

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**  
**Ekonomická analýza vybraného podniku**

**Bc. Barbora Pánková, DiS.**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Pánková, DiS.

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Ekonomická analýza vybraného podniku**

Název anglicky

**Economic analysis of selected company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce „Ekonomická analýza vybraného podniku“ je vytvoření a vyhodnocení ekonomické analýzy podniku Monínek s.r.o. zabývající se pohostinskou činností a provozováním celoročně fungujícího rekreačního areálu s lyžařským vlekem. Hlavním cílem je provedení ekonomické analýzy, analýzy mikrookolí a makrookolí podniku, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dílčím cílem je posoudit a srovnat na základě finanční analýzy finanční zdraví podniku. K posouzení finančního zdraví podniku budou mimo jiné využity ukazatelé rentability, aktivity a likvidity.

### Metodika

Metodika této diplomové práce respektuje obecně popsané postupy pro vypracování ekonomické a finanční analýzy podniku. Začátkem práce bude provedeno studium odborné literatury jako teoretické východisko pro zpracování literární rešerše. Pro názornost budou do textu zapracovány grafy, schémata, tabulky a obrázky související s popisovaným tématem.

V další části práce, praktické části, bude zpracována ekonomická a finanční analýza zvoleného podniku zabývajícího se hostinskou činností a provozováním celoročně fungujícího rekreačního areálu s lyžařským vlekem.

Po představení společnosti a shrnutí důležitých vstupních údajů, bude provedena analýza makrookolí společnosti, Porterův model pěti sil, jenž je typickou analýzou mikrookolí podniku, tak jak bude popsáno v literární rešerši.

Na základě zpracovaných analýz bude vyhodnocena ekonomická výkonnost vybraného podniku a navrženy opatření na zlepšení, které budou předloženy vedení zkoumané společnosti.

Bude následovat zpracování SWOT analýzy a dále budou provedeny poměrové analýzy pomocí ukazatelů rentability, které patří k nejsledovanějším ukazatelům v praxi, neboť informují o efektu dosaženého vloženým kapitálem. Dále pak analýza ukazatelů aktivity a likvidity.



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Ekonomická analýza, finanční analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, rentabilita, aktivita, likvidita, Du Pontův pyramidový rozklad.

---

**Doporučené zdroje informací**

HINDLS, R. Statistika pro ekonomy. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.  
KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9  
MULAČ, P. – VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.  
SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.  
SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.  
VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavlína Hállová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 1. 4. 2020

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 2. 4. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.3.2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavlíně Hálové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, kterými mi napomohla k vypracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala zástupcům společnosti Trigema, kteří mi poskytli souhlas se zpracováním údajů a informace pro vypracování této diplomové práce.

# Ekonomická analýza vybraného podniku

## Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je provedení ekonomické analýzy společnosti Monínek s.r.o. Časovým horizontem zkoumání jsou roky 2013 až 2018. Společnost se zabývá především hostinskou činností a provozem lyžařského areálu.

Pro dosažení definovaného cíle bylo provedeno studium odborné literatury a sestavení metodiky práce. V teoretické části práce byla podrobně vysvětlena problematika ekonomické a finanční analýzy a byly popsány postupy výpočtů.

Vlastní část této práce zahrnuje představení zkoumané společnosti, její charakteristiku a také představení koncernu, jehož je společnost součástí. Byla provedena strategická analýza a byly posouzeny faktory makrookolí a mikrookolí působící na společnost. Porterovým modelem pěti sil byla provedena analýza makrookolí a analýza mikrookolí byla provedena pomocí SWOT analýzy. Dále následuje horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazů zisků a ztrát za sledovaná období. V rámci analýzy poměrových ukazatelů byla provedena analýza rentability, aktivity a likvidity podniku. Rentabilita podniku byla dále posuzována Du Pontovým pyramidovým rozkladem. Na závěr byla nastíněna možnost využití USALI pro vyhodnocení výkonnosti vybraného podniku.

**Klíčová slova:** Ekonomická analýza, finanční analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, rentabilita, aktivita, likvidita, Du Pontův pyramidový rozklad.

# Economic analysis of selected company

## **Abstract**

The subject of this thesis is to perform economic analysis of Moníneč s.r.o. Time horizon of the investigation is the period between 2013 and 2018. The company is mainly engaged in catering activities and operation of the ski areal.

In order to achieve the defined goal, the study of specialized literature and the elaboration of the methodology of work were performed. In the theoretical part, the issue of economic and financial analysis was explained in detail and the calculation procedures were described.

The actual part of this work includes the introduction of the surveyed company, its characteristics and also the introduction of the concern of which the company is a part. Strategic analysis was carried out and factors of the macro and micro environment affecting the company were assessed. The macro-environment analysis was performed by Porter's model of five forces and the macro-environment analysis was performed using SWOT analysis. This is followed by a horizontal and vertical analysis of the balance sheet and profit and loss statements for the periods under review. In the analysis of ratios, an analysis of profitability, activity and liquidity of the company was performed. The company's profitability was further assessed by Du Pont's pyramid decomposition. Finally, the possibility of using USALI to evaluate the performance of the selected company was outlined.

**Keywords:** Economic analysis, financial analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, horizontal analysis, vertical analysis, return, activity ratios, liquidity, DuPont analysis.



# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3. Teoretická část.....</b>	<b>27</b>
3.1 Ekonomická analýza .....	27
3.2 Controlling .....	27
3.3 Finanční analýza.....	28
3.3.1 Metodika finanční analýzy.....	28
3.3.2 Cíle finanční analýzy .....	28
3.3.3 Vstupní data pro zpracování finanční analýzy.....	29
3.3.4 Metody a ukazatele finanční analýzy.....	33
3.3.5 Kvalitativní analýza .....	42
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
4.1 Představení koncernu Trigema.....	47
4.1.1 Koncern Trigema .....	47
4.2 Vývoj ekonomických ukazatelů skupiny Trigema.....	49
4.3 Představení zkoumané společnosti.....	50
4.3.1 Představení areálu .....	50
4.4 Analýza makrookolí .....	53
4.5 Porterova analýza pěti sil .....	55
4.6 SWOT analýza .....	57
4.6.1 Silné stránky .....	57
4.6.2 Slabé stránky .....	59
4.6.3 Příležitosti .....	59
4.6.4 Hrozby .....	61
4.7 Horizontální analýza .....	62
4.7.1 Horizontální analýza aktiv .....	62
4.7.2 Horizontální analýza pasiv.....	64
4.7.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztát .....	65
4.8 Vertikální analýza .....	67
4.8.1 Vertikální analýza aktiv .....	67
4.8.2 Vertikální analýza pasiv.....	68
4.8.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztát .....	69
4.9 Rozdílové ukazatele .....	71

4.9.1	Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	71
4.9.2	Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech společnosti .....	72
4.9.3	Rentabilita čistého pracovního kapitálu.....	73
4.10	Analýza poměrových ukazatelů .....	74
4.10.1	Analýza vybraných ukazatelů rentability .....	74
4.10.2	Analýza vybraných ukazatelů aktivity.....	75
4.10.3	Analýza vybraných ukazatelů likvidity .....	77
4.11	Du Pontův pyramidový rozklad .....	78
4.12	USALI.....	79
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>87</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura mikrookolí.....	18
Obrázek 2 - SWOT analýza.....	19
Obrázek 3 - Okolí podniku.....	43
Obrázek 4 - BCG matice.....	45
Obrázek 5 - Logo společnosti Trigema a.s. ....	47
Obrázek 6 - Vývoj ekonomických ukazatelů skupiny Trigema .....	49
Obrázek 7 - Mapa areálu.....	51
Obrázek 8 - Současný stav ubytování v areálu .....	52
Obrázek 9 – Zimní mapa .....	55
Obrázek 10 - Analýza nejbližší konkurence .....	56

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Schématické znázornění rozvahy .....	30
Tabulka 2 - Schématické znázornění výkazu zisku a ztrát .....	31
Tabulka 3 - Schématické znázornění postupu výpočtu cash flow .....	32
Tabulka 4 - Přehled rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow .....	33
Tabulka 5 - Možné vybrané faktory používané při PEST analýze .....	44
Tabulka 6 - Přehled hlavních vybraných ukazatelů.....	53
Tabulka 7 - Horizontální analýza aktiv 2013-2018 .....	62
Tabulka 8 - Horizontální analýza pasiv 2013-2018.....	64
Tabulka 9 - Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát 2013 - 2018 .....	66
Tabulka 10 - Vertikální analýza aktiv 2014 - 2018 .....	67
Tabulka 11 - Vertikální analýza pasiv 2014 - 2018.....	68
Tabulka 12 - Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát v letech 2014 - 2018.....	71
Tabulka 13 - Čistý pracovní kapitál 2013 - 2018 .....	72
Tabulka 14 - Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech v letech 2013 - 2018 .....	73
Tabulka 15 - Rentabilita čistého pracovního kapitálu v letech 2013 - 2018 .....	73
Tabulka 16 - Ukazatelé rentability v letech 2013 - 2018.....	74
Tabulka 17 - Ukazatelé aktivity v letech 2013 - 2017 .....	75
Tabulka 18 - Vývoj likvidity 2013 - 2018 .....	77
Tabulka 19 - Rozklad ROE 2013 - 2018 .....	78
Tabulka 20 - Meziroční změny ukazatelů v letech 2013 - 2018.....	79

## **Seznam schémat**

Schéma 1 - Porterův model pěti sil .....	17
Schéma 2 - Členění základních metod finanční analýzy .....	34
Schéma 3 - Du Pontův diagram .....	41

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Míra inflace a její vývoj (měsíční v období 05/2015 - 12/2019) .....	54
Graf 2 - Vývoj aktiv v letech 2013 - 2018 .....	63
Graf 3 - Vertikální analýza aktiv 2014 - 2018 .....	68
Graf 4 - Vertikální analýza pasiv 2014 - 2018.....	69

## Seznam použitých zkratk

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPM	Čistý peněžní majetek
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed)
EBIT	Rentabilita celkového kapitálu (Earnings Before Interest and Taxes)
EAT	Rentabilita vlastního kapitálu (Earning After Taxes)
PEST	Analýza politicko-právní, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí (Political, Economical, Social and Technical analysis)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
BCG	Bostonská matice (The Boston Consulting Group Business matrix)
SBU	Strategické jednotky (Strategic Business Units)
HDP	Hrubý domácí produkt
ČNB	Česká národní banka
N/A	Nedostupní (Not Available)
OTA	Online cestovní kanceláře (Online Travel Agencies)
GRP	Skupina (Group)
CAS	České účetní standardy (Czech Accounting Standards)

# 1. Úvod

V dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě hraje ekonomika včetně financí a času bezesporu zásadní roli. V podmínkách tržního hospodářství a v silném konkurenčním prostředí není pro firmy jednoduché se udržet. Z toho důvodu je nezbytně důležité, aby ti, kteří chtějí obstát před konkurencí, analyzovali možné příležitosti a hrozby související s provozovanou činností a byli schopni tyto příležitosti ve správném čase identifikovat a následně maximálně využít. Naopak hrozby je nutné s dostatečným předstihem identifikovat, předcházet jim nebo eliminovat jejich následné dopady. Vše musí probíhat ve správný čas s následným maximálně možným užitekem.

K dosahování tohoto cíle slouží podniku nástroje ekonomické a finanční analýzy. Analýzy společně nejen vyhodnocují finanční zdraví firmy, ale při správném využití „učí“ firmy, jak prostředky spravovat, hospodařit s nimi, sledovat jejich vývoj, vyhodnocovat data minulá a predikovat vývoj budoucí. Při správném využití i zahrnutí všech podstatných informací, a vynecháním irelevantních údajů poskytují analýzy firmě dostatek podkladů pro zvolení správné strategie a řízení. Tato rozhodnutí mají následně vliv na výkonnost firmy. Vyhodnocováním dat ekonomické analýzy lze odhalit skrytý potenciál firmy nebo získat konkurenční výhodu.

Získaná data jsou prospěšná nejen pro firmu samotnou a její vlastníky, ale také pro její okolí, ať už se jedná o případné investory, věřitele, banky, konkurenci, dodavatele či zákazníky.

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce „Ekonomická analýza vybraného podniku“ je provést ekonomickou analýzu podniku Monínek s.r.o. zabývající se pohostinskou činností a provozováním celoročně fungujícího rekreačního areálu s lyžařským vlekem. Hlavním cílem je provedení ekonomické analýzy, analýzy mikrookolí a makrookolí podniku, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dílčím cílem je posoudit a srovnat na základě finanční analýzy finanční zdraví podniku. K posouzení finančního zdraví podniku budou mimo jiné využity ukazatele rentability, aktivity a likvidity.

### 2.2 Metodika

Metodika této diplomové práce respektuje obecně popsané postupy pro vypracování ekonomické a finanční analýzy podniku. Začátkem práce bude provedeno studium odborné literatury jako teoretické východisko pro zpracování literární rešerše. Pro názornost budou do textu zapracovány grafy, schémata, tabulky a obrázky související s popisovaným tématem.

V další části práce, praktické části, bude zpracována ekonomická a finanční analýza zvoleného podniku zabývajícího se hostinskou činností a provozováním celoročně fungujícího rekreačního areálu s lyžařským vlekem.

Po představení společnosti a shrnutí důležitých vstupních údajů, bude provedena analýza makrookolí společnosti, Porterův model pěti sil, jež je typickou analýzou mikrookolí podniku.

Bude následovat zpracování SWOT analýzy, budou provedeny poměrové analýzy pomocí ukazatelů rentability, které patří k nejsledovanějším ukazatelům v praxi, neboť informují o efektu dosaženého vloženým kapitálem. Další analýzy se zaměří na ukazatele aktivity a likvidity.

- **Analýza makrookolí**

Analýza makrookolí podniku zahrnuje externí faktory jednosměrně působící na dané mikrookolí podniku, které tvoří nové příležitosti a hrozby. Mezi elementy makrookolí

podniku patří makroekonomické okolí, technologické okolí, sociální politika, demografické, etické, kulturní, politické a legislativní okolí a celosvětové okolí. Markoekonomické okolí podniku je charakterizováno stavem ekonomiky, který následně ovlivňuje odpovídající výnosnost. Důležitými indikátory jsou ekonomický růst, úroková míra, míra nezaměstnanosti, směnný kurz a míra inflace (Vochozka, M., a další, 2012 str. 129).

Představiteli analýzy makrookolí jsou PEST analýza, Porterovův model pěti konkurenčních sil nebo Model šesti sil podle Grovea.

- **Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil vyvinul pan E. Porter z Harvard School of Business Administration. Model je analýzou mikrookolí zaměřenou na odvětví a jeho rizika. Podstatou je analýza vývoje konkurenčních sil působících na podnik v daném odvětví na základě chování následujících subjektů:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

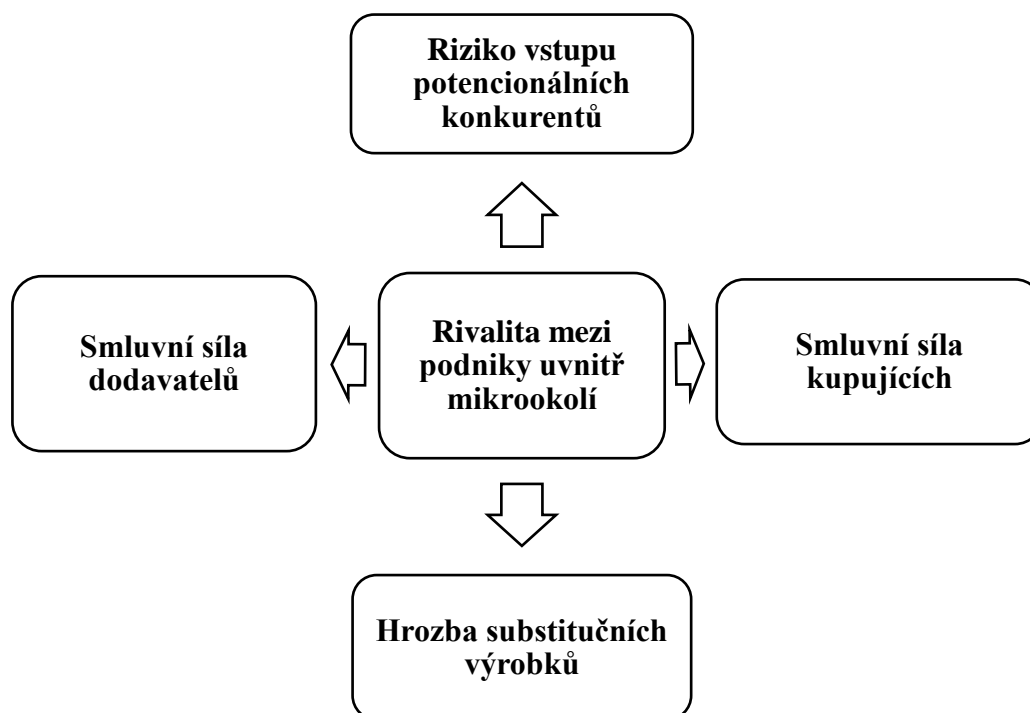
(Dedouchová, M., 2001 str. 17)

Jak je uvedeno v knize Strategie podniku od Dedouchové (2017): „Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.“ (Dedouchová, M., 2001 str. 17)

Z výše uvedeného lze soudit, že cílem strategickým manažerů je identifikovat příležitosti i ohrožení a formulovat odpovídající strategie, aby bylo dosaženo konkurenční výhody.



## Schéma 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: (Dedouchová, M., 2001 str. 18) vlastní zpracování

### Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Potencionálními konkurenty jsou podniky působící v daném mikrookolí, které v současnost nejsou konkurenty, ale mají potenciál se jimi stát. Tyto podniky představují hrozbu z hlediska ziskovosti podniků uvnitř mikrookolí. V případě, že představují nízké riziko vstupu mohou ostatní podniky mikrookolí nízkého rizika využít ke zvýšení ceny a dosažení vyšších zisků.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je závislé na možných bariérách vstupu na trh, tj. bariérách bránících těmto podnikům se na tomto trhu neboli v daném mikrookolí prosadit. Přičemž čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím větší náklady a úsilí musí potenciální konkurenti vynaložit (Dedouchová, M., 2001 str. 18).

Mezi možné bariéry vstupu patří technické parametry, požadavky na kapitál, vládní politika, problémy velikosti podniku, výrobová diference a další.

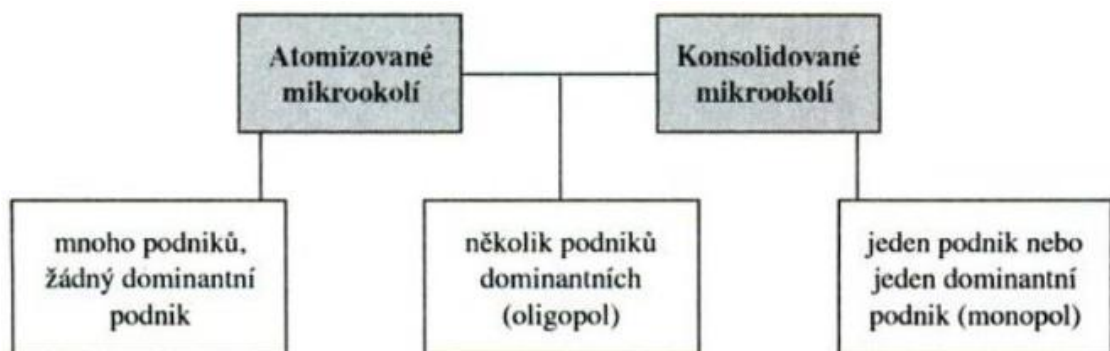
### Rivalita mezi stávajícími podniky

Další silou Porterova modelu pěti sil je rivalita mezi stávajícími podniky. V případě že je tato rivalita nízká, poskytuje příležitost pro zvýšení ceny. Tím lze dosáhnout vyššího

zisku. V opačném případě dochází k cenové konkurenci a tvoří se zde prostor pro vznik cenové války zesilující rivalitu. Cenovou konkurencí dochází k eliminaci ziskovosti a snižování výnosů (Dedouchová, M., 2001 str. 19).

Důležitým kritériem hodnocení rivality mezi stávajícími podniky je struktura mikrookolí, jež je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků daného mikrookolí. Strukturu mikrookolí lze dělit následovně:

**Obrázek 1 - Struktura mikrookolí**



Zdroj: (Dedouchová, M., 2001 str. 20)

Atomizované mikrookolí představuje nízké vstupní bariéry a malou diferenciaci výrobků. Vytváří tak spíše hrozbu než příležitost (Dedouchová, M., 2001 str. 20).

V konsolidovaném mikrookolí se intenzita konkurence odhaduje hůře, neboť podniky v tomto mikrookolí jsou navzájem závislé, tzn. konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalšího. Vytváří se prostor pro vznik cenové války a konkurenční spirály. Konkurenti si navzájem snižují cenu a tlačí zisk mikrookolí dolů. V případě hrozby cenové války si jednotliví konkurenti často konkurují pomocí necenových faktorů, jako vzhled výrobků či kvalita výrobků. I v tomto případě jsou zde určité vstupní bariéry, jako investice do strojů a zařízení nebo strategické vztahy mezi podniky (Dedouchová, M., 2001 str. 21).

### **Smluvní síly kupujících**

Dalším faktorem Porterova modelu pěti sil je smluvní síla kupujících, která je představitelem určité hrozby. Tuto hrozbu kupující představují, pokud tlačí ceny dolů, požadují lepší servis nebo vyšší kvalitu, tím dochází ke zvyšování výrobních nákladů (Dedouchová, M., 2001 str. 22).

## Smluvní síly dodavatelů

Hrozba smluvní síly dodavatelů spočívá v působení na zvyšování ceny dodávek, čímž jsou jednotlivé podniky nuceny zvyšovat ceny výrobků nebo se uchýlit ke snižování kvality výrobků. Tímto dochází k poklesu zisku. V opačném případě, slabí dodavatelé umožňují podnikům snižování ceny za současného požadavku na zvyšování kvality (Dedouchová, M., 2001 str. 22).

## Hrozby substitučních výrobků

Hrozby substitučních výrobků Dedouchová (2001) popisuje následovně: „*Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody.*“ (Dedouchová, M., 2001 str. 23)

- **SWOT analýza**

### Obrázek 2 - SWOT analýza

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitálová síla</li> <li>• silné zdroje</li> <li>• vysoký tržní podíl</li> <li>• moderní technologie</li> <li>• nízké mzdové náklady</li> <li>• kvalita výrobků</li> </ul>	<b>Slabé stránky W</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá finanční pozice</li> <li>• vysoká zadluženost</li> <li>• zastaralá technologie</li> <li>• vysoká reže</li> <li>• slabý management</li> <li>• špatní dodavatelé</li> </ul>	
<b>Externí faktory</b>		<b>Přístup SO</b> Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	<b>Přístup WO</b> Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.	
		<b>Nebezpečí trhu T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence</li> <li>• vstup zahraniční konkurence</li> <li>• objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>• stará odvětví</li> <li>• nestabilita trhu</li> </ul>	<b>Přístup ST</b> Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	<b>Přístup WT</b> Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Zdroj: (Vochozka, M., a další, 2012 str. 350)

Název analýzy SWOT je zkratka slov strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Z tohoto je možné odvodit, že

SWOT analýza je založena na identifikaci silných a slabých stránek podniku a jejich příležitostí a hrozeb, přičemž kvalita výstupních údajů je přímo závislá na kvalitě vstupních údajů. Lze také konstatovat, že některé z posuzovaných faktorů není možné jednoznačně zařadit, tím může docházet při různé kombinaci faktorů k přerodu silné stránky ve slabou (Vochozka, M., a další, 2012 str. 350).

- **Horizontální analýza** neboli analýza trendů, analyzuje časový vývoj ukazatelů tím, že měří jejich absolutní či relativní změnu a jejich intenzitu (Knápková, A., a další, 2017 str. 66).

Výpočet je následující:

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{Absolutní změna} \times 100)}{Ukazatel_{t-1}} \quad (2)$$

t hodnota v běžném období

t-1 hodnota v předchozím období

Vývoj v čase lze sledovat meziročně nebo za několik období. Pro tento účel jsou využívány indexy řetězové nebo bazické.

$$\text{Index řetězový} = \frac{Ukazatel_t}{Ukazatel_{t-1}} \quad (3)$$

$$\text{Index bazický} = \frac{Ukazatel_t}{Ukazatel_0} \quad (4)$$

(pro vyjádření v % vynásobíme výsledek indexu stem)

- **Vertikální analýza** neboli procentní rozbor či analýza komponent, poměřuje jednotlivé položky k celkové sumě pasiv nebo aktiv. Je využívána při mezipodnikovém srovnávání, kdy je možné porovnávat i rozdílně velké podniky, neboť jednotlivé položky jsou procentuálním podílem celku (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 88).

Následující vzorec vyjadřuje vertikální analýzu:

$$\text{Podíl položky } P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100 \quad (5)$$

$P_i$  podíl i-té položky v %

$B_i$  velikost i-té položky

$\sum B_i$  souhrn položek

$i$  pořadové číslo položky v intervalu 0 – n (kde n je počet položek)

- **Ukazatel rentability (Profitability Ratios)**

Kislingerová (2010) definuje ukazatel rentability následovně: „*Ukazatele rentability někdy označované jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, profitability ratio, jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu), která může být na straně aktiv, tak na straně pasiv, nebo jiné bázi. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu.*“ (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 98)

#### **ROA (Return on Assets) – Rentabilita aktiv**

Ukazatel rentability aktiv je klíčovým měřítkem rentability, který poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na zdroj jejich financování, tzn. nereflektuje, zda jsou aktiva kryta vlastním či cizím kapitálem. Je nazýván také jako produkční síla (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 98).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (6)$$

nebo

$$ROA = \frac{EBIT_{(1-t)}}{Aktiva} \quad (7)$$

nebo

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} \quad (8)$$

nebo

$$ROA = EAT + \frac{\text{úroky}_{(1-t)}}{Aktiva} \quad (9)$$

**EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) - zisk před zdaněním a nákladovými úroky, rentabilita celkového kapitálu

**EAT** (Earning After Taxes) – zisk po zdanění, čistý zisk, rentabilita vlastního kapitálu

**ROE** (Return on Equity) - Rentabilita vlastního kapitálu

ROE je jedním z ukazatelů, který je středem zájmu osob finančně spjatých se společností, to jsou akcionáři, společníci a další investoři. Ukazatelem ROE je měřeno kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 99).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (10)$$

**ROS** (Return on Sales) – Rentabilita tržeb

**ROCE** (Return on Capital Employed) – Rentabilita investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál} + Rezervy + Dl.\ závazky + Dl.\ bankovní\ úvěry \quad (11)$$

ROCE představuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu, tzn. jakého provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné investované koruny (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 98).

