

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické  
analýzy**

**Bc. Katrin Assiová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Katrin Assiová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

**Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy**

Název anglicky

**Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis**

---

### **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost. Na základě provedených analýz, bude následně zhodnocena situace a postavení společnosti.

### **Metodika**

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání finančních a strategických analýz a kritické rešerši přístupů k jejich hodnocení.

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Součástí praktické části práce bude finanční a strategická analýza společnosti s cílem připravit podklady pro hodnocení konkurenční výhody a doporučení pro vedení společnosti.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza

---

## Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÍČKOVÁ, D. – JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- PILAŘOVÁ, I. – PILÁTOVÁ, J. Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. Praha: VOX, 2018. ISBN 978-80-87480-69-4.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra Štamfestová, 2015. *Finance podniku: Sbíрка řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada, ISBN: 978-80-247-5544-1
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.PaeD.IGIP, za vedení, připomínky a veškeré cenné rady, které mi byly v rámci zpracování diplomové práce poskytnuty. Poděkování také věnuji celé mé rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

# Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vyhodnocením ekonomické situace stavební společnosti BLÁHA trade s.r.o. v analyzovaném období 2015-2020. Hlavním cílem práce je posoudit finanční zdraví podniku a zhodnotit jeho postavení v rámci odvětví stavebnictví. Teoretická část diplomové práce vymezuje základní teoretická východiska a představuje vybrané modely z oblasti finanční a strategické analýzy. Základními podklady pro zpracování praktické části práce jsou účetní výkazy společnosti. Ke splnění cílů diplomové práce jsou v praktické části použity tradiční metody finanční analýzy, vybrané souhrnné indexy hodnocení a modely strategické analýzy vyhodnocující vnější prostředí podniku. Na závěr je pomocí benchmarkingového modelu finančních indikátorů INFA provedeno srovnání podniku s odvětvím. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření směřující ke zlepšení podnikatelské činnosti firmy a jeho celkové ekonomické výkonnosti.

**Klíčová slova:** stavebnictví, finanční analýza, strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza, benchmarking

# Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis

## **Abstract**

The thesis deals with the evaluation of the economic situation of the construction company BLÁHA trade s.r.o. in the analyzed period 2015-2020. The main goal of this work is to assess the financial health of the company and evaluate its position in the construction industry. The theoretical part of the thesis defines the basic theoretical background and presents selected models in the field of financial and strategic analysis. The main documents for the processing of the practical part of the thesis are the financial statements of the company. To meet the objectives of the thesis, the practical part uses traditional methods of financial analysis, selected summary evaluation indices and models of strategic analysis evaluating the external environment of the company. Finally, a comparison of the company with the industry is performed using the INFA benchmarking model of financial indicators. Based on the results, measures are proposed to improve the company's business activities and overall economic performance.

**Keywords:** construction, financial analysis, strategic analysis, PEST analysis, SWOT analysis, benchmarking

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Finanční analýza.....	14
3.1.1 Pojem finanční analýza .....	14
3.1.2 Funkce finanční analýzy .....	14
3.1.3 Uživatelé finanční analýzy.....	15
3.1.4 Zdroje vstupních dat finanční analýzy .....	15
3.2 Metody finanční analýzy .....	19
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	20
3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	22
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	23
3.2.4 Souhrnné indexy hodnocení.....	28
3.3 Bilanční pravidla .....	32
3.4 Strategická analýza.....	32
3.5 Analýza okolí podniku .....	33
3.5.1 Analýza makrookolí.....	33
3.5.2 Analýza mikrookolí .....	35
3.6 SWOT analýza .....	37
3.7 Benchmarking .....	38
3.7.1 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.....	38
3.8 Stavebnictví v České republice .....	39
3.8.1 Význam stavebnictví v regionálním rozvoji.....	40
3.9 Společnost s ručením omezeným .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	43
4.1.1 Základní údaje společnosti.....	43
4.1.2 Zaměření společnosti .....	43
4.1.3 Nabízené služby .....	44
4.1.4 Klasifikace odvětví CZ-NACE .....	45
4.2 Analýza absolutních ukazatelů.....	45
4.2.1 Horizontální analýza .....	46
4.2.2 Vertikální analýza .....	51



4.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	55
4.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	57
4.5	Pyramidová soustava ukazatelů .....	65
4.5.1	Du Pontův rozklad rentability .....	65
4.6	Predikce finanční tísně podniku .....	68
4.6.1	Altmanův model .....	68
4.6.2	Index IN05 .....	69
4.7	Analýza okolí podniku .....	70
4.7.1	PEST analýza .....	71
4.7.2	Porterův model 5 sil .....	80
4.8	SWOT analýza .....	83
4.9	Srovnání podniku s odvětvím .....	86
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>99</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1-	Du Pontův rozklad rentability .....	29
Obrázek 2 -	Maticice SWOT .....	37
Obrázek 3 -	Logo společnosti .....	43
Obrázek 4 –	Kompletní rekonstrukce bytového domu .....	44
Obrázek 5 -	Rekonstrukce vnitřních částí bytového domu .....	45
Obrázek 6 –	Hodnoty ukazatelů, vstupujících do Du Pontova rozkladu ROE .....	66

## Seznam tabulek

Tabulka 1 -	Zjednodušená struktura Rozvahy .....	17
Tabulka 2 -	Zjednodušená struktura Výkazu zisku a ztráty .....	18
Tabulka 3 -	Zjednodušená struktura Cash flow - nepřímá metoda .....	19
Tabulka 4 -	Finanční vyjádření vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2015–2020 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 5 -	Horizontální analýza aktiv v letech 2015-2020 .....	47
Tabulka 6 -	Horizontální analýza pasiv v letech 2015-2020 .....	48
Tabulka 7-	Finanční vyjádření vybraných položek výkazu zisku a ztrát v letech 2015–2020 (v tis. Kč) .....	49
Tabulka 8 -	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2015–2020 .....	50
Tabulka 9 -	Vertikální analýza pasiv v letech 2015-2020 .....	51
Tabulka 10 -	Vertikální analýza aktiv v letech 2015-2020 .....	53
Tabulka 11 -	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2015-2020 .....	54
Tabulka 12 -	Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) .....	55
Tabulka 13 -	Ukazatele rentability (v %) .....	57

Tabulka 14 - Ukazatele likvidity .....	59
Tabulka 15 - Ukazatele aktivity.....	61
Tabulka 16 - Ukazatele zadluženosti .....	63
Tabulka 17 - Logaritmický rozklad ROE .....	66
Tabulka 18 - Podíly finančních příspěvků ke změně ROE (v %).....	67
Tabulka 19 - Altmanův model .....	68
Tabulka 20 - Index důvěryhodnosti IN05 .....	69
Tabulka 21 - Průměrná míra inflace v období let 2013 až 2020.....	75
Tabulka 22 - Obecná míra nezaměstnanosti v období let 2013 až 2020 .....	75
Tabulka 23 - Přehled obyvatel v Libereckém a Ústeckém kraji dle struktury věku a index stáří v roce 2020.....	78
Tabulka 24 - SWOT analýza podniku BLÁHA trade s.r.o.....	83

## Seznam grafů

Graf 1 - Počet jednotek ve stavebnictví v období let 2010-2020.....	40
Graf 2 - Počet zaměstnaných osob a jejich podíl ve stavebnictví v období 2010-2020 .....	41
Graf 3 - Kapitálová struktura za období let 2015-2020 .....	52
Graf 4 - Majetková struktura za období let 2015-2020 .....	54
Graf 5 - Vývoj rozdílových ukazatelů v období 2015-2020 (v tis. Kč).....	56
Graf 6 - Vývoj ukazatelů rentability v období 2015-2020 (v %).....	59
Graf 7 - Vývoj ukazatelů likvidity v období 2015-2020 .....	60
Graf 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v období 2015-2020.....	63
Graf 9 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v období 2015-2020 .....	65
Graf 10 - Podíly finančních příspěvků ke změně ROE .....	67
Graf 11 - Vývoj Z-skóre v letech 2015-2020 .....	69
Graf 12- Vývoj Indexu IN05 v letech 2015-2020.....	70
Graf 13 - Vývoj HDP, produkce a podíl stavebnictví na celkové produkci .....	74
Graf 14 - Průměrný počet zaměstnaných ve stavebnictví v letech 2013 až 2020 .....	76
Graf 15 - Průměrná hrubá měsíční mzda mezi lety 2013 a 2020 .....	76
Graf 16 - Průměrná hrubá měsíční mzda Libereckého a Ústeckého kraje mezi lety 2013 a 2020 .....	77
Graf 17 - Srovnání vývoje ukazatele ROE podniku s odvětvím v letech 2015–2019 (v %).....	86
Graf 18 - Srovnání vývoje ukazatele obrátu aktiv podniku s odvětvím v letech 2015–2019 .....	87
Graf 19 - Srovnání vývoje ukazatele okamžité likvidity podniku s odvětvím v letech 2015–2019 .....	88
Graf 20 - Srovnání vývoje ukazatele běžné likvidity podniku s odvětvím v letech 2015–2019 .....	88

# 1 Úvod

Stavebnictví je významným segmentem české ekonomiky, který se zásadně podílí na její celkové produkci. Stavební produkce si v rámci ekonomického vývoje prošla značnými výkyvy. Na trhu stavebnictví existují různé vnitřní a vnější faktory, jež ovlivňují vývoj celkové stavební produkce a postavení jednotlivých podniků v rámci odvětví stavebního průmyslu. Nejčastěji se lze setkat s finančními, politickými, ekonomickými, sociálními nebo technologickými faktory. Působení těchto faktorů vede ke stagnaci, útlumu nebo naopak k expanzi odvětví. Pro stavební odvětví je riziková ekonomická krize, která může způsobit na trhu velké problémy a negativně ovlivnit vývoj stavebního sektoru. Za negativním vývojem stojí zejména nízká poptávka, inflace, nedostatek kvalifikovaných a pomocných pracovníků nebo úbytek financí současných investorů na investování do nemovitostí. Klíčové je neustále reagovat na přicházející změny v již zmiňovaných oblastech působících faktorů, a na základě toho rozhodovat o dalším postupu řízení a fungování společnosti. K posílení významu stavební činnosti podniků přispívají zejména malé a střední podniky, kterých je v současnosti na trhu velké množství, přičemž se jejich počet neustále zvyšuje a v poslední době mezi nimi probíhá poměrně silná konkurenční rivalita. Základním aspektem, který pomáhá k ekonomické udržitelnosti podniku a jeho významnému postavení v daném odvětví, je tvorba konkurenční výhody na základě poskytování přidané hodnoty svým zákazníkům. Nejpoužívanější metodou měření finanční výkonnosti firmy je finanční analýza. S použitím získaných výsledků finančního měření je vhodné v rámci odvětví využít nástroj zvaný benchmarking, jež spočívá v porovnání výsledků analyzované společnosti s průměrnými hodnotami finančních ukazatelů daného odvětví pro komplexní zhodnocení finanční výkonnosti podniku.

Úspěšnost podniku a jeho finanční situace je posuzována zejména na základě finančních a strategických analýz, které tvoří základ diplomové práce. Cílem této práce je zhodnotit finanční zdraví podniku a identifikovat jeho významné silné stránky, slabé stránky, hrozby a potenciální příležitosti. Výběr vhodné strategie, efektivní řízení financí a vhodně zvolený marketing celého podniku podstatně přispívá ke konkurenceschopnosti, jež je tvořena konkurenčními výhodami, a směřuje tak ke kladnému výsledku hospodaření společnosti. Správně zvolená strategie a plnění stanovených cílů strategie výrazně zamezuje potenciálním nebo současným hrozbám podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti a celkové ekonomické situace podniku BLÁHA trade s.r.o. ve sledovaném období let 2015–2020. Analýza bude provedena na základě vstupních účetních dat a prostřednictvím vybraných metod ekonomických ukazatelů, uplatňujících se při měření a hodnocení podnikové výkonnosti. V rámci strategické analýzy bude využito metod z oblasti analýzy vnějšího okolí podniku. Součástí práce bude srovnání podniku s odvětvím pomocí benchmarkingového systému INFA. Na závěr práce budou navržena doporučení, která budou směřovat ke zvýšení výkonnosti a zlepšení celkové finanční situace firmy.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy z oblasti finanční analýzy podniku, včetně metodických postupů, některé metody strategické analýzy, které jsou aplikovány v praktické části, a nastíněna metoda benchmarkingu, tvořící část praktické části práce. Pro úplné zhodnocení celkové situace firmy je na závěr použita analýza vnějšího prostředí v rámci strategické analýzy. Teoretická část je základem pro zpracování navazující analytické části.

Praktická část obsahuje charakteristiku zkoumaného podniku a odvětví, ve kterém podnik realizuje svou podnikatelskou činnost. Hlavní metodický postup bude tvořen na základě získaných dat z účetních výkazů firmy a jiných interních údajů vybrané společnosti z období let 2015–2020. Na konkrétní podnik budou použity ekonomické ukazatele z oblasti finanční analýzy a tradiční metody pro měření výkonnosti firem. Pro tuto část jsou vybrány absolutní a rozdílové ukazatele, jež jsou popsány v teoretické části práce na str. 20 až 22. Součástí finanční analýzy jsou rovněž poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Tato skupina ukazatelů je blíže specifikována na str. 23–28. Výkonnost sledovaného podniku je dále hodnocena prostřednictvím souhrnných indexů, které jsou rovněž založeny na datech získaných z veřejně dostupných dokumentů a. K předpovědi prosperity podniku je zvolen Atlmanův model, Index IN05 a Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu logaritmickou metodou. Zmiňované souhrnné indexy hodnocení jsou charakterizovány na str. 28 až 32 teoretické části diplomové práce. Pomocí metod analýzy

vnějšího prostředí, jež jsou významnou součástí strategické analýzy, je v rámci diplomové práce zhodnoceno postavení firmy na trhu, její konkurenční pozice a jednotlivé oblasti makroprostředí, které na daný podnik působí a značně ho ovlivňují. Základ strategické analýzy této práce tvoří PEST analýza a Porterův model pěti sil, jejichž teoretické poznatky jsou čerpány ze str. 34–36 této práce. Pro komplexní posouzení současného stavu a konkurenčního postavení podniku je strategická analýza dovršena SWOT analýzou, která vychází ze str. 37-38 v teoretických východiscích. Praktická část práce je zakončena benchmarkingovým diagnostickým systémem identifikačních indikátorů INFA, jehož hlavním cílem je porovnat dosažené výsledky analýzy sledovaného podniku s uvedenými průměrnými hodnotami daného odvětví, ve kterém je podnik zařazen dle odvětvové klasifikace CZ-NACE. Hlavní smysl a pojetí benchmarkingového modelu INFA je představeno v teoretické části na str. 38 až 39.

Závěr práce zahrnuje formulaci výsledků analýz, konkrétní návrhy a doporučení, které přispějí ke zlepšení dosavadních výsledků společnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou ze základních metod finančního plánování, která je v této diplomové práci použita ke zhodnocení finančního stavu sledovaného podniku a jeho hospodaření.

#### 3.1.1 Pojem finanční analýza

Finanční analýzou se rozumí systematický rozbor získaných dat především z účetních výkazů podniku. Hlavní smysl finanční analýzy spočívá v přípravě podkladů pro další rozhodování o fungování podniku. V rámci analýzy lze zhodnotit firemní minulost, současnost a předpovědět budoucí finanční podmínky a hospodářský vývoj firmy (Růčková, 2021, s. 9).

Podstatou této analýzy je komplexně zhodnotit finanční zdraví podniku a pomocí vhodných metodických postupů identifikovat silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku, které je významné především pro manažery zejména pro dlouhodobé finanční řízení podniku a při sestavování finančního plánu (Knápková, 2017, s. 17).

#### 3.1.2 Funkce finanční analýzy

V různých oblastech svého užití plní finanční analýza tyto obecné funkce:

- **deskripční funkce** – pomocí získaných hodnot finančních ukazatelů jsou rozšířeny, doplněny a zjednodušeny charakteristiky firemních procesů, které jsou poskytnuty za minulé období účetnictví - např. rentabilita vlastního kapitálu, produktivita práce atd.
- **valuační funkce** – prostřednictvím vypočtených hodnot ukazatelů lze srovnat podnik s jinými podniky s průměrnými hodnotami za dané odvětví – např. porovnání rentability vlastního kapitálu s hodnotami v oboru nebo v konkurenčním podniku
- **explanační funkce** – ukazatele jsou schopny objevit vztahy mezi jevy v účetnictví a identifikovat faktory, které působily na vývoj výsledných jevů – např. změna míry zhodnocení byla způsobena cenou nakupovaných statků

- **predikční funkce** – pomocí využití metodických postupů, výsledků hodnot a na základě srovnání s dalšími podniky, finanční analýza umožňuje provést možnosti dalšího vývoje podniku (Kubíčková, 2015, s. 13).

### 3.1.3 Uživatelé finanční analýzy

V rámci finanční analýzy rozlišujeme externí a interní uživatele. Mezi externí uživatele řadíme:

- **stát a jeho orgány** – sledují zejména vykazování daní firem a informace o podnicích využívá pro statistické průzkumy, pro rozdělování finančních výpomocí (např. dotace) nebo získává informace o podnicích, kteří plní státní zakázky v rámci veřejných soutěží
- **investoři** – jedná se o poskytovatelé kapitálů, kteří sledují finanční výkonnost podniku, aby získali informace pro rozhodování o případných investicích
- **banky a jiné věřitelé** – věřitelé vyžadují informace o finančním zdraví dlužníka především z důvodu rozhodování o poskytnutí úvěru, jeho výši a podmínky jeho poskytnutí
- **obchodní partneři** – finanční stabilita podniku je důležitá pro vznik obchodních vztahů mezi dvěma subjekty pro jejich dlouhodobou spolupráci, proto obchodní partneři sledují nejčastěji zadluženost, solventnost a likviditu podniku
- **konkurence, a jiní** (Vochozka, 2020, s. 33).

Interními uživateli jsou především:

- **manažeři** – finanční analýza je důležitá pro strategické finanční řízení, které je především v rukou manažerů a jednotlivé výstupy finanční analýzy využívají manažeři postupně k naplňování stanovených cílů podniku
- **zaměstnanci** – zájem o finanční stabilitě podniku je také ze strany zaměstnanců, zahrnuje zejména zájem na prosperitě a jistotě v zaměstnání
- **odboráři a další interní uživatelé** (Vochozka, 2020, s. 33).

### 3.1.4 Zdroje vstupních dat finanční analýzy

Vnitropodnikové účetní výkazy představují základní zdroj dat pro kvalitní zpracování finanční analýzy a dosažení relativních výsledků, které dále slouží jako podklad pro finanční řízení a rozhodování. Informace lze rovněž čerpat z výročních zpráv, ze zpráv auditorů,

vedoucích pracovníků a vrcholového vedení firmy, z poptávek, odbytu, firemních statistik a z dalších interních údajů společnosti (Knápková, 2017, s. 18).

Podle Zákona č. 563/1991 Sb. sestavují účetní jednotky účetní závěrku, která je tvořena:

- a) **rozvahou** (balance),
- b) **výkazem zisku a ztrát** (výsledovka),
- c) **přílohou**, která obsahuje doplňující informace k účetním výkazům (Zákon č. 563/1991 Sb., c2010-2022).

U velkých a středních obchodních společností je povinnou součástí účetní závěrky **přehled o peněžních tocích** (cash flow) a **přehled o změnách vlastního kapitálu**. Pro malé účetní jednotky a mikro podniky tato povinnost neplatí (Pilařová, 2018, s. 61).

## **Rozvaha**

Rozvaha je jedním ze základních výkazů, který se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku a představuje přehled o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci sledovaného podniku. Podstatné je tedy znázornit na jedné straně stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku tzv. aktiva a na druhé straně zdroje jejich financování (pasiva). Při sestavování rozvahy musí platit bilanční pravidlo, kdy součet všech aktiv se musí rovnat součtu všech pasiv. V rámci majetkové situace podniku je zjišťováno, v jakých druzích je majetek vázán, jeho oceňování a opotřebení nebo například rychlost obratu. Majetek podniku je pořizován ze zdrojů financování, kde je sledována především výše vlastních a cizích zdrojů financování a jejich struktura. Finanční situace podniku znázorňuje, jakého zisku podnik dosáhl, rozdělení zisku nebo získání informace, zda je podnik schopen dostát svým závazkům (Růčková, 2021, s. 24).

Aktiva se zpravidla rozdělují na stálá oběžná. Hlavní rozdíl mezi nimi je v době použitelnosti. U stálých aktiv je doba použitelnosti delší než jeden rok. Oběžná aktiva jsou v podniku držena maximálně do jednoho roku a mají podobu věcnou (zásoby, pohledávky) a peněžní (peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek). Významnou částí pasiv je vlastní kapitál, který lze vyjádřit jako podíl na aktivech účetní jednotky po odečtení všech dluhů (Čižinská, 2018, s. 51).



Tabulka 1 - Zjednodušená struktura Rozvahy

Aktiva	Pasiva
<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>Stálá aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>- Dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>- Dlouhodobý finanční majetek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní kapitál</li> <li>- Ážio a kapitálové fondy</li> <li>- Fondy ze zisku</li> <li>- Výsledek hospodaření minulých let</li> <li>- Výsledek hospodaření běžného účetního období</li> <li>- Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu a zisku</li> </ul>
<b>Oběžná aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zásoby</li> <li>- Pohledávky</li> <li>- Krátkodobý finanční majetek</li> <li>- Peněžní prostředky</li> </ul>	<b>Cizí zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rezervy</li> <li>- Dlouhodobé závazky</li> <li>- Krátkodobé závazky</li> </ul>
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>
<b><math>\Sigma</math> Aktiv = <math>\Sigma</math> Pasiv</b>	

Zdroj: Čižinská, 2018, s. 50, vlastní zpracování

### Výkaz zisku a ztráty

Přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období zobrazuje účetní výkaz – Výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Zachycuje pohyb nákladů a výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady představuje výsledek hospodaření. Jestliže je výsledek hospodaření kladný, jedná se o zisk. Záporný výsledek hospodaření značí ztrátu. V praxi se v rámci finanční analýzy hledá odpověď na to, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňují výsledek hospodaření, z tohoto důvodu je tento účetní výkaz významnou součástí finanční analýzy (Růčková, 2021, s. 35).

V souvislosti ve vazbě na provozní a finanční oblast podnikání, je výsledovka tvořena provozními náklady a výnosy a finančními náklady a výnosy. Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření vzniká výsledek hospodaření před zdaněním. Výsledek po zdanění je označován jako čistý zisk (Čižinská, 2018, s. 61).

Výkaz zisku a ztrát je obecně sestavován v druhovém nebo účelovém členění. Druhové členění pozoruje povahu nákladů tzn. druhy nákladů (např. mzdové náklady, spotřeba materiálu). To, na jaký účel byly náklady vynaloženy (např. na odbyt nebo na správu), sleduje účelové členění nákladů. Nejčastěji se k sestavování výkazu zisku a ztrát používá druhové členění nákladů (Knápková, 2017, s. 41).

Tabulka 2 - Zjednodušená struktura Výkazu zisku a ztráty

Základní položky výkazu zisku a ztráty	Běžné období	Minulé období
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)		
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)		
<b>** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>		
Daň z příjmů		
<b>** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		
* <b>Čistý obrát za účetní období</b>		

Zdroj: Pilařová, 2018, s. 78, vlastní zpracování

### Výkaz Cash flow

Cash flow je doplňujícím výkazem k rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Jinak ho lze nazvat peněžním tokem. Peněžní tok lze definovat jako částku hotovosti nebo hotovostního ekvivalentu, která je přijímána nebo vydána společností způsobem platby věřitelům. Zjednodušeně se jedná o pohyb peněz daného podniku. Peněžní tok může být kladný nebo záporný. Výpočet je dán odečtením počátečního zůstatků od konečného zůstatku. Kladný rozdíl značí kladný výsledek hospodaření, naopak záporná hodnota znamená, že podnik je ve ztrátě (Finance, 2022).

Hlavním účelem výkazu Cash flow je tedy vykázat přehled příjmů a výdajů podniku. Výkaz je nástrojem pro zjištění a posouzení likvidity společnosti a sestavuje se prostřednictvím metody přímé nebo nepřímé, přičemž metoda nepřímá je v České republice nejvyužívanější z hlediska menší časové náročnosti. Cash flow je rozdělen do tří oblastí – provozní, finanční a investiční (Vochozka, 2020, s. 31).

Do oblasti provozní činnosti patří příjmy a výdaje spojené s běžným chodem podniku (např. úhrady od odběratelů, platby dodavatelům za zboží/služby). Financování je oblast, která souvisí s nakládáním s dlouhodobými zdroji financování (např. příjmy z přijatých půjček a úvěrů, výdaje na úhradu splátek půjček a úvěrů). Oblast investiční činnosti je spojena s nakládáním s dlouhodobými aktivy (např. příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv a platby za jejich pořízení). Všechny tyto oblasti vypovídají o tom, jak daná oblast přispěla k tvorbě nebo užití peněžních prostředků (Kubíčková, 2015, s. 31).

Tabulka 3 - Zjednodušená struktura Cash flow - nepřímá metoda

<b>Přehled o peněžních tocích</b>	<b>Běžné období</b>	<b>Minulé období</b>
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období		
<b>*** Čistý peněžní tok z provozní oblasti</b>		
<b>*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>		
<b>*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>		
Zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období		

Zdroj: Pilařová, 2018, s. 89, vlastní zpracování

### 3.2 Metody finanční analýzy

Elementární finanční analýza je základním nástrojem sloužící pro jednoduchou analýzu dosavadního vývoje podnikání. Jedná se o metodu, která není náročná na matematické operace, neboť se při ní používají základní početní operace pro zpracování dat z účetních výkazů konkrétní společnosti (Čížinská, 2018, s. 199).

Druhou skupinou metod jsou tzv. vyšší metody finanční analýzy, představující náročnější matematické postupy, které jsou nejčastěji zpracovány v rámci statistiky. Tyto vyšší metody jsou určeny ke zpracování hromadně vyskytujících dat z odlišných oblastí a člení se na metody matematicko-statistické a nestatistické (Kubíčková, 2015, s. 72).

Následující rozdělení představuje v praxi nejvyužívanější dílčí skupiny uvedených metod:

#### 1. Elementární metody finanční analýzy:

- analýza absolutních (stavových) ukazatelů
  - *horizontální (trendová) analýza,*
  - *vertikální (strukturální) analýza,*
- analýza rozdílových ukazatelů
  - *analýza fondů finančních prostředků,*
  - *analýza cash flow,*
- analýza poměrových ukazatelů
  - *ukazatele rentability,*
  - *ukazatele likvidity,*
  - *ukazatele zadluženosti,*

- *ukazatele aktivity,*
- *ukazatele nákladovosti a produktivity,*
- *ukazatele kapitálového trhu,*
- analýza soustav ukazatelů
  - Du Pontův rozklad,
  - Pyramidové rozklady,
- souhrnné ukazatele hodnocení,

## 2. Vyšší metody finanční analýzy:

- matematicko-statistické
  - *bodové a intervalové odhady ukazatelů,*
  - *analýza rozptylu,*
  - *regresní a korelační analýza,*
  - *statistické testy odhalených dat,*
  - *vícerozměrné analýzy (např. faktorová),*
- nestatistické
  - *metody formální matematické logiky,*
  - *metody založené na teorii matných množin,*
  - *metody založené na alternativní teorii množin,*
  - *neuronové sítě,*
  - *expertní systémy (Kubíčková, 2015, s. 66).*

V rámci zpracování diplomové práce jsou v praktické části použity pouze vybrané elementární metody, které jsou charakterizovány v následujících podkapitolách a postačí pro posouzení finančního zdraví vybraného podniku.

### 3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se používá zpravidla v prvním kroku finanční analýzy. Absolutní ukazatele jsou přímo obsaženy v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Analýza je založena na srovnání vývoje v čase (analýza vývoje trendů tzv. horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů (vertikální analýza) (Knápková, 2017, s. 71).

