

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomická analýza vybrané společnosti**

**Ilona Kadečková**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ilona Kadečková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

**Ekonomická analýza vybrané společnosti**

Název anglicky

**Economic Analysis of the Selected Company**

---

### Cíle práce

Na základě rozboru vybraných ukazatelů finanční analýzy, účetních výkazů a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti provést zhodnocení ekonomické situace společnosti Brumla.cz s.r.o., provozující internetový obchod s dětským second handem a navrhnout postupy pro další vývoj společnosti na trhu.

### Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů subjektů veřejného a soukromého sektoru, právních norem.

Komparace a analýza teoretických a reálných přístupů a dat, popř. použití vyšších statistických analýz/metod a modelů.

Rozhovory s odborníky z oboru.

Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na reálné ukázce/příkladu.

Časový harmonogram práce:

Přehled řešené problematiky: VI.- VIII. 2021

Cíl práce a metodika: do X. 2021

Informace o podniku a základní rozbor dat: do XII. 2021

Analýzy dat a základní výsledky: II. 2022

Závěrečné hodnocení a návrhy: III. 2022

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Finanční analýza, ekonomická analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, SWOT matice, PEST analýza, internetový obchod, second hand

---

**Doporučené zdroje informací**

- DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2019. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 5., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0844-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RYNEŠ, Petr, 2020. Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2020. 20. aktualizované. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7554-254-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2022

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Ekonomická analýza vybrané společnosti" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za její vstřícný přístup, cenné rady a podnětné připomínky při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala majitelům společnosti Brumla.cz s.r.o., především Mgr. Davidu Gottwaldovi za poskytnutí veškerých informací týkajících se činnosti společnosti.

# Ekonomická analýza vybrané společnosti

## Abstrakt

Cílem této diplomové práce bylo provedení ekonomické analýzy společnosti Brumla.cz s.r.o., provozující internetový obchod s dětským second handem. Na základě výsledků finanční analýzy dle výkazů let 2015 – 2020 bylo zjištěno, že se jedná o velice prosperující společnost. Meziroční růst tržeb se pohybuje kolem 10 %, pouze mezi lety 2017 – 2018 byl stagnující. Zisk před zdaněním v roce 2020 dosáhl o 350 % vyšší hodnoty než v roce 2015. Vlastní kapitál vzrostl o neskutečných 526 %. Společnost dosahuje vysoké rentability aktiv, v posledních letech v průměru kolem 38 % a rentability vlastního kapitálu kolem 33 %. Společnost má vysoký čistý pracovní kapitál, v roce 2020 ve výši 13,5 mil. Kč a dosahuje nadprůměrných hodnot likvidity, kdy běžná likvidita v roce 2020 byla 9, pohotová likvidita 8,5 a okamžitá likvidita 8,44. Z těchto hodnot však vyplývá, že společnost je velmi překapitalizovaná, finanční prostředky jsou pouze vázány v aktivech a nejsou dostatečně zhodnocovány. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost má silnou pozici na trhu a je dobře hodnocena zákazníky, o čemž svědčí i certifikát portálu Heureka „Ověřeno zákazníky“. Mezi slabé stránky společnosti patří nemožnost platby kartou nebo přímým vstupem do elektronického bankovníctví na internetu. Nejvíce limitujícím faktorem dalšího růstu společnosti jsou však její skladové prostory. Společnost si je těchto nedostatků vědoma a chce se na jejich odstranění zaměřit. Proto plánuje investovat do výstavby vlastních obchodních prostor a v této práci byl společnosti navržen možný způsob financování budoucí investice.

**Klíčová slova:** Finanční analýza, ekonomická analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, SWOT matice, PEST analýza, internetový obchod, second hand

# Economic Analysis of the Selected Company

## Abstract

The aim of this thesis was to perform an economic analysis of the company Brumla.cz s.r.o., which operates an eshop with children's second hand. Based on the results of the financial analysis according to the reports for the years 2015 - 2020, it was found out that this is a very prosperous company. Year-on-year sales growth is around 10 %, only between 2017 and 2018 was the same. Earnings before Taxes in 2020 was 350 % higher than in 2015. Equity increased by an incredible 526 %. The company achieves a high return on assets, in recent years in an average of around 38 % and a return on equity of around 33 %. The company has a high net working capital of CZK 13.5 million in 2020 and it achieves above-average liquidity values, Current Ratio in 2020 being 9, Quick Ratio 8.5 and Cash Ratio 8.44. However, these values reveal that the company is highly overcapitalised, funds are only tied up in assets and are not sufficiently valued. The SWOT analysis showed that the company has a strong position in the market and is well rated by customers, as evidenced by the certificate of the Heureka portal "Verified by customers". Weaknesses of the company include the impossibility of payment with credit card or a direct access to online banking on the internet. However, the most limiting factor for a further growth of the company is its storage. The company is aware of these problems and wants to focus on eliminating them. This is the reason why the company is going to invest in the construction of its own retail space. This thesis deals with a possible way to finance future investments.

