701 777 obyvatel. Dle predikce Českého statistického úřadu bude v následujících letech obyvatel České republiky nepatrně přibývat. Vzhledem k záporné předpokládané hodnotě

přirozeného přírůstku obyvatelstva bude růst hodnoty počtu obyvatel způsoben převážně kladným saldem zahraniční migrace.

Z hlediska vývoje celkového počtu obyvatel dle prognóz ČSÚ nečekají ČR významné změny. Velmi znatelné proměny se však předpokládají ve vývoji struktury jednotlivých věkových skupin v České republice, což znázorňuje následující graf číslo 5. Aktuální vývoj růstu dětské složky (0-14 let) by se měl již roku 2022 zastavit a po následujících zhruba 15 let by se měl snižovat a složka dětské populace by se měla pohybovat mírně pod 14 %, přičemž by se jednalo o historicky nejnižší podíl dětské složky na populaci ČR. Druhou, nejširší a nejpočetnější věkovou skupinu, tvoří lidé ve věku 15-64 let. Již od roku 2008 projevuje tato skupina klesající tendenci, a její dlouhodobé snižování se predikuje i do budoucna. Mezi roky 2040 a 2060 by se měl počet lidí v této skupině snížit z hodnoty 6,5 mil. o téměř 10 % na hodnotu cca 5,9 mil. (snížení o 635 tis.). Důvodem tohoto snížení bude hlavně přesun všech osob početně silnějších generací narozených v 70. a 80. letech 20. století do skupiny osob nad 65 let. Nejvíce výrazným faktorem demografického vývoje následujících deseti let bude narůstající množství populace ve věku 65 let a starší. Kolem roku 2060 by měl počet obyvatel nad 65 let věku dosahovat 3,205 mil., což bude o 1,164 mil. více, než v roce 2018 (ČSÚ, 2018).

**Graf 5 - Predikce vývoje obyvatelstva dle prognózy ČSÚ**



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Z výše uvedených informací plyne, že obyvatelstvo ČR bude v budoucnu nadále stárnout. Počet narozených dětí společně s počtem obyvatel v produktivním věku se bude snižovat. Naopak přibývat bude obyvatel v důchodovém věku, u kterých se vykazuje snížená životní úroveň. Demografické stárnutí populace s sebou přináší obavy z toho, že dojde ke zpomalení ekonomického růstu a k celkovému snížení koupěschopnosti populace, jelikož podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva bude ubývat.

V případě hledání nové pracovní síly je podnik mimo demografickou strukturu obyvatelstva ovlivněn taktéž strukturou jejího vzdělání, což znázorňuje následující tabulka. V tabulce číslo 4 můžeme vidět vzdělanostní strukturu obyvatelstva Středočeského kraje, ve kterém se firma nachází a ze kterého pochází veškerý její personál.

**Tabulka 4 - Vzdělanostní struktura Středočeského kraje ČR**

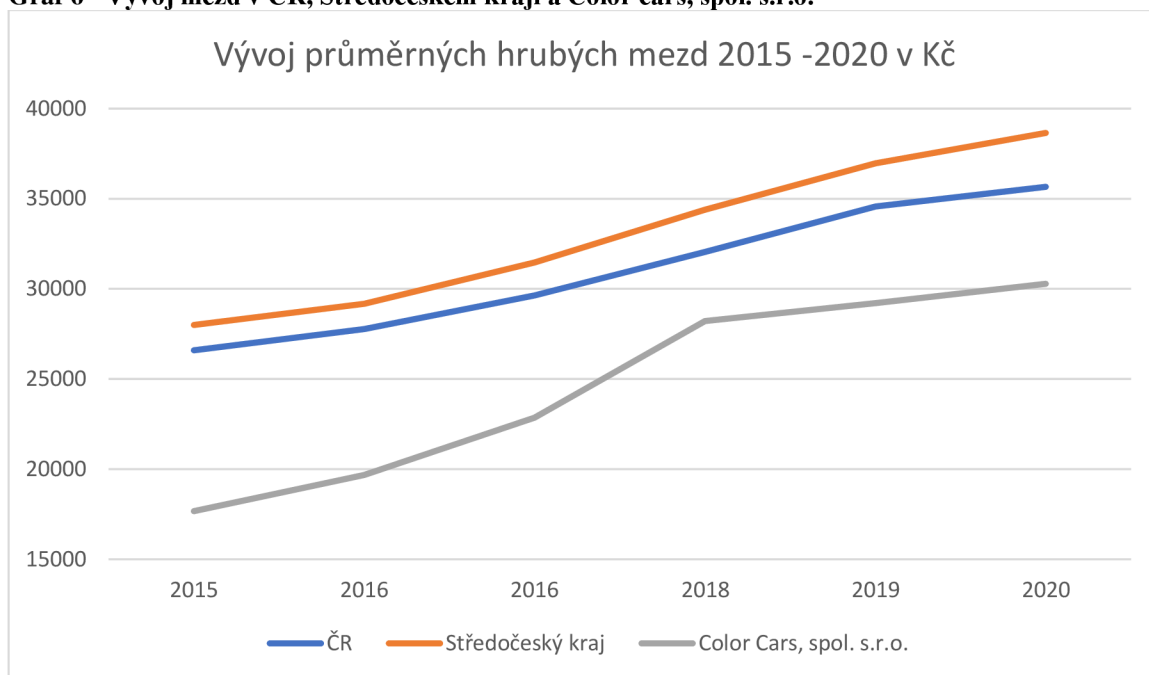
Vzdělání / rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Obyvatelé nad 15 let v tis.</b>	1 094	1 100	1 101	1 108	1 117	1 129
<b>Vysokoškolské v %</b>	17,1	17,1	16,9	17,1	17,7	18,2
<b>Střední s maturitou v %</b>	35,4	34,9	34,4	35,9	36	36
<b>Střední bez maturity v %</b>	34,3	35,2	35,5	34,2	33,8	32,8
<b>Základní a bez vzdělání v %</b>	13,2	12,8	13,3	12,7	13	12,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2020)

Ve prospěch podniku hraje to, že potřebná pracovní skupina zaměstnanců – tedy hlavně vyučení řemeslníci, případně zájemci o práci se složenou maturitní zkouškou, mají ve Středočeském kraji největší zastoupení. Podnik nemá využití pro osoby se základním vzděláním a nemá ani pozice, pro které by byl nezbytný vysokoškolský titul.

Vzhledem k výše uvedenému problému ohledně snižujícího se počtu populace v produktivním věku se nabízí otázka, jakým způsobem bude případně společnost tuto situaci řešit při poptávce po nových zaměstnancích. Jednou z možností je pokusit se přivést již zkušené pracovníky z konkrétního oboru od konkurence, která je opravdu široká. Vzhledem k nižší průměrné mzdě (což lze pozorovat v grafu č. 6), kterou analyzovaná společnost nabízí v porovnání s krajem, ve kterém působí, se tato varianta jeví jako obtížný úkol.

**Graf 6 - Vývoj mezd v ČR, Středočeském kraji a Color cars, spol. s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Další možností by mohlo být pokusit se najímat nové vystudované absolventy středních škol. Například přímo v obci Dubno (kde společnost Color cars, spol. s.r.o. situuje svoji činnost týkající se přestaveb dodávek), se nachází Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Dubno, které nabízí vzdělání s výučním listem v oborech Karosář, Mechanik opravář motorových vozidel nebo Autotronik. Ve městě Dobříš, vzdáleném pouhých cca 20 km od sídla společnosti se nachází obdobný střední odborný institut se stejnými obory vzdělávání. Možnou variantou by tedy bylo, aby se společnost případně pokusila o navázání spolupráce s jednou (nebo oběma) z těchto škol. Tímto způsobem by bylo možné vybírat potencionální zaměstnance už při studiu, kdy by již bylo možné poskytovat jim praktickou podporu formou praktické výuky a stáží.

Významným sociálním faktorem, jenž ovlivňuje poptávku automobilového výrobce je bez pochyby loajalita zákazníků a jejich obecné povědomí o konkrétní značce. Na straně nabídky stojí v dnešní době tzv. dealeri jednotlivých výrobců. Dealer obvykle představuje autorizovaného prodejce určitého výrobce, kterého svou činností v dané zemi reprezentuje. Slovo autorizovaný přináší zákazníkům určitý stupeň spolehlivosti, jelikož v případě, kdy je prodejce autorizovaný, jinými slovy certifikovaný, má za sebou určité testovací procesy a zkoušky. Dále je pak v opakovaných intervalech prověřován výrobcem či oficiálním

importérem pro danou zemi. Oficiálního importéra značky Citroen pro ČR představuje firma C Automobil Import, s.r.o.

Jedním z dealerů vozů značky Citroen v ČR je právě zkoumaná firma Color cars, spol. s.r.o. O globální marketingové aktivity pro podporu prodeje se stará převážně výrobce daných vozů. Loajalitu zákazníků k dané značce tedy společnost ovlivňuje hlavně profesionalitou svých zaměstnanců, jednáním s lidmi a ochotou při výkonu své činnosti. Tímto způsobem se firma snaží docílit spokojenosti zákazníků, což vede k opětovnému využívání služeb poskytovaných společností, k růstu tržeb a tím pádem vyššímu zisku. V oblasti podpory prodeje společnost poskytuje věrnostní programy pro zákazníky, např. v podobě přezouvání zimních pneumatik nebo bezplatné výměny oleje či slevy na konkrétní automobily pro dlouhodobé zákazníky. Vzhledem k tomu, že osobní prodej v tomto oboru tvoří stěžejní zdroj příjmů, je na něj v podniku kladen značný důraz. V podniku se projevuje snaha o vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, tzn. od počátku prodeje automobilu, přes provádění servisu a pravidelné údržby vozu, až k doplňkovým službám. Přímý marketing se projevuje formou e-mailových zpráv pro stále zákazníky v případě konkrétní akce či nabídky, která má časové omezení.

#### **4.2.4 Technologické faktory**

Tyto faktory jsou určovány hlavně globálními trendy v odvětví automobilového průmyslu. Za zmínku stojí rozhodně tlak vyvíjený na stále vyšší bezpečnosti prvky automobilů. Dále se jedná např. o výrobu technicky vylepšených motorových vozidel s nižší spotřebou a alternativními pohony, sofistikovanější konstrukcí a zcela novými prvky, jenž mají vést k maximalizaci pohodlí, komfortu a bezpečnosti jízdy. Vývoj a výzkum technologických inovací je však prováděn na straně výrobců automobilů, analyzovaný podnik k vývoji inovací sám nijak nepřispívá.

Při zkoumání technologických činitelů ve spojení s automobilovým podnikem není možné opomenout environmentální vlivy. Podniky jsou z tohoto hlediska nuceny přizpůsobovat svou činnost i samotné výrobky a služby tak, aby vyhovovali ekologickým normám na ochranu životního prostředí. K nezpochybnitelnému světovému trendu posledních let v automobilovém průmyslu patří bateriové elektromobily. Evropská unie má v plánu zásadním způsobem ovlivňovat vývoj výroby automobilů, do roku 2030 by dle EU měl každý třetí prodaný vůz být poháněn elektricky, čímž by mělo dojít k důraznému snížení

emisních limitů CO<sub>2</sub>. Dle výroční zprávy společnosti C Automobil import, s.r.o. (2019), která představuje oficiálního importéra vozů značky Citroen pro Českou republiku, je však elektromobilita (v období prováděné analýzy) z pohledu spotřebitelů teprve na okraji zájmu, a to zejména z důvodu vysokých cen, dojezdové vzdálenosti na jedno nabití a absenci podpory ze strany vlády. I přesto je firma Color cars, spol. s.r.o. již v tuto chvíli co se potřebné výbavy a dovednostních postupů týče plně připravena na prodej a servis elektromobilů včetně jejich dobíjení.

Z hlediska strojního vybavení pro servis automobilů a prováděné přestavby užitkových vozů se společnost snaží užívat co nejmodernější výbavu, aby dosahovala srovnatelných, nebo v lepším případě vyšších kvalit poskytovaných služeb v porovnání s konkurencí.

### **4.3 Porterův model pěti sil**

Výstup z Porterova modelu by měl pomoci odhalit a zhodnotit silné a slabé stránky podniku. Z hlediska působení jednotlivých sil je v případě podniku Color cars s.r.o. nutné je vždy rozdělit na působení sil na oba druhy činností podniku, tedy jak na činnost prodeje automobilů, tak na faktory působící na přestavby dodávek.

#### **4.3.1 Potenciální konkurenti**

Co se týče autorizovaného prodeje a servisu automobilů, je velice nepravděpodobné, že by se v okolí podniku objevila další firma. Asi tou nejsilnější bariérou je to, že tato činnost je vázána dealerskou smlouvou, která firmu zavazuje k odebrání a prodávání zboží výrobce. Tento trh se vyznačuje tradicí a nasycením a pravděpodobnost, že by v blízkém okolí byla s další firmou uzavřena nová dealerská smlouva je téměř nulová. Společnost sídlí v Drásově, pouhých několik kilometrů od okresního města Příbram, autorizovaný prodej a servis vozů Citroen má tedy v Příbramském okrese ve své kompetenci společnost Color cars s.r.o. Ve vzdálenějších okolních městech jsou již autorizované servisy a prodejny vozů Citroen zavedené. Z hlediska potenciálních konkurentů neautorizovaného servisu a prodeje ojetých vozů je již situace odlišná. Bariéry vstupu do odvětví zde rozhodně existují, nejsou však již tak přísné, jako v případě autorizovaných prodejců. Na založení provozu je třeba mít živnost a zaměstnance vyučeného v oboru. Složitější bariéru však tvoří kapitálová a prostorová náročnost tohoto odvětví. Na pořízení prostor, přístrojů a vybavení je třeba značná počáteční investice. Zde ale platí, že trh je v tomto oboru nasycený, firmy jsou na trhu dlouho a v očích

zákazníků mají vybudovanou tradiční pověst, ani zde tedy dle vyjádření jednatele Color cars, spol s.r.o. není příliš pravděpodobný nástup nového konkurenta v bližším okolí podniku. Z hlediska potenciální konkurence tedy pro společnost nejsou identifikovány žádné významné pravděpodobné hrozby. Naopak výhoda spočívá v tradičním a dlouhodobém postavení firmy na konkurenčním nasyceném trhu. Jako další výhoda se jeví to, že podnik je autorizovaným prodejcem a servisem, což má dle vyjádření vedení společnosti v očích zákazníků obecně spolehlivější pověst, než je tomu u servisů a prodejců neautorizovaných. Blíže byly výhody autorizovaného prodejce popsány v sociálních faktorech analýzy PEST. Pro nově vstupujícího konkurenta pro přestavby užitkových vozů je jednou z překážek, stejně jako v předchozím případě, finanční, prostorová a technologická náročnost vstupu. Potencionální konkurent by potřeboval sehnat prostory, nakoupit potřebné CNC stroje a další potřebnou výbavu. V neposlední řadě jsou pro tuto konkrétní činnost nezbytní kvalifikovaní a odborní pracovníci a know-how specifické problematiky. Nejsilnější bariéru zde ale rozhodně tvoří legislativa. Na provozování činnosti, jako je přestavba motorového vozidla, jsou kladeny velmi silné požadavky na získání povolení od Ministerstva dopravy ČR. Zásahy do automobilů, jenž mění jejich technické parametry a integritu musí být zcela bezpečné a legální, jinak by nebylo možné přestavěný vůz používat v provozu na pozemních komunikacích. Při přestavbě se používá schválených komponentů a pracovních postupů, jejichž držitelem je sám nástavbář, nebo jeho dodavatel. Získání hromadného povolení je komplexní problematika, velice náročná z časového a finančního hlediska. Žadatel o povolení musí vytvořit koncept přestavby a projektovou dokumentaci, následně vyhotovit prototyp, ke kterému je po provedení specifických testů produktu jednou z certifikovaných zkušeben (např. Dekra nebo TÜV) sestaven posudek a jeho vyhodnocení. S tímto posudkem je poté třeba zahájit jednání s Ministerstvem dopravy ČR ohledně udělení povolení. Získání hromadného povolení pro přestavby se tím pádem vyplatí pouze v případě, kdy se přestavby zařadí do portfolia nabízených služeb a budou provozovány v sériích. Hromadné povolení znamená, že poskytovatel píše změnu přímo do VTP vozidla a mění jeho parametry na základě provedené přestavby. Povolení je časově omezené a je třeba jej revidovat. Další riziko vstupu, které je třeba zmínit je určitá obsazenost trhu a rozebrání zákazníků. Zakázky pro přestavby motorových vozidel jsou v naprosté většině tvořeny od různých dealerství užitkových vozů, která mají s danými přestavbáři již vybudované letité obchodní vztahy.



