



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

MEASUREMENT AND EVALUATION OF THE COMPANY'S PERFORMANCE AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Kryštof Nesvadba**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D.**

**BRNO 2023**

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Kryštof Nesvadba</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

## **Měření a hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení návrhů na zlepšení ekonomické situace vybrané společnosti. Tyto návrhy budou sestaveny na základě vyhodnocení její výkonnosti a aktuální finanční situace. Měření a hodnocení dat z let 2017–2021 bude probíhat pomocí vybraných metod a ukazatelů finanční analýzy.

### **Základní literární prameny:**

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

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

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

KALOUDA, František. Finanční a cost-benefit analýza podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-778-8.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá měřením a následným hodnocením výkonnosti společnosti JRC Czech a.s. mezi lety 2017-2021. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část obsahuje úvod do problematiky měření výkonnosti a charakteristiku jednotlivých metod finanční analýzy, jakožto způsobu jejího měření. Druhá část se zabývá samotným měřením a hodnocením finanční situace, včetně porovnání s oborovými průměry. Část třetí popisuje návrhy, jejichž realizace by měla pomoci se zlepšením aktuálního stavu.

## **Klíčová slova**

výkonnost podniku, finanční analýza, finanční ukazatele, hodnocení finanční situace, oborové průměry, účetní výkazy

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the measurement and evaluation of the performance of company JRC Czech a.s. between years 2017-2021. The thesis is split into three main parts. The first part contains an introduction to the performance measurement and the characteristics of individual methods of financial analysis as a way of its measurement. The second part deals with the actual measurement and evaluation of the financial situation, including comparison with industry averages. The third part describes proposals that, if implemented, should help to improve the current situation.

## **Keywords**

company performance, financial analysis, financial indicators, assessment of the financial situation, industry averages, financial statements

### **Bibliografická citace**

NESVADBA, Kryštof. *Měření a hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/150082>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 11. 5. 2023

---

Kryštof Nesvadba

autor

### **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní profesorce Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale během celého studia.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	10
2	CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
3.1	Výkonnost podniku .....	12
3.1.1	Měření výkonnosti .....	12
3.2	Finanční analýza.....	13
3.2.1	Uživatelé finanční analýzy.....	13
3.2.2	Zdroje dat pro zpracování finanční analýzy .....	14
3.2.3	Slabé stránky finanční analýzy .....	14
3.2.4	Metody finanční analýzy .....	14
3.3	Analýza stavových ukazatelů .....	15
3.3.1	Horizontální analýza .....	15
3.3.2	Vertikální analýza .....	16
3.4	Analýza rozdílových ukazatelů .....	16
3.4.1	Čistý pracovní kapitál .....	16
3.4.2	Čistý peněžní majetek.....	17
3.4.3	Čisté pohotové prostředky .....	17
3.5	Analýza poměrových ukazatelů .....	17
3.5.1	Ukazatele rentability .....	18
3.5.2	Ukazatele likvidity .....	19
3.5.3	Ukazatele aktivity .....	21
3.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	23
3.6	Analýza souhrnných ukazatelů .....	25
3.6.1	Bankrotní modely .....	25
3.6.2	Bonitní modely .....	27



3.7	SWOT analýza .....	30
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	31
4.1	Představení společnosti JRC Czech a.s. ....	31
4.2	Měření výkonnosti společnosti JRC Czech a.s. ....	33
4.2.1	Analýza stavových ukazatelů.....	33
4.2.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	42
4.2.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	44
4.2.4	Analýza souhrnných ukazatelů .....	58
4.2.5	Zhodnocení finanční situace společnosti .....	63
4.2.6	SWOT analýza .....	68
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	70
5.1	Upevnění postavení společnosti na trhu.....	70
5.1.1	Investice do reklamní kampaně (influencer marketing) .....	70
5.2	Snížení nákladů sloučením prodejen JRC a Smarty .....	73
6	ZÁVĚR .....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	78
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	81
	SEZNAM VZORCŮ.....	83
	SEZNAM GRAFŮ .....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM SCHÉMAT .....	86
	SEZNAM TABULEK .....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

# 1 ÚVOD

Měření výkonnosti podniku je důležitým nástrojem pro posouzení celkové finanční situace a zároveň hraje důležitou roli v úspěšném podnikání. Poskytuje informace o tom, jak efektivně jsou využívány zdroje a jak je dosahováno stanovených cílů. K měření výkonnosti se používají různé metody a nástroje.

Předmětem této bakalářské práce je měření výkonnosti české společnosti JRC Czech a.s. (za období let 2017-2021) pomocí metod finanční analýzy. Na základě vyhodnocení finanční situace jsou sestaveny návrhy, jejichž realizace by měla přispět ke zlepšení aktuálního stavu společnosti.

JRC Czech a.s. působí v oblasti videoher a multimediální zábavy. Provozuje e-shop a několik kamenných prodejen, kde prodává hry a vybavení k herním konzolám i konzole samotné. Hlavního příjmu dosahuje prodejem právě v kamenných prodejnách, které má rozmístěné po celé České republice, nejčastěji v nákupních centrech větších měst.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První je část teoretická, která se věnuje úvodu do problematiky měření výkonnosti a jednotlivým ukazatelům finanční analýzy. Ve druhé, praktické části, je představena společnost JRC Czech a.s. a jsou zde aplikovány jednotlivé metody popsané v teoretické části. Tyto metody využívají data získaná z veřejně dostupných účetních výkazů a vybrané ukazatele jsou dále porovnávány s oborovými průměry. Náplní třetí části je interpretace návrhů pro zlepšení aktuálního stavu společnosti, které vycházejí z dat získaných pomocí provedené finanční analýzy.

## 2 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení návrhů na zlepšení finanční situace a celkového postavení společnosti JRC Czech a.s. na trhu s videoherním příslušenstvím. Tyto návrhy jsou sestaveny na základě vyhodnocení výkonnosti a aktuální finanční situace. Měření a hodnocení dat z let 2017-2021 probíhá pomocí metod finanční analýzy.

Dílčími cíli práce jsou:

- definování teoretických východisek,
- představení společnosti,
- provedení výpočtů jednotlivých ukazatelů finanční analýzy,
- srovnání výsledků ukazatelů s oborovými průměry
- zhodnocení finanční situace společnosti

Mezi výzkumné metody, které jsou v práci využity patří metoda dedukce, indukce, analýza dokumentů, komparace a predikce. Dedukce je použita pro popis konkrétních východisek, kdežto indukce slouží ke stanovení obecného tvrzení na základě znalosti konkrétních východisek. Předmětem analýzy dokumentů jsou veškerá veřejně dostupná data o vybrané společnosti a jejich následné zkoumání. Metoda komparace slouží ke zjišťování rozdílů mezi porovnávanými daty a charakteristikami. Další metodou je predikce, která je využita zejména v návrhové části a zabývá se prognózami dalšího vývoje za určitých podmínek.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části jsou popsána teoretická východiska, kde je čtenář seznámen s problematikou měření výkonnosti a hodnocení finanční situace podniku. Zároveň jsou zde vysvětleny všechny metody a ukazatele finanční analýzy. Tyto metody jsou dále využity ve druhé části při měření výkonnosti a vybrané ukazatele jsou následně porovnány s oborovými průměry. Ve třetí části jsou popsány jednotlivé návrhy, jejichž realizace by měla přispět ke zlepšení aktuální finanční situace společnosti, popř. jejího postavení na trhu s videoherním příslušenstvím.

### **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Úvod teoretické části je věnován pojetí výkonnosti a jejímu měření. Na toto téma navazuje druhá, značně obsáhlejší část, kterou je problematika finanční analýzy, jakožto způsob měření podnikové výkonnosti.

#### **3.1 Výkonnost podniku**

Pojem výkonnost je většinou charakterizován jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho činností. Z této definice by se mohlo zdát, že výkonný podnik je pouze ten, který vykazuje dobré hospodářské výsledky. Podnikatelskou výkonnost ale hodnotí různé subjekty (zákazníci, manažeři, vlastníci), které mají odlišné požadavky a očekávání. Ne vždy se tedy musí jednat o pojetí výkonnosti ve vztahu k co nejlepšímu hospodářskému výsledku (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

Z pohledu zákazníka je výkonná společnost ta, která dokáže předvídat jeho potřeby v momentě jejich vzniku a nabídnout vyhovující produkt za cenu, která odpovídá jeho představě. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem zejména prvky kvality, dodací lhůty a ceny (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

Manažeři považují podnik za výkonný tehdy, když prosperuje. Prosperitu v tomto pojetí značí stabilní podíl na trhu, loajální zákazníci, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a rentabilní hospodaření. Měřítkem dané schopnosti je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových příležitostí (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

Poslední důležitou skupinou jsou vlastníci, kteří chtějí dosáhnout co největšího zhodnocení jimi vloženého kapitálu. Nejvýkonnější je z tohoto hlediska podnik, dosahující zhodnocení v co nejkratším čase. Tato schopnost je posuzována na základě měřítek vycházejících z kategorií: návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota společnosti (cena akcie) (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

##### **3.1.1 Měření výkonnosti**

Měření výkonnosti je proces, při kterém dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného subjektu. Z praktického hlediska je možné chápat proces

měření jako činnost, jejímž cílem je poskytnutí požadované informace o analyzovaném objektu uživateli (Wagner, 2009, s. 36).

V praxi neexistuje žádné měřítko, které zahrnuje všechny požadavky kladené na zjištění informace o výkonnosti, tedy měřítko, které bychom mohli označit za ideální. Proto neexistuje ani měřítko, které univerzálně vyhovuje potřebám všech uživatelů informací o výkonnosti v různých oblastech lidské činnosti. Volba vhodných měřítek proto představuje zodpovědný úkol pro toho, kdo se měřením zabývá a měl by jeho způsob zvolit v souvislosti s aktuálními potřebami měřeného objektu (Wagner, 2009, s. 145).

### **Měření výkonnosti pomocí finanční analýzy**

Tradičním způsobem měření výkonnosti podniku je využití metod a ukazatelů finanční analýzy. Finanční analýza třídí data získaná z účetní závěrky a poměřuje je mezi sebou. Hledá mezi daty kauzální souvislosti a určuje jejich vývoj (Sedláček, 2007, s. 3).

### **Srovnání s oborovými standardy**

Pro získání lepší vypovídací schopnosti bývají výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy srovnávány s oborovými standardy. Jedná se o standardy pravidelně konstruované v podmínkách jednotlivých národních ekonomik. Berou v úvahu i oborová specifika dané ekonomiky, což je nesporně jejich velkou výhodou. V českých podmínkách je ke srovnání tohoto typu dostupná softwarová podpora, která je k dispozici na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu (Kalouda, 2019, s. 40).

## **3.2 Finanční analýza**

Úkolem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Díky ní můžeme odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda je správně poskládaná jeho kapitálová struktura, zda efektivně využívá svá aktiva, zda je schopen včas splácet své závazky a mnoho dalších důležitých skutečností, které jsou potřebné pro jeho dlouhodobé fungování. Znalost finanční situace je důležitá jak ve vztahu k minulosti, tak hlavně k prognózování budoucího vývoje podniku (Knápková a kol., 2017, s. 17).

### **3.2.1 Uživatelé finanční analýzy**

Finanční analýzu pro své potřeby používají různé subjekty, a proto se v různých zdrojích může lišit i její pojetí a přístupy k ní. Každý subjekt si finanční analýzu přizpůsobí

individuálně svým potřebám. Použité metody a ukazatele se tedy u každé zvláště liší (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 11).

Uživatele finanční analýzy dělíme na externí a interní. Externími jsou: stát a jeho orgány, investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, konkurence. Interními uživateli finanční analýzy jsou: manažeři, zaměstnanci, odboráři (Vochozka, 2020, s. 32).

### **3.2.2 Zdroje dat pro zpracování finanční analýzy**

*„Kvalitní podklady jsou základem pro vytvoření objektivního pohledu na finanční zdraví firmy“* (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 80). Obecně lze potřebné informace rozdělit na interní a externí. Mezi interní informace patří ty, které se bezprostředně týkají analyzovaného podniku a ne všechny jsou běžně dostupné. Externí informace, které jsou veřejně dostupné a běžně využívané ke zpracování finanční analýzy, jsou data z účetní závěrky (rozhava, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích) (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 80).

### **3.2.3 Slabé stránky finanční analýzy**

Finanční analýza má jako analytická metoda některá omezení, jež vyžadují větší pozornost a objektivní úsudek těch, kteří s výsledky analýzy pracují (Knápková a kol., 2017, s. 139).

K problematickým oblastem finanční analýzy patří zejména:

- rozdílnost účetních praktik podniků a vypovídací schopnost účetních výkazů,
- vnější vlivy na výsledek hospodaření (mimořádné události, sezónní faktory atd.),
- velká závislost použitých metod a postupů finanční analýzy na účetních informacích,
- nutnost srovnání výsledků s ostatními subjekty,
- opomíjení rizika, nákladů obětovaných příležitostí a budoucích přínosů podnikatelských aktivit (Knápková a kol., 2017, s. 139).

### **3.2.4 Metody finanční analýzy**

Existuje celá řada metod hodnocení finančního zdraví podniku, které je možné při finanční analýze aplikovat. Z metodologického hlediska je však potřeba zvolit vyhovující (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 97).

Ty lze vybrat podle kritérií účelnost (musí odpovídat předem zadanému cíli), nákladnost (analýza vyžaduje čas a kvalifikovaného pracovníka, což přináší dodatečné náklady), spolehlivost (čím kvalitnější jsou použítá data, tím je analýza spolehlivější) (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 97).

Mezi základní metody finanční analýzy patří:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza souhrnných ukazatelů (Knápková a kol., 2017, s. 65).

### **3.3 Analýza stavových ukazatelů**

Analýza stavových, nebo též absolutních ukazatelů, se využívá zejména k analýze vývojových trendů a procentnímu rozboru jednotlivých položek účetních výkazů. Analýzu stavových ukazatelů dělíme na horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá srovnáním vývoje položek v časové posloupnosti. Vertikální analýza spočívá ve vyjádření položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné konkrétní položce (Knápková a kol., 2017, s. 71).

#### **3.3.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza získává data z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně z výročních zpráv. Tato data shromažďuje v tabulce a sleduje jejich změny v čase. Vedle sledování změn absolutních hodnot se zjišťuje také jejich relativní (procentuální) změna. Jelikož se změny jednotlivých položek výkazů sledují po řádcích (horizontálně), je tato metoda nazývána horizontální analýzou. (Sedláček, 2011, s. 13)

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

**Vzorec č. 1: Horizontální analýza - absolutní změna** (Růčková, 2021, s. 127)

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

**Vzorec č. 2: Horizontální analýza - procentuální změna** (Růčková, 2021, s. 127)

### 3.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je procentní rozbor dat. Vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně představující 100 %. Pro rozbor rozvahy se většinou jako základna používá výše aktiv/pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty je základnou velikost celkových výnosů nebo nákladů (Knápková a kol., 2017, s. 71).

$$\text{Podíl na celku} = \frac{\text{položka}}{\text{základna}} * 100$$

**Vzorec č. 3: Vertikální analýza - podíl na celku** (Knápková a kol., 2017, s. 71)

## 3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejdůležitějšími ukazateli z této skupiny jsou čistý pracovní kapitál (ČPK), čistý peněžní majetek (ČPM) a čisté pohotovostní prostředky (ČPP). „*Představují soubory disponibilních likvidních prostředků s různým stupněm likvidnosti a jsou využívány většinou pro analýzu a hodnocení likvidity, tedy schopnosti podniku uhrazovat závazky*“ (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 97). V zásadě se vždy jedná o určitou část oběžných aktiv podniku očištěnou o krátkodobé závazky (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 97).

### 3.4.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je objem oběžných aktiv snížených o objem krátkodobých závazků. Zbývající část může podniku sloužit ke krytí nečekaných výkyvů peněžních prostředků nebo například k rozšiřování činnosti. Pojem „čistý“ napovídá, že je z finančního hlediska očištěn od nutnosti vystoupení z podnikových procesů. Pojem „pracovní“ souvisí s pohyblivostí kapitálu, různorodostí jeho forem a možností využít ho pro různé účely (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 98). V zásadě se jedná o tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji (Knápková a kol., 2017, s. 85).



$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 98)

Podle bilančních pravidel by měl podnik udržovat v souladu dobu životnosti aktiv s dobou splatnosti pasiv. Proto by se měl čistý pracovní kapitál pohybovat kolem hodnoty nula. Obecně platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je podnik schopnější hradit závazky. Záporná hodnota znamená, že část stálých aktiv podnik financuje zdroji krátkodobými. Jedná se o tzv. nekrytý dluh a signalizuje potenciální problémy do budoucna (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 102).

### 3.4.2 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek, resp. čistý peněžně-pohledávkový fond, je modifikací ČPK. Při jeho výpočtu se z oběžných aktiv vylučuje položka zásob jako položka nejméně likvidní, a případně i další aktiva s nízkým stupněm likvidity (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 104).

$$\text{ČPM} = \text{ČPK} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}$$

**Vzorec č. 5: Čistý peněžní majetek** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 104)

### 3.4.3 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky označují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Označuje je rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové peněžní prostředky se řadí hotovost a zůstatky na běžných účtech, často také krátkodobé cenné papíry a termínované vklady se splatností do jednoho roku (Knápková a kol., 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky** (Knápková a kol., 2017, s. 86)

## 3.5 Analýza poměrových ukazatelů

V metodách finanční analýzy založených na poměrových ukazatelích se vybrané veličiny poměrují proti sobě, tudíž se jednotlivé hodnoty dávají do poměrů. Existuje několik ukazatelů, které jsou seřazeny ve skupinách. Každá z těchto skupin se zaměřuje na určité

kritérium finanční analýzy. Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (Taušl a Jelínková, 2018, s. 142).

### **3.5.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability, někdy označované jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti, jsou vyjádřením poměru konečného hospodářského výsledku dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu (Vochozka, 2020, s. 42).

Nejsou stanoveny žádné doporučené hodnoty, kterých by měly ukazatele nabývat. Obecně platí, že čím vyšší výnosnosti podnik dosahuje, tím pozitivnější je to pro jeho fungování. Jednotlivé ukazatele se navzájem odlišují podle toho, jaký zisk se dosadí do čitatele a zároveň tím, jaký druh kapitálu je ve jmenovateli. Co se týče zisku, nejčastěji se jedná o EAT (čistý zisk po zdanění), nebo EBIT (zisk před zdaněním a úroky) (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145).

#### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Tento ukazatel podává informaci o celkové výnosnosti vložených prostředků bez ohledu na to, jakými zdroji jsou podnikatelské činnosti financovány. Tímto nás zároveň informuje o celkové efektivnosti procesů, tzn. umožňuje zohlednit to, co podnik vyprodukuje, bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zdanění (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$$

**Vzorec č. 7: Rentabilita aktiv** (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145)

#### **Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)**

ROCE je ukazatel rentability takového kapitálu, který je v podniku vázán delší dobu než jeden rok, tzv. dlouhodobý kapitál. V rozvaze je dlouhodobý kapitál zastoupen položkami dlouhodobých cizích zdrojů (dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé emitované dluhopisy, dlouhodobé půjčky a rezervy). Vlastní kapitál je ze své podstaty také považován za dlouhodobý zdroj (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 127).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

**Vzorec č. 8: Rentabilita dlouhodobého kapitálu** (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 127)

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu zjišťuje na rozdíl od ROA pouze výnosnost vloženého vlastního kapitálu. Ukazatel ROE je tedy vhodný v případě, kdy chce majitel posoudit výkonnost svého podniku a zjistit, jaká je rentabilita kapitálu, který do podnikání vložil (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec č. 9: Rentabilita vlastního kapitálu** (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145)

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Pro každý podnik, který chce dosahovat vysoké efektivity, je rentabilita tržeb velmi důležitá, protože informuje o výnosnosti tržeb. V praxi se k výpočtu využívá nejčastěji poměr čistého zisku k tržbám, popřípadě výnosům (Vochozka, 2020, s. 43).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

**Vzorec č. 10: Rentabilita tržeb** (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145)

### **3.5.2 Ukazatele likvidity**

Likvidita obecně znamená schopnost podniku hradit své závazky, tj. schopnost získat dostatek prostředků na uhrazení všech potřebných plateb. Závisí na tom, jak rychle podnik zvládne inkasovat své pohledávky, zda má výrobky k prodeji, zda může v případě potřeby prodat své zásoby apod. (Dluhošová, 2021, s. 92).

V praxi jsou rozlišovány tři stupně likvidit: běžná likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 132). Pro všechny lze určit obecný vzorec:

$$\text{Obecný vzorec likvidity} = \frac{\text{čím je možno platit}}{\text{co je nutno platit}}$$

**Vzorec č. 11: Obecný vzorec likvidity** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 132)

### **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)**

Tento typ likvidity vyjadřuje schopnost podniku uhradit do jednoho roku splatné závazky. Za prostředky schopné tyto závazky uhradit se považují oběžná aktiva. Následující vzorec popisuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a vypovídá, kolikrát oběžná aktiva převyšují výši krátkodobých závazků (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 132).

Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Pokud se hodnota blíží k 1 (oběžný majetek a krátkodobé závazky se rovnají), je podniková likvidita velmi riziková. Tento případ může nastat, když podnik financuje dlouhodobý majetek z krátkodobých závazků. Příliš vysoká hodnota ukazatele naopak značí zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování (Knápková a kol., 2017, s. 94).

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

**Vzorec č. 12: Běžná likvidita** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 132)

### **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)**

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

**Vzorec č. 13: Pohotová likvidita** (Dluhošová, 2021, s. 93)

Z uvedeného vzorce vyplývá, že v úvahu se z oběžných aktiv berou pouze pohotové prostředky, tj. peníze na účtech, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Vhodné je také opravit čítenel o nedobytné pohledávky (Dluhošová, 2021, s. 93).

Doporučené hodnoty se pohybují od 1,0 do 1,5. Výše hodnot závisí na typu podniku a odvětví (Dluhošová, 2021, s. 93).

### **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)**

Ukazatel okamžité likvidity je významný hlavně z krátkodobého hlediska. Jedná se totiž o pokladní likviditu (peníze na účtech, peníze v hotovosti, šeky). Můžeme zde zařadit i různé formy rychle mobilizovatelných finančních rezerv (např. směnečné pohledávky). Z charakteru ukazatele lze poznat, že se jedná o poměrně nestabilní likviditu, a proto ho lze využít zejména k dokreslení úrovně celkové likvidity (Dluhošová, 2021, s. 93).

Vzorec by měl nabývat hodnot 0,2-0,5. Vyšší hodnoty mohou svědčit o neefektivním využití finančních prostředků (Knápková a kol., 2017, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 14: Okamžitá likvidita** (Dluhošová, 2021, s. 93)

### **3.5.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity pomáhají podniku zjistit, zda je velikost jednotlivých položek aktiv v rozvaze přiměřená jeho činností. Jinými slovy, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky (Knápková a kol., 2017, s. 107).

Vázanost aktiv v různých formách je popisována pomocí ukazatelů obratovosti. Tyto ukazatele vyjadřují vázanost ve dvou následujících formách (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 152):

- Počet obrátek (rychlost obratu) – kolikrát za časový interval (nejčastěji jeden rok) se určitá položka obrátí v objemu výkonů (zpravidla v tržbách).
- Doba obratu – jak dlouho je kapitál vázán v aktivech, resp. počet dní, za které se prostředky přemění z nepeněžní formy zpět do formy peněžní (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 152).

## **Obrat celkových aktiv**

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

**Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv** (Knápková a kol., 2017, s. 107)

Obrat celkových aktiv měří využití aktiv jako celku a informuje podnik o tom, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí (v tomto případě v tržbách) (Vochozka, 2020, s. 43).

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Všeobecně lze říci, že čím vyšší hodnota vyjde, tím lépe pro podnik. Hodnoty pod doporučenou hranicí znamenají neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využití majetkových aktiv (Knápková a kol., 2017, s. 107).