K dosažení dlouhodobé finanční rovnováhy je při srovnání výsledků vertikální analýzy doporučeno řídit se bilančními pravidly (Bilanční pravidla, 2010).

## Horizontální analýza

Horizontální analýza, též označována jako trendová analýza, je jedním z přístupů finanční analýzy, jejímž úkolem je porovnání konkrétních finančních informací za běžné období s informacemi z jiných období. Cílem této analýzy je určit trendy nebo změny v čase – konkrétně zvýšení či snížení konkrétních hodnot, obsažených v účetních výkazech společnosti (Horizontal Analysis, ©2015-2022).

Vyjádření změny se provádí v absolutních číslech nebo v procentech:

*absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období*

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 (\%)$$

## Vertikální analýza

Podstatou vertikální analýzy neboli procentní analýzy je relativní vyjádření jednotlivých položek základních účetních výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně položené jako 100 % (Pilařová, 2018, s. 183).

Hlavním cílem procentní analýzy je zjistit podíl jednotlivých částí například na celkové bilanční sumě. Postup je založen na výpočtech, kdy se jednotlivé položky vztahují k celkovému souhrnu. Je doporučeno začít od zdrojů financování (finanční struktura – pasiva) k majetku ze zdrojů pořízenému (majetková struktura – aktiva) z důvodu vyhodnocení zdrojů financování, které má firma k dispozici a jsou dále použity pro investování do různých složek aktiv. U výkazu zisku a ztrát se nejčastěji volí objem celkových nákladů a celkových výnosů. Vertikální analýza má významné využití pro srovnání s konkurenčními podniky stejného oboru podnikání (Růčková, 2021, s. 120).

Kubíčková (2015, s. 92) uvádí formalizovaný postup výpočtu následovně:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100,$$

kde  $P_i$  = podíl  $i$ -té položky (v %),

$B_i$  – velikost  $i$ -té položky,

$\sum B_i$  – souhrn položek,

$i$  – pořadové číslo položky.

### 3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatelé slouží k finanční analýze a finančnímu řízení likvidity podniku. Jednou ze základních metod využívaných při výpočtech rozdílových ukazatelů je analýza fondů finančních prostředků, kde „fondy“ představují ukazatele vypočítávané jako rozdíly mezi položkami aktiv a pasiv. V rámci finanční analýzy se nejčastěji používá tyto fondy:

- **čistý pracovní kapitál,**
- **čisté pohotové prostředky,**
- **čisté peněžně pohledávkové fondy** (Pilařová, 2018, s. 184).

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál (ČPK), jinak označován jako provozní kapitál, vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky uvedenými v rozvaze. Výsledná hodnota znamená množství kapitálu, se kterým zbývá pracovat. Provozní kapitál je kladný, jestliže je poměr oběžných aktiv k pasivům 1 nebo vyšší. To znamená, že podnik má na investice a růst podnikání. Naopak pokud je poměr oběžných aktiv k pasivům menší než 1, provozní kapitál je záporný. To značí zadluženost podniku (Finance, ©2011-2021).

Pro zhodnocení ukazatele je vhodné sledovat vztah čistého kapitálu a tržeb, aby se provozní kapitál vyvíjel v závislosti na tržbách (Scholleová, 2015, s. 127).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky jsou fondy finančních prostředků, které určují okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Hodnota se získává rozdílem mezi pohotovými prostředky a okamžitě splatnými závazky. O nejvyšším stupni likvidity lze hovořit v situaci, kdy do peněžních prostředků zahrneme pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu. Optimum hodnoty je kolem nuly (Knápková, 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

- **Čisté peněžně pohledávkové fondy**

Tento ukazatel se získá vypočtením ČPK, ze kterého je odečtena nejméně likvidní položka zásob. Tato modifikace ČPK je v praxi velmi málo používána (Kubíčková, 2015, s. 104).

$$\text{ČPPF} = \text{ČPK} - \text{zásoby}$$

### 3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza patří mezi základní metodické nástroje finanční analýzy a je jedním z výchozích zdrojů přispívající k posouzení finanční situace podniku. Dokáže odhalit silné a slabé stránky z hlediska finančního řízení firmy a je nezbytným předpokladem pro budoucí rozhodování o dalším finančním hospodaření podniku. Poměrové ukazatele se vypočítávají vydělením jedné položky jinou položkou, které se získají z účetních výkazů daného podniku. Základní skupiny ukazatelů jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (Finanční analýza podniku v praxi, 2020).

Diplomová práce obsahuje vybrané ukazatele, pomocí kterých je posuzována finanční kondice sledované společnosti.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou skupinou ukazatelů, poměřující zisk a vložený kapitál. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně ho lze charakterizovat jako vrcholový ukazatel efektivnosti podniku (Pilařová, 2018, s. 192).

Efektivní je takový podnik, který generuje vyšší hodnotu zisku. Ke zvýšení zisku firmy (resp. zvyšování hodnot ukazatelů rentability) přispívá především snižování nákladů firmy (Popesko, 2016, s. 17).

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Ukazatel celkového vloženého kapitálu, nebo také rentabilita aktiv, měří souhrnnou efektivnost podniku. Je dán poměrem zisku a celkových aktiv. Pomocí ukazatele lze posuzovat výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu (Růčková, 2021, s. 66).

$$ROA = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Aktiva cekem}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Narozdíl od rentability celkového vloženého kapitálu, tento ukazatel zohledňuje pouze kapitál vložený vlastníky podniku. Ukazatel vyjadřuje, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření (po zdanění) připadá na peněžní jednotku vlastního kapitálu (Čížinská, 2018, s. 209).

$$ROE = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)**

Ukazatel je také jedním z komplexních ukazatelů, vyjadřujících efektivnost hospodaření podniku. Zejména měří míru zhodnocení všech aktiv, které byly financovány vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem (Růčková, 2021, s. 66).

$$ROCE = \frac{Zisk (EBIT)}{Dlouhodobý\ kapitál (Dlouhodobé\ cizí\ zdroje + Vlastní\ kapitál)}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Podstatou tohoto ukazatele je hodnocení úspěšnosti podnikání pomocí ziskové marže, která je vyjadřována prostřednictvím rentability tržeb. Ukazatel určuje schopnost podniku dosahovat zisku při daném objemu tržeb (Knápková, 2017, s. 100).

$$ROS = \frac{Zisk (EAT)}{Tržby}$$

- **Rentabilita nákladovosti**

Ukazatel nákladovosti vyjadřuje, kolik Kč nákladů bylo vynaloženo na 1 Kč výnosů. Žádoucí je dosažení hodnot ukazatele nižší než 1. Znamená to, že podnik při takových hodnotách produkuje zisk a dochází ke snižování nákladovosti (Pilařová, 2018, s. 194).

$$Nákladovost = 1 - \frac{Zisk (EAT)}{Tržby}$$

## **Ukazatele likvidity**

Likvidita je významným finančním ukazatelem, který slouží k měření schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky, aniž by došlo k nežádoucím ztrátám. Důležité je udržet přiměřenou likviditu. Nedostatečná likvidita může pro podnik znamenat platební neschopnost neboli insolvenční, vůči dodavatelům. Špatné řízení likvidity může vést k bankrotu firmy. Běžně se rozlišují tři stupně likvidity: okamžitá, pohotová a běžná (Mcgowan, 2015).

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita bývá označována jako likvidita 3. stupně. Ukazatel poměruje všechny složky oběžného majetku a krátkodobé závazky. Měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky, tedy kolikrát je schopen podnik uspokojit věřitele, kdyby oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Hodnota by se měla pohybovat mezi 1,5 – 2,5 (Vochozka, 2020, s. 45).



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

- **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) vylučuje z oběžných aktiv zásoby, jako nejméně likvidní složku. Poměr mezi čitatelem a jmenovatel by měl být stejný. Hodnota by se tedy měla pohybovat kolem 1. Hodnota menší než 1 značí nadměrný stav zásob, proto by se měl podnik zaměřit nejlépe na jejich následný prodej (Růčková, 2021, s. 61).

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

- **Okamžitá likvidita**

Likvidita 1. stupně je určena podílem nejlikvidnějších složek aktiv a krátkodobých závazků. Je obecně doporučeno pohybovat se v rozmezí hodnot 0,2 – 0,5, aby nedocházelo k neefektivnímu využití finančních prostředků (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **Ukazatele aktivity**

Tato skupina ukazatelů vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá vložené prostředky do položek aktiv pro generování tržeb. V rámci hodnocení aktiv se rozlišují dva typy ukazatelů – počet obrátek aktiv a doba obratu aktiv. Počet obrátek aktiv vyjadřuje, kolikrát se daná položka aktiv vrátí v tržbách. Ukazatelé doby obratu aktiv jsou dány obrácenou hodnotou počtu obrátek aktiv a udávají, za kolik dnů se daná položka aktiv přemění do jiné položky majetku (Čížinská, 2018, s. 207).

- **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva za rok vrátí v tržbách. Obecně platí, čím větší hodnota ukazatele, tím lépe podnik využívá celková aktiva. Avšak hodnota by neměla být menší než 1 (Čížinská, 2018, s. 208).

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

Obrat celkových aktiv lze také rozdělit na obrat běžných a stálých aktiv.

- **Obrat celkových zásob**

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát za rok podnik přemění zásoby v tržby. Výsledek značí počet obrátek, které uskutečnily zásoby (Kubíčková, 2015, s. 154). Ve vývoji hodnot by měl ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. Jestliže je hodnota ukazatele vyšší než oborový průměr, firma pak nemá zbytečně nelikvidní zásoby (Vochozka, 2020, s. 43).

$$\text{Obrat celkových zásob} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává přehled o průměrném počtu dnů vázanosti zásob v podniku do doby jejich prodeje nebo spotřeby. Hodnota by měla být co nejnižší, nejlépe se blížit k nule (Vochozka, 2020, s. 44).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek je ukazatelem vyjadřujícím, za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny. Doporučená hodnota je doba splatnosti faktur (Růčková, 2021, s. 76).

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

- **Doba obratu závazků**

Ukazatel doby obratu závazků informuje o tom, jak rychle jsou splaceny závazky podniku. Běžně je doporučena delší doba obratu závazků než pohledávek, aby se nenarušila finanční rovnováha firmy (Růčková, 2021, s. 76).

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

## **Ukazatele zadluženosti**

Podnik využívá k financování svých aktiv a své činnosti nejen vlastní zdroje, ale také cizí zdroje. Ukazatele zadluženosti jsou měřítkem výše rizika (dluhové schopnosti). Obecně platí pravidlo, že čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší je jeho finanční riziko, protože podnik musí být schopen splácet své závazky. Určitá míra zadluženosti nemusí vypovídat o negativní charakteristice firmy, jelikož firma nevyužívá k financování své činnosti pouze vlastní zdroje (Pilařová, 2018, s. 195).

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika je dán poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. V praxi to znamená, jaká část aktiv je financována cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (Čižinská, 2018, s. 207). Je doporučeno pohybovat se v rozmezí hodnot 30–60 % (Knápková, 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

- **Míra zadluženosti**

Ukazatel míry zadluženosti patří mezi významné ukazatele zejména pro banky pro rozhodování o poskytnutí úvěru podniku. Vypovídá o tom, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Obecně by měla být výše cizích zdrojů nižší než výše vlastního kapitálu (Knápková, 2017, s. 89).

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

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel poměřuje výsledek hospodaření před zdaněním a nákladové úroky a měří schopnost podniku včas platit úroky ze svého dluhu. Ukazatel je především důležitý pro investory a věřitele, kteří se snaží pochopit ziskovost a rizika společnosti, aby se vyhnuly negativním finančním důsledkům (Interest Coverage Ratio, 2021).

Vyšší hodnota vypovídá o příznivější situaci podniku.

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

- **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti (koeficient věřitelského rizika + koeficient samofinancování = 100 %) (Kubíčková, 2015, s. 143). Pokud je hodnota rovna 1, pak je celý zisk firmy použit k úhradě úroků. Hodnota by se měla pohybovat kolem 50 %. (Vochozka, 2020, s. 44).

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

- **Ukazatel finanční páky**

Ukazatel finanční páky je dán obráceným poměrem koeficientu samofinancování. Výsledná hodnota udává, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní zdroje. Optimální

hodnota finanční páky je maximálně ve výši 4 (25 % podíl vlastního kapitálu a 75 % podíl cizího kapitálu) (Kubíčková, 2015, s. 144). Čím vyšší hodnotu ukazatel má, tím více podnik využil cizích zdrojů pro financování svých aktiv a tím vyšší je míra zadlužení (Čižinská, 2018, s. 207).

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Dalšími ukazateli zadluženosti, jež se uplatňují při finanční analýze, je například podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu nebo podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích. Krátkodobé cizí zdroje značí vyšší riziko z hlediska doby splatnosti (Knápková, 2017, s. 89).

### **3.2.4 Souhrnné indexy hodnocení**

Hlavním smyslem souhrnných indexů hodnocení je vyjádření souhrnné charakteristiky celkové finanční a ekonomické situace podniku pomocí jednoho čísla. Představuje jednoduchý model uspořádaných ukazatelů a vazeb mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Tento model splňuje základní funkce: zjištění vlivů změn ukazatelů na celkové hospodaření podniku, přehlednost analýz vývoje sledované firmy a poskytnutí podkladů pro výběr rozhodnutí, díky němuž se naplní stanovené cíle podniku. Soustava ukazatelů se vytváří pomocí hierarchicky uspořádaných ukazatelů pomocí pyramidové soustavy nebo prostřednictvím bankrotních a bonitních modelů na základě vybraných skupin ukazatelů, jejichž hlavním cílem je predikovat další vývoj firmy (Růčková, 2021, s. 86).

#### **Pyramidové soustavy ukazatelů**

Význam pyramidového rozkladu spočívá v postupném a stále podrobnějším rozkladu vybraného vrcholového ukazatele na dílčí analytické ukazatele, mezi nimiž jsou pevné vazby a vzájemné závislosti. Pro rozklad se používá aditivní postup (součet nebo rozdíl dvou ukazatelů) a multiplikatívni postup (součin nebo podíl dvou ukazatelů) (Knápková, 2017, s. 130).

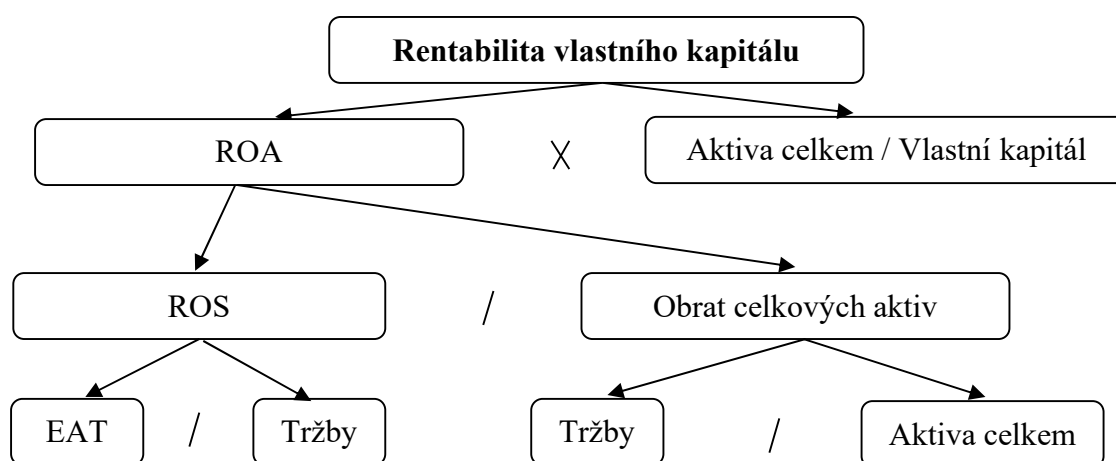
Typickým pyramidovým rozkladem je tzv. Du Pontův rozklad rentability, který je sestaven na základě ukazatele rentability vlastního kapitálu.

▪ **Du Pontův rozklad**

Účelem této analýzy je podrobné posouzení ziskovosti společnosti. Běžně používaným účetním ukazatelem, posuzujícím ziskovost podniku, je rentabilita vlastního kapitálu, který je vrcholovým ukazatelem pyramidové soustavy a působí na něj na jedné straně rentabilita celkových aktiv a na straně druhé efekt finanční páky (DuPont Analysis, ©2015-2022).

Model Du Pontova rozkladu je znázorněn na Obrázku 1:

Obrázek 1- Du Pontův rozklad rentability



Zdroj: Růčková, 2021, s. 87, vlastní zpracování

- **Rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je dán poměrem zisku po zdanění a vlastníky vloženého vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál (VK)}}$$

Rozklad značí působení ukazatele rentability (ROA) a ukazatele finanční struktury (finanční páka) na ukazatele rentability vlastního kapitálu. Čím vyšší je hodnota finanční páky, tím silnější je působnost na rentabilitu celkového kapitálu (Kubičková, 2015, s. 184).

$$ROE = ROA \times \text{finanční páka}$$

- **Rozklad rentability celkového kapitálu (ROA)**

Rozklad je vyjádřen funkcí ukazatelů: rentabilitou tržeb a obratem celkových aktiv. Jedná se o první stupeň Du Pontova rozkladu. Vyazuje-li podnik vysokou ziskovost tržeb, znamená to, že efektivně kontroluje své náklady. Zvýšení tržeb značí růst obratu aktiv.

$$ROA = \text{Rentabilita tržeb} \times \text{Obrat celkových aktiv}$$

#### - Rozklad rentability tržeb (ROS)

Výchozím stupněm Du Pontova modelu je rozklad ukazatele rentability tržeb (ziskového rozpětí). Je dán podílem výsledku hospodaření po zdanění na tržbách. Určuje působení jednotlivých činitelů na hodnotu rentability.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

#### - Rozklad obratu celkových aktiv

Vztah rozkladu je vyjádřen podílem tržeb na celkových aktivech. Obrat aktiv významně ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu. Čím vyšší je obrat aktiv, tím efektivnější je hospodaření s vlastním majetkem.

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

Pro přesnější rozklad, tedy pro přesnější odhalení míry vlivu dílčích (analytických) ukazatelů na nadřazené (syntetické) ukazatele, je v praktické části použita logaritmická metoda Du Pontova rozkladu ROE. Metoda nelze použít v případě, kdy podnik dosahuje ztráty. Vzhledem k zápornému výsledku hospodaření v roce 2016 je metoda aplikována na období 2017–2020. Rozklad celkové změny syntetického ukazatele na vlivy dílčích ukazatelů v poměru logaritmů (přirozených) jejich indexů, kde pro  $X$  ( $X = a \cdot b$ ) platí:

$$\Delta X = \frac{\ln I_a}{\ln I_x} \cdot \Delta X + \frac{\ln I_b}{\ln I_x} \cdot \Delta X,$$

kde  $I$  jsou indexy ukazatelů ( $I_x = \frac{X_1}{X_0}$ ,  $I_a = \frac{a_1}{a_0}$ ,  $I_b = \frac{b_1}{b_0}$ ).

Je-li  $X_{\%} = \frac{\Delta X}{X_0}$ , platí pro rozklad přírůstku, který je vyjádřen v %:

$$X_{\%} = \frac{\ln I_a}{\ln I_x} \cdot (I_x - 1) + \frac{\ln I_b}{\ln I_x} \cdot (I_x - 1) \quad (\text{Synek, 2009, s. 31}).$$

#### Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely se řadí do souhrnných soustav ukazatelů z důvodu vyjádření dílčích ukazatelů v podobě jedné charakteristiky. Bonitní modely vychází z teoretických poznatků a posuzují podniky s větším souborem podnikatelských subjektů. Na základě toho jsou schopny stanovit pozice v daném oboru (Růčková, 2021, s. 50). Mezi základní bonitní modely patří např. Kralickův Quiktest nebo Tamariho model.

Bankrotní modely předpovídají ohrožení podniku budoucím bankrotem. Do této skupiny ukazatelů se zahrnuje Baverova profilová analýza, Altmanova analýza, Index IN, Tafflerův index a Beermanova diskriminační funkce (Vochozka, 2020, s. 100).

Nejvýznamnější z nich je Altmanův model (Z-skóre) a Index IN (index důvěryhodnosti). Tyto modely jsou v praktické části práce předmětem analýzy souhrnných ukazatelů společnosti BLÁHA trade s.r.o.

#### ▪ **Altmanův model (Z-skóre)**

Altmanovo Z-skóre je cenným nástrojem pro měření životaschopnosti společnosti v dlouhodobém horizontu. Určuje sílu podniku výpočtem jejího finančního rizika. Prostřednictvím finančních indexů zobrazuje pravděpodobnost bankrotu. Výsledek vymezuje bezpečnou zónu, šedou zónu a nebezpečnou zónu. Situace, kdy je skóre vyšší, než 2,99, značí bezpečnou zónu. Šedou oblastí se rozumí rozmezí hodnoty Z mezi 1,81 a 2,99. V tomto případě hodnota upozorňuje podnik, že může v následujících dvou letech zkrachovat. Pokud je hodnota Z-skóre menší než 1,81, podnik se nachází v nebezpečné zóně a hrozí ji bankrot (Gordon, 2021).

Následující podoba rovnice s názvem ZETA je upravena od původní podoby pro ty společnosti, které nemají veřejně obchodovatelné akcie (např. společnosti s ručením omezeným) a má tvar:

$$Z_0 = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,420 \times x_4 + 0,998 \times x_5,$$

kde  $x_1$  – Čistý pracovní kapitál / Celkem aktiva,

$x_2$  – Zadržené zisky / Celkem aktiva,

$x_3$  – Zisk před úroky před zdaněním (EBIT) / Celkem aktiva,

$x_4$  – Účetní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje,

$x_5$  – Tržby / Celkem aktiva.

Změna do nové verze rovnice se projevila také v hraničních hodnotách zón Z-skóre:  
hodnota Z vyšší než 2,70 – bezpečná zóna  
hodnota Z v rozmezí 2,70 a 1,20 – šedá zóna  
hodnota Z menší než 1,23 – nebezpečná zóna (Kubíčková, 2015, s. 211).

#### ▪ **Index IN**

Index důvěryhodnosti byl sestaven manželi Neumaierovými pro podmínky ČR a hodnotí finanční zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Index se vypočítává v různých

variantách (věřitelská, vlastnická, komplexní a modifikovaná komplexní) (Vochozka, 2020, s. 110).

V rámci analýzy finanční výkonnosti podniku je představen modifikovaný komplexní Index IN05, který je poslední upravenou variantou z roku 2005:

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} + \\ 0,21 \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$$

kde platí: hodnota IN větší než 1,6 – podnik tvoří hodnotu,

hodnota IN v intervalu 0,9-1,6 – šedá zóna,

hodnota IN menší než 0,9 – podnik netvoří hodnotu (Knápková, 2017, s. 134).

### 3.3 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou doporučeními, které jsou významné pro vedení podniku, aby docházelo k dlouhodobé finanční stabilitě a jejího udržení. V rámci finanční analýzy je podstatná znalost čtyř bilančních pravidel:

- **zlaté bilanční pravidlo** – sladování časového horizontu aktiv s časovým horizontem pasiv, kde platí financování dlouhodobého majetku z vlastních zdrojů či dlouhodobých cizích zdrojů a financování krátkodobého majetku z krátkodobých zdrojů,
- **zlaté pravidlo vyrovnání rizika** – poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům má být 1:1 nebo vlastní zdroje mají být vyšší
- **zlaté poměrové pravidlo** – dlouhodobý majetek má být kryt pouze vlastním kapitálem
- **zlaté pari pravidlo** – pro udržení finanční rovnováhy je žádoucí, aby tempo růstu investic nepřesáhlo tempo tržeb (Vochozka, 2020, s. 41).

### 3.4 Strategická analýza

Strategická analýza tvoří významnou část při tvorbě strategie podniku a je nedílnou součástí strategického řízení. Strategie je dlouhodobým plánem, směřujícím k jasně stanoveným cílům. Zahrnuje organizační kroky a manažerské postupy používané k dosažení cílů a je tvořena podnikatelskými, funkcionálními a konkurenčními oblastmi (Mallya, 2007, s. 17).



Tvorbě strategie předchází strategické rozhodování, které hraje rozhodující roli v dosahování úspěchů a přežití dané společnosti. Samotné strategické rozhodování probíhá na úrovni vrcholového vedení společnosti a směřuje k řadovým pracovníkům. Vždy by mělo být v zájmu manažerů zlepšovat své strategické rozhodování. To souvisí především se změnami současného prostředí a s obtížemi, kterým v dnešní době manažeři při rozhodování musí čelit (Papulova, 2016).

Strategickou analýzu lze členit do dvou oblastí – analýza vnitřního prostředí a analýza vnějšího prostředí firmy. Analýza vnitřního prostředí má za cíl identifikovat zdroje a kompetence, které umožní určit konkurenční výhodu firmy. Součástí této analýzy je zmíněná finanční analýza, která poskytne dostatečný přehled a informace o ekonomické situaci sledovaného podniku a na jejímž základě lze odhadnout budoucí růstový potenciál podniku a zlepšit jeho finanční řízení. Vnější prostředí firmy vytváří příležitosti a hrozby.

### **3.5 Analýza okolí podniku**

Okolí podniku lze chápat jako podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází. Takové prostředí zahrnuje faktory, jejichž působením dochází k vytváření příležitostí nebo potenciálních hrozeb pro určitou firmu (Hanzelková, 2017, s. 47).

Prostředí se neustále mění a je mnohem dynamičtější a méně předvídatelné než v minulosti. Změny v prostředí mají v současnosti exponenciální trend. V minulosti byly změny pomalejší a mnohem méně poznamenané dynamikou. Dnes jsou změny mnohem rychlejší a přinášejí významné vývojové trendy v podnikání firem. Příkladem je například tempo inovací, tempo globalizace, probíhající změny v legislativě, v kultuře a v dalších složkách životního prostředí. Tyto změny mohou přinést nové příležitosti pro rozvoj firem, ale zároveň mohou znamenat hrozby (Papulova, 2016).

V rámci vnějšího prostředí se okolí podniku dělí na makrookolí a mikrookolí.

#### **3.5.1 Analýza makrookolí**

Makroprostředí podniku, označováno rovněž jako globální prostředí podniku, je takové prostředí, které představuje skupinu faktorů působících na podnik. Působení těchto nejnvlivnějších sil vytváří pro firmu případné příležitosti a hrozby (Kotler, 2007, s. 135).

## **PEST analýza**

Pest analýza je široce používaným nástrojem analýzy makroprostředí, který má za cíl identifikovat jednotlivé oblasti, jejich změny a účinky, které by měly dopad na podnik a jeho konkurenční pozici na trhu. Firmy jsou zranitelné vůči různým exogenním faktorům, které mohou mít zásadní dopad na konkurenční postavení firmy (Sammut-Bonnici, 2015).

Akronym PEST je vytvořen z počátečních písmen anglických slov označujících oblasti faktorů, které ovlivňují působení firmy: Political (politické faktory), Economic (ekonomické faktory), Social (sociální, kulturní a demografické faktory) a Technological (technologické faktory) (Hanzelková, 2017, s. 51).

### **▪ Politické faktory**

Vývoj politického prostředí značně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Do politického prostředí se řadí především zákony, vládní úřady a zájmové skupiny (Kotler, 2007, s. 154). Politické faktory zahrnují především politickou stabilitu a politický systém, daňovou politiku, rozpočtovou politiku, vývoj státního rozpočtu, legislativu, regulační a deregulační zásady a další faktory.

### **▪ Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů se zahrnují takové faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Existují určité odlišnosti mezi jednotlivými národy v úrovni příjmů a jejich rozložení. Pro marketingové specialisty je nezbytné sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi trhy (Kotler, 2007, s. 146).

Hlavními ekonomickými faktory, které je nutné sledovat a identifikovat při tvorbě strategické analýzy, jsou: vývoj HDP, inflace, změny kupní síly, ceny v jednotlivých službách (např. energetika), úrokové sazby, nezaměstnanost, průměrná mzda a jiné (Fotr, 2020, s. 59).