### 4.3.2 Konkurenční rivalita

Jak již bylo zmíněno při zkoumání vstupu potenciálních konkurentů, trh prodeje a servisu automobilů je nasycený a konkurence je tedy značná. Z toho důvodu bude tato část zaměřena pouze na nejužší konkurenční vlivy. Přímá konkurence, tedy další dealerská firma značky Citroen, je (alespoň v rámci okresu) již z podstaty dealerských smluv a principu strategického rozmístění jednotlivých dealerství eliminována. Nejbližší dealeri Citroenu se nacházejí v Benešově, Praze a Plzni, všechna tato města jsou od analyzovaného podniku vzdálena průměrně cca 70 km. Zájemce o koupi a servis vozů Citroen má tedy v regionu Příbramského okresu, který čítá cca 115 tis obyvatel, na starosti výhradně Color cars s.r.o. Podnik se snaží o vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, tzn. od počátku prodeje automobilu, přes provádění servisu a pravidelné údržby vozu, až k doplňkovým službám. Dále má podnik pozitivní zkušenost s tím, že k němu často na servis dojíždí dokonce i zákazníci, kteří si svůj vůz pořídili u jiného dealera, než je Color cars s.r.o. Děje se tak např. z toho důvodu, že zákazník z bližšího okolí není ochoten čekat na to, než bude vůz objednan, vyroben a dopraven. Z toho důvodu si požadovaný vůz obstará u některého z Dealerů např. v Praze, kde se zpravidla jedná o větší dealerství s větším počtem skladových zásob. Pravidelný servis a údržbu však následně umístí blíže k místu svého bydliště. Vzhledem k tomu, že dealeri mají pochopitelně mnohem větší zisky ze servisu automobilů než z jejich prodejů, jedná se o pozitivní skutečnost. Dle jednatele společnosti se dá za určitou hrozbu z hlediska konkurence považovat společnost Auto Černý s.r.o., která představuje oficiálního koncesionáře vozů značky Peugeot a provozuje svou prodejnu v okresním městě Příbram, pouhých 10 km od sídla společnosti Color cars. Do jaké míry jsou si tyto dva podniky konkurencí je však diskutabilní. Někteří zákazníci vědí, že značky Peugeot a Citroen jsou vyráběny stejným koncernem a shodnou technikou. Pro tyto zákazníky pravděpodobně mezi těmito značkami nebude rozdíl a budou se rozhodovat na základě ceny. Dále existují lidé, kteří nemají takový vhled do automobilového průmyslu a budou se řídit reklamou a obecným povědomím o značce, čímž lze odkázat na způsoby, kterými se podnik i výrobce snaží zákazníky nalákat ke koupi své značky automobilu, což bylo rozebráno při zkoumání sociálních faktorů PEST analýzy. Auto Černý s.r.o. má co se prodaných automobilů týče větší zastoupení na trhu, jelikož se jedná o relativně větší firmu, která každoročně prodává cca 2x více vozů, než Color cars s.r.o. Za konkurenční výhodu koncesionáře Peugeot lze považovat znatelně lepší strategickou pozici, jelikož se nachází přímo v okresním městě,

kteře je zároveň městem s největším počtem obyvatel v okrese. Další hrozbou pro společnost Color cars může být to, že značka Peugeot v tuto chvíli provozuje více modelů s elektrickým nebo hybridním pohonem, na což je v posledních letech dbán obrovský důraz. Tento faktor však nemůže analyzovaná společnost nijak ovlivnit, z analýzy dodavatelů je totiž zřejmé, že vůči dodavateli má téměř nulovou vyjednávací schopnost. Naopak výhodou společnosti Color cars je zcela jistě diverzifikace portfolia, kdy jako vedlejší činnost provádí přestavby užitkových vozů, což se například v roce 2020, kdy byl automobilový průmysl zasažen světovou pandemií projevilo jako obrovská konkurenční výhoda.

Při zkoumání konkurenční síly u přestaveb užitkových vozů lze hovořit o společnosti Hagemann a.s., která se rovněž zabývá rozšířením obsaditelnosti v identickém složení jako Color cars s.r.o, avšak obsluhuje region, který je od analyzované společnosti vzdálený 420 km. V Moravskoslezském kraji nemá Color cars s.r.o. žádné ambice. Stejně tak není příliš pravděpodobné, že by Hagemann a.s. navazovala spolupráci s některým z dealerů v regionu obsluhovaném analyzovanou společností. Logistické přesuny vozů na přestavbu a zpět z přestavby jsou z finančního hlediska náročné a nevyplátí se. Dealer by se tím kvůli nákladům na dopravu okrádal o svou marži. I přesto, že tyto dvě firmy nabízí téměř identické vestavby, dle vedení společnosti si kvůli lokalizaci navzájem nepřekáží. Při zlepšování užitných vlastností nákladového prostoru má společnost Color cars oproti konkurenci jednoznačnou výhodu v tom, že vlastní velkoformátové překližkové desky, jejichž rozměry umožňují výrobu překližkové podlahy nákladového prostoru bez zbytečných spár, předělů a spojů. Tento výrobní postup zajišťuje dlouhou životnost podlahy. Velkoformátové překližky jsou nakupovány přes český subjekt (ke kterému na žádost vedení společnosti neuvádím bližší informace). Dřevo je však těženo v pobaltských státech, kde je i zpracováno na překližkové desky požadovaných formátů a tloušťek, do ČR je přepravováno už ve finální podobě s protiskluzovou vrstvou na vrchní straně. Překližkové desky jsou zakázkových formátů, které nejsou běžně k dostání (běžný formát nepokryje délku/šířku nákladového prostoru) a proto je běžné, že se musí několikrát napojovat. Díky neběžnému formátu je analyzovaný podnik na rozdíl od konkurence schopen nabídnout zákazníkům podlahu z 1ks. Taková podlahy je praktičtější a odolnější, uživatel vlastně nemá možnost jí poškodit například při nakládce vysokozdvihným vozíkem.

### **4.3.3 Substituční výrobky**

Za substituční výrobky (pro nové i ojeté automobily) lze považovat veškeré automobily odlišných značek, než je Citroen, v podobné cenové třídě. Je zřejmé, že takových automobilů je na trhu celá řada a hrozba tohoto konkrétního typu je tedy značná. Velmi důležitá je proto loajalita zákazníka, celkové vnímání a názor na danou značku, a to jak v regionálním, tak v globálním měřítku. Způsoby, jakými se podnik, respektive výrobce snaží zákazníkovo povědomí o konkrétní značce vozu ovlivňovat, byly rozebrány v PEST analýze při zkoumání sociálních faktorů ovlivňujících firmu, z toho důvodu jim zde nebude věnována bližší pozornost.

Při hledání substitutů pro činnost přestaveb užitkových vozů nenarazíme na několik firem, jenž nabízejí podobnou službu. V České republice lze nalézt zhruba tucet firem, které se přestavbou užitkových vozů zabývají. Většina z nich však analyzovanému podniku přímo nekonkuruje, jelikož se zabývá různými chladírenskými a mrazírenskými úpravami, nebo např. úpravami vozů pro hendikepované osoby, tvorbou pojízdných prodejen a dílen nebo také valníkovými přestavbami. Existuje zde však jedna firma, která provozuje zvyšování obsaditelnosti užitkových vozů, což je specializací společnosti Color cars, spol s.r.o. Jedná se o společnost Hagemann a.s., jenž byla blíže rozebrána v konkurenčním prostředí mikroanalýzy.

### **4.3.4 Smluvní síla kupujících**

Podnik nakupuje nové vozy za dodavatelem stanovenou cenu a následně je prodává za cenu doporučenou dodavatelem vozů, zákazník autorizovaného prodeje a servisu vozů tedy není schopen ovlivňovat cenu automobilů. Pro stále zákazníky firma poskytuje věrnostní program, který nabízí 10 % zvýhodnění z cen hodinové sazby a 10 % slevu na náhradní díly. Dále jsou příležitostně pro tyto zákazníky připravovány akce spočívající v procentuální slevě na nákup předváděcích vozů. V případě, že je se jedná o nákup většího množství vozů, jde o fleetový prodej, do takového obchodního případu vstupuje i zastoupení značky a řeší se různá zvýhodnění. Tento případ se však analyzované společnosti téměř netýká, z toho důvodu mu nebude věnováno více pozornosti.

Při činnosti přestaveb dodávek firma eviduje několik stálých podstatnějších klientů, u kterých si uvědomuje jejich odběratelskou sílu. Nedá se zde však hovořit o existenční závislosti na těchto odběratelích. Subjekty, které ostatní předčí v množství požadovaných

přestaveb jsou ceněnými zákazníky a mají lepší vyjednávací pozici. Firma těmto zákazníkům vychází vstříc hlavně z časového hlediska, kdy je zpravidla schopna vyřídit jejich požadavky přednostně. Pro větší odběry služby má firma stanoven manipulační cenový prostor, v rámci kterého je schopna poskytnout určitou množstevní slevu.

#### **4.3.5 Smluvní síla dodavatelů**

V odvětví prodeje nových automobilů mají dodavatelé zcela zásadní vliv. Každoročně je pro veškeré autorizované dealery oficiálním importérem vozů sestavován cíl v podobě počtu automobilů a jejich jednotlivých druhů, které musí podnik prodat. C-automobil import (Citroen česká republika) je samozřejmě zainteresovaný, aby se jednotlivým dealerstvím dařilo. Převažují tedy pozitivní motivace za plnění stanovených cílů. Dealeři, kteří trvale neplní cíle v předepsaných počtech a modelech automobilů nakonec dostávají svoji sankci v podobě odebrání finančních bonusů, nebo zmenšení prostoru či sféry vlivu. To např. znamená, že nemohou zadávat tolik motorových vozidel do výroby nebo na sklad, jako ostatní, kteří cíle plní. Plnění plánu předznamenává dobrou kondici a dobré nastavení firmy, které je odměňováno finančními bonusy, popř. individuální B2B příležitostmi navrženými z centrály. Cíle jsou nastaveny úměrně s přihlédnutím k místním podmínkám, tedy jiné jsou nastavené např. pro Prahu a okolí, než pro „periferní“ oblasti. Společnost Color cars s.r.o. svůj stanovený cíl, který se v průběhu sledovaného období pohyboval v rozmezí 90-132 automobilů, téměř v každém roce splnila. Výjimkou byl pouze rok 2020, kdy byl automobilový průmysl tvrdě zasažen pandemií Covid-19, kdy došlo k obrovským komplikacím, co se dodavatelsko-odběratelských vztahů týče. S přihlédnutím na tehdejší podmínky podnik v tomto případě samozřejmě nebyl žádným způsobem sankciován. Color cars s.r.o. není schopna ovlivnit cenu nakupovaných automobilů, tyto ceny jsou oficiálním importérem pevně stanoveny a následně prodávány zákazníkům za doporučenou cenu stanovenou dodavatelem. Co se týče automobilů ojetých, vzhledem k většímu počtu dodavatelů ojetých automobilů není analyzovaná společnost na těchto subjektech závislá takovým způsobem, jako je tomu v případě jediného dodavatele nových vozů. Společnost Color cars odebírá dle potřeby ojeté vozy na základě analýzy aktuálních potřeb zákazníků a získaných zkušeností z oboru od více dodavatelů, jako jsou např. EF mobility, ALD Centrum ojetých vozů, firemníauta.cz a v neposlední řadě provádí také přímé výkupy od svých zákazníků.

Smluvní síla dodavatelů pro činnosti přestaveb je značná, jelikož společnost je navázána na menší počet dodavatelů, přes které realizuje téměř veškerý objem dodávek. Lze hovořit o závislosti na těchto dodávkách. Zde tedy lze hovořit o určité hrozbě. Vedení společnosti si je tohoto rizika vědomo a z toho důvodu v rámci přestaveb na klíčové dodávky (např. autosedačky, překližkové desky, boční okna) našlo vhodné substituty a v minimálním množství je pravidelně odebírá. Tímto záměrným opatřením je vybudována alternativa, kterou lze kdykoliv v případě potřeby posílit. Dle jednatele je však nastavení aktuálních obchodních podmínek běžné a pro analyzovanou společnost relativně příznivé, ať už se jedná o splatnost faktur nebo nastavení minimálního požadovaného množství odebíraných kusů zboží. Obchodní podmínky vychází z mnohaletých korektních obchodních vztahů. Dále je potřeba vnímat, že dodavatel je zainteresovaný, aby byl odběratel spokojený a aby odebíral. Pokud by obchodní vztahy nebyly nastaveny správně, hrozilo by, že Color cars s.r.o. začne hledat substitut, nebo případně přehodnotí celou svojí strategii. Také je zde vhodné uvést, že vzhledem k objemům, v jakých společnost Color cars přestavby provádí, je pro většinu svých dodavatelů v potřebných druzích zboží velmi významným, ne-li největším odběratelem.

#### **4.4 Analýza absolutních ukazatelů**

Tato podkapitola obsahuje provedenou horizontální a vertikální analýzu dvou základních účetních výkazů. Nejprve budu věnovat pozornost horizontální a vertikální analýze rozvahy, a to zvláště pro aktiva a pasiva. Poté bude horizontální a vertikální analýze podroben také výkaz zisku a ztrát.

#### 4.4.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 5 - Horizontální analýza aktiv

Změna v tis. Kč / %	Absolutní změna					Relativní změna				
	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/2019	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
Aktiva	4378	6293	16791	8326	-483	14,28	17,96	40,62	14,32	-0,73
Dlouhodobý majetek	2884	305	15776	4011	-3877	28,58	2,35	118,8	13,8	-11,72
DHM	2884	305	15776	4011	-3877	28,58	2,35	118,8	13,8	-11,72
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	-84	-18	14290	-592	-323	-3,45	-0,76	611,99	-3,56	-2,01
HMV a jejich soubory	1532	118	2571	5106	-3520	37,99	2,12	45,24	61,86	-26,35
Nedokončený DHM	1436	206	-1086	-575	38	7557,89	14,15	-65,38	-100	x
Oběžná aktiva	1425	6085	1092	4315	3394	6,96	27,79	3,9	14,84	10,17
Zásoby	2804	2279	5251	5492	-2699	22,73	15,05	30,15	24,23	-9,58
Materiál	1392	79	906	-344	330	83,55	2,58	28,88	-8,51	8,92
Zboží	1412	2200	4345	5836	-3558	13,23	18,21	30,42	31,33	-14,54
Pohledávky	1406	596	-1024	-1045	5637	31,63	10,19	-15,88	-19,27	128,76
Dlouhodobé pohledávky	-7	-1038	0	0	0	-0,46	-69,2	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	-7	-1038	0	0	0	-0,46	-69,2	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1413	1634	-1024	-1045	5083	48,09	37,55	-17,11	-21,06	129,8
Pohledávky z obchodních vztahů	759	1792	-1598	-610	-1411	25,83	48,47	-29,11	-15,68	-43,01
Ostatní pohledávky	654	-158	574	-435	6494	x	-24,16	115,73	-40,65	1022,68
Peněžní prostředky	-2785	3210	-3135	-132	456	-75,52	355,48	-76,22	-13,5	53,9
Peněžní prostředky v pokladně	-578	1433	-1096	-362	79	-95,85	5732	-75,17	-100	79
Peněžní prostředky na účtech	-2207	1777	-2039	230	377	-71,54	202,39	-76,8	37,34	44,56

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Z tabulky číslo 5 je patrné, že vyjma posledního roku sledovaného období, kdy došlo k mírnému poklesu, má bilanční suma po celou dobu rostoucí tendenci, což svědčí o postupném rozšiřování podniku. I přes lehký pokles celkových aktiv v roce 2020 dosahuje v tomto roce majetek podniku stále více než dvojnásobné hodnoty oproti prvnímu roku prováděné analýzy. Znamená to, že hodnota aktiv dle provedené studie vzrostla za 6 let o více, než 100 %. Největší nárůst této veličiny byl zaznamenán v roce 2018, kdy suma celkových aktiv vrostla o 16 791 tis. Kč (procentuálně se jedná o 41% navýšení). Prudký nárůst hodnoty byl způsoben navýšením konkrétní položky dlouhodobého hmotného majetku, což bude podrobeno bližšímu zkoumání níže. Z hlediska stálých aktiv je zkoumán pouze dlouhodobý majetek hmotný, jelikož v nehmotném dlouhodobém majetku firma neevduje k rozvahovým dnům žádné hodnoty. Dlouhodobý hmotný majetek má totožnou vývojovou tendenci, jako suma celkových aktiv. Výše položky Pozemky se v průběhu sledovaného období nezměnila, firma nerealizovala ve sledovaném období žádné investice do pozemkových jednotek. K mimořádným růstovým změnám došlo u položky stavby, která se v roce 2018 navýšila o celých 611 %, v absolutním vyjádření se jedná o 14 290 tis. Kč.

V roce 2018 byl dokončen projekt revitalizace areálu bývalého JZD Dubno a firma tak začala využívat novou užitkovou halu, do které přesunula značnou část činností týkajících se přestaveb užitkových vozů. Pro tento projekt získala společnost dotaci od EU v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost ve výši 15 043 tis. Kč, jež měla v rámci nové provozní infrastruktury umožnit podniku rozšířit a zefektivnit dosavadní aktivitu, dosáhnout lepších pracovních podmínek pro svůj personál a zvýšit konkurenceschopnost. Tato investice směřovala do kompletní rekonstrukce, včetně vybavení inženýrskými sítěmi a technickým zařízením, pro obnovu využitelnosti objektu. V ostatních letech lze v rozvaze u staveb zaznamenat pouze lehké záporné meziroční změny hodnot v rámci jednotek procent, což je způsobeno odepisováním majetku.