**Keywords:** Financial analysis, economic analysis, balance sheet, profit and loss account, cash flow, SWOT matrix, PEST analysis, e-commerce, second hand



# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                 | <b>13</b> |
| 2.1 Cíl práce .....                                 | 13        |
| 2.2 Metodika .....                                  | 13        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                | <b>19</b> |
| 3.1 Ekonomická analýza .....                        | 19        |
| 3.2 Finanční analýza.....                           | 19        |
| 3.3 Uživatelé finanční analýzy .....                | 20        |
| 3.4 Zdroje finanční analýzy.....                    | 21        |
| 3.4.1 Rozvaha .....                                 | 21        |
| 3.4.2 Výkaz zisku a ztráty.....                     | 22        |
| 3.4.3 Přehled o peněžních tocích – cash flow .....  | 23        |
| 3.5 Metody a techniky finanční analýzy .....        | 24        |
| 3.6 Horizontální a vertikální analýza .....         | 25        |
| 3.6.1 Majetková struktura podniku .....             | 26        |
| 3.6.2 Kapitálová struktura podniku.....             | 27        |
| 3.6.3 Bilanční pravidla.....                        | 29        |
| 3.7 Analýza rozdílových ukazatelů .....             | 30        |
| 3.7.1 Čistý pracovní kapitál .....                  | 30        |
| 3.7.2 Čisté pohotové prostředky .....               | 31        |
| 3.7.3 Čistý peněžně pohledávkový finanční fond..... | 31        |
| 3.8 Analýza poměrových ukazatelů .....              | 31        |
| 3.8.1 Ukazatele rentability .....                   | 32        |
| 3.8.2 Ukazatele aktivity .....                      | 32        |
| 3.8.3 Ukazatele likvidity .....                     | 33        |
| 3.8.4 Ukazatele zadluženosti .....                  | 34        |
| 3.9 Bankrotní a bonitní modely.....                 | 35        |
| 3.9.1 Altmanův model (Z-skóre) .....                | 35        |
| 3.9.2 Tafflerův model .....                         | 36        |
| 3.9.3 Model IN – Index důvěryhodnosti.....          | 36        |
| 3.9.4 Kralickův Quicktest .....                     | 37        |
| 3.10 Pyramidové soustavy ukazatelů .....            | 37        |
| 3.10.1 Du Pontův rozklad .....                      | 38        |
| 3.11 Ukazatele produktivity práce .....             | 39        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.12     | Analýza prostředí firmy.....                        | 39        |
| 3.12.1   | PEST analýza .....                                  | 40        |
| 3.12.2   | Porterův model pěti sil .....                       | 41        |
| 3.12.3   | Spider analýza .....                                | 43        |
| 3.12.4   | SWOT matice, SWOT analýza .....                     | 43        |
| <b>4</b> | <b>Vlastní práce .....</b>                          | <b>46</b> |
| 4.1      | Charakteristika internetového trhu .....            | 46        |
| 4.2      | Charakteristika společnosti.....                    | 46        |
| 4.2.1    | Klasifikace dle CZ-NACE .....                       | 47        |
| 4.2.2    | Historie společnosti.....                           | 48        |
| 4.2.3    | Organizační a řídicí struktura společnosti.....     | 48        |
| 4.2.4    | Produkty společnosti .....                          | 49        |
| 4.3      | Horizontální a vertikální analýza .....             | 49        |
| 4.3.1    | Horizontální analýza rozvahy .....                  | 49        |
| 4.3.2    | Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....    | 52        |
| 4.3.3    | Vertikální analýza rozvahy .....                    | 54        |
| 4.3.4    | Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....      | 56        |
| 4.3.5    | Bilanční pravidla .....                             | 56        |
| 4.4      | Finanční analýza rozdílových ukazatelů .....        | 57        |
| 4.5      | Finanční analýza poměrových ukazatelů .....         | 58        |
| 4.5.1    | Ukazatele rentability .....                         | 58        |
| 4.5.2    | Ukazatele aktivity .....                            | 60        |
| 4.5.3    | Ukazatele likvidity .....                           | 61        |
| 4.5.4    | Ukazatele zadluženosti.....                         | 62        |
| 4.6      | Bankrotní a bonitní modely.....                     | 63        |
| 4.6.1    | Tafflerův model.....                                | 63        |
| 4.6.2    | Model IN99.....                                     | 64        |
| 4.6.3    | Kralickův Quick test .....                          | 64        |
| 4.7      | Analýza rentability vlastního kapitálu.....         | 65        |
| 4.8      | Analýza mzdových nákladů a produktivity práce ..... | 66        |
| 4.8.1    | Analýza mzdových nákladů.....                       | 66        |
| 4.8.2    | Analýza produktivity práce.....                     | 68        |
| 4.9      | Analýza prostředí firmy.....                        | 69        |
| 4.9.1    | PEST analýza .....                                  | 69        |
| 4.9.2    | Porterova analýza.....                              | 74        |
| 4.9.3    | Spider analýza .....                                | 76        |
| 4.9.4    | SWOT matice, SWOT analýza .....                     | 78        |
| <b>5</b> | <b>Výsledky a diskuse .....</b>                     | <b>82</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.1      | Zhodnocení výsledků .....                           | 82         |
| 5.1.1    | Zhodnocení finanční analýzy .....                   | 82         |
| 5.1.2    | Zhodnocení analýzy prostředí.....                   | 84         |
| 5.2      | Diskuse.....  | 85         |
| 5.3      | Doporučení.....                                     | 87         |
| <b>6</b> | <b>Závěr.....</b>                                   | <b>92</b>  |
| <b>7</b> | <b>Bibliografie .....</b>                           | <b>94</b>  |
| <b>8</b> | <b>Seznam obrázků, grafů, tabulek a zkratk.....</b> | <b>100</b> |
| 8.1      | Seznam obrázků .....                                | 100        |
| 8.2      | Seznam grafů.....                                   | 100        |
| 8.3      | Seznam tabulek .....                                | 101        |
| 8.4      | Seznam použitých zkratk.....                        | 102        |
| <b>9</b> | <b>Přílohy .....</b>                                | <b>103</b> |