Doc. Ing. Jaroslav Sedláček, CSc. (Sedláček, J., 2009 str. 61), popisuje ve své knize Finanční analýza podniku ukazatele aktivity následovně.

- **Ukazatel aktivity**

Tento ukazatel slouží pro řízení aktiv. Zkoumá, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více vznikají zbytečné náklady, které snižují zisk. Má-li jich nedostatek přichází o potencionálně možné podnikatelské příležitosti, tzn. výnosy z nich.

Jde o kombinované ukazatele, které dávají do vzájemného vztahu jednotlivé účetní výkazy, tj. položky rozvahy a výkazu zisků a ztráty, kdy vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv, pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv.

### **Vázanost celkových aktiv**

Výsledkem je informace o výkonnosti využívání aktiv podniku. Čím nižší je výsledek ukazatele, tím lépe. Lze pak říci, že podnik bez zvyšování použitých finančních zdrojů expanduje. Faktorem je zde také vliv zvolené metody odepisování majetku a jeho oceňování (Sedláček, J., 2009 str. 61).

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (12)$$

### **Relativní vázanost stálých aktiv (turnover of fixed assets ratio)**

Relativní vázanost stálých aktiv je odvozena z předchozího. Sedláček (2009) ve své knize relativní vázanost stálých aktiv definuje následovně: „Uvádíme-li v čitateli zůstatkovou hodnotu stálých aktiv, ukazatel se s počtem let zlepšuje zcela automaticky bez zásluhy podniku. Projevuje se zde rovněž vliv odpisů (zrychlených či rovnoměrných), které jsou vypočteny z historických cen (nezohledňují inflaci). Tím je řada stálých aktiv pořízených před mnoha lety v rozvaze podhodnocena a starší podnik může vykazovat lepší výkonnost i bez svého přičinění.“ (Sedláček, J., 2009 str. 61)

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (13)$$

### **Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)**

Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátek za daný časový interval, tzn. kolik obrátek učiní aktiva za rok (Sedláček, J., 2009 str. 61).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (14)$$

### **Obrat stálých aktiv (fixed assets turnover)**

Obrat stálých aktiv je obráceným ukazatelem relativní vázanosti stálých aktiv, který je uveden výše, tudíž tento ukazatel vykazuje stejné nedostatky. Je využívá při rozhodování ohledně využití výrobních kapacit (Sedláček, J., 2009 str. 61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (15)$$

### **Obrat zásob (inventory turnover ratio)**

Obrat zásob, nebo také ukazatel intenzity využití zásob, říká kolikrát za rok je každá položka zásob prodána a opět naskladněna.

V případě porovnání výsledku ukazatele s oborovým průměrem dochází k vyhodnocení, zda podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby. Nadbytečné zásoby generují nadbytečné financování spojené s náklady na skladování a jsou v nich také vázány finanční prostředky, které podnik může využít jinde (Sedláček, J., 2009 str. 62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (16)$$

Další ukazatele aktivity jako jsou doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků, budou řešeny v teoretické části této práce.

- **Ukazatel likvidity**

Ukazatelé likvidity obecně charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. S tímto ukazatelem také úzce souvisí pojem solventnost, což vyjadřuje schopnost podniku hradit závazky v době jejich splatnosti. Nejlépe je možné vystihnout vzájemnou závislost těchto pojmů větou „*podmínkou solventnosti je likvidita*“.

Při výpočtu ukazatelů likvidity je nezbytné také zohlednit cílové skupiny, které tyto výsledky budou využívat, neboť každá z možných skupin hledá jinou míru likvidity. Pro management podniku nedostatek likvidity může znamenat nevyužití příležitosti nebo ztrátu kapitálových investic.

Je třeba zvážit optimální míru likvidity, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům, naopak při velkém množství likvidních prostředků podnik přichází o aktiva, která je možné zhodnotit a snižují tak rentabilitu společnosti.

Nevýhodou těchto ukazatelů likvidity je způsob jejich hodnocení, kdy na základě jediného čísla tvoříme závěry. Tento závěr je možné eliminovat, pokud z výpočtů likvidity tvoříme delší časové řady. Dále výpočet využívá zůstatku finančního majetku, kdy lze konstatovat, že míra likvidity je více závislá na budoucím vývoji cash-flow (Růžičková, P., a další, 2012 str. 116).

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

Okamžitá likvidita měří schopnost hradit právě splatné dluhy. Pohotové platební prostředky jsou finanční prostředky na běžných a jiných účtech, v pokladně, volně



obchodovatelné cenné papíry či šeky, tedy prostředky, které jsou v kterémkoliv okamžiku k dispozici. Tento pojem lze také chápat jako finanční majetek společnosti. Položka dluhů s okamžitou splatností vyjadřuje krátkodobé a běžné bankovní úvěry, které jsou v účetních výkazech vedeny v rámci bankovních úvěrů a výpomocí (Růžičková, P., a další, 2012 str. 117).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (17)$$

Doporučená výsledná hodnota okamžité likvidity nabývá hodnot intervalu <0,9; 1,1>. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je tato hranice mezi <0,2; 0,6>.

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

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost podniku vyrovnat své závazky bez prodeje zásob.

Čítatel výpočtu pohotové likvidity vyjadřuje běžná aktiva očištěná o zásoby. V praxi se od čitatele odečítají také nedobytné pohledávky (Růžičková, P., a další, 2012 str. 117).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (18)$$

Doporučený poměr poměřovaných stran se pohybuje v rozmezí 1:1 či 1,5:1.

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

Běžná likvidita, celková likvidita nebo také mobilita, je označována za likviditu III. stupně. Tato likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy.

Lze tedy říci, že ukazatel běžné likvidity vypovídá o tom, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že promění veškerá oběžná aktiva v určitém okamžiku na hotovost (Růžičková, P., a další, 2012 str. 118).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (19)$$

Doporučená výsledná hodnota běžné likvidity nabývá hodnot intervalu  $\langle 1,5; 2,5 \rangle$ . Čím vyšší je tato hodnota, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku.

## **3. Teoretická část**

Teoretická část diplomové práce s názvem Ekonomická analýza vybraného podniku, se zabývá definováním pojmů a metod finanční analýzy, které jsou následně využity v praktické části.

### **3.1 Ekonomická analýza**

Pojem ekonomická analýza lze vymezit jako studium sil určujících distribuci vzácných zdrojů. Představuje operace vedoucí k popisu fungování trhu, nabízí metody pro odhad budoucího tržního chování v závislosti na cyklech, trendech či reakcích na události (WebFinance).

Operace ekonomické analýzy mohou být zaměřeny jak na analýzu celého podniku, tak i na jeho některé části, činnosti a procesy. Vzhledem k tomuto se rozsah ekonomické analýzy a její pracnost může lišit. Ekonomická analýza může být také tvořena dílčími činnostmi a analýzami, které jsou následně syntetizovány do celku.

Tyto procesy vedou vždy k rozložení zkoumaného celku na dílčí složky a jejich podrobné zkoumání. Výsledkem je zhodnocení a navržení způsobů vedoucích ke zlepšení, zvýšení výkonnosti a zlepšení fungování (Synek, M., a další, 2009 str. 152).

Důležité je stanovit pro jaký účel a komu je analýza určena. Největší význam mají analýzy pro management, akcionáře, finanční úřady nebo banky.

### **3.2 Controlling**

Vnitropodnikové hodnotové řízení, manažerské účetnictví, neboli také controlling je nástroj vnitropodnikového řízení. Tvořící vztah mezi systémem řízení a kontrolou prostřednictvím syntézy strategického a manažerského účetnictví. Je zaměřen na finanční kontrolu. Údaje z účetnictví, kalkulace a rozpočty podrobuje rozsáhlé a trvalé kontrole a dále tyto rozpočty porovnává se skutečností. Následně vyhodnotí výsledky a navrhne opatření k zajištění konzistence celé organizace tak, aby došlo k dosažení cílů organizace (Chapman, Ch. S., 2005 str. 1).

## **3.3 Finanční analýza**

### **3.3.1 Metodika finanční analýzy**

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, kdy jejím účelem je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Posuzuje jeho finančního zdraví, odhaluje slabé stránky, které mohou být v budoucnu hrozbou. Napomáhá k identifikaci silných stránek, které je možné v budoucnu využít jako příležitost (Kohout, J., 2016).

Slouží nejen manažerům jako zpětná vazba, k již vydaným rozhodnutím minulých období, co se podniku podařilo splnit a kam došel, ale i jako pomoc při rozhodnutích krátkodobých i strategických pro období budoucí, kam podnik má dojít, jak je možné ovlivnit jeho budoucí vývoj.

Poskytuje cenné informace pro další osoby, které jsou s podnikem spjaté hospodářsky či finančně. Jedná se o:

- zaměstnance,
- investory,
- obchodní partnery,
- státní či zahraniční instituce,
- banky a věřitele,
- konkurenci.

Z toho důvodu je nezbytné zvážit rozsah prezentovaných výsledků a přihlédnout na potřeby zájmové skupiny.

Pomocí finanční analýzy by mělo dojít k odhalení vhodné kapitálové struktury, efektivnímu využití aktiv podniku, správné alokaci volných finančních zdrojů a schopnosti podniku splácet včas své závazky (Knápková, A., a další, 2017 str. 17).

### **3.3.2 Cíle finanční analýzy**

Jak již bylo řečeno výše, finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, silných a slabých stránek firmy. Je chápána jako metoda rozboru zaměřená na finanční částky a čas. Hlavním cílem finanční analýzy firmy jsou zpravidla:

- posouzení dosavadního vývoje firmy a poskytnutí informací pro budoucí rozhodnutí,
- rozbor dalších variant vývoje s výběrem varianty nejvhodnější,

- porovnání výsledků s konkurencí,
- zpracování informací analýzy pro hodnocení firmy veřejností (Kraftová, I., 2002 str. 25).

Její výstupy musí však vždy splňovat následující požadavky:

- účelnost – prováděna s předem stanoveným účelem a cílem,
- aplikovatelnost – pro provádění finanční analýzy jsou využity metody a nástroje odpovídající praktickým možnostem a podmínkách firmy, v opačném případě je možné, aby firma svou strukturu dat doplnila či přizpůsobila,
- informační efektivnost – vynaložené prostředky na zpracování by neměly přesahovat očekávané přínosy, kterých firma dosáhne při využití výstupů z provedené analýzy (Kraftová, I., 2002 str. 26).

### **3.3.3 Vstupní data pro zpracování finanční analýzy**

Pro zpracování každé analýzy jsou nezbytná relevantní vstupní data. K těmto datům při zpracování finanční analýzy patří účetní výkazy, jejichž dobrá znalost patří k základním předpokladům. Účetní výkazy jsou upraveny Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Včetně znalosti dat uvedených v účetních výkazech jsou nezbytnou znalostí jejich vzájemné souvztáhnosti. Při práci s daty uvedenými ve výkazech je nutné zachovat jistou míru obezřetnosti, neboť data jsou zpracovávána pro daňové a účetní výkazy, tudíž ne vždy zobrazují ekonomickou realitu podniku. Tento fakt je možné identifikovat jako slabou stránku zpracování finanční analýzy. Mezi účetní výkazy pro zpracování finanční analýzy je řazena rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow (Knápková, A., a další, 2017 str. 21).

#### **Rozvaha**

Rozvaha je sestavována na základě podkladů z účetnictví. Poskytuje přehled aktiv a pasiv podniku k určitému okamžiku. Poskytuje tedy statický pohled na složení aktiv a pasiv obsažených v rozvaze, ale nereflektuje časový vývoj hospodaření. Časový vývoj je možné částečně získat porovnáním rozvah za vícero období. Aktiva představují dlouhodobý a oběžný majetek firmy. Pasiva představují finanční zdroje, ze kterých byl majetek pořízen, tj. cizí a vlastní kapitál firmy.

Rozvaha je sestavována ke dni zahájení jako rozvaha zahajovací, ke dni účetní závěrky jako rozvaha řádná, k začátku období jako rozvaha zahajovací, ke dni období jako rozvaha

konečné, nebo k jinému okamžiku jako rozvaha mimořádná. Funkcí rozvahy je přehledné finanční uspořádání a vyjádření majetku podniku a zdrojů jeho financování. V neposlední řadě umožňuje zjistit výsledek hospodaření dané firmy.

Základním principem rozvahy je, že strana aktiv je rovna straně pasiv (Novotný, P., 2018 str. 25).

**Tabulka 1 – Schématické znázornění rozvahy**

<b>Rozvaha k 31.12.2018</b>	
<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>I. Dlouhodobý majetek (stálá aktiva)</b>	<b>I. Vlastní zdroje (vlastní kapitál)</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného období
<b>II. Oběžný majetek (oběžná aktiva)</b>	<b>II. Cizí zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Materiál	Úvěry
Zboží	Závazky vůči dodavatelům
Výrobky	Závazky vůči zaměstnancům
Pohledávky	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění
Za odběrateli	Daňové závazky
Ostatní pohledávky	Ostatní závazky
Krátkodobý finanční majetek	
Pokladna a ceniny	
Bankovní účty	
Krátkodobé cenné papíry	
<b>Suma aktiv = Suma pasiv</b>	

Zdroj: vlastní

## Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je tvořen výnosy, náklady a výsledkem hospodaření, který je rozdílem právě mezi celkovými výnosy a celkovými náklady, kdy výsledkem může být zisk nebo ztráta.

$$\mathbf{Výsledek\ hospodaření = výnosy - náklady} \quad (20)$$

Výnosy představují peněžní částky získané činnostmi podniku. Náklady představují peněžní částky podnikem vynaložené na získání výnosů. Jedná se výnosy a náklady ke dni jejich vzniku bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. Jedná se i o částky kdy skutečné zaplacení nemuselo proběhnout v tomtéž období (Knápková, A., a další, 2017 str. 40).

**Tabulka 2 - Schématické znázornění výkazu zisku a ztrát**

<b>Výkaz zisků a ztrát</b>
Tržby z prodeje zboží - Náklady vynaložené na prodej zboží = <b>Obchodní marže</b>
Provozní výnosy - Provozní náklady = <b>Provozní výsledek hospodaření</b>
Finanční výnosy - Finanční náklady = <b>Finanční výsledek hospodaření</b>
Výše uvedené výnosy - Výše uvedené náklady = <b>Výsledek hospodaření z běžné činnosti</b>
Mimořádné výnosy - Mimořádné náklady = <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>
Všechny výnosy - Všechny náklady = <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>

Zdroj: vlastní

## Cash flow (CF)

Podstatou cash flow, výkazu peněžních toků, je sledování změny stavu peněžních prostředků pomocí přírůstků a úbytků peněžních prostředků a odůvodnění příčiny, proč k úbytku či přírůstku došlo. Podoba výkazu cash flow je v příloze 1 této práce.

Jak bylo uvedeno výše rozvaha reflektuje informace o majetku a zdrojů jeho krytí, výkaz zisku a ztráty informace o výnosech, nákladech a zisku v době jejich vzniku bez ohledu na skutečné příjmy a výdaje. Tímto vzniká časový a obsahový nesoulad mezi výnosy a příjmy, výdaji a náklady, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento nesoulad pomáhá odstraňovat výkaz cash flow, který bezprostředně souvisí se zajišťování likvidity podniku (Knápková, A., a další, 2017 str. 46).

Knápková (2017) uvádí, že: „pro většinu především malých a středních podniků je hotovost a vysoký stav peněžních prostředků na bankovním účtu často důležitější než ziskovost. Pokud nedosáhne podnik v některém ze sledovaných let zisku, není to pozitivní zpráva, ale nemusí jej to bezprostředně ohrožovat. Pokud však podniku dojdou peníze, které nutně potřebuje na každodenní běžné fungování, může to mít velice významný dopad na jeho vlastní existenci. Tok hotovosti je tak oprávněně považován za velmi významný ukazatel úspěšnosti firem.“ (Knápková, A., a další, 2013 str. 52)

### Tabulka 3 - Schématické znázornění postupu výpočtu cash flow

Počáteční stav peněžních prostředků
Výsledek hospodaření běžného období
+ Odpisy
+ Tvorba dlouhodobých rezerv
- Snížení dlouhodobých rezerv
+ Zvýšení závazků (krátkodobých), krátkodobé bankovní úvěry, časového rozlišení pasiv
- Snížení závazků (krátkodobých), krátkodobé bankovní úvěry, časového rozlišení pasiv
- Zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv
+ Snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv
- Zvýšení zásob
+ Snížení zásob
= <b>Cash flow z provozní činnosti</b>
- Výdaje s pořízením dlouhodobého majetku



+ Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
= <b>Cash flow z investiční činnosti</b>
± Dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky
± Dopady změn vlastního kapitálu
= <b>Cash flow z finanční činnosti</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>

Zdroj: vlastní

**Tabulka 4 - Přehled rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow**

<b>Rozvaha</b>	<b>Výkaz zisk a ztráty</b>	<b>Cash flow</b>
majetek = kapitál	výnosy – náklady = zisk	příjmy – výdaje = cash flow

Zdroj: vlastní

Základní pojmy pro vymezení cash flow jsou následující:

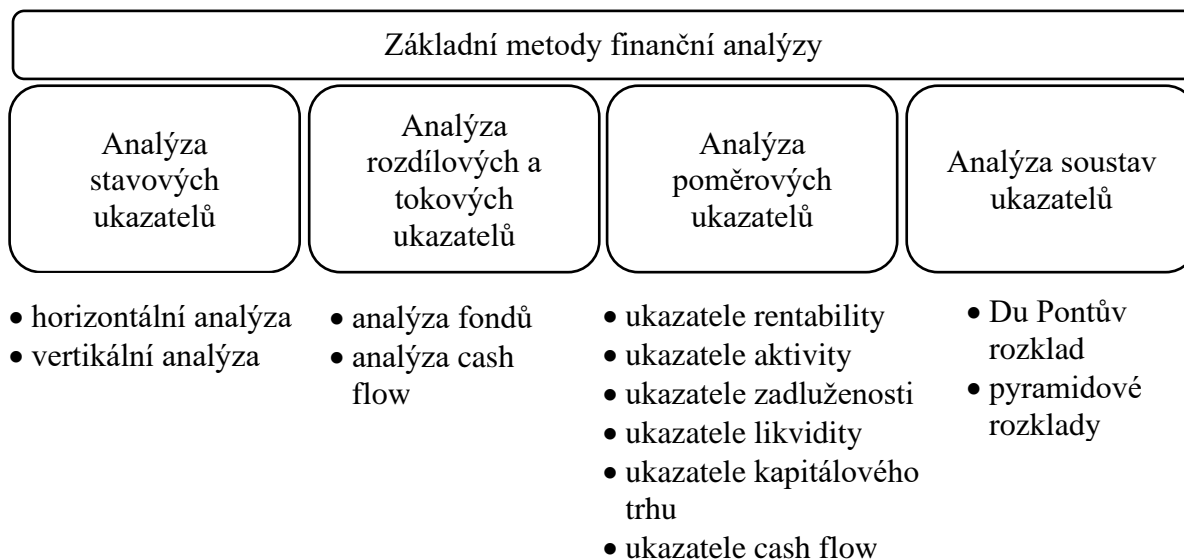
- **peněžní prostředky** – peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na běžných účtech, peníze na cestě,
- **peněžní ekvivalenty** – jde o krátkodobý likvidní majetek (tento si každá jednotka definuje sama, jde o obchodovatelné cenné papíry a krátkodobé pohledávky se splatností do 3 měsíců).

### 3.3.4 Metody a ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza představuje celou škálu metod. V průběhu času se tyto metody standardizovaly a v současnosti jsou podniky využívány mimo jiné pro svou jednoduchost. Ve finanční analýze jsou aplikovány dvě rozborové techniky, a to procentní rozbor a poměrová analýza, kdy pro obě tyto techniky je vycházeno z absolutních ukazatelů, kterým jsou stavové i tokové veličiny účetních výkazů (Kislingerová, E., a další, 2010 str. 78).

Finanční ukazatele lze členit následovně:

### Schéma 2 - Členění základních metod finanční analýzy



Zdroj: vlastní

K základním metodám patří zejména:

#### a) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Vztahují se k určitému časovému okamžiku, jde o analýzu majetkové a finanční struktury.

- **Horizontální a vertikální analýza** jsou blíže popsány v metodice této práce.

#### b) Analýza tokových a rozdílových ukazatelů

Tokové ukazatele se vztahují k určitému časovému intervalu, jedná se o analyzování výnosů, nákladů, zisku a cash flow.

Analýza rozdílových ukazatelů vyjadřuje rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Mezi rozdílové ukazatele patří:

- **čistý pracovní kapitál (ČPK)** také označován jako provozní nebo provozovací, vyjadřuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. ČPK představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. ČPK má vliv na platební schopnost podniku, neboť má-li být podnik likvidní musí mít nutnou výši volného kapitálu. Volný kapitál vyjadřuje přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (Knápková, A., a další, 2017 str. 81).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (21)$$

nebo

$$\check{C}PK = \text{vlastní zdroje} + \text{cíí dlouhodobí kapitál} - \text{stálá aktiva} \quad (22)$$

- **čisté pohotové prostředky (ČPP)** jsou prostředky vyjadřující okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. ČPP je vyjádřen rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky a splatnými závazky.

Mezi pohotové peněžní prostředky jsou zahrnuty i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, které jsou rychle přeměnitelné na peníze (Knápková, A., a další, 2017 str. 82).

$$\check{C}PP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{splatné závazky} \quad (23)$$

- **čistý peněžní majetek (ČPM)** slouží ke zhodnocení schopnosti podniku splácet své závazky ve lhůtě splatnosti. ČPM vyjadřuje oběžná aktiva snižená o zásoby, nedobytné pohledávky a krátkodobá pasiva (Knápková, A., a další, 2017 str. 84).

$$\check{C}PM = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nedobytné pohl.} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (24)$$

### c) Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy pro hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou oblíbené pro svou rychlost získání obrazu finanční situace podniku. Podstatou analýzy poměrových ukazatelů je postavení do poměru různých položek účetních výkazů. V praxi jsou nejvyužívanější níže uvedené ukazatele (Knápková, A., a další, 2013 str. 84).

- **Ukazatel rentability (Profitability Ratios)**

Výpočet ukazatele rentability je popsán v metodice práce.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity navazují na část metodiky, která je součástí této práce. Slouží pro řízení aktiv.

### **Doba obratu zásob (inventory turnover)**

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. U zásob hotových výrobků a zboží je indikátorem jejich likvidity (Sedláček, J., 2009 str. 62).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{průměrná\ zásoba}}{\text{denní\ spotřeba}} \quad (25)$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (26)$$

### **Doba obratu pohledávek (average collection period)**

Tento ukazatel měří, kolik dní je inkaso peněz za tržby vázáno v pohledávkách, tzn. vyjadřuje čas, který podnik musí čekat na své peníze za prodané zboží. Je užitečné tento ukazatel srovnávat s platební morálkou svých obchodních partnerů (Sedláček, J., 2009 str. 63).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{obdhodní\ pohledávky}}{\text{denní\ tržby\ za\ faktury}} \quad (27)$$

### **Doba obratu závazků (creditors payment period)**

Tento ukazatel naopak definuje platební morálku dané firmy vůči jejím dodavatelům, tzn. vyjadřuje čas, který firma odkládá platbu pro své dodavatele (Sedláček, J., 2009 str. 63).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{závazky\ vůči\ dodavatelům}}{\text{denní\ tržby\ za\ faktury}} \quad (28)$$

- **Ukazatel zisku**

**EAT** – čistý zisk

**EBT** – zisk před zdaněním

**EBIT** – zisk před úroky a zdaněním

**EBITDA** – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

**EAT** – výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

**EBT**

+ nákladové úroky

**EBIT**

+ odpisy

**EBITD**

**NOPAT** – provozní zisk po zdanění plus úroky (zisk po zdanění plus úroky po zdanění)

- **Ukazatel zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti nevyjadřují jen poměr cizích a vlastních zdrojů, ale také se zabývají schopností podniku hradit náklady dluhu. Důležitým kritériem pro výpočet ukazatele je zjištění objemu majetku, který má společnost pořízený pomocí leasingu. Objem leasingového majetku se neobjevuje v rozvaze, ale jen ve výkazu zisků a ztrát. Při nezahrnutí leasingového majetku do ukazatele zadluženosti by byl výsledek zkreslený a neukazoval celkovou zadluženost podniku.

**Celková zadluženost**

Celková zadluženost, koeficient napjatosti nebo také ukazatel věřitelského rizika, je vypočítán jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Tento ukazatel udává míru krytí majetku cizími zdroji a roste s mírou dluhů ve finanční struktuře firmy (Sedláček, J., 2009 str. 64).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%] \quad (29)$$

### **Kvóta vlastního kapitálu**

Ukazatel vyjadřující finanční nezávislost daného podniku.