### **▪ Sociální faktory**

Tyto faktory ovlivňují podnikatelské prostředí zejména tím, že ovlivňují nabídku a poptávku po zboží a službách, nákupní zvyky nebo výběr životního stylu. Společnost je důležitá, protože kultura a životní styl lidí mohou ovlivnit, kdy, kde a jak se pravděpodobně zapojí do produktů a služeb. Sociální faktory mohou zahrnovat: demografické změny, spotřebitelské nákupní vzorce, životní úroveň, životní prostředí, věková struktura obyvatel,

vzdělání nebo preference určité značky (Company, industry and country information: PESTLE Analysis, 2021).

- **Technologické faktory**

Změny v technologické oblasti faktorů se dynamicky mění a mohou velmi výrazně ovlivnit okolí podniku, proto je nutné tyto změny neustále sledovat a reagovat na ně. Úspěšnost podniku v této sféře faktorů je dána především předvídáním vývoje směru technického rozvoje. Je potřeba se zaměřit zvláště na nové pracovní trendy a techniky, změnu tempa technologie v daném prostředí, podporu vlády v oblasti výzkumu, náklady na výzkum, vývoj a inovace (Mallya, 2007, s. 48).

### **3.5.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikroprostředí je označována jako analýza prostředí odvětví. Jedná se o odvětví, ve kterém podnik provozuje svou podnikatelskou činnost. Narozdíl od analýzy globálního prostředí, podnik může svou činností prostředí odvětví ovlivnit. Hlavním záměrem této analýzy je identifikovat a charakterizovat významné konkurenční síly a faktory, které na podnik v rámci odvětví působí.

#### **Porterův model 5 sil**

Porterův model je základním nástrojem analýzy konkurence v odvětví. Na základě tohoto modelu se nejlépe identifikují konkurenční síly, jež jsou spojeny s daným oborem podnikání. Charakter a stupeň konkurence v odvětví je závislý na pěti konkurenčních sil - vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací síle odběratelů/zákazníků, hrozby ze vstupu konkurentů, hrozby z existence substitutů a stupeň rivality mezi konkurenty (Fotr, 2020, s. 60).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím větší je vliv těchto dodavatelů v rámci odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů má rostoucí charakter v případech, jedná-li se o velké podniky, které mají významnou pozici na daném trhu a nejsou příliš ohroženy konkurenty nebo jestliže nabízí vysoce diferencované či pokud nejsou odběratelé pro dodavatele důležitými zákazníky (Hanzelková, 2017, s. 64).

Tato síla může mít negativní na ziskovost v odvětví, stejně jako dodavatelé mohou ohrožovat organizace rostoucími cenami výrobků a služeb.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Vlivný faktor na sílu dodavatelů je síla zákazníků, kteří mohou stahovat ceny směrem dolů, požadovat lepší kvalitu výrobků či služeb nebo prosadit rozšířené služby. Největší vyjednávací sílu mají ti zákazníci, kteří jsou schopni snadno přejít k alternativním dodavatelům nebo pokud je málo zákazníků kupujících velké množství výrobků či služeb nebo jestliže není kupované zboží diferencované a existuje-li standardizace kupovaných produktů. Pokud mají kupující menší sílu, nejsou koncentrovaní, mají menší informovanost o tržních cenách, méně možností a jsou segmentovaní (např. je obtížné najít informace o ceně, možnost cenové diskriminace, sdružování cen) (Bruijl, 2018).

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Míra hrozby vstupu do odvětví závisí především na bariérách vstupu do odvětví. Takovými bariérami jsou například: diferenciací výrobků, očekávaná reakce existujících firem, know-how, kapitálové požadavky, preference obchodní značky a oddanost zákazníků vůči stávajícím firmám, technologie, činnost a politika států nebo přístup k distribučním kanálům (Mallya, 2007, s. 52).

- **Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů stoupá, existují-li k daným výrobkům blízké substituty. Ke snižování hrozby substitutů dochází tehdy, nabízejí-li firmy substituty vyrobené s vyššími náklady, s menší kvalitou a vysokou cenou výrobků nebo služeb (Hanzelková, 2017, s. 64).

- **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Hlavním záměrem firem je získání lepší tržní pozice a konkurenční výhody nad soupeři pomocí různých taktik (např. cenová soutěž) nebo uvádění nových produktu na trh. Ve svých strategiích se značně liší, mají různé představy o tom, jak mezi sebou soutěžit, proto neustále v tomto procesu na sebe narážejí. Intenzita rivality mezi stávajícími konkurenty souvisí s přítomností řady faktorů: počet a velikost konkurentů, diferenciací výrobků či služeb, růst odvětví, struktura nákladů a další faktory související s konkurenčním soupeřením (Porter, 1979).

### 3.6 SWOT analýza

Komplexní analýzou sloužící ke generování strategických alternativ je tzv. SWOT analýza. Tato analýza je výsledkem propojení vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Tímto propojením se získá strategická alternativa nebo návrh, který podnik může dále realizovat. Název této metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky),
- W – weaknesses (slabé stránky),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby).

SWOT analýza lze znázornit do podoby SWOT matice, jejíž základem je výčet silných a slabých stránek a výčet příležitostí a potencionálních hrozeb. Pro podnik je tedy podstatné stavět na silných stránkách, minimalizovat slabost, využít příležitosti a vyhýbat se hrozbám. Analýza může přispět ke zlepšení určité oblasti podnikání firmy, může podniku pomoci porozumět trhu v daném oboru podnikání, včetně konkurentů, předvídat změny, které je nutné řešit, aby se zajistil úspěšnost podnikání nebo umožnit určení konkurenční výhody podniku (SWOT analysis, ©1995–2022).

Hodnocení klíčových vnitřních (SW) a vnějších faktorů (OT) je zobrazeno ve čtyřech kvadrantech matice (Obrázek 2). Na základě propojení těchto faktorů lze generovat čtyři strategické alternativy, které jsou charakterizovány v následujícím schématu.

Obrázek 2 - Matice SWOT

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	Strategie SO „VYUŽITÍ“ <i>využití silných stránek ve prospěch příležitostí</i>	Strategie WO „HLEDÁNÍ“ <i>překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>
<b>Hrozby (T)</b>	Strategie ST „KONFRONTACE“ <i>využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	Strategie WT „VYHÝBÁNÍ“ <i>minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>

Zdroj: (Tichá, 2003, s. 119)

Na základě identifikace faktorů je možno podrobněji definovat základní typy strategií:

- **SO strategie**, která je optimální možností pro výběr strategie, jelikož firma využívá silných stránek ve prospěch příležitostí, které jí přináší vnější prostředí,
- **WO strategie**, jejíž podstatou je odstranění slabín podniku, které brání využití dané příležitosti naskytující se podniku, proto je nutné tyto slabiny překonat a využít existence příležitostí,
- **ST strategie**, která se orientuje na využití silných stránek k odvrácení vnějším hrozbám a je využívána spíše podniky se silným postavením na trhu,
- **WT strategie**, zaměřující se na slabé stránky a potenciální hrozby a je považována za obrannou strategii, jelikož má defenzivní povahu, kdy podnik často bojuje o přežití, snaží se omezit slabiny firmy a současně překonat její hrozby, často v tomto případě dochází k odprodeji části firmy nebo dokonce i k její likvidaci (Urban, 2019).

### 3.7 Benchmarking

Termín benchmarking označuje proces, jehož základem je srovnávání výkonů s nejlepšími podniky v oboru a srovnávání postupů, jež vedou k těmto dosaženým výsledkům. K lepším výsledkům vedou zejména rozhodnutí, plynoucí na základě získaných informací, které je tento nástroj schopen poskytnout. Konečné důsledky směřují k lepšímu rozhodování, stanovení náročnějších cílů podniku, úsporám nákladů, zvýšení spokojenosti zákazníků, a především ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy či její konkurenční pozice (Popesko, 2016, s. 195).

#### 3.7.1 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Pro hodnocení benchmarkingu lze využít diagnostického systému, který byl zpracován ve spolupráci státní správy (Ministerstva průmyslu a obchodu) s Vysokou školou ekonomickou (autory systému INFA - Doc. Ing. Inkou Neumaierovou, CSc. a Ing. Ivanem Neumaierem). Hlavním cílem této metodiky je porovnání výsledků sledovaného podniku s nejlepšími podniky v odvětví nebo průměrem za odvětví. Slouží také pro ověření finanční stability a k následnému určení podnikové strategie. Datovým zdrojem je statistické šetření Českého statistického úřadu. Diagnostický systém je veřejně dostupný na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Systém hodnotí finanční zdraví podniku a porovnává jeho výsledky s odvětvím prostřednictvím následujících skupin ukazatelů:

- Spread (spread, rentabilita vlastního kapitálu, alternativní náklad na vlastní kapitál),
- Tvorba EBIT (produkční síla, marže, obrat aktiv),
- Dělení EBIT (Vlastní kapitál/Aktiva, Úplatné zdroje/Aktiva, Čistý zisk/Zisk),
- Finanční stabilita (likvidita I. stupně, likvidita II. stupně, likvidita III. stupně),
- Ostatní vlivy na alternativním nákladu na VK (bezriziková sazba, riziková přírážka) (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, 2007).

Pro praktickou část diplomové práce je použito srovnání vybraných ukazatelů:

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE,
- Obrat celkových aktiv,
- Likvidita I. stupně,
- Likvidita II. stupně,
- Likvidita III. stupně.

### 3.8 Stavebnictví v České republice

Odvětví stavebnictví je jedním z významných pilířů české ekonomiky, má velký podíl na produkci, HDP a vykazuje vysokou přidanou hodnotu. Mezi lety 2007-2013 prošlo stavebnictví hospodářskou krizí, a tím prudce klesl objem stavební produkce z důvodu nedostatku investičních prostředků ve státním a soukromém sektoru. Po roce 2013 došlo k obnovení české ekonomiky a stavební produkce zaznamenala výrazný nárůst. Pozitivní vývoj pokračoval až do roku 2015. Nicméně v roce 2016 se nenaplnilo očekávání pozitivního vývoje a stavební sektor propadl o 5,6 % vlivem nedostatku státních zakázek. Od roku 2017 stavebnictví opětovně narůstá zejména zvýšenou poptávkou po pozemním stavitelství (ESTAV.cz, 2021).

Přestože je v České republice stavebnictví významným odvětvím, potýká se s mnoha problémy, především v posledních letech, kdy není k dispozici velké množství kvalifikovaných a pomocných pracovníků a stavební společnosti musí využívat pracovní síly ze zahraničí. V současnosti je rovněž závažným problémem růst cen stavebních materiálů, což do jisté míry ovlivňuje realizace stavebních prací. Po epidemii koronaviru a následném zhoršení ekonomické situace se v budoucnu očekává pokles stavební produkce až o 8 %. Problémy mohou nastat zejména u menších stavebních společností. Hlavním důvodem poklesu produkce může být nedostatek financí investorů v soukromém sektoru a jejich

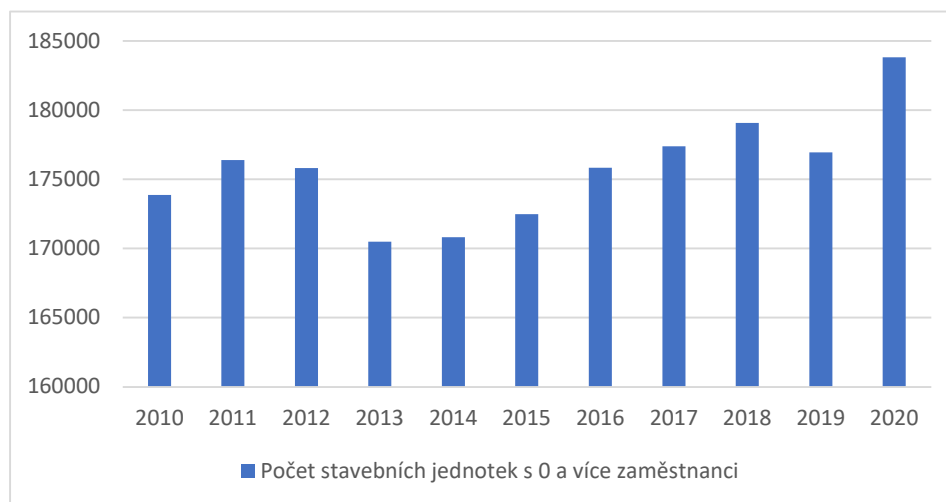
neochota investovat do stavebních projektů. Pro firmy je nezbytné soustředit se na efektivní řízení svých financí (Novák, 2019).

### 3.8.1 Význam stavebnictví v regionálním rozvoji

Stavebnictví patří mezi odvětví, která výrazně ovlivňují rozvoj regionů. Stavební podniky přispívají k udržitelnému rozvoji měst a obcí. Jedná se například o rozvoj infrastruktury a bydlení, výstavby nebo rekonstrukce místních komunikací. Produkční základnu pro rozvoj každého regionu tvoří jak velké podniky, tak malé a střední firmy. Největší podíl na celkovém počtu stavebních podniků mají malé firmy do 9 zaměstnanců, kde největší zastoupení mají zejména živnostníci. Obecně se počet stavebních podniků od hospodářské krize v roce 2013 postupně navyšoval až do roku 2018. V roce 2019 ale došlo ke snížení jejich počtu. V roce 2020 opět došlo k nárůstu počtu podnikatelských subjektů ve stavebnictví (Stavebnictví České republiky 2020, 2020).

Počet jednotek za období od roku 2010 až do roku 2020 je zobrazen v grafu 1, kde je znázorněna postupná rostoucí tendence až do roku 2018.

Graf 1 - Počet jednotek ve stavebnictví v období let 2010-2020



Zdroj: data ČSÚ, <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

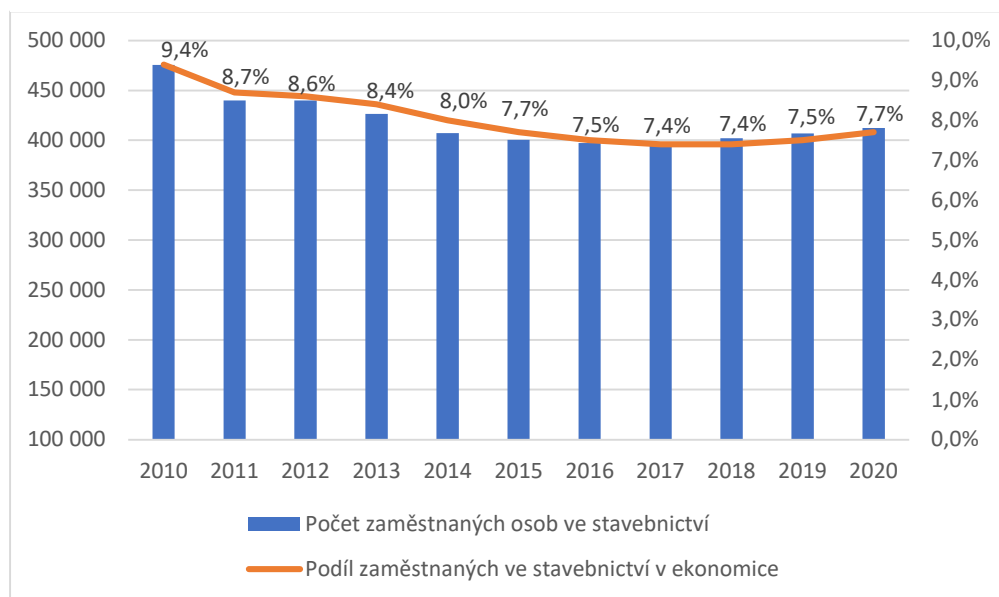
Významnou roli ve stavebnictví v rámci české ekonomiky naznačuje podíl zaměstnaných osob ve stavebním odvětví. Narozdíl od postupného nárůstu počtu stavebních podniků od roku 2013, počet zaměstnaných osob má v tomto odvětví převážně klesající tendenci. Počet těchto osob však od roku 2019 pomalu roste. Vrcholu dosáhla zaměstnanost ve stavebním odvětví v roce 2010 s 9,4 %. Naopak nejméně zaměstnaných osob v období



mezi lety 2010 a 2020 bylo dosaženo v roce 2016, především z důvodu nepříznivé situace na trhu v oblasti stavebnictví. Rozdíl mezi zaměstnanými ve stavebnictví mezi lety 2010 a 2020 je téměř 60 tis. osob (Stavebnictví České republiky 2021, 2021).

Celkový počet zaměstnaných osob ve stavebnictví a jejich podíl v tomto odvětví v rámci sledovaného období je naznačeno v následujícím grafu č. 2.

Graf 2 - Počet zaměstnaných osob a jejich podíl ve stavebnictví v období 2010-2020



Zdroj: data ČSÚ, <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

Podnikatelé především malých a středních podniků v rámci podpory rozvoje regionů mají možnost využít finanční podpory formou dotace prostřednictvím Operačních programů, jejichž řídicím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Na programového období 2021-2027 je připraven operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, jehož hlavními prioritami jsou vývoj, výzkum a inovace, digitalizace a energeticko-klimatická politika a již zmiňované malé a střední podniky, kterých je ve stavebnictví zastoupeno velké množství. Využití dotačních programů je možné na základě žádosti o poskytnutí dotace a za určitých stanovených podmínek. Finanční podpora formou dotací značně posiluje konkurenceschopnost každého podniku, který je schopen této možnosti využít.

### **3.9 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je obchodní korporací, která spadá pod kapitálové společnosti. Kapitálová společnost narozdíl od osobní společnosti ručí do výše vkladu. Výše vkladu činí alespoň 1 Kč, ale může se lišit v návaznosti na společenské smlouvě. Hlavním znakem takové společnosti je omezené ručení společníků za dluhy. Nejčastěji jsou společníci zároveň jednatelem firmy a na základě společenské smlouvy je omezován jejich převod podílu. V roce 2021 došlo u společností s ručením omezeným ke změnám provedených podle novely zákona o obchodních korporacích z roku 2020. Mezi nejvýznamnější změny patří zjednodušení splácení peněžitých vkladů, u kterých není nutnost zřizovat zvláštní účet, jestliže souhrn všech vkladů dosáhne 20 000 Kč. Další změnou je zmocnění fyzické osoby k zastoupení jednatele, je-li jednatelem právnická osoba. Dále může soud od roku 2021 ukládat sankce z důvodu přispění jednatele k úpadku společnosti, má soud právo zrušit společnost pro neukládání účetních uzávěrek do veřejné sbírky listin po dvě navazující účetní období nebo diskvalifikovat jednatele z výkonu funkce při závažném a opakovaném porušování povinností při výkonu funkce (Pravdová, 2021, s. 16).

Vznik společnosti s ručením omezeným je dán dnem zápisu do obchodního rejstříku a naopak společnost zaniká okamžikem výmazu z obchodního rejstříku. Mezi orgány společnosti patří zejména jednatel, jenž je jejím statutárním orgánem, dále do orgánů s.r.o. spadá dozorčí rada nebo valná hromada.

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce je nejprve věnována představení společnosti, která je hodnocena na základě metodických postupů vycházejících z teoretických poznatků diplomové práce. Součástí práce je také charakteristika odvětví, ve kterém firma působí, a jednotlivé analýzy, jež jsou aplikovány na uvedenou firmu.

### 4.1 Charakteristika společnosti

#### 4.1.1 Základní údaje společnosti

*Obrázek 3 - Logo společnosti*



<b>Obchodní název:</b>	BLÁHA trade s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo:</b>	Valteřice 35, 471 05 Žandov
<b>IČ:</b>	28686390
<b>DIČ:</b>	CZ28686390
<b>Statutární orgány:</b>	Gabriela Bláhová, Pavel Bláha

Zdroj: Interní materiály společnosti

#### 4.1.2 Zaměření společnosti

Společnost BLÁHA trade s.r.o. je rodinná firma, která vznikla zápisem do Obchodního rejstříku dne 6. ledna 2009 u Krajského soudu v Ústí nad Labem se spisovou značkou C 26865. Její hlavní činnost je zaměřena na provádění staveb, jejich změn a odstraňování, což je jeden z předmětů podnikání zapsaném v Obchodním rejstříku společnosti. Statutárními orgány jsou společníci a zároveň jednatelé firmy, jejichž celková výše vkladu je 200 000 Kč. Každý ze společníků má obchodní podíl ve společnosti ve výši 50 %. Podnik se řadí do kategorie malých a středních podniků s 15 zaměstnanci. Ostatní pracovníci jsou jejich poddodavateli.

Po vzniku společnosti v roce 2009 firma nejprve zahájila činnost podnikání zaměřenou na zpracování dřeva na kotoučové pile a následný prodej těchto výrobků. Výsledkem této výroby je stavební řezivo určeno především pro tesařské a stavební firmy a drobné zákazníky. Současně se začala věnovat pokrývačství, tesařství a klempířství. O dva roky později rozšířila svou činnost o poskytování služeb v oblasti stavebních prací, což zapříčinilo zvýšení počtu zaměstnanců, rozšíření prostorů, skladů, nárůst administrativy,

technologie, know-how, pořízení majetku nezbytného pro realizaci této činnosti a získání dalších zákazníků. Dodnes se firma věnuje oběma činnostem, přesto více než 90 % zisku firmy pramení ze stavebních prací. V současné době je firma tvořena jednatelem, rozpočtáři, přípraviči, stavebními techniky, vedoucí odbytu, dělníky a řemeslníky. Jiné služby využívá prostřednictvím externích firem (účetní, daňový poradce, IT technik, pracovník BOZP, autorizovaní technici a jiní). Dodnes je firma spolehlivým plátcem a snaží se uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků především kvalitou nabízených produktů a služeb.

#### 4.1.3 Nabízené služby

Společnost nabízí své služby v oboru pozemního stavitelství. Zaměřuje se nejvíce na rekonstrukce, modernizace, výstavby budov a zemní práce. Orientace je směřována především na občanské budovy, administrativní budovy, zemědělské objekty nebo kompletní bytové výstavby. Firma realizuje stavby tzv. na klíč nebo prostřednictvím poddodavatelů, se kterými má dlouhodobé obchodní vztahy. Zakázky jsou získávány zvláště z veřejných zakázek, které jsou vyhlašovány zadavateli prostřednictvím veřejných soutěží na elektronických portálech zadavatelů nebo firma poskytuje své služby soukromým investorům. Společnost je držitelem certifikátů, uplatňujících se při odborné způsobilosti k provádění stavebních prací kvalitně a podle vybraných norem. V rámci své vedlejší činnosti nabízí svým zákazníkům výrobu a prodej stavebního řeziva a palivového dřeva. Mimo jiné je podnik schopen nabídnout pořez dodané kulatiny a dopravu těchto všech výrobků. Rovněž firma nabízí pro své zákazníky doplňující zboží jako spojovací materiál, barvy, laky, stavební chemii a montážní materiál.

*Obrázek 4 – Kompletní rekonstrukce bytového domu*



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 5 - Rekonstrukce vnitřních částí bytového domu



Zdroj: <https://www.bytylimuzska.cz/>

#### 4.1.4 Klasifikace odvětví CZ-NACE

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, zpracované Českým statistickým úřadem, patří společnosti do odvětví stavebnictví, zařazené do kategorie F. Činnosti v této kategorii jsou dále členěny (41 – Výstavba budov, 42 – Inženýrské sítě, 43 – Specializované stavební činnosti). Toto rozdělení je jednoduchým procesem sloužícím pro zařazení podniku do předmětu podnikání, a tím umožňuje podniku srovnat jeho finanční výkonnost s odvětvovými podniky. Společnost BLÁHA trade s.r.o. se řadí do kategorie malých podniků a zaměřuje se především na výstavbu budov a specializované stavební činnosti. Pro výstavbu inženýrských děl využívá subdodavatele služeb (CZ-NACE, 2018).

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu mají velký podíl v sekci stavebnictví malé podniky, zejména živnostníci. Menší část je tvořena významnými velkými podniky.

## 4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza zjišťuje jednotlivé výsledky vývoje a změn v položkách majetkové struktury, kapitálové struktury a výkazu zisku a ztrát podniku pomocí horizontální a vertikální analýzy v referenčním období mezi lety 2015 až 2020. Data, která vstupují do finanční analýzy, jsou čerpána z účetních výkazů rozvahy (Příloha 1) a výsledovky (Příloha 2).

#### 4.2.1 Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy je určen vývoj položek aktiv a pasiv v čase a vyjádřeny absolutní a relativní změny v jednotlivých hodnotách výkazů.

#### Horizontální analýza rozvahy

V tabulce 4 je uvedeno finanční vyjádření stanovených položek aktiv a pasiv, které jsou základem pro zpracování horizontální analýzy. Změny v hodnotách analýzy jsou vyčísleny v následujících tabulkách – tabulka 5 a tabulka 6.

Tabulka 4 - Finanční vyjádření vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2015–2020 (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	6 611	6 028	9 911	11 533	17 162	16 453
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	3 956	3 059	2 187	5 169	6 696	6 796
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3 956	3 059	2 187	5 169	6 696	6 796
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	2 654	2 963	7 724	6 358	10 464	9 650
Zásoby	343	138	1 622	2 340	243	1 338
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	930	1 411	3 050	2 237	4 644	2 349
Krátkodobý finanční majetek	1381	1 414	3 052	1 781	5 577	5 963
<b>Časové rozlišení</b>	1	6	0	6	2	7
<b>PASIVA CELKEM</b>	6 611	6 028	9 911	11 533	17 162	16 453
<b>Vlastní kapitál</b>	2 730	953	5 126	6 356	7 447	9 063
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	1 737	2 529	752	4 426	5 555	7 247
Výsledek hospodaření běž. úč. období	793	-1 776	4 174	1 730	1 692	1 616
<b>Cizí zdroje</b>	3 881	5 075	4 785	5 177	9 715	7 390
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	1 071	557	1 590	1 649	1 129
Krátkodobé závazky	3 881	4 004	4 228	3 587	8 066	6 261
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Rozvaha společnosti BLÁHA trade s.r.o. za období 2015–2020, vlastní zpracování

Tabulka 5 - Horizontální analýza aktiv v letech 2015-2020

Meziroční změna	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-583	-8,82	3883	64,42	1622	16,37	5629	48,81	-709	-4,13
<b>Pohledávky za upsaný zákl. kap.</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-897	-22,67	-872	-28,51	2982	136,35	1527	29,54	100	1,49
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-897	-22,67	-872	-28,51	2982	136,35	1527	29,54	100	1,49
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	309	11,64	4761	160,70	-1366	-17,69	4106	64,58	-814	-7,78
Zásoby	-205	-59,77	1484	10,75	718	44,27	-2097	-89,62	1095	450,62
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	481	51,72	1639	116,16	-813	-26,66	2407	107,6	-2295	-49,42
Krátkodobý finanční majetek	33	2,39	1638	115,84	-1271	-41,64	3796	213,14	386	6,92
<b>Časové rozlišení</b>	5	500,00	-6	-100,00	6	100,00	-4	-66,67	5	250,00

Zdroj: Rozvaha společnosti BLÁHA trade s.r.o. za období 2015–2020, vlastní zpracování

Největší změny v hodnotách celkových aktiv jsou zaznamenány mezi roky 2016 a 2017, kdy hodnota v roce 2017 vzrostla o 64,42 %. Důvodem je vyšší finanční hodnota v oběžných aktivech. V tomto období firmě vzrostly zásoby a krátkodobé pohledávky, což je zapříčiněno zajištěním dostatečných zásob materiálu, které jsou potřebné pro realizaci zakázek. Avšak v roce 2016 a 2017 došlo k poklesu dlouhodobého hmotného majetku. Od roku 2017 je patrný růst celkových aktiv. K nepatrné změně došlo v roce 2016, kdy hodnota aktiv klesla o 8,82 %. Hodnota aktiv se snížila také v roce 2020, ale pouze o 4,13 %. Znatelný rozdíl lze pozorovat v roce 2019. V tomto období vzrostla celková aktiva oproti předchozímu období o 5,629 mil. Kč. Rozdíl je dán růstem dlouhodobého hmotného majetku, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku a poklesem hodnoty zásob o -89,62 %. Viditelný nárůst hodnot v roce 2019 je také u krátkodobých pohledávek, které plynou především z obchodních vztahů mezi podnikem a odběrateli. Ve sledovaném období není rozdíl ve finančních hodnotách dlouhodobého nehmotného majetku,

dlouhodobého finančního majetku a dlouhodobých pohledávkách. Firma v těchto položkách vykazovala nulové hodnoty.