## **Obrat zásob**

Druhým důležitým ukazatelem obratu je obrat zásob. Informuje o tom, kolikrát jsou jednotlivé položky zásob v průběhu roku prodány a znovu naskladněny. Pokud se hodnota ukazatele pohybuje nad průměry, nemá společnost zbytečné nelikvidní zásoby. Pokud je hodnota naopak nižší než průměry, podnik disponuje přebytečnými zásobami, které na sebe vážou dodatečné prostředky, jež musí být profinancovány. S tím souvisí i vázanost kapitálu, který nepřináší žádný výnos (Vochozka, 2020, s. 44).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Vzorec č. 16: Obrat zásob** (Vochozka, 2020, s. 44)

## **Doba obratu zásob**

S předchozím ukazatelem souvisí doba obratu zásob, která udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji (Vochozka, 2020, s. 44).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 17: Doba obratu zásob** (Vochozka, 2020, s. 44)

### **Doba obratu pohledávek**

Vyjadřuje počet dnů, které uplynou od vystavení faktury za prodané zboží, až do připsání peněžních prostředků na účet (Vochozka, 2020, s. 44).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek** (Vochozka, 2020, s. 44)

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků podává informaci o dnech, které uplynou mezi vznikem závazku a okamžikem jeho zaplacení. Tento ukazatel by měl v ideálním případě dosáhnout alespoň doby obratu pohledávek (Knápková a kol., 2017, s. 109).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 19: Doba obratu závazků** (Knápková a kol., 2017, s. 109)

### **3.5.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti slouží podniku jako indikátory výše rizik, která souvisí s poměrem vlastního kapitálu k cizím zdrojům. Čím více je podnik zadlužen, tím větší riziko nese. Je to hlavně z důvodu, že své závazky je povinen splácet, a to bez ohledu na to, v jaké situaci se momentálně nachází (Knápková a kol., 2017, s. 87).

Přínos, který se pojí s cizím kapitálem, se ukrývá v tzv. daňovém štítu. Jedná se o skutečnost, kdy úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Úroky se totiž považují za náklady, které snižují zisk, a tudíž i odvedenou daň (Knápková a kol., 2017, s. 87).

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, jedná se tedy o podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Pro věřitele roste riziko s rostoucí hodnotou tohoto ukazatele (Dluhošová, 2021, s. 88).

Doporučená výsledná hodnota se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Záleží však na odvětví a také na schopnosti podniku splácet úroky (Knápková a kol., 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Vzorec č. 20: Celková zadluženost** (Dluhošová, 2021, s. 88)

### **Koeficient samofinancování**

Ukazatel vyjadřuje, jaký objem vlastních zdrojů náleží celkovému objemu zdrojů (aktiv). Vlastní kapitál a cizí kapitál jsou v součtu objemem celkových aktiv, a tudíž platí, že koeficient samofinancování je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 143).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Vzorec č. 21: Koeficient samofinancování** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 143)

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Ukazuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele a ideálně by měl vycházet tak, aby byl zisk minimálně trojnásobně vyšší než úroky (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 129).

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

**Vzorec č. 22: Úrokové krytí** (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 129).

### **Míra zadluženosti**

Vzorec míry zadluženosti poměruje vzájemný podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Ukazatel je důležitý pro věřitele ve chvíli, kdy se potřebují rozhodnout, zda poskytnout úvěr či nikoliv. Pro toto rozhodnutí je důležitý časový vývoj míry zadluženosti a záleží na tom, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje (Knápková a kol., 2017, s. 89).



$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 23: Míra zadluženosti (Knápková a kol., 2017, s. 89)

### 3.6 Analýza souhrnných ukazatelů

Analýza finanční situace podniku pomocí souhrnných ukazatelů výkonnosti patří k nejosofistikovanějším metodám. Obvykle jsou postaveny na analýze vzájemných závislostí mezi ukazateli vstupujícími do měření. Souhrnné ukazatele využívají jednotlivých poměrových ukazatelů, kterým přiřazují určitou váhu. Každá váha odráží významnost ukazatele pro daný způsob měření (Kalouda, 2017, s. 79).

Souhrnné ukazatele se dělí na bankrotní a bonitní modely. Rozdíl mezi nimi spočívá v jejich schopnosti diagnostikovat finanční situaci a predikovat budoucí vývoj společnosti. Bankrotní modely jsou schopny s větší pravděpodobností předpovědět případný bankrot a zároveň časový horizont přežití podniku. Modely bonitní spíše určují jak dobrý, respektive špatný podnik je, a to v čase provádění analýzy. Bonitní modely nezahrnují explicitní vyjádření hrozby bankrotu (Kalouda, 2019, s. 57).

#### 3.6.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely zjišťují, zda podniku v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. „*Vychází se totiž z faktu, že každá firma, která je ohrožena bankrotem, již určitý čas před touto událostí vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické*“ (Růčková, 2021, s. 89). Jsou určeny především věřitelům, které zajímá, zda je podnik schopen dostát svým závazkům (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 202).

#### Altmanův model (Z-skóre)

Altmanovo Z-skóre je funkce schopná rozlišit oba typy podniků, tj. podniky směřující k bankrotu a podniky ve zdravé finanční kondici. Vzorec obsahuje pět ukazatelů, které podle Altmana zajistí nejspolehlivější výpověď o symptomech finanční tísně podniku (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 208).

V praxi se využívá více druhů Altmanova vzorce v závislosti na prostředí, ve kterém se analýza provádí. Ty se od sebe liší velikostí jednotlivých koeficientů, případně počtem proměnných. Zde je uveden typ vzorce, který je využitelný pro společnosti, které nejsou

veřejně obchodované na burze. Tento vzorec je použit i v praktické části práce (Růčková, 2021, s. 91).

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

**Vzorec č. 24: Altmanův model (pro společnosti, které nejsou veřejně obchodované na burze)**

(Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 211)

kde,

X1 = (oběžná aktiva-krátkodobé zdroje)/aktiva celkem,

X2 = nerozdělený zisk/aktiva celkem,

X3 = EBIT/aktiva celkem,

X4 = účetní hodnota základního kapitálu/celkové dluhy,

X5 = tržby/aktiva celkem (Kalouda, 2019, s. 45).

Hodnoty nad 2,9 signalizují finančně stabilní podnik. Interval hodnot mezi 1,2 a 2,9 nelze jednoznačně určit a opět je potřeba sledovat, zda se hodnoty blíží vrchní či spodní hranici.

Hodnoty pod 1,2 dosahují podniky náchylné k bankrotu (Kalouda, 2019, s. 46).

### **Index IN05**

Index IN05 je jeden z modelů IN, které byly vytvořeny manželi Neumaierovými. Českými ekonomy je tento index považován při hodnocení českých podniků za nejvhodnější. Predikuje jednak finanční problémy, ale zároveň se zaměřuje i na to, zda podnik vytváří hodnotu pro vlastníky (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 233).

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

**Vzorec č. 25: Index IN05** (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 234)

kde,

X1 = celkový kapitál/cizí kapitál,

X2 = EBIT/nákladové úroky

X3 = EBIT/celkový kapitál

X4 = tržby/celkový kapitál

X5 = oběžná aktiva/krátkodobé závazky (Kalouda, 2019, s. 50).

V případě, že index nabývá hodnot od 1,6 výše, podnik bude s 95% pravděpodobností vytvářet hodnotu a s 92% pravděpodobností nezkrachuje. Hodnoty v intervalu 0,9-1,6 znamenají, že je u podniku 50% pravděpodobnost krachu, ale 70% pravděpodobnost tvorby hodnoty (toto rozmezí je též označováno jako tzv. šedá zóna). Pokud je hodnota méně než 0,9, podnik s 97% pravděpodobností spěje k bankrotu a se 76% pravděpodobností nebude vytvářet hodnotu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 234).

### 3.6.2 Bonitní modely

Bonitní modely měří kvalitu finančního zdraví společnosti a její výkonnosti. Na rozdíl od bankrotních modelů jsou orientovány na investory a vlastníky a odpovídají na otázku, jestli je podnik dle zvoleného kritéria dobrý nebo špatný. Kritériem měření je v dnešní době nejčastěji schopnost tvořit ekonomický zisk (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 202).

#### Index bonity

Index bonity je vzorec skládající se ze šesti proměnných s různými vahami. Někdy je také nazýván indikátorem bonity. Byl zveřejněn roku 1993 a nejprve se využíval v německy mluvících zemích. V České republice se začal používat koncem 20. století (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 243).

$$\text{Index bonity} = 1,5 \times X1 + 0,08 \times X2 + 10 \times X3 + 5 \times X4 + 0,3 \times X5 + 0,1 \times X6$$

**Vzorec č. 26: Index bonity** (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 243)

kde,

X1 = provozní cash flow/závazky,

X2 = aktiva celkem/závazky,

X3 = zisk před zdaněním (EBT)/aktiva celkem,

X4 = zisk před zdaněním (EBT)/tržby,

X5 = zásoby/tržby,

X6 = tržby/aktiva celkem (Kalouda, 2019, s. 51).

Pro vyhodnocení indexu obecně platí, že čím vyšší hodnota vychází, tím vyšší je bonita podniku, a tím lepší je i finanční situace v podniku. Mezní hodnota je stanovena na nule

a pro přesnější určení slouží následující popis hodnot (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 243).

Při hodnotách menších než -2 se jedná o extrémně špatnou finanční situaci. Hodnoty v intervalu -2 až -1 značí velmi špatnou finanční situaci, od -1 do 0 špatnou finanční situaci, při hodnotách 0-1 můžeme očekávat problémy (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 244).

Dobrá finanční situace se odvodí od hodnot v intervalu 1-2, velmi dobrá finanční situace v intervalu 2-3 a extrémně dobrá finanční situace nad hodnotou 3 (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 244).

### **Kralickův Quick test**

Kralickův Quick test, někdy též označován jako Rychlý test, Klasifikační model nebo Bodovací metoda, obsahuje dva druhy ukazatelů – ukazatele finanční stability (R1 – ukazatel kvóty vlastního kapitálu, R2 – ukazatel doby splácení nekrytých dluhů z cash flow) a ukazatele výnosnosti (R3 – ukazatel rentability tržeb, R4 – ukazatel rentability aktiv) (Růčková, 2021, s. 91).

Následující tabulka obsahuje všechny důležité informace potřebné k výpočtu. Jsou zde uvedeny vzorce pro výpočet finanční stability a vzorce pro výpočet výnosnosti. Dále jsou určeny intervaly, podle kterých je výsledku přiřazeno bodové hodnocení. Bodové hodnocení pak vstupuje do závěrečného výpočtu (vzorec č. 28).

**Tabulka č. 1: Dílčí ukazatele Kralickova Quick testu a jejich bodové hodnocení**  
(Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 254)

Ukazatel		Způsob výpočtu	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
Finanční stabilita	R1	$\frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}}$	0,30 a více	4
			0,20-0,30	3
			0,10-0,20	2
			0,00-0,10	1
			0,00	0
	R2	$\frac{\textit{cizí zdroje – pen. prostředky}}{\textit{provozní cash flow}}$	3,00 a méně	4
			3,00-5,00	3
			5,00-12,00	2
			12,00-30,00	1
			30,00 a více	0
Výnosnost	R3	$\frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}}$	0,15 a více	4
			0,12-0,15	3
			0,08-0,12	2
			0,00-0,08	1
			0,00 a méně	0
	R4	$\frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{tržby}}$	0,10 a více	4
			0,08-0,10	3
			0,05-0,08	2
			0,00-0,05	1
			0,00 a méně	0

$$KQT = \frac{\frac{R1 + R2}{2} + \frac{R3 + R4}{2}}{2} = \frac{R1 + R2 + R3 + R4}{4}$$

**Vzorec č. 27: Kralickýv Quick test** (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 255)

Hodnocení podniku je možné provést ve více krocích. Nejprve můžeme zhodnotit finanční stabilitu  $(R1+R2/2)$ , následně zhodnotíme výnosnost  $(R3+R4/2)$  a v posledním kroku hodnotíme celkovou situaci  $(R1+R2+R3+R4/4)$ .

V případě, že se výsledek KQT pohybuje nad 3, jedná se o bonitní podnik v dobré finanční situaci. Hodnota v intervalu 1-3 vypovídá o finanční situaci, kterou nelze jednoznačně určit. Hodnota KQT pod 1 znamená, že má podnik značné problémy ve finančním hospodaření (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 255).

### **3.7 SWOT analýza**

SWOT analýza shrnuje výsledky dílčích analýz, nebo je možné ji využít také jako samostatný analytický nástroj. Její podstatou je charakterizovat silné a slabé stránky určitého subjektu, které souvisejí s vnitřním prostředím. Dále shrnuje také příležitosti a hrozby, které se týkají prostředí externího. Při tvorbě SWOT analýzy se jednotlivé položky zapisují do tabulky, přesněji do jedné ze čtyř sekcí. Následně jsou jednotlivým položkám přiřazeny váhy podle jejich důležitosti a také bodové hodnocení. V každé sekci je součet jednotlivých vah roven jedné (100 %). Co se týče hodnocení, většinou se používá pětibodové, kdy 1 bod je nejhorší s 5 bodů nejlepší hodnocení (Keřkovský, 2015, s. 130).

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Úvod analytické části je věnován představení společnosti, která je následně podrobena finanční analýze. Finanční analýza je stěžejní částí celé kapitoly a vychází z teoretických východisek práce. Za finanční analýzou následuje její zhodnocení.

### 4.1 Představení společnosti JRC Czech a.s.

JRC Czech a.s. je česká společnost působící v oblasti videoher a multimediální zábavy. Provozuje několik kamenných prodejen a také e-shop, kde prodává hry a vybavení k herním konzolím i konzole samotné.

Rozhodující výši výnosů dosahuje společnost maloobchodním prodejem ve vlastních kamenných prodejnách, které má umístěny v pronajatých prostorech (zejména v obchodních centrech) po celé České republice. K 31.3.2022 provozovala společnost 34 prodejen.

#### Základní informace



**Obrázek č. 1: Logo společnosti** (web JRC.cz)

Název: JRC Czech a.s.

IČ: 27078795

DIČ: CZ27078795

Datum zápisu do OR: 5. srpna 2003

Sídlo: Olivova 2096/4, Praha, 110 00

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000 Kč (výroční zprávy JRC Czech a.s).

## Založení a vývoj

Společnost byla založena v roce 2003 dvěma fyzickými osobami. V průběhu existence byla dvakrát přejmenována. Svůj první název (JRC CZECH a.s.) změnila v roce 2009 na Game Czech a.s. a v roce 2013 byla přejmenována zpět na JRC Czech a.s. (výroční zprávy JRC Czech a.s.).

V srpnu 2021, kdy společnost Smarty Finance a.s. koupila 100% podíl společnosti JRC Czech a.s., proběhla akvizice značky a sítě kamenných prodejen JRC (výroční zprávy JRC Czech a.s.).

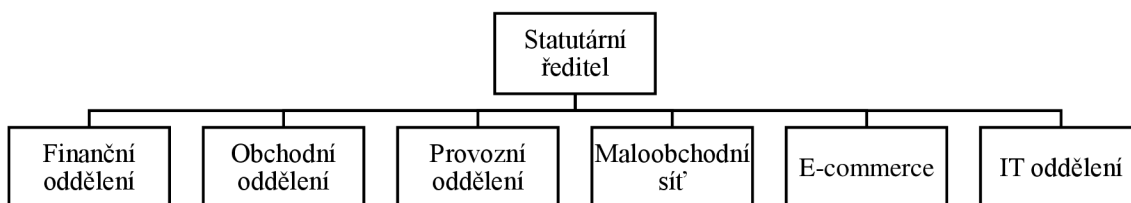
Společnost působí i na Slovensku, kde roku 2012 odkoupila značku Brloh spolu s převzetím e-shopu www.brloh.sk a nájemních smluv jejích 11 prodejen. Na Slovensku působí přes dceřinou společnost JRC SK a.s. (výroční zprávy JRC Czech a.s.).

## Předmět podnikání

JRC působí v oblasti videoher a multimediální zábavy, a jakožto specializovaný maloobchod se řadí mezi nejvýznamnější prodejce videoher a herního příslušenství v České republice. Prodáváný sortiment tvoří jak zmíněné videohry, tak herní konzole a ostatní hardwarové doplňky. Společnost se zabývá i tzv. výkupem, kdy od zákazníků vykupuje použité konzolové hry, ty následně renovuje a znovu prodává. Doplňkem uvedeného sortimentu je merchandising, knihy, deskové hry, digitální herní produkty apod. (výroční zprávy JRC Czech a.s.).

## Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury se nachází statutární ředitel, poté se společnost dělí do celkem šesti oddělení – finanční oddělení, obchodní oddělení, provozní oddělení, maloobchodní síť, oddělení e-commerce a IT oddělení (výroční zprávy JRC Czech a.s.).



**Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti**  
(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s.)



## 4.2 Měření výkonnosti společnosti JRC Czech a.s.

Měření výkonnosti společnosti JRC Czech a.s. probíhá pomocí metod finanční analýzy. Není-li uvedeno jinak, podkladem pro všechny výpočty jsou teoretická východiska práce. K měření jsou využita data společnosti z let 2017-2021, získaná z veřejně dostupných účetních výkazů na webových stránkách Justice.cz. Ukazatele, u kterých je to možné, jsou srovnány s oborovými průměry. Data oborových průměrů jsou dostupná z let 2017-2019 na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

### 4.2.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů je rozdělena na dvě části. První částí je horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Za ní následuje vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V jednotlivých tabulkách jsou zahrnuty nejvýznamnější položky rozvahy, resp. výkazu zisku a ztráty a zahrnují data celého sledovaného období. Pod každou tabulkou následuje její komentář, případně graf.

#### Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy obsahuje nejprve analýzu aktiv a na ni navazuje analýza pasiv. Pro lepší vypovídací schopnost jsou meziroční změny znázorněny absolutně (v tis. Kč) i relativně (v %).

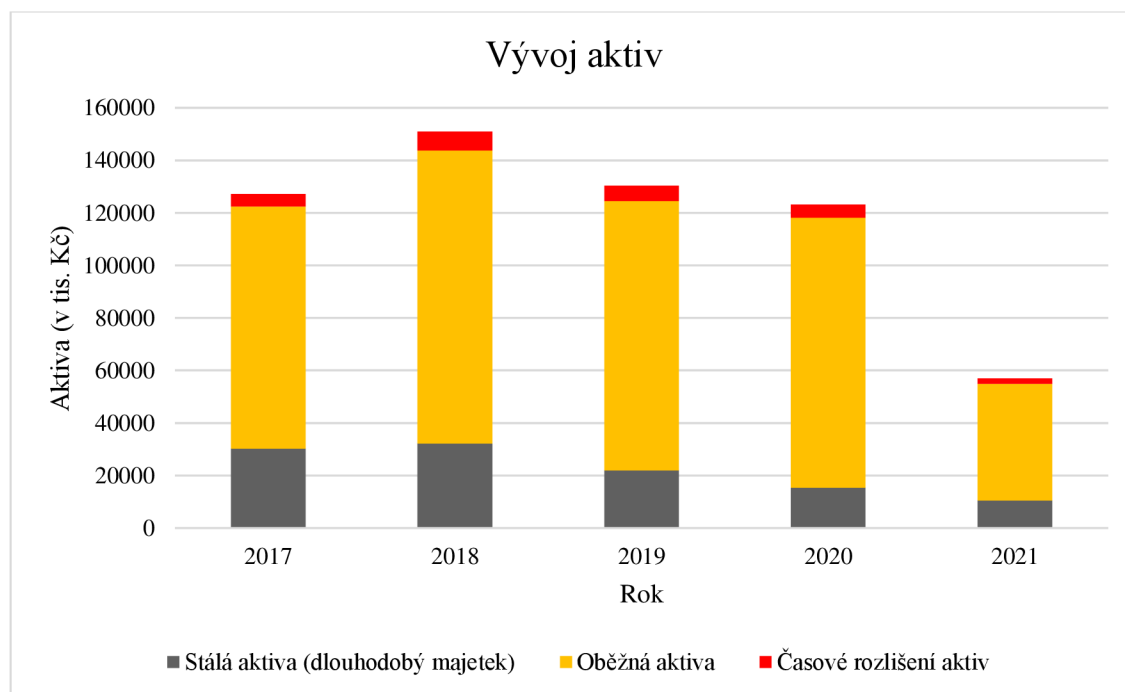
**Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

položka	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Aktiva celkem</b>	<b>23730</b>	<b>18,65</b>	<b>-20560</b>	<b>-13,62</b>	<b>-7237</b>	<b>-5,55</b>	<b>-66127</b>	<b>-53,70</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1966</b>	<b>6,51</b>	<b>-10169</b>	<b>-31,64</b>	<b>-6629</b>	<b>-30,17</b>	<b>-4895</b>	<b>-31,90</b>
DNM	-489	-11,81	-137	-3,75	-1082	-30,80	-1187	-48,83
DHM	935	5,98	-597	-3,60	-3053	-19,12	-3708	-28,71
DFM	1520	14,60	-9435	-79,10	-2494	-100	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19384</b>	<b>21,02</b>	<b>-9110</b>	<b>-8,16</b>	<b>366</b>	<b>0,36</b>	<b>-58332</b>	<b>-56,71</b>
Zásoby	-2932	-4,69	-10004	-16,78	-6447	-12,99	-42983	-99,55
Dlouhodobé pohl.	100	8,66	401	31,95	-533	-32,19	-6,00	-0,53
Krátkodobé pohl.	21284	84,96	1544	3,33	7536	15,94	-12319	-22,23
Peněžní prostředky	932	27,01	-1051	-23,98	-190	-5,70	-3024	-96,28
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2380</b>	<b>49,37</b>	<b>-1281</b>	<b>-17,79</b>	<b>-974</b>	<b>-16,45</b>	<b>-2900</b>	<b>-58,63</b>

Celková aktiva měla mezi lety 2017-2018 rostoucí tendenci. Tento růst byl zapříčiněn zejména růstem oběžných aktiv. Mezi lety 2018-2020 celková aktiva mírně klesala z důvodu poklesu dlouhodobého majetku. Razantní pokles nastal v roce 2021, kdy celková aktiva oproti předešlému roku klesla o více než 50 %. Za poklesem stála oběžná aktiva.

Dlouhodobý majetek vzrostl v roce 2018 o 6,51 %. Tento růst byl spojen s rozvojem maloobchodní sítě, díky kterému narostl objem stálých aktiv. Razantnější pokles lze v tabulce vidět mezi lety 2018-2021, kdy dlouhodobý majetek klesal každoročně o více než 30 %. Nejvyšší měrou se na tom podílel dlouhodobý finanční majetek, který v průběhu let klesl na hodnotu 0. Dlouhodobý finanční majetek tvořily zápůjčky dceřiné společnosti JRC SK, které postupně zanikly.

Položka oběžných aktiv v období 2017-2018 narostla o 21,02 % z důvodu růstu krátkodobých pohledávek. Ty vzrostly o více než 21 000 tis. Kč. V letech 2019 a 2020 udržovala společnost oběžná aktiva každoročně na podobných úrovních. Zlom nastal v roce 2021, kdy byla odprodána většina zásob a z tohoto důvodu klesla oběžná aktiva o 56,71 %.