Kvóta vlastního kapitálu navazuje na odstavec předchozí, kdy součet těchto dvou ukazatelů je roven jedné. Převrácená hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje finanční páku (Sedláček, J., 2009 str. 64).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%] \quad (30)$$

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí, říká kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V případě, že by výsledná hodnota tohoto ukazatele byla rovna jedné, pak by celý zisk padl na zaplacení úroků (Sedláček, J., 2009 str. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \times 100 [\%] \quad (31)$$

Mezi možné další ukazatele zadluženosti patří:

- koeficient zadluženosti,
- dlouhodobá zadluženost,
- běžná zadluženost,
- dlouhodobé krytí aktiv,
- dlouhodobé krytí stálých aktiv,
- krytí stálých aktiv vlastním kapitálem (Sedláček, J., 2009 str. 65).

Pro všechny výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti platí, že není možné tato výstupy plošně interpretovat napříč všemi společnostmi a ve všech odvětvích, tudíž nelze ani stanovit jejich optimální výši. Je nezbytné vždy přihlédnout k hodnotám daného odvětví pro daný typ podniku.

- **Ukazatel cash flow**

Při finanční analýze podniku se používají také ukazatelé cash flow, neboť vyjadřují finanční sílu firmy.

Jak uvedla Růžičková (2012) ve své knize: „Záměrem výpočtu těchto ukazatelů je vyjádřit finanční sílu (potenciál) firmy. Analýza reálných peněžních toků udává míru schopnosti podniku tvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky použitelné k financování existenčně významných potřeb (např. investic, dividend, závazků).“ (Růžičková, P., a další, 2012 str. 135)

### **Obratová rentabilita**

Obratová rentabilita vyjadřuje schopnost podniku vytvářet pomocí obratu přebytky pro posilování finanční pozice podniku (Růžičková, P., a další, 2012 str. 135).

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \times 100 [\%] \quad (32)$$

### **Stupeň oddlužení**

Vypovídá o poměru, kdy je firma schopna vyrovnat své závazky z vlastních finančních zdrojů versus z cizího kapitálu. Optimálně se tento ukazatel sleduje v čase, kdy praxe říká, že ideální rozmezí pro jeho velikost je 20–30 %.

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \times 100 [\%] \quad (33)$$

### **Stupeň samofinancování investic**

Výsledkem ukazatele stupně samofinancování investic je míra krytí investic z vlastních zdrojů firmy. V případě, že ukazatel překročí 100 % má firma tato procenta navíc pro jejich možné využití jinde. V opačném případě je nezbytné, aby firma využila externích finančních zdrojů.

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{investice}} \times 100 [\%] \quad (34)$$

### **Návratnost investice**

Výpočtem návratnosti investice získáme počet let po které bude investice vypořádávána do doby jejího splacení.

Závěrem výpočtu návratnosti investice je vyhodnocení, zda se vynaložené finanční prostředky na investici vrátí během její životnosti, a to v plné výši (Růžičková, P., a další, 2012 str. 136).

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{čistá investice}}{\text{průměrné roční CF z provozní činnosti}} \times 100 [\%] \quad (35)$$

#### d) Analýza soustav ukazatelů

Pomocí soustav ukazatelů je možné analyzovat finančně ekonomickou situaci podniku, přičemž použitím soustavy ukazatelů eliminujeme omezenou vypovídající hodnotu každého samostatného ukazatele, který hodnotí pouze určitý úsek činností, neboť v soustavě jsou zohledňovány také vzájemné vazby mezi těmito ukazateli. Základními funkcemi soustav jsou vysvětlení vlivu změny jednoho či více ukazatelů na celé hospodaření firmy, zpřesnění analýzy vývoje firmy a poskytnutí podkladů pro výběr rozhodnutí vedoucího k dosažení stanovených cílů (Růžičková, P., 2007 str. 48).

- **Pyramidové rozklady**

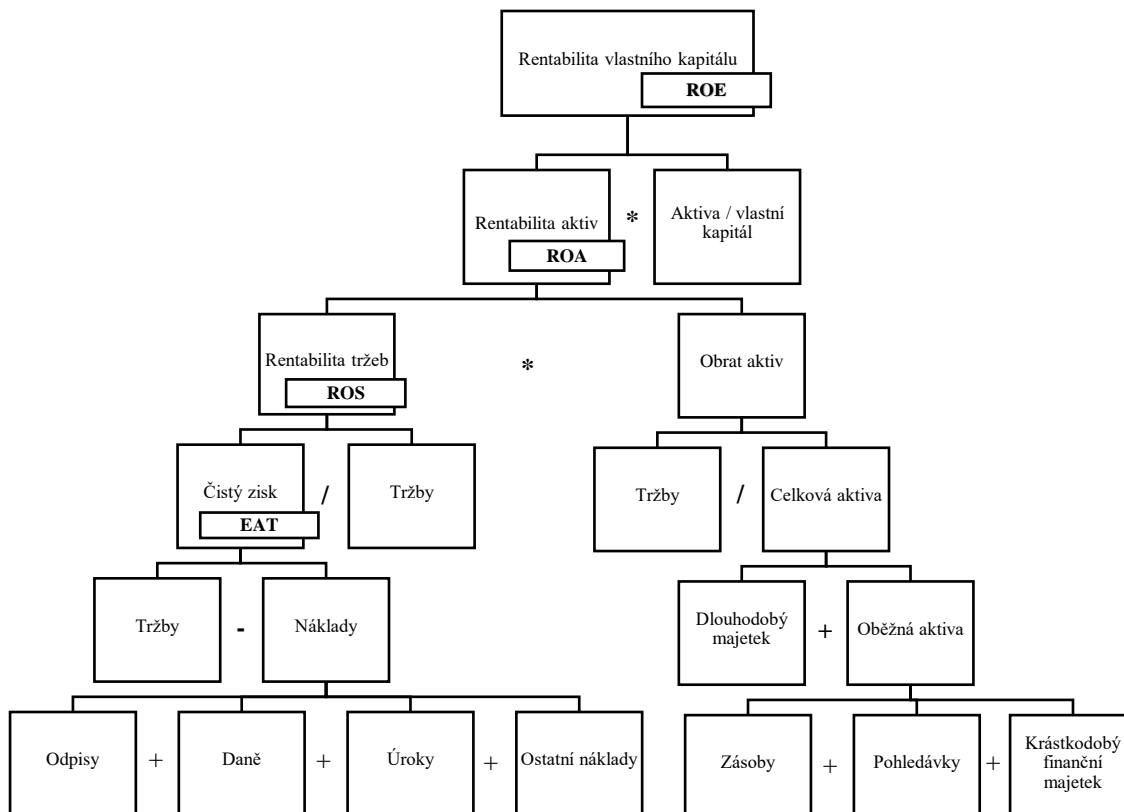
Růžičková (2007) ve své knize Finanční analýza uvádí: „*Pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají aditivní nebo multiplikatивní metodou vrcholový ukazatel. Cílem pyramidových soustav je na jedné straně popsání vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a na straně druhé analyzování složitých vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Jakýkoliv zásah do jednoho ukazatele se pak projeví v celé vazbě.*“ (Růžičková, P., 2007 str. 71)

- **Du Pontův rozklad**

Du Pontův pyramidový rozklad použil poprvé Du Pont de Nemeurs. Tento rozklad je považován za základní pyramidovou strukturu poměrových ukazatelů. Je zaměřen na rentabilitu vlastního kapitálu a jednotlivých položek do rozkladu vstupujících. Slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem. Lze tedy říci, že je zaměřen se na rozklad ukazatele ROE (Růžičková, P., 2007 str. 71).



**Schéma 3 - Du Pontův diagram**



Zdroj: vlastní

- **Účelové soustavy ukazatelů**

- **Bonitní a bankrotní modely**

Bonitní a bankrotní modely jsou příkladem účelově vytvořených soustav ukazatelů tvořených za účelem posouzení finanční situace podniku a jejího predikování. V praxi jsou využívány především v bankovním sektoru. Cílem obou modelů je přiřadit firmě jedinou číselnou charakteristiku a tím posoudit její finanční zdraví. Rozdílem mezi bonitními a bankrotními modely je pak pouze skutečnost za jakým účelem byly vytvořeny (Růžičková, P., 2007 str. 72).

Dle Sedláčka patří mezi nejvíce rozšířené metody zejména:

- Kralickův rychlý test,
- Tamariho model,
- index bonity,
- Altmanovo Z-score,
- indexy IN (index IN95, index IN99, index IN01, index IN05),

- Beermanova diskriminační funkce,
- Taflerův bonakrotní model,
- Grünwaldův index bonity,
- ekonomická přidaná hodnota – EVA,
- index celkové výkonnosti firmy (Sedláček, J., 2009 str. 105).

#### **A. Bankrotní modely**

Bankrotní nebo také predikční modely jsou sestavovány za účelem informovat uživatele o možném ohrožení firmy bankrotem. Každá ohrožená firma vykazuje po nějakou dobu symptomy typické pro bankrot. Těmito symptomy jsou problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Růžičková, P., 2007 str. 72).

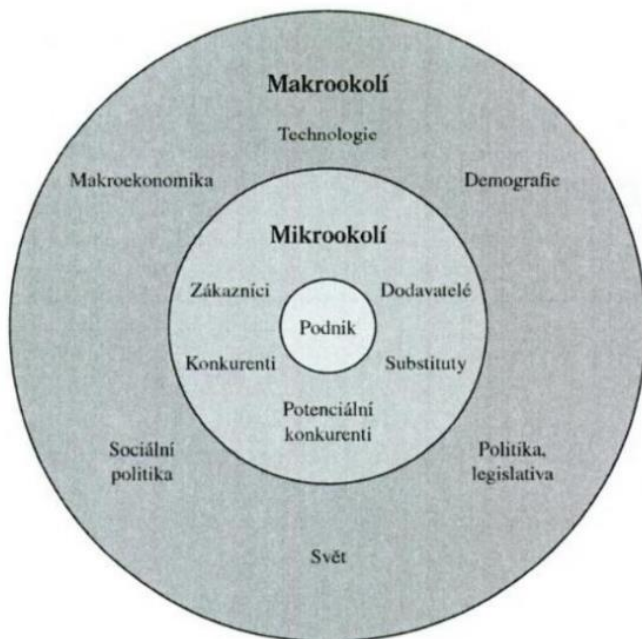
#### **B. Bonitní modely**

Bonitní nebo také diagnostické modely za pomoci jednoho syntetického ukazatele či výběru několika ukazatelů vyjadřují finanční situaci firmy. Syntetické ukazatele nahrazují analytické ukazatele různých vypovídajících schopností. Tento model umožňuje komparaci firem v rámci oboru podnikání (Růžičková, P., 2007 str. 72).

### **3.3.5 Kvalitativní analýza**

Cílem analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby v okolí podniku s následným maximálně možným využitím zjištěných příležitostí a eliminací hrozeb, aby bylo možné se jim vyhnout nebo zmírnit jejich dopad. Kvalitativní analýza analyzuje podnikatelské prostředí, které se dělí na mikrookolí a makrookolí podniku včetně jejich vzájemných vztahů (Dedouchová, M., 2001 str. 16).

**Obrázek 3 - Okolí podniku**



Zdroj: (Dedouchová, M., 2001 str. 16)

- **Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejím cílem je identifikovat více či méně atraktivní síly a faktory odvětví. Hlavní činností je vymezení sil, které ovlivňují vývoj, změnu, úspěch či neúspěch podniku v odvětví. Má odhalit příležitosti a ohrožení podniku, jež je následně nutné eliminovat. Je nutné poznamenat, že jednotlivé vlivy mají na různé podniky v odvětví odlišný dopad (Vochozka, M., a další, 2012 str. 129).

- **Analýza makrookolí**

Analýza makrookolí je podrobněji představena v metodice této práce.

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tento model je podrobněji představen v metodice této práce.

### **Model šesti sil podle Grovea**

Vochozka (2012) v knize Podniková ekonomika uvádí: „Přidáním ještě jedné síly ke stávajícímu modelu pěti konkurenčních sil, kterou nazval „síla komplementáře“ (komplementáře lze chápat jako podniky, jejich činnost je nějak závislá na podnikání našeho podniku a naopak) a nahradil „substituty“ „zásadní změnou podnikání“, kdy

*můžu prodávat stejná výrobek, ale změním např. systém prodeje apod.*“ (Vochozka, M., a další, 2012 str. 346)

### **PEST analýza**

PEST analýza je další analýzou, pomocí níž jsou popisovány vlivy na externího okolí podniku. Vzhledem k tomu, že počet faktorů v makrookolí je teoreticky neomezený, je v praxi nutné určit prioritní faktory mající dopad na obor podnikání. I přesto není možné postihnout všechny tyto méně či více důležité faktory, proto je nezbytné pracovat s jistou mírou nejistoty.

Při sestavování PEST analýzy je vycházeno z popisu minulých skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku s výhledem na změnu těchto faktorů v čase. Následně je odhadováno, do jaké míry se vlivem těchto změn zvyšuje či snižuje úroveň důležitosti, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj faktoru (Vochozka, M., a další, 2012 str. 344).

**Tabulka 5 - Možné vybrané faktory používané při PEST analýze**

<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <p>trendy vývoje HDP ekonomické cykly úrokové sazby vývoj peněžní zásoby míra inflace disponibilita a cena energií míra nezaměstnanosti</p>	<p><b>Politicko-právní faktory</b></p> <p>antimonopolní opatření zákon na ochranu životního prostředí politika zdanění regulace zahraničního obchodu sociální politika stabilita vlády</p>
<p><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <p>demografický vývoj rozdělení důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně míra vzdělanosti přístup k práci</p>	<p><b>Technologické faktory</b></p> <p>vládní výdaje na výzkum trend ve výzkumu a vývoji rychlost technologických změn míra zastarávání technologií přístup k výzkumu a vývoji</p>

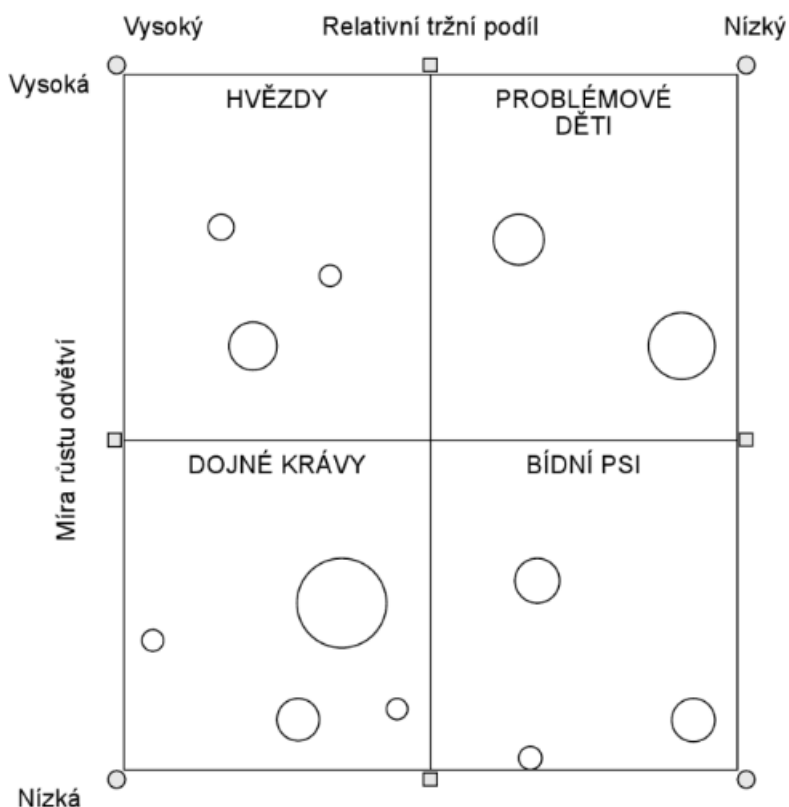
Zdroj: vlastní zpracování, (Vochozka, M., a další, 2012 str. 345)

- **Metody analyzující mikro a makroprostředí současně**

### **BCG matice**

BCG matice nebo také Bostonská matice, kterou vyvinula americká společnost The Boston Consulting Group, znázorňuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společností. Základem analýzy je rozdělení podniku na strategické jednotky, tzv. SBU – strategic business units, tyto jsou dále rozděleny do čtyř kvadrantů matice dle svého podílu na trhu. Následně jsou vzájemně porovnávány přínosy jednotlivých SBU a dochází k vývoji strategických cílů (Vochozka, M., a další, 2012 str. 351).

**Obrázek 4 - BCG matice**



Zdroj: (Vochozka, M., a další, 2012 str. 351)

Jednotlivé SBU jsou zařazeny do kvadrantů. Jednotlivými kvadranty jsou – hvězdy, problémové děti (nebo také otazníky), dojně krávy a bídní psy. Níže jsou uvedena jejich specifika:

- **Hvězdy** představují produkty s nejlepšími obchodními výsledky. Udržení těchto produktů mezi hvězdami je finančně náročné, ale také vykazuje vysoký zisk.

- **Otazníky** (problémové děti) – mají relativně nízký tržní podíl, neboť se jedná o nově zavedené produkty na trhu, které vyžadují vysoké finanční vstupy, jedná se také ovšem o produkty s vysokou mírou růstu v odvětví.
- **Dojné krávy** – jedná se o produkty s relativně vysokým tržním podílem a nízkou mírou růstu v odvětví. Z těchto produktů plynou firmě vysoké zisky bez nutnosti velkých finančních vkladů.
- **Bídící psi** – jde o produkty s nízkým podílem na trhu a nízkou mírou růstu. Je na zvážení firmy, jak dlouho bude tyto produkty udržovat ve svém portfoliu, neboť jejich udržení na trhu generuje vysoké náklady (Vochozka, M., a další, 2012 str. 351).

## 4. Vlastní práce

### 4.1 Představení koncernu Trigema

#### 4.1.1 Koncern Trigema

Společnost Trigema a.s. byla založena dne 27. května 1994 jako společnost s ručením omezeným. 1. prosince 2007 byla rozhodnutím valné hromady změna právní forma na akciovou společnost s aktuálním základním kapitálem 600 000 000,- Kč, jak je uvedeno ve výpise z obchodního rejstříku, který je přílohou č. 2 této diplomové práce. (Justice.cz)

Zakladatelem společnosti, předsedou představenstva Trigema a.s. a jediným akcionářem je Ing. Marcel Soral, který vystudoval Stavební fakultu ČVUT v Praze. Je členem správní rady Centra Paraple o.p.s., členem správní rady ARTN a členem České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. (Trigema a.s.)

Na svých webových stránkách společnost Trigema uvádí: „*V současné době představuje Trigema skupinu téměř padesáti společností uspořádaných do holdingové struktury s vlastním kapitálem cca 0,9 mld. Kč. Mateřská společnost Trigema a.s. poskytuje celé skupině centrální účetnictví, personalistiku, kontroling, IT služby a marketing. Systém Trigema je založen na vzájemné spolupráci společností a centralizaci jednotlivých činností, což umožňuje efektivní práci jednotlivých firem a zaměření na konkrétní produkt či službu. Jednotlivé společnosti jsou zaměřeny na development, stavebnictví, facility management, cestovní ruch a na vědu a výzkum. Kromě toho jsou členy skupiny ještě další společnosti, založené speciálně pro realizaci jednotlivých projektů.*“ (Trigema a.s.)

Struktura společnosti včetně všech jejích členů a zobrazení organizačního uspořádání holdingu je uvedeno v příloze č. 3.

#### Obrázek 5 - Logo společnosti Trigema a.s.



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

## **Vize, hodnoty a strategie skupiny Trigema**

*„Posláním společností skupiny Trigema je dodávat svým zákazníkům výjimečné nové byty a nebytové prostory nejvyšší kvality.“ (Trigema a.s.)*

*„Její vizí je stát se významným, spolehlivým a vyhledávaným partnerem, a to nejen v rámci Prahy, ale také celé České republiky; patřit mezi největší developery v regionu a postupně se stát investiční skupinou. Vyznáváme hodnoty důvěryhodnosti, důvěry, etiky a stability.“ (Trigema a.s.)*

*„Trigema je postavena na lidech. Z lidí vychází veškeré hodnoty společnosti. Finanční síla a kapitál jsou produkty myšlenek a silného ducha společnosti. Osobní odpovědnost na všech postech, morální a etické hledisko, loajalita, silný tah na bránu, motivace a osobní příklad se staly součástí nepsané firemní kultury.“ (Trigema a.s.)*

*„Základní strategií je reinvestování veškerého zisku do nových projektů. Stavíme pečlivě velmi přesné rozpočty a plány, abychom mohli pružně reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu.“ (Trigema a.s.)*

## **Obory skupiny Trigema**

Skupina Trigema se zabývá širokou škálou činností. Jak je uvedeno na webu <https://www.trigema.cz/>, patří mezi ně níže uvedené:

### 1. Development

- Rezidence a bytové domy (Bytový dům Tachovská, Bytový dům Nýřanská, Polyfunkční domy Roztoky, Bytové domy Stodůlky, Barevné Letňany, Rezidence 3D, 2Barevné Letňany, SMART byty Nové Butovice, Chytré bydlení BLV@Horní Měcholupy, Chytré bydlení CLB@Letňany, Chytré bydlení CSV@Řepy, Chytré bydlení JRM@Lužiny, Chytré bydlení KLR@Plzeň, Chytré bydlení NMN@Holešovice, Nová „Nuselská“, Bytové domy V Zahrádkách Plzeň)
- Průmyslové areály (Průmyslový areál Kladno)

### 2. Realizace staveb

- Stavební činnosti (bytové domy, administrativní a průmyslové stavby, rekonstrukce, zateplování, revitalizace bytových domů, opláštění)
- Projekční práce (architektonické studio Black n´Arch)

### 3. Cestovní ruch

- Areál Monínec



- Lyžařský areál Samoty
  - Vinařství Dog in Dock
  - Cyberdog – Robotická vinárna
  - Restaurace Trifot – Zdravá strava
4. Vědeckotechnické park
    - VTP Roztoky
    - PV Roztoky
    - Podnikatelské inkubátory
  5. Start up
    - Flat zone
  6. Facility

## 4.2 Vývoj ekonomických ukazatelů skupiny Trigema

Ze sestavy vývoje ekonomických ukazatelů skupiny Trigema uveřejněných na webu <https://www.trigema.cz/>, vytvořila skupina Trigema hospodářský výsledek minulého období, tj. za rok 2018, zisk ve výši 155 021 000,- Kč

### Obrázek 6 - Vývoj ekonomických ukazatelů skupiny Trigema

Obrat

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
801 151	1 020 308	979 323	791 269	1 157 323	785 926	1 186 373	1 004 239	1 089 255	1 300 000

\* výhled k 1. 6. 2019  
(v tisících Kč)

Hospodářský výsledek

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
115 585	119 926	50 538	45 905	155 883	125 760	182 782	78 448	155 021	175 000

\* výhled k 1. 6. 2019  
(před zdaněním v tisících Kč)

Vlastní kapitál

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
291 353	373 468	454 777	480 923	494 683	612 573	703 432	830 184	876 300	973 790

(v tisících Kč)

Počet zaměstnanců

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
134	149	156	155	155	156	171	190	200	210

Zdroj: <https://www.trigema.cz/trigema/o-spolecnosti/ekonomicke-ukazatele/>

## 4.3 Představení zkoumané společnosti

MONÍNEC s.r.o., IČ: 257 70 659 s předmětem podnikání hostinská činnost; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; provozování lyžařských vleků a provozování dráhy a drážní dopravy na dráze lanové vznikla a byla zapsána 9. června 1999 (Justice.cz). Výpis z obchodního rejstříku je uložen v příloze č. 4.

Obchodní firma:	MONÍNEC s.r.o.
Spisová značka:	C 68679 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Sedlec-Prčice, Monínec 7
IČO:	257 70 659
Předmět podnikání:	hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provozování lyžařských vleků provozování dráhy a drážní dopravy na dráze lanové
Statutární orgán:	Jaroslav Krejčí, ml. - jednatel Marcel Sural – jednatel Jaroslav Krejčí, st. - jednatel
Základní kapitál:	95 915 000,- Kč

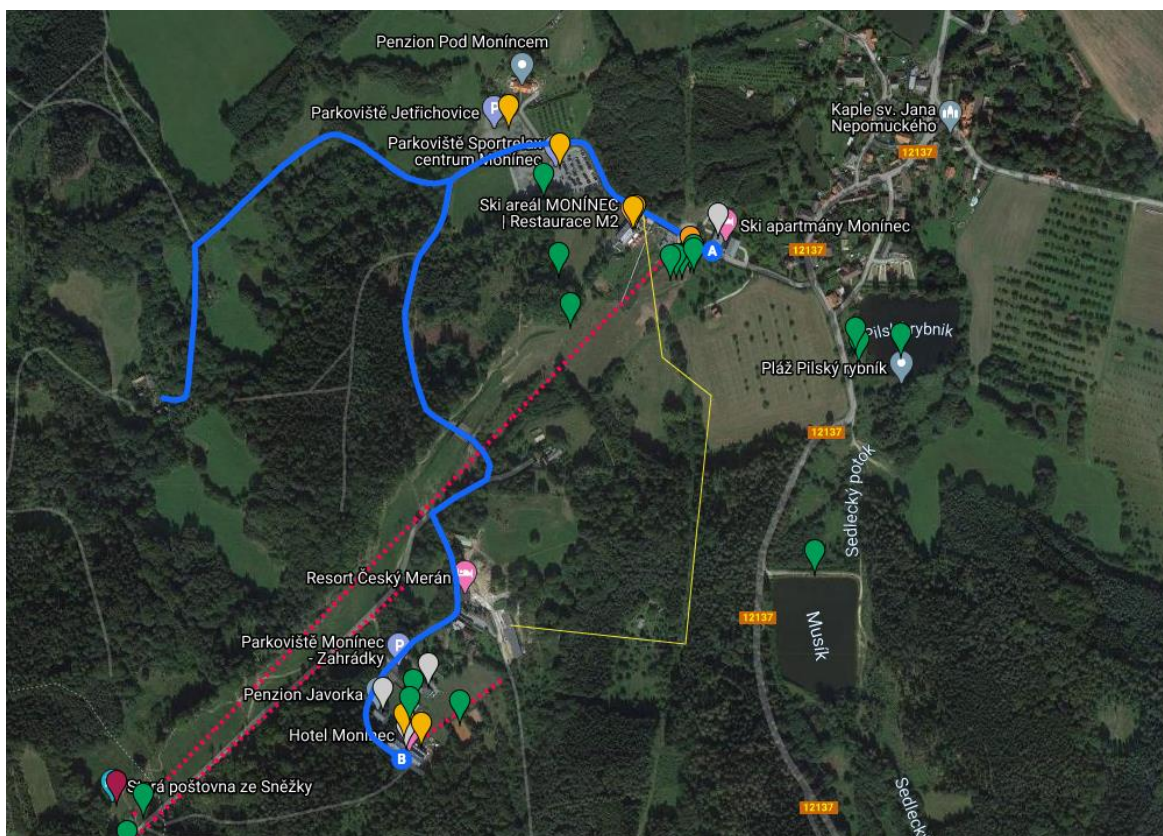
### 4.3.1 Představení areálu

Areál Monínec se nachází na Javorové skále na rozhraní Středočeského a Jihočeského kraje. Od města Sedlec-Prčice je vzdálen 2,5 km od města.