Kolísavý vývojový trend je možné sledovat u nedokončeného dlouhodobého majetku. V roce 2016 hodnota vzrostla o 1 436 tis Kč. V následujícím období dochází k dalšímu růstu o 14,5 %, což absolutně znamenalo nárůst o dalších 206 tis Kč. Přírůstky této položky do roku 2017 jsou způsobeny především investovanými prostředky do technického zhodnocení majetku souvisejícího s rozsáhlým projektem revitalizace bývalého areálu JZD Dubno, který započal již v roce 2015 a pokračoval do roku 2018. Z toho důvodu lze v tabulce, právě v roce 2018 kdy byl projekt revitalizace objektu dokončen, zaznamenat prudký pokles hodnoty nedokončeného dlouhodobého majetku o celých 65 %, v následujícím roce je hodnota ukazatele snížena dokonce na nulovou hodnotu, tedy snížení o kompletních 100 %.

Významným způsobem ovlivňuje sumu dlouhodobého majetku položka hmotné movité věci a jejich soubory. V souborech hmotných movitých věcí lze značné meziroční změny díky prováděným investicím nalézt v letech 2018 a 2019. v roce 2018 se hodnota HMV navýšila o 2 571 tis Kč (45 %) a poté v roce 2019 o 5 106 tis Kč (62 %). V roce 2018 je navýšení mimo jiné způsobeno dokončením technického zhodnocení areálu nebo pořízením nového užitkového vozu Citroen Jumper pro zajištění mobilních montáží obkladových desek do užitkových vozů. V roce 2019 firma investovala do obměny zařízení showroomu ve svém sídle v Drásově, kde soustředí svou činnost pro prodej a servis vozů značky Citroen. Dále stojí v tomto roce za zmínku pořízení nové atypické 3D CNC frézy s vakuovým upínáním v hodnotě cca 1 500 tis, jež podnik využívá pro potřeby přestaveb dodávek, konkrétně pro výrobu podlah a bočních nebo stropních obkladů. Následný pokles ukazatele o 3 520 tis. Kč (26 %) je způsoben zejména absencí předváděcích vozů, jež firma účtuje do majetku. Pokles hodnoty souvisí se značnými komplikacemi a narušením dodavatelsko-

odběratelských řetězců způsobených pandemií Covidu-19. V posledním roce sledovaného období došlo k tomu, že v showroomu společnosti nebyl vystaven jediný vůz. Improvizací vedení podniku došlo k tomu, že byly v showroomu v roce 2020 vystaveny automobilové střešní stany, které firma prodává na svém e-shopu.

V oběžných aktivech, které po celé sledované období průběžně rostou, eviduje společnost nejvyšší hodnoty v zásobách, konkrétně v položce zboží. Jelikož firma nevytváří vlastní výrobu, položka výroby byla z tabulky opomenuta, protože vykazuje pouze nulové hodnoty. Zboží téměř po celé sledované období vykazuje růst. V roce 2018 a 2019 je možné nalézt podstatné navýšení položky, a to o 4 345 tis Kč v roce 2018, respektive o 5 836 tis Kč v roce 2019. Podstatné navyšování této položky již od roku 2017 je způsobeno převážně zvyšujícím se počtem evidovaných ojetých automobilů a náhradních dílů. Koncem roku 2016 byla totiž nabídka firmy obohacena o program Citroen select, jenž umožňuje prodej ojetých vozů se zárukou a spoustou dalších výhod, od roku 2017 tedy obchod s ojetými vozy začal ve firmě nabývat na významu, jak lze vidět ve struktuře dosahovaných tržeb v tabulce č. 4. Dalším důvodem stupňujícího se nárůstu evidovaných zásob od roku 2017 je fakt, že v roce 2017 společnost investovala značné úsilí do rozšíření e-shopu, kde prodává nejrůznější sortiment pro užitkové automobily a dochází tak k držbě větších skladových zásob v sortimentu doplňků pro užitkové vozy. 15 % pokles hodnoty v posledním roce je podobně jako u samostatných movitých věcí způsoben zejména vyprodáním velké části skladových zásob automobilů se značně omezenou možností jejich doplnění.

V dlouhodobých pohledávkách z obchodních vztahů je vykazována hodnota povinného finančního depozitu u společnosti PSA v.o.s., od kterého analyzovaný podnik čerpá náhradní díly. Finanční depozit slouží jako pojistka pro případ platební neschopnosti odběratele. Vývoj krátkodobých pohledávek je závislý hlavně na pohledávkách z obchodních vztahů. Značný nárůst pohledávek o 1 792 tis. Kč (48 %) nastal v roce 2017, což je v přímé souvislosti s navyšujícím se prodejem a intenzivním nárůstem tržeb za zboží v roce 2017 (viz. níže rozbor výkazu zisku a ztráty). V dalších letech se již firmě daří pohledávky z obchodních vztahů pouze snižovat, a to průměrně o 29 % ročně, což je pro společnost příznivým jevem. V posledním roce sledovaného období dochází k enormnímu nárůstu ostatních pohledávek, konkrétně je tento jev způsoben nárůstem jiných pohledávek o 6 205 tis Kč. Jedná se o pohledávku na vrácení peněžité zápůjčky za Inkluzion, z.s., což je dobrovolné neziskové sdružení občanů, jenž se zabývá výkonem veřejně prospěšné činnosti



v oblasti podpory osob v nepříznivé sociální situaci. Tato zápůjčka byla podniku začátkem roku 2021 vrácena.

Proměnlivý charakter se projevuje v peněžních prostředcích. Výrazné snížení hodnot lze zaznamenat v korelaci s prováděnými investicemi ve sledovaném období (např. v roce 2016 a 2018). Naopak značný nárůst v podobě zvýšení finančních prostředků na účtech a v hotovosti o celých 355 % nastal v roce 2017, jenž patrně souvisí se značným navýšením tržeb (73 %), kterých firma v tomto roce dosáhla.

#### 4.4.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 6 - Horizontální analýza pasiv

Změna v tis Kč / %	Absolutní změna					Relativní změna				
	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
Pasiva	4378	6293	16791	8326	-483	14,28	17,96	40,62	14,32	-0,73
Vlastní kapitál	1585	4703	7073	7022	5413	13,59	35,49	39,39	28,06	16,79
ZK	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fond	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	1353	1632	4705	7073	7021	17,24	17,74	43,44	45,53	31,05
VH BÚO	232	3071	2368	-51	-1608	16,56	188,06	50,34	-0,72	-22,90
Cizí zdroje	2595	1892	9718	1304	-5896	13,73	8,80	41,56	3,94	-17,14
Dlouhodobé závazky	-252	743	7360	-4070	-1251	-4,83	14,96	128,87	-31,14	-13,90
Závazky k úvěrovým institucím	-252	743	7360	-4070	-1251	-4,83	14,96	128,87	-31,14	-13,90
Krátkodobé závazky	2847	1149	2358	5374	-4645	20,82	6,95	13,34	26,83	-18,29
Závazky z obchodních vztahů	2504	626	2681	3197	-2585	20,04	4,17	17,16	17,46	-12,02
Ostatní závazky	343	522	-322	-323	440	29,09	34,30	-15,75	-18,76	31,45

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Z logiky účetní identity vyplývá, že stejně jako v případě aktiv pasiva po většinu sledovaného intervalu rostou. Mírný pokles je zaznamenán pouze v roce 2020.

V pasivech je kontinuální růst zaznamenán u vlastního kapitálu, který se z hodnoty v prvním roce ve výši 11 667 tis. Kč navýšil na hodnotu 37 463 Kč v roce 2020. Společnost nezaznamenala v průběhu sledovaného období potřebu navýšit základní kapitál, proto zůstal po celou dobu na hodnotě 2 200 tis. Kč. Totožný průběh můžeme zaznamenat u zákonného rezervního fondu. Určujícím faktorem ve vývoji vlastních zdrojů je výsledek hospodaření minulých let, jehož vývoj je způsoben nakumulováním výsledků hospodaření za jednotlivá období. Výsledek hospodaření byl v každém roce provedené analýzy kladný a pohyboval se v rozmezí 1 401 – 7 072 tis. Kč, společnost tedy nevykázala ani v jednom roce ztrátu. Změnu, kterou nelze přehlédnout (zejména v relativním vyjádření), vykázal výsledek hospodaření

mezi lety 2016 a 2017, kdy jeho hodnota vzrostla o celých 188 %. Tato změna pramení z podstatného navýšení tržeb za prodej ojetých automobilů a rozvoje služeb e-shopu. V roce 2019 zaznamenal výsledek hospodaření oproti předchozímu období nepatrné snížení, které v relativním vyjádření nečinilo ani celé jedno procento. V roce 2020 zaznamenala firma snížení výsledku hospodaření o 1 608 tis. Kč. Blíže bude trendový růst výsledku hospodaření analyzován v horizontální analýze VZZ.

Zásadní změny v cizích zdrojích jsou na první pohled znatelné v položce dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím, pomocí kterých firma financuje své investiční aktivity. Ke 128 % navýšení této položky v roce 2018 došlo pochopitelně ve spojitosti s pořízením nové provozní haly v obci Dubno, ve které probíhají činnosti spojené s přestavbami užitkových vozů. Pro tuto investici čerpala společnost Color cars s.r.o. investiční úvěr u společnosti Oberbank AG. V následujících letech již dlouhodobé závazky z úvěrových vztahů pouze klesají, společnost se tedy již více nezadlužovala.

Od roku 2015 do roku 2019 lze sledovat pravidelné navyšování krátkodobých závazků z obchodních vztahů průměrně cca o 15 %. Tyto závazky jsou závislé na obchodní činnosti podniku. Suma krátkodobých závazků z obchodních vztahů je tvořena převážně prozatím neuhrazenými přijatými fakturami za dodané automobily k rozvahovému dni. Společnost pořizuje nové automobily od oficiálního importéra značky Citroen pro Českou republiku, jímž je firma C Automobil import s.r.o. Importér ve spolupráci s úvěrovou společností Essox s.r.o. poskytuje oficiálním dealerům jako je firma Color cars s.r.o. možnost prodloužené splatnosti faktur prostřednictvím tzv. kreditních linek, kdy se doba splatnosti, do které musí podnik fakturu za motorové vozidlo uhradit ze standardního jednoho měsíce prodlužuje na 6 měsíců. Vývoj krátkodobých závazků v čase roste ekvivalentně s rozvojem obchodní činnosti s motorovými vozidly a růstem tržeb dosažených za jejich prodej viz tabulka číslo 4. Stejně jako v roce 2020 klesly počty prodaných nových automobilů společně s tržbami z jejich prodeje, klesají z důvodu značně omezených možností obchodu s tímto druhem zboží v roce 2020 i závazky z obchodních vztahů, v absolutním vyjádření se jedná o pokles o 2 585 tis. Kč.

Účty časového rozlišení v celém sledovaném období dosahují zanedbatelných hodnot, proto jim v této práci nebude věnována pozornost.

#### 4.4.3 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 7 - Vertikální analýza aktiv

Struktura aktiv (v %)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva</b>	100	100	100	100	100	100
<b>Dlouhodobý majetek</b>	32,91	37,03	32,13	49,99	49,76	44,25
DHM	32,91	37,03	32,13	49,99	49,76	44,25
Pozemky	11,75	10,28	8,71	6,2	5,42	5,46
Stavby	7,95	6,71	5,65	28,6	24,13	23,81
HMV a jejich soubory	13,15	15,88	13,75	14,2	20,1	14,92
Nedokončený DHM	0,06	4,15	4,02	0,99	0	0,06
<b>Oběžná aktiva</b>	66,75	62,48	67,69	50,01	50,24	55,75
Zásoby	40,23	43,2	42,14	39	42,38	38,6
Materiál	5,43	8,73	7,59	6,96	5,57	6,11
Zboží	34,8	34,48	34,55	32,05	36,81	31,69
<b>Pohledávky</b>	14,5	16,7	15,6	9,33	6,59	15,18
Dlouhodobé pohledávky	4,91	4,28	1,12	0,79	0,7	0,7
Pohledávky z obchodních vztahů	4,91	4,28	1,12	0,79	0,7	0,7
Krátkodobé pohledávky	9,58	12,42	14,48	8,53	5,89	13,64
Pohledávky z obchodních vztahů	9,58	10,55	13,28	6,69	4,94	2,83
Ostatní pohledávky	0	1,87	1,2	1,84	0,96	10,81
<b>Peněžní prostředky</b>	12,03	2,58	9,95	1,68	1,27	1,97
Peněžní prostředky v pokladně	1,97	0,07	3,53	0,62	0	0,12
Peněžní prostředky na účtech	10,06	2,51	6,42	1,06	1,27	1,85

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Z hlediska procentuální struktury majetku na celkových aktivech je vidět, že nadpoloviční většinu bilanční sumy tvoří v celém sledovaném období oběžná aktiva. Důvodem této skutečnosti je fakt, že firma se specializuje na nákup a prodej zboží poměrně vysoké pořizovací hodnoty. Do první poloviny sledovaného období (2015-2017) má oběžný majetek průměrně 65 % podíl na celkovém majetku. Naproti tomu dlouhodobý majetek tvoří v tomto tříletém intervalu průměrně 34 % podíl na bilanční sumě. Situace se podstatným způsobem změní na začátku druhé poloviny zkoumaného časového úseku, tedy v roce 2018. Vlivem pořízení nové stavby se po zbytek sledovaného období poměr dlouhodobého majetku a majetku oběžného téměř rovná, hodnoty obou veličin se v letech 2018-2020 pohybují těsně kolem hranice 50 %.

Na struktuře dlouhodobého majetku se nejvíce podílejí dvě položky. Jedná se o stavby a hmotné movité věci. Oba tyto druhy majetku v průměru činí něco málo přes 15 % celkové bilanční sumy. Vzhledem k navyšující se bilanční sumě a neměnnosti položky pozemky dochází v průběhu sledovaného období pochopitelně k postupnému poklesu relativní

hodnoty této položky. Nedokončený dlouhodobý majetek se po většinu sledovaného úseku pohyboval pod hranicí 1 %.

V oběžných aktivech dominují zásoby, které průměrně tvoří 40,7 % celkového majetku firmy. Již z horizontální analýzy je známo, že nejvýznamnější položku zásob tvoří evidované zboží, jenž představuje v celém sledovaném období naprostou většinu hodnoty zásob, v průměru tvoří zboží 33,5 % celkových aktiv. Materiál v celém sledovaném období nepřesáhl 10 % bilanční sumy.

Pohledávky (převážně krátkodobé z obchodních vztahů), tvoří průměrně necelých 13% bilanční sumy. Krátkodobý finanční majetek tvořený penězi v hotovosti a na účtu v bance, je závislé na investičních aktivitách společnosti, a tak v celém období kolísá, stejně jako v případě analýzy horizontální.

#### 4.4.4 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 8 - Vertikální analýza pasiv

Struktura pasiv (v %)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	38,05	37,82	43,44	43,06	48,23	56,78
ZK	7,17	6,28	5,32	3,78	3,31	3,33
Fondy ze zisku	0,72	0,63	0,53	0,38	0,33	0,33
Rezervní fond	0,72	0,63	0,53	0,38	0,33	0,33
VH minulých let	25,59	26,25	26,20	26,73	34,02	44,91
VH BÚO	4,57	4,66	11,38	12,17	10,57	8,21
Cizí zdroje	61,61	61,32	56,56	56,94	51,77	43,21
Dlouhodobé závazky	17,02	14,18	13,82	22,49	13,54	11,75
Závazky k úvěrovým institucím	17,02	14,18	13,82	22,49	13,54	11,75
Krátkodobé závazky	44,59	47,14	42,75	34,46	38,23	31,46
Závazky z obchodních vztahů	40,75	42,80	37,80	31,49	32,36	28,68
Ostatní závazky	0,38	4,34	4,94	2,96	2,11	2,79

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Při pohledu na relativní vyjádření podílu jednotlivých složek pasiv na celkové bilanční sumě si lze všimnout zcela opačného vývojového trendu co se vlastních a cizích zdrojů týče. Vlastní kapitál tvoří v průběhu sledovaného období stále větší část celkových pasiv, zatímco cizí zdroje jasným způsobem ustupují ve prospěch zdrojů vlastních.

Vzhledem ke stále se navyšujícímu podílu výsledku hospodaření minulých let na vlastním kapitálu se vlastní kapitál v průběhu sledovaného období navýšil téměř o 20 % a v posledním roce sledovaného období tak tvořil 56,78 % bilanční sumy. Vzhledem ke konstantnosti

základního kapitálu i rezervního fondu se kvůli rostoucí sumě celkových pasiv relativní hodnota těchto položek snižuje. Pouze v posledním roce tyto dvě položky zaznamenají zcela zanedbatelné navýšení v rámci desetinných čísel.