**Graf č. 1: Vývoj aktiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

**Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

položka	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Pasiva celkem</b>	<b>23730</b>	<b>18,65</b>	<b>-20560</b>	<b>-13,62</b>	<b>-7237</b>	<b>-5,55</b>	<b>-66127</b>	<b>-53,70</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>26029</b>	<b>70,87</b>	<b>-28212</b>	<b>-44,96</b>	<b>-21918</b>	<b>-63,45</b>	<b>21032</b>	<b>166,58</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	21002	4375,42	-132	-0,61	254	1,19	9499	43,97
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	10501	45,02	5047	14,92	-28080	-72,23	-22172	-205,41
VH běžného účetního období	-5494	-52,22	-33107	-658,58	5908	-21,04	33705	-152,02
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-2715</b>	<b>-3,01</b>	<b>7956</b>	<b>9,09</b>	<b>14409</b>	<b>15,09</b>	<b>-86520</b>	<b>-78,75</b>
Rezervy	-580	-55,13	-334	-70,76	-63	-45,65	-75	100
Dlouhodobé závazky	-2588	-19,59	1122	10,56	-5034	-42,86	-6710	-100
Krátkodobé závazky	453	0,60	7168	9,38	19506	23,34	-79735	-77,35
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>416</b>	<b>153,51</b>	<b>-304</b>	<b>-44,25</b>	<b>272</b>	<b>71,02</b>	<b>-639</b>	<b>-97,56</b>

Celková pasiva v prvním sledovaném období (2017/2018) narostla z hodnoty 127 271 tis. Kč na 150 947 tis. Kč, tedy o 18,65 %. Růst byl způsoben hlavně navýšením vlastního kapitálu. V následujících dvou letech pasiva mírně klesala, průměrně 10 % za rok. Značný pokles nastal v roce 2021, kdy celková pasiva spadla o 53,70 % na hodnotu 57 023 tis. Kč. Pád hodnoty byl způsoben snížením cizích zdrojů.

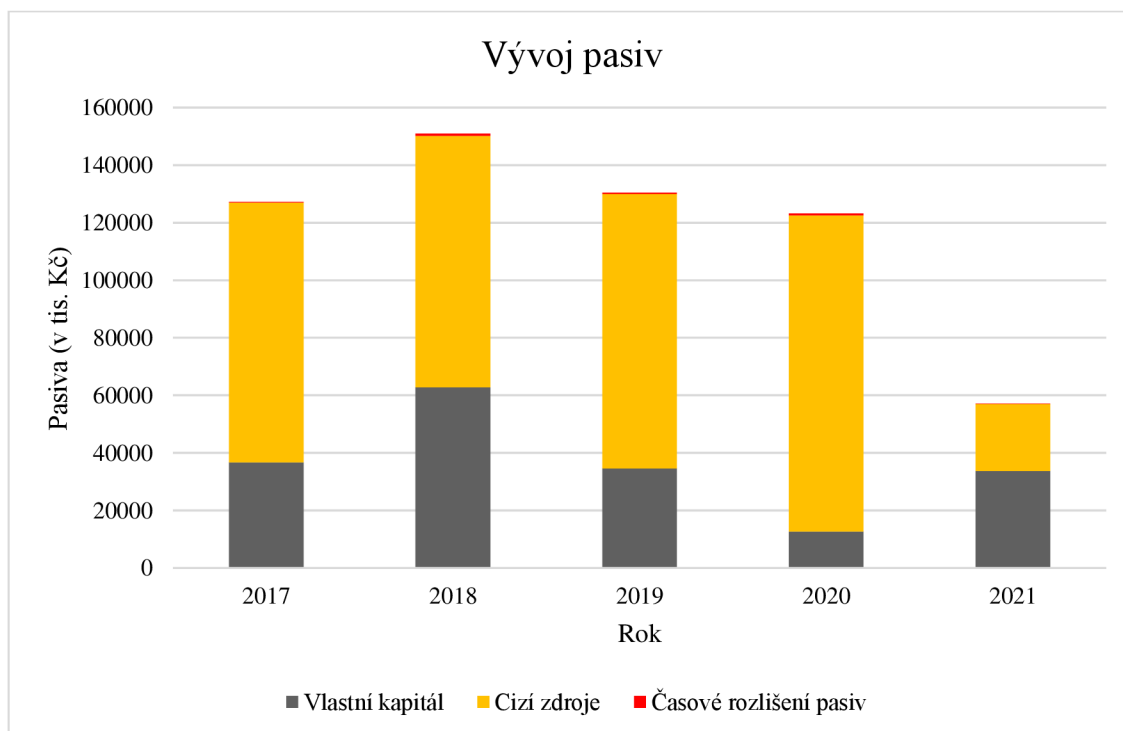
Vlastní kapitál společnosti je ve sledovaném období tvořen z největší části kapitálovými fondy, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření za běžné účetní období. V roce 2018 byl kapitálový fond navýšen vkladem jediného akcionáře (v té době společnost HAMAGA a.s.) ve výši 21 000 tis. Kč. Účelem tohoto peněžitého příspěvku bylo posílení vlastního kapitálu a ten následně vzrostl o více než 70 %. V dalších letech vlastní kapitál vlivem záporného výsledku hospodaření běžného účetního období klesal, průměrně o 50 % ročně.

Negativní dopad na VH měla v roce 2019 tvorba opravných položek k pohledávkám za dceřinou společností, dále úprava hodnot podílů na majetku dceřiné společnosti a úprava hodnoty půjčky poskytnuté dceřiné společnosti. V roce 2020 velmi negativně

ovlivnila výsledek hospodaření omezení spojená s pandemií koronaviru, která vedla k uzavření prodejen. Kompenzace poskytované státem sice pomohly dopady krize snížit, ale zdaleka nevyrovnaly chybějící marži.

Obrat klesajícího trendu nastal v roce 2021, kdy vlastní kapitál vzrostl o 21 032 tis. Kč (166,58 %). Společnost dosáhla výsledku hospodaření po zdanění ve výši 11 533 tis. Kč, což bylo způsobeno především oživením trhu, který už nebyl tolik omezen proticovidovými opatřeními, a zlepšením dodávek klíčových produktů. Druhou důležitou složkou vlastního kapitálu bylo navýšení kapitálového fondu jediným akcionářem (Smarty CZ a.s.) o 10 000 tis. Kč.

V cizích zdrojích nebyly v letech 2017-2020 znatelné výkyvy. Větší změna nastala v roce 2021, cizí zdroje klesly o téměř 80 %. Důvodem byl pokles jak dlouhodobých, tak krátkodobých závazků. U dlouhodobých i krátkodobých závazků klesly závazky k úvěrovým institucím. Společnost přestala čerpat investiční úvěr a do dalšího roku si nesjednala ani kontokorentní úvěr, jako tomu bylo doposud. Vzrostly naopak závazky k ovládající osobě.



**Graf č. 2: Vývoj pasiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty obsahuje nejdůležitější položky tohoto výkazu. Pro lepší vypovídací schopnost jsou meziroční změny znázorněny absolutně (v tis. Kč) i relativně (v %).

**Tabulka č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

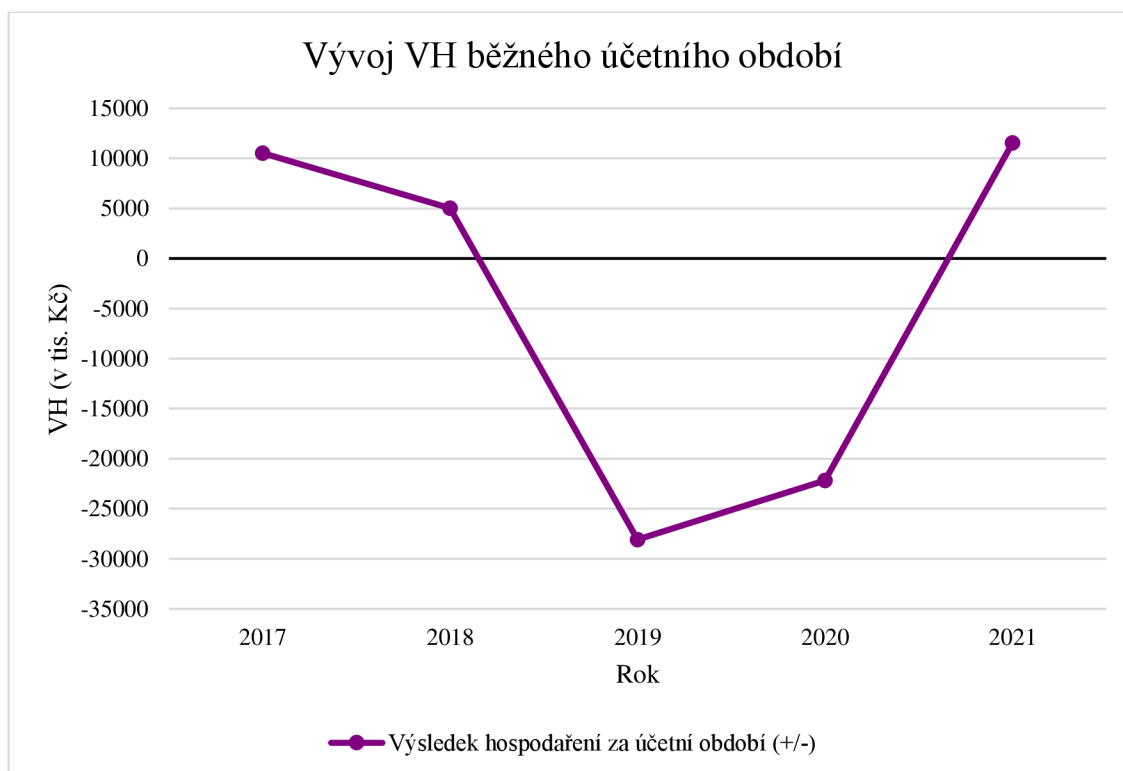
položka	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	37882	7,04	-26042	-4,52	-178718	-32,48	-130377	-35,10
Ostatní provozní výnosy	254	0,96	3366	12,54	6694	22,16	34397	93,23
Provozní náklady	45982	8,38	-401	-0,06	-165637	-27,87	-127303	-29,70
<b>Provozní VH</b>	<b>-7846</b>	<b>-48,39</b>	<b>-22275</b>	<b>-266,19</b>	<b>-6385</b>	<b>45,91</b>	<b>31321</b>	<b>-154,35</b>
Finanční výnosy	1050	49,30	229	7,20	5463	160,25	-6889	-77,65
Finanční náklady	274	5,56	13066	251,08	-8022	-43,91	-7276	-71,00
<b>Finanční VH</b>	<b>776</b>	<b>-27,71</b>	<b>-12837</b>	<b>634,24</b>	<b>13485</b>	<b>-90,74</b>	<b>387</b>	<b>-28,13</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>-7070</b>	<b>-52,71</b>	<b>-35112</b>	<b>-553,47</b>	<b>7100</b>	<b>24,68</b>	<b>31708</b>	<b>146,34</b>
Daň z příjmů	-1576	-54,48	-2005	-152,24	1192	-173,26	-1997	-396,23
<b>VH po zdanění (VH běžného účetního období)</b>	<b>-5494</b>	<b>-52,22</b>	<b>-33107</b>	<b>-658,58</b>	<b>5908</b>	<b>-21,04</b>	<b>33705</b>	<b>152,02</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>39186</b>	<b>6,91</b>	<b>-22447</b>	<b>-3,70</b>	<b>-166559</b>	<b>-28,53</b>	<b>-102871</b>	<b>-24,66</b>

Nejdůležitější výnosovou položkou provozní činnosti jsou pro společnost tržby za prodej zboží, které plynou z prodejů veškerého sortimentu v prodejnách a také v e-shopu. Tržby se v letech 2017, 2018 a 2019 pohybovaly v rozmezí 500 000-600 000 tis. Kč a lze říci, že byly stabilní. S příchodem proticovidových opatření a uzavření prodejen došlo v roce 2020 k poklesu tržeb o 32,48 % na hodnotu 371 471 tis. Kč. V dalším roce tržby nadále klesaly a dosáhly nejnižší úrovně za sledované období (241 094 tis. Kč). Co se týče nákladové položky, tou nejvyšší jsou náklady vynaložené na prodané zboží a rostou, resp. klesají přímo úměrně s růstem, resp. poklesem tržeb.

Klesající tržby se podepsaly na provozním výsledku hospodaření, který v letech 2019 a 2020 dosáhl záporných hodnot. I přes pokles tržeb v roce 2021 se provozní VH v tomto roce dostal zpět na kladnou hodnotu 11 029 tis. Kč. Důvodem bylo snížení provozních

nákladů a zvýšení provozních výnosů po uskutečněné akvizici společnosti v polovině roku.

Výsledek hospodaření po zdanění se v prvních dvou sledovaných letech pohyboval v kladných číslech. V roce 2019 byl VH záporný v důsledku tvorby opravných položek k pohledávkám za dceřinou společností, úpravy hodnot podílů na majetku dceřiné společnosti a úpravy hodnoty půjčky poskytnuté dceřiné společnosti. V tomto roce klesl o 658,58 %. V roce 2020 velmi negativně ovlivnila VH omezení spojená s pandemií koronaviru, která vedla k uzavření prodejen. V tomto období byl také v záporných číslech. V roce 2021 se VH dostal do kladných hodnot podobných hodnotám před rokem 2019.



**Graf č. 3: Vývoj VH běžného účetního období**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 4)

## Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy obsahuje nejprve analýzu aktiv a na ni navazuje analýza pasiv. Aktiva celkem, resp. pasiva celkem představují celek (100 %), níže jsou uvedeny jednotlivé položky a jejich podíl na celkových aktivech, resp. pasivech.

**Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

položka	2017	2018	2019	2020	2021
	podíl v %				
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>23,72</b>	<b>21,29</b>	<b>16,85</b>	<b>12,46</b>	<b>18,33</b>
DNM	3,25	2,42	2,69	1,97	2,18
DHM	12,29	10,97	12,25	10,49	16,14
DFM	8,18	7,90	1,91	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>70,49</b>	<b>73,94</b>	<b>78,61</b>	<b>83,52</b>	<b>78,09</b>
Zásoby	49,18	39,50	38,06	35,06	0,34
Dlouhodobé pohledávky	0,91	0,83	1,27	0,91	1,96
Krátkodobé pohledávky	19,69	30,70	36,72	45,00	75,58
Peněžní prostředky	2,71	2,90	2,55	2,55	0,21
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>3,79</b>	<b>4,77</b>	<b>4,54</b>	<b>4,02</b>	<b>3,59</b>

Poměr dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv se po celé sledované období příliš nezměnil. Změny lze pozorovat spíše v položkách, ze kterých se tyto skupiny aktiv skládají.

Co se týče dlouhodobého majetku, ten se téměř ve všech letech pohyboval okolo 20 %. Nejvýraznější změna nastala v roce 2020, kdy dlouhodobý majetek klesl na 12,46 %. Tato změna byla způsobena zejména nulovým DFM. V tomto roce totiž zanikly položky zápůjček dceřiné společnosti JRC SK.

Oběžná aktiva se každý rok pohybovala nad 70 %. Většinu oběžných aktiv tvořily do roku 2020 zásoby (konkrétně zboží) a také krátkodobé pohledávky. V roce 2021 došlo k odprodeji většiny zásob a oběžná aktiva tak tvořily ze 75 % krátkodobé pohledávky.

Časové rozlišení aktiv se v každém roce pohybovalo okolo 4 %.

**Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

položka	2017	2018	2019	2020	2021
	podíl v %				
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>28,87</b>	<b>41,57</b>	<b>26,49</b>	<b>10,25</b>	<b>59,03</b>
Základní kapitál	1,57	1,32	1,53	1,62	3,51
Ážio a kapitálové fondy	0,38	14,23	16,37	17,54	54,54
Fondy ze zisku	0,31	0,26	0,31	0,32	0,70
VH minulých let	18,34	22,41	29,81	8,76	-19,95
VH běžného účetního období	8,27	3,33	-21,54	-18,00	20,23
<b>Cizí zdroje</b>	<b>70,92</b>	<b>57,97</b>	<b>73,21</b>	<b>89,22</b>	<b>40,95</b>
Rezervy	0,83	0,31	0,11	0,06	0
Dlouhodobé závazky	10,38	7,04	9,01	5,45	0
Krátkodobé závazky	59,71	50,62	64,10	83,71	40,95
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,21</b>	<b>0,46</b>	<b>0,29</b>	<b>0,53</b>	<b>0,03</b>

U pasiv je pro podnik z hlediska vertikální analýzy nejdůležitější poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech během sledovaných let značně kolísal. V roce 2020 byl pouze 10 %. To bylo způsobeno proticovidovými opatřeními a s tím spojenými ztrátami. Cizí zdroje v tomto roce narostly na hodnotu necelých 90 %. V roce 2021 se situace zlepšila a vlastní kapitál se blížil k 60 %. Podepsal se na tom jak kladný výsledek hospodaření, tak navýšení kapitálového fondu

o 10 000 tis. Kč.

Největšími složkami vlastního kapitálu jsou výsledek hospodaření a kapitálové fondy. Jak lze vyčíst z tabulky č. 6, podíl výsledku hospodaření na vlastním kapitálu se v průběhu let stále měnil. Kapitálové fondy každým rokem rostly a jejich podíl na vlastním kapitálu tvořil v roce 2021 více než 50 %.

Cizí zdroje se ve všech pěti letech skládaly z větší části z krátkodobých závazků, konkrétně závazků k úvěrovým institucím a závazků z obchodních vztahů. Krátkodobé závazky tvořily v roce 2020 dokonce 83,71 % všech cizích zdrojů. V roce 2021 tvořily cizí zdroje pouze krátkodobé závazky. Důvodem bylo zrušení čerpání investičního úvěru, který tvořil zaniklé dlouhodobé závazky.



Časové rozlišení nehrálo v pasivech významnou roli. Jeho hodnota se každý rok pohybovala v desetinách procenta.

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Níže uvedená tabulka zobrazuje podíl jednotlivých druhů výnosů, resp. nákladů na celkových výnosech, resp. nákladech. Výnosy jsou rozděleny na výnosy provozní (tržby za prodej zboží, ostatní provozní výnosy) a finanční. Náklady na náklady provozní, finanční a daň z příjmů.

**Tabulka č. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

položka	2017	2018	2019	2020	2021
	podíl v %				
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Tržby za prodej zboží	94,94	95,05	94,24	89,03	76,69
Ostatní provozní výnosy	4,69	4,43	5,17	8,84	22,68
Finanční výnosy	0,37	0,52	0,59	2,13	0,63
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Provozní náklady	98,59	98,92	97,13	97,55	99,51
Finanční náklady	0,89	0,87	2,99	2,33	0,98
Daň z příjmů	0,52	0,21	-0,12	0,12	-0,49

Na celkových výnosech se každým rokem nejvíce podílejí tržby za prodej zboží. V letech 2017-2019 dokonce z 95 %. V roce 2020 tento podíl klesl na hodnotu 89 procent a v roce 2021 na 76 %. Podíl ostatních provozních výnosů naopak v posledních dvou letech vzrostl. Příčinou byl nárůst jiných provozních výnosů a v roce 2021 prodej dlouhodobého majetku a tržby z něj plynoucí.

Celkové náklady tvořily ve všech letech hlavně náklady provozní, zejména náklady vynaložené na prodané zboží. V každém roce byl tento podíl více než 97 %.

## 4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů zkoumá čistý pracovní kapitál, čistý peněžní majetek a čisté pohotové prostředky společnosti. Výsledky ukazatelů jsou seřazeny podle jednotlivých let v tabulce, za kterou následuje komentář a jejich vývoj je dále zachycen v grafu na konci kapitoly.

**Tabulka č. 8: Analýza rozdílových ukazatelů**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
	v tis. Kč				
ČPK	16262	35193	18915	-225	21178
ČPM	-47454	-25691	-32366	-44526	19866
ČPP	-72507	-72028	-80247	-99943	-23249

### Čistý pracovní kapitál

Pro výpočet ČPK byl použit manažerský přístup, který od oběžných aktiv odečítá krátkodobé závazky. Jednotlivými výsledky lze ověřit, zda byl podnik v každém roce potenciálně schopen uhradit své krátkodobé závazky pomocí celkových oběžných aktiv.

Společnost JRC Czech a.s. dosahovala, až na rok 2020, kladných výsledků čistého pracovního kapitálu. V roce 2017 činil ČPK 16 262 tis. Kč. V dalším roce narostl více než dvojnásobně na hodnotu 35 193 tis. Kč, což bylo způsobeno růstem oběžných aktiv. V roce 2019 se hodnota vrátila zpět pod 20 000 tis. Kč. Značný výkyv nastal v roce 2020, kdy byla hodnota ČPK mírně záporná. Důvodem byl nárůst krátkodobých závazků, jejichž hodnota převyšovala oběžná aktiva o 225 tis. Kč. V roce 2021, zejména díky snížení krátkodobých závazků, se ČPK rovnal opět kladnému výsledku, konkrétně 21 178 tis. Kč.

### Čistý peněžní majetek

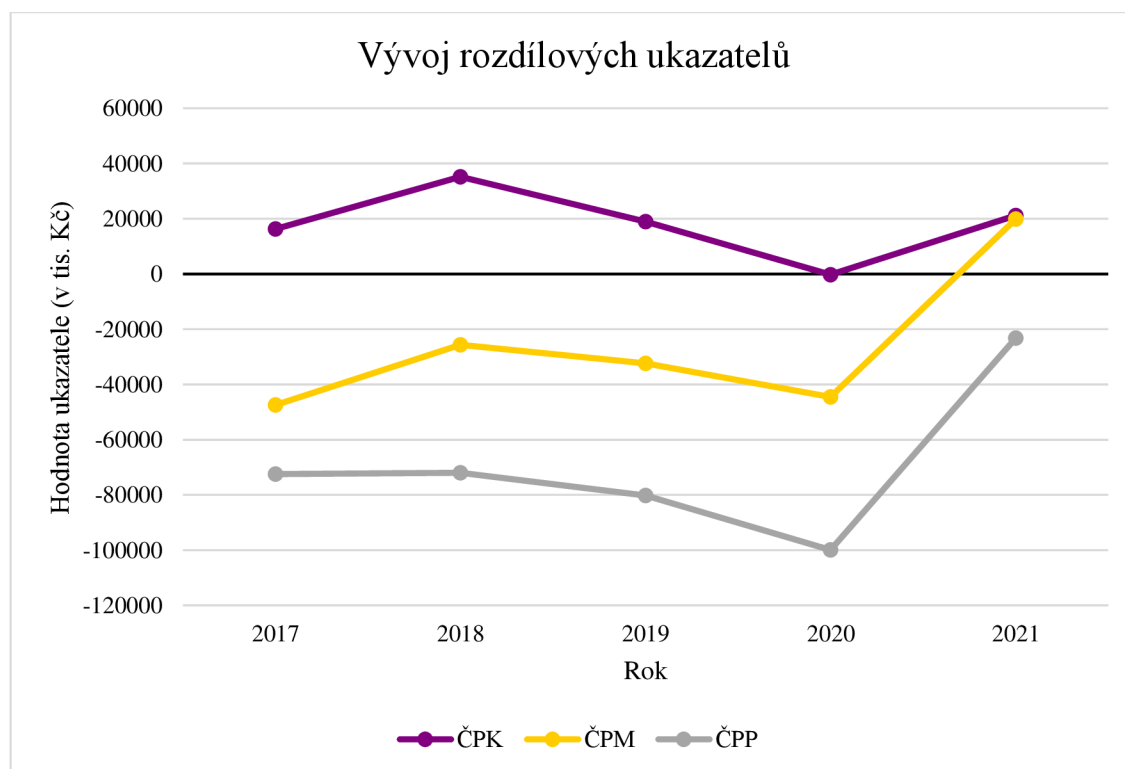
Hodnoty ČPM byly v letech 2017-2020 každoročně záporné. Bylo to způsobeno tím, že podnik udržoval vysoké krátkodobé závazky a jednalo se zejména o závazky k úvěrovým institucím. V roce 2021 narostl ČPM na hodnotu 19 866 tis. Kč a byl tak

poprvé za sledované období kladný. Podnik v tomto roce splatil veškeré závazky k úvěrovým institucím a získal výhodnou zápůjčku od společnosti Smarty CZ.

### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky, skládající se z peněžních prostředků po odečtení okamžitě splatných závazků, se každý rok pohybovaly v záporných hodnotách.