Historicky zde stála rekreační chalupa Rudných dolů Příbram. Před 25 lety, v době, kdy se rozhodovalo o její demolici převzala rodina Krejčích celý objekt v dezolátním stavu. Postupným procesem rekonstrukcí, nejprve hlavní budovy, později také vedlejších objektů se stával Areál Monínec známým a navštěvovaným místem.

V roce 2008 se rodina Krejčích spojila se společností Trigema a areál dále rozšiřovaly a modernizovaly (Monínec, 2020).

Obrázek 7 - Mapa areálu



Zdroj:

[https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1UpO\\_MWUwsYebf1ojjHH9A8Qzbgw&hl=cs&ll=49.54723496632773%2C14.520024316651302&z=16](https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1UpO_MWUwsYebf1ojjHH9A8Qzbgw&hl=cs&ll=49.54723496632773%2C14.520024316651302&z=16)

Nyní nabízí Areál Moníneck ubytování ve tříhvězdičkovém Hotelu Moníneck\*\*\*, v budově Javorka, v penzionu Čertovka nebo v několika dalších apartmánech. Areál poskytuje svým návštěvníkům širokou škálu možností využití volného času. Pro lyžaře a snowboardisty je tu několik sjezdovek. Nejdelší 1,2 km dlouhá se čtyřsedačkovou lanovkou. Součástí areálu je také lyžařská škola, půjčovna vybavení, skiservis, snowtubing a místa pro sánkování a bobování. V okolí se nachází udržované běžecké trasy s celkovou délkou cca 54 km. Předností Areálu Moníneck je vlastnictví nejmodernější zasněžovací technologie, kterou je snowfactory, umožňující zasněžování sjezdovek při teplotách až do 15 °C a to bez jakýchkoliv chemických přísad. Výroba sněhu je založena na klasickém chladícím principu za využití fyzikálních vlastností vody a vzduchu (Moníneck, 2020).

V letní sezóně nabízí Areál Moníneck velké množství cyklotras, bikepark, vodní skluzavku, obří kuličkovou dráhu, půjčovnu elektrokol, vodní aktivity v nedalekém Pílském rybníku,

padle board, lanový park, tubing, discgolf, lukostřelba, bungee trampolíny, lanová dráha, horské koloběžky, tenis a volejbal (Monínec, 2020).

V roce 2018 byl areál rozšířen o nový venkovní bazén s protiproudem, na terasách bylo vybudováno moderní dětské hřiště s venkovním barem (Monínec, 2020).

Mimo tyto sezónní aktivity nabízí Areál Monínec wellness s bazénem, saunou a vířivkou. Prostory v areálu se využívají také pro pořádání firemních akcí, konferencí, teambuildingů a oslav. Areál Monínec je hostitelem různých cyklistických závodů, rodinné akce Monínec patří psům, nočního závodu ve sjezdu Dark SNOW nebo známé akce Predator race (Monínec, 2020).

Kromě výše uvedených nabízí také možnost turistiky, neboť v nedalekém okolí vznikl golfový areál, koňská farma a k horní stanici lanovky byl přestěhován historický objekt Poštovny ze Sněžky.

## Obrázek 8 - Současný stav ubytování v areálu

Základní informace o hotelu a pokojích									
<b>Adresa</b>		<b>Typ hotelu</b>		<b>Pokoje</b>					
Ulice	Monínec	městský	<input type="checkbox"/>	m2	počet	DBL	TRPL	TRPL+1	FAM
Číslo or.		horský	<input type="checkbox"/>	Monínec stand.	12	2		2	8
Číslo pop.	7	resort	<input checked="" type="checkbox"/>	Monínec view	12	6	4	2	
Město	Sedlec-Prčice	wellness	<input checked="" type="checkbox"/>	Monínec terasa	10	6	4		
PSČ	257 91	golf	<input type="checkbox"/>	<b>Monínec celkem</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
www hotel	https://leto.moninec.cz/	konferenční	<input checked="" type="checkbox"/>	Javorka stand.	6	4	1		1
www afilace		lázeňský	<input type="checkbox"/>	Javorka view	14	11	1		2
Rok otevření	1977	Lyže	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Javorka Celkem</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Poslední rekonstrukce	2012	X	<input type="checkbox"/>	<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
Kategorie	***	X	<input type="checkbox"/>	<b>Apartmány</b>					
<b>Management</b>		<b>Ostatní</b>		A 1	3	2	0		5
GM	Jaroslav Krejčí	VZT	<input type="checkbox"/>	A 2	2	2	2		6
Tel.:		Veřejné prostory	<input type="checkbox"/>	A 3	4	2	4		10
E-Mail	krejci@m@moninec.cz	Pokoje	<input type="checkbox"/>	A 4	4	2	0		6
SM		Klimatizace	<input type="checkbox"/>	A 5	1	2	0		3
Tel.:		Veřejné prostory	<input type="checkbox"/>	A 6	1	2	0		3
E-Mail		Pokoje	<input type="checkbox"/>	A 7	3	2	0		5
F&B	Líba Vavřková	Sprinklery	<input type="checkbox"/>	B 1	3	2	0		5
Tel.:		Kouř. čidla	<input checked="" type="checkbox"/>	B 2	2	2	2		6
E-Mail	vavrkova@m@moninec.cz	Počet podlaží	<input type="checkbox"/>	B 3	4	2	4		10
FO	Jitka Budilová		<input type="checkbox"/>	B 4	4	2	0		6
Tel.:			<input type="checkbox"/>	B 5	1	2	0		3
E-Mail	budilova@m@moninec.cz		<input type="checkbox"/>	B 6	1	2	0		3
HOTEL	H		<input type="checkbox"/>	B 7	3	2	0		5
JAVORKA	J		<input type="checkbox"/>		<b>36</b>	<b>28</b>	<b>12</b>		<b>76</b>
ČERTOVKA	Č		<input type="checkbox"/>	<b>Čertovka</b>					
APARTMÁNY	A		<input type="checkbox"/>		40	4			44
M2	M		<input type="checkbox"/>						

Zdroj: vlastní

## 4.4 Analýza makrookolí

Strategickým trhem je pro vybraný podnik Česká republika jejíž ekonomiku lze charakterizovat jako malou a otevřenou.

Výkonnost ekonomiky je nejčastěji měřena pomocí HDP (hrubého domácího produktu), jenž představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených v daném období na daném území (Český statistický úřad, 2020). Do HDP nejsou započítány hodnoty, které jsou tvořeny mimo oficiální trh, tj. domácí práce, práce protislužbou a ilegální produkce jako výroba a prodej drog, prostitutec nebo nepřiznané zisky.

Hrubý domácí produkt je možné vypočítat pomocí tří následujících metod:

- produkční metoda,
- výdajová metoda,
- důchodová metoda (ManagementMania.com, 2020).

V tabulce 6, je uveden nominální i reálný růst HDP a další vybrané ukazatelé za období od roku 2015 do roku 2019, tak jak jsou tato čísla prezentována Ministerstvem financí ČR.

**Tabulka 6 - Přehled hlavních vybraných ukazatelů**

Ukazatel	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nominální HDP v mld. Kč</b>	4 596	4 768	5 047	5 324	5 652
<b>Nominální HDP – růst v %</b>	6,5	3,7	5,9	5,5	6,2
<b>Reálný HDP – růst v %</b>	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5
Spotřeba domácností – růst v %	3,7	3,6	4,3	3,2	2,9
Spotřeba vládních institucí – růst v %	1,9	2,7	1,3	3,4	3,0
Tvorba hrubého fixního kapitálu – růst v %	10,2	-3,1	3,7	7,6	1,0
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	-0,2	1,4	1,1	-0,8	0,1
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	0,8	-0,4	0,1	-0,4	0,1
<b>Míra inflace spotřebitelských cen v %</b>	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8
<b>Míra nezaměstnanosti – průměr v %</b>	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0

Zdroj: vlastní zpracování, www.mfcr.cz

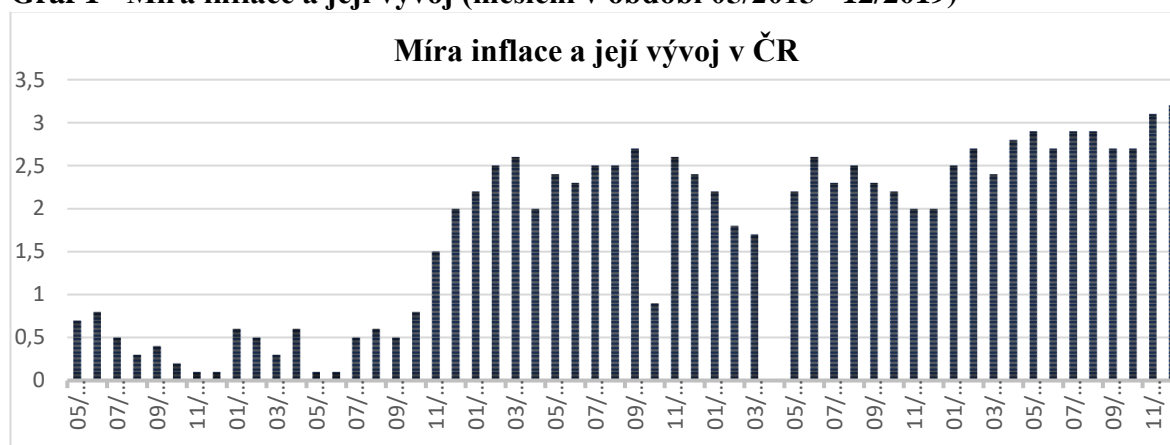
Vývoj ekonomické situace v České republice byl za vybrané roky velmi příznivý. Od roku 2015 nominální HDP rychleji či pomaleji rostl. Nejmenší nárůst byl v roce 2016, kdy meziroční růst činil 3,7 %. V roce 2019 byl meziroční nárůst 6,2 %.

Reálný HDP v roce 2019 tvořil meziročně 2,5% nárůst. Tento pozitivní vývoj byl způsoben domácí a zahraniční poptávkou a spotřebou domácností, zároveň míra nezaměstnanosti dosáhla svého minima, tj. 2 %.

Tato příznivá ekonomická situace přispívá k dobrému podnikatelskému prostředí, kde je možné podnik dále rozvíjet a nechat růst.

Jak je uvedeno na webu [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) lze vyspělost české ekonomiky přirovnat k ekonomické vyspělosti Španělska. V eurozóně HDP na obyvatele při zohlednění odlišných cenových hladin činí cca 86 % (Ministerstvo financí České republiky, 2020).

**Graf 1 - Míra inflace a její vývoj (měsíční v období 05/2015 - 12/2019)**



Zdroj: vlastní zpracování, <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=3>

Graf 1 zobrazuje vývoj inflace v období od května 2015 do prosince 2019. Míra inflace je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. Ke konci roku 2019 dosáhla míra inflace 3,2 %, k tomuto došlo vlivem nárůstu spotřebitelských cen. Dle dostupných zdrojů došlo k meziročnímu zrychlení vlivem nárůstu cen potravin (nárůst ceny vepřového masa o 17,4 %), nealkoholických a alkoholických nápojů, tabákových výrobků, cen pohonných hmot a olejů, navýšením ceny elektřiny, která v prosinci 2019 činila 12,3 %, zvýšením cen tepla a teplé vody o 4 %, zvýšením cen nájemného, vodného, stočného a zvýšením ceny plynu.

Dle vyhotovené Zprávy o inflaci z ledna 2020 vypracované ČNB bude inflace i v nejbližších měsících zřetelně nad horní hranici tolerančního pásma 2% cíle, a to vlivem cenových dopadů změn nepřímých daní (Česká národní banka, 2020).



## 4.5 Porterova analýza pěti sil

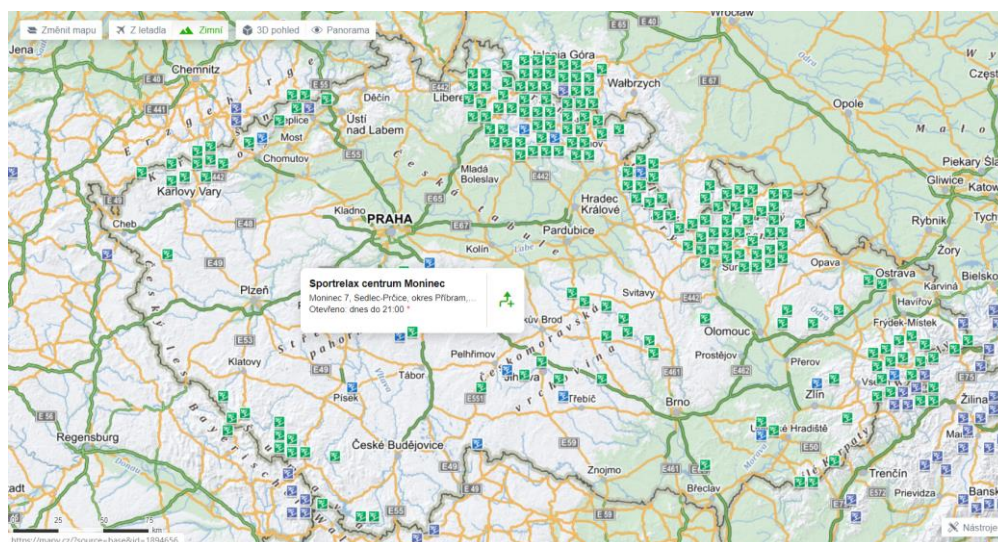
### Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Mezi rizika vstupu potenciálních konkurentů patří vysoká kapitálová náročnost. Ta spočívá ve vysokých nákladech na zbudování areálu, to jsou náklady na nákup nebo pronájem areálu, na jeho zařízení a vybavení, na vybudování zaměstnanecké základny, ale také vysoké investice do reklamy.

### Rivalita mezi stávajícími podniky a hrozba substitutů

Přílohou 5 je seznam skiareálů v České republice. Areály jsou ukázány na obrázku 9 – zimní mapě, kterou je možné zobrazit na webu [mapy.cz](http://mapy.cz).

Obrázek 9 – Zimní mapa



Zdroj: [mapy.cz](http://mapy.cz)

Všechna zimní střediska uvedená v příloze 5 je nutné brát za větší či menší konkurenty nabízející podobné služby. Rozdílem zůstává jejich poloha a z toho vyplývající možnosti, mezi které patří délky sjezdovek a jejich množství v daném areálu, nebo lepší či horší klimatické podmínky. Důležitým aspektem v rozhodovacím procesu u kupujících (zákazníků) bezesporu zůstává jejich umístění v rámci České republiky a také ceny za které areály své služby poskytují. Výhodou Areálu Monílec je bezesporu vlastnictví Snowfactory, tj. unikátního zasněžovacího systému. Aktuálně se jedná o jediný areál disponující tímto zařízením.

Mezi nejbližší konkurenty patří Penzion Meran, Mlýn staré Mitrovce, Penzion Hugo, Dalmo a Gold Chotoviny. Na obrázku 10 jsou vyobrazeny jednotlivá hodnocení konkurentů a služby, jež nabízejí. Areál Monínek poskytuje největší škálu nabízených služeb. Má nejvíce lůžek a největší konferenční sály. Takže v nejbližší konkurenci je konkurence schopný.

**Obrázek 10 - Analýza nejbližší konkurence**

	Monínek	PENZION MERAN	MLÝN STARÉ MITROVICE	PENZION HUGO	DALMO	GOLD CHOTOVINY
	***		***			****
	Monínek 7	Monínek 9	Staré Mitrovce-Prčice	Prčice /Uhřice	Sedlec	Chotoviny
	<a href="https://www.moninec.cz/">https://www.moninec.cz/</a>	<a href="https://www.resortceskymeran.cz/">https://www.resortceskymeran.cz/</a>	<a href="https://www.mlynmitrovce.cz/">https://www.mlynmitrovce.cz/</a>	<a href="http://www.penzionhugo.cz/">http://www.penzionhugo.cz/</a>	<a href="http://www.dalmo.cz/">http://www.dalmo.cz/</a>	<a href="https://www.hotelchotoviny.cz/">https://www.hotelchotoviny.cz/</a>
<b>Hodnocení hostů</b>						
Tripadv.	4		5	4		4,5
Booking	8,5	9,7	9,4	8	8,5	8,8
Google	4,4		4,5	4,1	4,1	4,6
<b>Styl hotelu</b>						
	hotel, penzion, apartmány	penzion	penzion	penzion	penzion	hotel
	výborná lokalita	výborná lokalita	původní vodní mlýn			původní pivovar
<b>Vybavení pokojů</b>						
	TV, SAT, Telefon	TV	TV, SAT	TV	TV, SAT, Telefon	TV
	Koupelna /WC	Koupelna /WC	Koupelna/WC	Koupelna/WC	Koupelna/WC	Koupelna/WC
	WiFi	WiFi	WiFi		WiFi	
						Odkaz na design
	Terasy					Terasy
<b>Počet pokojů</b>						
Jednolůž.					4	
Dvojlůž.	37	20	9	8	10	24
Třílůž.	17				1	
Čtyřlůž.	7				8	
Apartm.	17			3	2	1
Celkem	78	20	9	11	25	25
<b>Zařízení</b>						
	Restaurace s terasou/150 míst	Restaurace/80 míst	Restaurace/bar	Kuchyňky k dispozici	Restaurace/60 míst	Restaurace
	Konferenční sál/60 mst	Terasa/100 míst			Vinárna/58 míst	
	Konferenční salonky/20+48 míst					
	Snídaně v ceně, případně dle vybraného stravovacího balíčku	Snídaně v ceně	Snídaně v ceně	bez snídaně	Snídaně za příplatek	Snídaně v ceně
<b>Konference</b>						
	2 místnosti/60+20+48 míst	Nabídka akcí v restauraci	N/A		2 místnosti/55+16 míst	Sál/100 míst
				<b>Wellness</b>		
	Vířivka	N/A	N/A	Vířivka	Vířivka	Vířivka
	Masáže				Masáže	
	Bazén				infra sauna	
	Sauna					Sauna
<b>Sport &amp; volný čas</b>						
	Zimní i letní aktivity viz. předchozí popis	N/A	N/A	N/A	Tělocvična	N/A
					Venkovní minigolf	
				<b>Parkoviště</b>		
	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
				<b>Ostatní</b>		
	Zimní i letní aktivity viz. předchozí popis		Odkazy na atrakce v okolí		Odkaz na aktivity v okolí- golf, koně, trasy atd.	N/A
<b>Komentář</b>						
		Prezentace lokálních dodavatelů a surovin v restauraci	Optimální prezentace na webu s historií mlýna	V nabídce grilování, sportovní potřeby, kempování	Možnost uskladnění velkého počtu kol (50)	Restaurace z pivovarských sklepů

Zdroj: vlastní



### **Smluvní síly zákazníků**

Areál Monínek byl založen jako rodinný podnik Jaroslavem Krejčím st. Nyní má dlouholetou tradici, zvučné jméno a zakládá si na dlouholetých vztazích. Péče a osobní přístup k zákazníkům napomáhá společnosti k udržení si postavení na trhu.

### **Smluvní síly dodavatelů**

Ačkoliv s výběrem dodavatelů souvisí relativně velká řada faktorů, dlouhodobé působení společnosti na trhu a její již zmiňovaný přístup, preferuje dlouhodobé vztahy s již osvědčenými a důvěryhodnými dodavateli. Smluvní vztah spočívá v dodržování přesně stanovených podmínek, a to jak platebních, tak v termínech dodání zboží.

I přestože společnost dlouhodobě spolupracuje se svými dodavateli, je nutné uvažovat i s výpadky. Pro tento případ má několik drobných dodavatelů, kteří jsou ochotni a schopni případný výpadek pokrýt.<sup>1</sup>

## **4.6 SWOT analýza**

### **4.6.1 Silné stránky**

#### **Areál s dlouholetou tradicí**

Areál Monínek funguje již řadu let. V roce 1999 byla založena společnost Monínek s.r.o., která začala tento areál provozovat. Následně v roce 2008 se tato společnost spojila se společností Trigema a.s. a dále rozvíjela a modernizovala celý areál. Její dlouholetá tradice je jedním z důvodů, proč je areál vnímám jako nedílná součást trhu.

#### **Kvalitní servis a osobní přístup**

Areál byl založen jako malý rodinný podnik, který si vždy vážil každého zákazníka. Zaměřuje se na kvalitu všech poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků.

Hodnocení areálu: tripadvisor.cz 4,0 z 5,0, Booking.com 8,5 z 10, Google.com 4,4 z 5,0, arecenze.cz 76 % ze 100 % a na Facebook.com 4,2 z 5.

---

<sup>1</sup> Konkrétní názvy dodavatelů si zkoumaná společnost nepřeje uvést, proto zde nejsou jmenovány.

### **Prezentace společnosti**

Společnost je prezentována na svých webových stránkách [moninec.cz](http://moninec.cz). Dále pak na stránkách holdingu Trigema, jehož je součástí. Společnost je také prezentována svými partnery, s kterými spolupracuje na pořádání různých akcí pro veřejnost. Její prezentace probíhá současně na sociálních sítích a pomocí placené reklamy.

### **Multifunkční areál**

Areál nabízí širokou škálu možností využití času. Areál je využíván v letní i zimní sezóně. Je přizpůsoben pro pořádání firemních akcí, teambuildingů, konferencí i soukromých oslav či svateb. V zimě areál nabízí možnost provozovat aktivity spojené se zimními sporty. Velké oblibě se těší sjezdové lyžování či běh na lyžích, neboť v okolí se nacházejí upravené nejen sjezdovky, ale i běžkařské trasy. Bez povšimnutí nemůžeme nechat také možnost provozovat zimní aktivity, jejichž oblíbenost stále roste. Patří mezi ně skialpinismus či zimní turistika. V létě se mohou návštěvníci věnovat cykloturistice, neboť okolí nabízí hustou síť cyklistických tras. K turistické je využívána i lanová dráha, která je v provozu i během letních měsíců. Nespornou výhodou areálu Moníneck je i možnost věnovat se vodním sportům. Celoročně je zde udržován vnitřní bazén s wellness, masážími, vířivkou a saunou. Veškeré poskytované služby pro zimní i letní sezónu jsou uvedeny na stránkách hotelu [www.moninec.cz](http://www.moninec.cz).

### **Moderní technologie**

Areál Moníneck vlastní nejmodernější zasněžovací technologii Snowfactory. Tato technologie je založena na chladícím principu, kde v uzavřeném okruhu bez přidaných chemických přísad vzniká sníh. Touto metodou je možné provádět zasněžování při teplotách od -5 °C do +15 °C.

### **Parkování**

Při využití vlastního dopravního prostředku je v areálu zajištěn dostatečný počet parkovacích míst.

## 4.6.2 Slabé stránky

### Geografické umístění areálu

Areál se nachází na pomezí Středočeského a Jihočeského kraje 2,5 km od města Sedlec-Prčice. Je vzdálen 80 km od Prahy, 30 km od Příbrami a 25 km od Tábora a nachází se v nadmořské výšce 700 m.

### Dopravní dostupnost

Areál je vzdálený 80 km jižně od Prahy, ovšem doprava do areálu, v případě, že návštěvník nedisponuje vlastním dopravním prostředkem, je velmi komplikovaná. Neexistují žádná svozová místa ani skibusy. Pro názornost jsou zde uvedeny možné způsoby dopravy za využití veřejné dopravní infrastruktury v kombinaci s taxi:

- 1) Praha – Votice - Sedlec-Prčice –Jetřichovice - Monínec.
- 2) Praha – Příbram – Sedlčany - Sedlec-Prčice – Jetřichovice - Monínec.
- 3) Tábor – Sudořeřice u Tábora – Borotín - Vrčotice – Jetřichovice - Monínec.

Taxi je vždy z Jetřichovic na Monínec. Případně po předchozí domluvě a pokud se jedná o ubytované hosty, je možné využít služeb hotelu, který zajistí za úplatu odvoz z nádraží Sedlec-Prčice či ze stanice Heřmaničky.

### Omezený prostor pro lyžaře

Značnou nevýhodou areálu je úzká 1,2 km dlouhá sjezdovka. V porovnání s ostatními lyžařskými areály je toto chápáno jako značná nevýhoda.

### Slabé stránky ubytovacích zařízení

V jednotlivých ubytovacích zařízeních není výtah. Není zde možný bezbariérový pohyb osob. Ve dvou budovách, mimo hotel, je stále používán zastaralý klíčový systém pro vstup do budovy i pokoje.