# 1 Úvod

Základním mottem činnosti každého podniku je prosperita, dobré jméno a pozice na trhu. Pokud už se jedná o zavedený podnik s určitým postavením v tržním prostředí, pro jeho udržení je důležité neustále sledovat vývoj nových trendů a konkurenčního prostředí. V současném velmi technizovaném světě si žádná firma nemůže dovolit zaostávat oproti ostatním subjektům v odvětví. Každé takovéto zakolísání by mohlo znamenat odliv zákazníků a tím i pokles tržeb a výkonnosti podniku. K tomu, aby si společnost udržela pozici na trhu, jí mohou být nápomocné různé komodity, ať už se jedná o reklamu, propagaci, inovaci produktů, či vzhled informačních médií. Významnou roli hraje rovněž znalost konkurenčního prostředí. Pro posouzení všech těchto skutečností může být nápomocná ekonomická analýza, která je souhrnem nejen finančního rozboru hospodaření podniku, ale též zhodnocení vlivu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, konkurentů, zákazníků, dodavatelů, ale rovněž společenských, ekonomických a legislativních vlivů. Každé odvětví má svá specifika a dle nich je třeba přizpůsobit tvorbu strategického rozvoje podniku. Důraz musí být kladen na získávání informací a vyvození silných a slabých stránek podniku, ale rovněž možných hrozeb a příležitostí. Bylo by velkou chybou, pokud by podnik nevyužíval např. nových technologií, jelikož by se toto mohlo následně stát pro něj hrozbou a ohrožením ze strany konkurentů, ale i ostatních obchodních partnerů. Důležitým aspektem je sledování ekonomických a politických změn nejen v naší zemi, ale také ve světě, jelikož dopad mnoha světových událostí je patrný i v regionálních ekonomikách. Politické změny mají vliv např. na vývoj kurzu jednotlivých měn, což ovlivňuje nejen cenu dovážených komodit, ale má vliv i na domácí produkty. Nelze opomíjet ani ekologické vlivy týkající se ochrany životního prostředí či udržitelnosti zdrojů. V současné době se touto problematikou musí zabývat každá firma a vhodně ji zakomponovat do své strategie. Klíčovým tématem je využití informačních technologií, které se staly již běžnou součástí každodenního života. Je nutno věnovat náležitou pozornost technickému zázemí, nezaostávat za konkurencí, ale naopak se snažit být vždy o krok vpřed. Všechny tyto skutečnosti lze vhodně zformulovat do strategických plánů podniku, které budou efektivně zpracovány na základě finančních a ekonomických rozborů.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace společnosti Brumla.cz s.r.o., provozující internetový obchod s dětským second handem.