Cizí zdroje se naopak vlivem snižujících se závazků k úvěrovým institucím a krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které tvoří po celé sledované období nejvýznamnější položku cizích zdrojů, z původní hodnoty 62 % v roce 2015 snížily na hodnotu 43 % v roce 2020. Ostatní závazky, do kterých spadají daňové závazky a dotace, nebo závazky vůči zaměstnancům nepřesahují v žádném roce hodnotu 5 %.

#### 4.4.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Při horizontální analýze výkazu zisku a ztráty bude postupováno způsobem, při kterém bude pozornost nejdříve zaměřena na vývoj jednotlivých druhů výsledků hospodaření a následně budou bližšímu zkoumání podrobeny jejich jednotlivé složky.

**Tabulka 9 - Horizontální analýza VZZ**

Změna v tis Kč / %	Absolutní změna					Relativní změna				
	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8771	2822	8188	10456	-1224	44,6	9,92	26,19	26,51	-2,45
Tržby za prodej zboží	-1991	22181	11683	19082	-3083	-6,18	73,41	22,3	29,78	-3,71
Výkonová spotřeba	4306	20384	15015	27800	-2440	9,57	41,35	21,55	32,82	-2,17
Náklady vynaložené na prodané zboží	-2338	19442	10270	18652	-5199	-7,7	69,4	21,64	32,31	-6,81
Spotřeba materiálu a energie	4003	3418	2237	3467	944	66,92	34,23	16,69	22,17	4,94
Služby	2111	-1885	1053	3916	2608	47,77	-28,87	22,67	68,73	27,13
Osobní náklady	1522	2274	2123	376	-129	29,88	34,38	23,88	3,41	-1,13
Mzdové náklady	1138	1630	1541	285	311	29,82	32,9	23,41	3,51	3,7
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	380	654	531	85	-492	34,7	44,34	24,94	3,2	-17,92
Úprava hodnot v provozní oblasti	515	8	1300	1226	353	49,66	0,52	83,33	42,87	8,64
Úprava hodnot DM	395	410	1053	1256	290	38,09	28,63	57,17	43,39	6,99
OPV	3855	952	3686	1364	-573	102,88	12,52	43,09	11,14	-4,21
Tržby z prodaného DM	2678	432	1670	1879	-557	120,96	8,83	31,37	26,87	-6,28
Jiné provozní výnosy	1177	520	2016	-515	-16	76,78	19,19	62,41	-9,82	-0,34
OPN	3370	-426	1317	1520	-138	122,32	-6,96	23,11	21,66	-1,62
ZC prodaného DM	2354	355	1829	1513	-1249	108,78	7,86	37,53	22,58	-15,2
Jiné provozní náklady	1211	-738	-519	-30	1115	434,05	-49,53	-69,02	-12,88	549,26
Provozní VH	941	3715	3802	-20	-2526	54,39	139,09	59,54	-0,2	-24,84
Ostatní finanční náklady	41	14	643	-120	-347	10,73	3,31	147,14	-11,11	-36,15
Finanční VH	-209	134	-881	-35	550	44	-19,59	160,18	2,45	-37,52
VH před zdaněním	732	3849	2921	-55	-1976	58,33	193,71	50,05	-0,63	-22,71
Daň z příjmu	99	778	554	-5	-368	38,82	219,77	48,94	-0,3	-21,89
VH po zdanění	433	3071	2367	-50	-1608	36,08	188,06	50,32	-0,71	-22,9
Čistý obrat za ÚO	10646	25983	23534	30900	-4829	19,14	39,21	25,51	26,69	-3,29

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Provozní výsledek hospodaření, jenž je navázán na stěžejní podnikatelské aktivity společnosti, vykazoval od počátku sledovaného období růst. K jeho největšímu meziročnímu navýšení o celých 139 % došlo mezi lety 2016 a 2017 vlivem značného nárůstu tržeb, což je

rozebráno níže. Ke konci sledovaného období dochází k jeho poklesu, kdy v posledním roce se provozní výsledek hospodaření snižuje o hodnotu 2 526 tis. Kč. Stěžejními faktory, které mají na výsledek hospodaření vliv, jsou v první řadě bezpochyby dosahované tržby. Při pohledu na tržby z prodeje zboží lze od druhého roku sledovaného období pozorovat rostoucí tendenci, která je až v posledním roce vystřídána poklesem hodnoty. Pokles v roce 2020 byl způsoben nepříznivou ekonomickou situací způsobenou pandemií koronaviru, která značně omezila možnosti pro obchodování s automobily, jenž pro společnost Color cars, s.r.o. tvoří nejvyšší část dosahovaných tržeb. Největší relativní i absolutní nárůst tržeb za prodej zboží lze nalézt mezi lety 2016 a 2017, kdy tržby vzrostly o 22 181 tis. Kč (73 % nárůst). Krom rozvíjejícího se obchodu s novými automobily byl tento značný nárůst způsoben tím, že na konci roku 2016 byla nabídka společnosti rozšířena o program Citroen select, jenž umožňuje prodej ojetých vozů se zárukou a spoustou dalších výhod, v roce 2017 tedy došlo ke značnému navýšení prodaných ojetých automobilů, než tomu bylo v roce předchozím. Dalším činitelem, který stojí za nárůstem tržeb v prodeji zboží v roce 2017 je rozvinutí firemního e-shopu, jenž poskytuje nejrůznější doplňky pro užitková vozidla. V roce 2017 byl totiž firmou zaměstnán nový pracovník, který se stará speciálně o firemní e-shop a veškeré záležitosti se zbožím, které je na tomto webu nabízeno. Bližší informace k jednotlivým složkám veškerých firemních tržeb a jejich vývoji lze nalézt v tabulce č. 4. Další položka, která má zásadní vliv na provozní výsledek hospodaření je výkonová spotřeba. Výkony vynaložené na dosažení tržeb se s růstem tržeb samozřejmě meziročně navyšují a průměrně se jejich hodnota ve sledovaném období ročně zvyšovala cca o 21 %. Osobní náklady, které jsou z většiny tvořeny náklady mzdovými v průběhu období postupně rostou, což je způsobeno převážně zvyšováním požadavků na mzdové podmínky pracovníků a samozřejmě také navyšujícím se počtem zaměstnanců v průběhu sledovaného období. Pokles osobních nákladů v posledním roce je způsoben 18 % snížením nákladů na sociální a zdravotní pojištění, což je způsobeno čerpáním státní podpory v souvislosti s pandemií Covid-19 v rámci Programu Antivirus. Firma v rámci tohoto programu čerpala v roce 2020 305,1 tis Kč. Další položkou, která snižuje hodnotu provozního výsledku hospodaření jsou odpisy dlouhodobého majetku, u kterých lze nejvýznamnější změnu nalézt mezi lety 2017 a 2018 v podobě 57 % navýšení, jenž patrně souvisí se značným navýšením hodnoty dlouhodobého majetku ve formě stavby pořízené v roce 2018, což je blíže popsáno v horizontální analýze aktiv. Nezanedbatelným způsobem do provozního VH přispívají ostatní

provozní výnosy, které tvoří převážně tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku v podobě předváděcích vozů, které firma po určité době poskytuje zákazníkům za určitých zvýhodněných podmínek. Největšího nárůstu tato položka dosáhla mezi lety 2015 a 2016, kdy bylo kromě automobilů prodáno také strojní vybavení v podobě specifické CNC frézy pro výrobu obkladových desek za více, než 1 000 tis. Kč. Ostatní provozní výnosy taktéž v menší míře ovlivňují různé smluvní provize a bonusy z obchodních akcí plánované pro dealery vozů Citroen od dodavatelů. Pozitivním faktorem je, že v celém sledovaném období ostatní provozní výnosy převyšují ostatní provozní náklady, do kterých spadá zejména zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, náklady na pojištění majetku Color cars, nebo např. náklady na pojistná plnění.

Finanční výsledek hospodaření v celém sledovaném období vykazoval ztrátu. Bylo tomu tak z toho důvodu, jelikož po celé období prováděné analýzy vykazují nákladové úroky znatelně vyšších hodnot než úroky výnosové. Zejména v roce 2018, kvůli poskytnutým úvěrovým prostředkům na pořízení provozní haly se finanční náklady společnosti kvůli zvýšenému množství úroků navyšují, z toho důvodu lze v tomto roce zaznamenat nejvyšší ztrátu co se finančního výsledku hospodaření týče.

V tabulce č. 8 si lze povšimnout, že hodnoty finálního výsledku hospodaření po zdanění mají ekvivalentní vývoj jako provozní výsledek hospodaření. Je to způsobeno tím, že se jedná o výsledek hospodaření z provozní činnosti, který je v tomto případě v každém roce pouze snížen o ztrátu dosaženou ve finančním výsledku, která nedosahuje nikterak zásadních hodnot, a o daň z příjmu.

#### **4.4.6 Vertikální analýza VZZ**

Při pohledu na relativní skladbu jednotlivých položek VZZ, pro kterou byla jako výchozí hodnota zvolena suma celkového obrátu za účetní období je možné zjistit, jakým podílem se jednotlivé složky výkazu na obrátu společnosti každoročně podílejí.

**Tabulka 10 - Vertikální analýza VZZ**

Struktura VZZ (v %)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý obrat za ÚO	100	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	35,36	42,91	33,89	34,07	34,02	34,32
Tržby za prodej zboží	57,90	45,60	56,80	55,34	56,69	56,45
Výkonová spotřeba	80,88	74,39	75,53	73,15	76,69	77,58
Náklady vynaložené na prodané zboží	54,57	42,27	51,44	49,86	52,07	50,18
Spotřeba materiálu a energie	18,37	22,26	19,05	18,37	18,07	18,79
Služby	7,94	9,85	5,04	4,92	6,55	8,62
Osobní náklady	9,16	9,98	9,64	9,51	7,76	7,94
Mzdové náklady	6,86	7,48	7,14	7,02	5,73	6,15
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	1,97	2,23	2,31	2,30	1,87	1,59
Úprava hodnot v provozní oblasti	1,86	2,34	1,69	2,47	2,79	3,13
Úprava hodnot DM	1,86	2,16	2,00	2,50	2,83	3,13
OPV	6,74	11,47	9,27	10,57	9,27	9,19
Tržby z prodaného DM	3,98	7,38	5,77	6,04	6,05	5,86
Jiné provozní výnosy	2,76	4,09	3,50	4,53	3,23	3,32
OPN	4,95	9,24	6,18	6,06	5,82	5,92
ZC prodaného DM	3,89	6,82	5,28	5,79	5,60	4,91
Jiné provozní náklady	0,50	2,25	0,82	0,20	0,14	0,93
Provozní VH	3,11	4,03	6,92	8,80	6,93	5,39
Ostatní finanční náklady	0,69	0,64	0,47	0,93	0,65	0,43
Finanční VH	-0,85	-1,03	-0,60	-1,24	-1,00	-0,65
VH před zdaněním	2,26	3,00	6,33	7,56	5,93	4,74
Daň z příjmu	0,46	0,53	1,23	1,46	1,15	0,93
VH po zdanění	2,16	2,46	5,10	6,11	4,79	3,82

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Z tabulky č. 9 vyplývá, že u významných položek, které mají na obrat vliv v podobě alespoň 15 % a více, většinou nedochází k nijak znatelným procentuálním změnám. Tyto položky po většinu sledovaného období vykazují pouze změny v rámci jednotek procent.

Vzhledem k hlavní činnosti podniku, kterou tvoří prodej motorových vozidel představují nejvýznamnější výnosovou položku celkového obratu firmy v celém sledovaném období pochopitelně tržby z prodeje zboží. V celém období tvoří průměrně 54 % celkového obratu, nejvyšší podíl tržeb z prodeje zboží byl zaznamenán v roce 2015, kdy tento podíl činil necelých 58 %. Druhou nejvýznamnější položkou přispívající do čistého obratu tvoří tržby z prodeje služeb, které ve sledovaném období dosahují v průměru 35 % podílu a jsou tvořeny převážně servisem automobilů a provedenými přestavbami užitkových vozidel. Nejvyšší podíl na celkovém obratu tvořily tržby z prodeje služeb v roce 2016, kdy se jednalo o téměř 43 % podíl. Nezpochybnitelný podíl na celku, v průměru okolo 75 %, tvoří výkonová spotřeba v čele s náklady vynaloženými na prodané zboží. Spotřeba materiálu a energie tvoří v průměru 18,5 % celkových tržeb. Náklady vynaložené na poskytnuté služby tvoří



průměrně 8,3 % a nejvyššího podílu ve výši téměř 10 % tvořily v roce 2016, což pochopitelně souvisí s nejvyšším podílem tržeb za poskytnuté služby v tomto roce. Podíl osobních nákladů, které ani v jednom roce nepřekročily hranici 10 %, se v průběhu analyzovaného časového intervalu pomalu snižoval. Relativní část ostatních provozních výnosů se naopak pomalým tempem navyšuje.

#### 4.4.7 Bilanční pravidla

V této kapitole bude zkoumáno, jakým způsobem daná společnost dodržuje bilanční pravidla popsaná v teoretické části, které jsou doporučována pro udržení finančního zdraví podniku.

##### Zlaté bilanční pravidlo

Dle tohoto pravidla by dlouhodobý majetek měl být financován převážně z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů. Na krátkodobý majetek by měly být využívány krátkodobé zdroje financování.

**Tabulka 11 - Zlaté bilanční pravidlo**

Zlaté bilanční pravidlo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Dlouhodobý kapitál (tis. Kč)</b>	16887	18220	23666	38099	41051	45213
<b>Dlouhodobý majetek (tis. Kč)</b>	10091	12975	13280	29056	33067	29190
<b>DK/DM</b>	1,67	1,40	1,78	1,31	1,24	1,54

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Z tabulky č. 11 je evidentní, že podnik toto pravidlo nedodržuje. Lze však konstatovat, že v letech 2018 a 2019 má ke splnění pravidla poměrně blízko. Z výsledků hodnot v jednotlivých letech plyne, že suma dlouhodobých zdrojů je vždy vyšší než suma dlouhodobých aktiv. Znamená to, že podnik dlouhodobým kapitálem financuje i část aktiv oběžných, což může mít negativní vliv na rentabilitu podniku. Z výsledků lze však dále také soudit, že podniku tímto způsobem nehrozí komplikace plynoucí z platební neschopnosti kvůli krytí dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji.

Zde je však nutno poznamenat, jak uvádí Scholleová (2008), že toto pravidlo tvoří pouze jakýsi ideální scénář, který je v praxi často z různých důvodů téměř nemožné naplnit. Lze prohlásit, že tento způsob je pro společnost méně rizikový, co se zadluženosti týče. Společnost část svých skladových zásob ojetých automobilů hradí z vlastních zdrojů, jelikož potřebuje kvůli podstatě své podnikatelské činnosti nepřetržitě vlastnit určitou míru skladových zásob automobilů. Zároveň tímto způsobem chování nezvyšuje svoji

zadluženost. Vzhledem k relativně delší době obratu, jenž je pro tento druh zboží běžný, nemá firma možnost financování těchto automobilů pomocí krátkodobých závazků. Při pohledu na hodnoty dosahované v tomto bilančním pravidle u konkurenčních podniků lze zjistit, že konkurence dosahuje velmi podobných hodnot a hrazení určité části oběžného majetku dlouhodobými zdroji je v tomto odvětví standardní (MPO, 2019).

#### Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

V ideálním případě by měly vlastní zdroje být vyšší než zdroje cizí, nebo v krajním případě dosahovat shodné výše.

**Tabulka 12 - Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Vlastní kapitál (tis. Kč)</b>	11667	13252	17955	25028	32050	37463
<b>Cizí zdroje (tis. Kč)</b>	18894	21489	23381	33099	34403	28507
<b>VK/CZ</b>	0,61	0,61	0,76	0,75	0,93	1,31

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Toto pravidlo podnik splňuje pouze v roce 2020 a bezmála také v roce 2019. V letech 2015-2018 dosahoval cizí kapitál vždy vyšších hodnot než ve vlastních zdrojích. Vzhledem k postupnému snižování závazků v posledních letech a kumulujícímu se zisku z podnikání je pravidlo koncem sledovaného období naplněno.

#### Zlaté poměrové pravidlo

Podstata pravidla spočívá v tom, že pro udržení finanční stability by ani v krátkodobém horizontu nemělo docházet k tomu, že by tempo růstu investic převyšovalo růstové tempo tržeb.

**Tabulka 13 - Zlaté poměrové pravidlo**

Zlaté poměrové pravidlo (%)	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
<b>Tempo růstu tržeb</b>	13	42	23	28	-3
<b>Tempo růstu investic</b>	28	2	118	14	-12

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

V letech 2016 a 2018 nastala situace, kdy tempo růstu dlouhodobého majetku převyšovalo tempo růstu tržeb. Konkrétně v roce 2018 bylo tempo podstatně vyšší, což bylo způsobeno

rozsáhlou investicí do provozní haly, kterou firma v roce 2018 realizovala. V ostatních letech, tedy ve většině sledovaného období firma toto pravidlo splnila.