## 4.6.3 Příležitosti

### Rozšíření areálu

Vizi provozovatele areálu je vytvoření moderního hotelového resortu. K tomuto cíli by mohl vést proces zkvalitnění poskytovaných služeb, a to nejen v oblasti gastronomie, kde by bylo vhodné nabízet lokální suroviny a tradiční jídla, ale také v oblasti wellness. Možností je

rozšíření areálu o kvalitní prémiový wellness salon se saunovým světem, vířivkou a dalšími relaxačními zónami. Tento prémiový wellness salon by výborně doplňoval venkovní stávající bazén.

Je možné uvažovat o otevření vinotéky s prodej vína Vinařství Veselí nad Moravou s.r.o., které vyrábí vína Dog in Dock. Vinařství je součástí skupiny Trigema. Nabídku prodávaných vín Dog in Dock by bylo možné rozšířit i o další česká a zahraniční vína.

Vzhledem k dispozicím jednotlivých budov by bylo možné rozšířit také ubytovací kapacity a vybudovat konferenční halu. Tím by bylo možné oslovit i další potencionální zákazníky.

### **Využití dotací Středočeského kraje**

Již v minulosti areál využil dotace ze Středočeského kraje pro svůj rozvoj. Konkrétně na rekonstrukci hotelu. Pro aktuální dotační období není možné žádné dotační programy využít. Nelze ovšem vyloučit, že v budoucnu nebude nalezen vhodný dotační program, který bude moci areál využít.

### **Nalezení nového segmentu zákazníků**

V souvislosti s možným rozšířením areálu je možné využít také možných nových segmentů zákazníků.

S vybudováním teras, tedy dětského hřiště, modernizací venkovního bazénu, by byli zájmovým segmentem především rodiny s dětmi. S rozšířením a modernizací, které areál realizoval v roce 2019 je možné se zaměřit také na velké firmy – konference, školení, firemní akce, teambuildingy a další. Vzrůstající tendenci mají nyní zejména individuální segmenty, kde je stále mnoho potenciálu.

K oslovení nového segmentu zákazníků je možné využít, zatím málo anebo zcela nevyužívané následující prodejní kanály:

- OTA neboli Online Travel Agencies, mezi největší patří Trivago, Hotel.cz, Expedia,
- direct neboli Direct marketing je způsob marketingové komunikace kde se zákazníci oslovují přímo pomocí pošty, e-mailu, telefonicky nebo osobně,
- WEB spočívající v návrhu nové webové stránky pro lepší orientaci zákazníků s možností provedení snadné a přehledné online rezervace,
- package prodej pomocí předpřipravených balíčků na poskytované služby,
- leisure FIT neboli nabídka služeb sestavená na přání konkrétního klienta,

- corporate GRP nabídka služeb pro korporátní klientelu,
- leisure GRP nabídka služeb pro specifické skupiny zákazníků, pro rodiny, jednotlivce a páry,
- dětské a sportovní skupiny – oslovením dětských a sportovních skupin na konání táborů, sportovních turnajů, sportovních soustředění.

### **Spolupráce se známými firmami na zákaznický přitažlivých akcích**

V Areálu Monínek jsou pořádány akce zvučných jmen, jako je Predator race. Dále akce pod záštitou známých značek jako Burton nebo O2 (O2 Ski roadshow).

## **4.6.4 Hrozby**

### **Konkurenční areály**

Jednoznačnou hrozbou jsou ostatní lyžařské a rekreační areály. Většina lyžařských areálů vlastní větší a delší sjezdovky, které poskytují lepší lyžařské podmínky. Samozřejmě jsou i další poskytované služby v oblasti turistiky, wellness nebo gastronomie.

### **Vysoké investice do areálu**

Část areálu byla financována pomocí dotačního programu z fondů Evropské unie. V předchozích letech bylo ukončeno monitorovací období. Další investice byly realizovány ze společnosti Trigema

### **Sezónnost / závislost na počasí**

- Zimní sezóna: I přestože areál vlastní technologii Snowfactory, je závislý na vlivu počasí. Neboť i tento způsob zasněžování má své limity.
- Letní sezóna: Areál nabízí velké množství venkovních aktivit, které za špatného počasí není možné prodat. Jedná se o vodní skluzavku, obří kuličkovou dráhu, půjčovnu elektrokol, vodní aktivity v nedalekém Pilském rybníku, padle board, lanový park, tubing, discgolf, lukostřelba, bungee trampolíny, lanová dráha, horské koloběžky, tenis nebo volejbal.

## Fluktuace kvalifikovaných pracovníků

Hrozbou jsou kvalifikovaní sezónní pracovníci (obsluha lanové dráhy či obsluha sněžné rolby). V případě, že by došlo k výpadku pracovní síly, nebude jednoduché tento výpadek pokrýt.

## 4.7 Horizontální analýza

Horizontální analýza nebo též analýza vývojových trendů slouží ke zkoumání změny absolutních ukazatelů v čase, vyjadřuje změnu jednotlivých položek v procentech.

Analýza je prováděna v jednotlivých řádcích, proto je nazývána horizontální analýzou.

Za zkoumané období byl vybrán časový horizont 5 let, a to rok 2013 až 2018. Rok 2019 vzhledem k termínu účetní závěrky a sestavení účetních výkazů nemohl být do zkoumání zahrnut.

### 4.7.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 7 - Horizontální analýza aktiv 2013-2018

AKTIVA	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
	absolutní rozdíl					relativní rozdíl				
<b>Aktiva celkem</b>	<b>-2 758</b>	<b>-1 683</b>	<b>53 941</b>	<b>4 290</b>	<b>-37 173</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>35,5%</b>	<b>2,1%</b>	<b>-17,7%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>-4 603</b>	<b>-3 088</b>	<b>47 236</b>	<b>-42 091</b>	<b>2 337</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-2,2%</b>	<b>34,2%</b>	<b>-22,7%</b>	<b>1,6%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-30	-5		71	102	-85,7%				143,7%
Dlouhodobý hmotný majetek	-4 573	-3 083	47 236	-42 162	2 235	-3,1%	-2,2%	34,2%	-22,7%	1,6%
Dlouhodobý finanční majetek										
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 551</b>	<b>-521</b>	<b>5 608</b>	<b>47 510</b>	<b>-36 932</b>	<b>32,6%</b>	<b>-5,0%</b>	<b>56,9%</b>	<b>307,3%</b>	<b>-58,6%</b>
Zásoby	85	-126	-126	168	214	8,0%	-11,0%	-12,4%	18,8%	20,2%
Dlouhodobé pohledávky	712	804	885	810	1 017		112,9%	58,4%	33,7%	31,7%
Krátkodobé pohledávky	124	2 138	-954	44 796	-37 934	14,7%	221,1%	-30,7%	2082,6%	-80,8%
Krátkodobý finanční majetek	1 630	-3 337	5 803	1 736	-229	27,5%	-44,2%	137,7%	17,3%	-1,9%
Časové rozlišení aktiv	-706	1 926	1 097	-1 129	-2 578	-27,1%	101,4%	28,7%	-22,9%	-68,0%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Na základě tabulky 7 lze konstatovat, že hodnota celkových aktiv je meziročně proměnlivá. Největší změna celkových aktiv byla realizována v roce 2016, kdy meziroční nárůst celkových aktiv byl 53 941 tis. Kč, který představoval 35,5% meziroční změnu. Další výraznou změnou celkových aktiv byl meziroční pokles v roce 2018 v hodnotě

37 173 tis. Kč., tj. o -17,7 %. V ostatních letech se změna celkových aktiv pohybovala okolo 2 %.

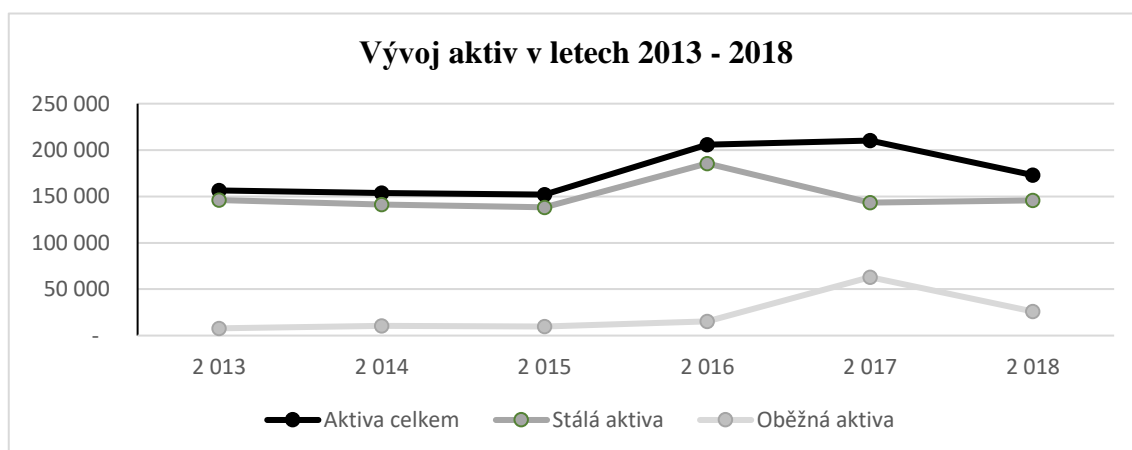
Způsobený přírůstek celkových aktiv v roce 2016 byl zapříčiněn navýšením dlouhodobého hmotného majetku, který meziročně vzrostl o 47 236 tis. Kč, tj. 34,2% nárůst. Nárůst byl způsoben nákupem dlouhodobého hmotného majetku a to staveb. V roce následujícím došlo opět k jeho poklesu. V absolutním číselném vyjádření se jednalo o pokles v hodnotě 42 091 tis. Kč, což lze relativně vyjádřit poklesem o 22,7 %.

Největší změnu oběžných aktiv realizovala společnost v roce 2017, kdy jejich nárůst byl s meziročním přírůstkem v hodnotě 47 510 tis. Kč, tj. nárůst o 307,3 %, Nárůst byl způsobem zvýšením krátkodobých pohledávek s nárůstem o 44 796 tis. Kč, což v relativním vyjádření meziročně činilo nárůst o 2 082,6 %, a to vinou nárůstu pohledávek z obchodních vztahů. Tento stav byl v roce následujícím opět o 80,8 % snížen, tedy o 37 934 tis. Kč.

Vývoj položky časového rozlišení aktiv je značně kolísavý. V roce 2014 byl meziroční pokles o 27,1 %. V roce následujícím nárůst o 101,4 %, který lze vyjádřit nárůstem o 1 926 tis. Kč. V roce 2016 byl realizován opět nárůst a to o 28,7 % a následující dva roky byl realizován meziroční pokles, a to v roce 2017 o 22,9 % a v roce 2018 o 68,0 %, tedy v roce 2018 o 2 578 tis. Kč. Dle zjištěných informací, je toto kolísání způsobeno změnou nastavení smluvních podmínek dodavatelů a jejich platební morálkou.

V grafu 2 je zobrazen průběh vývoje aktiv pro vybrané roky.

**Graf 2 - Vývoj aktiv v letech 2013 - 2018**



Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

## 4.7.2 Horizontální analýza pasiv

Vývoj celkových pasiv ve sledovaném období je velmi kolísavý. Největší změny celkové hodnoty pasiv byly v roce 2016, kdy hodnota meziročně vzrostla o 35,5 %, což je v absolutním vyjádření nárůst o 53 941 tis. Kč. Další velkou změnou byl propad v roce 2018 a to o 37 173 tis. Kč, tedy o 17,7 %.

Nárůst hodnoty celkových pasiv v roce 2016 byl způsoben navýšením dlouhodobých závazků o 47 117 tis. Kč, v relativním vyjádření se jedná o nárůst 201,1 % oproti předchozímu roku. Tento nárůst dlouhodobých závazků byl způsoben navýšením závazků k úvěrovým institucím. Vzhledem k uvedené skutečnosti výše, došlo v roce 2016 k navýšení dlouhodobého hmotného majetku – staveb. V tomto roce společnost získala bankovní půjčku – úvěr k nákupu nemovitostí.

**Tabulka 8 - Horizontální analýza pasiv 2013-2018**

PASIVA	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
	absolutní podíl					relativní podíl				
<b>Pasiva celkem</b>	<b>-2 758</b>	<b>-1 683</b>	<b>53 941</b>	<b>4 290</b>	<b>-37 173</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>35,5%</b>	<b>2,1%</b>	<b>-17,7%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4 760</b>	<b>2 655</b>	<b>2 910</b>	<b>3 543</b>	<b>-26 336</b>	<b>4,2%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,9%</b>	<b>-20,9%</b>
Základní kapitál				-34 085					-26,2%	
Ážio a kapitálové fondy	6 530	8 214	299	2 491	-29 053	55,8%	45,1%	1,1%	9,3%	-99,4%
Výsledek hospodaření minulých let	-10 281	-1 375	-7 828	36 695	1 052	59,7%	5,0%	27,1%	-100,0%	
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 511	-4 184	10 439	-1 558	1 665	-70,0%	114,8%	-133,3%	-59,7%	158,3%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-7 348</b>	<b>-4 622</b>	<b>50 881</b>	<b>1 051</b>	<b>-10 820</b>	<b>-16,8%</b>	<b>-12,7%</b>	<b>159,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>-12,9%</b>
Rezervy										
Dlouhodobé závazky	-3 086	-8 481	47 118	-5 566	-6 926	-8,8%	-26,6%	201,1%	-7,9%	-10,7%
Krátkodobé závazky	-4 262	3 859	3 763	6 617	-3 894	-48,5%	85,2%	44,9%	54,5%	-20,7%
Časové rozlišení pasiv	-170	284	150	-304	-17	-54,1%	197,2%	35,0%	-52,6%	-6,2%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Položky výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období jsou velmi proměnlivé. Na základě horizontální analýzy výsledku hospodaření běžného období za sledované roky, lze konstatovat, že meziročně nebyl rozdíl nižší než 59,7 %. Jeho maximální nárůst byl v roce 2016 o 10 439 tis. Kč, relativní nárůst byl ve výši 114,8 %. Tento výsledek byl ovšem hned následující rok záporný, a to se změnou



1 558 tis. Kč. Procentuálně hovoříme o poklesu 133,3 %. Další meziroční nárůst byl v roce 2018, kdy hodnota výsledku hospodaření běžné účetního období dosáhla meziroční změny ve výši 1 665 tis. Kč. Jde o nárůst o 158,3 % oproti roku 2017.

Jediná zaznamenaná změna základního kapitálu byla v roce 2017, kdy došlo k jeho poklesu o 26,2 %. V absolutním čísle jde o snížení 34 085 tis. Kč. Zpráva o vztazích ze dne 30.4.2018 říká, že došlo ke snížení základního kapitálu vlivem snížení vkladu ovládajících osob. Tato částka byla použita na pokrytí ztráty minulých let.

Časové rozlišení pasiv je ve sledovaných letech nejvíce ovlivněno výnosy příštích období. Trend časového rozlišení je kolísavý, neboť je způsoben nastavením smluvních podmínek dodavatelů a jejich platební morálkou.

### **4.7.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát**

Hlavní činností podniku je poskytování služeb. Z tabulky 9 – absolutního a relativního rozdílu položek výkazu zisků a ztrát, je zřejmé, že jde o hlavní položku podniku. Největší meziroční nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb vykazoval podnik v roce 2016. Naopak největší pokles v roce předchozím. Meziroční změna v roce 2016 oproti roku předchozímu dosáhla hodnoty 20 593 tis. Kč, v relativním vyjádření je to změna 53,6 %.

Ač je tato položka v absolutním a relativním vyjádření rozdílu kolísavá, v posledních zkoumaných letech ovšem vykazuje rostoucí tendence.

Mezi významnou položku tržeb patřil v roce 2017 prodej dlouhodobého hmotného majetku, kdy společnost prodala dvě své strategicky významné budovy společnosti Monínek Property s.r.o. Tím byla vyvolána meziroční změna této položky v částce 42 489 tis. Kč.

Daň z příjmů za dané účetní období se skládá ze splatné daně a ze změny stavu v odložené dani. Splatná daň zahrnuje odhad daně vypočtený z daňového základu s použitím daňové sazby platné v první den účetního období a veškeré doměrky a vratky za minulá období. Odložená daň vychází z veškerých dočasných rozdílů mezi účetní a daňovou hodnotou aktiv a pasiv, případně dalších dočasných rozdílů (daňová ztráta), s použitím očekávané daňové sazby platné pro období, ve kterém má být uplatněna. Podnik ve všech zkoumaných letech realizoval odloženou daň. Její největší meziroční změna byla v roce 2014, ve výši 994 tis. Kč. V tomto roce jde o 100% změnu oproti předchozímu, neboť v roce 2013 nebyla odložená daň uplatněna.

**Tabulka 9 - Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát 2013 - 2018**

Položky výkazu zisků a ztrát	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
	absolutní rozdíl					relativní rozdíl				
<b>Tržby za prodej zboží</b>	33	371	78	-119	368	11,8%	118,9%	11,4%	-15,6%	57,3%
Náklady vynaložené na prodané zboží	73	157	83	-36	48	228,1%	149,5%	31,7%	-10,4%	15,5%
Obchodní marže	-40	214	-5	-83	320	-16,2%	103,4%	-1,2%	-20,0%	96,1%
<b>Výkony</b>	9 324	-3 941	20 593	-1 125	5 246	28,2%	-9,3%	53,6%	-1,9%	9,1%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 324	-3 941	20 593	-1 125	5 246	28,2%	-9,3%	53,6%	-1,9%	9,1%
<b>Výkonová spotřeba</b>	-410	12	4 908	937	-40	-1,5%	0,0%	17,7%	2,9%	-0,1%
Spotřeba materiálu a energie	487	116	3 820	-767	-659	4,1%	0,9%	30,5%	-4,7%	-4,2%
Služby	-970	-261	1 005	1 740	571	-6,0%	-1,7%	6,7%	10,9%	3,2%
<b>Přidaná hodnota</b>	9 694	-3 739	15 680	-2 145	5 606	187,0%	-25,1%	140,8%	-8,0%	22,7%
<b>Osobní náklady</b>	658	947	3 519	1 692	1 346	5,5%	7,4%	25,7%	9,8%	7,1%
Mzdové náklady	534	815	2 765	1 245	1 074	5,9%	8,5%	26,6%	9,5%	7,5%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	124	132	754	447	272	4,1%	4,2%	23,0%	11,1%	6,1%
<b>Daně a poplatky</b>	41	-17	35	-61	31	22,2%	-7,5%	16,7%	-25,0%	16,9%
<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	577	-333	666	839	-954	11,9%	-6,1%	13,1%	14,6%	-14,5%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	-114		690	42 489	-42 599	-100,0%			6157,8%	-98,7%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-114		690	42 441	-42 592	-100,0%			6150,9%	-98,8%
Tržby z prodeje materiálu				48	-7					-14,6%
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>				39 357	-39 318					-99,9%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				39 357	-39 318					-99,9%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	-230	-46	314	42 348	-42 695	-19,7%	-4,9%	35,3%	3520,2%	-98,0%
Ostatní provozní náklady	15	68	-134	39 490	-39 153	1,7%	7,5%	-13,8%	4712,4%	-97,1%
<b>Jiné provozní výnosy</b>	-116	-46	-376	-141	-96	-11,0%	-4,9%	-42,3%	-27,5%	-25,8%
Jiné provozní náklady	-26	85	-169	194	134	-3,7%	12,5%	-22,1%	32,7%	17,0%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	578	-335	681	836	-934	11,9%	-6,2%	13,4%	14,5%	-14,1%
Provozní výsledek hospodaření	8 286	-4 308	12 011	-1 851	1 700	-72,5%	137,3%	-161,3%	-40,5%	62,6%
Nákladové úroky a podobné náklady	1 276	-192	1 208	-2	57		-15,0%	111,4%	-0,1%	2,5%
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	0	0	0	12	-4					-33,3%
Ostatní finanční náklady	226	-73	467	-372	156		-32,3%	305,2%	-60,0%	62,9%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-1 502	265	-1 675	386	-177		-17,6%	135,4%	-13,3%	7,0%
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	-994	141	-103	94	-143		-14,2%	12,1%	-9,8%	16,6%
Daň z příjmů splatná										
Daň z příjmů odložená	-994	141	-103	94	-143		-14,2%	12,1%	-9,8%	16,6%
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	7 778	-4 184	10 439	-1 559	1 666	-68,1%	114,8%	-133,3%	-59,7%	158,5%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	7 778	-4 184	10 439	-1 559	1 666	-68,1%	114,8%	-133,3%	-59,7%	158,5%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	6 784	-4 043	10 336	-1 465	1 523	-59,4%	87,2%	-119,1%	-88,6%	805,8%
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	9 127	-3 616	20 985	41 116	-37 045	26,5%	-8,3%	52,5%	67,4%	-36,3%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Dle tabulky 9 lze konstatovat, že výsledek hospodaření za účetní období vybraného podniku je také značně kolísavý. V letech 2015 a 2017 evidoval podnik pokles. V roce 2015 byl pokles o 4 184 tis. Kč oproti roku 2014, což znamenalo změnu 114,8 % oproti roku předchozímu. V roce 2017 byl pokles stejné položky o 1 559 tis. Kč, což je pokles o 59,7 %. V ostatních letech pak byla meziroční změna výsledku hospodaření za účetní období kladná. Nejvyšší v roce 2016, kde dosáhla meziroční změny 10 439 tis., tj. 133,3 %. Na základě vývoje a porovnání výsledku hospodaření za účetní období v jednotlivých letech, má období rostoucí tendenci.

## 4.8 Vertikální analýza

### 4.8.1 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza představuje procentuální podíl jednotlivých položek rozvahy na celku. V případě aktiv představují jednotlivé položky procentuální podíl na celkové hodnotě aktiv. Na základě 10 lze konstatovat, že ve všech sledovaných obdobích tvoří nejvýznamnější položku aktiv – stálá aktiva. V prvních třech letech sledovaného období se podíl stálých aktiv na celkových aktivech pohybuje nad 90% hranicí. V roce 2017 výše této položky 68,2 % a v roce 2018, 84,3 %. Ve všech pěti letech jsou stálá aktiva tvořena výhradně dlouhodobým hmotným majetkem.

Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl nejvyšší v roce 2017. Zde tvořila položka 30% podíl na celkových aktivech. Největší položkou podílející se na tomto procentuálním podílu na celku byla položka krátkodobých pohledávek, ve výši 22,3 %. Největší položkou krátkodobých pohledávek byly pohledávky z obchodních vztahů.

Položka časového rozlišení aktiv se pohybuje ve sledovaných letech v intervalu od 0,7 % do 2,5 %, výše procenta je způsobena změnou nastavení smluvních podmínek dodavatelů a jejich platební morálkou.

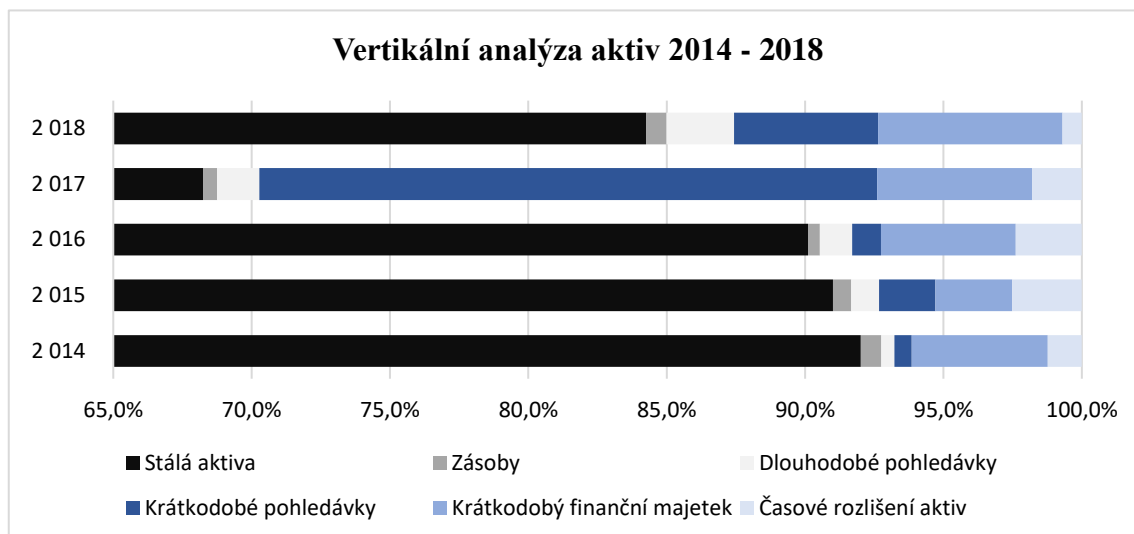
**Tabulka 10 - Vertikální analýza aktiv 2014 - 2018**

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>92,0%</b>	<b>91,0%</b>	<b>90,1%</b>	<b>68,2%</b>	<b>84,3%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Dlouhodobý hmotný majetek	92,0%	91,0%	90,1%	68,2%	84,2%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>6,8%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>30,0%</b>	<b>15,0%</b>
Zásoby	0,7%	0,7%	0,4%	0,5%	0,7%
Dlouhodobé pohledávky	0,5%	1,0%	1,2%	1,5%	2,4%
Krátkodobé pohledávky	0,6%	2,0%	1,0%	22,3%	5,2%
Krátkodobý finanční majetek	4,9%	2,8%	4,9%	5,6%	6,7%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,7%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Údaje uvedené v této tabulce, jsou pro názornost zaneseny do následujícího grafu 3 podílu jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech.