Dílčí cíle jsou:

- a) Provedení rozboru účetních výkazů a vybraných ukazatelů finanční analýzy se zaměřením na posouzení likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a produktivity práce společnosti,
- b) na základě bonitních a bankrotních modelů vyhodnotit finanční zdraví a případné ohrožení společnosti bankrotem,
- c) rozbor vnějšího prostředí společnosti pomocí PEST analýzy a prostřednictvím Porterovy analýzy posoudit vlivy odběratelů, dodavatelů a konkurentů v odvětví, ve kterém společnost podniká,
- d) pomocí výsledků finanční analýzy a marketingové situační analýzy prostředí navrhnout doporučení a postupy pro další vývoj společnosti na trhu.

### 2.2 Metodika

Nejprve bude pomocí fundamentální (kvalitativní) analýzy charakterizována analyzovaná společnost, budou představena její specifika a předmět činnosti. Dále bude následovat technická analýza dat za období 2016 – 2020 s použitím vzorců 1 – 23. Finanční údaje budou čerpány z výkazů společnosti Brumla.cz s.r.o. uvedených v příloze č. 1 – 3.

#### **Horizontální analýza**

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} \quad (1)$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100 \quad (2)$$

(Růčková, 2019)

#### **Vertikální analýza**

*Procentní vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů ke zvolenému základu (100 %) – v rozvaze celkových aktiv, pasiv a ve výkazu zisku a ztráty celkových tržeb, výnosů. (3)*

(Sedláček, 2007)

**Bilanční pravidla** pomohou analyzovat finanční kondici a stabilitu společnosti.

### **Rozdílové ukazatele**

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

$$\text{Čistý peněžně pohledávkový fond} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

(Knápková, 2017), (Sedláček, 2007)

### **Ukazatele rentability**

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (9)$$

$$\text{Rentabilita nákladů (ROC)} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \quad (10)$$

$$\text{Nákladovost} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

(Knápková, 2017), (Růčková, 2019)

### **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = 360 * \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} \quad (13)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (14)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 * \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \quad (15)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 360 * \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (16)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = 360 * \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \quad (17)$$

(Knápková, 2017)

### **Ukazatele likvidity**

$$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (18)$$

$$\text{Pohotová likvidita (Quick Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (19)$$

$$\text{Okamžitá likvidita (Cash ratio)} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (20)$$

(Knápková, 2017), (Sedláček, 2007)

## Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (21)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (22)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (23)$$

(Knápková, 2017), (Sedláček, 2007)

Pro diagnostikování finančního zdraví společnosti a posouzení případné hrozby možného budoucího úpadku či bankrotu budou použity bonitní a bankrotní modely dle vzorců 24 – 26.

### Tafflerův model

$$Z(t) = 0,53 R_1 + 0,13 R_2 + 0,18 R_3 + 0,16 R_4 \quad (24)$$

Kde:  $R_1 = \text{zisk před zdaněním} / \text{krátkodobé závazky}$

$R_2 = \text{oběžná aktiva} / \text{cizí kapitál}$

$R_3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva}$

$R_4 = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$

Hodnocení:

$T < 0,2$  vysoká pravděpodobnost bankrotu

$0,2 < T < 0,3$  šedá zóna

$T > 0,3$  nízká pravděpodobnost bankrotu

(Sedláček, 2007)

### Model IN – Index důvěryhodnosti

$$IN99 = -0,017 X_1 + 4,573 X_2 + 0,481 X_3 + 0,015 X_4 \quad (25)$$

Kde:  $X_1 = \text{aktiva} / \text{cizí zdroje}$

$X_2 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$X_3 = \text{výnosy} / \text{aktiva}$