Tabulka 6 - Horizontální analýza pasiv v letech 2015-2020

Meziroční změna	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
<b>PASIVA CELKEM</b>	-583	-8,82	3883	64,42	1622	16,37	5629	48,81	-709	-4,13
<b>Vlastní kapitál</b>	-1777	-65,09	3883	64,42	1622	16,37	1091	17,16	1616	21,70
<b>Základní kapitál</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy, nedělit.fondy a ostatní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	792	45,60	-1777	-70,26	3674	488,56	1129	25,51	1692	30,46
Výsledek hospodaření běž. úč. období	-2569	-323,96	5950	335,02	-2444	-58,55	-38	-2,20	-76	-4,49
<b>Cizí zdroje</b>	1194	30,77	-290	-5,71	392	8,19	4538	87,66	-2325	-23,93
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	1071	100	-514	-47,99	1033	185,46	59	3,71	-520	-31,53
Krátkodobé závazky	123	3,17	224	5,59	-641	-15,16	4479	124,87	-1805	-22,38
<b>Časové rozlišení</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Rozvaha společnosti BLÁHA trade s.r.o. za období 2015–2020, vlastní zpracování

Vývoj pasiv má v rámci referenčního období spíše vzrůstající tendenci. Na růst celkových pasiv má vliv růst vlastního kapitálu. Značný pokles vlastního kapitálu je zřejmý v roce 2016. Oproti roku 2015 klesla jeho hodnota o 65,09 %. Zásahu na poklesu této hodnoty má výsledek hospodaření běžného účetního období, kdy firma vykazovala záporný výsledek hospodaření. V roce 2017 se však výsledek hospodaření razantně zvýšil o necelých 6 mil. Kč. Ve sledovaném období je pozorováno kolísání hodnot cizích zdrojů financování. Největší relativní změna je sledována v roce 2018, kdy dlouhodobé závazky vzrostly o 185,46 %. Firma využila cizích zdrojů k pořízení dlouhodobého hmotného majetku, především automobilů pro výkon podnikatelské činnosti. Růst hodnoty cizích zdrojů je zaznamenán v roce 2019. Hodnota krátkodobých závazků v tomto roce vstoupila o 124,87 %. Krátkodobé závazky firmy vycházejí zejména ze závazků vůči zaměstnancům, závazků vyplývajících z obchodních vztahů společnosti a v roce 2015 a 2016 firma čerpala podnikatelský úvěr krátkodobých závazků z bankovních institucí.



V rámci rozvahy podnik vykazuje nulové hodnoty u položek kapitálových a rezervních fondů, bankovních úvěrů a výpomoci, jelikož firma ve sledovaném období nevyžívala žádný z těchto zdrojů.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 7 zobrazuje finanční vyjádření vybraných položek výkazu zisku a ztrát v tis. Kč. Jednotlivé položky jsou v následující tabulce č. 8 podrobeny horizontální analýze. Meziroční změny v hodnotách položek jsou vyjádřeny v absolutních a relativních hodnotách v období od roku 2015 do roku 2020.

Tabulka 7- Finanční vyjádření vybraných položek výkazu zisku a ztrát v letech 2015–2020 (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Tržby za prodej výrobků a služeb	23 555	19 546	36 975	44 548	63 237	59 887
II. Tržby za prodej zboží	0	0	0	210	0	0
A. Výkonová spotřeba	18 383	17 311	30 053	39 021	51 191	49 630
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	-1 302	-2 160	90	-1 659
D. Osobní náklady	3 375	2 705	3 433	5 346	7 606	7 939
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 096	896	505	450	1 274	1 669
III. Ostatní provozní výnosy	414	12	1 446	117	163	617
F. Ostatní provozní náklady	39	153	839	30	919	790
*Provozní výsledek hospodaření	1 019	-1 517	4 892	2 185	2 320	2 135
J. Nákladové úroky a podobné náklady	90	112	50	42	109	76
VII. Ostatní finanční výnosy	129	2	10	0	1	2
K. Ostatní finanční náklady	135	161	102	29	63	77
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-96	-271	-142	-71	-171	-151
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	964	-1 778	4 751	2 114	2 149	1 984
L. Daň z příjmů	171	0	577	385	457	368
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	793	-1 778	4 174	1 729	1 692	1 616
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	793	-1 778	4 174	1 729	1 692	1 616
* Čistý obrat za účetní období	24 098	19 560	38 431	44 875	63 401	60 506

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti BLÁHA trade s.r.o. z období 2015–2020, vlastní zpracování

Tabulka 8 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2015–2020

Meziroční změna	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
I. Tržby za prodej výrobků a služeb	-4009	-17,02	17429	89,17	7573	20,48	18689	41,92	-3350	-5,30
II. Tržby za prodej zboží	0	0,00	0	0,00	210	0,00	-210	-100	0	0,00
A. Výkonová spotřeba	-1072	-5,83	12742	73,61	8968	29,84	12170	31,19	-1561	-3,05
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0,00	-1302	-100	-858	65,90	2250	-104,2	-1749	-1943,3
D. Osobní náklady	-670	-19,85	728	26,91	1913	55,72	2260	42,27	333	4,38
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	-200	-18,25	-391	-43,64	-55	-10,89	824	183,1	395	31,00
III. Ostatní provozní výnosy	-402	-97,10	1434	11950	-1329	-91,91	46	39,32	454	278,5
F. Ostatní provozní náklady	114	292,3	686	448,37	-809	-96,42	889	2963,3	-129	-14,04
* Provozní výsledek hospodaření	-2536	-248,8	6409	422,48	-2707	-55,36	135	6,18	-185	-7,97
J. Nákladové úroky a podobné náklady	22	24,44	-62	-55,36	-8	-16	67	159,52	33	43,42
VII. Ostatní finanční výnosy	-127	-98,45	8	400	-10	-100	1	0,00	1	100
K. Ostatní finanční náklady	26	19,26	-59	-36,65	-73	71,57	34	117,24	14	22,22
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	175	-64,58	129	-47,60	71	-50	-100	140,85	20	-11,70
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-2742	-284,4	6528	-367,2	-2637	-55,50	35	1,66	-165	-7,68
L. Daň z příjmů	-171	-100	577	0,00	-192	-33,28	72	18,70	-89	-19,47
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-2571	-324,2	5952	-334,8	-2445	-58,58	-37	-2,14	-76	-4,49
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2571	-324,2	5952	-334,8	-2445	-58,58	-37	-2,14	-76	-4,49
* Čistý obrát za účetní období	-4538	-18,83	18871	96,48	6444	16,77	18526	41,28	-2898	-4,57

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti BLÁHA trade s.r.o. z období 2015–2020, vlastní zpracování

Největší podíl na výnosech společnosti má ve výkazu zisku a ztrát položka tržeb za prodej výrobků a služeb. Za celé sledované období je patrný pokles tržeb pouze v letech 2016 a 2020. Procentuální změna v roce 2016 oproti roku 2015 je 17,02 %. V roce 2020 klesly tržby pouze o 5,30 %. Ostatní hodnoty tržeb za prodej výrobků a služeb vykazují

rostoucí tendenci. V souvislosti s tržbami lze pozorovat pokles v letech 2016 a 2020 pokles ve výkonové spotřebě, která souvisí se spotřebou materiálu a služeb a náklady na prodané zboží. Hodnoty v této položce klesly nepatrně o 3–5 %. Celkové provozní náklady výrazně vzrostly v posledních dvou letech sledovaného období. Příčinou vyšších hodnot je růst osobních nákladů, které zahrnují mzdové náklady. Zejména v letech 2018, 2019 a 2020 jsou osobní náklady vyšší z důvodu zaměstnání dalších pracovníků. Ve zmíněných letech se pohybuje položka daně z příjmů v relativně stejných hodnotách. Výjimkou je rok 2016, kdy se firma dostala do záporných hodnot ve výsledcích hospodaření. S výnosy podniku souvisí čistý obrat za dané účetní období. V roce 2016 je zaznamenán úbytek v položce čistého obratu oproti předchozímu období o 18,83 %. V dalším roce vzrostly až o 96,48 %. Mírný pokles čistého obratu lze pozorovat také v roce 2020, kdy obrat klesl pouze o 4,57 %.

#### 4.2.2 Vertikální analýza

Struktura účetních výkazů je vyjádřena procentním jednotlivých položek ke zvolené základě, jejíž procentuální podíl je 100 %.

#### Vertikální analýza rozvahy

V případě rozvahy je u aktiv zvolena základna celkových aktiv a jednotlivé položky kapitálu jsou vztaženy k celkové výši pasiv. Vertikální analýza je nejdříve použita u finanční struktury (pasiva) z důvodu vymezení zdrojů financování, které jsou použity pro investici do položek majetkové struktury (aktiva). Procentní rozbor pasiv je sestaven v tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Vertikální analýza pasiv v letech 2015-2020

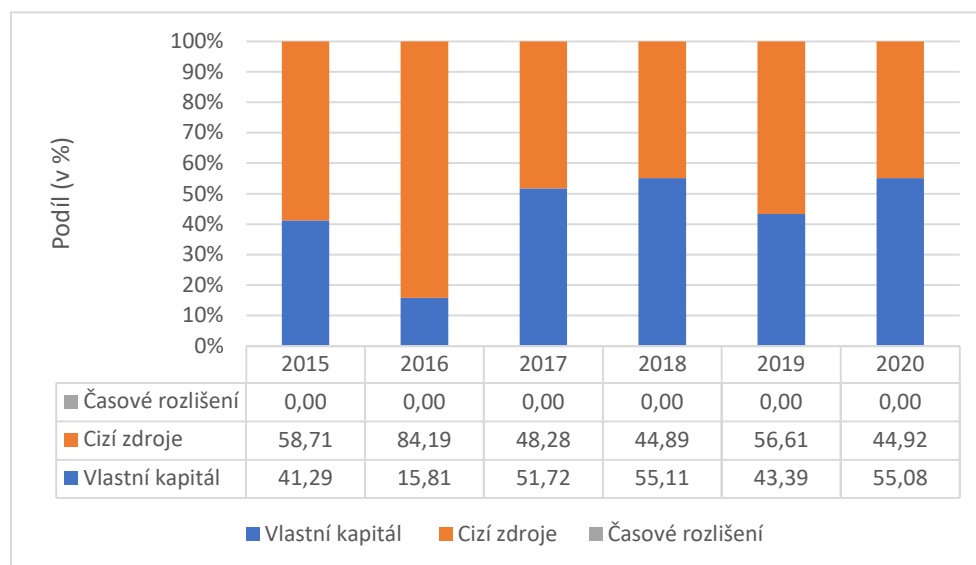
Rok	Podíl (v %)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Vlastní kapitál</b>	41,29	15,81	51,72	55,11	43,39	55,08
<b>Základní kapitál</b>	3,03	3,32	2,02	1,73	1,16	1,21
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	26,27	41,95	7,59	38,38	32,37	44,05
Výsledek hospodaření běž. úč. období	11,99	-29,46	42,11	15,00	9,86	9,82
<b>Cizí zdroje</b>	58,71	84,19	48,28	44,89	56,61	44,92
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,00	17,77	5,62	13,79	9,61	6,87
Krátkodobé závazky	58,71	66,42	42,66	31,10	47,00	38,05
<b>Časové rozlišení</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Rozvaha společnosti BLÁHA trade s.r.o. za období 2015–2020, vlastní zpracování

Podíl vlastního kapitálu v rámci vývoje pasiv vykazuje velkou změnu v roce 2016. V tomto roce je podíl vlastního kapitálu pouze 15,81 %. Základní kapitál se v podniku nemění. Příčinou poklesu hodnoty vlastního kapitálu v roce 2016 je záporný výsledek hospodaření běžného účetního období a celková nepříznivá situace společnosti. V ostatních letech referenčního období se podílí vlastní kapitál na celkových aktivech kolem 50 % a nejsou v této položce shledány další značné výkyvy. V roce 2016 využívala firma více cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Cizí zdroje se podílí na celkové výši aktiv z 84,19 %, což je podmíněno zejména růstem krátkodobých závazků, která má firma vůči zaměstnancům, obchodním partnerům a úvěrovým institucím. Ve sledovaném období je podíl krátkodobých závazků vyšší než podíl dlouhodobých závazků.

Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech lze promítnout do grafu - viz. graf č. 3.

Graf 3 - Kapitálová struktura za období let 2015-2020



Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

Tabulka 10 - Vertikální analýza aktiv v letech 2015-2020

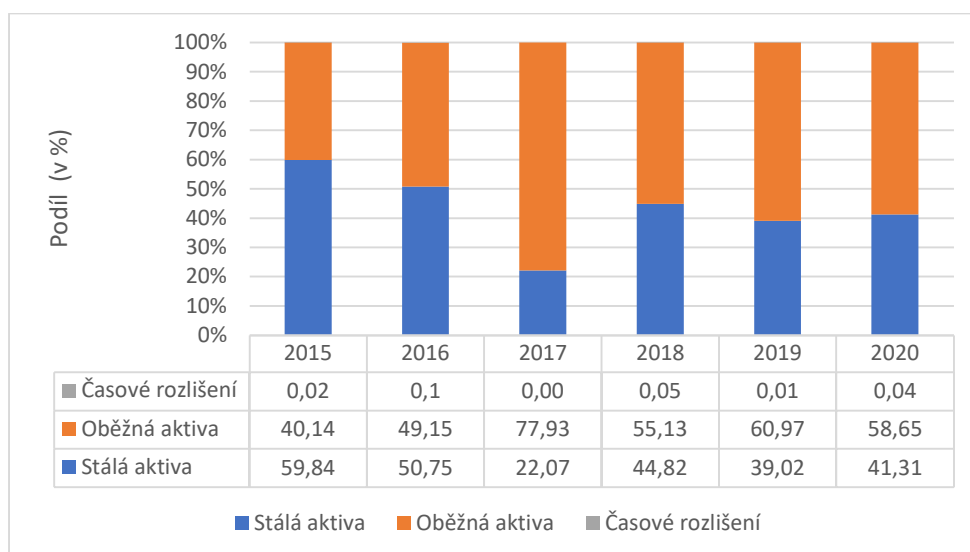
Rok	Podíl (v %)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	59,84	50,75	22,07	44,82	39,02	41,31
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	58,84	50,75	22,07	44,82	39,02	41,31
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	40,14	49,15	77,93	55,13	60,97	58,65
Zásoby	5,18	2,29	16,37	20,29	1,41	8,13
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	14,07	23,41	30,77	19,40	27,06	14,28
Krátkodobý finanční majetek	20,89	23,45	30,79	15,44	32,50	36,24
<b>Časové rozlišení</b>	0,02	0,1	0,00	0,05	0,01	0,04

Zdroj: Rozvaha společnosti BLÁHA trade s.r.o. za období 2015–2020, vlastní zpracování

Společnost nemá pohledávky za upsaný základní kapitál vůči společníkům, proto se položka podílí na celkových aktivech 0 % v rámci referenčního období. Stálá aktiva společnosti BLÁHA trade s,r,o. jsou tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek se na majetkové struktuře nepodílí. Mezi lety 2015 a 2020 je zaznamenán větší podíl dlouhodobého majetku na celkové výši aktiv s výjimkou roku 2017, kdy firma investovala své finanční zdroje do pořízení dlouhodobého hmotného majetku mnohem méně oproti jiným letům zvoleného období. V roce 2017 vzrostly oběžná aktiva v důsledku tvorby zásob a vzniku dalších krátkodobých pohledávek a krátkodobého majetku. Tato skutečnost je ovlivněna růstem tržeb z prodeje výrobků a služeb. Situace firmy se v roce 2017 razantně zlepšila, což lze pozorovat v jednotlivých analýzách struktury majetku a kapitálu. Růst zásob je patrný také v roce 2018, v ostatních letech, mimo roku 2017, je podíl zásob na celkových aktivech v rozmezí od 1,41 do 8,13 %. V roce 2017 je podíl zásob 16,37 %. Význam aktiv také vzrostl v roce 2019. Firmě se v toto období zvýšily tržby, efektivně regulovala množství zásob, vzrostl podíl krátkodobého finančního majetku na celkové výši aktiv a krátkodobé pohledávky zdatelně vzrostly předchozímu období. Dlouhodobé pohledávky nemají žádné zastoupení na celkovém podílu aktiv.

Následující graf č. 4 znázorňuje procentuální podíl základních položek aktiv na celkové výši aktiv ve sledovaném období 2015 až 2020.

Graf 4 - Majetková struktura za období let 2015-2020



Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Základnou je zvolena položka tržeb, jelikož tvoří nejvyšší položku výkazu. Podíl jednotlivých položek na položce tržeb za prodej výrobků a služeb je zachycen v tabulce 11.

Tabulka 11 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2015-2020

Rok	Podíl (v %)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Tržby za prodej výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
II. Tržby za prodej zboží	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
A. Výkonová spotřeba	78,04	88,57	81,28	87,59	80,95	82,87
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,00	0,00	-3,52	-4,85	0,14	-2,77
D. Osobní náklady	14,33	13,84	9,28	12,00	12,03	13,26
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	4,65	4,58	1,37	1,01	2,01	2,79
III. Ostatní provozní výnosy	1,76	0,06	3,91	0,26	0,26	1,03
F. Ostatní provozní náklady	0,17	0,78	2,27	0,067	1,45	1,32
*Provozní výsledek hospodaření	4,33	-7,76	13,23	4,90	3,67	3,57
J. Nákladové úroky a podobné náklady	0,38	0,57	0,14	0,09	0,17	0,13
VII. Ostatní finanční výnosy	0,55	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00
K. Ostatní finanční náklady	0,57	0,82	0,28	0,07	0,10	0,13
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-0,41	-1,39	-0,38	-0,16	-0,27	-0,25
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4,09	-9,10	12,85	4,75	3,40	3,31
L. Daň z příjmů	0,73	0,00	1,56	0,86	0,72	0,61
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3,37	-9,10	11,29	3,88	2,68	2,70
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3,37	-9,10	11,29	3,88	2,68	2,70

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti BLÁHA trade s.r.o. z období 2015–2020, vlastní zpracování

Největší podíl na celkových výnosech mají tržby za prodej výrobků a služeb, proto jsou ostatní položky výkazu zisku a ztrát poměřovány k této položce výkazu. Vysoký podíl na celkových tržbách má výkonová spotřeba, která zahrnuje především spotřebu materiálu a energie a vynaložené náklady na služby související s dodáním služeb, zejména na opravy, údržbu, cestovné, leasingy a režijní náklady. Nejvyšší podíl výkonové spotřeby je dosažen v roce 2016. Podíl položky se v roce 2016 přibližuje k 90 %. V ostatních letech se pohybuje kolem 80 %. Provozní náklady jsou nezbytné pro zajištění provozu podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu se položka provozních nákladů podílí z největší části na celkových tržbách společnosti. Osobní náklady představují zejména náklady na mzdy a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Vyšší podíl osobních nákladů je registrován v letech 2015, 2016 a 2020, a to od 13 do 14 %. Ostatní provozní a finanční náklady netvoří velký význam na podílu celkových tržeb. Za zmínku stojí výsledek hospodaření. Nejnižší hodnota výsledku hospodaření je v roce 2016. V tomto roce dosahuje až záporných hodnot, kdy podnik současně vykazoval nejnižší tržby za prodej výrobků a služeb. Ve zbývajícím období lze pozorovat mírné výkyvy hodnot. Nejvyšší výsledky hospodaření jsou v roce 2017, výsledek hospodaření po zdanění šplhá až k podílu 11,29 %, ostatní roky kolísají mezi 2–5 %.

### 4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Do analýzy rozdílových ukazatelů vstupuje majetková a kapitálová struktura firmy. Rozdílem určitých položek aktiv a pasiv bude poskytnut přehled o finančním řízení likvidity firmy BLÁHA trade s.r.o. v období let 2015 a 2020. K posouzení finančního řízení jsou použity fondy čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů.

Tabulka 12 udává kalkulaci ukazatelů a jejich vývoj ve sledovaném období.

Tabulka 12 - Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)

Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	-1 227	-1 041	3 496	2 771	2 398	3 389
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	-2 500	-2 590	-1 176	-1 806	1 689	-298
<b>Čistý peněžně pohledávkový fond</b>	-1 570	-1 179	1 874	431	2 155	2 051

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

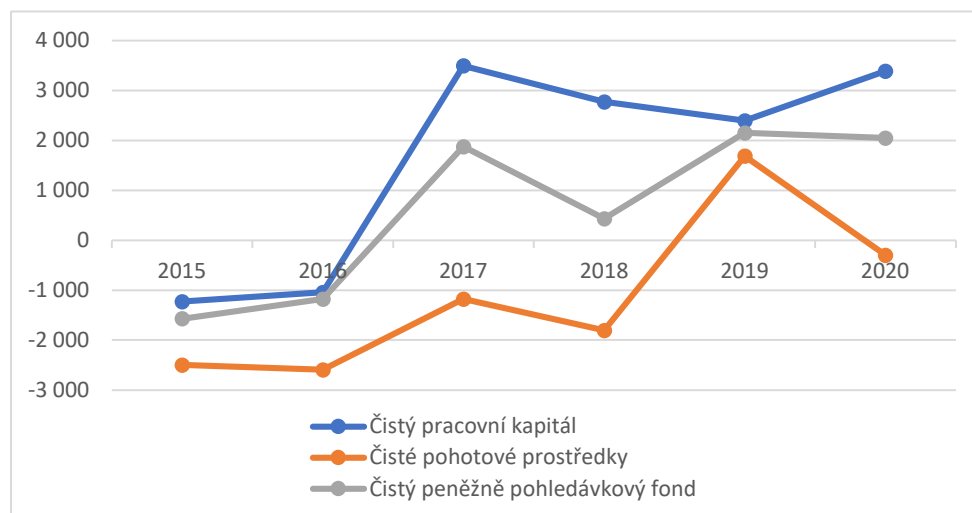
Z tabulky je zřejmé, že **čistý pracovní kapitál** je v prvních dvou letech záporný, což značí situaci, kdy firma nemá dostatečný příjem, dostatečnou rezervu a investice na činnost podnikání. Situace se ale v roce 2017 rapidně zlepšila. Od roku 2017 je vývoj ukazatele pouze v kladných hodnotách. Podnik byl schopen vyrovnat se svými závazky. Od té doby je finančně stabilní a zbývá mu velké množství kapitálu pro jeho další investice. Ukazatel má úzkou spojitost s tržbami, s růstem tržeb hodnota čistě pracovního kapitálu stoupá.

**Čisté pohotové prostředky** poukazují na nepříznivé hodnoty především v období 2015–2018. Pokud by byl podnik v tomto období nucen okamžitě splatit své závazky z peněžních prostředků, musel by v takovém případě prodat část oběžného majetku a počítat tak s viditelnou ztrátou. Hodnota však v roce 2019 zaznamenala významný nárůst, ale v roce 2020 je opětovně v záporu, ačkoliv v nepatrném. Optimální hodnota ukazatele je okolo 0, ale záleží na mnoho faktorech situace podniku v určitém sledovaném období.

Ukazatel **čistých peněžně pohledávkových fondů** indikuje podstatné rozdíly v referenčním období. Vypovídá o celkové výši oběžného majetku, který je použit ke krytí závazků společnosti, bez položky zásob - nejméně likvidní položky aktiv. V ukazateli je opět znázorněna finanční situace podniku v letech 2015 a 2016. Firma nebyla schopna okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Hlavním důvodem je stanovená lhůta splatnosti pohledávek.

Graf č. 5 indikuje vývoj hodnot rozdílových ukazatelů v letech 2015–2020.

Graf 5 - Vývoj rozdílových ukazatelů v období 2015-2020 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování



## 4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele poměřují určité položky finančních výkazů. V této kapitole jsou uvedeny výsledky výpočtů a interpretovány jednotlivé změny hodnot ukazatelů v referenčním období mezi lety 2015–2020. Hlavními ekonomickými ukazateli, jež jsou použity v této praktické části, jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí stav výnosnosti podniku. Výsledky jednotlivých vybraných rentability jsou zobrazeny v tabulce 13.

Tabulka 13 - Ukazatele rentability (v %)

Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	12,00	-29,50	42,12	14,99	9,86	9,82
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	29,05	-186,57	81,43	27,20	22,72	17,83
<b>Rentabilita investovaného kapitálu</b>	35,31	-87,85	83,60	26,60	23,63	19,47
<b>Rentabilita tržeb</b>	3,37	-9,10	11,29	3,86	2,68	2,70
<b>Rentabilita nákladovosti</b>	97,00	109,00	89,00	96,00	97,00	97,00

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

**Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** ukazuje výdělečnou schopnost subjektu BLÁHA trade s.r.o. a jeho efektivitu hospodaření. Z vypočtených hodnot ukazatele je viditelný značný propad hodnoty v roce 2016 (až -29,50 %) vlivem zhoršené ekonomické situace firmy a na trhu v oblasti stavebnictví a především záporným výsledkem hospodaření firmy v tomto období, což je zapříčiněno vyššími náklady než výnosy společnosti. S nárůstem aktiv došlo ke zvýšení hodnot. Firma dosahovala v ostatních letech sledovaného období zisku, doprovázeného snižováním nákladů na realizaci stavebních prací a dosahování určité výše tržeb. Nejvyšší hodnotu zisku generovala v roce 2017, kdy spadá až 42,12 % zisku na 1 Kč vloženého kapitálu.

U ukazatele **rentability vlastního kapitálu (ROE)** je podobný průběh hodnot jako u ROA. Ukazatel zohledňuje pouze kapitál vložený vlastníky společnosti. Opravdu velmi nízkou hodnotu vykazuje opět období 2016 s -186,57 %. To dokazuje skutečnost, že firma neregenerovala kladný čistý zisk a neměla dostatek vlastního kapitálu. Nejvíce % zisku

připadá na 1 Kč vloženého vlastního kapitálu v roce 2017, a to celkem 81,43 %. V ostatních letech se hodnoty pohybovaly v průměru 24,20 %, což značí příznivou ekonomickou situaci firmy a dobrý signál pro budoucí investory firmy. Podrobný rozklad výnosnosti vlastního kapitálu zachycuje model pyramidového rozkladu, který naznačuje podrobné vazby a vzájemné závislosti mezi dílčími ukazateli. Konkrétně je v další kapitole této práce využita Du Pontova analýza s rozbořením ukazatele ROE na ROA, finanční páku, ROS a obrát celkových aktiv.

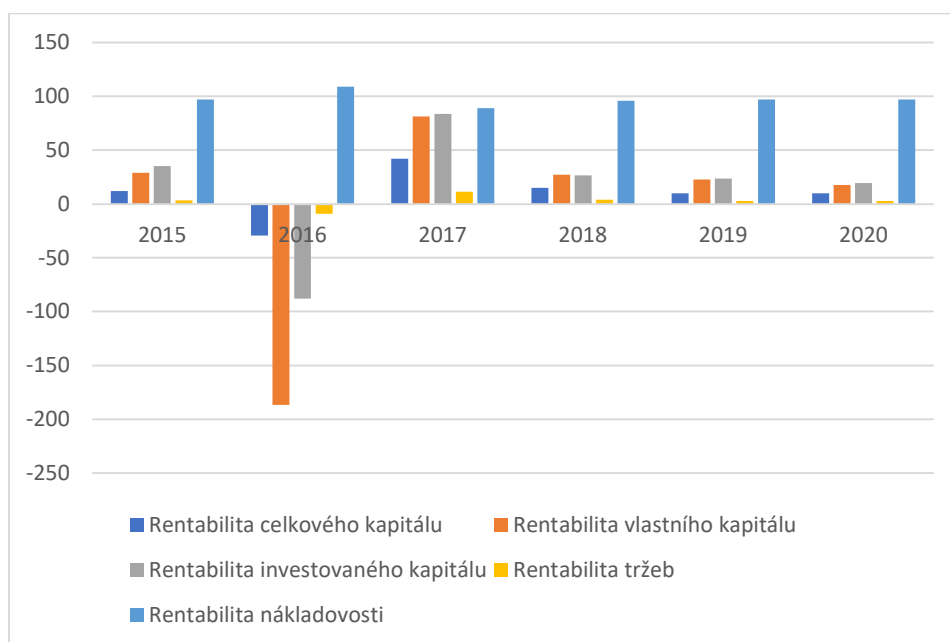
O zhodnocení všech aktiv svými dlouhodobými zdroji vypovídá **rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)**. Podnik vykazuje nejvyšší výnosnost dlouhodobých zdrojů v rámci sledovaného období v roce 2017, celkem 83,60 %. V předchozím roce ale nebyla situace obdobná a opět lze pozorovat zápornou hodnotu v roce 2016. Hlavní příčinou záporné hodnoty je záporný výsledek hospodaření před zdaněním a úhradou úroků a velký rozdíl v poměru vlastních zdrojů a dlouhodobých cizích zdrojů. V tomto případě v podniku převyšoval dlouhodobý cizí kapitál nad vlastním kapitálem. Avšak mimo rok 2016 efektivně zhodnocoval všechna svá aktiva vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem, i když mají hodnoty od roku 2017 klesající tendenci, stejně tak jako u předchozích ukazatelů.