**Graf 3 - Vertikální analýza aktiv 2014 - 2018**



Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

## 4.8.2 Vertikální analýza pasiv

**Tabulka 11 - Vertikální analýza pasiv 2014 - 2018**

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>76,2%</b>	<b>78,8%</b>	<b>59,6%</b>	<b>60,0%</b>	<b>57,7%</b>
Základní kapitál	84,6%	85,5%	63,1%	45,6%	55,4%
Ážio a kapitálové fondy	11,9%	17,4%	13,0%	13,9%	0,1%
Výsledek hospodaření minulých let	-17,9%	-19,0%	-17,8%	0,0%	0,6%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2,4%	-5,2%	1,3%	0,5%	1,6%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>23,7%</b>	<b>20,9%</b>	<b>40,2%</b>	<b>39,8%</b>	<b>42,1%</b>
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	20,8%	15,4%	34,3%	30,9%	33,5%
Krátkodobé závazky	2,9%	5,5%	5,9%	8,9%	8,6%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnost

Vertikální analýzou pasiv bylo zjištěno, že podíl základního kapitálu na celkových pasivech v letech 2014 a 2015 inklinuje k 85 % celkových pasiv. V letech následujících je tento ukazatel nižší. V roce 2016 je výše 63,1 % a v roce 2017 vykazuje hodnotu 45,6 % a v roce 2018 výši 55,4 % podílu na celkových pasivech. Snížení hodnoty položky základního kapitálu v roce 2017 bylo realizováno jako snížení vkladů společníků za účelem pokrytí ztráty minulých let.

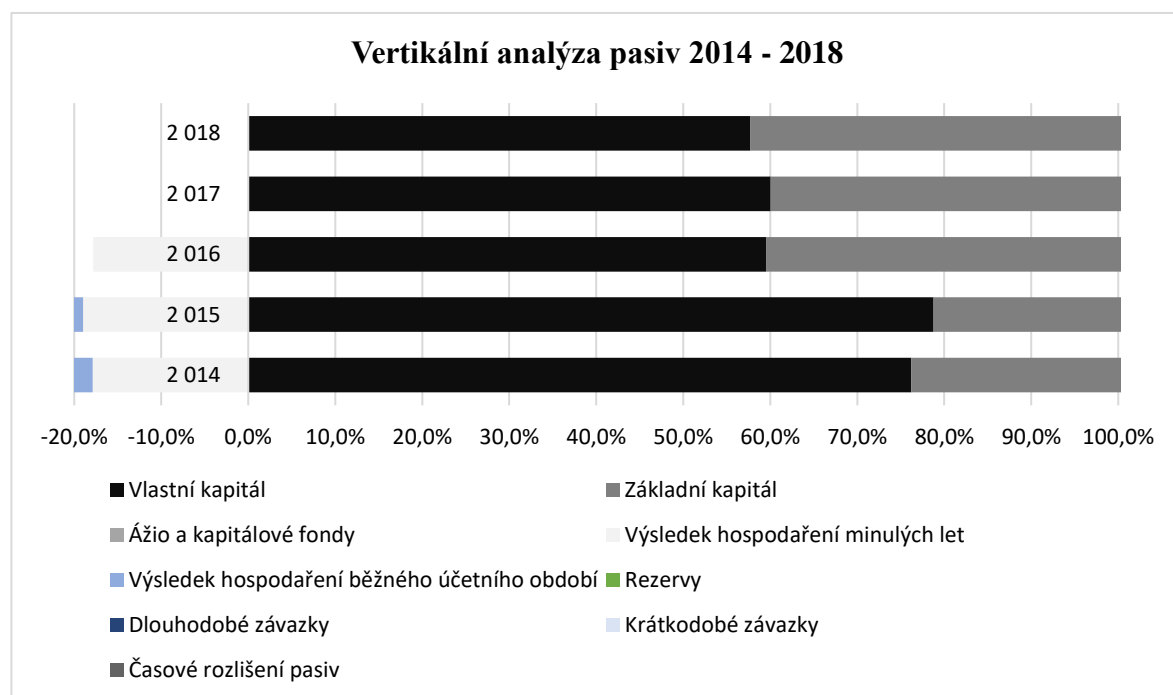
Cizí zdroje jsou tvořeny ve všech sledovaných obdobích převážně dlouhodobými závazky. Největší podíl na celkových pasivech měly dlouhodobé závazky v roce 2016, kdy společnost získala dlouhodobý úvěr.

Dle tabulky 11 nemají na celkových pasivech podíl rezervy, které společnost netvoří.

Časové rozlišení pasiv mělo na celkových pasivech za všechna sledovaná období maximální podíl 0,3 %, a to v letech 2015 a 2016. V ostatních zkoumaných letech pak dosahovalo hodnoty 0,1 % podílu na celkových pasivech.

Údaje uvedené v tabulce 11, jsou pro názornost zaneseny do následujícího grafu podílu jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech za jednotlivá zkoumaná období vybrané společnosti.

**Graf 4 - Vertikální analýza pasiv 2014 - 2018**



Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnost

### 4.8.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

V souvislosti s hlavní činností zkoumaného podniku, kterou je poskytování služeb, jsou největší položkou výnosů tržby z prodeje výrobků a služeb. Podíl této položky na celkových výnosech se pohybuje ve všech zkoumaných letech okolo 97 %. V roce 2017 tato položka dosahovala podílu pouze 56,7 % a další nejvyšší položkou tohoto roku byly tržby z prodeje dlouhodobého majetku, ve výši 42,3 %.

Ostatní podíly na celkových výnosech jsou z tohoto pohledu marginální, neboť dosahují maximálního podílu ve výši 2,2 % celkových výnosů, a to v letech 2014 a 2015. V ostatních letech jsou pak tyto položky s maximálním 1% podílem.

Druhou složkou výkazu zisků a ztrát jsou náklady. Položkou s největším podílem na celkových nákladech je výkonová spotřeba, která se ve zkoumaných letech pohybovala v rozmezí 53,4 % až 58,5 %. Nejnížší byla v roce 2018 a nejvyšší pak v roce 2014. Výjimkou je rok 2017, kde tento podíl byl diametrálně odlišný od ostatních let a snížil se na hodnotu 18,6 %. V roce 2017 byla významnou položkou zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, jenž dosáhla 21,9 % hodnoty.

V roce 2017 dosáhla 22,4% podílu na celkových nákladech položka jiných provozních nákladů. Tato položka v ostatních letech nepřesáhla 2% podíl.

Důležitou položkou nákladů jsou také mzdové náklady, které ve sledovaných letech tvoří podíl od 20,2 % do 24,7 %. Výjimkou je podíl v roce 2017, kde je tento podíl pouze 8 %.

V číselném vyjádření vykazují tyto náklady rostoucí trend.

Z hlediska nákladů má pro rok 2017 důležitý význam ostatní provozní náklady, které jsou tvořeny zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, která v tomto roce dosáhla hodnoty 21,9 %. Změna měla souvislost s prodejem nemovitostí do jiné společnosti realizovaných v tomto roce.

**Tabulka 12 - Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Tržby za prodej zboží	0,7%	1,7%	1,2%	0,6%	1,6%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	97,1%	96,1%	96,8%	56,7%	97,1%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,0%	0,0%	1,1%	42,3%	0,8%
Jiné provozní výnosy	2,1%	2,2%	0,8%	0,4%	0,4%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkové náklady</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,2%	0,5%	0,6%	0,2%	0,6%
Výkonová spotřeba	58,5%	57,6%	55,5%	18,6%	53,4%
<b>Osobní náklady</b>	<b>26,9%</b>	<b>28,4%</b>	<b>29,3%</b>	<b>10,5%</b>	<b>32,3%</b>
Mzdové náklady	20,2%	21,6%	22,4%	8,0%	24,7%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6,6%	6,8%	6,9%	2,5%	7,6%
<b>Daně a poplatky</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,3%</b>
<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>11,5%</b>	<b>10,6%</b>	<b>9,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>9,0%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,4%</b>	<b>22,4%</b>	<b>1,9%</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,0%	0,0%	0,0%	21,9%	0,1%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,0%	0,0%	0,0%	21,9%	0,1%
Jiné provozní náklady	1,4%	1,6%	1,0%	0,4%	1,5%
Nákladové úroky a podobné náklady	2,7%	2,3%	3,9%	1,3%	3,7%
Ostatní finanční náklady	0,5%	0,3%	1,1%	0,1%	0,6%
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-1,6%</b>
Daň z příjmů odložená	-2,1%	-1,8%	-1,6%	-0,5%	-1,6%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnost

## 4.9 Rozdílové ukazatele

### 4.9.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je jedním z rozdílových ukazatelů, označuje se také jako provozní nebo provozovací. Jeho hodnota je rozdílem mezi oběžnými aktivy, očištěnými o dlouhodobé pohledávky, a krátkodobými závazky, respektive dluhy. Jedná se o finanční zdroj podniku, který je využíván k financování jeho běžného chodu. Pro manažery je čistý

pracovní kapitál částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžném majetku (Holečková, J., 2008).

Cílem podniku je dosáhnout kladného výsledku, ale ne takového, který by přinesl nadbytečné náklady na financování vlastními zdroji či dlouhodobými cizími zdroji. Je-li hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, hovoříme o nekrytém dluhu (Holečková, J., 2008).

Při výpočtu hodnoty čistého pracovního kapitálu je třeba brát zřetel na položky, které jsou málo či dlouhodobě nelikvidní. Jedná se o položky nevymahatelných pohledávek nebo neprodejných výrobků (Holečková, J., 2008).

**Tabulka 13 - Čistý pracovní kapitál 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva (bez dlouhodobých pohledávek)	7 823	9 662	8 337	13 060	59 760	21 811
Zásoby	1 060	1 145	1 019	893	1 061	1 275
Krátkodobé pohledávky	843	967	3 105	2 151	46 947	9 013
Krátkodobý finanční majetek	5 920	7 550	4 213	10 016	11 752	11 523
Krátkodobé závazky	8 792	4 530	8 389	12 152	18 769	14 875
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>-969</b>	<b>5 132</b>	<b>-52</b>	<b>908</b>	<b>40 991</b>	<b>6 936</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Při provedení výpočtu čistého pracovního kapitálu u vybrané společnosti za sledované období byly zjištěny v letech 2013 a 2015 záporné hodnoty, jedná se o částky nekrytého dluhu. V roce 2013 byla dosažena záporná hodnota 969 tis. Kč a v roce 2015 dosáhla tato hodnota -52 000 Kč. Obě tyto hodnoty byly způsobeny vysokými krátkodobými závazky, které nebyly kryty oběžnými aktivy. Tento způsob financování je možné hodnotit jako relativně levný. Je ovšem nezbytné zvážit možné riziko insolvence.

V roce 2017 bylo dosaženo nejvyšší hodnoty ukazatele za celé sledované období. Jedná se o částku ve výši 40 911 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn položkou krátkodobých pohledávek.

#### **4.9.2 Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech společnosti**

Dalším rozdílovým ukazatelem je podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech společnosti. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 10-15 %. Dle tabulky 14 je zřejmé, že tento ukazatel se pohybuje vždy mimo doporučený stanovený interval. V roce 2013 je záporný.



V roce 2017 je tento poměr nejvyšší, a to s poměrem 21 %. Tyto dosažené hodnoty vykazují nevhodnost užívání kapitálu.

Vzhledem k tomu, že jsou celková aktiva tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, nabývá tento ukazatel v některých letech více než poloviny ČPK. Konkrétně v roce 2014, kdy je jeho hodnota 49,5 % a také v roce 2017 s hodnotou 65,1 %. Naopak v letech 2013 a 2015 nabývá záporných hodnot.

**Tabulka 14 - Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech v letech 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK/Aktiva	-0,6%	3,3%	0,0%	0,4%	19,5%	4,0%
ČPK/Oběžná aktiva	-12,4%	49,5%	-0,5%	5,9%	65,1%	26,6%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

### 4.9.3 Rentabilita čistého pracovního kapitálu

Rentabilita neboli návratnost čistého pracovního kapitálu byla na začátku sledovaného období záporná, neboť v letech 2013–2015 firma realizovala ztrátu.

V letech následujících, tj. v roce 2016 až 2018 vykazovala rentabilita značné výkyvy. V roce 2016 rentabilita čistého pracovního kapitálu dosáhla 287 %. Rok následující výše 3 % a v roce 2018 pak 39 %. V roce 2016 společnost realizovala čistý zisk ve výši 2 610 tis. Kč a zároveň zde byla nízká hodnota ČPK. Proto je rentabilita v tomto roce takto vysoká.

V roce 2017 je rentabilita ve výši 3 %. Společnost v tomto roce realizovala zisk ve výši 1 051 tis. Kč a ČPK v roce 2017 byl nejvyšší za všechna zkoumaná období. Tento stav byl způsoben enormní výší krátkodobých pohledávek v tomto roce.

V roce 2018 byla rentabilita ČPK ve výši 39 %. V tomto roce hodnota zisku dosáhla 2 717 tis. Kč a hodnota krátkodobých pohledávek se vzhledem ke změně smluvních podmínek s dodavateli snížila.

**Tabulka 15 - Rentabilita čistého pracovního kapitálu v letech 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČZ/ČPK	-	-	-	287%	3%	39%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

## 4.10 Analýza poměrových ukazatelů

Nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům jsou poměrové ukazatele. Tyto ukazatele jsou tvořeny podílem dvou položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

### 4.10.1 Analýza vybraných ukazatelů rentability

Ukazatele rentability uvádí, jak efektivně společnost dokáže zhodnotit svůj majetek vzhledem ke kapitálu.

**Tabulka 16 - Ukazatele rentability v letech 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ROI</b>	-10,17%	-2,87%	-6,34%	3,22%	1,96%	4,06%
<b>ROA</b>	-7,30%	-2,04%	-4,90%	2,22%	1,29%	2,55%
<b>ROE</b>	-10,17%	-3,11%	-6,54%	2,13%	0,83%	2,72%
<b>ROS</b>	-33,14%	-8,36%	-19,58%	4,28%	1,03%	4,18%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Všechny ukazatele vlivem záporného výsledku hospodaření (ztráty), vykazují záporné hodnoty při výpočtu ukazatelů rentability. Proto nebudou dále řešeny.

Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROI) v roce 2016 dosáhl hodnoty 3,22 %. Nejvyšší hodnoty ROI bylo dosaženo v roce 2018 v hodnotě 4,06 %.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) je poměrem čistého zisku k aktivům a v roce 2017 dosáhl nejnižší hodnoty, a to 1,29 %. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2018, kdy tento ukazatel vykazoval hodnotu 2,55 %. Tato hodnota byla dosažena kombinací hodnoty vytvořeného zisku, která byla druhá nejvyšší ve sledovaných obdobích, a nižší hodnotou aktiv. Dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem byl sestaven ukazatel rentability aktiv za odvětví CZ-NACE 45, 46, 47. Ukazatel nabýval od 3,83 % v roce 2013 a byl nejnižší za vybraná období. Následně tento ukazatel rostl až dosáhl hodnoty 6,97 %. Dle uvedeného lze konstatovat, že se zkoumaná společnost pohybovala pod hodnotou odvětví.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vykazoval v letech 2013, 2014 a 2015 záporné hodnoty, z důvodu dosažené ztráty v jednotlivých sledovaných obdobích. V letech následujících společnost vykazovala zisk, proto ukazatel ROE je kladný. Nejvyšší rentability bylo dosaženo v roce 2018, 2,72 % poměru mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem. Společnost tedy v tomto roce zhodnotila svůj majetek s vyžitím vlastních zdrojů o 2,72 %.

Dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem byl sestaven ukazatel rentability vlastního kapitálu za odvětví CZ-NACE 45, 46, 47, který ve sledovaných letech nabýval hodnot od 1,01 % do 1,49 %. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2017. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že sledovaná společnost v roce 2016 a 2018 vykazovala vyšší ROE, než byla odvětvová a v roce 2017 bylo dosaženo nižšího ukazatele o 0,66 %, než bylo dosaženo v odvětví.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) je poměrem dosaženého zisku k tržbám. Vzhledem k již dříve uvedené skutečnosti, že společnost v prvních třech letech nerealizovala zisk, je tento ukazatel pro tyto roky záporný. V letech následujících, kdy společnost již realizovala zisk, bylo dosaženo nejvyšší rentability tržeb v roce 2016. V roce 2016 byl nejlepší poměr zisku k tržbám a ukazatel pro rok 2016 dosáhl 4,28 %. V roce 2017 tento ukazatel dosáhl hodnoty 1,03 %. V tomto roce dosáhl podnik na nejvyšší tržby, ale realizoval nízký zisk. V posledním roce zkoumaného období, v roce 2018, dosáhla hodnota ROS 4,18 %.

Lze konstatovat, že všechny ukazatele pro rok 2017 jsou značně ovlivněny prodejem dlouhodobého majetku do jiné společnosti holdingu Trigema.

Dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem byl sestaven ukazatel rentability tržeb za odvětví CZ-NACE 45, 46, 47, který ve sledovaných letech dosahoval hodnoty od 1,84 % v roce 2013 do 3,22 % v roce 2017. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že sledovaná společnost v roce 2016 vykazovala o 1,31 % vyšší rentabilitu tržeb, než byla odvětvová a v roce následujícím pak o 2,19 % nižší rentabilitu, než byla vypočtena v odvětví.

#### 4.10.2 Analýza vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy.

**Tabulka 17 - Ukazatele aktivity v letech 2013 - 2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vázanost celkových aktiv</b>	4,54	3,53	3,80	3,38	2,06
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,22	0,28	0,26	0,30	0,49
<b>Obrat celkových aktiv - dle odvětví (CZ-NACE 45, 46, 47)</b>	2,08	2,18	2,17	2,13	2,17
<b>Obrat stálých aktiv</b>	0,24	0,31	0,29	0,33	0,71
<b>Obrat zásob</b>	31,42	37,26	38,36	66,92	55,15

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti a údajů čsú.cz

V prvním sledovaném období, tj. v roce 2013, dosáhl podnik nejvyšší vázanosti aktiv, a to ve výši 4,54. Platí, že čím je vázanost aktiv nižší, tím je to pro podnik lepší. Nejnižší vázanost

aktiv byla dosažena v roce 2017, kdy tento ukazatel dosáhl hodnoty 2,06. Jedná se o hodnotu 2,2krát nižší než v roce 2013. Vliv na tento ukazatel má oceňování aktiv, které podnik provádí vždy v pořizovacích cenách, a způsob odepisování, který se provádí dle metodiky stanovené odpisovým plánem. Odpisový plán je sestavován dle předpokládaného opotřebení zařazeného majetku odpovídajícího běžným podmínkám jeho používání. Účetní odpisy dlouhodobého majetku se nerovnají odpisům daňovým s výjimkou dlouhodobého nehmotného majetku.

Obrat celkových aktiv je ukazatel, jehož hodnota za sledované období nabývala počtu obrátek od 0,22 do 0,49. Ve sledovaném období byly vykázány hodnoty velmi nízké. Celkově lze konstatovat, že má ale tento ukazatel rostoucí tendenci. Nejhorší výsledek obratu celkových aktiv bylo dosaženo v roce 2013, kdy obrat činil 0,22. Nejvyšší obrat celkových aktiv byl vykázán v roce 2017, v hodnotě 0,49. Na základě odborné literatury, by měl tento ukazatel dosahovat, alespoň hodnoty 1, kdy tato hodnota není podnikem dosažena ani v jednom ze sledovaného období. Pro porovnání je v tabulce 17 na základě údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem uvedena hodnota tohoto ukazatele pro daný obor, CZ-NACE pro skupiny 45, 46, 47 - obchod, pohostinství a ubytování. Zjištěná čísla dokládají, že společnost se k vykazovaným hodnotám odvětví nepřiblížila a bylo by žádoucí zvýšit tržby nebo odprodat některá aktiva.

Obrat stálých aktiv, tedy dlouhodobého majetku, dosahuje jako ukazatele předchozí za všechna sledovaná období nízké hodnoty pohybující se vždy hluboko pod 1 obrátkou za rok. Maximální obrátka byla realizována v roce 2017 kdy obrat stálých aktiv dosáhl 0,71 obrátky za rok. Nejhorší ukazatel byl zaznamenán v roce 2013, kdy tento obrat byl 0,24 obrátky za rok. Nárůst mezi nejhorší hodnotou z roku 2013 a nejlepší vykázanou hodnotou v roce 2017 je 33,8 %. Lze tedy konstatovat, že tento ukazatel má rostoucí tendenci, ale i přesto, je nezbytné zvýšit využití stávajících stálých aktiv a omezit investice do dlouhodobého majetku podniku, neboť tento ukazatel je velmi nízký.

Doba obratu zásob udává intenzitu využití zásob neboli kolikrát je v průběhu roku položka zásob prodána a znovu naskladněna. Dle tabulky 17 je patrné, že doba obratu zásob má rostoucí tendenci. Od roku 2013, kdy tento ukazatel dosáhl 31,42 obrátů zásob za rok. Je tento ukazatel v roce 2016, kdy ukazatel vykázal nejvyšší hodnotu, tedy 66,92 počet obrátů zásob za rok, je více než dvojnásobný.

### 4.10.3 Analýza vybraných ukazatelů likvidity

Jednotlivé ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Při sledování těchto ukazatelů, je nezbytné zkoumat strukturu oběžného majetku. Oběžný majetek by neměl být tvořen neprodejnými zásobami nebo nedobytnými pohledávkami, neboť by se tato skutečnost negativně promítla do ukazatele likvidity.

V tabulce 18 jsou hodnotové ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity v letech 2013 až 2018.

**Tabulka 18 - Vývoj likvidity 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Běžná likvidita</b>	0,89	2,29	1,17	1,27	3,36	1,75
<b>Pohotová likvidita</b>	0,77	2,04	1,05	1,20	3,30	1,66
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,67	1,67	0,50	0,82	0,63	0,77

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Dle odborné literatury je ideální hodnota běžné likvidity v intervalu 1,5 - 2,5. V letech 2014, a 2018 se společnost pohybovala v doporučeném intervalu. V roce 2014 dosáhl tento ukazatel hodnoty 2,29. Hodnota oběžných aktiv byla složena z 9 % krátkodobými pohledávkami, ze 73 % krátkodobým finančním majetkem, ze 7 % dlouhodobými pohledávkami a z 11 % zásobami.

Nejnižší běžné likvidity 0,89 bylo dosaženo v roce 2013. Tato hodnota byla o 0,61 nižší než spodní doporučená hranice ukazatele. V tomto roce byla oběžná aktiva tvořena ze 14 % zásobami, z 11 % krátkodobými pohledávkami a ze 76 % krátkodobým finančním majetkem. Naopak nejvyšší likvidity 3,36 bylo dosaženo v roce 2017.. V tomto roce byla překročena horní doporučená hranice likvidity o 0,86. Oběžná aktiva v tomto roce byla tvořena ze 75 % krátkodobými pohledávkami, z 19 % krátkodobým finančním majetkem, z 5 % dlouhodobými pohledávkami a jen ze 2 % zásobami.

Doporučené hodnoty dle odborné literatury pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 1 až 1,5. Na základě tabulky 18, lze konstatovat, že tohoto rozmezí bylo docíleno v letech 2015 a 2016. V roce 2015 dosáhl ukazatel hodnoty 1,05 a v roce následujícím 1,20.

Výpočty odhalily, že ukazatel okamžité likvidity ve sledovaných letech se ve většině období pohyboval mimo doporučené intervaly. Celosvětově uznávaný interval okamžité likvidity se uvádí v rozmezí mezi 0,9 – 1,1. Ministerstvo financí a obchodu tento interval stanovilo pro

Českou republiku spíše v rozmezí 0,2 – 0,6. V roce 2015 bylo dosaženo likvidity 0,5, což je v intervalu pro ČR.

## 4.11 Du Pontův pyramidový rozklad

V tabulce 19 byl proveden rozklad ROE –rozklad rentability vlastního kapitálu, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovaného kapitálu. Výpočtu ROE je dosaženo součinem podílů dílčích výpočtů, a to podílem aktiv k vlastnímu kapitálu, tržeb k aktivům a čistého zisku k tržbám za sledovaná období.

**Tabulka 19 - Rozklad ROE 2013 - 2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ROE</b>	-0,10	-0,03	-0,07	0,02	0,01	0,03
<b>Aktiva/vlastní kapitál</b>	1,39	1,31	1,27	1,68	1,67	1,73
<b>Obrat aktiv</b>	0,22	0,28	0,26	0,30	0,49	0,38
<b>ROS</b>	-0,33	-0,08	-0,20	0,04	0,01	0,04

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

Hodnoty ROE jsou pro první tři roky sledovaného období záporné. Tato skutečnost je způsobená ztrátou, kterou tato společnost v prvních třech letech sledovaného období realizovala. Pro tyto roky ukazatel ROE nemá smysl. V těchto letech byla také záporná rentabilita tržeb (ROS). Jeho nejnižší hodnota byla v roce 2013 a dosáhla záporné hodnoty ve výši -0,33. V letech následujících, tj. od roku 2016 do roku 2018 byla jeho hodnota již kladná. A nabývala hodnot od 0,01 do 0,03.

Obrat aktiv s výjimkou roku 2017 měl rostoucí tendenci. Jeho hodnoty byly nejvíce ovlivněny nárůstem tržeb v jednotlivých sledovaných obdobích. Nejvyšší obrat aktiv byl realizován v roce 2017, v poměru tržeb k aktivům ve výši 0,49. V tomto roce byly realizovány nejvyšší tržby v hodnotě 102 069 tis. Kč.

Poměr aktiv k vlastnímu kapitálu se ve sledovaných obdobích se pohyboval v hodnotách od 1,27 v roce 2015 do 1,73 v roce 2018.

Z tabulky 20 je zřejmé, že v ní obsažené ukazatele jsou v čase velmi kolísavé. Za všechna sledovaná období nabývá ROE v absolutním vyjádření hodnot od -0,01 do 0,09 meziročního rozdílu a index vykazoval hodnoty od -0,33 do 3,27. Největší změnu podnik realizovat mezi lety 2015 a 2016, a to v výši 0,09 meziročního nárůst rentability vlastního kapitálu. V roce 2016 společnost poprvé za sledovaná období realizovala zisk. V roce 2016 byl realizován

největší meziroční přírůstek poměru aktiv k vlastnímu kapitálu. Největší vliv na tento meziroční nárůst v hodnotě 0,41 měl nárůst aktiv, vyjádřeno indexem v hodnotě 1,32. Změna byla způsobena nárůstem dlouhodobého hmotného majetku.