## 4.5 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole bude provedena analýza jednotlivých poměrových ukazatelů podniku Color cars s.r.o. Konkrétně budou zkoumány ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

### 4.5.1 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze měřit efektivnost využívaných aktiv a investovaných peněžních prostředků. Existují dva typy ukazatelů aktivity, a sice takové, které měří buď dobu obratu aktiv, nebo rychlost tohoto obratu. V tabulce číslo 14 lze spatřit hodnoty vybraných ukazatelů aktivity pro společnost Color cars s.r.o.

Tabulka 14 - Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obrat aktiv</b>	1,69	1,67	2,02	1,78	2,00	1,95
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	86,79	94,21	76,00	79,92	77,24	72,18
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	20,67	23,00	23,94	13,71	8,99	5,30
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	87,91	93,33	68,17	64,53	58,98	53,62

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Obrat aktiv by obecně neměl být dle Kislingerové (2010) nižší než 1 a měl by v ideálním případě v čase narůstat, jelikož svědčí o tom, jakou výši financí je podnik ze svých zdrojů schopen vytvořit. Ukazatel z původní hodnoty 1,69 vrostl na svou maximální hodnotu 2,02 v roce 2017, což znamená, že byl v tomto roce podnik schopen více než 2x obrátit svá aktiva v tržby. Následoval pokles na hodnotu 1,78 kvůli rychlejšímu růstu aktiv oproti růstu tržeb v roce 2018, což bylo způsobeno značným nárůstem hodnoty dlouhodobého majetku, kde hrálo hlavní roli pořízení nové provozní haly pro činnosti přestaveb užitkových vozů. Po zbytek sledovaného období dochází opět k navýšení hodnoty obratu aktiv, což je pro podnik určitě pozitivním jevem. I přes mírný pokles hodnoty v roce 2018 lze vývoj obratu aktiv podniku označit za pozitivní, jelikož z celkového hlediska v průběhu sledovaného období roste. Znamená to tedy, že podnik je průběhem času schopen stále efektivněji využívat své zdroje k vytvoření tržeb.

Nyní bude zkoumána doba obratu jednotlivých druhů aktiv. Při pohledu na vývoj doby obratu zásob lze až na lehký nárůst hodnoty v roce 2016 sledovat klesající trend ukazatele.

Nárůst hodnoty na 94,21 dní v roce 2016 byl způsoben růstem zásob doprovázeným mírným snížením tržeb v tomto roce. Růst položky zásob v roce 2016 byl způsoben naskladněním ojetých automobilů ke konci roku, jelikož koncem tohoto roku společnost Color cars začala nově provozovat autobazar. Průměrná hodnota doby obratu zásob ve sledovaném období činí 81,05 dní. Vzhledem k tomu, že zásoby jsou ke dni tvorby účetní závěrky ve většině tvořeny ojetými automobily, lze prohlásit, že firmě trvá průměrně 81 dní, než tyto automobily prodá. Pozitivním efektem je, že doba obratu zásob má klesající vývoj, kdy z počáteční hodnoty 86,79 v roce 2015 klesla v posledním roce (2020) na 72,18, což znamená snížení o celých 14 dní.

Doba obratu pohledávek vykazuje v celém sledovaném období velmi příznivých hodnot. Do roku 2018 firma své zboží a služby dodávala se splatností 30 dní a doba obratu pohledávek v tomto období (2015-2018) dosahuje průměrně hodnoty 19,75 dní. Od roku 2019 firma fakturuje s dobou splatnosti 10 dní a průměrná doba obratu pohledávek činí dle tabulky pouhých 7,14 dní. Příznivé hodnoty doby odkladu inkasa souvisí s druhem poskytovaného zboží a služeb společnosti Color cars. Jde o to, že ve většině případů není možné, aby zákazník svůj automobil nebo užitkový vůz na kterém byla provedena požadovaná přestavba dostal dříve, než jej uhradí. Dle zkušeností jednatele společnosti si většina odběratelů tyto služby nebo zboží objednává až ve chvíli, kdy je skutečně potřebuje a jejich realizaci vyžaduje co nejdříve, z toho důvodu musí také co nejdříve provést úhradu faktury.

Doba splatnosti závazků by obecně měla být vyšší než doba splatnosti pohledávek. Toto pravidlo je v případě podniku Color cars s.r.o. s přehledem splněno, podniku tedy nehrozí druhotná platební neschopnost. Ukazatel doby obratu závazků svědčí o době, která uplyne, než podnik uhradí své závazky z obchodních vztahů. Průměrná doba tohoto ukazatele ve sledovaném období činí 71,09 dní. Relativně vyšší doba splatnosti však v případě analyzované společnosti nese svědčí o problémech se schopností splácet své závazky, nýbrž se jedná o důsledek výhodných podmínek obchodních úvěrů od dodavatelů, které byly popsány již v analýze absolutních ukazatelů. Společnost totiž využívá prodloužené splatnosti faktur prostřednictvím tzv. kreditních linek. To znamená, že doba splatnosti, do které musí podnik faktury za motorová vozidla uhradit, se ze standardního jednoho měsíce prodlužuje na 6 měsíců.

#### 4.5.2 Ukazatele rentability

V tabulce č. 15 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů rentability společnosti Color cars s.r.o. v jednotlivých letech. Pro srovnání jsou do tabulky č. 16 zaneseny také průměrné hodnoty ukazatelů dosažených v odvětví dle MPO (2015-2019), konkrétně se jedná o odvětví Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Do číselníků vzorců pro ukazatele ROA a ROS je použit EBIT, právě z důvodu porovnání s konkurenčními podniky. Hodnoty ukazatelů v odvětví za rok 2020 prozatím nejsou zveřejněny, z toho důvodu jsou hodnoty uvedeny pouze do roku 2019.

Tabulka 15 - Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (%)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ROE (EAT/VK)</b>	10,28	12,32	26,19	28,25	21,90	14,44
<b>ROA (EBIT/AKTIVA)</b>	4,63	6,31	14,48	15,69	13,87	10,75
<b>ROS (EBIT/TRŽBY)</b>	2,93	3,77	7,15	8,81	6,93	5,50

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Průběh všech ukazatelů rentability kopíruje vývojový trend hospodářského výsledku, který byl podroben analýze při zkoumání absolutních ukazatelů. Od počátku sledovaného období tedy ukazatele rostou a společně s hospodářským výsledkem od roku 2019 také klesají. Strmý nárůst hodnot ukazatelů rentability lze sledovat v roce 2017, což je způsobeno převážně velkým růstem zisku kvůli značnému nárůstu tržeb v tomto roce. Důvody tohoto vývoje jsou popsány v horizontální analýze VZZ. Nejvyšší hodnota ukazatele ROE byla dosažena v roce 2018 a činí 28,25 %, což znamená, že v tomto roce 1 Kč vlastního kapitálu generovala zisk ve výši 28 haléřů. V následujícím roce dochází k podstatnému snížení rentability vlastního kapitálu, přičemž EAT se oproti minulému roku snížil pouze nepatrně. Za snížením hodnoty tedy stojí hlavně kontinuální růst vlastního kapitálu při minimálním snížení EAT. V teoretické části je uvedeno, že ROE by měl dosahovat vyšší hodnoty než úroková míra bezrizikových cenných papírů. V opačném případě by pro vlastníka (investora) bylo vhodnější své finance investovat jinde. Podmínka je však v celém sledovaném období s přehledem splněna, jak ukazují tabulky č. 15 a 16. Kapitál podniku je tedy zhodnocen výhodnějším způsobem.

Za pomoci ukazatele ROA se dá vydedukovat, jaké výnosnosti dosahují celková aktiva bez ohledu na jejich původ. Z tabulky č. 15 dle navyšujících se hodnot ukazatele ROA lze soudit, že podnik do roku 2018 svůj majetek využívá stále efektivněji. Bilanční suma se v čase stále navyšovala, což znamená že EBIT rostl výrazně rychlejším tempem než suma celkových

aktiv. Na konci sledovaného období ukazatel dosahuje hodnot nižších, z důvodu již několikrát zmíněných ztížených ekonomických podmínek způsobených celosvětovou pandemií Covid-19.

Poslední veličina, která je v tabulce č. 15 uvedena, je rentabilita tržeb, která udává informace o míře výkonnosti tržeb společnosti Color cars, tedy o schopnosti dosáhnout zisku při aktuální výši tržeb v jednotlivých obdobích. Nejvyšší hodnoty ROS bylo dosaženo v roce 2018, kdy 1 Kč tržeb tvořila 88 haléřů zisku. Následně hodnota stejně jako v případě obou předchozích ukazatelů zejména kvůli snižující se hodnotě zisku klesá.

**Tabulka 16 - Ukazatele rentability v odvětví**

Hodnoty rentability v odvětví (%)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ROE</b>	23,04	18,56	15,15	11,65	13,57	x
<b>ROA</b>	8,18	7,25	6,28	4,75	6,48	x
<b>ROS</b>	2,85	2,70	2,31	2,00	2,64	x
<b>Bezriziková úroková sazba rf</b>	0,5	0,6	1	1,98	1,55	x

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015-2020)

Při provedení komparace podniku s odvětvím dle hodnot zveřejňovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu lze zjistit, jak si podnik z hlediska jednotlivých hodnot rentability stojí v porovnání s konkurencí. Průměrné odvětvové hodnoty ukazatelů ROE a ROA jsou v prvních dvou letech sledovaného období vyšší. Lze tedy prohlásit, že v roce 2015 a 2016 analyzovaná firma své zdroje ke tvorbě zisku využívala méně efektivně, než to v průměru dokázala konkurence. Po roce 2016 se však situace obrací a po celý zbytek sledovaného období (tedy po většinu sledovaného intervalu) firma dosahuje v ukazatelích ROE a ROA vyšších hodnot než konkurenční podniky. V případě porovnání rentability tržeb vykazuje podnik vyšší hodnoty po celou dobu analyzovaného časového úseku. To znamená, že firma Color cars s.r.o. je schopna z 1 Kč tržeb vyprodukovat vyšší množství zisku než průměrný konkurenční podnik. Z celkového hlediska tedy lze prohlásit, že podnik může být při pohledu na jeho rentabilitu považován za nadprůměrný.

#### **4.5.3 Ukazatele likvidity**

V této části budou zkoumány hodnoty jednotlivých stupňů likvidity společnosti Color cars s.r.o. Stejně jako v případě zkoumání rentability podniku budou následně hodnoty podrobeny mezipodnikové komparaci.

**Tabulka 17 - Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	1,63	1,45	1,79	1,58	1,55	1,94
<b>Pohotová likvidita</b>	0,65	0,45	0,67	0,34	0,24	0,59
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,29	0,06	0,26	0,05	0,04	0,07

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Tabulka č. 17 dokazuje, že běžná likvidita společnosti Color cars se ve sledovaném období pohybuje v obecně doporučeném rozmezí specifikovaném v části teoretické, které činí 1,5 – 2,5. Hodnota běžné likvidity by neměla klesnout pod hodnotu 1 (Kislingerová, 2010), což jak je v tabulce č. 17 vidět podniku nehrozí. Již při zkoumání vertikální analýzy aktiv bylo uvedeno, že společnost eviduje vzhledem ke svému druhu podnikání značné množství majetku v oběžných aktivech, zejména v zásobách. Společnost tedy prokazuje, že z hlediska likvidity 3. stupně je likvidní dostatečně a ve většině sledovaného období zaujímá průměrnou strategii co se běžné likvidity týče. Z hlediska finanční stability lze toto považovat za pozitivní fakt, jelikož v případě nutnosti je společnost schopna přeměnit oběžná aktiva v relativně krátkodobém horizontu na hotovost a uhradit tak své krátkodobé dluhy. Vzhledem k zaměření podnikatelské činnosti podniku Color cars je určitá míra zásob nezbytná. Zásoby jsou však nejméně likvidní složkou spadající do oběžných aktiv, z toho důvodu je třeba věnovat pozornost dalším dvěma ukazatelům likvidity.

Z hlediska likvidity pohotové podnik dosahuje nižších hodnot, než je obecně doporučováno. Na jednu stranu je pozitivní, že firma nemá vázáno velké množství majetku v pohotových prostředcích, které přináší minimální úrok. Pro věřitele toto však nemusí být kladně vnímaným jevem, jelikož se mohou objevit obavy z toho, zdali bude společnost schopna včas splatit své závazky. Ukazatel pohotové likvidity má ve sledovaném období kolísavý charakter a průměrně činí 0,49. V obecné rovině lze tedy prohlásit, že podnik by za pomoci pouze těch zdrojů, které jsou zahrnuty do likvidity 2. stupně, byl průměrně schopen zaplatit 49 % svých krátkodobých závazků.

Nejnižší hranici doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu (0,2) podnik přesáhl pouze v letech 2015 a 2017, což bylo způsobeno převážně vyššími hodnotami vykázanými v krátkodobém finančním majetku (peníze v hotovosti a v bance) v porovnání s ostatními roky sledovaného intervalu. V ostatních letech se hodnoty okamžité likvidity pohybují celkem znatelně pod touto hranicí. Z hlediska okamžité likvidity se tedy strategie podniku ve většině sledovaného období dá označit za značně agresivní. Je však třeba zmínit, že velká

část krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které byly do výpočtu zahrnuty, jsou tvořeny neuhrazenými fakturami za nové automobily od dodavatele C Automobil import s.r.o. Podnik v tomto případě, jak bylo popsáno v analýze absolutních ukazatelů, využívá prodloužené splatnosti faktur, kdy má na úhradu celých 6 měsíců místo standardního jednoho měsíce. Jak bylo uvedeno při analýze aktivity, průměrná doba obratu zásob, ve kterých společnost váže značné množství prostředků, činí 81,05 dní. Podnik tedy skrze prodej zásob průměrně obdrží finance na případnou úhradu došlých faktur dříve, než nastane datum splatnosti.

**Tabulka 18 - Ukazatele likvidity v odvětví**

Likvidita v odvětví	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	1,46	1,53	1,65	1,56	1,60	x
<b>Pohotová likvidita</b>	0,97	1,06	1,05	0,99	1,02	x
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,17	0,15	0,19	0,14	0,2	x

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015-2020)

Hodnoty běžné likvidity Color cars s.r.o. a odvětví jsou v celém sledovaném období téměř totožné a liší se pouze velmi nepatrně. Opačná situace se projevuje u zbylých dvou ukazatelů likvidity (tj. u likvidity pohotové a okamžité), kde podnik z celkového hlediska dosahuje hodnot nižších. Při porovnání pohotové likvidity s hodnotami v odvětví lze prohlásit, že dle dosahovaných hodnot by průměrný konkurenční podnik nemusel ve většině případů rozprodávat své zásoby k tomu, aby byl schopen uhradit krátkodobé závazky, zatímco společnost Color cars by tento krok podniknout musela. Při porovnání hodnot dosahovaných v okamžité likviditě je zřejmé, že vůči odvětví dosáhl zkoumaný podnik vyšších hodnot pouze v letech 2015 a 2017. Minimální obecně doporučená hodnota pro okamžitou likviditu však nebyla ve většině sledovaného období dosažena ani u podniku Color cars, ani v odvětví. Lze tedy prohlásit, že pro odvětví, ve kterém firma působí, je taková strategie řízení okamžité likvidity běžná. Vzhledem k tomu, že Color cars s.r.o. ve srovnání s odvětvím dosahuje velmi podobných hodnot co se běžné likvidity týče, ale nižších hodnot v likviditě pohotové a okamžité, je zřejmé, že konkurenční podniky vážou menší relativní množství aktiv v zásobách. Tato skutečnost je určitě způsobena tím, že analyzovaný podnik v porovnání s odvětvím eviduje znatelně vyšší relativní hodnotu v položce materiál. Průměrný podnik, který se zabývá pouze obchodní činností spojenou s prodejem automobilů, nemá důvod vázat své prostředky v materiálu. Pro společnost Color cars je však vzhledem k sekundární činnosti, kterou je přestavba užitkových vozů, nutné vlastnit určitou míru



materiálu, který využívá pro zmíněné přestavby. Nižší hodnoty vykázané v ukazatelích ve srovnání s odvětvím jsou tedy jistě ovlivněny touto skutečností.

#### 4.5.4 Ukazatele zadluženosti

V následující tabulce č. 19 jsou uvedeny vybrané ukazatele zadluženosti společnosti Color cars s.r.o. Stejně jako v předchozím případě jsou podrobeny oborovému porovnání. Chybí zde pouze porovnání z hlediska ukazatele úrokového krytí, jelikož ve statistikách MPO nejsou uvedeny veškeré potřebné údaje pro jeho výpočet.