Ukazatel **rentability tržeb (ROS)** kopíruje průběh hodnot předchozích ukazatelů a hodnotí ziskovost tržeb a velikost ziskové marže v období 2015–2020. Hodnoty v letech 2015, 2018, 2019 a 2020 kolísají mezi 2,68 – 3,86 %. Ukazatel je nejvíce ovlivněn propadem výsledku hospodaření, jak je zřejmé z výkazu zisku a ztrát, proto je v roce 2016 rentabilita tržeb v záporné hodnotě. Podnik měl v roce 2016 nejnižší tržby z celého sledovaného období a nestačily tak na pokrytí fixních nákladů. V roce 2017 vzrostla o celých 20,39 %.

Hodnoty ukazatele **rentability nákladovosti**, vykazující nákladovost menší než 100 % znamenají produkování zisku a snižování nákladů. Tato situace je zřejmá u všech hodnot s výjimkou roku 2016, kdy je situace podniku negativní. Přesto se v ostatních letech blíží ke 100 %. To svědčí o špatném zhodnocení vložených nákladů. Z tohoto důvodu je nutné dosahování co nejvyššího zisku, který by pokryl náklady podniku.

Vývoj získaných výsledků vybraných ukazatelů rentability je zobrazen v grafu 6.

Graf 6 - Vývoj ukazatelů rentability v období 2015-2020 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje solventnost podniku, tedy jeho schopnost splácet včas své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků, které získá přeměnou aktiv. Pro zhodnocení stavu o platební schopnosti společnosti jsou vybrány tři stupně likvidity: běžná, pohotová a okamžitá. V následující tabulce č. 14 jsou uvedeny výsledky jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 14 - Ukazatele likvidity

Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	0,68	0,74	1,83	1,77	1,30	1,54
<b>Pohotová likvidita</b>	0,60	0,71	1,44	1,12	1,27	1,33
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,36	0,35	0,72	0,50	0,69	0,95

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

**Běžná likvidita** podniku označuje jeho platební schopnost a schopnost uspokojení věřitelů přeměnou všech složek oběžných aktiv na hotovost. Nízká likvidita je zjevná v prvních dvou letech referenčního období. V tomto období firma neměla dostatek oběžných aktiv na pokrytí svých krátkodobých závazků. Podnik trpěl jistou platební neschopností,

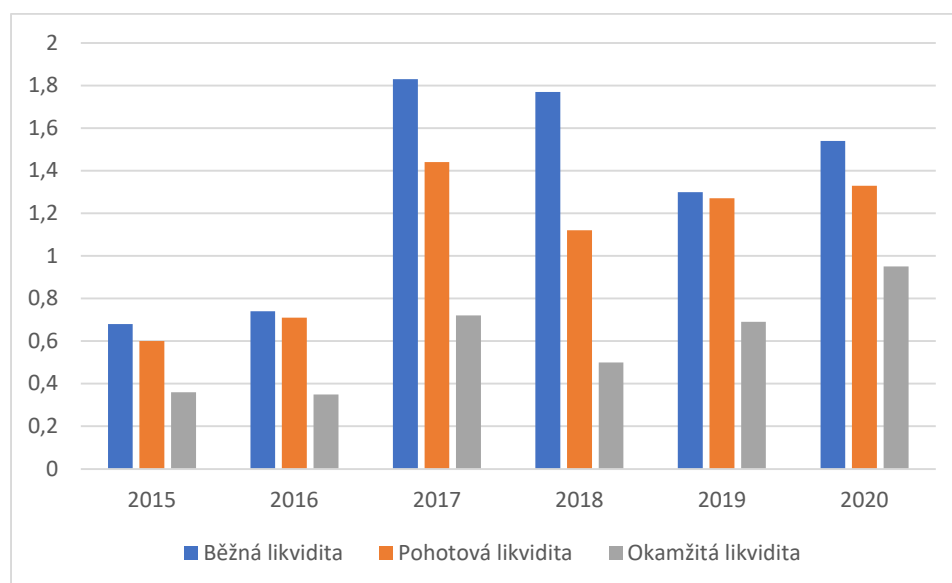
proto byl nucen čerpat ze svých dlouhodobých zdrojů financování. Od roku 2017 do 2020 se situace podniku zlepšila. V uvedeném období podnik vykazuje přiměřené hodnoty likvidity, jelikož se hodnoty likvidity pohybují v optimálních hodnotách mezi 1,5 a 2,5.

Z hlediska **pohotovité likvidity** lze usoudit obdobný vývoj jako u likvidity běžné. Ze všech položek aktiv je vyloučena nejméně likvidní položka zásob. Zhoršený stav je zaznamenán v letech 2015 a 2016, kdy jsou hodnoty pod hranicí optimální hodnoty 1. Podnik v těchto letech nereguloval své zásoby a došlo k jejich nahromadění. V ostatních letech jsou hodnoty optimální z důvodu efektivního hospodaření firmy, dosahování vyšší úrovně zisku, ze kterého podnik uhradil své krátkodobé závazky bez zásahu do stavu zásob.

**Okamžitá likvidita** znamená splácení krátkodobých závazků okamžitě, tedy prostřednictvím hotovosti nebo peněz na bankovních účtech. Podnik je ve všech letech v rámci okamžité likvidity dostatečně likvidní, neboť ve sledovaném období nedosahuje kritické hodnoty 0,2. Optimální hodnoty ukazatele jsou v rozmezí 0,2 až 0,5. V rámci České republiky je však doporučeno Ministerstvem obchodu a průmyslu dosahování hodnot 0,6 až 1,1. Optimální hodnoty jsou splněny 2017, 2019 a 2020, což značí velmi efektivní využití finančních prostředků.

Přehled o stavu a vývoji vybraných ukazatelů likvidity společnosti BLÁHA trade s.r.o. udává graf č. 7.

Graf 7 - Vývoj ukazatelů likvidity v období 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

## Ukazatele aktivity

Efektivnost využívání aktiv hodnotí ukazatele aktivity. Tato schopnost využívání vložených finančních prostředků je měřena prostřednictvím rychlosti obratu nebo doby obratu. V tabulce 15 je zobrazen vývoj hodnot ukazatelů obratu celkových aktiv, obratu celkových zásob, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Tabulka 15 - Ukazatele aktivity

Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,56	3,24	3,73	3,86	3,68	3,64
<b>Obrat celkových zásob</b>	68,67	141,64	22,80	19,13	260,23	44,76
<b>Doba obratu zásob</b>	5,24	2,54	15,79	18,82	1,38	8,04
<b>Doba obratu pohledávek</b>	14,21	25,99	29,70	17,99	26,44	14,12
<b>Doba obratu závazků</b>	59,31	93,47	46,59	41,64	55,31	44,42

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

**Obrat celkových aktiv** společnosti vykazuje nepatrné rozdíly ve sledovaném období pěti let. Hodnoty finančního ukazatele se pohybují v rozmezí 3,24 – 3,86 dní. Znamená to pro firmu stabilní a efektivní hospodaření s celkovými aktivy, jelikož doporučená hodnota neklesá pod hranici 1. Nejlepší výsledek je zaznamenán v roce 2018. Naopak nejmenší hodnota ukazatele je v roce 2016, především z důvodu nejnižších tržeb, které klesly oproti předchozímu období o zhruba 4 mil. Kč. Nicméně hodnoty se podstatně neliší, což je zapříčiněno stabilitou poměru tržeb společnosti ke svým aktivům.

Sledovaný vývoj **obratu celkových zásob** zaznamenává kolísání hodnot. Nejvíce byl podnik schopen proměnit zásoby v tržby v letech 2016 (142 dní) a 2019 (až 260 dní). Velký pokles zachycuje rok 2020, kdy hodnota ukazatele klesla až o 215 dnů z důvodu dlouhého držení zásob na skladě do doby jejich prodeje. Poměrně vysoká hodnota ukazatele je také v roce 2015, kdy obrat celkových zásob trvat přibližně 69 dní. V těchto letech podnik efektivně řídil své zásoby a dokázal zrychlit přeměnu zásob v tržby. V roce 2017 a 2018 jsou hodnoty téměř konzistentní, podnik byl schopen zásoby prodat a znovu naskladnit za rok v průměru okolo 20 dnů.

Počet dnů, po které jsou vázány zásoby v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje, vyjadřuje ukazatel **doby obratu zásob**. Je žádoucí co nejnižší hodnota (optimálně kolem 0),

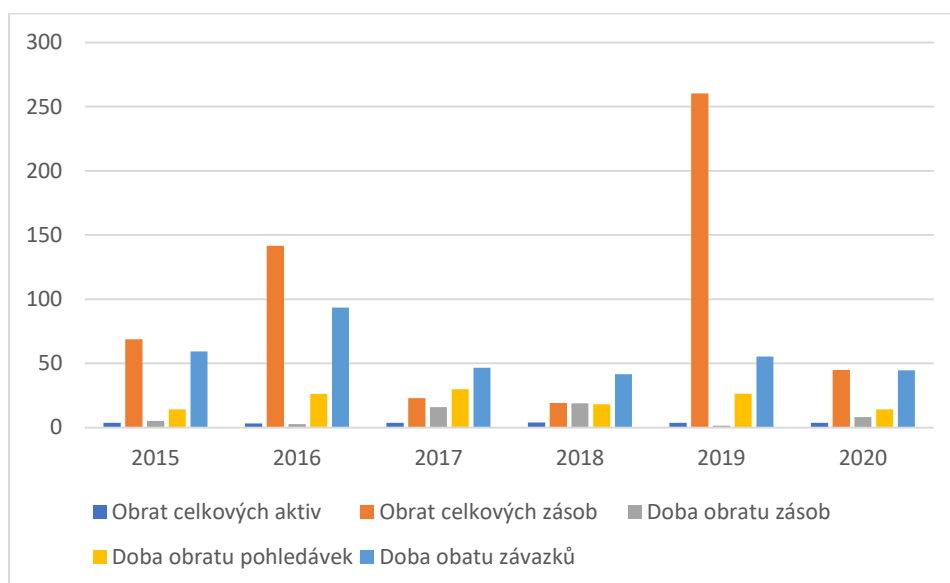
aby nedocházelo k nadměrnému hromadění zásob, související se vznikem nákladů spojené s uskladněním zásob. Za celé referenční období není zřejmý skokový nárůst nebo pokles hodnot. Nejlépe firma regulovala stav svých zásob v roce 2016. Naopak nejméně příznivou situaci lze pozorovat v letech 2017 a 2018, kdy ve skladě jsou vázány zásoby v delším intervalu než v ostatních letech v období mezi 2015–2020. Přesto se nejedná o příliš vysokou dobu obratu zásob.

Významným ukazatelem, zejména pro vlastníky společnosti, je **doba obratu pohledávek**. Vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek. U ukazatele záleží na stanovené lhůtě splatnosti podniku. To je dáno především vztahem mezi podnikem a odběratelem. U stavebních zakázek je stanovena lhůta nejčastěji mezi 14 až 30 dny a u větších stavebních zakázek se fakturuje standardně po částech dle smlouvy o dílo. Podnik se v rámci let 2015 až 2020 pohybuje přesně v hodnotách jako je stanovena délka faktur (14–30 dnů). Lze konstatovat, že firma má spolehlivé obchodní partnery a plátce. Významné je však krátit dobu obratu pohledávek, aby pohledávky byly splaceny v co nejkratší dobu.

**Doba obratu závazků** převyšuje dobu obratu pohledávek v každém roce referenčního období, což je pro firmu pozitivní. Přesto je žádoucí dobu obratu závazků snižovat. Ukazatel je často sledovaným faktorem pro dodavatele firem. Vývoj hodnot je kolísavý. Vysoké hodnoty jsou sledovány v roce 2015 a zejména v roce 2016, kdy firma v průměru splatila své závazky za 93,47 dne. Firma v tuto dobu nebyla schopna dodržet smluvní lhůty dodavatelů. To souvisí také s celkovou zadlužeností podniku a jeho nepříznivou situací, která je dána mnoha faktory. U ukazatele značně záleží na smluvních podmínkách s dodavateli. Je nutné se zaměřit na snižování těchto hodnot. V ostatních letech sledovaného období se pohybuje doba obratu závazků v průměru necelých 50 dní.

Na grafu 8 jsou znázorněny zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity v období let mezi 2015–2020.

Graf 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v období 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti obecně měří výši finančního rizika podniku a vypovídají o jeho dluhové schopnosti. Zdroje financování aktiv představují vlastní zdroje a cizí zdroje. Pro zhodnocení míry zadluženosti jsou zvoleny ukazatele celková zadluženost, míra zadluženosti, ukazatel úrokového krytí, koeficient samofinancování a ukazatel finanční páky. Vypočtené hodnoty v referenčním období 2015–2020 jsou představeny v tabulce 16.

Tabulka 16 - Ukazatele zadluženosti

Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost (%)</b>	58,71	84,19	48,28	44,89	56,61	44,92
<b>Míra zadluženosti</b>	1,42	5,33	0,93	0,81	1,30	0,82
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	10,71	-15,88	95,02	50,33	19,72	26,11
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	41,29	15,81	51,72	55,11	43,39	55,08
<b>Ukazatel finanční páky</b>	2,42	6,33	1,93	1,81	2,30	1,82

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

Ukazatel **celkové zadluženosti** je velmi důležitým indikátorem pro věřitele a určuje jejich riziko. Nad 60 % představuje ukazatel velmi vysoké riziko. V roce 2015 a 2019 se ukazatel přibližuje k 60 %. Nejhorší situace podniku byla v roce 2016, a to až s celkovou

zadlužeností 84,19 %. V těchto letech firma využívala k financování aktiv více cizích zdrojů než vlastních zdrojů. Za příznivé by byl považován opačný efekt a zhodnocování své vlastní zdroje financování. V letech 2017, 2018 a 2020 se ukazatel pochybuje kolem 40–50 %. To z důvodu přiměřeného financování aktiv cizích a vlastních zdrojů. Pro podnik je tato situace velmi pozitivní, jelikož představuje velmi nízké riziko pro věřitele při rozhodování o investování financí do podniku. Podnik v těchto letech vykazuje vysokou solventnost a výnosnost.

**Míra zadluženosti** vyjadřuje množství dluhu připadající na jednotku vlastního kapitálu. Výše cizích zdrojů je nižší než výše vlastního kapitálu v letech 2017, 2018 a 2020. Znamená to pro podnik, že v těchto letech se podnik jevil pro banky při rozhodování o poskytnutí úvěru jako platebně schopný. V letech 2015 a 2019 se hodnoty pohybují těsně nad hranicích doporučených hodnot, což značí jistou rizikovost a nízkou míru finanční samostatnosti podniku. Největší míra zadluženosti je však v roce 2016, kdy firma neměla dostatek vlastního kapitálu a musela se vyrovnat s velkým množstvím krátkodobých závazků.

Negativní vliv finanční situace firmy v roce 2016 měl také na **ukazatele úrokového krytí**. Firma nebyla schopna hradit své nákladové úroky ze svého zisku. Nákladové úroky byly příliš vysoké a firmě v toto období přinášelo určité riziko při rozhodování investora o výběru dodavatele. Největší zisk na úhradu svých úroků připadá na rok 2017, což je velká změna oproti předchozímu období. Společnost razantně snížila své krátkodobé závazky, které dokázala včas uhradit a došlo také k významnému snížení nákladových úroků. V ostatních letech jsou zaznamenány kladné hodnoty. Přesto by se firma měla zaměřit na rostoucí tendenci vývoje těchto hodnot z důvodu poklesu výsledků hodnot více než o polovinu než tomu bylo v roce 2017 (95,02).

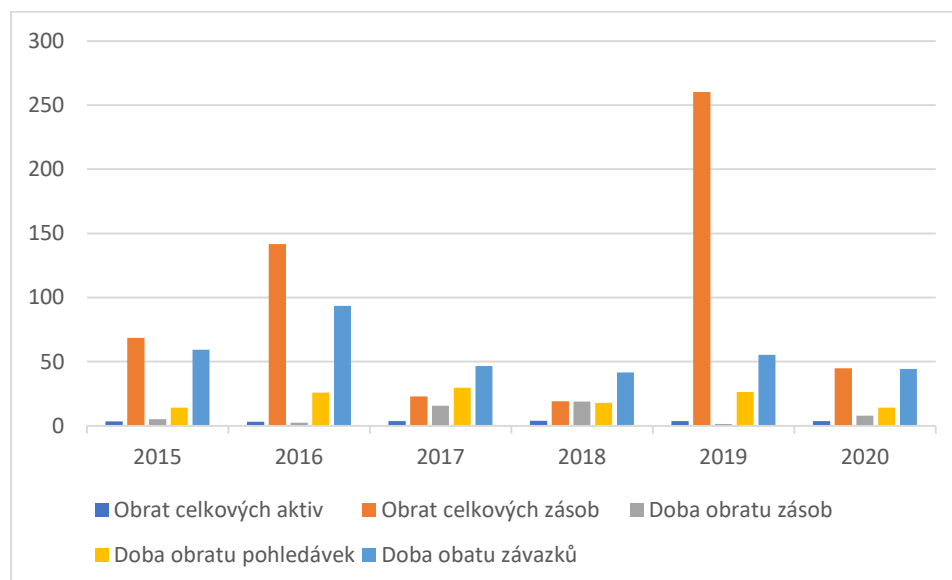
**Koeficient samofinancování** úzce souvisí s celkovou zadlužeností. Součtem těchto dvou ukazatelů se získá hodnota rovna 100 % a vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na aktivech společnosti. Jak je zřejmé z ukazatele celkové zadluženosti, v roce 2016 firmě rostlo finanční riziko zapojením většího podílu cizího kapitálu a finanční samostatnost firmy byla velmi nízká. Hodnoty vyznačují kromě roku 2016 téměř konzistentní vývoj hodnot od roku 2017, kdy je zjevný pozitivní směr vývoje, jelikož doporučené hodnoty koeficientu se pohybují kolem 50 %.



Pro ukazatele finanční páky je žádoucí pokles hodnot. Vyjadřuje, kolikrát celkové zdroje překrývají zdroje vlastní. Kritická hodnota je obecně vyšší než 4. Z tabulky hodnot je viditelný negativní působení finanční páky v roce 2016, kdy ukazatel překračuje doporučenou hodnotu a je tak zřejmá zadluženost firmy. V tomto období finanční páka působí větší silou na rentabilitu vlastního kapitálu, jelikož náklady na cizí kapitál jsou vyšší než výnosy firmy. V ostatních letech jsou hodnoty optimální, především v letech 2017, 2018 a 2020.

Hodnoty ukazatelů zadluženosti a jejich vývoj v analyzovaném období mezi lety 2015–2020 jsou uvedeny v grafu 9.

Graf 9 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v období 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Pyramidová soustava ukazatelů

Smyslem použití pyramidové soustavy je postupný rozklad výnosu vlastního kapitálu ROE na jednotlivé dílčí ukazatele a poukázat na jednotlivé vlivy a vazby mezi nimi.

### 4.5.1 Du Pontův rozklad rentability

Na Obrázku 6 je pomocí Du Pont rozkladu znázorněn podrobný rozbor ukazatele ROE, následně navazuje ROA současně s finanční pákou a dále ROS s obratem celkových aktiv v časovém vývoji od roku 2017 až 2020.

Obrázek 6 – Hodnoty ukazatelů, vstupujících do Du Pontova rozkladu ROE

ROE (%)			
2017	2018	2019	2020
81,43	27,20	22,72	17,83

ROA (%)				Finanční páka			
2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
42,12	14,99	9,86	9,82	1,93	1,81	2,30	1,82

ROS (%)				Obrat celkových aktiv			
2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
11,29	3,86	2,68	2,70	3,73	3,86	3,68	3,64

Zdroj: vlastní zpracování

Vlivem poklesu ROA a převážně poklesu ROS klesla výše ROE v prvním období analyzovaného období o zhruba 54 %. V menší míře se na poklesu hodnot podílela finanční páka. V následujícím období došlo působením ROA, ROS a obratu celkových aktiv k dalšímu poklesu, tentokrát v menší míře. Naopak finanční páka v tomto období působila větší silou, jelikož v rámci referenčního období mezi lety 2017 a 2020 vykazuje nejvyšší hodnotu. V posledním období je zaznamenáno další pokles ukazatele ROE, ale tentokrát nepatrně, především snížením hodnot ROA, obratu celkových aktiv a působením finanční páky. Největší vliv na pokles hodnot má ukazatel ROA, což bylo způsobeno rentabilitou tržeb a dosažením. V roce 2020 dokonce došlo k poklesu celkových tržeb.

Tabulka 17 - Logaritmický rozklad ROE

Logaritmická metoda rozkladu	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Dopad změny ROS k $\Delta$ ROE	-65,19 %	-33,39 %	0,66 %
Dopad změny obratu aktiv k $\Delta$ ROE	2,08 %	-4,37 %	-0,97 %
Dopad změny finanční páky k $\Delta$ ROE	-3,90 %	21,92 %	-20,78 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě postupu výpočtů (Příloha 3) a rovnice uvedené v literární rešerši vychází tabulka 17, která zobrazuje dopady změn a vývoje ukazatelů ziskové marže, obratu celkových aktiv a finanční páky k procentuální změně rentability vlastního kapitálu pomocí logaritmické metody rozkladu. Z uvedených příspěvků jednotlivých ukazatelů lze usoudit, že mezi lety 2017 a 2018 má největší příspěvek do změny rentability vlastního kapitálu ukazatel rentability tržeb. Mezi lety 2018 a 2019 přidal poměrně velký příspěvek ukazatel finanční páky a rentability tržeb. V posledním období má největší dopad změny ke změně ROE finanční páka. Podíly příspěvků ke změně ROE jsou vyčísleny v tabulce 18.

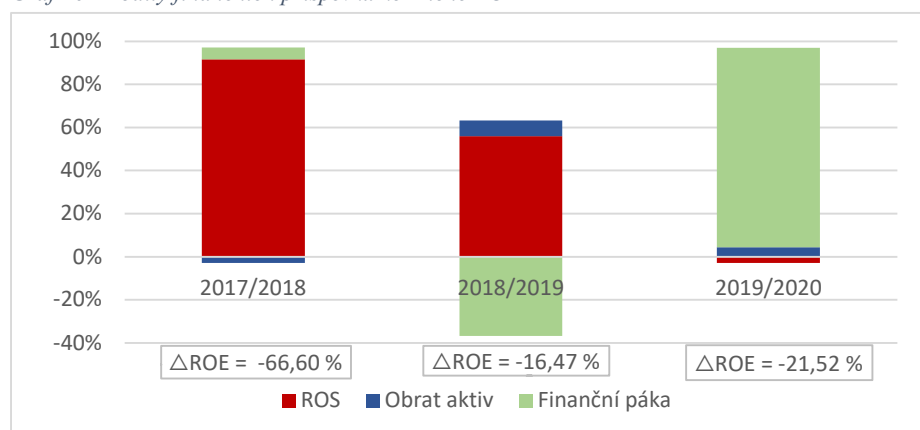
Tabulka 18 - Podíly finančních příspěvků ke změně ROE (v %)

Podíl příspěvků k $\Delta$ ROE (v %)	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>ROS k <math>\Delta</math>ROE</b>	97,88 %	202,73 %	-3,07 %
<b>Obrat aktiv k <math>\Delta</math>ROE</b>	-3,12 %	26,53 %	4,51 %
<b>Finanční páka k <math>\Delta</math>ROE</b>	5,86 %	-133,09 %	96,56 %

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním období se nejvíce podílela na poklesu ROE zisková marže s 97,88 %, finanční páka 5,86 % a do změny ROE přispěl pokles obratu celkových aktiv s -0,03 %. V dalším období má opět největší podíl na změně ROE zisková marže s podílem 202,73 % a příspěvek finanční páky s -133,09 %, v menší míře se podílel obrat aktiv 26,53 %. V posledním období se na poklesu ROE podílela z největší části finanční páka 96,56 %, zisková marže s -3,07 % a obrat aktiv přispěl do změny ROE 4,51 %. Struktura podílů příspěvků na změně výnosu vlastního kapitálu je zobrazena v grafu 10.

Graf 10 - Podíly finančních příspěvků ke změně ROE



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.6 Predikce finanční tísně podniku

V rámci odhadu případného ohrožení finančního zdraví společnosti jsou vybrány bankrotní modely, které předpovídají hrozbu bankrotu firmy a její krizový vývoj.

### 4.6.1 Altmanův model

V tabulce č. 19 jsou uvedeny výsledky vypočtených hodnot Z-skóre. Pro výpočet hodnot byl zvolen tvar ZETA rovnice, který je určen pro společnosti s ručením omezeným:

$$Z_0 = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,420 \times x_4 + 0,998 \times x_5.$$

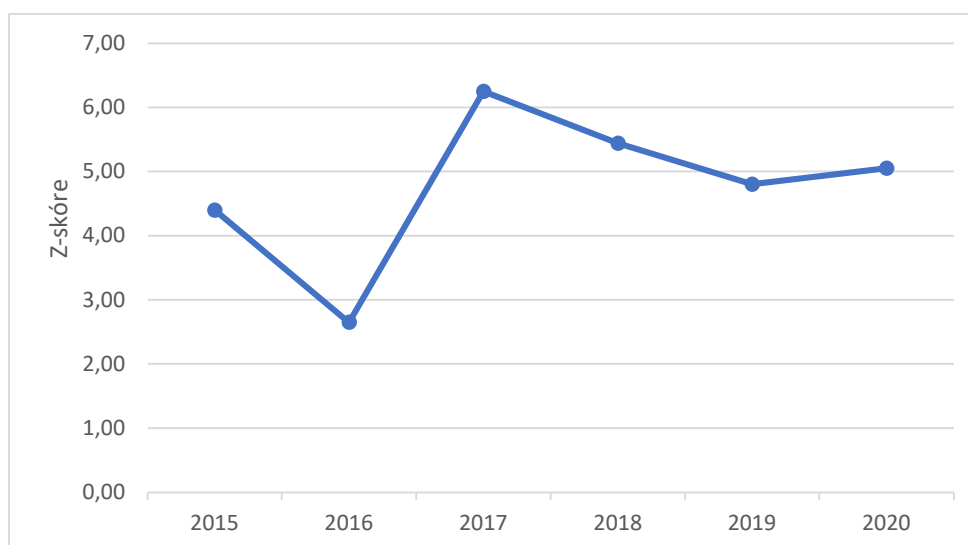
Tabulka 19 - Altmanův model

Altmanův index	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$x_1$	-0,19	-0,17	0,35	0,24	0,14	0,21
$x_2$	0,26	0,42	0,08	0,38	0,33	0,44
$x_3$	0,15	-0,29	0,48	0,18	0,13	0,12
$x_4$	0,70	0,19	1,7	1,23	0,81	1,23
$x_5$	3,56	3,24	3,73	3,88	3,68	3,64
<b>Hodnota Z-skóre</b>	<b>4,40</b>	<b>2,65</b>	<b>6,25</b>	<b>5,44</b>	<b>4,80</b>	<b>5,05</b>

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

Z uvedených výsledků hodnot je patrné, že se podnik pohybuje ve všech letech sledovaného období v bezpečné zóně s výjimkou roku 2016. Výsledek není překvapivý z hlediska vykazujících hodnot, které byly získány v rámci finanční analýzy v předchozí kapitole této práce. V roce 2016 se podnik pohybuje pod horní hranicí šedé zóny v rozmezí hodnot 2,70 a 1,20. Znamená to pro podnik určité riziko a upozornění na pravděpodobný bankrot firmy v následujících dvou letech. Jak je ale z tabulky 17 zřejmé, firma dosahuje v roce 2017 nejvyššího výsledku Z-skóre, a také v ostatních letech se pohybuje na úrovni bezpečné zóny, kdy výsledné hodnoty Z-skóre vykazují vyšší hodnotu než 2,70. Podle zjištěných výsledků hodnot se podnik nenachází v nebezpečné zóně a není tedy ohrožen bankrotem. Model ale spolehlivě predikuje bankrot pouze v horizontu následujících dvou let. Vývoj výsledných hodnot je zobrazen v grafu 11.