**Tabulka 20 - Meziroční změny ukazatelů v letech 2013 - 2018**

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>ROE</b>	$\Delta$	0,07	-0,03	0,09	-0,01	0,02
	index	0,31	2,10	-0,33	0,39	3,27
<b>Aktiva/vlastní kapitál</b>	$\Delta$	-0,08	-0,04	0,41	-0,01	0,07
	index	0,94	0,97	1,32	0,99	1,04
<b>Obrat aktiv</b>	$\Delta$	0,06	-0,02	0,03	0,19	-0,11
	index	1,29	0,93	1,13	1,64	0,77
<b>ROS</b>	$\Delta$	0,25	-0,11	0,24	-0,03	0,03
	index	0,25	2,34	-0,22	0,24	4,06

Zdroj: vlastní zpracování výkazů společnosti

## 4.12 USALI

USALI neboli Uniform system of accounts for lodging industry, je celosvětově uznávaná a aplikovaná metoda vykazování obchodních výsledků hotelových společností. Vzhledem k jeho praktickému využití v provozu, je hojně používán manažery na celém světě, ačkoliv je jednotlivými společnostmi upravován dle jejich vlastní potřeby.

Tento standard byl vydán poprvé v roce 1925 asociací American Hotel and Motel Association, následně probíhala jeho aktualizace. Dnes již pracujeme se 14. rozšířenou verzí. Používání tohoto systému není vynucováno zákonem, jedná se ryze o manažerský nástroj, nicméně samozřejmě vychází z účetních standardů daných zákonem, v našem případě se jedná o české účetní standardy (CAS, Czech accounting standards).

Mezi hlavní benefity patří:

- Přesné zaměření na konkrétní střediska hotelu, možnost vyhodnocování výkonu a nákladů v hlubokém detailu.
- Analytické možnosti – standardně se používá porovnání na minulé období a na schválený rozpočet, z toho je možné sledovat trendy, dále pohled za daný měsíc, kvartál, pololetí, pohled do data od začátku období, pohled na celý rok včetně prognózy, dále samozřejmě dlouhodobá víceletá prognóza.

- Srozumitelnost pro management hotelu – manažeři kteří nemají finanční zázemí mohou sledovat své středisko v čase a přijímat rozhodnutí na každodenní bázi.
- Management hotelu není rozptylován náklady, které sám svou činností neovlivní. Jedná se o náklady na odpisy, pojištění, nebo manažerské poplatky, které neovlivňují provozní výsledek jednotlivých USALI středisek.
- Snadná konsolidace hotelů u hotelových řetězců, kdy jsou hotely alokovány v různých zemích, s různými účetními standardy.
- Investiční pohled – investoři mohou mezi sebou porovnávat hotely z různých konců světa podle stejných kritérií, jelikož USALI smazává rozdíly jednotlivých statutárních účetních standardů daných zemí (American Hotel & Lodging Association, a další, 2014).

Jinými slovy, účetní jednotka kdekoliv na světě účtuje hotelové transakce dle zákonů platných pro danou zemi, následně je klíčové zapojení pracovníka hotelového controllingu. Jeho úkolem je správně alokovat zápisy z jednotlivých účtů hlavní účetní knihy tak, aby byly přiřazeny na správná USALI střediska. Přesná alokace účtu na konkrétní USALI středisko je přitom zcela stěžejní. Větší hotelové řetězce využívají pro práci s daty mezisklad, do kterého v rámci účetní závěrky exportují data z podnikového informačního systému, tzn. ERP systému. Zaměstnanec controllingu do skladu vstupuje a pořizuje USALI a jakékoliv jiné sestavy dle potřeby.

USALI spočívá v účtování a vyhodnocování dílčích částí na tzv. ziskových střediscích. Jde o ubytování, jídlo a bytí (F&B) a o další střediska s potřebou vyhodnocování. Střediska jsou vyhodnocována z pohledu provozních a neprovozních nákladů provozu. Zjištěné náklady jsou pak porovnávány v čase, konfrontovány s předpokladem a je jednoduché je vyhodnocovat. Zde je klíčová přesná práce hotelové účetní. Je nezbytné, aby správně kontovala účetní zápisy na analytické účty a provozní střediska (American Hotel & Lodging Association, a další, 2014).

Zkoumaná společnost začala využívat tento způsob vyhodnocování na konci roku 2019 a založila předpoklad využití do budoucna. Vzhledem k povaze interních údajů nutných pro vytvoření USALI, není možné, aby byl předmětem této práce. Pro názornost je v příloze č. 6 nastíněn výřez používaného USALI ve zkoumané společnosti.



## 5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést ekonomickou analýzu podniku Monínek s.r.o. zabývající se pohostinskou činností a provozováním celoročně fungujícího rekreačního areálu s lyžařským vlekm. Za tímto účelem byla nejprve představena zkoumaná společnost a také společnost Trigema již je Monínek s.r.o. součástí.

Monínek je místní firmou poskytující rekreační služby ve všech ročních obdobích. Součástí areálu je tříhvězdičkový hotel, penzion a několik apartmánů. V areálu jsou mimo ubytování a gastronomii provozovány také wellness služby, venkovní i vnitřní bazén, zimní sjezdovka se čtyřsedačkovou lanovkou a skiservisem. Firma vlastní nejmodernější zasněžovací technologii Snow factory.

Hlavním trhem je Česká republika, proto analýzou makrookolí byly zhodnoceny vlivy, které má na společnost vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace či míra nezaměstnanosti v ČR. Aktuální příznivá ekonomická situace přispívá k dobrému podnikatelskému prostředí, kde je možné podnik dále rozvíjet a nechat růst. Na základě vypracované Porterovy analýzy pěti sil lze konstatovat, že odvětví, ve kterém Monínek s.r.o. podniká je vysoce konkurenční a vstup do tohoto odvětví je spojen s vysokou kapitálovou náročností, čímž je vstup nové konkurence relativně omezen. Konkurence v ČR je vysoká. Jednotlivá rekreační střediska či lyžařské areály na území ČR se od sebe odlišují polohou a cenou poskytovaných služeb. Výhodou konkurentů je umístění na horách a s tím spojené klimatické podmínky. Tuto nevýhodu Monínek s.r.o. kompenzuje zakoupenou inovativní technologií Snowfactory. Další výhodou je jeho umístění takřka v srdci ČR. Vzdálenost od Prahy je pouze 80 km, 30 km od Příbrami a 25 km od Tábora. Ačkoliv vzdálenost od hlavního města je výhodou, nevýhodou zůstává dopravní dostupnost bez možnosti transferu za pomoci vlastního či firemního dopravního prostředku.

Mezi hlavními konkurenty v blízkém okolí jsou místní podniky poskytující ubytovací služby, wellness a další volnočasové aktivity, vyjma provozování zimní sjezdovky. V hodnocení kvality poskytovaných služeb dosáhl areál téměř na vrchol. Jeho hodnocení na Tripadvisor.cz je 4,0 z celkových 5,0. Na Booking.com 8,5 z 10. Na Google.com 4,4 z 5,0. Na Facebook.com je hodnocen 4,2 z 5 a na areceze.cz dosáhl na 76 %.

Vzhledem k dlouholeté tradici areálu je konkurenční výhodou zásobování areálu prostřednictvím dodávek od místních důvěryhodných dodavatelů, se kterými má dlouholeté

a často nadstandardní vztahy. V případě výpadků těchto dodávek má několik dalších a větších dodavatelů, díky kterým je schopna případný výpadek kompenzovat.

Rozborem účetních výkazů za pomoci horizontální a vertikální analýzy bylo odhaleno značné kolísání všech zkoumaných položek ve sledovaných obdobích. Toto kolísání bylo zobrazeno v odpovídajících grafech. Největší změny celkových aktiv bylo dosaženo v roce 2016 nákupem dlouhodobého hmotného majetku, což způsobilo meziroční změnu oproti roku 2015 ve výši 53 941 tis. Kč, tedy 35,5 %. Rok následující byl tento dlouhodobý majetek prodán za svou zůstatkovou cenu a způsobil pokles této položky v roce 2018 o 37 173 tis. Kč, tedy o 17,7 %.

V prvních třech letech sledovaných období, tj. v letech 2013–2015, společnost vykazovala ztrátu, tento fakt ovlivnil všechny provedené analýzy. V letech následujících již podnik realizoval zisk.

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že výsledek hospodaření za jednotlivá účetní období je značně kolísavý. V letech 2015 a 2017 evidoval podnik pokles. V roce 2015 byl pokles o 4 184 tis. Kč oproti roku předchozímu, což znamenalo změnu 114,8 % oproti roku předchozímu. V roce 2017 byl pokles stejné položky o 1 559 tis. Kč, což o 59,7 %. V ostatních letech pak byla meziroční změna výsledku hospodaření za účetní období kladná. Nejvyšší v roce 2016, kde dosáhla meziroční změny 10 439 tis., tj. 133,3 %. Na základě vývoje a porovnání výsledku hospodaření za účetní období v jednotlivých letech, má výsledek hospodaření rostoucí tendenci.

Při vyhodnocování čistého pracovního kapitálu byly zjištěny dvě období, to jsou roky 2013 a 2015, kdy hodnota ČPK byla záporná. V roce 2013 vykazoval podnik na této položce zápornou hodnotu ve výši 969 tis. Kč a v roce 2015 zápornou hodnotu ve výši 52 tis. Kč. Tyto částky jsou tzv. částky nekrytého dluhu. Obě tyto částky byly způsobené vysokými krátkodobými závazky, které nebyly kryty oběžnými aktivy. Tento způsob financování je možné hodnotit jako relativně levný ovšem s velkým rizikem možné insolvence. Nejvyšší hodnota ČPK byla vykázána v roce 2017 a to ve výši 40 911 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn položkou krátkodobých pohledávek, která je spolu s oběžnými aktivy nejvíce proměnlivou položkou.

Podílem ČPK na celkových aktivech bylo zjištěno, že ve většině období je ukazatel mimo doporučené hodnoty. Podnik tak vyazuje nehospodárnost užívání kapitálu. Vzhledem ke zjištěné nehospodárnosti, byla také zkoumána rentabilita ČPK. V letech 2013 až 2015 podnik vykazoval ztrátu, v těchto letech bylo bezvýznamné zkoumat návratnost ČPK neboť

byla menší než nula. V roce 2016 podnik realizoval zisk, hodnota ČPK v tomto roce byla nízká, a proto jeho rentabilita dosahovala enormní hodnoty 287 %. V roce 2017, vzhledem k prodeji dlouhodobého majetku, byla rentabilita ve výši 3 %, v roce 2018 dosáhla návratnost hodnoty 39 %. V roce 2018 podnik vykázal za všechna sledovaná období nejvyšší hodnotu zisku a vykázal oběžná aktiva ve výši 13 % z celkových aktiv.

Při analýze poměrových ukazatelů pro roky 2013 až 2018, byly z důvodu realizované ztráty vyloučeny roky 2013 až 2015. Proto s nimi nebylo dále počítáno.

Předmětem zkoumání byla rentabilita vloženého kapitálu (ROI), rentabilita celkových vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a také rentabilita tržeb (ROS). Rentabilita vloženého kapitálu byla zkoumána s výsledkem pohybujícím se v rozmezí 1,96 % až 4,06 %, kdy nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2018. Rentabilita celkových vložených aktiv byla zkoumána s výsledkem pohybujícím v intervalu 1,29 % až 2,55 %. Nejvyšší hodnoty bylo opět dosaženo v roce 2018, a to kombinací vytvořeného zisku a nižší hodnotou aktiv společnosti. Největší zhodnocení vlastního kapitálu za pomoci vlastní zdrojů (ROE) realizovala společnost v roce 2018, kdy bylo zhodnocení ve výši 2,72 %. Podrobněji byla rentabilita vlastního kapitálu zkoumána v Du Pontově pyramidovém rozkladu v závěru práce. Poslední zkoumanou položkou rentability byly tržby. Ty byly značně ovlivněny prodejem dlouhodobého majetku v roce 2017, kdy došlo k prodeji některých nemovitostí do jiné společnosti. Rentabilita tržeb za období, ve kterých podnik realizoval zisk, byla identifikována v intervalu od 1,03 % do 4,28 %. Nejvyšší v roce 2016.

Za pomoci ukazatelů likvidity byla identifikována běžná, pohotová a okamžitá likvidita pro jednotlivá sledovaná období. Všechny jmenované ukazatele vykazují kolísavé hodnoty. Optimální hodnota běžné likvidity je uváděna v rozmezí od 1,5 do 2,5. Podnik se v tomto doporučeném rozmezí pohyboval pouze v roce 2014 a 2018. V roce 2014 dosáhl ukazatel hodnoty 2,29. Tato hodnota byla složena z 9 % krátkodobými pohledávkami, ze 73 % krátkodobým finančním majetkem, ze 7 % dlouhodobými pohledávkami a z 11 % zásobami. Optimální hodnoty pro pohotovou likviditu jsou odbornou literaturou definovány v rozmezí mezi 1 až 1,5. Podnik tohoto doporučeného rozmezí dosáhl v letech 2015 a 2016, kdy ukazatel vykazoval hodnoty 1,05 a 1,20.

Výpočty odhalily, že ukazatel okamžité likvidity ve sledovaných letech se ve většině období pohyboval mimo doporučené intervaly. Celosvětově uznávaný interval okamžité likvidity se uvádí v rozmezí mezi 0,9 – 1,1. Ministerstvo financí a obchodu tento interval stanovilo pro

Českou republiku v rozmezí 0,2 – 0,6. V roce 2015 bylo dosaženo likvidity 0,5, což je v intervalu pro ČR. V ostatních letech jsou hodnoty vždy vyšší než doporučené.

Cílem Du Pontova pyramidového rozkladu je identifikace logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli a jejich rozkladem. Jak již bylo několikrát opakováno, v prvních třech letech podnik realizoval ztrátu, tzn. hodnota hodnoty ROE je v těchto obdobích záporná, a proto pro tyto roky nemá ukazatel smysl. V letech od roku 2016 do roku 2018 byla hodnota již kladná. Nabývala hodnot od 0,01 do 0,03.

Obrat aktiv s výjimkou roku 2017 měl rostoucí tendenci. Jeho hodnoty byly nejvíce ovlivněny nárůstem tržeb v jednotlivých sledovaných obdobích. Nejvyšší obrat aktiv byl realizován v roce 2017, a to v poměru tržeb k aktivům ve výši 0,49. V tomto roce byly realizovány nejvyšší tržby v hodnotě 102 069 tis. Kč.

Poměr aktiv k vlastnímu kapitálu se ve sledovaných obdobích pohyboval v hodnotách od 1,27 v roce 2015 do 1,73 v roce 2018. Za všechna sledovaná období nabývá ROE v absolutním vyjádření hodnot od -0,01 do 0,09 meziročního rozdílu a indexu vykazoval hodnoty od -0,33 do 3,27. Největší změnu podnik realizoval mezi lety 2015 a 2016, a to ve výši 0,09 meziročního nárůstu rentability vlastního kapitálu. V roce 2016 společnost poprvé za sledovaná období realizovala zisk. V tomto roce byl také realizován největší meziroční přírůstek poměru aktiv k vlastnímu kapitálu. Největší vliv na tento meziroční nárůst v hodnotě 0,41 měl nárůst aktiv, vyjádřeno indexem v hodnotě 1,32. Tato změna byla způsobena nárůstem dlouhodobého hmotného majetku.

Závěrem praktické části je představena uznávaná metoda vykazování obchodních výsledků v hotelnictví, tzv. USALI. Způsob tohoto vykazování není právně závazný, ale právní předpisy jsou jím respektovány. Hlavní výhodou je vyhodnocování činnosti na tzv. ziskových střediscích z pohledu provozních a neprovozních nákladů, které jsou vyhodnocovány, porovnávány a konfrontovány s předpokladem v čase dle jednotlivých stanovených položek nákladů. Vyhodnocování pomocí USALI začala společnost používat koncem roku 2019.

Doporučení pro vybraný podnik je prioritně stabilizovat současný dlouhodobý majetek a za stávajícího stavu maximalizovat jeho využití tak, aby bylo hospodárné. Je možné využít možnosti nalezení potencionálního nového segmentu zákazníků se zaměřením na jeho individuální potřeby s využitím nových či málo využívaných kanálů, jako jsou online travel agencies, které nejsou v současné době společností využívány.

## 6. Seznam použitých zdrojů

**American Hotel & Lodging Association a American Hotel & Lodging Educational Institute. 2014.** *USALI: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. místo neznámé : Pearson Education, 2014. ISBN 978-0133767490.

**Česká národní banka. 2020.** Česká národní banka. [Online] 13. 02 2020. [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz). ISSN 1804-2457 .

**Český statistický úřad. 2020.** Český statistický úřad. [Online] 2020. <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>.

**Dedouchová, M. 2001.** *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

**Holečková, J. 2008.** *Finanční analýza firmy*. Praha : ASPI, a. s., 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

**Chapman, Ch. S. 2005.** *Controlling Strategy - Management, Accounting and Performance Measurement*. New York : Oxford University Press Inc., 2005. ISBN 0-19-928323-0 978-019-928323-1.

**Justice.cz. Justice.cz.** [Online] © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [Citace: 28.. 10. 2019.] <https://www.justice.cz/>.

**Kislingerová, E. a kolektiv. 2010.** *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

**Knápková, A., a další. 2017.** *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.

**Knápková, A., Pavelková, D. a Šteker, K. 2013.** *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady, 2. rozšířené vydání*. Praha : Grada publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

**Kohout, J. 2016.** *ManagementMania*. [Online] ManagementMania.com, 2016. [Citace: 10. 05 2018.] <https://managementmania.com>.

**Kraftová, I. 2002.** *Finanční analýza municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2002. Sv. 1. vydání. ISBN 80-7179-778-2.

**ManagementMania.com. 2020.** HDP Hrubý domácí produkt (Gross Domestic Product). [Online] Wilmington (DE), 2020. [Citace: 02. 02 2020.] <https://managementmania.com/cs/hruby-domaci-produkt>. ISSN 2327-3658.

- Ministerstvo financí České republiky. 2020.** Ministerstvo financí České republiky. [Online] Oddělení 3704 - Makroekonomické predikce a strukturální politika, 04. 02 2020. [Citace: 02. 03 2020.] [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz). ISSN 1804-7971.
- Monínek. 2020.** Monínek. [Online] Monínek, 2020. [Citace: 15.. 01. 2020.] <https://moninec.cz/>.
- Novotný, P. 2018.** *Účetnictví pro úplné začátečníky 2018*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISB 978-80-271-0982-1.
- Růžičková, P. a Roubíčková, M. 2012.** *Finanční management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- Růžičková, P. 2007.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. Sv. 5. aktualizované vydání. ISBN 978-80-247-9931-5.
- Sedláček, J. 2009.** *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, a.s., 2009. Sv. Dotisk prvního vydání. ISBN 978-80-251-1830-6.
- Synek, M., Kopkáně, H. a Kubálková, M. 2009.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-154-3.
- Trigema a.s. Trigema.** [Online] © Trigema a.s. 2018. [Citace: 28.. 10. 2019.] <https://www.trigema.cz/>.
- Vochozka, M., Mulač, P. a kolektiv. 2012.** *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WebFinance, Inc.** *InvestorWords, Biggest, Best Investing Glossary*. [Online] WebFinance, Inc. [Citace: 15. 04 2018.] [http://www.investorwords.com/16379/economic\\_analysis.html](http://www.investorwords.com/16379/economic_analysis.html).

## 7. Přílohy

Příloha 1 - Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow).....	88
Příloha 2 - Výpis z obchodního rejstříku společnosti Trigema a.s. ....	89
Příloha 3 - Členové skupiny a organizační uspořádání holdingu Trigema.....	91
Příloha 4 - Výpis z obchodního rejstříku společnosti Monínec s.r.o.....	93
Příloha 5 - Seznam skiareálů v České republice .....	95
Příloha 6 - USALI.....	99

## Příloha 1 - Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2017 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.		
		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>		0
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	0
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	0
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	0
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	0
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	0
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	0
A. 2 3	Změna stavu zásob	0
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	0
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	0
A. 4	Přijaté úroky	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	0
A. 6	Přijaté podíly na zisku	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	0
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	0
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	0
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	0
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	0

Zdroj: business.center.cz



## Příloha 2 - Výpis z obchodního rejstříku společnosti Trigema a.s.

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [iČ 00215660]" dne 28.10.2019 v 08:56:06.  
EPVId:29k9QRAJzW9gNx74R0rSow

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl B, vložka 12794

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	27. května 1994
<b>Spisová značka:</b>	B 12794 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Obchodní firma:</b>	Trigema a.s.
<b>Sídlo:</b>	Praha 5 - Stodůlky, Bucharova 2641/14, PSČ 15800
<b>Identifikační číslo:</b>	614 66 123
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	projektová činnost ve výstavbě provádění staveb, jejich změn a odstraňování silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Hostinská činnost Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
<b>Statutární orgán - představenstvo:</b>	
<b>předseda:</b>	Ing. MARCEL SOURAL, dat. nar. 17. dubna 1965 Vodárenská 26/5, Podolí, 147 00 Praha 4 Den vzniku funkce: 2. prosince 2016 Den vzniku členství: 2. prosince 2016
<b>místopředseda představenstva:</b>	Ing. KAREL BRANDA, dat. nar. 21. června 1964 Nová kolonie 1449/4, Stodůlky, 155 00 Praha 5 Den vzniku funkce: 6. června 2018 Den vzniku členství: 6. června 2018
<b>člen představenstva:</b>	Ing. MARTIN MALÍNSKÝ, dat. nar. 12. listopadu 1977 Nová kolonie 1449/4, Stodůlky, 155 00 Praha 5 Den vzniku funkce: 6. června 2018 Den vzniku členství: 6. června 2018
<b>člen představenstva:</b>	MICHAL NETOLICKÝ, dat. nar. 1. prosince 1981 Josefa Ševčíka 864/20, 434 01 Most Den vzniku funkce: 6. června 2018 Den vzniku členství: 6. června 2018
<b>člen představenstva:</b>	PETR BĚLINA, dat. nar. 1. dubna 1976 V průčelí 1652/6, Chodov, 149 00 Praha 4 Den vzniku funkce: 12. prosince 2018 Den vzniku členství: 12. prosince 2018
<b>Počet členů:</b>	6
<b>Způsob jednání:</b>	Za společnost jedná předseda představenstva samostatně nebo místopředseda představenstva společně s dalším členem představenstva.
<b>Dozorčí rada:</b>	
<b>člen dozorčí rady:</b>	

Údaje platné ke dni: 28. října 2019 03:38

1/2

JITKA WEISSOVÁ, dat. nar. 6. listopadu 1951  
 Na dlouhém lánu 34/14, Vokovice, 160 00 Praha 6  
 Den vzniku funkce: 6. června 2018  
 Den vzniku členství: 6. června 2018

<b>Počet členů:</b>	1
<b>Akcie:</b>	57 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 2 500 000,- Kč
	35 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč
	42 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 000,- Kč
	10 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 250 000,- Kč
<b>Základní kapitál:</b>	600 000 000,- Kč Splaceno: 100%
<b>Ostatní skutečnosti:</b>	<p>Valná hromada společnosti Trigema s.r.o. rozhodla dne 30.10.2007 o změně právní formy na akciovou společnost.</p> <p>Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zák. č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.</p> <p>Na základě projektu fúze sloučením vyhotoveného dne 10.8.2017 došlo ke sloučení, při kterém na společnost Trigema a.s., se sídlem Praha 5, Stodůlky, Bucharova 2641/14, PSČ 158 00, IČ 61466123, jako na společnost nástupnickou, přešlo jmění zanikající společnosti Marve, s.r.o., se sídlem Praha 5, Stodůlky, Bucharova 2641/14, IČ 27588009.</p> <p>Akcionář dne 6.6.2018 rozhodl v působnosti valné hromady o zvýšení základního kapitálu společnosti takto:</p> <p>a) Základní kapitál společnosti se zvyšuje z dosavadní výše 553.500.000,- Kč (slovy pět set padesát tři miliony pět set tisíc korun českých) o částku 46.500.000,- Kč (slovy o čtyřicet šest milionů pět set tisíc korun českých), tj. na novou celkovou výši 600.000.000,- Kč (slovy šest set milionů korun českých), a to z vlastních zdrojů společnosti vykázaných v řádné účetní závěrce sestavené ke dni 31.12.2017 z nerozděleného zisku minulých let vykázaného v rozvaze na řádku 47 (účet 428).</p> <p>b) Určuje se, že společnost vydá:</p> <p>-4 (čtyři) nové kmenové akcie o jmenovité hodnotě po 10.000.000,- Kč (po deseti milionech korun českých); akcie budou vydány jako cenné papíry na jméno,</p> <p>-6 (šest) nových kmenových akcií o jmenovité hodnotě po 1.000.000,- Kč (po jednom milionu korun českých); akcie budou vydány jako cenné papíry na jméno,</p> <p>-2 (dvě) nové kmenové akcie o jmenovité hodnotě po 250.000,- Kč (po dvou setech padesáti tisících korun českých); akcie budou vydány jako cenné papíry na jméno.</p> <p>c) Po zápisu zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku vyzve představenstvo společnosti akcionáře k převzetí nových akcií.</p>