ČPP v letech 2017-2020 každým rokem klesaly a v roce 2020 dosáhly nejnižší hodnoty (-99 943 tis. Kč). Nárůst ukazatele lze vidět v roce 2021, kdy se hodnota přiblížila nejvíce ze všech pěti sledovaných období nule, i přesto ale činila -23 249 tis. Kč. Podnik držel v každém roce velmi nízkou sumu peněžních prostředků v pokladnách a na účtech a okamžitě splatné závazky ji tak vysoce převyšovaly.



**Graf č. 4: Vývoj rozdílových ukazatelů**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 8)

### 4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se skládá z ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Každé z těchto skupin ukazatelů je věnována jedna kapitola, kde jsou výsledné hodnoty seřazeny v tabulce, za tabulkou následuje komentář a porovnání s oborovými průměry.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zahrnují rentabilitu aktiv (ROA), dlouhodobého kapitálu (ROCE), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS). Při výpočtu ROA a ROCE byl ve vzorci využit výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) a při výpočtu ROE a ROS byl dosažen výsledek hospodaření po zdanění (EAT).

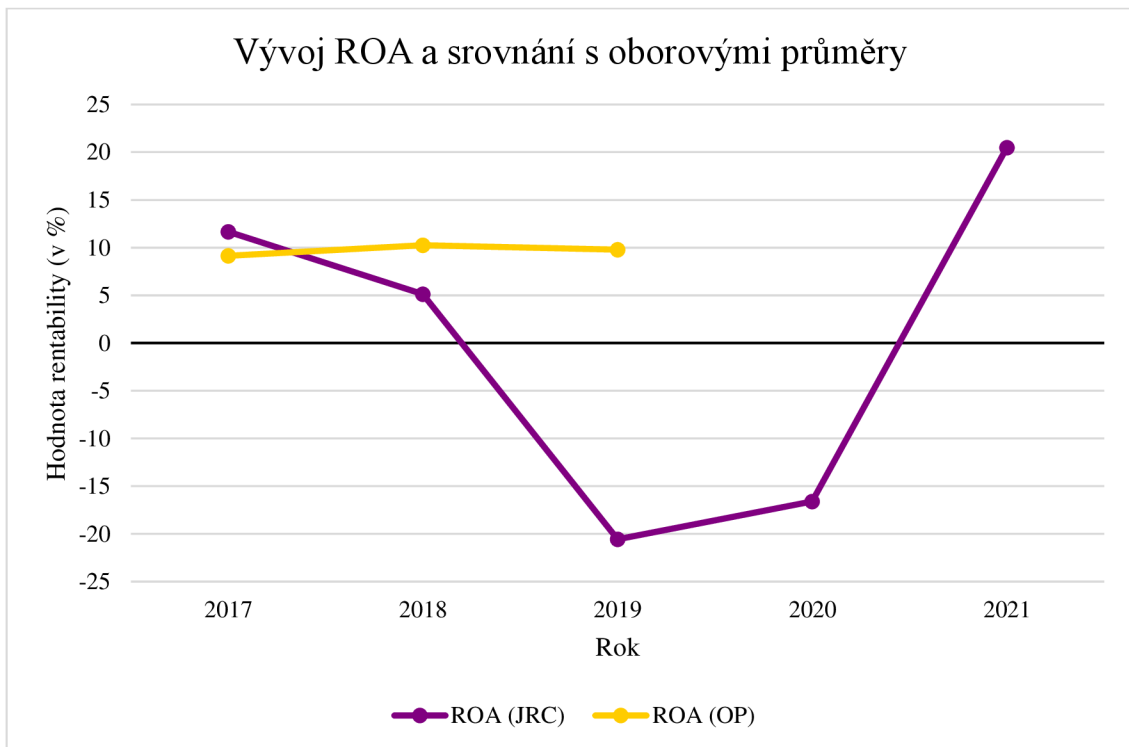
**Tabulka č. 9: Analýza ukazatelů rentability**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
	v %				
ROA	11,65	5,14	-20,57	-16,59	20,49
ROCE	29,06	10,50	-57,76	-105,24	34,71
ROE	28,65	8,01	-81,29	-175,81	34,27
ROS	1,87	0,84	-4,88	-5,70	4,65

**Rentabilita aktiv (ROA)** dosahovala v roce 2017 hodnoty 11,65 %. V dalším roce hodnota ukazatele klesla na téměř 5 %, což bylo způsobeno nárůstem celkových aktiv a zároveň poklesem výsledku hospodaření. V letech 2019 a 2020 výsledek hospodaření nadále klesal a v obou letech nabýval záporných hodnot. Rentabilita aktiv se proto rovnala v roce 2019 hodnotě -20,57 % a v následujícím roce hodnotě -16,59 %. V roce 2021 se výsledek ukazatele dostal opět do kladných hodnot (20,49 %), zejména díky kladnému výsledku hospodaření.

Při porovnání hodnot s oborovými průměry lze v grafu č. 2 vidět, že rentabilita aktiv sledované společnosti se nad průměrnými hodnotami odvětví pohybovala pouze v roce 2017. V roce 2018 začala klesat a roku 2019 již tvořil rozdíl mezi průměrnými hodnotami odvětví a sledovanou společností více než třicet procentních bodů. Údaje za odvětví z let

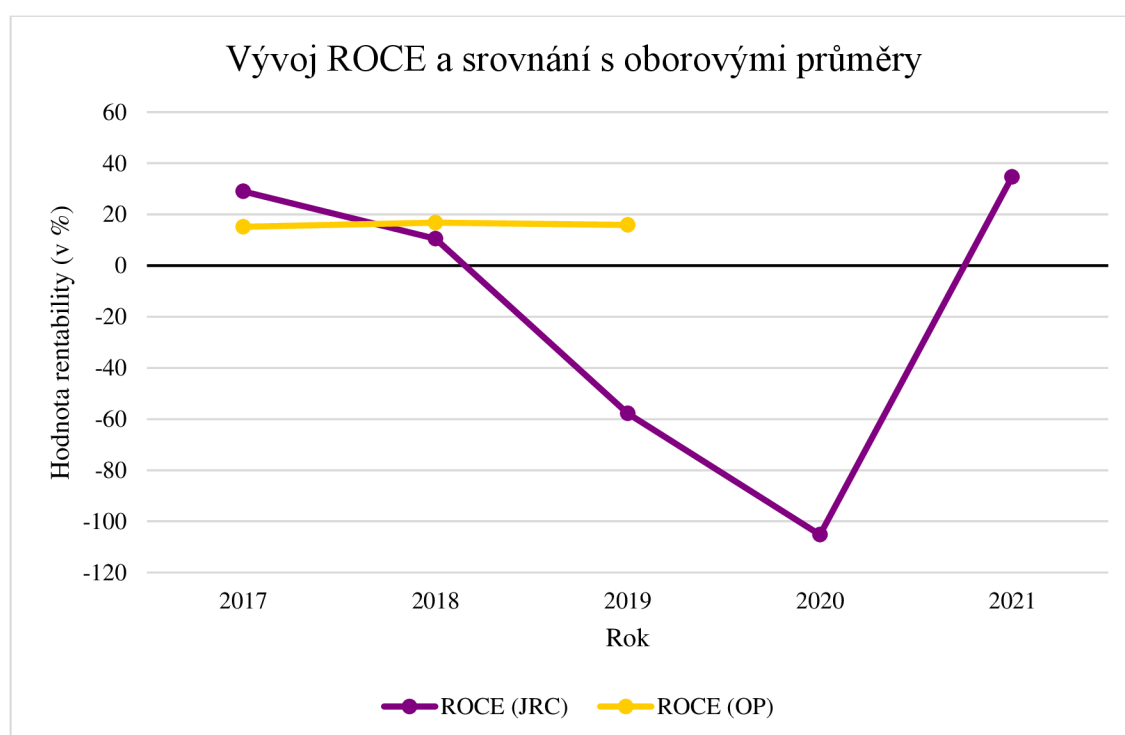
2020 a 2021 dostupné nejsou, ale dle předchozího vývoje lze usoudit, že rentabilita aktiv společnosti JRC Czech a.s. se hodnotám za odvětví mohla opět přiblížit až v roce 2021.



**Graf č. 5: Vývoj ROA a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 9 a oborových průměrů dle MPO)

**Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)** byla pozitivní v letech 2017 a 2021. Nabývala hodnot okolo 30 %. V roce 2018 klesla na 10,50 % a klesající trend pokračoval i v následujících dvou letech, kdy se ROCE rovnala hodnotě -57,76 %, resp. -105,24 %. Stejně jako u rentability celkových aktiv, byly záporné hodnoty způsobené negativními výsledky hospodaření.

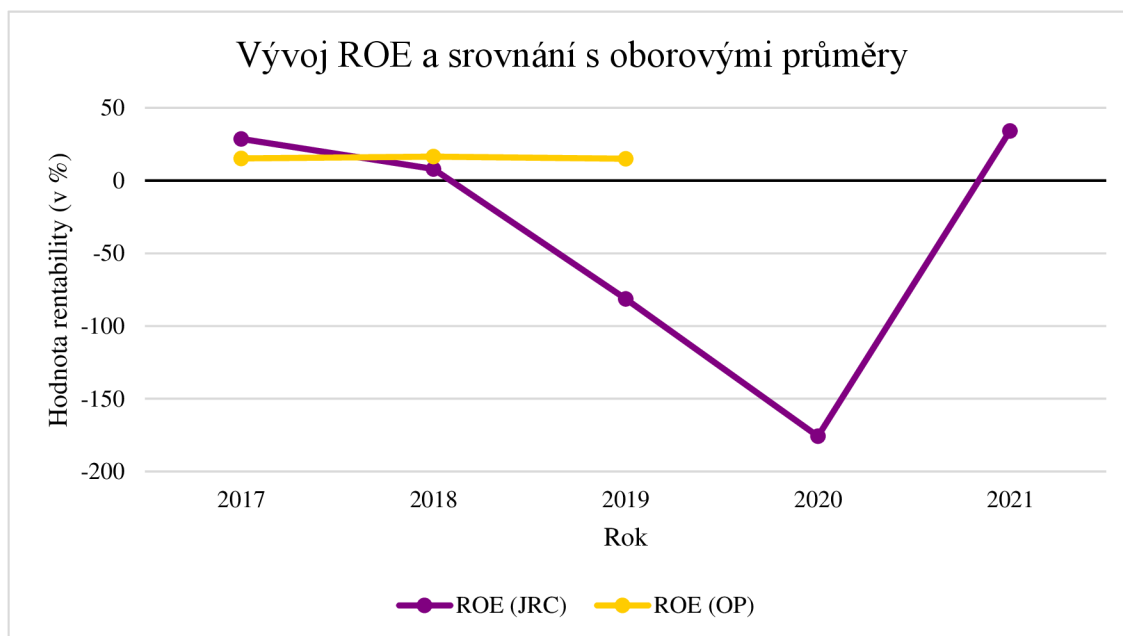
Vývoj ukazatele ROCE byl v letech 2017-2020 negativní a hodnota každoročně klesala. Obrat trendu nastal v posledním sledovaném roce. Díky tomu se rentabilita dlouhodobého kapitálu společnosti pohybovala nad oborovými průměry pouze v roce 2017, resp. i v roce 2021, za předpokladu, že by bylo udrženo tempo vývoje hodnot za odvětví.



**Graf č. 6: Vývoj ROCE a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 9 a oborových průměrů dle MPO)

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** činila v roce 2017 28,65 %. Poté začala každoročně klesat, až na hodnotu -175,81 % v roce 2020. Poměr vlastního kapitálu a výsledku hospodaření byl v tomto roce nejhorší za sledované období. V roce 2021, kdy vlastní kapitál narostl oproti předchozímu roku téměř trojnásobně a zároveň společnost dosahovala kladného výsledku hospodaření, vyrostla rentabilita vlastního kapitálu na 34,27 %.

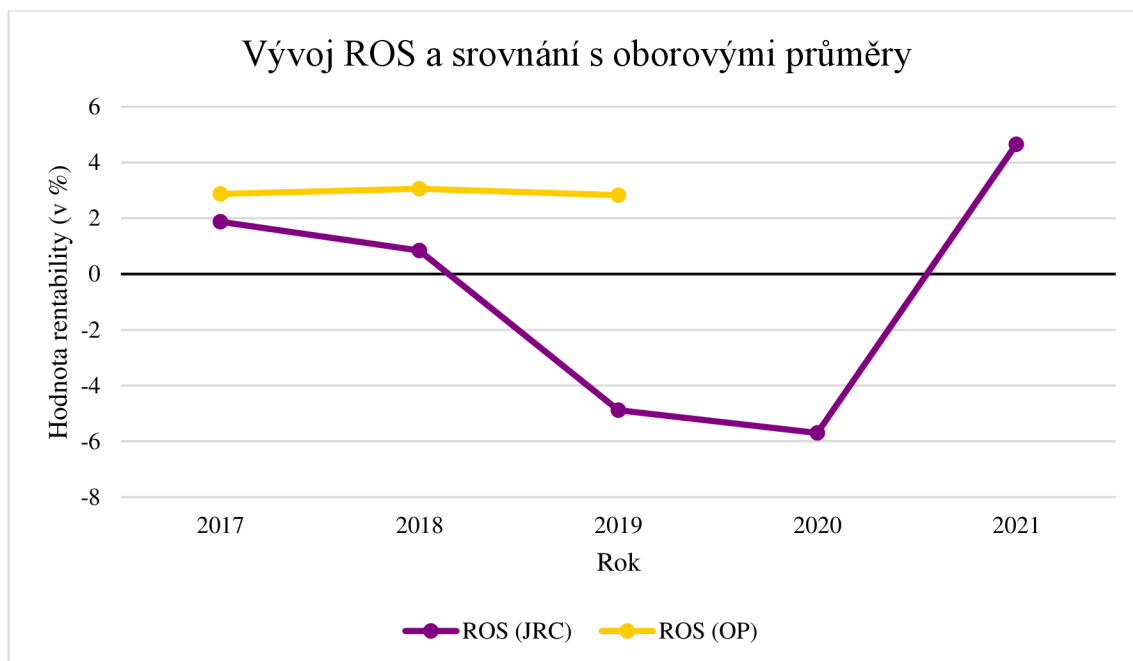
Oborový průměr rentability vlastního kapitálu se mezi lety 2017-2019 pohyboval okolo 15 %. Společnost JRC Czech a.s. v tomto období dosáhla vyšších hodnot pouze v roce 2017. Poté se hodnoty pohybovaly pod oborovými průměry. Vývoj ukazatele se zlepšil v roce 2021, kdy dosáhl opět kladných hodnot.



**Graf č. 7: Vývoj ROE a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 9 a oborových průměrů dle MPO)

**Rentabilita tržeb (ROS)**, resp. výnosnost tržeb se v období let 2017-2018 pohybovala v kladných hodnotách. V prvním roce činila 1,87 % a ve druhém 0,84 %. V dalších dvou letech byly výsledky negativní a výnosnost tržeb se pohybovala okolo -5 %. V posledním sledovaném roce se ukazatel dostal opět do kladných hodnot, konkrétně 4,65 %. Při dosažených tržbách tedy byla společnost schopna vytvořit zisk pouze v letech 2017, 2018 a 2021.

Oborové průměry se mezi lety 2017 a 2019 pohybovaly okolo 3 %. V porovnání s těmito výsledky se rentabilita tržeb společnosti JRC Czech a.s. pohybovala každoročně na nižších úrovních. S největším rozdílem v roce 2019, a to o více než sedm procentních bodů.



**Graf č. 8: Vývoj ROS a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 9 a oborových průměrů dle MPO)

## Ukazatele likvidity

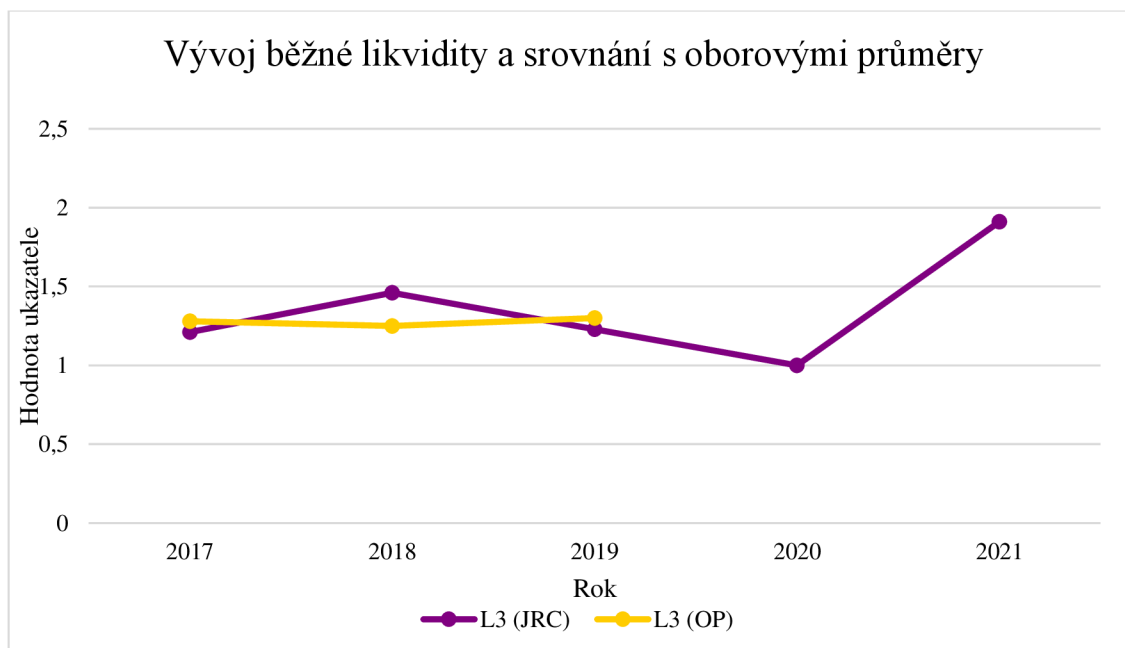
**Tabulka č. 10: Analýza ukazatelů likvidity**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
L3	1,21	1,46	1,23	1,00	1,91
L2	0,39	0,68	0,63	0,58	1,89
L1	0,05	0,06	0,04	0,03	0,01

**Běžnou likviditu (L3)** udržoval podnik v letech 2017-2020 v rozmezí hodnot 1-1,5. V porovnání s doporučenými hodnotami (1,5-2) hladina L3 mírně zaostávala. V roce 2021 hodnota ukazatele vzrostla na 1,91, což bylo způsobeno hlavně poklesem krátkodobých závazků oproti roku předchozímu, a ukazatel se tak dostal mezi ideální hodnoty.

Při porovnání s oborovými průměry lze v grafu níže vidět, že od roku 2017 až 2019 na tom byla společnost JRC Czech a.s. podobně jako společnosti z odvětví. V roce 2021 hodnota běžné likvidity zřetelně vzrostla a dosáhla od začátku sledovaného období nejvyšší.

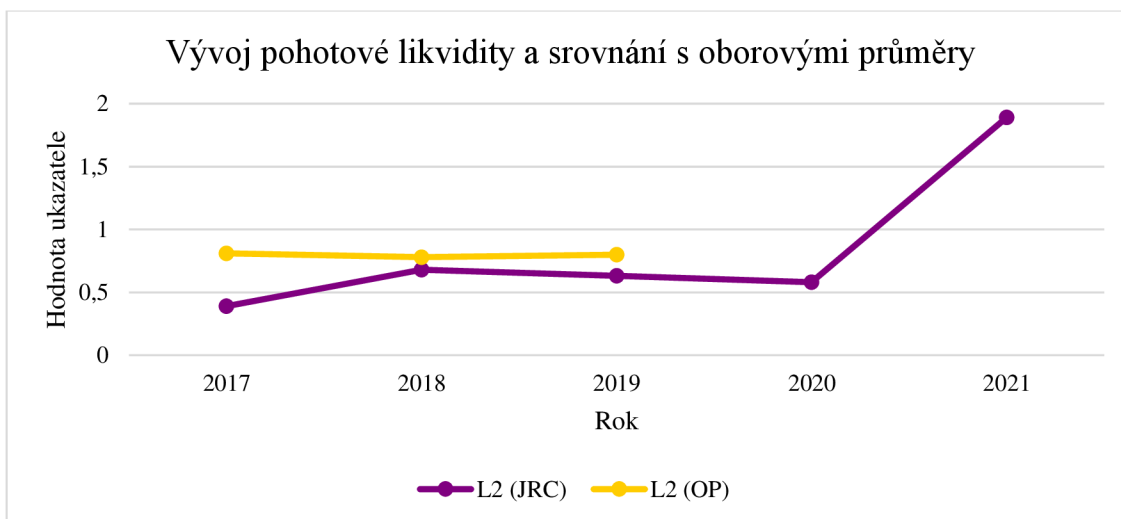




**Graf č. 9: Vývoj běžné likvidity a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 10 a oborových průměrů dle MPO)

**Pohotová likvidita (L2)** se v roce 2017 nacházela na hodnotě 0,39. V dalším roce vzrostla na 0,68 a podobně na tom byla i v letech 2019 a 2020. Velký nárůst nastal v roce 2021, kdy se hodnota blížila číslu 1,9. Doporučené hodnoty se pohybují od 1 do 1,5, tzn. že v letech 2017 až 2020 mohla mít společnost, v souvislosti s pohotovou likviditou, menší problémy s případným splácením krátkodobých závazků. V roce 2021 se naopak hodnota dostala nad doporučené hodnoty a podnik udržoval pohotovou likviditu zbytečně vysoko.

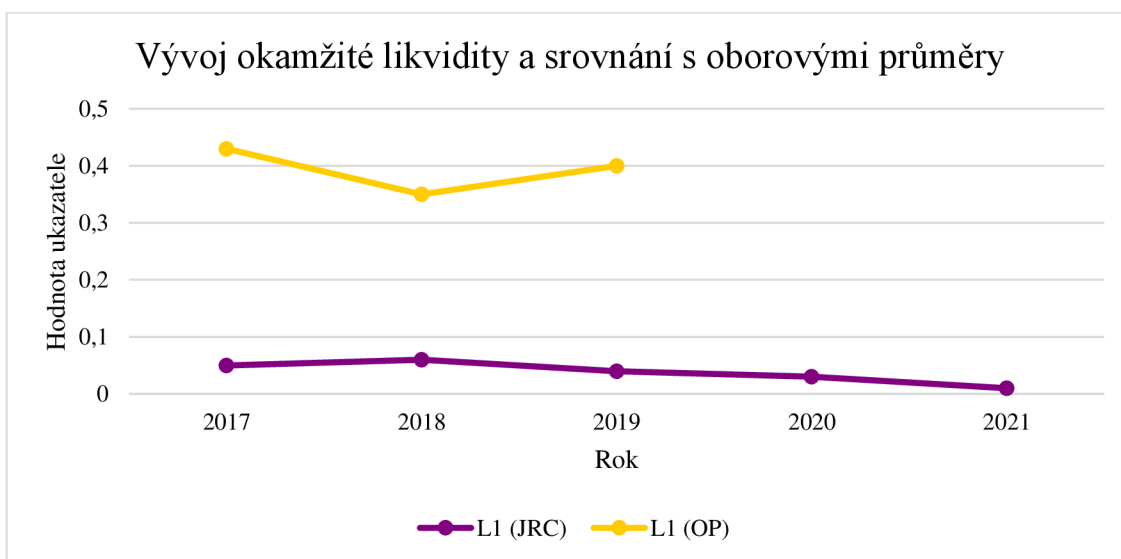
Oborové průměry se v letech 2017-2019 pohybovaly kolem hodnoty 0,8, což je výše než hodnoty sledované společnosti. Nicméně ani průměr odvětví nedosahoval v žádném roce doporučených hodnot.