Graf 11 - Vývoj Z-skóre v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.2 Index IN05

Index IN05 je jednou z variant IN modelů a především dalším modelem, který má přesnou předpovídající schopnost. Spolehlivě dokáže predikovat podniky, které jsou vystaveny riziku bankrotu, a podniky, které naopak tvoří hodnotu. Model vychází z podmínek České republiky, proto je v rámci analýzy podniku BLÁHA trade s.r.o. velmi důvěryhodný. Hodnoty indexu jsou vypsány v následující tabulce 20. Získané koeficienty jsou zaneseny do tvaru rovnice:

$$IN05 = 0,13 \times x_1 + 0,04 \times x_2 + 3,97 \times x_3 + 0,21 \times x_4 + 0,09 \times x_5 .$$

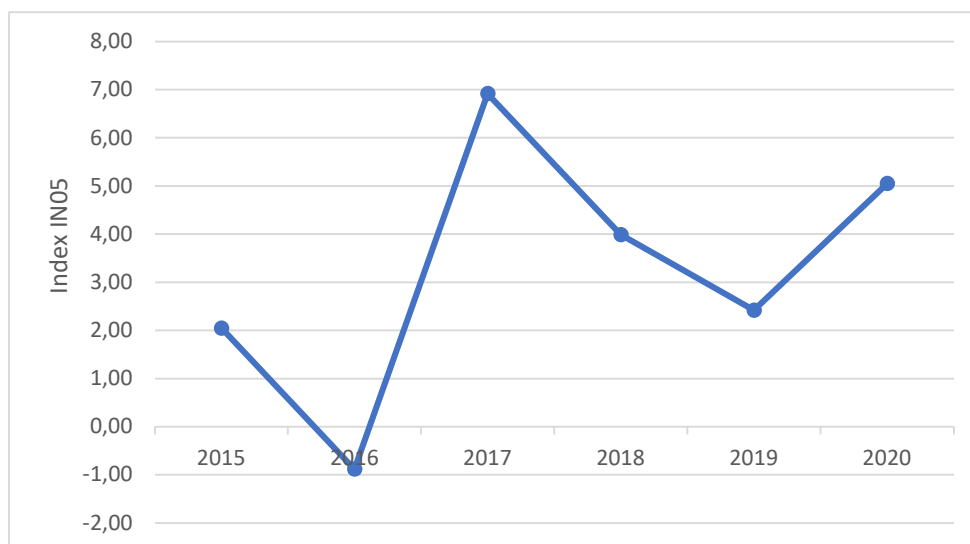
Tabulka 20 - Index důvěryhodnosti IN05

Index IN05	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$x_1$	1,70	1,19	2,07	2,23	1,77	2,23
$x_2$	10,71	-15,88	95,02	50,33	19,72	26,11
$x_3$	0,15	-0,29	0,48	0,18	0,13	0,12
$x_4$	3,56	3,24	3,73	3,88	3,68	3,64
$x_5$	0,68	0,74	1,83	1,77	1,30	1,54
<b>Hodnota IN05</b>	<b>2,05</b>	<b>-0,88</b>	<b>6,92</b>	<b>3,99</b>	<b>2,42</b>	<b>2,71</b>

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BLÁHA trade s.r.o., vlastní zpracování

V rámci období let 2015, 2017, 2018, 2019 a 2020 je podnik kvalifikován jako podnik tvořící hodnotu, jelikož spadá do hodnot, které jsou vyšší než 1,60. V žádném roce ze sledovaného období se podnik nenacházel v šedé zóně, ale v roce 2016 je opět posuzován jako podnik, který netvoří hodnotu. Hodnota v druhém roce hodnocení výrazně klesla pod spodní hranici 0,90 až k minusové hodnotě -0,88. Příčinou této hodnoty je zejména záporný výsledek hospodaření, který představuje pro firmu ztrátu a značí vysokou pravděpodobnost zkrachování podniku. Přesto v roce 2020 nabývá kladné hodnoty, proto je vysoká pravděpodobnost prosperity firmy v následujících dvou letech. Grafický vývoj výsledných hodnot v čase je znázorněn v grafu č. 12.

Graf 12- Vývoj Indexu IN05 v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7 Analýza okolí podniku

Pro analýzu okolí podniku je v rámci diplomové práce zvolena PEST analýza, která nejnvhodněji specifikuje makroprostředí podniku. Mikroprostředí podniku nejbližší posuzuje Porterův model 5 sil (model 5S) s identifikací jeho konkurenčního prostředí v odvětví stavebnictví, ve kterém společnost BLÁHA trade s.r.o. působí. Předmětem analýz je identifikace hrozeb a příležitostí, na základě kterých je v závěru zpracována SWOT analýza, komplexně propojující vnitřní a vnější prostředí.

#### 4.7.1 PEST analýza

Společnost BLÁHA trade s.r.o. poskytuje služby zejména v Libereckém kraji a částečně v kraji Ústeckém. V současné době se ale čím dál tím více zaměřuje na zakázky v hlavním městě Praha. Nicméně firma sídlí pouze v Libereckém kraji a nemá žádné pobočky.

Faktory, ovlivňující působení firmy, jsou následující:

- **politické faktory,**
- **ekonomické faktory,**
- **sociální a demografické faktory,**
- **technologické faktory.**

##### 1. Politické faktory

Společnost a obecně stavební trh je silně ovlivňován daňovou politikou. Neustálé změny, úpravy či vyjmutí ustanovení v rámci daňového systému je nutné pozorně sledovat, a také se předpokládá znalost daňových zákonů. Společnost BLÁHA trade s.r.o. je evidována v registru plátců daně z přidané hodnoty (DPH) a uplatňuje režim přenesení daňové povinnosti (ang. Reverse charge) dle § 92a Zákona o dani z přidané hodnoty s účinností od 1. ledna 2012. Pro firmu to znamená, že za poskytnuté služby daň odvede zákazník, který je plátcem DPH. Za poskytnuté služby neplátcům DPH, daň odvádí samotná firma z tržeb získaných od neplátců finančnímu úřadu. Ze 70 % společnost poskytuje stavební práce a montážní služby včetně materiálů zejména plátcům DPH, což je pro podnik výhodnější z hlediska snížení odvodů, s čímž souvisí také snížení nákladů na odvody a nižší daňové zatížení firmy.

V souvislosti s daňovou povinností je od roku 2013 dle Zákona o dani z přidané hodnoty stanovena sazba daně 21 % při poskytnutí stavebních nebo montážních prací, s výjimkou staveb pro bydlení nebo sociální bydlení, kde je uplatňována snížená sazba 15 %. Od roku 2004 základní sazba stoupla o 2 %. Do budoucna lze změny dále očekávat, plánuje se sjednotit obě sazby DPH na 17,5 %.

Stavebnictví je velmi komplikovaným segmentem české ekonomiky především z hlediska stavebního řízení. Zdlouhavé lhůty a neucelená úprava stavebního zákona komplikují zahájení realizací stavebních projektů. Důsledkem je potom zpomalení růstu

stavební produkce, aktivit podniků a zároveň tato komplikace brzdí růst odvětví stavebnictví. Nový stavební zákon je v současné době v procesu zpracování a má vstoupit v platnost v roce 2023.

Situace na trhu stavebního odvětví se také odvíjí od stávající úřadující vlády, která značně ovlivňuje trh v odvětví stavebnictví svými vládními nařízeními, vyhláškami a předpisy. S tím je spjata problematika současné pandemie koronaviru COVID-19, jež má dopady na všechny, nejen stavební, podniky. Vládní opatření proti šíření nákazy nejsou pro stavební podniky značnou bariérou pro fungování jejich činnosti. Ale vzhledem k omezenému vstupu pracovníků ze zahraničí, kteří zajišťují značnou část pomocných prací v podniku a jsou zaměstnaní prostřednictvím agentur, je pracovní síla firmy omezena. Některé ztráty způsobené pandemií koronaviru jsou státem kompenzovány.

Důležitým zákonem, který se vztahuje zejména na stavební podniky, je Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o veřejných zakázkách. Prostřednictvím veřejných zakázek většina stavebních firem a rovněž společnost BLÁHA trade s.r.o. získávají stavební zakázky. Firma provádí mnoho stavebních a montážních prací pro veřejný sektor. Nejčastěji poskytuje své služby obcím, MŠ nebo ZŠ v Libereckém a Ústeckém kraji. Jako uchazeč má povinnost v rámci soutěže splňovat kvalifikační a technické požadavky. Nejčastější kritérium výběru vhodného dodavatele je kritérium nejnižší nabídkové ceny. V poslední době jsou veřejné zakázky stále častěji zadávány přes internetové portály zadavatelů. Jistým problémem je stávající nejednotný systém. V poslední době se však rozšiřuje centrální databáze dodavatelů (FEN), která propojuje a zastřešuje všechny systémy dodavatelů a usnadňuje vyhledávání veřejných zakázek. Přesto však není orientace na jednotlivých portálech pro podniky příliš snadná a je žádoucí portál zjednodušit a zpřehlednit.

Stavební podniky jsou podporovány dotačními programy, které jsou určeny zejména na rekonstrukce nemovitostí podniku, vybavení, inovace, školení zaměstnanců nebo na úspory energií. V rámci snížení energetické náročnosti a efektivního využití energie lze čerpat finanční prostředky z programu Nová zelená úsporám. Pro období 2021-2027 je připraven Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, podporující inovace, moderní technologie, digitalizace a úspory energie firem. Operační programy jsou podporovány z fondů Evropské Unie. Vzhledem k vstupu České republiky do EU roku 2004, firmy mají možnost využít těchto dotačních programů společně s povinností se řídit nařízeními a ustanoveními EU.



Mezi další politicko-legislativní vlivy patří i další zákony, kterými je stavební společnost podřízena z účetních, mzdových, daňových a obchodních oblastí:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů,
- Právní předpisy týkající se ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předpisy vztahující se na hygienická opatření na pracovišti (Zákony pro lidi, ©2010-2022).

## 2. Ekonomické faktory

Analyzovaný podnik je ovlivněn zejména makroekonomickými ukazateli. Významnými faktory jsou HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a průměrná výše mezd.

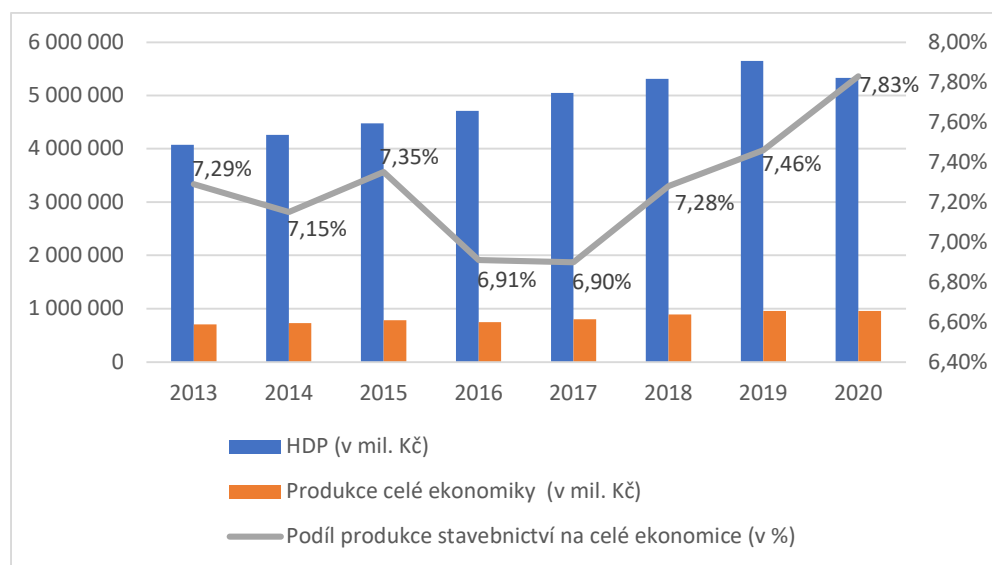
### **Hrubý domácí produkt (HDP)**

Ekonomika České republiky měla z hlediska vývoje HDP mírnou rostoucí tendenci, avšak její tempo zpomaluje. Průměrné tempo růstu HDP se v rámci České republiky pohybuje mezi 2–3 %. V roce 2020 je dokonce zaznamenán meziroční pokles o 4,7 %. Příčinou jsou dopady epidemie koronaviru, které jsou dány především nedostatkem pracovních sil a nedostupnost stavebního materiálu. Přesto proti ostatním odvětvím stavebnictví vykazuje v roce 2020 solidní výsledky.

Vyspělost české ekonomiky je zásadně ovlivňována vývojem českého stavebního odvětví a stavební produkcí. Stavební produkce se podílí na celkové produkci zhruba kolem 7 %. Od roku 2017 se podíl stavebnictví mírně zvyšuje z důvodu většího počtu. Nejnižší hodnoty produkce jsou z hlediska období 2013 až 2020 dosaženy v roce 2016 z důvodu nepříznivé situace na trhu stavebnictví. Narozdíl od výrazného poklesu inženýrského stavitelství, produkce segmentu pozemního stavitelství postupně rostla vlivem růstu poptávek po bydlení, kdy bankovní instituce zavedly nízké úrokové sazby a nabízely výhodné hypotéky.

S produkcí a HDP souvisí hrubá přidaná hodnota (HPH), na které se podílí stavebnictví zhruba 5–6 %. Zatímco sektor služeb téměř 60 %, podíl průmyslu přes 30 % a zemědělství přibližně 2 %. Stavebnictví dosáhlo nejnižší hodnoty HPH v roce 2013, nejnižší podíl na HPH má ale stavebnictví v roce 2016 z již zmíněných důvodů. Od roku 2016 hodnoty postupně rostou. Vývoj HDP, produkce a podíl stavební produkce na celé ekonomice je zobrazen v následujícím grafu 13. Pro sledovaný vývoj bylo zvoleno období mezi lety 2013 až 2020.

Graf 13 - Vývoj HDP, produkce a podíl stavebnictví na celkové produkci



Zdroj: data ČSÚ, <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

### Míra inflace

Míra inflace ovlivňuje jednotlivé sektory ekonomiky. Inflace zvýšením úrokových sazeb brzdí růstu ekonomiky. Ovlivňuje nejen konečné spotřebitele, ale také výrobce a podniky ze všech odvětví. Na inflaci neboli na růst cenové hladiny reagují také stavební podniky. Inflací rostou ceny stavebních materiálů, služby, ceny jednotlivých stavebních prací a ostatní náklady vztahující se na činnost podniku. To se projeví i v omezování investic do nemovitostí. Na základě dat čerpaných z Českého statistického úřadu je zjištěna rostoucí tendence průměrné míry inflace, s výjimkou roku 2014, kdy míra inflace klesla (opakem inflace je deflace) oproti předchozímu období o celé 1 %, což je způsobeno hospodářskou krizí, která skončila v roce 2013, a následnou nedostatečnou poptávkou, s níž je spojeno cen. V tabulce č. 21 je zobrazen přehled vývoje míry inflace od roku 2013 do roku 2020.

Tabulka 21 - Průměrná míra inflace v období let 2013 až 2020

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Míra inflace</b>	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,8 %

Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

### Nezaměstnanost

Významným faktorem, ovlivňující podnik je míra nezaměstnanosti. Od roku 2013 do roku 2019 míra nezaměstnanosti znatelně klesla, a to celkem o 5 %. S poklesem nezaměstnanosti roste tlak na zvyšování mezd zaměstnancům, s čímž souvisí stav, kdy potenciální odběratelé disponují větším množstvím finančních prostředků, díky kterým jsou schopni investovat a vynaložit je firmám za poskytnuté služby. Snížení nezaměstnanosti se projevilo zejména na zvýšení poptávek služeb podniku z důvodu investic zákazníků do nákupů nemovitostí nebo rekonstrukce jejich bydlení. Reakcí na vyšší příjmy zákazníků a jejich zvýšenou poptávku po produktech a službách je zavedení kvalitnějších produktů a služeb na trh odvětví firmy. Díky těmto aspektům podniku rostou příjmy a dochází k získání nových zákazníků a obchodních vztahů a udržení stávajících. V roce 2020 nezaměstnanost nepatrně vzrostla vzhledem k epidemické situaci, která zhoršila stav nejen stavebních podniků, ale také celé ekonomiky. Procentní hodnoty obecné míry nezaměstnanosti jsou zobrazeny v tabulce 22.

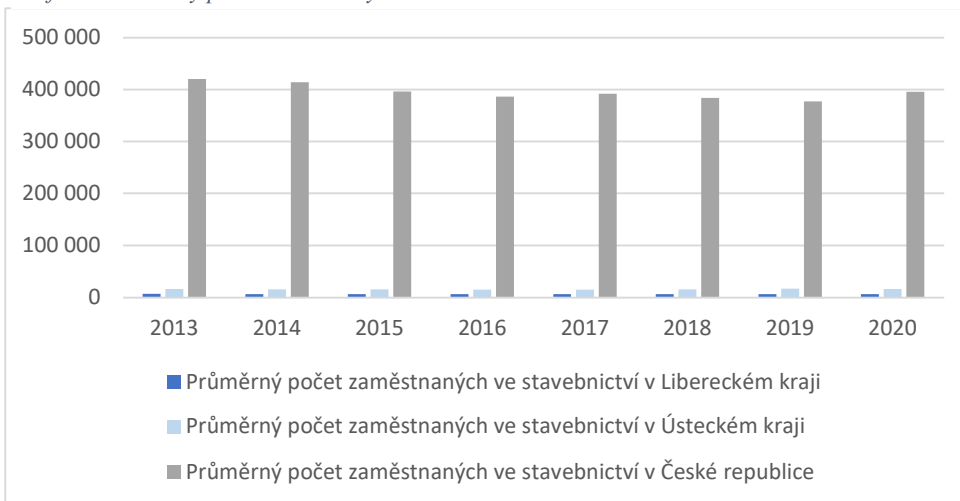
Tabulka 22 - Obecná míra nezaměstnanosti v období let 2013 až 2020

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	7,0 %	6,1 %	5,0 %	4,0 %	2,9 %	2,2 %	2,0 %	2,6 %

Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

Podnik sídlí v Libereckém kraji, v jehož blízkosti leží kraj Ústecký. Porovnání zaměstnaných osob ve stavebním průmyslu Libereckého a Ústeckého kraje a všech zaměstnaných obyvatel České republiky ve stavebním odvětví ukazuje graf 14, z něhož je patrný kolísavý vývoj hodnot v rámci počtu zaměstnaných ve stavebnictví v celé České republice. V Ústeckém kraji je více zaměstnaných osob než v kraji Libereckém, avšak z hlediska vývoje jsou zaměstnaní ve stavebním odvětví téměř na stejné úrovni, pouze s určitými výkyvy v některých letech v časovém období let 2013-2020.

Graf 14 - Průměrný počet zaměstnaných ve stavebnictví v letech 2013 až 2020

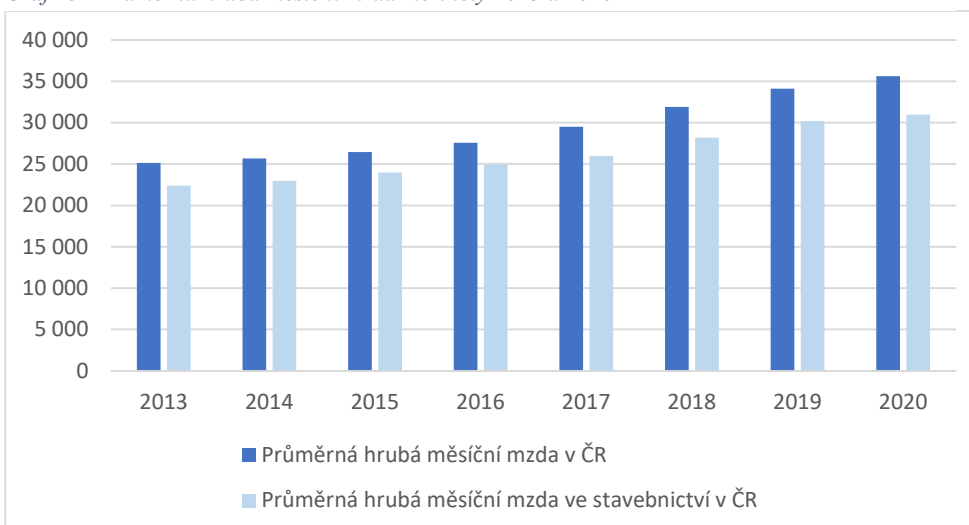


Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

### Průměrná mzda

Výše mezd závisí na příslušných pracovních pozicích pracovníků, odvedených výsledcích a také především na podmínkách tržní ekonomiky a výdajích podniku. Od roku 2013 má průměrná hrubá měsíční mzda rostoucí charakter bez výjimky stavebního odvětví. Průměrná mzda v České republice vzrostla mezi obdobím 2013 až 2020 o více než 10 tis. Kč, u stavebnictví o více než 8 tis. Kč. Zvláště u stavebního průmyslu lze očekávat růst mezd vzhledem k nedostatku pracovníků na pozice stavebních techniků, rozpočtářů a přípravářů. Firmám také chybí dělníci a odborní řemeslníci, proto jsou nuceni využívat pracovní síly ze zahraničí. Na grafu 15 je znázorněn vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy.

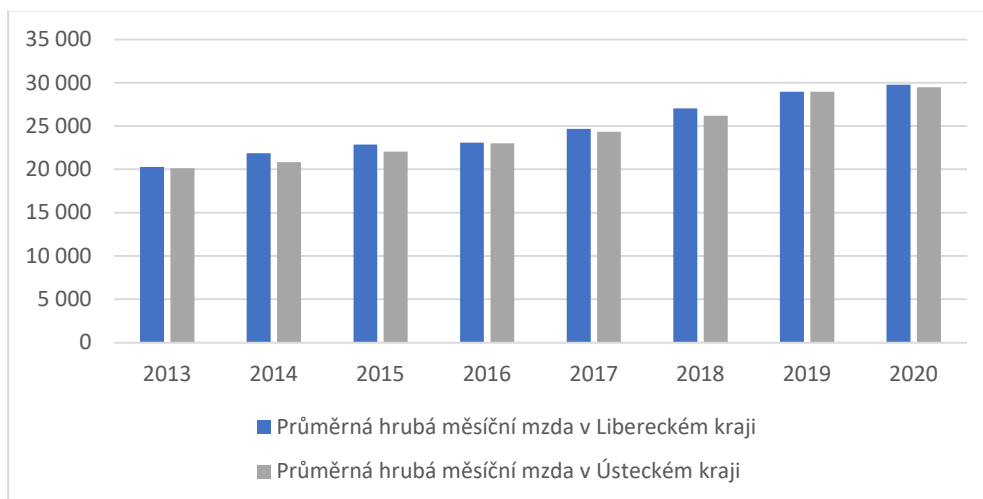
Graf 15 - Průměrná hrubá měsíční mzda mezi lety 2013 a 2020



Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

Graf č. 16 indikuje komparaci průměrné mzdy Libereckého a Ústeckého kraje, ve kterém podnik působí. Z grafu je zřejmé, že stavební podniky v Libereckém kraji vyplácí zaměstnancům vyšší mzdy než v kraji Ústeckém, ale pouze z menším rozdílem.

Graf 16 - Průměrná hrubá měsíční mzda Libereckého a Ústeckého kraje mezi lety 2013 a 2020



Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

### 3. Sociální a demografické faktory

Významnými vnějšími faktory, které na podnik působí, jsou sociální a demografické faktory spojené rovněž s přírodními vlivy. Ve stavebním odvětví je důležitá věková struktura obyvatel, jejichž životní úroveň, vzdělání, kultura nebo potenciální pracovní síla. Na základě těchto ukazatelů lze určit požadavky zákazníků a identifikovat příležitosti a ohrožení, na které se má podnik zaměřit.

#### Věková struktura a demografický vývoj

V posledních letech dochází v České republice ke stárnutí obyvatelstva. Také v regionech Libereckého a Ústeckého kraje značně ubývá produktivní třídy. Zmiňovaný problém má negativní dopad zejména na stavební průmysl. Ubývají ekonomicky aktivní obyvatelé, a tím dochází k poklesu pracovní síly. Stárnutí obyvatel lze vyjádřit pomocí indexu stáří, který je určen poměrem obyvatel v postproduktivním věku (65<sup>+</sup> let) a obyvatel v předproduktivním věku (0 – 14 let). Přehled počtu obyvatel žijících v Libereckém a Ústeckém kraji v kategoriích předproduktivního, produktivního a postproduktivního z roku 2020 je ke zobrazení v tabulce 23. Současně je v tabulce vyjádřen index stáří obyvatel v uvedených krajích, který vypovídá o stárnutí obyvatel v těchto regionech.

Tabulka 23 - Přehled obyvatel v Libereckém a Ústeckém kraji dle struktury věku a index stáří v roce 2020

	<b>0 – 14 let</b>	<b>15 – 64 let</b>	<b>Věk 65+ let</b>	<b>Index stáří</b>
<b>Liberecký kraj</b>	71 752	282 606	87 997	122,6 %
<b>Ústecký kraj</b>	131 642	531 098	158 049	120,1 %

Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

Dalším sociálním faktorem, ovlivňující stavební podniky, je mobilita obyvatel. V současné době má Česká republika 10,7 mil. obyvatel. Počet obyvatel v České republice stále roste, což je do jisté míry způsobeno přílivem pracovní síly zejména ze států Ukrajiny, Maďarska, Moldavska, Rumunska nebo sousedního Slovenska. To může pro firmu znamenat určitou příležitost, jelikož příliv přistěhovalců pomáhá k nábory dalších pracovních sil jak u stavebních firem, tak u jiných průmyslových podniků v celé České republice.

### **Životní úroveň obyvatel**

V České republice stále roste životní úroveň obyvatel. Liberecký a Ústecký kraj není výjimkou. S rostoucím trendem tohoto ukazatele současně rostou možnosti stavebních podniků. Podnik dokáže snadněji určit a rozšířit nabídku svých produktů a služeb a přizpůsobovat se náročnějším zákazníkům. Životní úroveň obyvatel je jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují postoj klientů při rozhodování, zda jejich potřeba bude směřovat k výstavbám nových domů či bytů nebo pouze k rekonstrukcím těchto nemovitostí. Dalšími faktory jsou také kultura nebo zvyky obyvatel, které určují moderní trendy v bydlení (poptávka po netypických stavebních materiálech, výstavby nízkoenergetických domů a jiné).

### **Úroveň vzdělání**

Také úroveň vzdělání přináší stavebním podnikům určité hrozby nebo naopak příležitosti. V současnosti nedostatek pracovních sil ve stavebním odvětví souvisí rovněž s úbytkem počtu studentů stavebních průmyslových škol nebo řemeslně zaměřených oborů. Z tohoto důvodu klesají počty kvalifikovaných a vzdělaných pracovníků, kteří jsou potřeba pro fungování činnosti stavebních podniků. Vzhledem k nízkému počtu této skupiny osob je firma nucena vybírat pracovníky z užšího okruhu uchazečů, čímž může dojít k vyšším mzdovým nákladům firmy. Tento problém je kompenzován migračními přírůstkem zahraničních obyvatel. Ti prozatím zastávají na pozicích pomocných dělníků, nikoliv

kvalifikovaných pracovníků (např. stavební technici, rozpočtáři, projektanti), kteří jsou pro činnost stavební firmy velmi nepostradatelní.