### Příloha 3 - Členové skupiny a organizační uspořádání holdingu Trigema

<b>Trigema a.s.</b>	<b>mateřská společnost holdingu</b>
<b>Trigema Real Estate a.s.</b>	<b>realitní subholding</b>
Trigema Development s.r.o.	developerská činnost
Trigema Smart byty s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Lambda s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Kappa s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Eta s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Tau s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Omega s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Beta a.s.	projektová společnost
Trigema Projekt BLV s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt CSV s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt JRM s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt KLR s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Plzeň s.r.o.	projektová společnost
Bytový dům Chlebovická a.s.	projektová společnost
Trigema Stodůlky a.s.	projektová společnost
VTP Žalov s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt NMN s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Stodůlky s.r.o.	projektová společnost
Trigema Smart s.r.o.	majetková společnost
Trigema Real Estate Finance a.s.	emitent dluhopisů
Trigema Projekt První s.r.o.	projektová společnost
<b>Trigema Building a.s.</b>	<b>subholding stavební činnost</b>
Building Moravia s.r.o.	stavební činnost
Black n' Arch, s.r.o.	projekční činnost
<b>Trigema Travel a.s.</b>	<b>subholding cestovního ruchu</b>
Monínek s.r.o.	sportovně relaxační centrum
Samoty s.r.o.	lyžařský areál
Zámek Jetřichovice s.r.o.	projekt
Vinařství Veselí nad Moravou s.r.o.	projekt
Monínek Property s.r.o.	majetková společnost
Gemarest s.r.o.	provoz restaurací
<b>Servis bytových domů s.r.o.</b>	<b>subholding pro projekty v zár. lhůtě</b>
Bytové domy Letňany a.s.	projektová společnost
Trigema Projekt Epsilon s.r.o.	projektová společnost
Trigema Projekt Delta a.s.	projektová společnost
<b>Trigema R&amp;D a.s.</b>	<b>subholding věda a výzkum</b>
PV Roztoky s.r.o.	příprava projektů VTP
VTP Roztoky a.s.	příprava projektů VTP
VTP Buštěhrad s.r.o.	projektová společnost
Trigema Facility s.r.o.	správa nemovitostí, facility management
<b>Trigema Startup a.s.</b>	<b>subholding Start up</b>

FLAT ZONE s.r.o.	realitní vyhledavač
<b>Trigema Investment a.s.</b>	<b>investiční fond</b>
Trigema Projekt Beta, a.s.	projektová společnost

Zdroj: vlastní zpracování, <https://www.trigema.cz/cs/o-nas/clenove-skupiny/>

## Příloha 4 - Výpis z obchodního rejstříku společnosti Monínek s.r.o.

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE" dne 7.3.2020 v 16:51:39. EPVid: TGqK/RPai2B9IzMzhLQEfg

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl C, vložka 68679

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	9. června 1999
<b>Spisová značka:</b>	C 68679 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Obchodní firma:</b>	MONÍNEC s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Sedlec - Prčice, Moninec 7, PSČ 25791
<b>Identifikační číslo:</b>	257 70 659
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provozování lyžařských vleků provozování dráhy a drážní dopravy na dráze lanové
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>jednatel:</b>	JAROSLAV KREJČÍ, dat. nar. 6. listopadu 1970 Generála Svobody 318, Sedlec, 257 91 Sedlec-Prčice
<b>jednatel:</b>	Ing. MARCEL SOURAL, dat. nar. 17. dubna 1965 Vodárenská 26/5, Podolí, 147 00 Praha 4 Den vzniku funkce: 5. října 2006
<b>jednatel:</b>	JAROSLAV KREJČÍ, dat. nar. 6. října 1948 Generála Svobody 257, Sedlec, 257 91 Sedlec-Prčice Den vzniku funkce: 14. března 2014
<b>Způsob jednání:</b>	a) Jednatel Ing. Marcel Sural, nar. 17.4.1965, jedná za společnost samostatně. b) Jednatel Jaroslav Krejčí, nar. 6.11.1970, jedná za společnost samostatně, jde-li o právní jednání, jehož hodnota v jednotlivém případě nepřevyšuje částku 300.000,-Kč (slovy: tři sta tisíc korun českých). V ostatních případech jedná společně s jednatelem Ing. Marcelem Souralem. c) Jednatel Jaroslav Krejčí, nar. 6.10.1948, jedná za společnost samostatně, jde-li o zastupování společnosti před příslušnými správními orgány ve věcech týkajících se provozování dráhy a drážní dopravy na lanové dráze. V ostatních případech jedná společně s jednatelem Ing. Marcelem Souralem.
<b>Společníci:</b>	
<b>Společník:</b>	JAROSLAV KREJČÍ, dat. nar. 6. listopadu 1970 Generála Svobody 318, Sedlec, 257 91 Sedlec-Prčice
<b>Podíl:</b>	Vklad: 8 699 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 8699/95915
<b>Zástavní právo:</b>	Obchodní podíl společníka Jaroslava Krejčího, r.č. 701106/0573, zřízené Slouvou o zástavě obchodního podílu ze dne 15.6.2009 ve prospěch zástavního věřitele společnosti Trigema a.s., IČ: 61466123, se sídlem Bucharova 2641/14, 158 00, Praha 5, Stodůlky, k zajištění pohledávky ze Smlouvy o postoupení pohledávky uzavřené dne 15.6.2009 ve výši 6.340.245,- Kč s příslušenstvím. Datum vzniku zástavního práva: 23. prosince 2009
<b>Společník:</b>	JAROSLAV KREJČÍ, dat. nar. 6. října 1948

Údaje platné ke dni: 7. března 2020 03:36

1/2

Generála Svobody 257, Sedlec, 257 91 Sedlec-Prčice

<b>Podíl:</b>	Vklad: 5 236 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 5236/95915
<b>Zástavní právo:</b>	Obchodní podíl společníka Jaroslava Krejčího, r.č. 481006/243, zřízené Slouvou o zástavě obchodního podílu ze dne 15.6.2009 ve prospěch zástavního věřitele společnosti Trigema a.s., IČ: 61466123, se sídlem Bucharova 2641/14, 158 00, Praha 5, Stodůlky, k zajištění pohledávky ze Smlouvy o postoupení pohledávky uzavřené dne 15.6.2009 ve výši 6.320.245,- Kč s příslušenstvím. Datum vzniku zástavního práva: 23. prosince 2009
<b>Společník:</b>	Trigema Travel a.s., IČ: 019 48 261 Bucharova 2641/14, Stodůlky, 158 00 Praha 5
<b>Podíl:</b>	Vklad: 81 980 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 81980/95915
<b>Základní kapitál:</b>	95 915 000,- Kč
<b>Ostatní skutečnosti:</b>	Počet členů statutárního orgánu: 3 Společnost se ve smyslu § 777 odst. 5 zákona o obchodních společnostech a družstvech podřídila tomuto zákonu jako celku.



## Příloha 5 - Seznam skiareálů v České republice

<b>Beskydy</b>	<b>Lužické hory</b>
Bílá	Horní Podluží
Biocel Zlatník	Jedlová
Bůřov	Ještěd
Dolní Lomná	Luž
Horní Bečva - Solisko	Lyžařský vlek SRAS Rumburk
Horní Lomná - Přelač	Mezičky
Hrádek	Obří sud
Jasenka	Polevsko
Javorový vrch	<b>Oderské vrchy</b>
Jezerné - Velké Karlovice	Potštát
Kempalandský - Bukovec	Slatina
Klema	Tošovice
Kocianka	<b>Orlické hory</b>
Kubiška	Bartošovice
Kyčerka	Čenkovice (SKIRESORT Buková hora)
Lužná	Červená Voda (SKIRESORT Buková hora)
Lysá hora	České Petrovice
Malenovice	Cotkytle - Gansberg
Mezivodí	Deštné v O.h.
Morávka Sviňorky	Dlouhoňovice
Mosty u Jablunkova	Farský kopec - Rokytnice v O.h.
Na Čele - Ostravice	Heroltice
Opálená	Jablonné nad Orlicí
Palkovice za domem	Mladkov - Petrovičky
Polanka - Písek u Jablunkova	Olešnice - Hartman
Pozdřechov	Olešnice v O.h.
Pustevny	Ovaz Výprachtice
Rališka	Peklák
Razula	Přívrat
Řeka	Říčky v O.h.
Severka	Šanov
Skipark Gruň	Sedloňov
Soláň - Bzové	Snowpark Čihalka – Olešnice
Soláň - Karolínka	Zdobnice
Soláň - Vrchol	<b>Slavkovský les</b>
Soláň sedlo	Mariánské Lázně
Svinec	<b>Šumava</b>
Třeštík – Celnice	Alpalouka, Hořec, TJ Slavoj
Troják	České Žleby
U Sachovy studánky	Hartmanice
Velké Karlovice – Machůzky	Hojsova Stráž - Vyhlídka

Visalaje	Horní Vltavice
Vlek Pod Soláněm	Javorník na Šumavě
Vranča	Kašperské Hory
Vsacký Cáb	Kocourov
Zóna Snow Makov-Kasárne (Slovensko)	Kozí Pláň
<b>Bílé Karpaty</b>	Kubova Huť
Filipov	Kvilda
Mikulčín Vrch	Lipno - Kramolín
Nová Lhota	Nezdice
Radějov Štěpničky	Nové Hutě
Štrbáň	Pancíř
<b>Česká Sibiř</b>	Park Frymburk
Kvasejovice	Sádek Capartice
Monínec	SKI Libín - Libínské sedlo
<b>Chříby</b>	Strážný
Mendl ski Břestek	Zadov
Osvětímány	Železná Ruda - Belveder
Stupava	Železná Ruda - Nad nádražím
<b>Javorníky</b>	Železná Ruda - Samoty
Dešná	Železná Ruda - Špičák
Kohútka	<b>Vysočina</b>
<b>Jestřebí hory</b>	Baby Třebíč - Pod kostelíčkem
Radvanice	Brtnice
<b>Jizerské hory</b>	Bystré
Bedřichov	Čeřínek
Desná - Černá Říčka	Dalečín
Detoa - Albrechtice v Jiz. horách	Dědkov
Držkov	Fajtův kopec
Josefův Důl	Hlinsko
Kořenov - Příchovice	Hluboká
Kořenov - Rejdice	Hodonín u Kunštátu
Líšný	Jalovec
Plavy	Jimramov
Severák - Hrabětice	Kadlečák
Smržovka	Karasín
Světlý vrch - Albrechtice v Jiz. horách	Kovářová
Tanvaldský Špičák	Křemešník
U pily Lučany nad Nisou	Luka nad Jihlavou
Vlek U Tomáše Mariánská hora	Mrákotín
Zásada	Nové Město na Moravě
Zlatá Olešnice	Nutrie
<b>Kralický Sněžník</b>	Olešnice
Dolní Morava - Sněžník	Polička



Dolní Morava - Větrný vrch	Šacberk
Kraličák	SK Věžná
Kunčice	Ski klub Želetava
Paprsek	Svatá Anna
<b>Krkonoše</b>	Svratka
Aldrov - Vítkovice v Krkonoších	Trhová Kamenice
Běloves	Vysoká u Hav. Brodu
Benecko	Zbraslav u Brna
Černá hora - Černý Důl	<b>Jeseníky</b>
Černá hora - Dolní Dvůr - Ski Family	Andělská Hora
Černá hora - Janské Lázně	Branná
Harrachov - Amálka	Červenohorské sedlo
Harrachov - Čertova hora	Dolní Údolí - U Pekina
Harrachov - Zákoutí	Filipovice
Herlíkovice - Bubákov	Hlubočky
Horní Mísečky - Medvědin - Špindl	Horní Guntramovice
Janova Hora	Horní Údolí
Janovičky u Broumova	Horní Václavov - Avalanche
Kamenec - Jablonec nad Jizerou	Hrubá Voda
Kozákov	Kareš
Kozinec - Jilemnice	Karlov - Čertova hora
Luisino údolí - Dolní Dvůr	Karlova Studánka
Lyžařský vlek Nebíčko Police nad Metují	Kazmarka - Karlov pod Pradědem
Malá Úpa	Klepáčov
Mladé Buky	Kopřivná
Mostek	Kouty nad Desnou
Paseky nad Jizerou	Lázeňský vrch - Lipová Lázně
Pec pod Sněžkou	Ludvíkov
Pecka	Mirotslav - Lipová Lázně
Pěnkavčí vrch	Myšák - Karlov pod Pradědem
Petřínovice	Oáza – Loučná nad Desnou
Poniklá - Homole	Ostružná
Prkenný Důl - Žacléř	Ostružná - Řetězárna
Prkenný Důl-Family SkiPark	Pawlin - Karlov pod Pradědem
Rokytnice n. Jiz. - Sachrovka	Petříkov - Kaste + Relax
Rokytnice n. Jiz. Modrá Hvězda, Bahýnka	Petříkov - SKI Petříkov
Rokytnice nad Jizerou - Horní Domky	Praděd
Rokytnice nad Jizerou - Studenov	Přemyslov
Šachty Vysoké nad Jizerou	Ramzová
SKI Kamenec Teplice nad Metují	Šindelná
Strážné	Ski Aréna Karlov
Svatý Petr - Špindlerův Mlýn	Ski park Hraběšice
Svoboda nad Úpou	Skiarena Vrbno

Velká Úpa	Suchá Rudná
Vrchlabí - Kněžický vrch a Keblák	Vaňkův kopec
Vurmovka	Vernířovice-Brněnka
Zvičina	Vraclávek
<b>Krušné hory</b>	X Park Františkov
Alšovka Měděnec	Zborov
Bouňák	Zlaté hory - Příčná
Boží Dar - Neklid (Skiareál Klínovec)	<b>Ostatní</b>
Boží Dar - Novako	Chotouň
Bublava - Stříbrná	Čihadlo
Český Jiřetín	Hořice
Hora Svaté Kateřiny	Kladky
Klínovec	Kunštát
Klíny	Němčičky
Kraslice - Krajka	Padák Příbram
Kraslice - Saporo	Partutovice
Krupka	Předklášteří
Lišák - Stříbrná	Rusava
města Meziboří	Šibeniční vrch
Mezihoří	Skalka
Náprava	Svah Zlín
Nové Hamry	Tesák
Pernink - Pod nádražím	Trnava
Pernink - Velflink	Uhřice
Plešivec - Abertamy	Újezd u Valašských Klobouk
Potůčky	
Pyšná	
Telnice	

Zdroj: <https://ceske-sjezdovky.cz/?page=strediska>

## Příloha 6 - USALI

		Aktuální měsíc						Kumulativně od počátku roku											
Skutečnost	% skut.	Plán	% plánu	% plnění	rozdíl	min.rok	% plnění	rozdíl	Položka	Skutečnost	% skut.	Plán	% plánu	% plnění	rozdíl	min.rok	% plnění	rozdíl	
<b>STATISTIKY - OBSAZENOST</b>																			
2 046		x				2 046			0 Pokoje celkem	18 150		x				16 686			1 464
1045		x				1 079			-34 Obsazené pokoje	8 421		x				8 106			315
51%		x				53%			-2% % obsazenosti	46%		x				49%			-2%
1 257		x				1 125			132 Průměrná cena pokoje	1 482		x				947			535
642		x				593			49 RevPAR	564		x				460			104
2 780		x				3 611			-830 Total RevPAR	1 732		x				1 680			52
<b>VÝNOSY Z OBCHODNÍ ČINNOSTI</b>																			
1 313	23%	1 535	17%	86%	-221	1 214	108%		99 Ubytování - výnosy	10 236	33%	11 964	33%	86%	-1 728	7 673	133%		2 563
1 955	34%	2 637	30%	74%	-682	2 417	81%		-462 FaB - výnosy	13 537	43%	15 286	43%	89%	-1 748	12 510	108%		1 027
58	1%	154	2%	38%	-96	78	74%		-20 Wellness, sport - výnosy	284	1%	673	2%	42%	-389	568	50%		-283
98	2%	92	1%	107%	6	50	196%		48 Pronájem nemovitostí - výnosy	775	2%	872	2%	89%	-98	312	248%		463
2 182	38%	4 364	49%	50%	-2 182	3 607	61%		-1 425 Jízdné, vleký - výnosy	3 594	11%	6 397	18%	56%	-2 802	5 180	69%		-1 586
82	1%	67	1%	122%	15	22	376%		60 Ostatní - výnosy	3 003	10%	774	2%	388%	2 229	1 783	168%		1 220
<b>5 689</b>	<b>100%</b>	<b>8 848</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>	<b>-3 159</b>	<b>7 387</b>	<b>77%</b>		<b>97 Celkem VÝNOSY Z OBCHODNÍ ČINNOSTI</b>	<b>31 429</b>	<b>100%</b>	<b>35 965</b>	<b>100%</b>	<b>87%</b>	<b>-4 536</b>	<b>28 027</b>	<b>112%</b>		<b>3 403</b>
<b>NÁKLADY NA OBCHODNÍ ČINNOST</b>																			
173	6%	177	5%	98%	-4	110	157%		63 Ubytování - náklady spotřeba	1 085	6%	1 209	7%	90%	-124	1 049	103%		36
270	10%	206	6%	131%	64	230	117%		40 Ubytování - náklady osobní	2 216	13%	1 803	10%	123%	413	1 677	132%		539
719	27%	941	29%	76%	-222	461	29%		257 FaB - náklady spotřeba	5 149	30%	5 205	29%	99%	-56	4 491	115%		658
833	31%	894	27%	93%	-61	971	86%		-138 FaB - náklady osobní	6 492	37%	5 843	33%	111%	648	6 413	101%		78
21	1%	3	0%	692%	18	36	57%		-16 Wellness, sport - náklady	77	0%	54	0%	143%	23	131	59%		-54
80	3%	164	5%	49%	-84	88	91%		-8 Jízdné, vleký - náklady spotřeba	212	1%	266	2%	79%	-55	277	76%		-66
579	22%	894	27%	65%	-315	679	85%		-101 Jízdné, vleký - náklady osobní	2 174	12%	3 336	19%	65%	-1 162	2 870	76%		-696
0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0 Ostatní - náklady	0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0
<b>2 673</b>	<b>100%</b>	<b>3 279</b>	<b>100%</b>	<b>82%</b>	<b>-606</b>	<b>2 576</b>	<b>104%</b>		<b>97 Celkem NÁKLADY NA OBCHODNÍ ČINNOST</b>	<b>17 405</b>	<b>100%</b>	<b>17 717</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>-312</b>	<b>16 909</b>	<b>103%</b>		<b>496</b>
<b>3 015</b>	<b>3663%</b>	<b>5 569</b>	<b>8274%</b>	<b>54%</b>	<b>-2 554</b>	<b>4 811</b>	<b>63%</b>		<b>-1 796 HRUBÝ ZISK</b>	<b>14 025</b>	<b>467%</b>	<b>18 248</b>	<b>2359%</b>	<b>77%</b>	<b>-4 223</b>	<b>11 118</b>	<b>126%</b>		<b>2 907</b>
<b>NEROZDĚLENÉ NÁKLADY</b>																			
253	11%	179	10%	141%	74	246	103%		7 Správa - NN spotřeba	2 315	17%	1 909	15%	121%	406	1 740	133%		576
86	4%	193	11%	45%	-106	154	56%		-68 Správa - NN osobní	1 230	7%	1 690	10%	73%	-461	1 140	109%		99
233	10%	257	14%	91%	-24	234	100%		-1 Sales a Marketing - NN	1 095	8%	887	7%	123%	208	878	125%		216
189	8%	191	10%	99%	-1	554	34%		-365 Nájem fin. + oper. Leasing - NN	1 643	12%	1 709	14%	96%	-67	5 170	32%		-3 527
495	21%	410	22%	121%	85	364	136%		131 Energie - NN	2 486	18%	2 483	20%	100%	4	1 728	144%		758
700	29%	480	26%	146%	220	450	156%		250 Energie - jízdné, vleký - NN	1 924	14%	1 608	13%	120%	316	1 610	120%		314
392	16%	95	5%	414%	297	473	83%		-81 Údržba - NN spotřeba	2 719	20%	2 096	17%	130%	623	1 802	151%		917
31	1%	24	1%	131%	7	27	117%		5 Údržba - NN osobní	256	2%	208	2%	123%	48	193	132%		62
<b>2 380</b>	<b>100%</b>	<b>1 828</b>	<b>100%</b>	<b>130%</b>	<b>551</b>	<b>2 502</b>	<b>95%</b>		<b>-122 Celkem NEROZDĚLENÉ NÁKLADY</b>	<b>13 677</b>	<b>44%</b>	<b>12 591</b>	<b>96%</b>	<b>109%</b>	<b>1 086</b>	<b>14 261</b>	<b>96%</b>		<b>-584</b>
<b>636</b>	<b>11%</b>	<b>3 741</b>	<b>42%</b>	<b>17%</b>	<b>-3 105</b>	<b>2 309</b>	<b>28%</b>		<b>-1 674 PROVOZNÍ ZISK</b>	<b>348</b>	<b>1%</b>	<b>5 657</b>	<b>16%</b>	<b>6%</b>	<b>-5 309</b>	<b>-3 143</b>	<b>-11%</b>		<b>3 491</b>
<b>POJIŠTĚNÍ, DANĚ A POPLATKY</b>																			
64	3%	44	2%	147%	20	60	106%		4 Pojištění, daně a poplatky	511	4%	501	4%	102%	10	541	94%		-31
<b>64</b>	<b>3%</b>	<b>44</b>	<b>2%</b>	<b>147%</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>106%</b>		<b>4 Celkem POJIŠTĚNÍ, DANĚ A POPLATKY</b>	<b>511</b>	<b>4%</b>	<b>501</b>	<b>100%</b>	<b>102%</b>	<b>10</b>	<b>541</b>	<b>94%</b>		<b>-31</b>
<b>572</b>	<b>10%</b>	<b>3 697</b>	<b>42%</b>	<b>15%</b>	<b>-3 126</b>	<b>2 249</b>	<b>25%</b>		<b>-1 677 ČISTÝ PROVOZNÍ ZISK</b>	<b>-163</b>	<b>-1%</b>	<b>5 157</b>	<b>14%</b>	<b>-3%</b>	<b>-5 320</b>	<b>-3 685</b>	<b>4%</b>		<b>3 522</b>
<b>OSTATNÍ VÝNOSY</b>																			
0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0 Provozní výnosy - OV	0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0
0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0 Výnosové úroky - OV	0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0
11	0%	0	0%	0%	11	11	105%		1 Finanční výnosy - OV	86	1%	9	0%	904%	76	27	314%		58
0	0%	1	0%	54%	0	17	3%		-16 Vše neuvezené výnosy - OV	145	1%	28	0%	512%	117	652	22%		-507
<b>12</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1393%</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>42%</b>		<b>-16 Celkem OSTATNÍ VÝNOSY</b>	<b>231</b>	<b>2%</b>	<b>38</b>	<b>0%</b>	<b>610%</b>	<b>193</b>	<b>680</b>	<b>34%</b>		<b>-449</b>
<b>583</b>	<b>10%</b>	<b>3 698</b>	<b>42%</b>	<b>16%</b>	<b>-3 115</b>	<b>2 276</b>	<b>26%</b>		<b>-1 693 -- mezisoučet --</b>	<b>68</b>	<b>0%</b>	<b>5 195</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>-5 127</b>	<b>-3 005</b>	<b>-2%</b>		<b>3 073</b>
<b>OSTATNÍ NÁKLADY</b>																			
50	2%	200	11%	25%	-150	200	25%		-150 Správní režie - ON	1 450	11%	1 800	14%	81%	-350	1 800	81%		-350
627	26%	1 285	70%	49%	-658	1 360	46%		-733 Nájemné za nemovitý majetek - ON	6 061	44%	6 455	51%	94%	-395	2 768	219%		3 292
537	23%	511	28%	105%	26	495	108%		42 Odpisy - ON	4 564	33%	4 556	36%	100%	8	4 229	108%		335
2	0%	5	0%	38%	-3	3	62%		-1 Bankovní poplatky - ON	23	0%	22	0%	106%	1	23	102%		0
146	6%	147	8%	99%	-1	159	92%		-13 Nákladové úroky - ON	1 327	10%	1 397	11%	95%	-71	1 230	108%		97
67	3%	17	1%	401%	50	264	25%		-197 Ostatní finanční náklady - ON	275	2%	57	0%	478%	217	818	34%		-543
82	3%	35	2%	237%	48	15	545%		67 Ostatní - ON	393	3%	272	2%	144%	121	532	74%		-139
<b>1 511</b>	<b>63%</b>	<b>2 200</b>	<b>120%</b>	<b>69%</b>	<b>-689</b>	<b>2 497</b>	<b>61%</b>		<b>-985 Celkem OSTATNÍ NÁKLADY</b>	<b>14 092</b>	<b>103%</b>	<b>14 561</b>	<b>116%</b>	<b>97%</b>	<b>-468</b>	<b>11 400</b>	<b>124%</b>		<b>2 692</b>
<b>-928</b>	<b>-16%</b>	<b>1 498</b>	<b>17%</b>	<b>-62%</b>	<b>-2 426</b>	<b>-220</b>	<b>422%</b>		<b>-708 ČISTÝ ZISK - ZTRÁTA</b>	<b>-14 024</b>	<b>-45%</b>	<b>-9 366</b>	<b>-26%</b>	<b>150%</b>	<b>-4 658</b>	<b>-14 405</b>	<b>97%</b>		<b>381</b>
<b>PODÍL NA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI A OCHRANNÉ ZNÁMKY</b>																			
0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0 Podíl na řízení společnosti a ochranné známky	0	0%	0	0%	0%	0	0	0%		0
<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>		<b>0 Celkem PODÍL NA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI A OCHRANNÉ ZN</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>		<b>0</b>
<b>-928</b>	<b>-16%</b>	<b>1 498</b>	<b>17%</b>	<b>-62%</b>	<b>-2 426</b>	<b>-220</b>	<b>422%</b>		<b>-708 CELKEM ZISK / ZTRÁTA</b>	<b>-14 024</b>	<b>-45%</b>	<b>-9 366</b>	<b>-26%</b>	<b>150%</b>	<b>-4 658</b>	<b>-14 405</b>	<b>97%</b>		<b>381</b>