**Graf č. 10: Vývoj pohotové likvidity a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 10 a oborových průměrů dle MPO)

**Okamžitou likviditu (L1)**, resp. likviditu pokladní, udržoval podnik každoročně na poměrně nízkých úrovních. V roce 2017 se rovnala 0,05 a nejvyšších hodnot dosáhla roku 2018 (0,06). Od roku 2019 klesala z 0,04 až na hodnotu 0,01 v roce 2021. Vzhledem k doporučeným hodnotám (0,2-0,5) se okamžitá likvidita nenacházela ani v jednom roce v ideálním stavu. Jedná se však o nestabilní likviditu a její hladina tak slouží spíše k dokreslení likvidity celkové.

Průměr odvětví se pohyboval v letech 2017-2019 okolo 0,4, což je oproti sledované společnosti o poznání lepší.



**Graf č. 11: Vývoj okamžité likvidity a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 10 a oborových průměrů dle MPO)

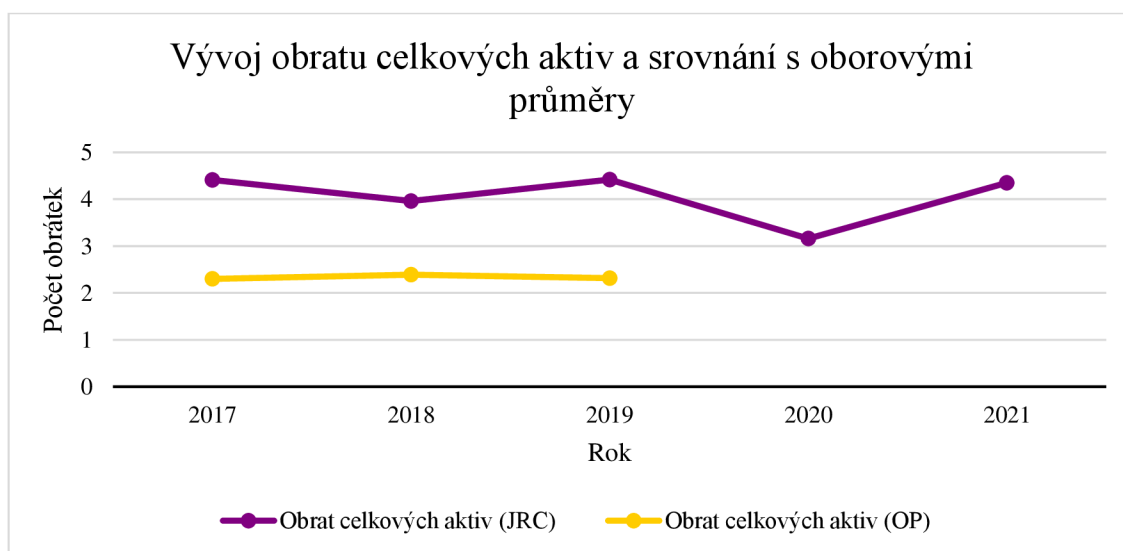
## Ukazatele aktivity

**Tabulka č. 11: Analýza ukazatelů aktivity**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
	počet obrátek/počet dnů				
<b>Obrat celkových aktiv</b>	4,41	3,96	4,42	3,16	4,35
<b>Obrat zásob</b>	8,97	10,03	11,61	9,00	1271,24
<b>Doba obratu zásob</b>	40,12	35,89	31,02	39,99	0,28
<b>Doba obratu pohledávek</b>	16,07	27,89	29,93	51,32	62,59
<b>Doba obratu závazků</b>	48,71	46,00	52,24	95,47	33,91

**Obrat celkových aktiv** vycházel pro společnost každoročně velmi pozitivně. Jeho hodnoty se pohybovaly v rozmezí 3-5, což je o poznání vyšší než doporučená hodnota, která se udává jako 1. V roce 2017 dokázal podnik vzhledem ke svým tržbám obrátit aktiva 4,41 krát, v roce 2018 3,96 krát a v roce 2019 4,42 krát. Roku 2020 byla hodnota z celého sledovaného období nejnižší, a to 3,16. Nicméně v roce 2021 se vrátila zpět nad 4.

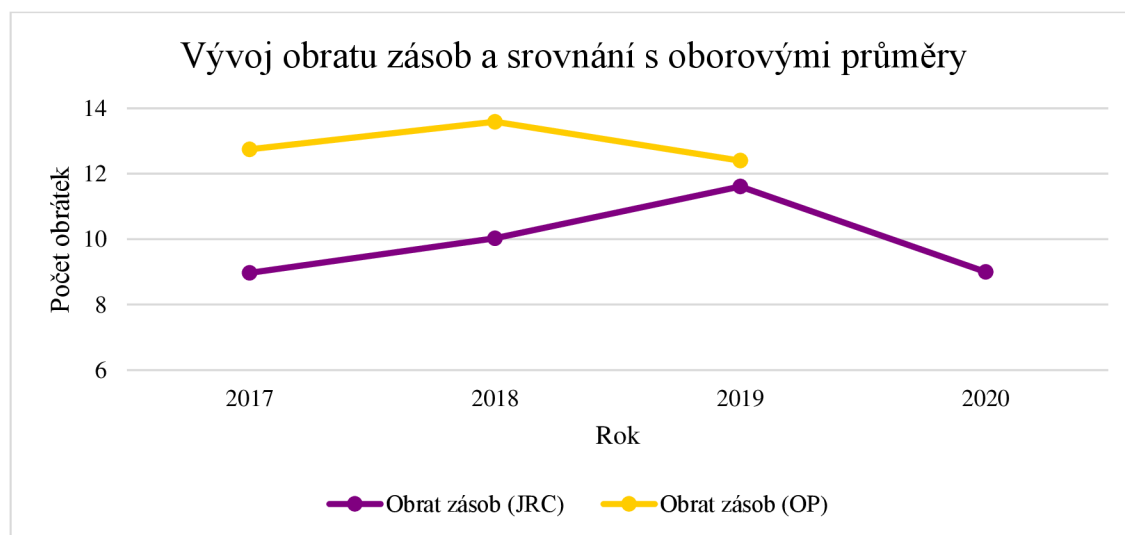
Podnik na tom byl dobře i v porovnání s oborovými průměry, které v letech 2017-2019 dosahovaly 2,3-2,4. V každém roce tedy činil obrat celkových aktiv téměř dvojnásobek oborových průměrů.



**Graf č. 12: Vývoj obratu celkových aktiv a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 11 a oborových průměrů dle MPO)

**Obrat zásob** vychází v prvním sledovaném roce 8,97. V dalších dvou letech hodnota mírně rostla a v roce 2018 dosáhla 10,03, v roce 2019 11,61. Hodnota 11,61 byla zároveň nejvyšší hodnotou ze všech sledovaných let. Rok poté naopak klesla na rovných 9. Hodnota, která se znatelně odchýlila od ostatních, vyšla pro rok 2021 (1 271,24). Důvodem tak vysoké hodnoty byl prodej většiny zásob a výpočet tak tvořil poměr tržeb (ty zůstaly podobné jako v minulých letech) k velmi nízké úrovni zásob.

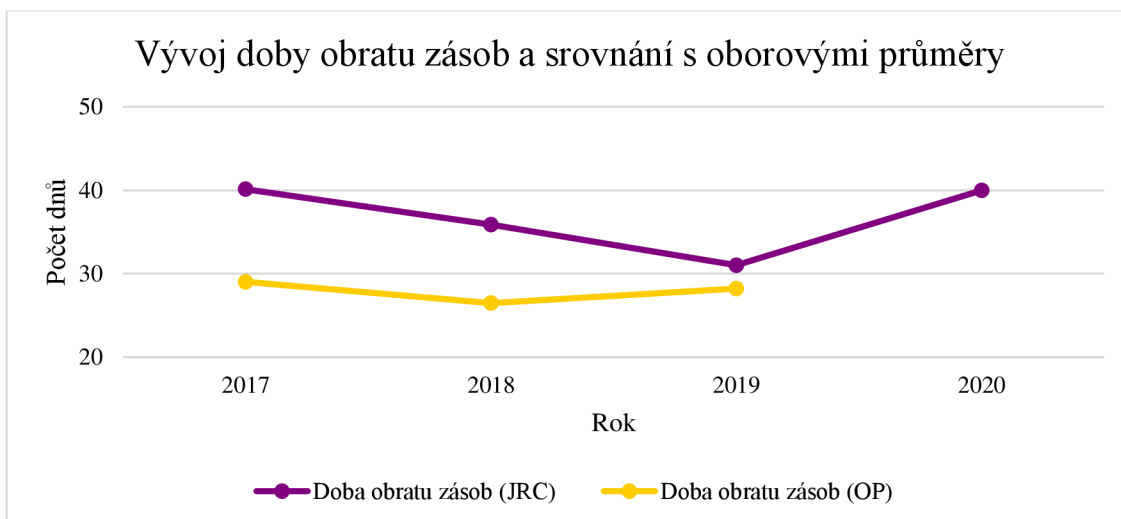
V porovnání s odvětvím na tom byla společnost JRC Czech a.s. hůře. Rozdíly však nebyly tak vysoké a díky rostoucímu trendu v letech 2017-2019 dosáhla společnost roku 2019 téměř stejného obratu zásob jako průměr celého odvětví. V grafu č. 13 není zahrnut poslední rok z důvodu nerelevantní výše obratu zásob.



**Graf č. 13: Vývoj obratu zásob a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 11 a oborových průměrů dle MPO)

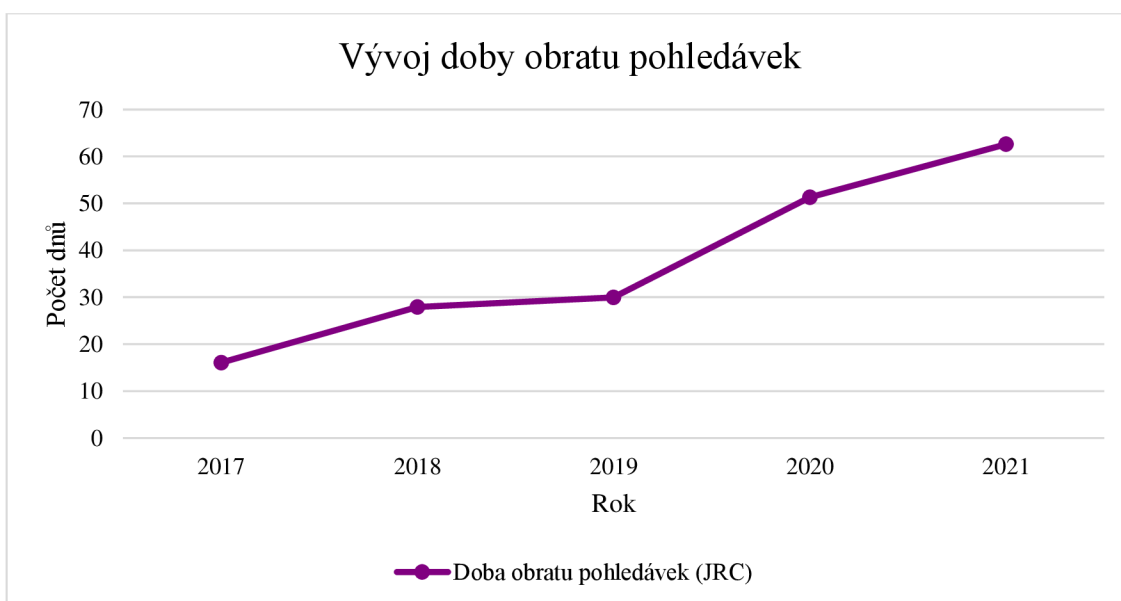
S předchozím ukazatelem souvisí **doba obratu zásob**. Zásoby byly v podniku v prvním sledovaném roce vázány v průměru 40 dnů. V dalších třech letech se průměrná doba obratu pohybovala v rozmezí 30-40 dnů a podnik tak v každém roce udržoval podobnou dobu mezi naskladněním zásob a jejich následným prodejem. V roce 2021, kdy došlo k odprodeji většiny zásob, se doba obratu zásob rovnala 0,28.

V porovnání s odvětvím dosahoval podnik vyšší hodnoty doby obratu ve všech třech porovnávaných letech. Oborovým průměrům se nejvíce přiblížil roku 2019, kdy u podniku i odvětví vycházela doba obratu v průměru okolo 30 dnů. Do vývoje zachyceného v grafu č. 14 opět nevstupuje rok 2021.



**Graf č. 14: Vývoj doby obratu zásob a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 11 a oborových průměrů dle MPO)

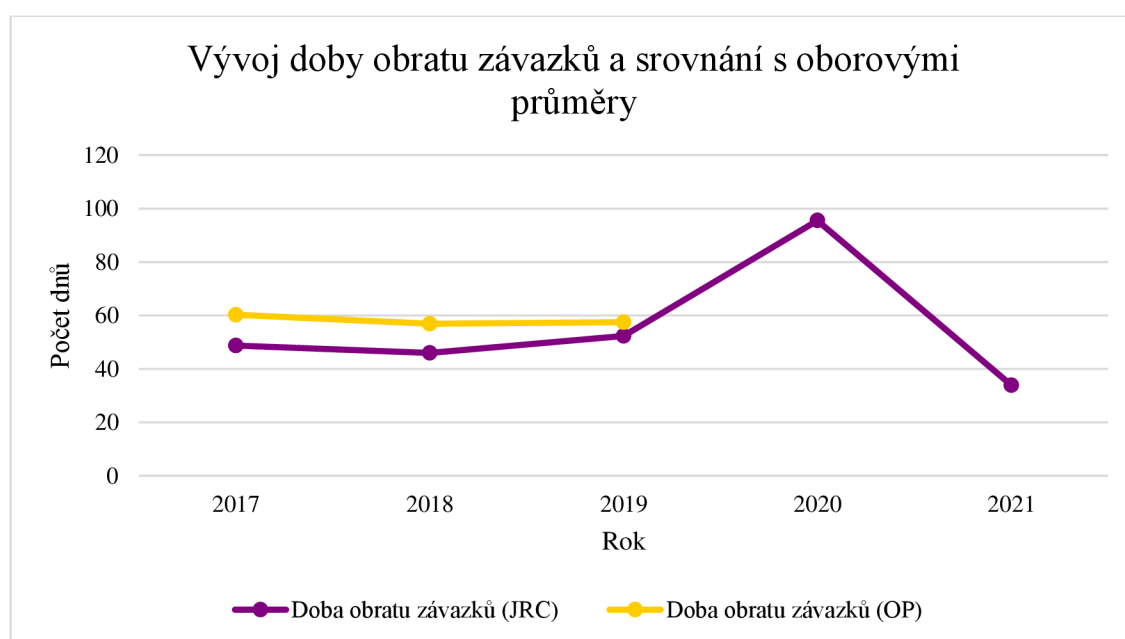
**Doba obratu pohledávek** je tvořena poměrem krátkodobých pohledávek a průměrných denních tržeb. Ukazatel má za celé sledované období rostoucí tendenci. V roce 2017 byla doba obratu nejnižší a společnost zinkasovala své pohledávky v průměru za 16 dnů od data jejich vzniku. V dalším roce byla doba obratu necelých 28 dnů a podobně na tom byla i v roce 2019 (necelých 30 dnů). Značný nárůst ukazatele přišel v roce 2020, kdy k inkasu pohledávek došlo v průměru za 51 dnů. V posledním sledovaném roce dosahovala doba obratu nejvyšších hodnot, konkrétně téměř 63 dnů, což je více než dva měsíce, kdy společnost bezúročně financovala každého odběratele.



**Graf č. 15: Vývoj doby obratu pohledávek**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 11)

Ukazatel **dobu obratu závazků** zahrnuje krátkodobé závazky v poměru k průměrným denním tržbám. Průměrná doba, za jakou společnost JRC Czech a.s. hradila své závazky v roce 2017 byla necelých 49 dnů. Na podobných hodnotách se ukazatel pohyboval i v následujících dvou letech. Nárůst přišel s rokem 2020, kdy se doba obratu rovnala více než 95 dnů. V roce 2021 klesla na 33 dnů, což bylo způsobeno razantním poklesem krátkodobých závazků, zejména závazků k úvěrovým institucím.

V porovnání s odvětvím si společnost vedla v letech 2017-2019 podobně, dokonce na tom byla o něco lépe a své závazky uhradila v průměru za kratší dobu, než společnosti ze stejného odvětví.



**Graf č. 16: Vývoj doby obratu závazků a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 11 a oborových průměrů dle MPO)

Jelikož by se doba obratu závazků měla v ideálním případě blížit době obratu pohledávek, je vhodné srovnat i tyto dva ukazatele mezi sebou. Oba ukazatele v letech 2017-2020 rostou, a tudíž nedosahovala doba obratu závazků ani v jednom z těchto let podobné hodnoty jako doba obratu pohledávek a byla v každém roce o několik dní vyšší. Změna nastala v roce 2021, kdy došlo ke snížení doby obratu závazků z 95 na 33 dnů a poprvé tak byla nižší než doba obratu pohledávek.

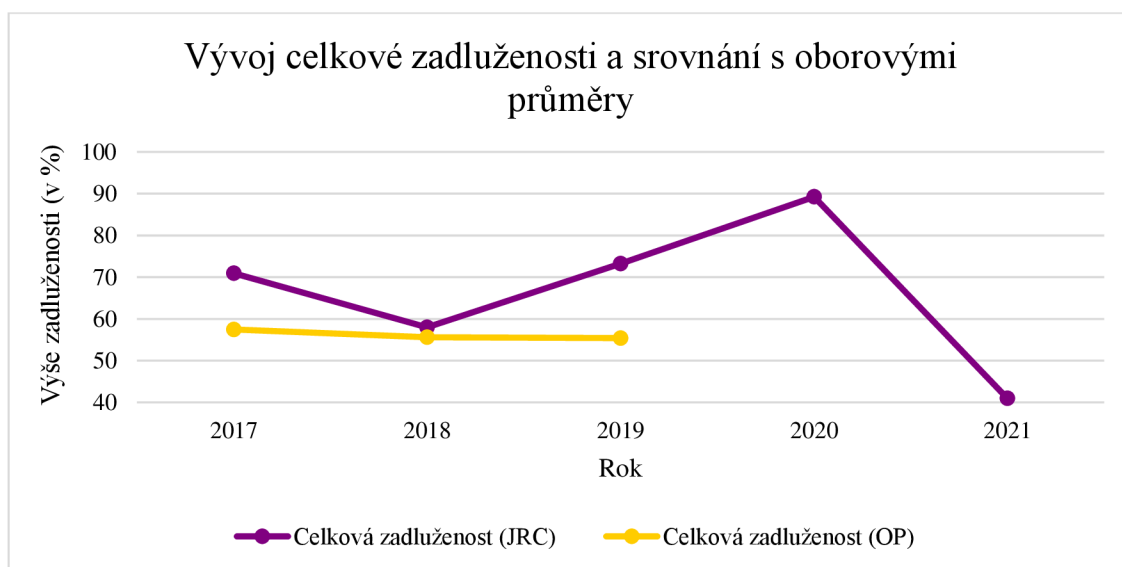
## Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 12: Analýza ukazatelů zadluženosti  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Celková zadluženost</b>	70,92 %	57,97 %	73,21 %	89,22 %	40,95 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	29,07 %	42,03 %	26,79 %	10,78 %	59,05 %
<b>Úrokové krytí</b>	10,56	5,49	-13,75	-16,47	7,11
<b>Míra zadluženosti</b>	2,46	1,39	2,76	8,70	0,69

**Celková zadluženost** by se měla ideálně pohybovat v hodnotách maximálně 60 %. U společnosti JRC Czech a.s. toho bylo dosaženo pouze v letech 2018 a 2021. V roce 2017 dosahovala celková zadluženost hodnoty více než 70 %, následující rok klesla na 57,97 %, a v roce 2019 se dostala zpět nad 70 %. Nejvyšší míry celkové zadluženosti dosahovala společnost v roce 2020, kdy byl poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům 89,22 %. Důvodem byl nárůst položek cizích zdrojů, zejména krátkodobých závazků. V roce 2021 se celková zadluženost, díky poklesu krátkodobých závazků, dostala na nejnižší hodnoty za sledované období (40,95 %).

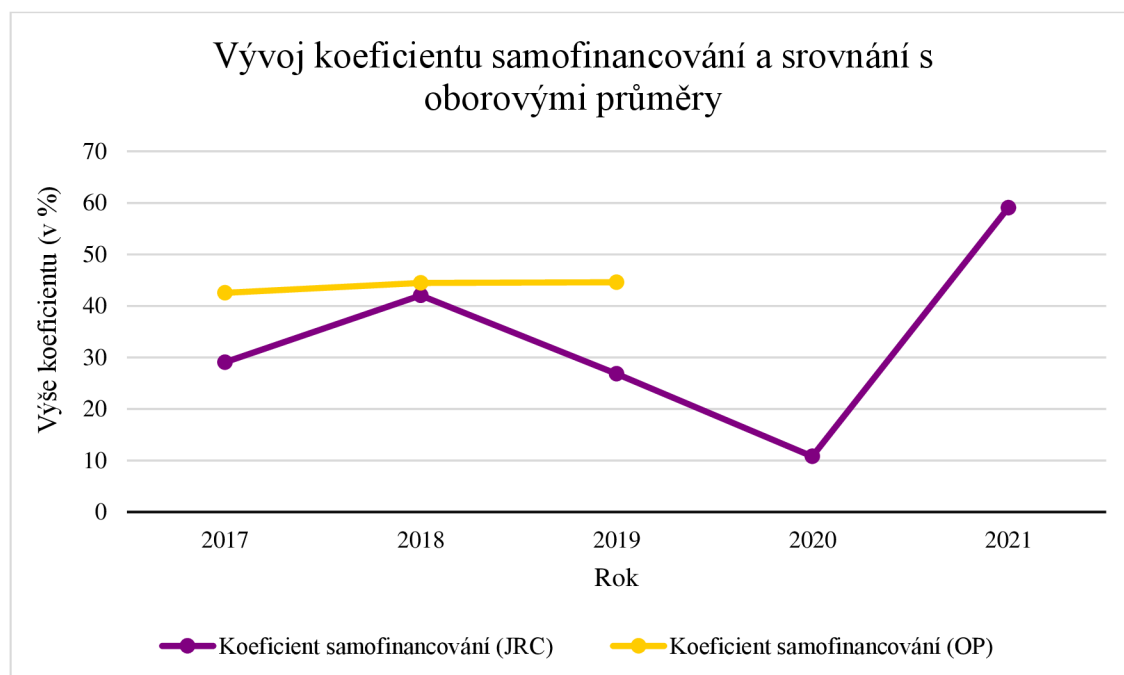
Odvětví dosahovalo každoročně celkové zadluženosti v průměru necelých 60 % (2017-2019). V porovnání na tom tedy byla společnost hůře a pro věřitele tak mohla být více riziková.



Graf č. 17: Vývoj celkové zadluženosti a srovnání s oborovými průměry  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 12 a oborových průměrů dle MPO)

Nejvyšší hodnoty dosáhl **koeficient samofinancování** v roce 2021, kdy měla společnost dle rozvahy nejvyšší poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům.