### **Přírodní vlivy**

Konkrétně pro stavební společnosti nežádoucí přírodní vlivy v podobě nepříznivých klimatických podmínek negativně ovlivňují realizace stavebních prací. V důsledku toho může dojít ke zpomalení stavebních prací či poškození některých částí staveb. To následně vede k nedodržení stanovených smluvních termínů a následnému zpomalení navazujících stavebních prací. Za nedodržení stanovených lhůt k předání stavby zadavatel uděluje dodavateli finanční sankce dle smlouvy o dílo. Podnik těmto problémům předchází žádostí o prodloužení lhůty k předání stavby. Pro stavební firmy je specifická závislost na počasí a jejich činnost dokáže ovlivnit především sezónnost. Avšak u pozemního stavitelství není situace příliš závažná, může dojít pouze k méně významnému zpomalení. Stavební produkce zrychluje především v jarním a letním období z důvodu příznivějších klimatických podmínek.

## **4. Technologické faktory**

Technologické změny přinášejí firmám spoustu výhod v rámci jejich ekonomického růstu. S vývojem stavební činnosti přichází na trh nové technologické postupy, jejichž zavedení výrazně přispívá k úspoře času, ke zkvalitnění výrobků a služeb a materiálů, které se používají ve stavebním odvětví. Pomocí moderních technologií lze zvýšit produktivitu výrobků a rozvoj celé společnosti. V rámci zavedení nových technologií jsou v současné době ve stavebnictví populární nízkoenergetické domy, díky kterým dochází ke značným energetickým úsporám. Firma již využívá technologických změn například v zateplovacím systému ETICS, jehož úlohou je prodloužit životnost jeho izolačních vlastností. S využitím technologických trendů je povinnost podniku zříditi proškolení zaměstnanců, kteří budou s novými technologiemi pracovat. Vliv modernizace a inovací ve stavebním průmyslu požaduje kvalitně vzdělané a kvalifikované odborníky. Společnost BLÁHA trade s.r.o. je zaevidována v systému certifikovaných zadavatelů, díky kterému je schopna prokázat své kvalifikační předpoklady. Podnik je rovněž součástí certifikovaných společností dle norem ČSN EN ISO. Ve stavebnictví v posledních letech probíhá řada inovací, zasahujících zejména do funkčnosti a udržitelnosti strojů a stavebních materiálů, ale také inovací v rámci digitalizace. Digitalizace výrazně usnadňuje přípravu stavebních prací (3D tisk projektů apod.). Pro efektivní přípravu stavebních zakázek a tvorbu rozpočtů jsou pro stavební

podniky k dispozici rozpočtové a účetní programy. V oblasti technologií stát podporuje podniky dotačními programy, které slouží k rozvoji stavebních společností, a podniky tak mají možnost investovat do modernizace strojů a nových technologií.

#### **4.7.2 Porterův model 5 sil**

Porterův model 5 konkurenčních sil slouží k analýze prostředí odvětví, ve kterém stavební firma BLÁHA trade s.r.o. působí, a pomocí které je podnik schopen zhodnotit svou konkurenceschopnost a rozhodovat tak o tvorbě konkurenční výhody.

##### **1. Vyjednávací síla dodavatelů**

Ve stavebním odvětví je konkurence dodavatelů stavebních materiálů vysoká. Z tohoto důvodu není firma závislá na jednom dodavateli, ale spolupracuje s více dodavateli stavebních materiálů. Klíčové je zajištění materiálu dle specifikace rozpočtu bez časových a finančních ztrát. V případě prodlení materiálu je podnik vystaven problémům týkajících se především nedodržení lhůt k řádně předané dokončené stavbě. Vzhledem k současné ekonomické situaci je pro stavební podniky jistou komplikací nedostupnost a zvýšení cen materiálů, na kterou firma musí reagovat zvýšením cen nabízených služeb. Určitou výhodou je vedlejší činnost podniku. Firma vlastní pilařskou výrobu a stavební řezivo si zajišťuje touto cestou samotný podnik. Hlavními dodavateli společnosti jsou Stavebniny DEK a.s., Izomat stavebniny s.r.o., Ptáček – velkoobchod a.s, Českomoravský beton a.s., CS-beton s.r.o. a jiné maloobchody. Strategické partnerství s těmito dodavateli je založeno na kvalitě stavebních materiálů a spolehlivosti dodání. Stavebniny DEK a.s. patří mezi největší prodejce stavebních materiálů v České republice a firma BLÁHA trade s.r.o. je jejím dlouhodobým partnerem, přičemž v České Lípě je jedním z jejich největších odběratelů. Výhodami jsou nasmlouvané slevy a nastavená prodloužená lhůta splatností faktur. Mimo jiné stavebniny poskytují zapůjčení strojů, které jsou nezbytné pro určité stavební práce. Na vyjednávací sílu dodavatelů má zejména vliv přítomnost velké konkurence v odvětví, čehož jsou si zúčastněné strany plně vědomi. Díky tomu je rovněž ovlivněna vyjednávací síla dodavatelů a snaha firem o udržení jejich obchodního partnerství. Na druhou stranu vyjednávací síla roste u dodavatelů služeb, kteří poskytují firmě především elektroinstalační, topenářské, vodoinstalační, sádkartonářské, izolační a zateplovací práce či práce na montáži dveří a oken. Na těchto dodavatelích je firma silně závislá vzhledem k velkému množství zakázek a nedostatku specializovaných zaměstnanců. Závislost se také



vztahuje na pomocné pracovní síly, které pochází ze zahraničí a firmě poskytují služby prostřednictvím pracovních agentur. Údržby a servis strojů a vozidel provádí osvědčení firmy, jež jsou dlouhodobými obchodními partnery společnosti.

## **2. Vyjednávací síla odběratelů**

Hlavní odběratelé stavebních zakázek tvoří zadavatelé ze soukromého nebo veřejného sektoru. Společnost poskytuje své služby soukromým nebo veřejným investorům a podnikatelským subjektům. Mezi významné zákazníky patří především města a obce, které přijímají nabídky prostřednictvím veřejných zakázek. Velkou roli pro získání zakázky hraje cena, splnění kvalifikačních předpokladů a smluvní podmínky. Zadavatel má mimo jiné nárok na požadování poskytnutí finanční jistoty nebo bankovní záruky před realizací prací. Nejčastěji jsou firmou poskytovány služby pro stavby občanské vybavenosti, které slouží obyvatelům využívajících veřejných služeb. Odběratelé poptávají firmu na základě referencí, předchozích zkušeností s prováděním stavebních prací firmy nebo podle nabídky poskytovaných služeb. Vyjednávací síla je silnější zejména u velkých a významných subjektů, protože v odvětví stavebnictví je mezi podniky silná rivalita, tudíž investor poskytne zakázku takovému subjektu, který předloží nejnižší nabídkovou cenu.

## **3. Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, ve kterém firma působí, představuje pro firmu určité riziko. Hrozba však není příliš velká, protože stávající konkurence mezi stavebními firmami je vysoká a vstup do odvětví přináší pro nové konkurenty řadu bariér, díky kterým je poměrně složitější uchytit se na novém trhu. Vstupními bariérami mohou být počáteční náklady, získání kvalitní pracovní síly a kvalifikovaných zaměstnanců, know-how, získání certifikátů nebo důvěry odběratelů a v neposlední řadě je pro firmu důležité disponovat dostatkem referencí. Významné reference podniku patří mezi technické kvalifikační předpoklady, které jsou potřeba pro účast ve veřejných zakázkách a pro případný výběr uchazeče. Další podmínkou účasti veřejných soutěží může být poskytnutí finanční jistoty. Z tohoto důvodu je nezbytné disponovat dostatkem kapitálu. Ve stavebnictví převažuje v současnosti poptávka nad nabídkou. V případě, že by se v blízkém horizontu objevila v regionu nová konkurence, vzhledem k vysoké poptávce je v tomto odvětví dostatek pracovních příležitostí. Hrozba pro podnik může znamenat za situace, kdy nový konkurent bude nabízet nižší cenové nabídky, rychleji zpracuje a zhotoví zakázky nebo bude mít k dispozici kvalitnější a kvalifikovanější zaměstnance.

#### **4. Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů se vyskytuje zejména u moderních staveb, kde se při realizaci může využít nových technologií v podobě automatizace práce nebo výkonů či novějších a modernější materiálů. Stavební firmy se přesto řídí podmínkami zadavatelů, kterých se musí držet a nacenit tak materiál podle přesných požadavků dle obchodních podmínek a norem schválených zadavatelem zakázky. Ve stavebním odvětví se prioritně firmy nezabývají substituty, které klienti požadují zakoupit stavební materiály za nižší cenu, ale zvláště se jedná o nároky na vyšší jakost nebo zavedení nových technologií, s čímž se pojí především kladení důrazu na ekologičnost a vyšší ekonomičnost staveb. Jiným pohledem lze za substituty požadovat různé typy staveb (například rodinné domy a byty). V tomto ohledu hrozba ze strany substitutů není, jelikož firma nabízí širokou škálu služeb a poptávka po všech stavbách je vysoká.

#### **5. Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Hrozba konkurence nemusí být pouze ze strany nově vstupujících stavebních podniků do odvětví, ale společnost je značně ohrožena stávajícími konkurenty. Rivalita mezi konkurenčními podniky se objevuje spíše mezi malými a středními podniky. V této kategorii je zařazen také sledovaný podnik. V České republice je ve stavebnictví jen malé množství velkých a významných stavebních společností. Mezi nejvýznamnější lze označit podniky Metrostav, a.s., Strabag, a.s., Skanska, a.s. nebo Eurovia CS, a.s., působících na celém území ČR i mimo něj. Tyto velké firmy nejsou ohroženy ze stran malých a středních podniků. Stejně tak společnost BLÁHA trade s.r.o. se nestaví do pozice konkurenta těmto předním podnikům. Společnost se orientuje na místní trh v regionech Libereckého a Ústeckého kraje a v posledních letech rozšiřuje část zakázek do hlavního města Prahy z důvodu vzniku obchodních vztahů s novými obchodními partnery. Na lokálním trhu se vyskytují podobně silné stavební firmy, s kterými podnik soutěží v rámci veřejných zakázek. Rozhodujícím faktorem je nejnižší nabídková cena a další předložené dokumenty, na základě kterých se rozhoduje o výběru dodavatele. Důležité jsou již zmiňované obchodní vztahy, které jsou založeny na důvěře, dobré komunikaci a spokojenosti. Mezi největší konkurenty společnosti BLÁHA trade s.r.o. patří Versana s.r.o., MISTAV-CL s.r.o. nebo KN-stav s.r.o.

## 4.8 SWOT analýza

SWOT analýza propojuje faktory z provedené vnitřní a vnější analýzy a zároveň je výchozím podkladem pro určení strategické pozice podniku. Ve SWOT matici, kterou zobrazuje tabulka 24, jsou zaznamenány jednotlivé prvky silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb a následně jsou ohodnoceny číslicemi od 1 do 10 podle důležitosti, přičemž číslo 10 je přiřazeno k nejvýznamnějším faktorům. Silné a slabé stránky představují vnitřní rysy společnosti. Vlivy vnějšího prostředí reprezentují příležitosti a hrozby.

Tabulka 24 - SWOT analýza podniku BLÁHA trade s.r.o.

	<b>Silné stránky</b>	<b>+</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>-</b>
<b>I N T E R N Í</b>	▪ Rodinná firma	6	▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	9
	▪ Vedlejší činnost	7	▪ Nedostatek pomocných pracovníků	9
	▪ Spolehlivý plátce	7	▪ Nedostatky v marketingu	5
	▪ Nízká zadluženost	8	▪ Závislost na poddodavatelích	6
	▪ Dlouhodobé obchodní vztahy	8	▪ Autorizovaný technik v oboru pozemního stavitelství není zaměstnancem	9
	▪ Stálí zákazníci	9	▪ Absence dlouhodobé strategie	10
	▪ Relativní udržitelnost zaměstnanců	8	▪ Nedostatek provedených analýz	9
	▪ Velké množství významných referencí	7	▪ Majitelé jsou současně vedoucími pracovníky	5
	▪ Zajištění velkého rozsahu služeb	7		
	▪ Certifikáty v oblasti stavebnictví	6		
▪ Stálé dodavatele	9			
	<b>Příležitosti</b>	<b>+</b>	<b>Hrozby</b>	<b>-</b>
<b>E X T E R N Í</b>	▪ Finanční podpora ve formě dotací	8	▪ Ekonomická krize	10
	▪ Daňové úlevy	7	▪ Velká konkurenční rivalita	7
	▪ Novela stavebního zákona	6	▪ Odchod zaměstnanců ke konkurenci	6
	▪ Regulace zákonných norem	6	▪ Nízká poptávka stavebních prací	7
	▪ Regulace cen stavebních materiálů	5	▪ Složitost norem	3
	▪ Rozšíření služeb do jiných regionů	10	▪ Růst cen/inflace	6
	▪ Spolupráce s velkými a významnými investory	8	▪ Finanční nestabilita	5

Zdroj: vlastní zpracování

### Silné stránky

Za jednu ze silných stránek podniku lze považovat rodinné vlastnictví firmy, což s sebou nese řadu výhod – například tradici, důvěru, dostatečnou komunikaci, jednotné řízení podniku a další výhody. Tento faktor může být jedním z důvodů výborného kolektivu uvnitř firmy a udržitelnosti zaměstnanců. Jistou výhodou firmy je její vedlejší činnost pilařské výroby, která má spojitost se stavebním odvětvím a vede tak ke snížení nákladů

společnosti. Ve sledovaném období bylo v rámci finanční analýzy zjištěno, že podnik převážně vykazuje solventnost, ziskovost a nízkou zadluženost. Stálí zákazníci a jejich dlouhodobé obchodní partnerství jsou klíčové pro správné fungování firmy, její konkurenceschopnosti a udržení pozice na trhu. Společnost drží několik osvědčení, což jim umožňuje provádět kvalitní stavební práce. Mezi další silné stránky, které jsou významné ve stavebním průmyslu, jsou stálí dodavatelé, díky nimž firma získává spoustu cenových výhod a jistotu dodání stavebních materiálů a pracovní síly. Tyto aspekty napomáhají firmě ke zpracování nízkých nabídkových cen a snazšímu získání stavebních zakázek.

### **Slabé stránky**

V současnosti je ve stavebním odvětví největším problémem velký nedostatek pracovníků. Výjimkou není ani analyzovaná společnost, která se rovněž potýká s tímto problémem. Slabou stránkou firmy je autorizovaný technik v oboru pozemního stavitelství, který je na základě smlouvy o poskytování služeb jejím externím dodavatelem, nikoliv zaměstnancem, což přináší firmě určitou nejistotu a zvýšenou administrativu. Společnost má celkem 15 kmenových zaměstnanců, zbytek tvoří poddodavatele. Silná závislost na subdodavatelích patří mezi další slabé stránky podniku. Nepříznivý pro podnik je také vývoj hodnot některých finančních ukazatelů, které nebyly ve všech období stabilní či nevykazovaly zlepšení výsledných hodnot, nicméně podnik se dostal ze zhoršené ekonomické situace a v posledních letech vykazuje kladné hodnoty. Mezi další nevýhody lze zahrnout postavení vlastníků ve společnosti, kteří jsou zároveň majiteli a manažeři, což může vést k budoucí časové náročnosti a neefektivnosti řízení. S touto problematikou se pojí marketing, který podnik nemá příliš kvalitní a absence prováděných analýz a strategií může směřovat ke komplikacím v podnikání.

### **Příležitosti**

České stavebnictví se významně podílí na celkovém HDP a stále se v poslední době zvyšuje jeho produkce. Z hlediska vnějšího prostředí má firma možnost využít řadu příležitostí ke zlepšení její stávající pozice v oblasti stavebního průmyslu. Ke zlepšení celkové ekonomické situaci firmy může přispět státu svými zásahy do úpravy legislativy či daňovými úlevami. Momentálně se připravuje nový stavební zákon, který dle současné vlády přinese přehlednější a jednodušší orientaci ve stavebním řízení a urychlení jeho

procesů. Hlavní příležitostí pro rozvoj podniku je zejména využití finančních podpor formou dotací z fondů EU. Regulace neustále zvyšujících se cen stavebních materiálů je další příležitostí, která by stavebnímu odvětví napomohla k rovnoměrně rostoucímu trendu. Ve stavebnictví je momentálně vysoká poptávka po stavebních pracích a existuje řada stavebních projektů, proto mnoho investorů investuje do nových nemovitostí a pro firmu je tak velkou příležitostí působit v dalších regionech a rozšířit své služby do jiných oblastí a současně spolupracovat s velkými a významnými podniky.

## **Hrozby**

Největší hrozby jsou spojené s ekonomickou krizí jak v České republice, tak v rámci stavebního průmyslu. Ekonomické faktory (nezaměstnanost a především inflace) může vést k negativním dopadům samotného podniku. Společnost je dále ohrožena finanční nestabilitou, která představuje riziko téměř pro každý podnik v jakémkoliv odvětvím a může být důsledkem již zmíněné ekonomické krize. Také nízká poptávka po stavebních pracích může zapříčinit zpomalení růstu stavební produkce. Velká konkurenční rivalita a odchod zaměstnanců ke konkurenci jsou faktory, kterým by firma měla předcházet, aby nedocházelo k jejím finančním ztrátám a ztrátám konkurenčních výhod.

## **Strategická pozice podniku**

V současném stavu se podnik nachází na pozici, kterou nejlépe charakterizuje strategie „SO“ neboli strategie „využití“, jelikož u firmy převažují silné stránky nad slabými a zároveň má mnoho příležitostí, přispívajících ke zlepšení celkového ekonomického stavu společnosti. Společnost BLÁHA trade s.r.o. tedy může využít jejích silných stránek prostřednictvím uvedených příležitostí. Za největší příležitost je dle SWOT matice považováno rozšíření služeb do jiných regionů a expandovat na trhu ve stavebním odvětví, čímž firma zvýší svou produktivitu, klientelu, ziskovost a získá nové pracovní příležitosti. Na druhé straně čelí jistým hrozbám, které má možnost odvrátit využitím silných stránek. Taková strategie se nazývá „konfrontace“ nebo také strategie „ST“ podle anglických zkratk vnitřních a vnějších faktorů. Řada firem je ohrožena zejména ekonomickou krizí, která může nastat jak v rámci celé České republiky, tak dopady může mít na jednotlivá odvětví. Strategie konfrontace je častá zejména u firem s velmi silným postavením na trhu, což sledovaná

společnost nemá, ale pomocí silných stránek má možnost přiblížit se k významnějším stavebním firmám, které působí i v jiných regionech, než je Liberecký a Ústecký kraj.

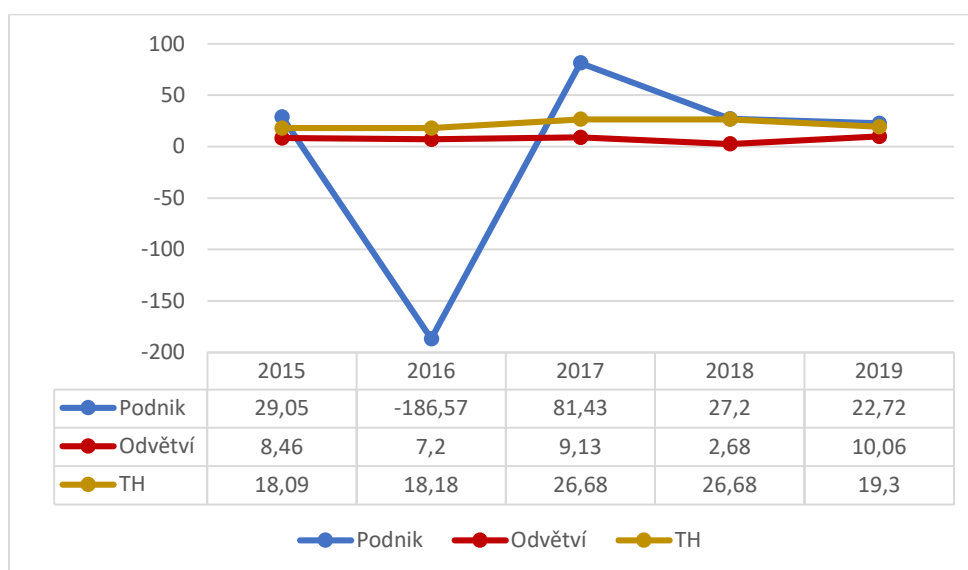
## 4.9 Srovnání podniku s odvětvím

Pomocí benchmarkingového diagnostického modelu finančních indikátorů INFA jsou porovnány výstupní hodnoty vybraných poměrových ukazatelů sledovaného podniku s průměrnými hodnotami v odvětví stavebnictví (zařazeno do kategorie F podle klasifikace CZ-NACE). Na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu jsou k dispozici data benchmarkingového systému pouze do roku 2019, data z roku 2020 stále nejsou známa.

### Srovnání rentability vlastního kapitálu ROE

Graf č. 17 zaznamenává průběh hodnot ukazatele rentability vlastního kapitálu sledovaného podniku v porovnání s odvětvím stavebnictví a s podniky, které tvoří hodnotu. Takové podniky jsou značené zkratkou TH (tzn. tvořící hodnotu). Z grafu je patrný kolísavý vývoj hodnot podniku BLÁHA trade s.r.o., kdy v roce 2016 z důvodu záporného výsledku hospodaření a jeho zhoršené ekonomické situace, nedosáhl podobných hodnot. Změna však nastala v roce 2017. Podnik v tomto roce vykazoval lepší výsledky než průměrné hodnoty odvětví a hodnoty podniků se silnějším postavením na trhu v oblasti stavebnictví. V ostatních letech jsou hodnoty firmy srovnatelné s podniky tvořícími hodnotu.

Graf 17 - Srovnání vývoje ukazatele ROE podniku s odvětvím v letech 2015–2019 (v %)

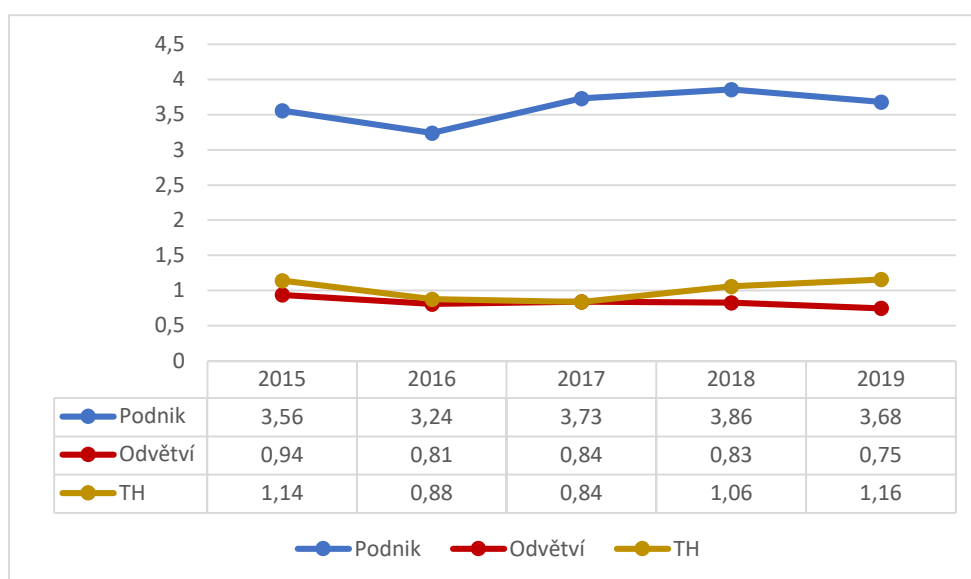


Zdroj: <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

## Srovnání obratu celkových aktiv

V porovnání s odvětvím společnost vykazuje nadprůměrné hodnoty ukazatele obratu aktiv. Hodnoty podniku se pohybují kolem 3. Znamená to, že firma velmi efektivně využívá své zdroje a účinně hospodaří s aktivy. Aktiva se více obnovují ve sledované společnosti než v odvětví stavebnictví. V rámci odvětví podniky dosahují v průměru hodnot nižších než 1. To je způsobeno neefektivním využitím aktiv, jelikož hodnoty je ve sledovaném odvětví nižší než minimální doporučená hodnota. Vývoj hodnot je zobrazen na grafu 18.

Graf 18 - Srovnání vývoje ukazatele obratu aktiv podniku s odvětvím v letech 2015–2019

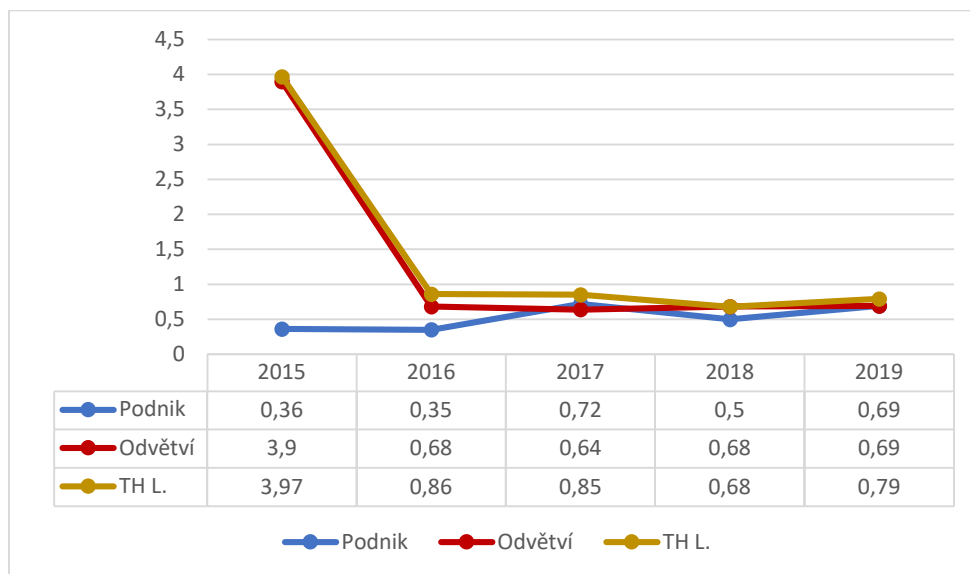


Zdroj: <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

## Srovnání likvidity I. stupně

V období mezi lety 2015 a 2016 se hodnoty okamžité likvidity pohybují pod průměrem odvětví. Nicméně od roku 2017 je ukazatel téměř srovnatelný a konstantní s tržním průměrem stavebnictví. Zároveň o roku 2017 ukazatel dosahuje optimálních hodnot, což značí efektivní využití finančních prostředků k okamžitému splácení krátkodobých závazků firmy. V České republice se považují za optimální hodnoty okamžité likvidity hodnoty přibližně od 0,5 do 1,1. Z grafu 19 lze jednoznačně identifikovat téměř shodný trend hodnot podniků tvořících hodnotu ve srovnání s odvětvím. Přesto podniky tvořící hodnotu vykazují vyšší hodnoty než odvětvový průměr. Nejvyšší hodnotové maxima je zaznamenáno u firem v rámci odvětví roce 2015. Naopak největšího poklesu dosáhly podniky v roce 2016, což je zapříčiněno celorepublikovou hlubokou krizí ve stavebnictví.