**Tabulka 19 - Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost (%)</b>	61,61	62,18	56,56	56,94	51,77	43,21
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	38,04	37,81	43,43	43,05	48,22	56,78
<b>Úrokové krytí</b>	8,60	9,75	39,39	24,86	17,73	19,27

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) říká, do jaké míry společnost Color cars financuje své podnikání cizími zdroji. Již při vertikální analýze pasiv bylo zjištěno, že v průběhu sledovaného období docházelo k postupnému snižování využití cizích zdrojů. Tento efekt je způsoben jak postupným splácením dlouhodobých úvěrů, tak samozřejmě také kontinuálním navyšováním hodnot vlastního kapitálu. Rok 2016 byl rokem, který pro věřitele společnosti představoval nejvyšší riziko, jelikož celková zadluženost firmy dosáhla hodnoty 62 %, což byla nejvyšší hodnota z celého sledovaného období. V tomto roce bylo 62 % majetku podniku financováno z cizího kapitálu. Lze říct, že v roce 2016 by bylo pro podnik složitější, nebo alespoň dražší získat další prostředky z cizích zdrojů. Z uvedených hodnot je evidentní tendence snižování zadluženosti a navyšování financování vlastními zdroji. Ke zvýšení celkové zadluženosti (avšak v zanedbatelné výši) došlo v roce 2018, jelikož v tomto roce čerpala společnost úvěr na pořízení provozní haly. Navýšení dlouhodobých závazků vůči bankovním institucím však bylo opět kompenzováno růstem vlastního kapitálu, a proto se tato skutečnost v ukazateli zadluženosti téměř neprojevila.

Koeficient samofinancování, který hovoří o tom, jaká část aktiv je financována penězi společnosti má pochopitelně zcela opačný vývoj než ukazatel předchozí. Vzhledem ke stále se kumulujícímu výsledku hospodaření minulých let se koeficient samofinancování z původních 38 % v prvním roce vyšplhal až na 56 % v posledním roce sledovaného období. To znamená, že v roce 2020 společnost již své aktiva převážně financovala ze zdrojů vlastních.

Pomocí ukazatele úrokového krytí vzejde najevo kolikrát zisk společnosti Color cars s.r.o. pokrývá úroky, tedy jaké schopnosti podnik dosahuje ve splácení úroků za využívání cizího kapitálu. V teoretické části je uvedeno, že hodnota úrokového krytí by měla rozhodně být větší, než 1. I přes kolísavý charakter ukazatele je toto pravidlo v celém sledovaném intervalu s přehledem splněno. Nejvyšší hodnoty úrokového krytí díky skokovému navýšení zisku společnost dosáhla v roce 2017, kdy ukazatel dosahoval hodnoty 39. V tomto roce by tedy zisk podniku (EBIT) byl schopen pokrýt nákladové úroky 39x, což je velmi uspokojivý výsledek. V roce následujícím ukazatel klesá na hodnotu 25, což je patrně způsobeno zvýšenými nákladovými úroky z důvodu přijetí dlouhodobého úvěru na pořízení haly pro činnosti přestaveb užitkových vozů. Hodnota 25 je však stále uspokojivý výsledek, který na konci sledovaného období znovu vzrůstá.

**Tabulka 20 - Ukazatele zadluženosti v odvětví**

Ukazatele zadluženosti odvětví	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost (%)</b>	71,50	69,17	65,25	65,64	64,51	x
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	26,90	29,04	32,79	32,07	33,05	x

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015-2020)

Při provedení komparace hodnot s odvětvím je vidět, že zadluženost firmy Color cars je ve sledovaném období nižší než zadluženost konkurenčních podniků v odvětví, což poukazuje na stabilnější finanční situaci analyzovaného podniku. To je pozitivní zprávou pro věřitele, jelikož se snižuje riziko ztrát při neschopnosti podniku splatit své závazky. Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti tedy vykazuje společnost nižší než konkurence v odvětví. Společným faktorem je však to, že (jak si lze v tabulce č. 20 všimnout) i v odvětví dochází postupem času k jistému snižování cizích zdrojů při financování svého majetku.

## 4.6 SWOT matice

V tabulce č. 21 lze pozorovat přehledně shrnuté jednotlivé hrozby, příležitosti a dále silné nebo slabé stránky podniku. Jednotlivé faktory představují vyzdvižení podstatných vlivů zjištěných na základě veškerých předchozích provedených analýz. Za pomoci této tabulky (mimo jiné) je v následující kapitole provedeno shrnutí a zhodnocení zjištěných poznatků a dále je navrženo několik doporučení pro budoucí vývoj podniku.

**Tabulka 21 - SWOT matice**

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
<b>S1</b>	Rentabilita (str. 83-84)	<b>W2</b>	Likvidita 1. stupně (str. 84-86)
<b>S2</b>	Doba obratu závazků > Doba obratu pohledávek (str. 81-82)	<b>W2</b>	Likvidita 2. stupně (str. 84-86)
<b>S3</b>	Produktivita práce (str. 45-46)	<b>W3</b>	Zadluženost (str. 86-88)
<b>S4</b>	Portfolio nabízených služeb (str. 63-64)	<b>W4</b>	Zlaté bilanční pravidlo (str. 79)
<b>S5</b>	Tradiční a dlouhodobé postavení firmy na trhu (str. 61-62)	<b>W5</b>	Vyjednávací schopnost u dodavatelů nových vozů (str. 66)
<b>S6</b>	Exkluzivita nabízených služeb (str. 61-62)	<b>W6</b>	Závislost na malém počtu dodavatelů (str. 67)
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
<b>O1</b>	Výhodné obchodní podmínky u dodavatelů (str. 72)	<b>T1</b>	Stárnutí populace (str. 56-58)
<b>O2</b>	Navázání spolupráce s odborným učilištěm Dubno (str. 59)	<b>T2</b>	Vývoj sazby PRIBOR (str. 51-52)
<b>O3</b>	Vzdělanostní struktura ve Středočeském kraji (str. 58)	<b>T3</b>	Loajalita zákazníků (str. 59-60)
<b>O4</b>	Trend vývoje online nakupování v ČR (str. 49)	<b>T4</b>	Změny v daňové legislativě (str. 55 + Příloha č. 3)
<b>O5</b>	Bloková výjimka (str. 55-56)	<b>T5</b>	Závislost prodeje automobilů na ekonomickém cyklu (str. 93)
<b>O6</b>	Zvláštní režim DPH (str. 55 + Příloha č. 3)	<b>T6</b>	Pokračující pandemie (str. 93)
		<b>T7</b>	Nižší počet modelů s elektrickým nebo hybridním pohonem v porovnání s konkurencí (str. 64)

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6.1 Silné a slabé stránky

V rámci shrnutí silných stránek společnosti je v první řadě vhodné uvést pozitivní hodnoty dosahované v rentabilitě. Společnost při celkovém pohledu na sledované období dosahuje v rentabilitě velmi obstojných hodnot a v porovnání s konkurenty z oboru ji proto lze označit za nadprůměrnou, co se rentability týče. Jak bylo uvedeno v kapitole zkoumající ukazatele aktivity, podniku nehrozí druhotná platební neschopnost, doba obratu pohledávek je totiž vzhledem k charakteru poskytovaného zboží firmy Color cars s.r.o. několikanásobně nižší než doba obratu závazků. Pozitivní stránkou podniku jsou určitě taktéž zvyšující se hodnoty produktivity práce, jejichž příčiny byly popsány při analýze lidské složky podniku. Neoddiskutovatelnou výhodou oproti konkurenčním podnikům z oboru má zkoumaná společnost v portfoliu služeb, které svým zákazníkům nabízí ve formě přestaveb užitkových

vozů společně s prodejem doplňků pro dodávky prostřednictvím e-shopu. Díky dlouhodobému postavení firmy na trhu a exkluzivně nabízených služeb v regionu má firma již vybudované pozitivní dlouhodobé vztahy se svými stálými zákazníky.

Jednou ze slabých stránek je to, že v hodnotách likvidity 1. a 2. stupně byly zjištěny hodnoty, které se nepohybují v doporučených rozmezích. Dále byla v rámci provedených analýz napříč sledovaným obdobím zjištěna relativně vysoká míra zadluženosti, která může ohrožovat finanční stabilitu podniku. Bylo však zjištěno, že v dotyčném odvětví je vyšší míra využití cizích zdrojů běžná. U této slabiny je však nutno podotknout, že v průběhu sledovaného období se společnost podařilo situaci postupným způsobem zmírňovat a v posledním roce již dokonce eliminovat, jelikož v roce 2020 byl již majetek podniku z větší části financován kapitálem vlastním a společnost tedy naplnila zlaté pravidlo vyrovnání rizika. Zlaté bilanční pravidlo však společnost po celé sledované období nenaplnila, proto byl tento faktor zahrnut do jedné ze slabých stránek podniku. Zde je však nutno uvést, že jak uvádí Scholleová (2008), tato pravidla tvoří pouze jakýsi ideální scénář, který je v praxi často z různých důvodů téměř nemožné naplnit. Mezi slabé stránky firmy lze taktéž rozhodně zařadit závislost na malém počtu dodavatelů a téměř nulová vyjednávací schopnost u některých z nich, které byly blíže popsány v analýze odvětví a budou následně shrnuty ve finálním hodnocení ekonomického stavu podniku.

#### **4.6.2 Příležitosti a hrozby**

Jednou z příležitostí, kterou se firma snaží maximálně využívat a do budoucna by v tom měla rozhodně pokračovat je využívání výhodných obchodních podmínek při dodávkách nových vozů Citroen. Vzhledem k odhalení hrozby týkající se predikce stárnutí populace tvoří pro firmu z hlediska potřeby nových pracovních sil určitou příležitost vývoj vzdělanostní struktury ve Středočeském kraji a možnost navázání spolupráce s učilištěm, které se nachází nedaleko provozovny společnosti. Slibným faktorem pro firemní e-shop je predikce stále se vyvíjející formy online nakupování v ČR dle Asociace pro elektronickou komerci (2021). Tzv. „Bloková výjimka“ upravující možnosti podnikatelské činnosti v tomto odvětví a zvláštní sazba DPH pro obchodníky s použitým zbožím tvoří další příležitosti, kterých by se podnik měl v rámci možností a potřeby snažit využít.

Kromě již zmíněného vývoje populace lze při rozboru hrozeb zmínit predikovaný vývoj sazby 3M PRIBOR (viz graf č.4), na kterou je navázána úroková sazba bankovních úvěrů,

které firma využívá. Hrozbu lze spatřit také ve změně zákaznických preferencí co se loajality vůči dané značce týká. Další hrozby, které však podnik není schopen přímo ovlivnit tvoří případné změny v daňové legislativě, nebo menší počet aktuálně existujících elektrických nebo hybridních modelů vozidel značky citroen v porovnání s konkurencí. Vzhledem k tomu, že automobil tvoří zbytečný statek, jehož koupě je v případě ekonomického úpadku často odkládána na později, vývoj ekonomického cyklu tvoří jeden z dalších faktorů, jenž lze zařadit mezi hrozby. S tím souvisí také globální hrozba pokračující pandemie Covidu-19.

## **5 Zhodnocení ekonomické situace podniku a doporučení pro budoucí vývoj**

V návaznosti na veškeré předchozí provedené analýzy bude v této kapitole provedeno finální shrnutí zjištěných poznatků a zhodnocení ekonomické situace vybraného podniku, na které budou navazovat případná doporučení pro budoucí vývoj podniku.

### **5.1 Shrnutí a zhodnocení ekonomické situace**

V této diplomové práci byl za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí v letech 2015-2020 podroben zkoumání podnik Color cars s.r.o. Počet zaměstnanců společnosti se v průběhu sledovaného období postupně navýšil z původních 18 v roce 2015 na 25 v roce 2020. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků se z původní hodnoty 17 666 Kč v roce 2015 dostala až na 29 070 Kč v posledním roce sledovaného období. V průběhu šesti let tedy došlo k navýšení pracovního ohodnocení o více, než 11 000 Kč (tj. 64 %). V rámci provedené PEST analýzy bylo zjištěno, že dle vývoje celkového HDP se Česká ekonomika po většinu sledovaného období nacházela ve fázi expanze. Teoretický předpoklad o tom, že v případě růstu HDP firmám zároveň rostou tržby se v případě analyzovaného podniku naplnil, jelikož tržby podniku mají identický vývoj jako HDP, což lze sledovat v grafu č. 1. S ohledem na tento vývoj je možné prohlásit, že míra ekonomického růstu v ČR prezentovaná prostřednictvím HDP od roku 2015 vykazovala známky příznivého ekonomického prostředí, jenž s sebou přináší stabilní meziroční růstový potenciál. Tato skutečnost byla potvrzena napříč veškerými druhy tržeb, kterých firma dosahuje, což bylo v návaznosti na vývoj HDP zachyceno a podrobně popsáno v tabulce č. 4. Úpadek ekonomického cyklu byl do hrozeb matice SWOT zařazen primárně z toho důvodu, že automobily obecně představují zbytečný statek. Nákup automobilu v době recese je tedy ve většině případů odložený na později, jelikož spotřebitelé v takovou chvíli upřednostňují nákupy nezbytných druhů zboží a služeb. V tržbách z poskytnutých přestaveb užitkových vozů (tabulka č. 4) je však znát, že se jedná o výkony prováděné převážně pro podniky, jejichž náplň podnikání má nezbytný charakter (jedná se např. o topenáře, elektrikáře, stavaře, silničáře atp.), a proto v době pandemie nedošlo k zásadnímu snížení tržeb z této činnosti. Z toho důvodu byla existence této činnosti zahrnuta mezi silné stránky, na kterých by podnik měl rozhodně dále pracovat, jelikož z výše uvedených důvodů představují

relativně stabilní příjmový potenciál i v době ekonomického úpadku. Dále bylo při zkoumání ekonomických faktorů zjištěno, že podle prognózy z grafu č. 4 lze v průběhu roku 2021 očekávat razantní navyšování sazby 3M PRIBOR, kdy by její hodnota mohla přesáhnout i 3 %. Predikované zvyšující se hodnoty PRIBORu vycházejí z předpokládaného růstu inflace. Jelikož firma Color cars, spol. s.r.o. běžně čerpá bankovních úvěrů navázaných na sazbu PRIBOR, představená prognóza vývoje sazby může pro zkoumaný podnik do budoucna představovat určitou hrozbu zanesenou do SWOT matice. Podmínky pro možnost podnikání v daném oboru a legislativní opatření, jenž mají na podnik pozitivní či negativní vliv byly uvedeny při analýze legislativních faktorů analýzy PEST a s podrobným komentářem lze veškeré tyto zákony, nařízení atp. nalézt v příloze č. 3. Za zmínku zde mimo jiné stojí rozhodně tzv. bloková výjimka-nařízení Komise (EU) č. 461/2010, jenž bylo zahrnuto do příležitostí v rámci analýzy SWOT. Touto legislativní úpravou totiž došlo ke zlepšení konkurenceschopnosti a tržní pozice jednotlivých autoservisů. Navazující analýza sociálních faktorů umožnila odhalit hrozbu v podobě predikovaného stárnutí obyvatelstva ČR. Demografické stárnutí populace s sebou přináší obavy z toho, že dojde ke zpomalení ekonomického růstu a k celkovému snížení koupěschopnosti populace, jelikož podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva bude ubývat. Naopak analýza vzdělanostní struktury obyvatelstva ve Středočeském kraji poskytla pozitivní informaci o tom, že v regionu ve kterém firma operuje se nachází nejvíce obyvatel se složenou maturitní zkouškou nebo výučním listem, což představuje potřebnou sortu potencionální pracovní síly podniku. V rámci Porterova modelu pěti sil vyšla pozitivně analýza potencionální konkurence, jelikož zde existují relativně složité bariéry, které by potencionální konkurent musel překonat, a to jak z hlediska prodeje a servisu automobilů, tak z hlediska přestaveb užitkových vozů, což je podrobně rozebráno v kapitole 4.3.1. Analýza konkurence poukázala na dva podniky, které se dají považovat za konkurenty společnosti Color cars. Jedná se o Auto Černý s.r.o a Hagemann a.s. Za konkurenční výhodu koncesionáře Peugeot lze považovat lepší strategickou pozici, jelikož se nachází přímo v okresním městě, které je zároveň městem s největším počtem obyvatel v okrese. Další hrozbou, která je zachycena ve SWOT matici pro společnost Color cars může být to, že značka Peugeot v tuto chvíli provozuje více modelů s elektrickým nebo hybridním pohonem, což má v posledních letech obrovskou hodnotu. Naopak výhodou společnosti Color cars je zcela jistě diverzifikace portfolia, kdy jako vedlejší činnost provádí přestavby užitkových vozů. I přesto, že se společnost Hagemann

a.s. zabývá zvýšením obsaditelnosti užitkových vozů v identické kvalitě jako analyzovaný podnik, vzhledem k lokalizaci v Jihomoravském kraji si dle vyjádření jednatele společnosti s analyzovanou společností nepřekáží. V rámci průzkumu vztahů s odběrateli nebyl identifikován žádný podstatný varovný signál, jelikož zákazníci společnosti nemají zásadní vliv při vyjednávání obchodních podmínek. Opačná situace se však projevila u smluvní síly dodavatelů, kteří mají v tomto odvětví zcela zásadní vliv, proto byl tento faktor zařazen jako jedna z hrozeb do SWOT matice. Další hrozba byla odhalena v závislosti na malém počtu dodavatelů pro činnosti přestaveb dodávek.