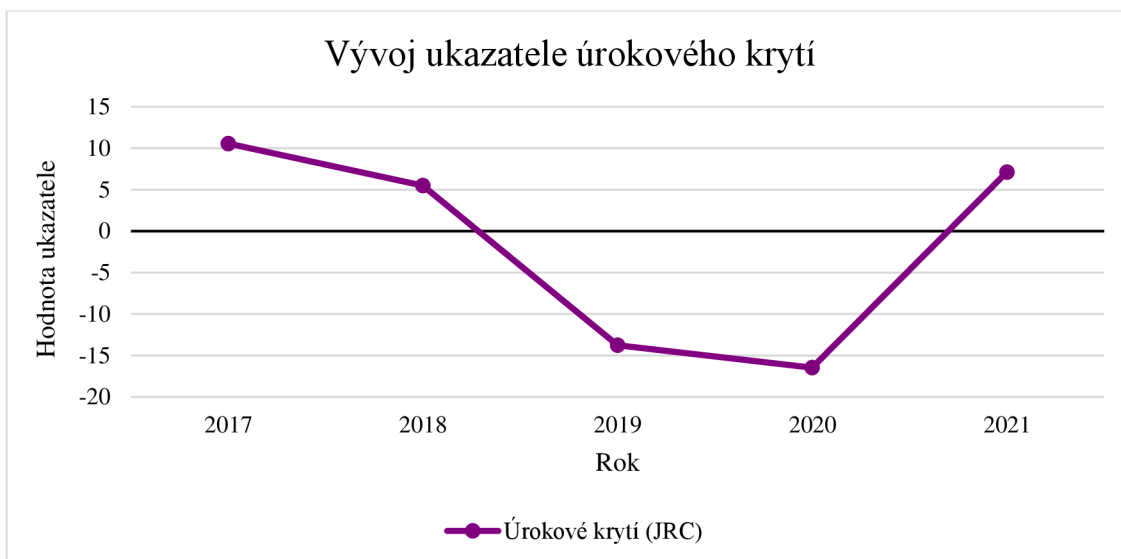
V porovnání s průměrem odvětví nedosahovala sledovaná společnost ani v jednom z let 2017-2019 stejné či vyšší hodnoty ukazatele. Průměru se přiblížila v roce 2018, kdy byl rozdíl pouze dva procentní body.



**Graf č. 18: Vývoj koeficientu samofinancování a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 12 a oborových průměrů dle MPO)

Ukazatel **úrokového krytí** nabýval kladných hodnot v letech 2017, 2018 a 2021. Zisk (EBIT) byl v těchto letech pozitivní a nákladové úroky převyšoval několikanásobně, v roce 2017 dokonce desetkrát. V letech 2019 a 2020 dosahovala společnost záporného zisku a ukazatel se tak pohyboval v hodnotách nižších než -10. Doporučen je zisk alespoň trojnásobně vyšší než nákladové úroky. Tuto skutečnost splňuje společnost JRC Czech a.s. ve třech sledovaných obdobích (2017, 2018, 2021).

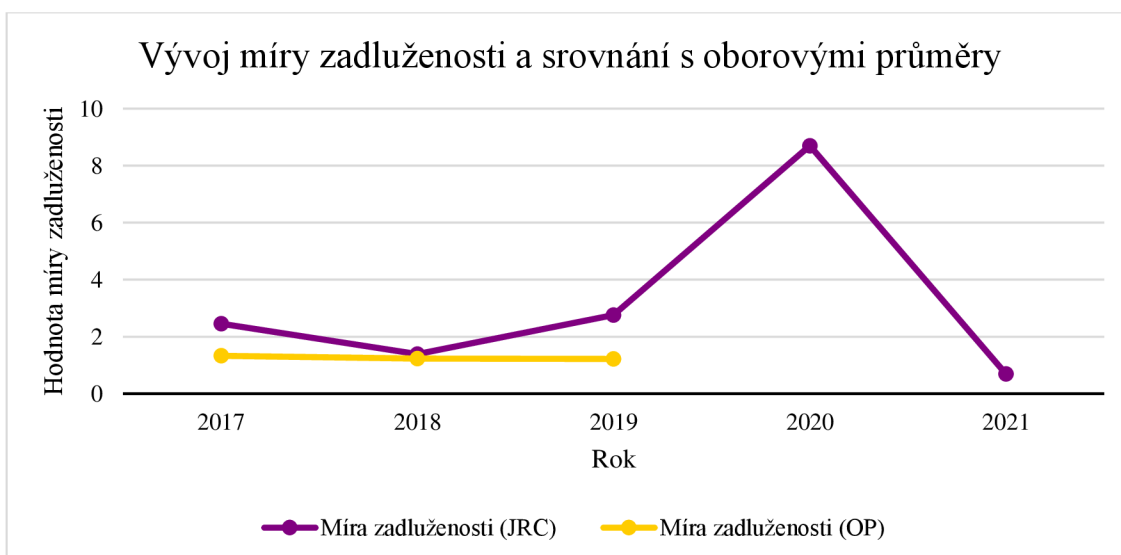




**Graf č. 19: Vývoj ukazatele úrokového krytí**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 12)

**Míra zadluženosti** se v roce 2017 pohybovala nad hodnotou 2, což znamená, že cizí zdroje byly více než dvakrát vyšší než vlastní kapitál. Pozitivnější poměr nastal v roce 2018, kdy byla hodnota ukazatele 1,39. Od tohoto roku až po 2020 hodnota rostla a v roce 2020 byla 8,70. Bylo to způsobeno snížením vlastního kapitálu a nárůstem krátkodobých závazků. V roce 2021 se ukazatel vrátil zpět k nižším hodnotám, konkrétně 0,69.

Míra zadluženosti od roku 2017 do 2018 klesala a dosahovala hodnot srovnatelných s odvětvím. Poté začala strmě růst, až ke svému vrcholu v roce 2020.



**Graf č. 20: Vývoj míry zadluženosti a srovnání s oborovými průměry**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 12 a oborových průměrů dle MPO)

#### 4.2.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Analýza souhrnných ukazatelů výkonnosti se dělí na ukazatele bankrotní a bonitní. Bankrotní ukazatele zastupují v této bakalářské práci Altmanův model a Index IN05. Ukazatele bonitní pak Index bonity a Kralickův Quick test. Každý z těchto ukazatelů tvoří samostatnou kapitolu, kde jsou v tabulkách seřazeny dílčí výpočty, jejich případné váhy a poté celkové výsledky. Následuje komentář a graficky znázorněný vývoj.

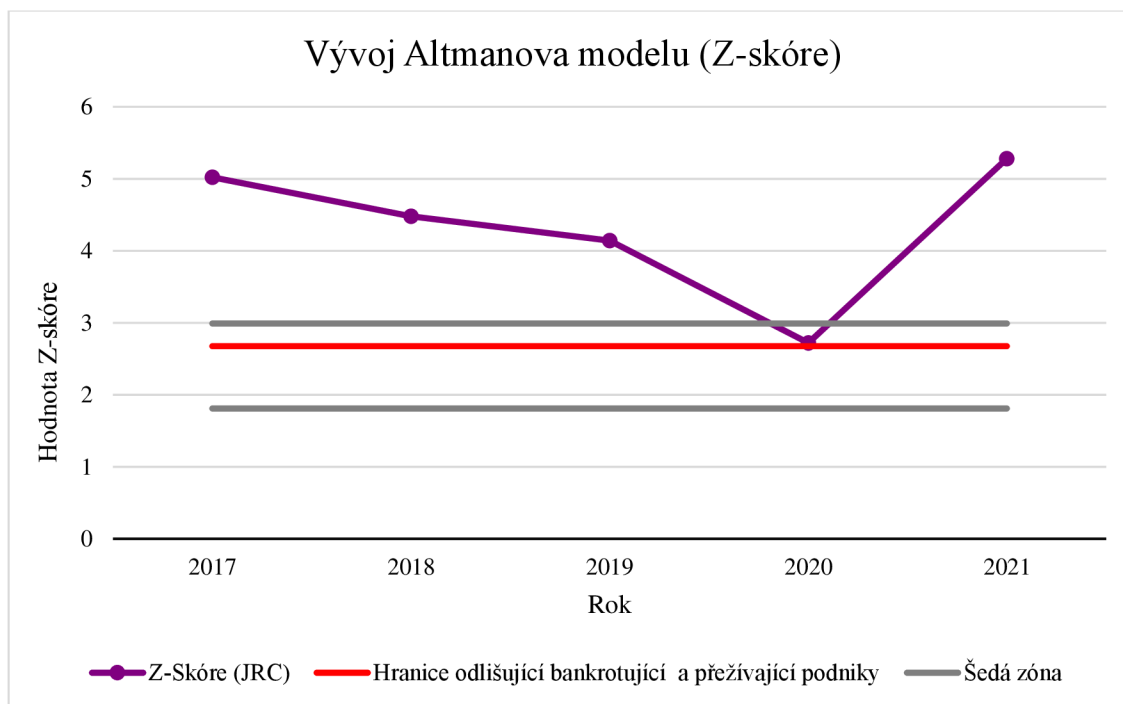
##### Altmanův model (Z-skóre)

Tabulka č. 13: Altmanův model (Z-skóre)  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel		váha	2017	2018	2019	2020	2021
X1	ČPK/aktiva celkem	0,717	0,13	0,23	0,15	-0,002	0,37
X2	nerozdělený zisk/aktiva celkem	0,847	0,18	0,22	0,30	0,09	0
X3	EBIT/aktiva celkem	3,107	0,12	0,05	-0,21	-0,17	0,21
X4	základní kapitál/celkové dluhy	0,420	0,02	0,02	0,02	0,02	0,09
X5	tržby/aktiva celkem	0,998	4,41	3,96	4,42	3,16	4,35
Z-skóre			5,02	4,48	4,14	2,72	5,28

Altmanovo Z-skóre by se mělo, v případě podniků ve zdravé finanční situaci, pohybovat nad hodnotou 2,9. U sledované společnosti byl tento stav zaznamenán ve čtyřech z pěti sledovaných let. V těchto letech byla hodnota Z-skóre velmi pozitivní a pohybovala se nad 4. V roce 2020 kleslo Z-skóre na hodnotu 2,72, což nutně nemusí znamenat budoucí problémy, ale jedná se již o hodnotu v tzv. šedé zóně a je třeba dbát zvýšené opatrnosti. Důvodem nižší hodnoty byl celkově horší rok z důvodu proticovidových opatření.

Hraniční hodnota, která odděluje podniky směřující k bankrotu a podniky finančně silné, je stanovena na 2,675. Z tohoto hlediska si vedla společnost JRC Czech a.s. každý rok dobře, tedy i v nejslabším roce (podle Altmanova modelu) dosahovala vyšší než hraniční hodnoty.



**Graf č. 21: Vývoj Altmanova modelu (Z-skóre)**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 13)

## Index IN05

Druhým bankrotním modelem je Index IN05, který se snaží podat informaci o tom, zda je podnik ve finančních problémech a také zda vytváří hodnotu pro vlastníky.

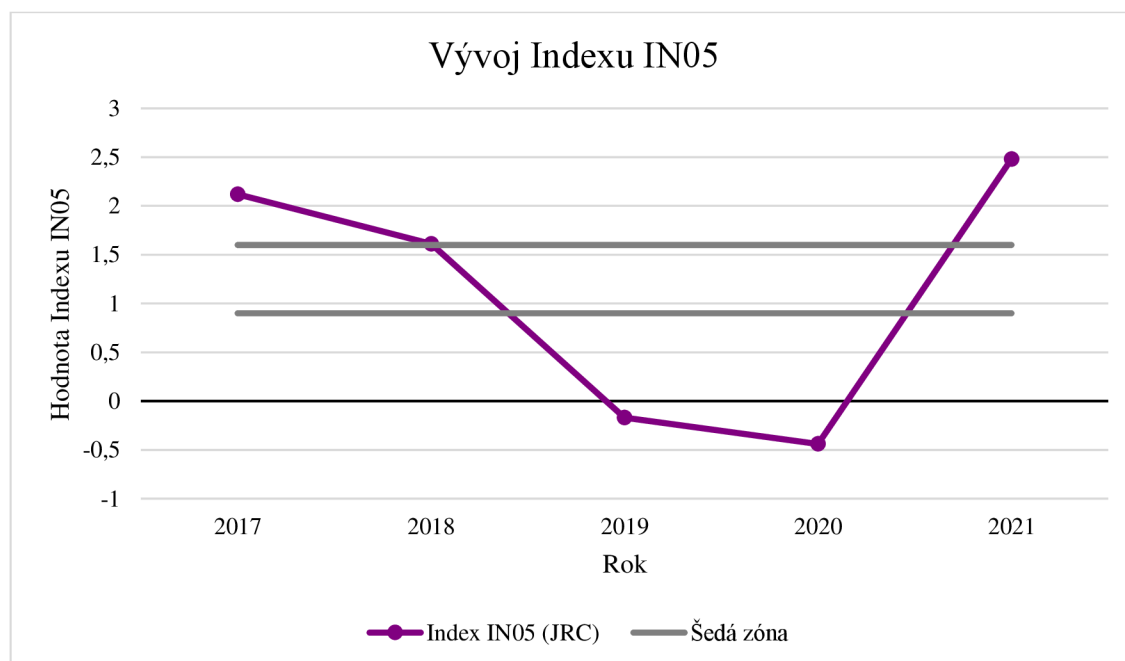
**Tabulka č. 14: Index IN05**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel		váha	2017	2018	2019	2020	2021
X1	celkový kapitál/cizí kapitál	0,13	1,41	1,73	1,37	1,12	2,44
X2	EBIT/nákladové úroky	0,04	10,56	5,49	-13,75	-16,47	7,11
X3	EBIT/celkový kapitál	3,97	0,12	0,05	-0,21	-0,17	0,20
X4	tržby/celkový kapitál	0,21	4,41	3,96	4,42	3,16	4,35
X5	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,09	1,21	1,46	1,23	0,99	1,91
<b>Index IN05</b>			<b>2,12</b>	<b>1,61</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,44</b>	<b>2,48</b>

V ideálním případě by se měla výsledná hodnota indexu pohybovat nad 1,6, kdy podnik téměř se 100% pravděpodobností vytváří hodnotu a není ohrožen bankrotem. V letech 2017 a 2018 dosahoval sledovaný podnik vyšších hodnot než 1,6. V roce 2019 hodnota klesla pod 0 a podnik tak podle teorie (s téměř 100% pravděpodobností) směřoval k bankrotu a nevytvářel ani hodnotu pro vlastníky. Situace zůstala stejná i v roce 2020,

kdy se hodnota dokonce ještě snížila na -0,44. Pozitivním byl rok 2021, kdy se index IN05 dostal opět do kladných hodnot a nebyl tak ohrožen bankrotem do budoucna.

Šedá zóna se vyskytuje v intervalu hodnot od 0,9 do 1,6. V letech 2017, 2018 a 2021 se index IN05 vyskytoval nad šedou zónou a v letech 2019 a 2020 pod šedou zónou. Přesný vývoj lze sledovat v grafu níže.



**Graf č. 22: Vývoj Indexu IN05**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 14)

## Index bonity

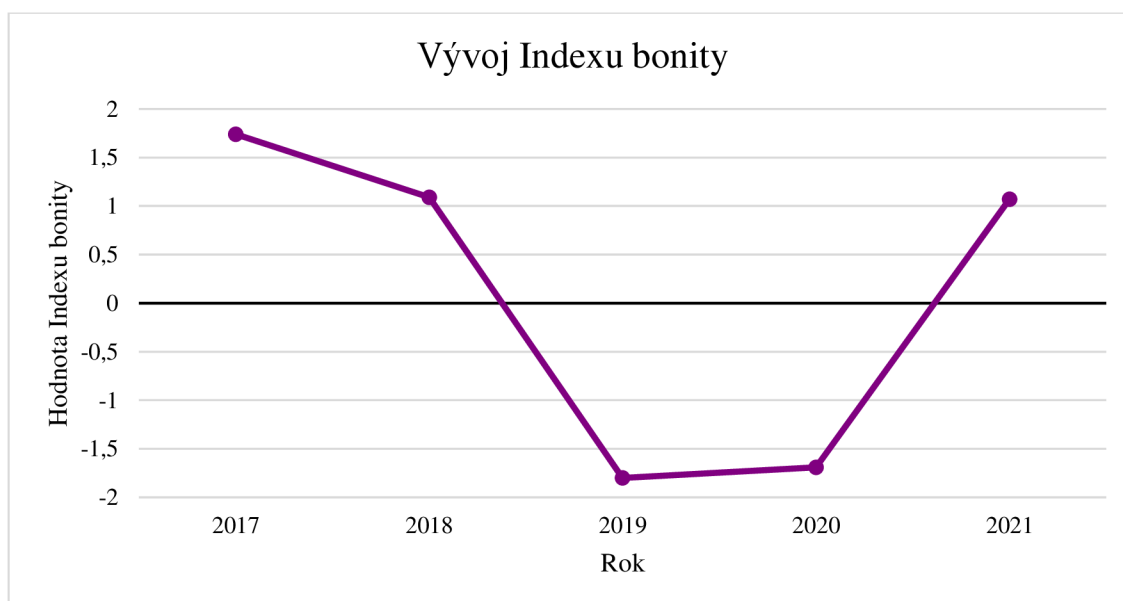
Index bonity se řadí mezi bonitní ukazatele a jako ostatní ukazatele z této kategorie určuje, zda je podnik bonitní či nikoliv. Čím vyšších hodnot nabývá, tím lépe.

**Tabulka č. 15: Index bonity**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel		váha	2017	2018	2019	2020	2021
X1	provozní CF/závazky	1,5	-0,03	0,05	0,05	-0,02	-1,04
X2	aktiva celkem/závazky	0,08	1,43	1,73	1,37	1,12	2,44
X3	EBT/aktiva celkem	10	0,11	0,04	-0,22	-0,18	0,18
X4	EBT/tržby	5	0,02	0,01	-0,05	-0,06	0,04
X5	zásoby/tržby	0,3	0,11	0,10	0,09	0,11	0,0008
X6	tržby/aktiva celkem	0,1	4,41	3,96	4,42	3,16	4,35
<b>Index bonity</b>			<b>1,74</b>	<b>1,09</b>	<b>-1,80</b>	<b>-1,69</b>	<b>1,07</b>

Bonita společnosti JRC Czech a.s. se v letech 2017 a 2018 pohybovala v intervalu od 1 do 2, což podle teorie značí podnik v dobré finanční situaci. V roce 2019 klesla bonita na nejnižší hodnotu za celé sledované období (-1,80) a podnik se tak rázem (podle Indexu bonity) nacházel ve velmi špatné finanční situaci. Podobná situace následovala i v roce 2020. Roku 2021 se hodnoty dostaly opět do pásma dobré finanční situace, konkrétně 1,07.

Mezní hodnota je stanovena na 0. Podniku se tedy dařilo tři roky dosahovat poměrně dobré bonity a dva roky bylo jeho hodnocení negativní.



**Graf č. 23: Vývoj Indexu bonity**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 15)

### Kralickův Quick test

Kralickův Quick test je druhým bonitním ukazatelem a zároveň posledním souhrnným ukazatelem v této bakalářské práci. Informuje jednak o finanční stabilitě a výnosnosti podniku, ale také o situaci celkové.

**Tabulka č. 16: Dílčí výpočty Kralickova Quick testu**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

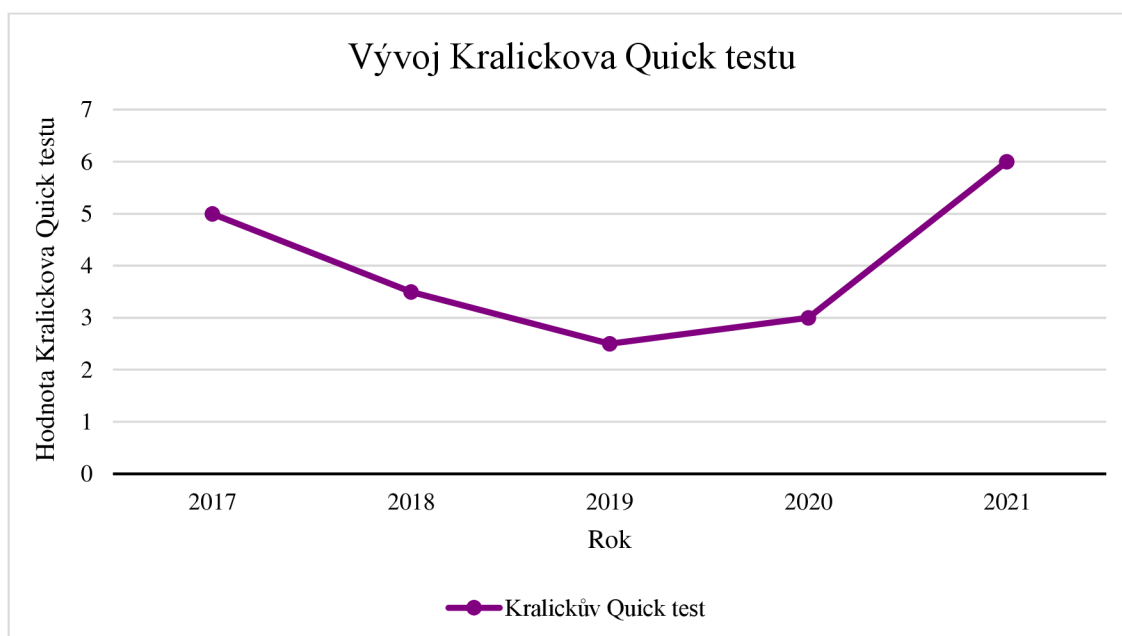
ukazatel		2017	2018	2019	2020	2021
<b>R1</b>	<b>vlastní kapitál/aktiva celkem</b>	0,29	0,42	0,26	0,10	0,59
<b>R2</b>	<b>(cizí zdroje-pen. prostředky)/provozní CF</b>	-37,89	18,38	17,69	-59,72	-0,95
<b>R3</b>	<b>EBIT/aktiva celkem</b>	0,12	0,05	-0,21	-0,17	0,20
<b>R4</b>	<b>provozní CF/tržby</b>	-0,004	0,008	0,009	-0,005	-0,10

**Tabulka č. 17: Bodové hodnocení Kralickova Quick testu**  
(vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ukazatel		2017	2018	2019	2020	2021
<b>R1</b>	<b>vlastní kapitál/aktiva celkem</b>	3	4	3	2	4
<b>R2</b>	<b>(cizí zdroje-pen. prostředky)/provozní CF</b>	4	1	1	4	4
<b>R3</b>	<b>EBIT/aktiva celkem</b>	3	1	0	0	4
<b>R4</b>	<b>provozní CF/tržby</b>	0	1	1	0	0
<b>Finanční stabilita</b>		<b>3,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Výnosnost</b>		<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Celková situace</b>		<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Při porovnání finanční stability a výnosnosti lze (v tabulce č. 17) vidět, že finanční stabilita podniku na tom byla lépe než výnosnost, a to hlavně v roce 2020, kdy byla výnosnost bodována nulou. V ostatních letech na tom byla finanční situace vždy o dva body lépe než výnosnost. Na negativní výsledky výnosnosti měl vliv zejména záporný EBIT v některých letech.

Podle definice Kralickova Quick testu je podnik bonitní a v dobré finanční situaci, pokud se bodové hodnocení celkové situace vyskytuje nad hodnotou 3. Tento parametr plnila sledovaná společnost ve všech letech, kromě roku 2019, kdy byl výsledek celkové situace 2,5. Podle Kralickova Quick testu lze tedy podnik hodnotit pozitivně.



**Graf č. 24: Vývoj Kralickova Quick testu**  
(vlastní zpracování dle tabulky č. 17)

## **4.2.5 Zhodnocení finanční situace společnosti**

### **Analýza stavových ukazatelů – horizontální analýza**

Z horizontální analýzy aktiv je zřejmé, že celková aktiva udržovala společnost v letech 2017-2020 každoročně na podobných úrovních. Razantní pokles nastal v roce 2021, kdy celková aktiva klesla oproti předchozímu roku o více než 50 % na hodnotu 57 023 tis. Kč. Důvodem byl pokles oběžných aktiv, došlo k odprodeji většiny zásob po uskutečněné akvizici.

U pasiv zaznamenal v roce 2018 znatelnou změnu vlastní kapitál, který narostl oproti předchozímu roku o 70,87 % (z 36 727 tis. Kč na 62 756 tis. Kč). Důvodem byl peněžitý příspěvek ovládající společnosti ve výši 21 000 tis. Kč právě za účelem posílení vlastního kapitálu. V dalších letech vlastní kapitál vlivem záporného výsledku hospodaření běžného účetního období klesal, průměrně o 50 % ročně. Obrat klesajícího trendu nastal v roce 2021, kdy společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření a zároveň došlo k navýšení kapitálových fondů společnosti Smarty CZ a.s. V cizích zdrojích nebyly v letech 2017-2020 znatelné výkyvy. Větší změna nastala v roce 2021, kdy cizí zdroje klesly o téměř 80 %.