Graf 19 - Srovnání vývoje ukazatele okamžité likvidity podniku s odvětvím v letech 2015–2019

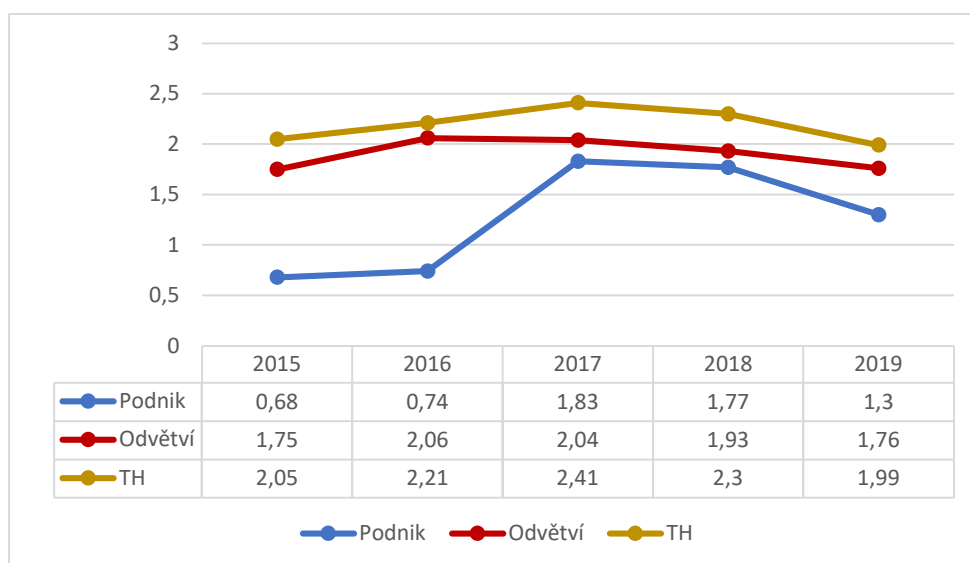


Zdroj: <https://mpo.cz>, vlastní zpracování

### Srovnání likvidity III. stupně

Po celou dobu sledovaného se podnik drží pod průměrem hodnot v odvětví. V období let 2015 a 2016 nebyla společnost schopna pokrýt aktivity své krátkodobé závazky. Od roku 2017 se k hodnotám odvětvového průměru mírně přibližuje, přičemž je z grafu č. 20 zjevná rostoucí tendence ukazatele. V roce 2019 opět ukazatel klesá a dostává pod doporučenou hodnotu. Odvětví stavebnictví je z hlediska vývoje běžné likvidity na velmi dobré úrovni.

Graf 20 - Srovnání vývoje ukazatele běžné likvidity podniku s odvětvím v letech 2015–2019



Zdroj: <https://mpo.cz>, vlastní zpracování



## 5 Výsledky a diskuze

Podstatou této kapitoly je shrnutí poznatků a zhodnocení dosažených výsledků vyplývajících z podrobných analýz vnitřního a vnějšího prostředí v rámci praktické části diplomové práce. Na základě získaných dat a zjištěných poznatků o zvoleném podniku jsou současně představeny návrhy a doporučení, které by zlepšily současný stav společnosti.

Vývoj a změny jednotlivých položek účetních výkazů byly zjištěny pomocí horizontální a vertikální analýzy. Výrazné změny ve vývoji účetních dat jsou pozorovány v průběhu let 2017 a 2019, kdy podniku vzrostla celková aktiva, pasiva a tržby, což je dáno rostoucími hodnotami zejména pohledávek, v některých letech také zásob, vlastního kapitálu, čistého obrátu a obecně výnosy podniku. Opačný trend je zaznamenán v roce 2016 a 2020, kdy se podniku snižoval především výsledek hospodaření. Kladnou stránkou společnosti je podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech ve výši 50 % téměř v celém referenčním období, vyjma roku 2016 s podílem vlastního kapitálu na aktivech ve výši 15,81 % a podílem závazků na výši aktiv z 84,19 %. Společnosti je doporučeno, aby i nadále snižovala krátkodobé závazky vůči bankovním institucím a dodavatelům a současně se zaměřila se na neustálé snižování svých nákladů za účelem vykazování dlouhodobé výnosnosti, kladného výsledku hospodaření a předcházení rizika zadlužení.

Rozdílové ukazatelé představují skutečnost o finančním řízení firmy. V případě firmy BLÁHA trade s.r.o. jsou výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů převážně nepříznivé. Záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu a čistého peněžně pohledávkového fondu v letech 2015 a 2016 vypovídají o platební neschopnosti podniku hradit okamžitě své krátkodobé závazky, o nedostatečných rezervách a příjmech na případnou investici nebo růst podnikatelské činnosti. Firma je schopna hradit své krátkodobé závazky ze svých čistě pohotových prostředků pouze v posledních dvou letech sledovaného období, proto je nutné soustředit se na úhradu závazků z vlastních prostředků, bez využití cizí výpomoci.

Pro zhodnocení celkového finančního zdraví byla v rámci analýzy použita analýza poměrových ukazatelů. Z hlediska výnosnosti lze z výsledků usoudit, že je podnik dlouhodobě rentabilní, což je dobrým signálem nejen pro vlastníky společnosti, ale zvláště pro budoucí investory. Zároveň podnik vykazuje nadprůměrnou rentabilitu v porovnání s odvětvím stavebnictví. V roce 2016 jsou vlivem záporného výsledku hospodaření a nepříznivé ekonomické situace podniku a na trhu stavebnictví zjištěny nejnížší výsledky

rentability. Je proto doporučeno nadále zhodnocovat svá aktiva a zvyšovat tržby zhotovením nových a významnějších zakázek bez zbytečných finančních ztrát a nákladů, aby se finanční situace z roku 2016 znovu neopakovala.

Informace o platební schopnosti udávají ukazatele tři stupňů likvidity. Situace podniku je v této oblasti pozitivní. Pod doporučené hodnoty likvidity se podnik dostal pouze v prvních dvou letech sledovaného období, ale v dalších letech podnik zefektivnil využívání svých finančních prostředků a hodnoty dosahovaly optima. Firma disponovala dostatkem aktiv k pokrytí krátkodobých závazků, aniž by zasahovala do stavu zásob. Byla schopna okamžitě uhradit své závazky prostřednictvím peněžních prostředků či plateb z bankovního účtu. Avšak ve srovnání s odvětvím se podnik v rámci běžné likvidity neudržel na stejné úrovni a oproti odvětví se mírně pohyboval pod průměrem hodnot stavebního odvětví. Z tohoto důvodu je nezbytné zvyšovat svou úroveň likvidity regulováním zásob, zvyšováním zisku a kontrolováním lhůt splatnosti pohledávek, aby podnik zvládl včas hradit své krátkodobé závazky bez nutnosti zásahu do dlouhodobých zdrojů financování.

Využívání aktiv lze v rámci vybrané společnosti zhodnotit jako vývojově nestabilní. Celková aktiva firma využívá efektivně z důvodu poměrně stabilního poměru tržeb k aktivům, ale v některých letech nebyla schopna řídit své zásoby a proměnit je v tržby. Ve srovnání s odvětvím podnik vykazuje nadprůměrné hodnoty obratu aktiv, což je velmi příznivý stav. Doba obratu pohledávek se po celé sledované období pohybuje v intervalu 14 až 30 dnů, stejně v takovém rozmezí dní, které má stanovené společnost pro splatnosti délky faktur. V tomto směru je rovněž pozitivní doba obratu závazků, která značně převyšuje dobu obratu pohledávek, s výjimkou let 2015 a 2016. Je proto žádoucí snižovat dobu obratu závazků, aby se společnost vyvarovala zadluženosti a riziku ztráty obchodních partnerů. Současně je vhodné krátit dobu pohledávek a regulovat zásoby k zamezení hromadění zásob.

Ukazatele zadluženosti vypovídají o míře finančního rizika společnosti. Nižší míra finanční samostatnosti a vyšší rizikovost je zjištěna v letech 2015, 2016 a 2019, kdy podniku převyšovaly cizí zdroje nad vlastními. V důsledku toho může být firma ohrožena při rozhodování bankovních institucí o poskytnutí případného úvěru. V roce 2016 firma nebyla schopna hradit nákladové úroky ze svého zisku z důvodu vysoké hodnoty krátkodobých závazků. Rok 2016 rovněž zaznamenává negativní působení finanční páky. Vzhledem ke zjištěným výsledným hodnotám je nutné podniku doporučit zaměřit se na zhodnocování vlastních zdrojů financování, přiměřenou výši cizích zdrojů a minimalizaci nákladů.

Pomocí Du Pontova rozkladu rentability vlastního kapitálu jsou v rámci finanční analýzy zjištěny vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli. Vlivem poklesu rentability celkového kapitálu, ziskové marže a finanční páky přinesly podniku změny v rentabilitě vlastního kapitálu, kdy rentabilita klesla v roce 2018 z předchozího období celkem o 54 %. V dalších letech až do roku 2020 byla zaznamenána průběžná klesající tendence ROE. Finanční páka působila na ROE největší silou v roce 2019. V referenčním období se nejvíce na poklesu ROE podílela zejména zisková marže a finanční páka, v menší míře obrat celkových aktiv. Podstatné je koncentrovat se na snižování zadluženosti a zvyšování zisku.

Altmanův model a Index IN05 předpovídají hrozbu bankrotu, která může nastat, pokud by společnost neefektivně řídila své finance a vykazovala vysokou míru zadluženosti. Analýzou bankrotních modelů bylo vysledováno, že podnik se nacházel v nebezpečné zóně pouze v roce 2016. V tomto roce představoval podnik takový stav, kdy netvořil hodnotu. Příčinou negativního výsledku je záporný výsledek hospodaření, který dokazuje skutečnost, že v tomto roce byl podnik ve ztrátě. Spolehlivost predikce bankrotních modelů platí pouze v horizontu následujících dvou let. Od roku 2017 do současnosti je firma na úrovni dosahování zisku, tudíž hrozba zkrachování podniku je velmi nízká. Za významné je považováno doporučení maximalizace zisku zvyšováním tržeb a celkové produkce a nadále efektivně využívat finanční prostředky, aby nedošlo ke ztrátám a bankrotu firmy.

Působení celé společnosti je ovlivněno vstupními faktory z vnějšího okolí. PEST analýza indikuje nejvýznamnější vlivy politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Firma BLÁHA trade s.r.o. je nejvíce ovlivněna změnami a úpravami daňového systému a celým procesem stavebního řízení v rámci stavebního zákona, což značně komplikuje proces příprav stavebních zakázek. Mezi významné faktory ovlivňující působení nejen celé společnosti, ale také odvětví, patří míra inflace, HDP, nezaměstnanost nebo výše průměrné mzdy. Rovněž věková struktura, životní úroveň obyvatel a jejich úroveň vzdělání ovlivňuje fungování firmy, přičemž největším problémem je úbytek kvalifikovaných pracovníků a produktivní třídy. Do realizace stavebních zakázek a stavební produkce zasahují nežádoucí přírodní vlivy, které zapříčiňují výrazné zpomalení průběhu stavebních prací. Jistými výhodami pro firmu jsou přicházející technologické změny, jejichž zavedení přispívají k úsporám času, ke zkvalitnění výrobků, služeb a materiálů a neposledně k modernizaci a inovacím podniku. Všechny zmíněné faktory nemůže podnik svou činností ovlivnit, proto je doporučeno sledovat změny vnějšího

makroprostředí a následně reagovat s minimalizací ztrát, popřípadě s využitím vhodných příležitostí.

Na druhé straně existují faktory, které firma svou podnikatelskou činností může v rámci prostředí odvětví výrazně ovlivnit. Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno postavení podniku v odvětví stavebnictví. Kladnou stránkou je nezávislost firmy na jednom dodavateli, ale společnost obchoduje s více prodejci stavebních materiálů, jejichž spolupráce je založena na dlouhodobém obchodním vztahu. To s sebou nese řadu výhod, především nasmlouvané ceny, prodloužené lhůty splatnosti a zajištění potřebných dodávek materiálů v požadovaném termínu odběru. Vyjednávací síla dodavatelů roste u dodavatelů řemeslných a pomocných prací, kterých je v současnosti nedostatek a z důvodu velkého množství zakázek je společnost na těchto dodavatelích silně závislá. Mezi odběratele firmy patří investoři jak ze soukromého a veřejného sektoru, tak rovněž podnikatelské subjekty. Zadavatelé z veřejného sektoru nejčastěji vybírají dodavatele prostřednictvím veřejných zakázek, na základě splnění kvalifikačních předpokladů a nejnižší nabídkové ceny. Touto cestou společnost BLÁHA trade s.r.o. získala mnoho zakázek. Na druhé straně vyjednávací síla zákazníků roste u významných podnikatelských subjektů či odběratelů ze soukromého sektoru z důvodu silné konkurence mezi stavebními podniky. Firma nabízí kvalitně provedené práce a je schopna do nabídky předložit výhodnou nabídkovou cenu. Z tohoto důvodu získává od významných subjektů mnoho zakázek. V současné době probíhá poměrně silná rivalita mezi konkurenčními podniky na regionální úrovni. V rámci veřejných zakázek firma nejčastěji soutěží se stavebními podniky z okresu Českolipska. Společnost není příliš ohrožena vstupem nových konkurentů, protože stávající konkurence mezi podniky je silná a existuje mnoho bariér, které mohou zkomplikovat vstup do odvětví.

Sjednocením analýz jsou odhaleny silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku. Nejsilnější stránkou firmy jsou stálí dodavatelé a zákazníci, s čímž jsou spjaty dlouhodobé obchodní vztahy s partnery a nízká zadluženost firmy. Slabou stránkou je absence dlouhodobé strategie a nedostatek provedených analýz. V současné době je velkým problémem nedostatek kvalifikovaných a pracovních pracovníků. Největší příležitostí pro firmu je rozšíření služeb do jiných regionů, získání podpory ve formě dotací a spolupráce s dalšími významnými investory. Za největší hrozbu je považována ekonomická krize, rostoucí rivalita mezi konkurenty a nízká poptávka po stavebních pracích.

Celkové lze podnik zhodnotit jako finančně stabilní a konkurenceschopný.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá finanční a strategickou analýzou, jejíž cílem je na základě účetních výkazů a interních materiálů společnosti zhodnotit finanční kondici podniku, jeho celkovou ekonomickou situaci, konkurenceschopnost a postavení v rámci odvětví.

Prostřednictvím provedených různých typů metod finanční analýzy byly zjištěny v některých letech v rámci referenčního období neuspokojivé výsledky hodnot. Zásadní změna nastala v roce 2016, kdy oproti předchozímu období prudce klesly tržby, podnik nebyl dostatečně rentabilní a likvidní, neefektivně využíval své vložené finanční prostředky, vykazoval velkou zadluženost a představoval riziko možného bankrotu. Tyto skutečnosti byly zapříčiněny především nízkou poptávkou po službách podniku, ekonomickou krizí ve stavebním odvětví a nedokončení jedné z významných staveb ve stanovené lhůtě, což vedlo ke značným ztrátám. V důsledku toho došlo k zápornému výsledku hospodaření a podnik se tak nacházel na úrovni ztráty. Rovněž v roce 2020 podnik vykazoval, avšak nepatrně, úbytek některých hodnot ukazatelů a vývojové změny ve výsledcích hospodaření zejména z důvodu útlumu českého stavebnictví a vlivem nepříznivé ekonomické situace způsobené pandemií COVID-19, jež má v současné době dopad na téměř všechny podniky. V ostatních letech sledovaného období byla zaznamenána vysoká výnosnost, nízká zadluženost a také ukazatele likvidity dosahovaly optima. Nejlepší výsledky hospodaření a ekonomická situace firmy je sledována v roce 2017, kdy se po předchozím nepříznivém období dokázala vyrovnat se ztrátou a efektivně zhodnotit svůj kapitál.

V rámci metod strategické analýzy mikroprostředí a makroprostředí jsou shledány určité hrozby a příležitosti, které ovlivňují chod a působení společnosti na trhu stavebnictví. Nejvíce je podnik ohrožen ekonomickou krizí, která může nastat nejen v oblasti stavebnictví, ale také na úrovni celého státu. V odvětví se podnik setkává s konkurenční rivalitou, s čímž je spojen i možný odchod zaměstnanců ke stávající konkurenci. Hrozba může být rovněž způsobena nízkou poptávkou, což by pro firmu znamenalo nižší objem zakázek a snížení čistého obrátu. Nicméně společnost má možnost využít určité příležitosti. Mezi nejvýznamnější patří zejména rozšíření služeb do dalších regionů, využití finančních podpor ve formě dotací nebo spolupráce s dalšími významnými investory.

Na základě šetření a zjištěných výsledků lze podnik komplexně zhodnotit jako finančně stabilní, solventní a konkurenceschopný. Kladnou stránkou firmy je nízká zadluženost a vysoká rentabilita, která vykazuje oproti odvětví nadprůměrné hodnoty. Společnost

dlouhodobě spolupracuje s obchodními partnery, díky kterým získává řadu výhod. V současné době podniku přibývají významní investoři zejména ze soukromé sféry a z oblasti podnikatelských subjektů. Další silnou stránkou je relativní udržitelnost zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců. Na druhé straně se odvětví stavebnictví potýká s nedostatkem kvalifikovaných a pomocných pracovníků, což značí relativně silnou závislost firmy na dodavatelích řemeslných služeb a pomocných sil především ze zahraničí prostřednictvím pracovních agentur. Mezi slabou stránku se rovněž řadí absence dlouhodobé strategie a nedostatek zpracovaných analýz.

Závěrem lze konstatovat, že ačkoliv se momentálně podnik nachází v dobré finanční kondici a v příznivé situaci, je nezbytné podniku doporučit zaměřovat se na zvyšování tržeb, generování zisku, zvyšování výnosnosti, minimalizaci nákladů, neustále zlepšovat jeho finanční řízení a vyvarovat se likvidnímu riziku, aby předcházela ztrátám, které v podniku nastaly zejména v roce 2016. Dále je nezbytné soustředit se na vytváření rezerv, efektivně investovat a snižovat využití cizího kapitálu za účelem snižování závazků, aby nedocházelo k zadlužení celé společnosti. Kvalitní marketing, volba vhodné podnikatelské strategie a využití potenciálních příležitostí přispějí k udržitelnosti dosavadní pozice společnosti na trhu a k posílení její dosavadní konkurenceschopnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. 1. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

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

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a plánování*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6716-1.

PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ, 2018. *Účetní závěrka - Základ daně - Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018*. 9., aktualizované a doplněné vydání. Praha: 1. VOX a.s. ISBN 978-8-87480-69-4.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2021. *Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3017-7.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ, 2015. *Finance podniku: sbírka řešených příkladů a otázek*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5544-1.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2003. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

## Internetové zdroje

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, 2007. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha [cit. 202-11-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

Bilanční pravidla, 2010. In: *Analyzuj a proved'* [online]. Klatovy: Edolo Consult s. r. o. [cit. 2022-10-21]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=48813&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2981&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=fe3f4266bb324e70822d1b81a4e2d5](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=48813&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2981&p2=CultureOID_INT_1&acode=fe3f4266bb324e70822d1b81a4e2d5)

BRUIJL, Gerard, 2018. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. New Zeland: Nelson Marlborough Institute of Technology, 21. Dostupné z: [doi:10.2139/ssrn.3192207](https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207)

Company, industry and country information: PESTLE Analysis: What is PESTLE?, 2021. In: *The University of Sydney: Subject guides at University of Sydney* [online]. Sydney [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: [https://libguides.library.usyd.edu.au/market\\_intelligence/PESTLE](https://libguides.library.usyd.edu.au/market_intelligence/PESTLE)

CZ-NACE, 2018. In: *CZ-NACE Kódy* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/F-stavebnictvi>

DuPont Analysis: What is DuPont Analysis?, ©2015-2022. In: *Corporate Finance Institute* [online]. Vancouver: Corporate Finance Institute [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/dupont-analysis/?fbclid=IwAR1RGGOPT2hiYpmoSowVv6RmcbfUNx1PKT50Y27prBDKhQo20kzqRQv6cRo>

ESTAV.cz: Malé firmy ve stavebnictví čeká krize. Jak se na ni připravit?, 2021. In: *ESTAV.cz* [online]. Praha: Cashbot - Red Stone Now s.r.o. [cit. 2021-12-26]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/9540.male-firmy-ve-stavebnictvi-ceka-krize-jak-se-na-ni-pripavit>

Finance: Definition of 'Cash Flow', 2022. In: *The Economic Times* [online]. Bombaj: The Times Group [cit. 2021-10-16]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/cash-flow>

Finance: What is net working capital?, ©2011-2021. In: *GoCardless* [online]. London: GoCardless [cit. 2021-10-27]. Dostupné z: <https://gocardless.com/guides/posts/what-is-net-working-capital>



Finanční analýza podniku v praxi, 2020. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. Zlín [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/financni-analyza-podniku-v-praxi/>

GORDON, Jason, 2021. Altman Z-Score - Explained: What is the Altman Z - Score?. In: *The Business Professor* [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/research-analysis-decision-science/altman-z-score-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/research-analysis-decision-science/altman-z-score-definition)

Horizontal Analysis: What is Horizontal Analysis?, ©2015-2022. In: *Corporate Finance Institute* [online]. Vancouver: Corporate Finance Institute [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/horizontal-analysis/>

Interest Coverage Ratio, 2021. In: *My Accounting Course: accounting education for the rest of us* [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.myaccountingcourse.com/financial-ratios/interest-coverage-ratio>

MCGOWAN, Carl B., Md Baki BILLAH a Noor Azuddin YAKOB, 2015. Liquidity Analysis of Selected Public-Listed Companies in Malaysia. *International Economics and Business*. Bangi: Macrothink Institute, (1), 20. ISSN 2377-2301. Dostupné z: doi:10.5296/ieb.v1i1.7508

NOVÁK, Radek, 2019. *České stavebnictví - aktuální přehled a výhled* [online]. 2019. Praha: EU Office / Knowledge Centre [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www\\_csas\\_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/%C4%8Cesk%C3%A9%20stavebnictv%C3%AD\\_2019.pdf](https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/%C4%8Cesk%C3%A9%20stavebnictv%C3%AD_2019.pdf)

PAPULOVA, Zuzana a Andrea GAZOVA, 2016. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *ScienceDirect*. Odbojarov: Procedia Economics and Finance, 9. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(16)30301-X

PORTER, Michael E., 1979. Competitive Strategy: How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Publishing: [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA, 2015. PEST analysis. *Strategic Management* [online]. Wiley Encyclopedia of Management Online, 7 [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: doi:10.1002/9781118785317.weom120113

*Stavebnictví České republiky 2020* [online], 2020. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2021/12/Stavebnictvi-2020.pdf>

*Stavebnictví České republiky 2021* [online], 2021. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2022/1/Stavebnictvi-2021.pdf>

SWOT analysis: Uses of SWOT analysis, ©1995–2022. In: *Queensland Government: Business Queensland* [online]. The State of Queensland: Queensland Government [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/swot-analysis/uses>

URBAN, Jan, 2019. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. In: *Ústav práva a právní vědy: Institutio iuris et iurisprudentiariae* [online]. Praha: Ústav práva a první vědy [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví, c2010-2022. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563#cast3>

*Zákony pro lidi: Sbíрка zákonů* [online], ©2010-2022. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## **8 Přílohy**

Příloha 1 - Rozvaha společnosti za období 2015-2020.....	100
Příloha 2 - Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2015-2020.....	101
Příloha 3 - Výpočty příspěvků finančních ukazatelů logaritmickou metodou pyramidového rozkladu .....	102

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (v celých tisíc Kč)							
Označ.	A K T I V A	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6 611</b>	<b>6 028</b>	<b>9 911</b>	<b>11 533</b>	<b>17 162</b>	<b>16 453</b>
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3 956	3 059	2 187	5 169	6 696	6 796
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 956	3 059	2 187	5 169	6 696	6 796
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	2 654	2 963	7 724	6 358	10 464	9 650
C.I.	Zásoby	343	138	1 622	2 340	243	1 338
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	930	1 411	3 050	2 237	4 644	2 349
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 381	1 414	3 052	1 781	5 577	5 963
D.	Časové rozlišení aktiv	1	6	0	6	2	7
D.1	Náklady příštích období	1	6	0	6	2	7
Označ.	P A S I V A	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6 611</b>	<b>6 028</b>	<b>9 911</b>	<b>11 533</b>	<b>17 162</b>	<b>16 453</b>
A.	Vlastní kapitál	2 730	953	5 126	6 356	7 447	9 063
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 737	2 529	752	4 426	5 555	7 247
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	793	-1 776	4 174	1 730	1 692	1 616
B.	Cizí zdroje	3 881	5 075	4 785	5 177	9 715	7 390
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
C.	Závazky	3 881	5 075	4 785	5 177	9 715	7 390
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	1 071	557	1 590	1 649	1 129
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	1 071	557	1 590	1 649	1 129
C.II.	Krátkodobé závazky	3 881	4 004	4 228	3 587	8 066	6 261
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ve zkráceném rozsahu (v celých tisíc Kč)							
Označ.	TEXT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	23 555	19 546	36 975	44 548	63 237	59 887
II.	Tržby z prodeje zboží	0	0	0	210	0	0
A.	Výkonová spotřeba	18 383	17 331	30 053	39 021	51 191	49 630
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	-2	0	198	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	9 809	7 822	10 478	15 655	16 768	16 252
A.3.	Služby	8 574	9 491	19 575	23 168	34 423	33 378
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	-1 302	-2 160	90	-1 659
C.	Aktivace (-)	0	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	3 375	2 705	3 433	5 349	7 606	7 939
D.1.	Mzdové náklady	2 499	2 007	2 545	3 966	5 644	6 262
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	876	698	888	1 383	1 962	1 677
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	851	679	865	1 349	1 962	1 677
D.2.2.	Ostatní náklady	25	19	23	34	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 096	896	505	450	1 274	1 669
III.	Ostatní provozní výnosy	414	12	1 446	117	163	617
F.	Ostatní provozní náklady	39	153	839	30	919	790
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ost. dlouh. fin. maj.	0	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	90	12	50	42	109	76
VII.	Ostatní finanční výnosy	129	2	10	0	1	2
K.	Ostatní finanční náklady	135	161	102	29	63	77
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-96	-271	-142	-71	-171	-151
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	964	-1 778	4 751	2 114	2 149	1 984
L.	Daň z příjmů	171	0	577	385	457	368
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	793	-1 778	4 174	1 729	1 692	1 616
M.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	793	-1 778	4 174	1 729	1 692	1 616
*	Čistý obrát za účetní období	24 098	19 560	38 431	44 875	63 401	60 506

Příloha 3 - Výpočty příspěvků finančních ukazatelů logaritmickou metodou pyramidového rozkladu

Finanční ukazatel	2017	2018	$\Delta$ abs. v % bodech	$\Delta$ %	Index	LN(Index)
ROS	11,29	3,86	-0,0743	-65,81 %	0,3419	-1,0733
Obrat celkových aktiv	3,73	3,86	0,0013	3,49 %	1,0349	0,0343
Finanční páka	1,93	1,81	-0,0012	-6,22 %	0,9378	-0,0642
ROE	<b>81,43</b>	<b>27,20</b>	<b>-0,5423</b>	<b>-66,60 %</b>	<b>0,3340</b>	<b>-1,0965</b>

Finanční ukazatel	2018	2019	$\Delta$ abs. v % bodech	$\Delta$ %	Index	LN(Index)
ROS	3,86	2,68	-0,0118	-30,57 %	0,6943	-0,3649
Obrat celkových aktiv	3,86	3,68	-0,0018	-4,66 %	0,9534	-0,0478
Finanční páka	1,81	2,30	0,0049	27,07 %	1,2707	0,2396
ROE	<b>27,20</b>	<b>22,72</b>	<b>-0,0448</b>	<b>-16,47 %</b>	<b>0,8353</b>	<b>-0,1800</b>

Finanční ukazatel	2019	2020	$\Delta$ abs. v % bodech	$\Delta$ %	Index	LN(Index)
ROS	2,68	2,70	0,0002	0,75 %	1,0075	0,0074
Obrat celkových aktiv	3,68	3,64	-0,0004	-1,09 %	0,9891	-0,0109
Finanční páka	2,30	1,82	-0,0048	-20,87 %	0,7913	-0,2341
ROE	<b>22,72</b>	<b>17,83</b>	<b>-0,0489</b>	<b>-21,52 %</b>	<b>0,7848</b>	<b>-0,2424</b>