Z analýzy rozvahy vyplynulo, že vyjma posledního roku sledovaného období, kdy došlo k mírnému poklesu, má bilanční suma po celou dobu rostoucí tendenci, což svědčí o postupném rozšiřování podniku, jelikož hodnota bilanční sumy dle provedené studie vzrostla za sledované období o více, než 100 % a v posledním roce v absolutním vyjádření činila 65 970 tis. Kč. Z hlediska procentuální struktury majetku bylo zjištěno, že nadpoloviční většinu bilanční sumy tvoří v celém sledovaném období oběžná aktiva, jelikož specializací firmy je převážně nákup a prodej zboží poměrně vysoké pořizovací hodnoty. Na struktuře dlouhodobého majetku se nejvíce podílejí dvě položky, a sice stavby a hmotné movité věci. Oba tyto druhy majetku v průměru činí něco málo přes 15 % celkové bilanční sumy. V oběžných aktivech dominují zásoby, které jsou z většiny tvořeny pochopitelně zbožím. Průměrně zásoby tvoří 40,7 % celkového majetku firmy. Vertikální analýza pasiv poukázala na zcela opačný trend vývoje vlastních a cizích zdrojů. Vlastní kapitál tvoří v průběhu sledovaného období stále větší část celkových pasiv, zatímco cizí zdroje jasným způsobem ustupují ve prospěch vlastního kapitálu. Kladným zjištěním z horizontální analýzy VZZ, jenž poukazuje na pozitivní vývoj ekonomické situace podniku je to, že firma v celém sledovaném období vykazovala zisk, který se po většinu sledovaného období postupně navyšoval. V roce 2020 však došlo ke snížení zisku, převážně vlivem pandemie Covid-19. Značným způsobem byl výsledek hospodaření samozřejmě ovlivňován dosahovanými tržbami, jejichž strukturu a vývoj přehledně zachycuje tabulka č. 4.

Dále byla zhotovena analýza poměrových ukazatelů, kde byl při zkoumání ukazatelů aktivity naplněn požadovaný předpoklad podle Kislingerové (2010), který požaduje, aby obrat aktiv byl větší než 1 a v ideálním případě v čase narůstal. Vývoj obratu aktiv podniku lze tedy označit za pozitivní. Podnik byl průběhem času schopen stále efektivněji využívat své zdroje k vytvoření tržeb. Nejvyšší hodnota obratu aktiv ve sledovaném období činila 2,02 a to



znamená, že byl v tomto roce podnik schopen více než 2x obrátit svá aktiva v tržby. Průměrná hodnota doby obratu zásob ve sledovaném období činí 81,05 dní. Vzhledem k tomu, že zásoby jsou ke dni tvorby účetní závěrky ve většině tvořeny ojetými automobily, lze prohlásit, že firmě trvá průměrně 81 dní, než tyto automobily prodá. Pozitivním efektem je, že doba obratu zásob má klesající vývoj, kdy z počáteční hodnoty 86,79 v roce 2015 klesla v posledním roce (2020) na 72,18; což znamená snížení o celých 14 dní. Za jednu ze silných stránek podniku byla vyhodnocena podstatně delší doba obratu závazků než doba obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek má společnost kvůli charakteru poskytovaných služeb a zboží na velmi uspokojivých hodnotách, průměrně činí 13,4 dní. Průměrná doba obratu závazků ve sledovaném období činí 71,09 dní. Relativně vyšší doba splatnosti závazků však v případě analyzované společnosti nesvědčí o problémech se schopností splácet své závazky, nýbrž se jedná o důsledek výhodných podmínek obchodních úvěrů od dodavatelů popsanych v kapitole 4.4.2. Výborné hodnoty byly zaznamenány u všech ukazatelů rentability, proto byla rentabilita zařazena mezi stěžejní silné stránky společnosti. V případě ukazatele ROE a ROA dosahovala ve většině období společnost podstatně vyšších hodnot než konkurenční podniky v odvětví. ROS, tedy rentabilita tržeb dosahovala vyšších hodnot dokonce po celé sledované období. Likviditu 1. a 2. stupně lze označit za jednu z mála oblastí, kde Color cars s.r.o. nedosahuje obecně doporučovaných hodnot. Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik ve srovnání s odvětvím dosahuje velmi podobných hodnot, co se běžné likvidity týče, ale nižších hodnot v likviditě pohotové a okamžité, je zřejmé, že konkurenční podniky vážou menší relativní množství aktiv v zásobách. Z analýzy proto vyplynulo, že tato skutečnost je způsobena proto, že analyzovaný podnik v porovnání s odvětvím eviduje ztelně vyšší relativní hodnotu v položce materiál. Běžný podnik v patřičném odvětví, který se zabývá pouze obchodní činností spojenou s prodejem automobilů totiž nemá důvod vázat své prostředky v materiálu. Pro společnost Color cars je však kvůli provádění přestaveb nutné vlastnit určitou míru materiálu, který využívá pro zmíněné přestavby. Nižší hodnoty vykázané v ukazatelích ve srovnání s odvětvím jsou tedy jistě ovlivněny touto skutečností. Poslední skupinou sledovaných ukazatelů v rámci poměrové analýzy byly ukazatele zadluženosti. Rok 2016 byl rokem, který pro věřitele společnosti představoval nejvyšší riziko, jelikož celková zadluženost firmy dosáhla hodnoty 62 %. V tomto roce bylo 62 % majetku podniku financováno z cizího kapitálu. Již z horizontální analýzy pasiv však vyplynulo, že podniku se tuto hrozbu v podobě

zadluženosti podařilo v průběhu sledovaného období eliminovat a v roce 2020 již společnost financovala nadpoloviční většinu svého majetku pomocí vlastních zdrojů, což lze jistě hodnotit za pozitivní jev v rámci finanční stability. Vývoj celkové zadluženosti je pochopitelně v přímé korelaci se zlatým pravidlem vyrovnání rizika. V posledním roce sledovaného období byla tedy i hrozba plynoucí z tohoto pravidla úspěšně eliminována. Zlaté bilanční pravidlo však společnost po celé sledované období nenaplnila. Důvody, proč toto pravidlo společnost není schopna naplnit byly uvedeny v kapitole č. 4.4.7., jenž analyzuje bilanční pravidla.

Společnost z ekonomického hlediska těží ze svého dlouhodobého postavení na trhu, vybudovaného jména a rozhodně také exkluzivity poskytovaných služeb v regionu. Prostředí, ve kterém podnik operuje se dá pro činnost analyzované společnosti označit za relativně příznivé, bez existence zásadních překážek či omezení. V rámci provedených analýz byly identifikovány zásadní příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti, které byly finálně shrnuty ve SWOT matici. I přes objevení několika hrozeb a slabých stránek podniku lze ekonomickou situaci a vývoj analyzovaného podniku hodnotit kladným způsobem, jelikož napříč touto diplomovou prací nebyly odhaleny nedostatky, které by nasvědčovaly tomu, že by podnik vykazoval známky zásadně nezdravého či riskantního hospodaření. Z toho důvodu lze prohlásit, že (i přes pandemii Covid-19, která v posledním roce sledovaného období propukla v ČR) napříč diplomovou prací nebyly vyzorovány žádné činitele, které by poukazovaly na to, že nepřetržité trvání a fungování společnosti Color cars je do budoucna ohroženo.

## **5.2 Navržená doporučení pro budoucí vývoj podniku**

Tato kapitola obsahuje několik doporučení ohledně způsobů, jakými by bylo možné eliminovat slabé stránky společnosti a vypořádat se s hrozbami, případně doporučení na patřičné využívání svých silných stránek a příležitostí. Pochopitelně jsou zde navržena řešení týkající se takových faktorů shrnutých ve SWOT matici, které je firma schopna alespoň částečně ovlivnit, jelikož byly samozřejmě identifikovány faktory vnějšího okolí, které není v silách společnosti změnit.

V první řadě se jeví jako vhodné podniku do následujících let vzhledem k pokračující pandemii Covid-19 doporučit, aby se soustředil na pokračování v rozvoji činností týkajících se přestaveb užitkových vozů. Napříč celou touto prací bylo několikrát odhaleno, jak zásadní

potenciál se u této činnosti projevuje a jak zásadní přínosy pro firmu představuje. Bylo také zjištěno, že vzhledem k nezbytnému charakteru podnikatelských jednotek, pro které firma přestavby provádí, nebyla tato činnost v roce 2020 nijak zásadně zasažena jako tomu bylo u druhé činnosti podniku, tedy u prodeje motorových vozidel Citroen. Prováděné přestavby dodávek také firmě dle vyjádření jednatele společnosti rozhodně přináší vyšší marži než prodej automobilů. To je důvod, proč v porovnání s odvětvím Color cars s.r.o. dosahuje vyšších hodnot rentability. Naprostá většina podniků spadajících do tohoto odvětví totiž provádí pouze nákup, prodej a servis automobilů. Z analýzy konkurence víme, že podniky, které by provozovaly vedle hlavního zaměření doplňkovou činnost tohoto typu (a hlavně v takovém rozsahu), na Českém trhu téměř nenalezneme. Vzhledem k identifikované hrozbě v podobě závislosti na velmi malém počtu dodavatelů je bezpochyby vhodné podniku doporučit udržování, nebo dokonce posílení vztahů se „sekundárními“ odběrateli, od kterých firma pravidelně odebírá v malém množství substituty pro svou činnost přestaveb, aby bylo kdykoliv v případě potřeby možné tyto obchodní vztahy posílit. Vzhledem k nejistému vývoji celosvětové pandemie a hrozbám v podobě narušených dodavatelsko-odběratelských řetězců, nebo např. uzavírání velkých továren v ČR i zahraničí (jako tomu bylo v roce 2020) je vhodné mít vybudované alternativy. Například přerušení činnosti továrny vyrábějící dřevěné produkty v Pobaltí, od které firma odebírá překližkové velkoformátové desky zakázkových formátů, by pro firmu v případě, že by neměla vybudovanou záložní možnost v podobě možnosti odebírat dřevěné desky od Českého dodavatele mohlo mít zejména v době pandemie ničující efekt.

Pro případ budoucí poptávky po nových zaměstnancích, kvůli jedné z odhalených hrozeb týkající se snižujícího se počtu obyvatel v produktivním věku, bylo z několika důvodů uvedených v kapitole zkoumající sociální faktory PEST analýzy podniku doporučeno, aby případně navázal bližší spolupráci s jedním z odborných učilišť, které má ve svém úzkém okolí. Tyto instituty poskytují vzdělávací programy v oborech jako je Karosář, Mechanik opravář motorových vozidel nebo Autotronik. Tímto způsobem by případně bylo možné vybírat potencionální zaměstnance už při studiu, kdy by již bylo možné poskytovat jim praktickou podporu formou praktické výuky a stáží.

v porovnání s obecně doporučovanými hodnotami byly za relativně značnou hrozbu označeny nižší napočítané hodnoty v ukazatelích pohotové a zejména okamžité likvidity. V rámci provedené analýzy likvidity bylo zjištěno, že v tomto odvětví firmy volí agresivní

strategii, co se okamžité likvidity týče, tedy ani v odvětví povětšinou není dosaženo minimální doporučené hodnoty 0,2. Společnost Color cars však i v porovnání s odvětvím ve většině sledovaného období dosahuje znatelně nižších hodnot. Ve většině sledovaného období byla tedy velká část závazků kryta pomocí zásob, jenž tvoří nejméně likvidní položku oběžných aktiv. Firmy podnikající v tomto odvětví musí již z principu své podnikatelské činnosti vykazovat relativně vyšší hodnoty v zásobách, než je tomu v jiných oborech podnikání. V případě Color cars s.r.o. je tato skutečnost ještě umocněna tím, že je zde kromě permanentní potřeby vlastnit určitou míru skladových zásob automobilů také třeba evidovat stálou míru zásob materiálu pro prováděné přestavby užitkových vozidel, přičemž běžný podnik z tohoto odvětví nemá téměř žádný důvod evidovat vyšší skladové zásoby materiálu. Nicméně i po zohlednění specifických podmínek tohoto odvětví a konkrétních odlišností v potřebách analyzované firmy dosahoval ve většině sledovaného intervalu (v letech 2016, 2018, 2019 a 2020) ukazatel okamžité likvidity opravdu nízkých hodnot, v průměru 0,056. V odvětví bylo za sledované období v okamžité likviditě dosaženo průměrně hodnoty 0,17 jak zachycuje tabulka č. 18. Za této situace se dá podniku v případě potřeby vyšší míry okamžitých finančních prostředků doporučit případné odprodání části skladových zásob a zamezit jejich opětovnému naskladnění. Aby podnik dosáhl alespoň srovnatelných hodnot jako konkurenti v odvětví, tedy 0,17, bylo by třeba rozprodat průměrně 11,4 % skladových zásob. Při prodeji této průměrné části zásob by podnik dosahoval shodných hodnot jako jeho konkurence a hodnota běžné likvidity, která nemá klesnout pod hodnotu 1, by tím zároveň stále nebyla ani zdaleka narušena. Tímto opatřením by mimochodem došlo k lepším (nižším) výsledkům v době obratu zásob. Podniku lze doporučit případné odprodání části svého zboží. Materiál, který firma užívá pro stále se navyšující počet zakázek na přestavby automobilů musí pro zajištění plynulého chodu činnosti evidovat v určité optimální míře stále. Jako lepší varianta se proto jeví odprodat zmíněnou část (11,4 %) zásob zboží. Zásoby zboží jsou v naprosté většině tvořeny skladovými zásobami ojetých automobilů, kde by firmě nemělo činit žádné podstatné komplikace, kdyby došlo k prodání 11,4 % ojetých vozů a nedošlo by k jejich opětovnému naskladnění, jelikož by se nejednalo o nijak vysokou hodnotu chybějících skladových zásob. Tímto způsobem by z hlediska finančního zdraví firmy bylo dosaženo příznivějších hodnot okamžité likvidity při zachování dostačujících hodnot v likviditě běžné.

Několika způsoby odhalenou hrozbu v podobě relativně vysoké míry zadluženosti se jak již bylo výše zmíněno společností podařilo v průběhu sledovaného časového intervalu eliminovat, což je rozhodně dobrá zpráva. Podniku lze tedy určitě v rámci finanční stability navrhnout, aby aktuální skladbu financování svého majetku udržoval a nadále nezvyšoval. Toto doporučení plyne také z odhalené hrozby ve formě předpokládaného navýšování sazby 3M PRIBOR, na které jsou navázány ceny úvěrů poskytovaných bankami. Pro podnik tedy dle predikce vývoje sazby 3M PRIBOR zachycené v grafu č. 4 bude v budoucnu čerpání podnikatelského úvěru dražší.

Dále lze opět kvůli pokračování pandemické situace do budoucna kromě nižších počtů prodaných automobilů předpokládat sníženou mobilitu obyvatelstva v ČR, která nejspíše bude mít automaticky vliv na nižší tržby ze servisu automobilů. Slibný potenciál se však od roku 2017 projevuje v tržbách a rozvoji firemního e-shopu s doplňky pro užitkové vozy. Tržby e-shopu svého maxima dosáhly dokonce právě v roce 2020, kdy byla ekonomika zasazena celosvětovou krizí. Z toho důvodu a také v návaznosti na předpokládaný pozitivní rozvoj elektronického obchodování v ČR by se firma měla připravit na možný vyšší zájem o zboží, které na svém e-shopu prodává. K situaci firma může přistoupit například pokusem o naskladnění o něco vyššího množství nejčastěji odebíraného zboží, než je zvykem. S ohledem na meziroční růst e-commerce v ČR o 26 % v roce 2020 dle Asociace pro elektronickou komerci (2021) se předpokládá růst i v roce 2021. Vzhledem k pokračující pandemii Covidu-19 lze však očekávat, že tempo růstu zpomalí. Z toho důvodu je možné firmě doporučit naskladnění vyššího množství skladových zásob nejčastěji odebíraných druhů zboží e-shopu alespoň o cca 15 %. Při aktuálním stavu zásob tvořících zboží prodávané na e-shopu (koncem roku 2020 lehce přes 2 000 tis. Kč) by se při 15 % navýšení skladových zásob jednalo o zboží v hodnotě cca 325 tis. Kč. Při průměrné ceně tří nejčastěji nakupovaných položek e-shopu, která činí 3,8 tis. Kč by se tak aktuálně jednalo o naskladnění dalších cca 86 kusů zboží. Tímto způsobem by se firma mohla pokusit o alespoň částečnou kompenzaci snížených tržeb z činností, které jsou do budoucna kvůli pandemické situaci pravděpodobně alespoň částečně ohroženy.