Výsledek hospodaření po zdanění se v prvních dvou sledovaných letech pohyboval v kladných číslech. V roce 2020 velmi negativně ovlivnila výsledek hospodaření omezení spojená s pandemií koronaviru, která vedla k uzavření prodejen. V tomto období byl VH v záporných číslech. V roce 2021 se VH dostal zpět do kladných hodnot podobných hodnotám před pandemií. V případě, že nedojde k opětovnému uzavření prodejen, lze očekávat pozitivní vývoj i v budoucnu.

### **Analýza stavových ukazatelů – vertikální analýza**

Co se týče struktury aktiv, poměr dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení se po celé sledované období příliš nezměnil. Dlouhodobý majetek se téměř ve všech letech pohyboval okolo 20 %. Nejvýraznější změna nastala v roce 2020, kdy podíl dlouhodobého majetku klesl na 12,46 %. Podíl oběžných aktiv se ve společnosti každý rok pohyboval nad 70 %. Většinu oběžných aktiv tvořily do roku 2020 zásoby spolu s krátkodobými pohledávkami. V roce 2021 došlo k odprodeji většiny zásob a oběžná aktiva tak byla ze 75 % tvořena krátkodobými pohledávkami.

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech během sledovaných let značně kolísal. V roce 2018 tvořil více než 40 %, kdežto v roce 2020 pouze 10 %. To bylo způsobeno proticovidovými opatřeními a s tím spojenými ztrátami. Cizí zdroje v tomto roce narostly na hodnotu necelých 90 %. V roce 2021 se situace zlepšila a vlastní kapitál se blížil k 60 %. Podepsal se na tom jak kladný výsledek hospodaření, tak navýšení kapitálového fondu o 10 000 tis. Kč a snížení závazků.

Ve výkazu zisku a ztráty se na celkových výnosech každým rokem nejvíce podílely tržby za prodej zboží. V letech 2017-2019 z 95 %. Celkové náklady tvořily ve všech letech hlavně náklady provozní, zejména náklady vynaložené na prodané zboží. V každém roce byl tento podíl více než 97 %. Náklady vynaložené na prodané zboží se pohybují každoročně na velmi vysokých úrovních, proto je zde potenciál ke zlepšení.

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Čistý pracovní kapitál dosahoval v roce 2017 hodnoty 16 262 tis. Kč. V dalším roce vzrostla oběžná aktiva a díky tomu vzrostl i ČPK oproti předchozímu roku dvojnásobně. Nicméně v roce 2019 se hodnota vrátila zpět pod 20 000 tis. Kč. Značný výkyv nastal v roce 2020, kdy byla hodnota ČPK mírně záporná. V roce 2021 se podařilo krátkodobé závazky snížit a hodnota ČPK činila opět kladného výsledku (21 178 tis. Kč). Kromě roku 2020 tedy společnosti nehrozily problémy spojené s případnými nečekanými výdaji a měla dostatek prostředků například k rozšiřování své činnosti.

Hůře na tom byly hodnoty čistého peněžního majetku, které v letech 2017-2020 dosahovaly každoročně záporných čísel. Bylo to způsobeno tím, že podnik udržoval vysoké krátkodobé závazky, jednalo se zejména o závazky k úvěrovým institucím. V roce 2021 narostl ČPM na hodnotu 19 866 tis. Kč a byl tak poprvé za sledované období kladný.

Čisté pohotové prostředky od roku 2017 do 2020 každoročně klesaly až ke svému minimu s hodnotou -99 943 tis. Kč. Zlepšení přišlo v posledním sledovaném roce, nicméně hodnota byla stále záporná (-23 249 tis. Kč). Společnost držela v každém roce velmi nízkou sumu peněžních prostředků v pokladnách a na účtech a okamžitě splatné závazky ji tak vysoce převyšovaly.



### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability**

Prvním ukazatelem rentability je rentabilita aktiv. V prvním roce činila rentabilita více než 10 % a poté začala klesat. V roce 2019 se ukazatel rovnal méně než -20 % a v roce následujícím méně než -16 %. Záporné hodnoty způsobil negativní výsledek hospodaření. V roce 2021 se ukazatel dostal opět do kladných hodnot (20,49 %) a byl tak na nejvyšších úrovních za celé sledované období. Při porovnání s průměry odvětví, které jsou dostupné z let 2017-2019, lze vidět, že si společnost JRC Czech a.s. vede lépe v roce 2017, poté rentabilita aktiv společnosti klesá a průměr odvětví je na tom o poznání lépe.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu má v prvních čtyřech letech klesající tendenci, propadla se z hodnoty 29,06 % až na -105,24 %. Do kladných hodnot se dostala roku 2021. Oborový průměr na tom byl v průměru lépe než sledovaná společnost. V roce 2017 byl sice horší, ale následující dva roky lepší.

Podobný vývoj jako rentabilita dlouhodobého kapitálu měla i rentabilita vlastního kapitálu. Ve srovnání s oborovými průměry na tom byla sledovaná společnost hůře.

Rentabilita tržeb se pohybovala v kladných hodnotách v letech 2017, 2018 a 2021. Její vývoj byl podobný jako u předešlých typů rentabilit. Nad oborovým průměrem se udržela pouze v roce 2017 a poté dosahovala hodnot nižších.

### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele likvidity**

Běžnou likviditu udržovala společnost v letech 2017-2020 v rozmezí hodnot 1-1,5. V porovnání s doporučenými hodnotami (1,5-2) mírně zaostávala. Ukazatel dosahoval ideálních hodnot v roce 2021, kdy klesly krátkodobé závazky a hodnota likvidity činila 1,91. V porovnání s oborovými průměry na tom byla společnost v rozmezí let 2017-2019 podobně. Co se týče běžné likvidity, neměla by mít společnost ani v jednom roce problémy spojené se zaplacením krátkodobých závazků.

S nedostatečnou pohotovou likviditou (ve srovnání s doporučenými hodnotami) se podnik potýkal v letech 2017-2020. V roce 2021 ukazatel vzrostl na 1,89 a byl tak naopak příliš vysoko. Průměr odvětví na tom byl o něco lépe, ale také nedosahoval doporučených hodnot.

Na velmi nízkých úrovních udržovala společnost likviditu okamžitou. Ta se v letech 2017 a 2018 pohybovala okolo hodnoty 0,05 a poté začala klesat až k nejnižší hodnotě v roce 2021 (0,01). Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2-0,5. Průměr odvětví se pohyboval okolo 0,4, což je oproti sledované společnosti o poznání lepší. Přestože se jedná o poměrně nestabilní likviditu, bylo by dobré její hladinu do budoucna navýšit.

### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity**

Obrat celkových aktiv vycházel každoročně pozitivně v rozmezí 3-5, výrazně lépe než doporučená hodnota (1). Lépe na tom byl podnik i v porovnání s odvětvím, které se pohybovalo v rozmezí 2,3-2,4.

Obrat zásob se pohyboval v prvních čtyřech letech v rozmezí 9-12, o něco hůře než oborové průměry. Po akvizici v roce 2021 došlo k odprodeji většiny zásob a společnost tak na konci roku 2021 evidovala pouze zanedbatelnou výši zásob.

Doba obratu zásob dosahovala v letech 2017-2020 30-40 dnů a byla stabilní. Zásoby byly ve společnosti vázány déle než v průměrném podniku ze stejného odvětví. Tento rozdíl ale nebyl tak razantní.

Vývoj doby obratu pohledávek byl za sledované období negativní a stále rostl. V prvním roce byla doba obratu 16 dnů, kdežto v posledním necelých 63. Společnost by se měla do dalších let zaměřit na lepší řízení pohledávek.

Doba obratu závazků rostla od roku 2017 až do roku 2020, kdy dosáhla vrcholu s necelými 96 dny. V následujícím roce došlo k razantnímu snížení krátkodobých závazků a doba obratu se tak snížila na 33 dnů.

### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele zadluženosti**

Celková zadluženost se v letech 2017-2020 pohybovala u horní, případně nad horní hranici maximální doporučené hodnoty 60 %. V roce 2021 ale hodnota klesla na 40 % a byla tak v ideálním stavu. Pomohlo tomu splacení většiny závazků a navýšení vlastního kapitálu. V porovnání s průměrem odvětví mohla být společnost pro případné investory rizikovější, protože dosahovala vyšší zadluženosti.

Ukazatel úrokového krytí byl pozitivní v letech 2017 a 2018, kdy EBIT převyšoval nákladové úroky několikanásobně. V roce 2019 i 2020 byl EBIT záporný, a tudíž

vycházel negativně i výsledek ukazatele. Situace se zlepšila v roce 2021 a úrokové krytí bylo opět pozitivní.

Nejvyšší míry zadluženosti dosahovala společnost v roce 2020, kdy se tento ukazatel rovnal hodnotě 8,70. Kromě roku 2020 dosahovala společnost přijatelné míry zadluženosti v rozmezí 1-3.

### **Analýza souhrnných ukazatelů**

Altmanův model vyšel pro společnost, až na rok 2020, pozitivně a hodnoty se pohybovaly v rozmezí 4-6, což značí podnik ve zdravé finanční situaci. V roce 2020 činila hodnota Z-skóre 2,72. Ani tento výsledek nemusí znamenat budoucí finanční problémy, ale značí tzv. šedou zónu.

Podle Indexu IN05 vytvářel podnik s téměř 100% pravděpodobností hodnotu v letech 2017, 2018 a 2021. V roce 2019 i 2020, zejména díky zápornému výsledku hospodaření, vycházel Index IN05 negativně, což se ale podařilo společnosti roku 2021 napravit.

Mezní hodnota Indexu bonity se rovná nule. Podle tohoto vyjádření byl podnik bonitní v letech 2017, 2018 a 2021. V letech 2019 a 2020 se dostal, opět kvůli horším výsledkům, pod mezní hodnotu bonity.

Díky Kralickovu Quick testu bylo zjištěno, že je na tom společnost JRC Czech a.s. lépe z hlediska finanční stability než z hlediska výnosnosti. Co se týče hodnocení bonity, byla společnost podle Quick testu bonitní ve všech sledovaných letech.

## 4.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti. Jednotlivým položkám je přiřazena váha (V) podle jejich důležitosti a také bodové hodnocení (H). V každé sekci se součet jednotlivých vah roven jedné (100 %). Co se týče hodnocení, 5 bodů je hodnocení nejlepší, 1 bod nejhorší.

**Tabulka č. 18: SWOT analýza**  
(vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>V</b>	<b>H</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>V</b>	<b>H</b>
Dobré postavení na trhu	0,3	5	Zhoršená situace po proticovidových opatřeních	0,5	4
Kvalifikace zaměstnanců	0,1	3	Vysoké náklady	0,3	4
Zavedená značka (na trhu od r. 2003)	0,2	4	Nedostatečná propagace	0,2	2
Znalost trhu	0,1	5			
Široký sortiment	0,3	5			
<b>Příležitosti</b>	<b>V</b>	<b>H</b>	<b>Hrozby</b>	<b>V</b>	<b>H</b>
Silná mateřská společnost	0,5	4	Uzavření kamenných prodejen (lockdown)	0,1	3
Sloučení prodejen JRC a Smarty	0,3	5	Pokles zájmu o videohry	0,4	3
Financování společností Smarty	0,2	3	Vstup nového konkurenta na trh	0,2	2
			Přechod do online prostředí	0,3	3

Ze silných stránek je pro společnost nejdůležitější její postavení na trhu, kde působí již od roku 2003. Je tedy v povědomí zákazníků a pokud někdo shání videohry, které chce předem vidět, případně se zeptat na další informace, JRC je určitě u mnohých na prvním místě.

Nejvýznamnější slabou stránkou je momentálně zhoršená situace po proticovidových opatřeních a uzavřených prodejnách, kdy společnosti razantně klesly tržby. Další slabou stránkou, kde je prostor pro zlepšení, jsou vysoké náklady a nedostatečná propagace. Lepší propagace by mohla zlepšit aktuální stav.

Aktuálně má společnost příležitost růst díky nové mateřské společnosti, kterou je od roku 2021 Smarty Finance a.s. Smarty poskytlo JRC Czech a.s. kapitál, který by ji měl do dalších let pomoci se opět postavit na vlastní nohy. Příležitostí může být i ve sloučení

prodejen JRC a Smarty, protože obě společnosti mají své prodejny v nákupních centrech a svým sortimentem se doplňují.

Hrozeb může být více. Těmi nejvíce aktuálními je opětovné uzavření prodejen s příchodem další vlny pandemie, pokles zájmu o videohry, popřípadě vstup nového konkurenta na trh. Přejít do online prostředí, tj. zvýšený zájem o online nákupy na úkor nákupů v kamenných prodejnách, je také určitou hrozbou, protože prodejny jsou momentálně hlavním zdrojem příjmů. Nicméně JRC Czech a.s. provozuje také svůj e-shop, část zákazníků tedy může nakupovat právě zde.

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V návrhové části jsou uvedeny návrhy, jejichž realizace by měla společnosti JRC Czech a.s. pomoci se zlepšením aktuálního stavu, který zasáhla proticovidová opatření a následné uzavření kamenných prodejen.

### **5.1 Upevnění postavení společnosti na trhu**

Společnost JRC Czech a.s. ve výročních zprávách sama uvádí, že jakožto specializovaný maloobchod se v ČR řadí mezi nejvýznamnější prodejce počítačových a konzolových her. Z tohoto důvodu je na místě uvažovat o posílení a udržení svého postavení na domácím trhu, kde z důvodů proticovidových opatření začalo přecházet mnoho zákazníků do online prostředí. Společnost JRC Czech a.s. provozuje jako jediná v herním odvětví v České republice síť kamenných prodejen spolu s e-shopem. Po příchodu pandemie a uzavření prodejen začala propagovat svůj e-shop, ale tržby i přesto razantně poklesly. Návrh na realizaci reklamní kampaně by měl pomoci k opětovnému zvýšení tržeb společnosti a získání nových zákazníků.

#### **5.1.1 Investice do reklamní kampaně (influencer marketing)**

Influencer marketing je obecně čím dál více využíván k propagaci produktů a služeb na internetu a je zřejmé, že zrovna u herního průmyslu to platí dvojnásob. Momentálně společnost se žádným influencerem nespolupracuje a neuskutečňuje žádnou větší reklamní kampaň.

Jelikož cílovou skupinu představují zejména hráči, ideální sociální sítí pro realizaci reklamní kampaně je platforma Twitch, na které se vyskytují právě hráči sledující své oblíbené tvůrce herních videí. Twitch vykazoval v ČR v roce 2020 návštěvnost přes jeden milion uživatelů měsíčně ([web key-advantage.cz](http://web.key-advantage.cz)).

Pro spolupráci je ideální oslovit dva influencery. Jako první může být vybrán Marek Hubáček, působící na platformě Twitch pod přezdívkou MarweX. Počet jeho sledujících přesahuje 250 000 a lze ho zařadit mezi větší influencery. Natačí různé žánry her, v poslední době jsou nejznámějšími tituly na jeho kanálu GTA 5, Minecraft nebo Counter Strike. Jeho publikem jsou hlavně mladí lidé v rozmezí 12-20 let. Marek Hubáček působí zároveň na Youtube (460 000 odběratelů) a Instagramu (89 000 sledujících). Druhým

influencerem, resp. influencerkou, je Tereza Herzánová, která se se svými 90 000 sledujícími na platformě Twitch řadí mezi středně velké tvůrce. Její obsah tvoří zejména živé přenosy, kde se svými fanoušky často komunikuje a hraje online. Také ona působí na Youtube (12 000 odběratelů) a Instagramu (27 000 sledujících).

### **Kalkulace nákladů**

Všechny výpočty vycházejí z jednoroční spolupráce, ale v případě úspěchu ji lze podobným způsobem realizovat i po delší dobu.

Podmínky spolupráce jsou následující:

- sdílení jednoho reklamního příspěvku každé 3 měsíce na sociální síti Instagram (tzn. čtyři za rok),
- vystavení reklamních předmětů ve videích na platformě Twitch,
- realizace soutěže v období předvánočních nákupů (říjen-listopad), výherními cenami jsou poukazy na nákup v kamenných prodejnách,
- umístění affiliate odkazu na nákup v e-shopu JRC do poznámek pod každým videem na platformě Twitch, popř. i Youtube.

Náklady spojené s prvním influencerem (Marek Hubáček) jsou vzhledem k jeho dosahu a větší fanouškovské základně vyšší. Podle Petrtylové (2021) se cena za jeden příspěvek na sociální síti Instagram pohybuje u podobných influencerů v rozmezí 10 000-30 000 Kč. U menších (jako je Tereza Herzánová) se pak cena jednoho příspěvku pohybuje okolo 5 000-8 500 Kč. Výpočty níže vycházejí z průměrných cen: 20 000 Kč za jeden příspěvek (Marek Hubáček) a 7 000 Kč (Tereza Herzánová).

Dalším nákladem jsou balíčky reklamních předmětů. Balíček reklamních předmětů v hodnotě např. 10 000 Kč, je zaslán na začátku spolupráce, aby influencer mohl tyto předměty vystavit ve videích dle podmínek spolupráce.

Výherní poukazy na nákup v kamenných prodejnách mají u každého influencerera hodnotu 25 000 Kč (1. cena – poukaz v hodnotě 15 000 Kč, 2. až 4. cena – poukaz v hodnotě 2 000 Kč, 5. až 8. cena – poukaz v hodnotě 1 000 Kč).

Affiliate program znamená, že pokud zákazník nakoupí přes zadaný affiliate odkaz, dostane slevu (v tomto případě 5 %) na celý svůj nákup. Z každého takového nákupu půjdou 3 % influencerovi.

Tabulka č. 19 zobrazuje náklady, které souvisí s fixními částkami, které jsou vyplaceny za spolupráci. Fixní částka se skládá z částky za čtyři sdílené příspěvky, hodnoty balíčku reklamních předmětů a hodnoty výherních poukazů. Celkem je to 115 000 Kč pro Marka Hubáčka a 63 000 Kč pro Terezu Herzánovou. V součtu za oba 178 000 Kč.

**Tabulka č. 19: Roční náklady spojené se spoluprací**  
(vlastní zpracování)

položka	Marek Hubáček	Tereza Herzánová
	v Kč	
Čtyři příspěvky na sociální síti Instagram	80000	28000
Balíček reklamních předmětů	10000	10000
Výherní poukazy	25000	25000
<b>Celkové náklady</b>	<b>115000</b>	<b>63000</b>

Náklady spojené s affiliate programem nelze předem určit, lze vycházet pouze z odhadů. Tabulka č. 20 zobrazuje tržby a náklady při nákupu 100 a 1 000 zákazníků, přičemž průměrná hodnota jedné objednávky je 1 000 Kč. V případě 100 objednávek jsou celkové tržby po odečtení nákladů na 5% slevu a 3% provizi 92 000 Kč. V případě 1 000 objednávek pak 920 000 Kč.

**Tabulka č. 20: Affiliate program**  
(vlastní zpracování)

položka	100 objednávek	1 000 objednávek
	v Kč	
Průměrná hodnota jedné objednávky	1000	1000
Celkové tržby	100000	1000000
Sleva 5 %	5000	50000
Provize 3 %	3000	30000
Náklady na affiliate program	8000	80000
<b>Celkové tržby-náklady na affiliate program</b>	<b>92000</b>	<b>920000</b>



Pokud nákup provede 1 000 fanoušků, jedná se pouze o 0,3 % celkových sledujících obou influencerů na platformě Twitch dohromady. Tento odhad se jeví jako reálný a je pravděpodobné, že tržby z affiliate programu dosáhnou vyšší částky, než je uvedena u 1 000 objednávek.

## **5.2 Snížení nákladů sloučením prodejen JRC a Smarty**

Společnost JRC Czech a.s. provozovala ke dni 31.3.2022 34 kamenných prodejen po celé České republice. Společnost Smarty provozuje kamenné prodejny také a ke stejnému datu jich měla 14. Smarty se zaměřuje na prodej elektroniky, která jde ruku v ruce s herním vybavením. Sloučení některých prodejen by mohlo být pro obě společnosti přínosem a zároveň by došlo ke snížení nákladů, které se pojí s provozem prodejen. Jelikož obě společnosti provozují většinu svých prodejen v obchodních centrech a často se v jednom konkrétním obchodním centru nachází jak prodejna JRC, tak prodejna Smarty, sloučení takových dvou prodejen dává smysl a nemuselo by s sebou nést vysoké náklady.

Návrh se zabývá sloučením prodejen v ostravském obchodním centru Avion Shopping Park, kde svou kamennou prodejnu provozuje JRC i Smarty. Nicméně je možné z tohoto návrhu vycházet i pro sloučení prodejen v jiných městech. V tomto případě jde o zrušení prodejny JRC a její přesunutí do prostor prodejny Smarty.

### **Náklady na provoz stávající prodejny**

Zde jsou vypočítány přibližné náklady spojené s provozem stávající kamenné prodejny v ostravském Avionu.

Nejvyšší nákladovou položkou na provoz je výše nájemného prostoru prodejny. Nájemné se pohybuje v tomto obchodním centru okolo 1 000 Kč za metr čtvereční měsíčně (web ofixiu.cz). Cena nájemného zahrnuje také náklady na veškeré služby a propagaci ze strany Avionu. Velikost prodejny je cca 70 metrů čtverečních. Přibližná celková cena nájemného tedy vychází na 70 000 Kč za měsíc, roční na 840 000 Kč. Prodejnu obsluhují dva zaměstnanci. Průměrná hrubá mzda zaměstnance na podobné pozici se pohybuje okolo 24 500 Kč měsíčně (web indeed.com), tudíž po započtení veškerých povinných odvodů činí celkové náklady na jednoho zaměstnance 33 450 Kč. Další nákladovou položkou je roční pojistné ve výši cca 4 000 Kč (průměrná cena pojistného dle společnosti Insia a.s.). Náklady spojené se zásobováním prodejny

do nákladů započteny nejsou, protože ty by měly zůstat na podobné úrovni i po sloučení prodejen. Tabulka níže obsahuje roční náklady na provoz stávající prodejny v Avionu.

**Tabulka č. 21: Náklady na provoz stávající prodejny**  
(vlastní zpracování)

položka	částka (v Kč)
Roční nájemné prostor (včetně služeb)	840000
Roční náklady na dva zaměstnance	802800
Roční pojistné	4000
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>1646800</b>

### **Náklady spojené s přestěhováním prodejny**

Nejvyšší nákladovou položkou, která souvisí s přestěhováním prodejny do nových prostor, jsou náklady vynaložené na stěhování zboží a veškerého vybavení prodejny. Stěhovací služba vychází (včetně demontáže a montáže nábytku, likvidace starého nábytku apod.) přibližně na 10 000 Kč za osm hodin práce (web [stehujilevne.cz](http://stehujilevne.cz)). V případě, že se proces stěhování prodejny podaří uskutečnit během pěti pracovních dnů (osm hodin denně), celkové náklady na stěhovací službu vychází na 50 000 Kč. Dále je při stěhování potřeba najmout řemeslníka, který bude na celý proces dohlížet a zároveň zajistí, aby v novém prostoru došlo ke správnému pozicování nábytku. Průměrná částka za hodinu práce řemeslníka je 500 Kč (web [faei.cz](http://faei.cz)). Za osm hodin práce si tedy řemeslník naúčtuje 4 000 Kč. Pět dnů práce řemeslníka vychází na 20 000 Kč. Dalším nákladem může být například plat designéra, který navrhne, jak by měl být nábytek v prodejně situován, nebo náklady na případný úklid apod. Z tohoto důvodu je vytvořena poslední nákladová položka, kterou jsou ostatní náklady ve výši 20 000 Kč, a ty zahrnují právě dodatečně vzniklé položky.