## 6 Závěr

Stěžejním cílem této diplomové práce bylo vyhotovit a zhodnotit výsledky ekonomické analýzy (v období 2015-2020) podniku Color cars s.r.o., který představuje jednoho z oficiálních koncesionářů automobilů značky Citroen v České republice. Dále se zabývá servisem automobilů, prodejem ojetých vozidel, nebo v neposlední řadě různými přestavbami užitkových vozů. Na základě provedených výzkumů bylo neméně důležitým cílem doporučit podniku případná opatření pro zkvalitnění budoucího vývoje. V analytické části této práce byly provedeny nezbytné analýzy k tomu, aby bylo možné stanovený cíl práce naplnit. Vysvětlení, postupy a přínos provedených výzkumů byly pochopitelně nejdříve důkladně vysvětleny v části teoretické. Analýza PEST byla využita pro odhalení stěžejních vlivů, které mají na podnik dopad. Porterův model pěti konkurenčních sil dopomohl ke zjištění, jak pravděpodobný je vstup nových konkurentů do odvětví, jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé a odběratelé, nebo jak intenzivní konkurenční boj mezi nynější konkurencí probíhá. Pro orientaci ve finančním hospodaření podniku byla následně provedena obsáhlá finanční analýza, kde v relevantních případech nechybí ani porovnání hodnot analyzované společnosti s hodnotami konkurentů v příslušném odvětví, přičemž bylo většinou snahou taktéž vysvětlit nebo poukázat na důvody zjištěných odlišností. Odhalené stěžejní silné a slabé stránky společně s hrozbami a příležitostmi byly pro přehlednost nakonec s komentářem shrnuty do matice SWOT. Za nejsilnější stránky podniku byly vyhodnoceny např. výsledky dosahované v ukazatelích rentability, doby obratu pohledávek, dále bylo jako přednost podniku vyhodnoceno jeho důležité postavení na trhu, diverzifikace nabízených služeb a jejich nenahraditelnost v regionu. Místa slabých stránek SWOT matice zaujímají hodnoty dosažené v okamžité a pohotové likviditě, nebo hodnoty týkající se zadluženosti a značná závislost na dodavatelích. Podnik by měl v rámci příležitostí nadále využívat výhodných obchodních podmínek u svých dodavatelů, v případě zájmu navázat spolupráci s některým z okolních odborných učilišť a v neposlední řadě v návaznosti na predikci vývoje online nakupování dále rozvíjet svůj e-shop. Hrozby, které však nejsou v silách podniku nijak eliminovat, představuje stárnutí populace, vývoj 3M PRIBOR sazby, nebo mimo jiné je určitě podstatnou hrozbou pro podnik i celou ekonomiku pokračující vývoj pandemie Covidu-19. V průběhu tvorby jednotlivých analýz bylo zjištěno, že podnik si existující hrozby a slabé stránky uvědomuje a snaží se na nich pracovat, jelikož několik vlivných negativních faktorů bylo eliminováno již v průběhu sledovaného období.

Jedná se například o zadluženost podniku, nebo určitá preventivní opatření spočívající v udržování vztahů se sekundárními dodavateli pro případ nenadálých událostí. Poslední kapitola byla věnována shrnutí a zhodnocení zjištěných poznatků z jednotlivých analýz, načež následně navazovalo několik konkrétních doporučení pro budoucí vývoj firmy. Jednalo se např. o doporučení, jakým způsobem do budoucna řešit hrozbu v podobě ubývajících počtu potencionálních zaměstnanců, jak zlepšit kritické hodnoty okamžité likvidity, nebo doporučení týkající se pokud možno co nejmenšího zadlužování do budoucna a několik dalších. Společnost těží ze svého dlouhodobého postavení na trhu, vybudovaného jména a exkluzivity poskytovaných služeb v regionu. Každoročně usiluje o stabilizaci pozitivních trendů z minulých let, snaží se o rozvinutí své obchodní činnosti, upevnění pozice na trhu, zkvalitňování poskytovaných služeb a ekonomickou stabilizaci. Prostředí, ve kterém podnik operuje se dá pro činnosti analyzované společnosti označit za relativně příznivé, bez existence zásadních překážek či omezení. I přes identifikaci několika hrozeb a slabých stránek lze ekonomickou situaci a vývoj analyzovaného podniku hodnotit kladným způsobem, jelikož napříč touto diplomovou prací nebyly odhaleny nedostatky, které by nasvědčovaly tomu, že by vykazoval známky zásadně nezdravého či riskantního hospodaření. Z toho důvodu lze prohlásit, že v této diplomové práci nebyly vyzorovány žádné činitele, které by nasvědčovaly tomu, že nepřetržitě trvání a fungování společnosti Color cars s.r.o. je do budoucna ohroženo.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
2. DOUCHA, Rudolf. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. Praha: VOX, 1996. Kurzy, semináře, rekvalifikace. ISBN 80-902111-2-7.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.
4. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
5. KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025110133.
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
7. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071797135.



9. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
10. KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
11. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
12. KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-56-1.
13. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
14. MAŇASOVÁ, Zuzana. Úpadky podniků v České republice a možnosti jejich včasné predikce. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. Doktorská disertační práce.
15. PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
16. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 9788024755342.
17. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

19. SLAVÍK, Jakub. Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.
20. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
21. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
22. SYNEK, Miloslav. Ekonomická analýza. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.
23. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719924.
24. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
25. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
26. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

## Elektronické zdroje

1. Česká národní banka. *Co je a co není PRIBOR* [online]. Praha, 2015 [cit. 11. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/Co-je-a-co-neni-PRIBOR>
2. Česká národní banka. *ČNB snižuje úrokové sazby a přijímá další opatření*. [online]. Praha, 2020 [cit. 12. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-snizuje-urokove-sazby-a-prijima-dalsi-opatreni-00002/>
3. Asociace pro elektronickou komerci. *V roce 2020 dosáhly prodeje zboží na internetu 196 miliard, podíl na maloobchodu vzrostl na 16 %*. [online]. Praha, 2021 [cit. 12. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/v-roce-2020-dosahly-prodeje-zbozi-na-internetu-196>
4. Ernst & Young s.r.o, 2021. *Osobní automobily na konci roku 2020 zdražily o desítky tisíc* [online]. Praha, 2021. [cit. 16.12.2021] Dostupné z: [https://www.ey.com/cs\\_cz/news/2021/03/osobni-automobily-na-konci-roku-2020-zdrazily-o-desitky-tisic](https://www.ey.com/cs_cz/news/2021/03/osobni-automobily-na-konci-roku-2020-zdrazily-o-desitky-tisic)
5. FXstreet.cz: Rating - S&P, Moody's a Fitch. [online]. [cit. 10.11.2021]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>
6. Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 - 2100*. [online]. Praha, 2018. [cit. 10.12.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100#>
7. Česká národní banka. *Sazby PRIBOR – měsíční a roční průměry* [online]. Praha, 2021. [cit. 12.12.2021]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne\\_form.html](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.html)
8. Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. Praha, 2020. [cit. 10.12.2021]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)
9. Česká národní banka. *Zpráva o měnové politice - podzim 2021* [online]. Praha, 2021. [cit. 10.12.2021]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy\\_o\\_menove\\_politice/2021/2021\\_podzim/download/zomp\\_2021\\_podzim.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_podzim/download/zomp_2021_podzim.pdf)
10. Český statistický úřad. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Středočeského kraje v roce 2020* [online]. Praha, 2020. [cit. 15.12.2021]. Víceleté informace. ISBN 978-80-250-2983-1.
11. ČESKO. Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností. [online] In: Sbírnka zákonů České republiky. Praha, 2008, částka 94. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>

12. Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel (Text s významem pro EHP) (OJ L 129 27.05.2010, p. 52, CELEX: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32010R0461>)
13. Nařízení Komise (ES) č. 1400/2002 ze dne 31. července 2002 o použití čl. 81 odst. 3 Smlouvy na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel (OJ L 203 31.07.2002, p. 158, CELEX: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32002R1400>)
14. C Automobil import, s.r.o. *Individuální Výroční zpráva společnosti C Automobil import, s.r.o za účetní období kalendářního roku 2019*. [online]. Praha, 2019. [cit. 16.12.2021] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64620200&subjektId=686764&spis=165615>
15. Ministerstvo průmyslu a Obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. Praha, 2017. [cit. 10-12-2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
16. Ministerstvo průmyslu a Obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018* [online]. Praha, 2017. [cit. 15-12-2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
17. Ministerstvo průmyslu a Obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019* [online]. Praha, 2017. [cit. 15-12-2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382>

## Přílohy

### Seznam příloh

Příloha 1 - Rozvaha společnosti Color cars s.r.o. 2015-2020

Příloha 2 - Výkaz zisku a ztráty společnosti Color cars s.r.o. 2015-2020

Příloha 3 - Zákony a nařízení mající vliv na podnik Color cars s.r.o.

#### Příloha 1 - Rozvaha společnosti Color cars s.r.o. 2015-2020

Rozvaha v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva</b>	<b>30665</b>	<b>35043</b>	<b>41336</b>	<b>58127</b>	<b>66453</b>	<b>65970</b>
Dlouhodobý majetek	10091	12975	13280	29056	33067	29190
DHM	10091	12975	13280	29056	33067	29190
Pozemky	3602	3602	3602	3602	3602	3602
Stavby	2437	2353	2335	16625	16033	15710
HMV a jejich soubory	4033	5565	5683	8254	13360	9840
Nedokončený DH majetek	19	1455	1661	575	0	38
<b>OA</b>	<b>20469</b>	<b>21894</b>	<b>27979</b>	<b>29071</b>	<b>33386</b>	<b>36780</b>
Zásoby	12336	15140	17419	22670	28162	25463
Materiál	1666	3058	3137	4043	3699	4029
Zboží	10670	12082	14282	18627	24463	20905
Pohledávky	4445	5851	6447	5423	4378	10015
Dlouhodobé pohledávky	1507	1500	462	462	462	462
Pohledávky z obchodních vztahů	1507	1500	462	462	462	462
Krátkodobé pohledávky	2938	4351	5985	4961	3916	8999
Pohledávky z obchodních vztahů	2938	3697	5489	3891	3281	1870
Ostatní pohledávky	0	654	496	1070	635	7129
Peněžní prostředky	3688	903	4113	978	846	1302
Peněžní prostředky v pokladně	603	25	1458	362	0	79
Peněžní prostředky na účtech	3085	878	2655	616	846	1223
<b>Pasiva</b>	<b>30665</b>	<b>35043</b>	<b>41336</b>	<b>58127</b>	<b>66453</b>	<b>65970</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>11667</b>	<b>13252</b>	<b>17955</b>	<b>25028</b>	<b>32050</b>	<b>37463</b>
ZK	2200	2200	2200	2200	2200	2200
Fondy ze zisku	220	220	220	220	220	220
Rezervní fond	220	220	220	220	220	220
VH minulých let	7846	9199	10831	15536	22609	29630
VH BÚO	1401	1633	4704	7072	7021	5413
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>18894</b>	<b>21489</b>	<b>23381</b>	<b>33099</b>	<b>34403</b>	<b>28507</b>
Dlouhodobé závazky	5220	4968	5711	13071	9001	7750
Závazky k úvěrovým institucím	5220	4968	5711	13071	9001	7750
Krátkodobé závazky	13674	16521	17670	20028	25402	20757
Závazky z obchodních vztahů	12495	14999	15625	18306	21503	18918
Ostatní závazky	1179	1522	2044	1722	1399	1839

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

**Příloha 2 - Výkaz zisku a ztráty společnosti Color cars s.r.o. 2015-2020**

VZZ v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	19667	28438	31260	39448	49904	48680
Tržby za prodej zboží	32207	30216	52397	64080	83162	80079
Výkonová spotřeba	44987	49293	69677	84692	112492	110052
Náklady vynaložené na prodané zboží	30352	28014	47456	57726	76378	71179
Spotřeba materiálu a energie	10217	14749	17576	21268	26500	26651
Služby	4419	6530	4645	5698	9614	12222
Osobní náklady	5093	6615	8889	11012	11388	11259
Mzdové náklady	3816	4954	6584	8125	8410	8721
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	1095	1475	2129	2660	2745	2253
Úprava hodnot v provozní oblasti	1037	1552	1560	2860	4086	4439
Úprava hodnot DM	1037	1432	1842	2895	4151	4441
OPV	3747	7602	8554	12240	13604	13031
Tržby z prodaného DM	2214	4892	5324	6994	8873	8316
Jiné provoz výnosy	1533	2710	3230	5246	4731	4715
OPN	2755	6125	5699	7016	8536	8398
ZC prodaného DM	2164	4518	4873	6702	8215	6966
Jiné provozní náklady	279	1490	752	233	203	1318
Provozní VH	1730	2671	6386	10188	10168	7642
Ostatní finanční náklady	382	423	437	1080	960	613
Finanční VH	-475	-684	-550	-1431	-1466	-916
VH před zdaněním	1255	1987	5836	8757	8702	6726
Dan z příjmu	255	354	1132	1686	1681	1313
VH po zdanění	1200	1633	4704	7071	7021	5413
ČO za ÚO	55621	66267	92250	115784	146684	141855

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnuté dokumentace podniku Color cars s.r.o. 2015-2020

**Příloha 3 - Zákony a nařízení mající vliv na podnik Color cars s.r.o.**

- **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích** – pojednává o postavení dané společnosti např. v oblasti formy podnikání nebo v oblasti obchodně závazkových vztahů apod.
- **Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů** – tento zákon stanovuje, jakou část zisku musí podnikatel odvést do státního rozpočtu. Daň z příjmu právnických osob se v celém sledovaném období držela na hodnotě 19 %.

- **Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů** – společnost Color cars, s. r. o. je plátcem daně z přidané hodnoty, jelikož obrat za předchozích 12 měsíců podnikatelské činnosti přesahuje 1 000 000 Kč. Sazba daně z přidané hodnoty se ve sledovaném období, stejně jako sazba daně z příjmu právnických osob, nezměnila. Hodnota základní sazby DPH se naposledy navýšila na 21 % v roce 2013, od té doby prozatím nedošlo k její změně. Ve stejném roce se naposledy navýšila sazba snížené sazby DPH na 15 %.

Jelikož jednou z aktivit zkoumaného podniku je nákup a prodej ojetých automobilů, v rámci zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty je vhodné přiblížit si § 90 tohoto zákona, který pojednává o zvláštním režimu pro obchodníky s použitým zbožím, uměleckými díly, sběratelskými předměty a starožitnostmi. Režim byl vytvořen proto, aby obchodníci, kteří přeproductávají použité zboží, byli ve spojitosti s DPH v rovnocenné pozici s ostatními subjekty na trhu a nebyli znevýhodněni. Zboží použitého charakteru je totiž často nakupováno od neplátců DPH a z toho důvodu není možné při jeho nákupu provést odpočet daně z přidané hodnoty. Principem tohoto režimu je to, že DPH se vypočítá a odvede pouze z přírážky, tzn. z rozdílu prodejní ceny a ceny pořízení tohoto zboží.

- **Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů** – zákon, jenž účetní jednotce vymezuje rozsah a způsob, jakým vést účetnictví a zároveň stanovuje požadavky na jeho průkaznost.
- **Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek BOZP, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí** – zákony, kterým je z hlediska pracovních procesů nutné věnovat značnou pozornost. V provozovnách jako jsou autoservisy, pneuservisy apod. se operuje s těžkými stroji a břemeny. Riziko vzniku vážných pracovních úrazů je zde mnohdy pravděpodobnější, než v jiných oborech podnikání.
- **Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů** – jednou ze zákonných povinností podniku (zejména provozů, jako je autoservis apod.) je správné nakládání s odpady. V autoservisech se obvykle sdružuje značné množství nebezpečných odpadů, které je třeba správným způsobem třídit a následně

zlikvidovat. Jedná se např. o mastné hadry, palivové filtry, provozní kapaliny nebo znehodnocené pneumatiky apod.

Color cars, spol. s.r.o. dbá důraz na správné nakládání s odpady. Vlastní označené kontejnery pro jednotlivé druhy odpadu, určité druhy odpadu pravidelně odváží služebním vozem na nedalekou skládku Bytíz. Odvoz nebezpečného odpadu zařizuje firma SVZ centrum s.r.o., které je ve spojitosti s touto činností připravena papírová dokumentace s průvodním listem.

- **Nařízení Komise (ES) č. 1400/2002 ze dne 31. července 2002 o použití čl. 81 odst. 3 Smlouvy na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel, Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel** – tato dvě nařízení se zabývají specifickou problematikou týkající se distribuování a servisu motorových vozidel v zemích Evropské unie. Vztahují se na vertikální dohody týkající se podmínek, při nichž mohou smluvní strany nakupovat nebo prodávat motorová vozidla, obchodovat s náhradními díly a provádět servisní nebo údržbové práce osobních a užitkových automobilů.