Tabulka č. 22 obsahuje přibližné náklady, které společnost vynaloží na přestěhování prodejny.

**Tabulka č. 22: Náklady spojené s přestěhováním prodejny**  
(vlastní zpracování)

<b>položka</b>	<b>částka (v Kč)</b>
Náklady na stěhovací službu	50000
Náklady na řemeslníka	20000
Ostatní náklady	20000
<b>Celkové náklady spojené se stěhováním</b>	<b>90000</b>

Důležitým aspektem jsou ušlé tržby z prodeje zboží, o které společnost přijde z důvodu pětidenní nefunkčnosti prodejny. Tyto tržby bohužel nelze předem vypočítat kvůli neznalosti průměrných denních tržeb prodejny. V potaz je třeba brát i případné (např. jednodenní) uzavření prodejny Smarty z důvodů prací spojených se stěhováním. Nicméně sloučení obou prodejen by mělo být pro obě společnosti prospěšné a jelikož se prodejny budou svým sortimentem doplňovat, lze předpokládat i zvýšení tržeb na obou stranách.

### **Měsíční paušál po sloučení prodejen**

Jako ideální možnost pro obě strany se jeví měsíční paušál, který bude JRC Czech a.s. platit společnosti Smarty Finance a.s. Tímto paušálem se bude JRC Czech a.s. podílet na mzdách pro zaměstnance, nájemném, pojistném a ostatních vzniklých nákladech. Navrhovaný měsíční paušál je ve výši 50 000 Kč. Ročně tedy společnost JRC Czech a.s. zaplatí paušálními platbami celkem 600 000 Kč, což znamená oproti současným ročním nákladům na prodejnu v ostravském Avionu (1 646 800 Kč) snížení o 1 046 800 Kč neboli o 63,6 %.

### **Shrnutí**

Kromě snížení nákladů a možného růstu tržeb by sloučení prodejen mělo přinést i další benefity. Tím hlavním je získání nových potenciálních zákazníků. Zákazníci, kteří nakupovali pouze v JRC, resp. ve Smarty, budou mít nyní širší výběr produktů na jednom místě a pravděpodobně někteří z nich přikoupí i další elektroniku nebo příslušenství. Sníží se zároveň i mzdové náklady, protože jednu prodejnu bude obsluhovat menší množství zaměstnanců, než tomu bylo doposud ve dvou prodejnách dohromady.

Tabulka č. 23 obsahuje současné náklady vynaložené na provoz prodejny JRC, náklady paušální, které se pojí s návrhem a také celkovou úsporou. Měsíčně by společnost JRC Czech a.s. ušetřila 87 233 Kč, ročně potom 1 046 800 Kč.

**Tabulka č. 23: Shrnutí návrhu na sloučení prodejen**  
(vlastní zpracování)

<b>položka</b>	<b>částka (v Kč)</b>
Měsíční náklady na provoz stávající prodejny	137233
Roční náklady na provoz stávající prodejny	1646800
Měsíční paušální náklady po sloučení prodejen	50000
Roční paušální náklady po sloučení prodejen	600000
<b>Měsíční ušetřená suma</b>	<b>87233</b>
<b>Roční ušetřená suma</b>	<b>1046800</b>

### **Sloučení prodejen ve více městech**

V případě, že společnosti sloučí prodejny ve více městech, může dojít k viditelnému poklesu zejména osobních nákladů a nákladů vynaložených na služby, což by znamenalo růst provozního výsledku hospodaření a zisku společnosti.

Pokud by se společností podařilo sloučit prodejny například v pěti městech, kde je situace podobná jako v Ostravě, šlo by o roční úsporu více než 5 milionů korun. V roce 2021 činily náklady na služby spolu s osobními náklady téměř 84 milionů korun. Úspora 5 milionů by znamenala (za jinak nezměněných podmínek) snížení o 6 %.

## 6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo sestavení návrhů na zlepšení finanční situace společnosti JRC Czech a.s. Podkladem pro tyto návrhy bylo vypracování dílčích cílů, stanovených na začátku práce, zejména pak měření a hodnocení výkonnosti, které probíhalo pomocí metod finanční analýzy.

Práce byla rozdělena do tří částí. První část se zabývala úvodem do problematiky měření výkonnosti a také způsobu jejího měření, kterým byly metody finanční analýzy. Hluběji zde byly popsány jednotlivé ukazatele, tedy ukazatele stavové, rozdílové, poměrové a v neposlední řadě souhrnné. Součástí byla také SWOT analýza.

Náplní druhé části bylo provedení finanční analýzy a následné srovnání vybraných ukazatelů s oborovými průměry. Finanční analýza odhalila slabé stránky, ale také stránky, ve kterých společnost vyniká. Bylo zjištěno, že do roku 2020 si vedla velice dobře a její výsledky byly stabilní. Situace se začala zhoršovat s příchodem pandemie a vládních opatření, které měly za následek uzavírání kamenných prodejen, jakožto hlavního zdroje příjmu. Po tom, co se situace s pandemií uklidnila, mohl společnosti dle souhrnných ukazatelů hrozit bankrot a její bonita dosahovala negativních hodnot. Zlepšení tohoto stavu nastalo v roce 2021, kdy proběhla akvizice společnosti a novým majitelem se stala Smarty Finance a.s. Ta společnosti JRC Czech a.s. pomohla zejména s financováním úvěrů a také dalších činností, což značně urychlí posílení jejího postavení na trhu.

Ve třetí části byly detailně zpracovány návrhy, jejichž realizace by měla pomoci s opětovným zlepšením celkové finanční situace. Prvním návrhem byla investice do reklamní kampaně, konkrétně influencer marketingu. Cílem tohoto návrhu je získání nových zákazníků a celkové upevnění pozice společnosti na trhu. Druhým návrhem bylo sloučení prodejen JRC a Smarty, které vede ke snížení nákladů a případnému zvýšení zisku. Této situaci pomohl také fakt, že většina prodejen JRC i Smarty se nachází v nákupních centrech po celé České republice.

Na závěr lze konstatovat, že stanoveného cíle a současně i cílů dílčích bylo dosaženo.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. První vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-778-8.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. Třetí vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-562-6.

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

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

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

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. První vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Webové zdroje**

Ceník. *Stěhujilevně.cz* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://stehujilevne.cz/cenik/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály* [online]. Praha, 4.6.2018 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály* [online]. Praha, 17.9.2019 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály* [online]. Praha, 24.6.2020 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

KALÁB, Petr. Kolik vydělávají řemeslníci? Průzkum ukázal, že máme zastaralé a zkreslené představy. *Finanční a ekonomické informace* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://faei.cz/kolik-vydelavaji-remeslnici-pruzkum-ukazal-ze-mame-zastarale-a-zkreslene-predstavy/>

Kolik si vydělá na pracovní pozici Prodavač/ka v lokalitě Ostrava? *Indeed* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: [https://cz.indeed.com/career/prodava%C4%8D%2Fka/salaries/Ostrava?from=top\\_sb](https://cz.indeed.com/career/prodava%C4%8D%2Fka/salaries/Ostrava?from=top_sb)

Pronájem obchodních prostor. *Ofixiu* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.ofixiu.cz/pronajem-obchodni-prostory-brno-okres-brno-mesto-pronajem-obchodnich-prostor-v-nakupnim-centru-futurum-o-plose-37-m2-344>

PERTÝLOVÁ, Martina. *Jaký budget si pro spolupráci s influencery připravit?* In: LinkedIn [online]. 21.10.2021 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/pulse/jak%C3%BD-budget-si-m%C3%A1m-pro-spolupr%C3%A1ci-influencery-martina-petr%C3%BDlov%C3%A1?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/jak%C3%BD-budget-si-m%C3%A1m-pro-spolupr%C3%A1ci-influencery-martina-petr%C3%BDlov%C3%A1?trk=public_profile_article_view)

Twitch – proč a jak udělat reklamu v této platformě. *Key Advantage: Komunikační agentura* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.key-advantage.cz/twitch-proc-a-jak-udelat-reklamu-v-teto-platforme/>

Výroční zpráva za rok 2017. *JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha, 31.1.2018 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56434192&subjektId=290057&spis=80325>

Výroční zpráva za rok 2018. *JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha, 31.1.2019 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61211081&subjektId=290057&spis=80325>

Výroční zpráva za rok 2019. *JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha, 31.1.2020 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66586279&subjektId=290057&spis=80325>

Výroční zpráva za rok 2020. *JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha, 31.1.2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68399889&subjektId=290057&spis=80325>

Výroční zpráva za rok 2021. *JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha, 31.1.2022 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73565376&subjektId=290057&spis=80325>

Webové stránky společnosti. *JRC Czech a.s.* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.jrc.cz/>

Webové stránky společnosti. *Insia a.s.* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.insia.cz/>



## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
KQT	Kralickův Quick test
L3	Likvidita 3. stupně
L2	Likvidita 2. stupně
L1	Likvidita 1. stupně
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OP	Oborový průměr
OR	obchodní rejstřík
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

VZZ

Výkaz zisku a ztráty

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Horizontální analýza - absolutní změna .....	16
Vzorec č. 2: Horizontální analýza - procentuální změna.....	16
Vzorec č. 3: Vertikální analýza - podíl na celku.....	16
Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál.....	17
Vzorec č. 5: Čistý peněžní majetek .....	17
Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky .....	17
Vzorec č. 7: Rentabilita aktiv .....	18
Vzorec č. 8: Rentabilita dlouhodobého kapitálu.....	19
Vzorec č. 9: Rentabilita vlastního kapitálu .....	19
Vzorec č. 10: Rentabilita tržeb .....	19
Vzorec č. 11: Obecný vzorec likvidity .....	20
Vzorec č. 12: Běžná likvidita.....	20
Vzorec č. 13: Pohotová likvidita.....	20
Vzorec č. 14: Okamžitá likvidita .....	21
Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv .....	22
Vzorec č. 16: Obrat zásob.....	22
Vzorec č. 17: Doba obratu zásob .....	23
Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek.....	23
Vzorec č. 19: Doba obratu závazků .....	23
Vzorec č. 20: Celková zadluženost.....	24
Vzorec č. 21: Koeficient samofinancování.....	24
Vzorec č. 22: Úrokové krytí .....	24
Vzorec č. 23: Míra zadluženosti .....	25
Vzorec č. 24: Altmanův model .....	26
Vzorec č. 25: Index IN05.....	26
Vzorec č. 26: Index bonity.....	27
Vzorec č. 27: Kralickův Quick test.....	29

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj aktiv .....	34
Graf č. 2: Vývoj pasiv .....	36
Graf č. 3: Vývoj VH běžného účetního období .....	38
Graf č. 4: Vývoj rozdílových ukazatelů .....	43
Graf č. 5: Vývoj ROA a srovnání s oborovými průměry .....	45
Graf č. 6: Vývoj ROCE a srovnání s oborovými průměry .....	46
Graf č. 7: Vývoj ROE a srovnání s oborovými průměry .....	47
Graf č. 8: Vývoj ROS a srovnání s oborovými průměry .....	48
Graf č. 9: Vývoj běžné likvidity a srovnání s oborovými průměry .....	49
Graf č. 10: Vývoj pohotové likvidity a srovnání s oborovými průměry .....	50
Graf č. 11: Vývoj okamžité likvidity a srovnání s oborovými průměry .....	50
Graf č. 12: Vývoj obratu celkových aktiv a srovnání s oborovými průměry .....	51
Graf č. 13: Vývoj obratu zásob a srovnání s oborovými průměry .....	52
Graf č. 14: Vývoj doby obratu zásob a srovnání s oborovými průměry .....	53
Graf č. 15: Vývoj doby obratu pohledávek .....	53
Graf č. 16: Vývoj doby obratu závazků a srovnání s oborovými průměry .....	54
Graf č. 17: Vývoj celkové zadluženosti a srovnání s oborovými průměry .....	55
Graf č. 18: Vývoj koeficientu samofinancování a srovnání s oborovými průměry .....	56
Graf č. 19: Vývoj ukazatele úrokového krytí .....	57
Graf č. 20: Vývoj míry zadluženosti a srovnání s oborovými průměry .....	57
Graf č. 21: Vývoj Altmanova modelu (Z-skóre) .....	59
Graf č. 22: Vývoj Indexu IN05 .....	60
Graf č. 23: Vývoj Indexu bonity .....	61
Graf č. 24: Vývoj Kralickova Quick testu .....	62

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Logo společnosti (web JRC.cz)..... 31

## **SEZNAM SCHÉMAT**

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti .....	32
--	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Dílčí ukazatele Kralickova Quick testu a jejich bodové hodnocení .....	29
Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv .....	33
Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv.....	35
Tabulka č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	37
Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv .....	39
Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv.....	40
Tabulka č. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	41
Tabulka č. 8: Analýza rozdílových ukazatelů.....	42
Tabulka č. 9: Analýza ukazatelů rentability .....	44
Tabulka č. 10: Analýza ukazatelů likvidity .....	48
Tabulka č. 11: Analýza ukazatelů aktivity.....	51
Tabulka č. 12: Analýza ukazatelů zadluženosti .....	55
Tabulka č. 13: Altmanův model (Z-skóre) .....	58
Tabulka č. 14: Index IN05 .....	59
Tabulka č. 15: Index bonity .....	60
Tabulka č. 16: Dílčí výpočty Kralickova Quick testu .....	61
Tabulka č. 17: Bodové hodnocení Kralickova Quick testu .....	62
Tabulka č. 18: SWOT analýza.....	68
Tabulka č. 19: Roční náklady spojené se spoluprací .....	72
Tabulka č. 20: Affiliate program .....	72
Tabulka č. 21: Náklady na provoz stávající prodejny .....	74
Tabulka č. 22: Náklady spojené s přestěhováním prodejny .....	75
Tabulka č. 23: Shrnutí návrhu na sloučení prodejen .....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha za období 2017-2021 (aktiva, v tis. Kč) .....	I
Příloha č. 2: Rozvaha za období 2017-2021 (pasiva, v tis. Kč).....	III
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za období 2017-2021 (v tis. Kč) .....	V
Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích za období 2017-2021 (v tis. Kč).....	VII
Příloha č. 5: Ukazatele rentability (oborové průměry) .....	IX
Příloha č. 6: Ukazatele likvidity (oborové průměry) .....	IX
Příloha č. 7: Ukazatele aktivity (oborové průměry) .....	IX
Příloha č. 8: Ukazatele zadluženosti (oborové průměry).....	X
Příloha č. 9: Doplnující data .....	X



**Příloha č. 1: Rozvaha za období 2017-2021 (aktiva, v tis. Kč)**  
(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s.)

ozn.	AKTIVA	účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	127217	150947	130387	123150	57023
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	30177	32143	21974	15345	10450
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4139	3650	3513	2431	1244
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	4139	3650	3513	2431	1244
B.I.2.1.	Software	3306	3647	3510	2429	1242
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	833	3	3	2	2
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15629	16564	15967	12914	9206
B.II.1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0	0
B.II.1.1.	Pozemky	0	0	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby	0	0	0	0	0
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8549	7786	7183	5329	2998
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	473	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	6607	8778	8784	7585	6208
B.II.4.1.	Pěstítecké celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	6607	8778	8784	7585	6208
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	10409	11929	2494	0	0
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	126	386	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	10283	11543	2494	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	92219	111603	102493	102859	44527
C.I.	Zásoby	62561	59629	49625	43178	195
C.I.1.	Materiál	0	0	0	197	197

C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
C.I.3.	Výrobky a zboží	62561	59629	49625	42981	-2
C.I.3.1.	Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	62561	59629	49625	42981	-2
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	26208	47592	49537	56540	44215
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1155	1255	1656	1123	1117
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	400	535	1196	692	742
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	755	720	460	431	375
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	625	625	460	431	375
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	130	95	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	25053	46337	47881	55417	43098
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6042	3639	2381	4449	5794
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	12098	33124	34116	41271	35168
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	6913	9574	11384	9697	2136
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	727	1488	2007	0	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1245	1169	2111	1305	1679
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	4496	6675	6917	2730	22
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	445	242	349	5662	435
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	3450	4382	3331	3141	117
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	1442	1976	1807	1135	39
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2008	2406	1524	2006	78
D.	Časové rozlišení aktiv	4821	7201	5920	4946	2046
D.1.	Náklady příštích období	4118	7016	5920	4946	2046
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	703	185	0	0	0

**Příloha č. 2: Rozvaha za období 2017-2021 (pasiva, v tis. Kč)**  
(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s.)

ozn.	PASIVA	účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	127217	150947	130387	123150	57023
A.	Vlastní kapitál	36727	62756	34544	12626	33658
A.I.	Základní kapitál	2000	2000	2000	2000	2000
A.I.1.	Základní kapitál	2000	2000	2000	2000	2000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	480	21482	21350	21604	31103
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	480	21482	21350	21604	31103
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	478	21278	21478	21478	31478
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	2	4	-128	126	-375
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	400	400	400	400	400
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	400	400	400	400	400
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	23326	33827	38874	10794	-11378
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	23326	33847	38874	10794	0
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	-11378
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	10521	5027	-28080	-22172	11533
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	90219	87504	95460	109869	23349
B.	Rezervy	1052	472	138	75	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	1052	472	138	75	0
C.	Závazky	89167	87032	95322	109794	23349
C.I.	Dlouhodobé závazky	13210	10622	11744	6710	0
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	13210	10622	11744	6710	0
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky – Ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0

C.I.9.	Závazky – ostatní	42	0	0	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	75957	76410	83578	103084	23349
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	50275	35416	40992	41063	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	282	267	1074	2354	129
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	13716	28840	21466	47310	1615
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	10000	0	17195
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	11684	11887	10046	12357	4410
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	123	77	77	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2696	2480	2683	2752	1
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1720	1553	1679	1469	0
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	5478	4980	4548	6432	2798
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1654	2784	1046	1691	1598
C.II.8.7.	Jiné závazky	13	13	13	13	13
D.	Časové rozlišení pasiv	271	687	383	655	16
D.1.	Výdaje příštích období	271	487	367	251	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	200	16	404	16

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za období 2017-2021 (v tis. Kč)**  
(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s.)

ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	22984	21815	25746	17259	6797
II.	Tržby za prodej zboží	538349	576231	550189	371471	241094
A.	Výkonová spotřeba	482375	520067	508692	364029	255043
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	425837	455433	435051	301761	201522
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5240	7756	9999	5233	4182
A.3.	Služby	51298	56878	63642	57035	49339
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	58545	61753	61619	57879	34561
D.1.	Mzdové náklady	42391	44532	44379	42156	25258
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	16154	17221	17240	15723	9303
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14130	14882	14864	14035	8322
D.2.2.	Ostatní náklady	2024	2339	2376	1688	981
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7030	8251	19954	4766	-8898
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6849	7602	6610	5608	5147
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	6849	7602	6610	5608	5147
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	276	649	476	-907	-1044
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-95	0	12868	65	-13001
III.	Ostatní provozní výnosy	3598	5021	4456	19639	64496
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	359	61	43	48	12112
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	3	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	3239	4960	4413	19588	52384
F.	Ostatní provozní náklady	767	4628	4033	1987	20652
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	53	59	0	0	490
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	44	49	49	43	18
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2062	-580	-334	-120	-18
F.5.	Jiné provozní náklady	2732	5100	4318	2064	20162
*	Provozní výsledek hospodaření	16214	8368	-13907	-20292	11029
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	258
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	3044	-376	-2669
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	319	338	209	87	38
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	319	337	209	86	38
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	1	0	1	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	7941	255	-759
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1403	1413	1951	1240	1643
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1403	1413	1951	1240	1643
VII.	Ostatní finanční výnosy	1811	2842	3200	8785	1945
K.	Ostatní finanční náklady	3527	3791	5334	9129	4499
*	Finanční výsledek hospodaření	-2800	-2024	-14861	-1376	-989
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	13414	6344	-28768	-21668	10040
L.	Daň z příjmů	2893	1317	-688	504	-1493
L.1.	Daň z příjmů splatná	2631	1453	-27	0	-1443
L.2.	Daň z příjmů odložená	262	-136	-661	504	-50
**	Výsledek hospodaření po zdanění	10521	5027	-28080	-22172	11533
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	10521	5027	-28080	-22172	11533
*	Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	567061	606247	583800	417241	314370

**Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích za období 2017-2021 (v tis. Kč)**  
(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s.)

ozn.	PŘEHLED CASH FLOW	peněžní toky za období				
		2017	2018	2019	2020	2021
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	7438	3450	4381	3331	3141
	<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)</b>					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	13414	6344	-28767	-21668	10040
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	6459	8912	32170	5534	-19491
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	6849	7602	6610	5608	5147
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-1881	69	23995	-1434	-14120
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-305	-2	-43	-48	-11622
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	1084	1076	1741	1153	1605
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	712	167	-133	255	-501
A.*	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	19873	15256	3403	-16134	-9452
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-17461	-6700	5555	15500	-14780
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	12414	-22123	-13532	-6095	28228
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-35944	13140	9559	14241	-87035
A.2.3.	Změna stavu zásob	6069	2283	9528	7353	44027
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mim. položkami	2412	8556	8957	-634	-24232
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1403	-1413	-1951	-1240	-1643
A.4.	Přijaté úroky	319	337	210	87	38
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-3618	-2957	-2007	0	1443
A.6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2290	4523	5209	-1787	-24394
	<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5644	-8365	-5876	-1473	-743
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	359	61	43	48	12112
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	-1427	-1549	3022	47773
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5285	-9731	-7382	1597	59142
	<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>					
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	6587	-14860	1122	0	-47773

C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-3000	21000	0	0	10000
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	21000	0	0	10000
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-3000	0	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	3587	6140	1122	0	-37773
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-3988	932	-1050	-190	-3024
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	3450	4382	3331	3141	117



**Příloha č. 5: Ukazatele rentability (oborové průměry)**  
(vlastní zpracování dle dat MPO)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
	v %				
ROA	9,14	10,25	9,79	-	-
ROCE	15,17	16,80	15,89	-	-
ROE	15,32	16,46	15,03	-	-
ROS	2,88	3,06	2,83	-	-

**Příloha č. 6: Ukazatele likvidity (oborové průměry)**  
(vlastní zpracování dle dat MPO)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,28	1,25	1,30	-	-
Pohotová likvidita	0,81	0,78	0,80	-	-
Okamžitá likvidita	0,43	0,35	0,40	-	-

**Příloha č. 7: Ukazatele aktivity (oborové průměry)**  
(vlastní zpracování dle dat MPO)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
	počet obrátek/počet dnů				
Obrat celkových aktiv	2,30	2,39	2,32	-	-
Obrat zásob	12,75	13,59	12,40	-	-
Doba obratu zásob	29,03	26,48	28,23	-	-
Doba obratu závazků	60,24	56,89	57,39	-	-

**Příloha č. 8: Ukazatele zadluženosti (oborové průměry)**  
(vlastní zpracování dle dat MPO)

ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Celková zadluženost</b>	57,47 %	55,57 %	55,41 %	-	-
<b>Koeficient samofinancování</b>	42,53 %	44,43 %	44,59 %	-	-
<b>Míra zadluženosti</b>	1,33	1,23	1,22	-	-

**Příloha č. 9: Doplnující data**

(vlastní zpracování dle výročních zpráv JRC Czech a.s. a dle dat MPO)

položka	2017	2018	2019	2020	2021
	v tis. Kč				
<b>EBIT (JRC)</b>	14817	7757	-26817	-20428	11683
<b>EBIT (OP)</b>	21149517	24137292	25852926	-	-
<b>EBT (JRC)</b>	13414	6344	-28768	-21668	10040
<b>EBT (OP)</b>	-	-	-	-	-
<b>EAT (JRC)</b>	10521	5027	-28080	-22172	11533
<b>EAT (OP)</b>	15080481	17231291	17694242	-	-