$X_4 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

Hodnocení:

$IN99 < 0,684$  tvorba ekonomického zisku

$0,684 < IN99 < 2,07$  šedá zóna

$IN99 > 2,07$  záporný ekonomický zisk

(Knápková, 2017)

## Kralickův Quicktest

(26)

$R_1 = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$R_2 = (\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}) / \text{provozní cash flow}$

$R_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$

$R_4 = \text{provozní cash flow} / \text{výkony}$

Tabulka 1 - Tabulka bodování výsledků Kralickova Quicktestu

|    | 0 bodů | 1 bod  | 2 body    | 3 body    | 4 body |
|----|--------|--------|-----------|-----------|--------|
| R1 | < 0    | 0-0,1  | 0,1-0,2   | 0,2-0,3   | > 0,3  |
| R2 | < 3    | 3-5    | 5-12      | 12-30     | > 30   |
| R3 | < 0    | 0-0,08 | 0,08-0,12 | 0,12-0,15 | > 0,15 |
| R4 | < 0    | 0-0,05 | 0,05-0,08 | 0,08-0,1  | > 0,1  |

Hodnocení:

(27)

Finanční stabilita  $(R_1 + R_2) / 2$

Výnosová situace  $(R_3 + R_4) / 2$

Celková situace  $(\text{Finanční stabilita} + \text{Výnosová situace}) / 2$

Bodové hodnocení:

< 1 *finanční potíže*

1 - 3 *šedá zóna*

> 3 *bonitní společnost*

Zdroj: (Růčková, 2019)

Rentabilita vlastního kapitálu bude analyzována na základě pyramidového rozkladu syntetických ukazatelů dle vzorce 28.

## Pyramidový rozklad

Výpočet vlivu změny faktorů na vrcholový ukazatel pomocí logaritmické metody

$$\Delta ROE = \frac{\ln I_A}{\ln I_{ROE}} * \Delta ROE + \frac{\ln I_B}{\ln I_{ROE}} * \Delta ROE + \frac{\ln I_C}{\ln I_{ROE}} * \Delta ROE \quad (28)$$

Kde: *Přírůstek ROE*  $\Delta ROE = ROE_{t-1} - ROE_t$

*Index ROE*  $I_{ROE} = \frac{ROE_t}{ROE_{t-1}}$

*Index ukazatele*  $I_A = \frac{A_t}{A_{t-1}}$   $I_B = \frac{B_t}{B_{t-1}}$   $I_C = \frac{C_t}{C_{t-1}}$

(Synek, 2009)



Dále bude následovat rozbor mzdových nákladů a produktivity práce dle vzorců 29 – 31.

### Ukazatele produktivity práce a mzdových nákladů

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}} \quad (29)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (30)$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}} \quad (31)$$

(Scholleová, 2017), (Váchal, 2013)

Pro kompletní ekonomickou analýzu společnosti bude rovněž využito komparativně – analytických metod.

**PEST analýza** posoudí vlivy makrookolí působící na činnost společnosti a zaměří se na vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické.

**Porterův model pěti sil** bude použit pro rozbor vnějšího prostředí společnosti. Bude analyzováno konkurenční prostředí společnosti z hlediska stávajících konkurentů v odvětví, hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví a hrozby nových výrobků. Rovněž bude rozebrána vyjednávací síla dodavatelů a kupujících.

**Spider analýza** porovná postavení analyzované společnosti vůči odvětvovému průměru a vůči konkurenční společnosti. Výsledky výpočtu poměrových ukazatelů uvedených v tabulce č. 2 budou procentním podílem odvětvové hodnoty, která poslouží jako 100 % základna pro grafické znázornění polohy konkrétní společnosti.

*Tabulka 2 - Ukazatele Spider analýzy*

|             |  |
|-------------|--|
| Rentabilita | A.1 Rentabilita vlastního kapitálu     |
|             | A.2 Rentabilita aktiv                  |
|             | A.3 Rentabilita tržeb                  |
| Likvidita   | B.1 Běžná likvidita                    |
|             | B.2 Pohotová likvidita                 |
|             | B.3 Okamžitá likvidita                 |
| Zadluženost | C.1 Vlastní kapitál / aktiva           |
|             | C.2 Krytí dlouhodobého majetku         |
|             | C.3 Úrokové krytí                      |
| Obratovost  | D.1 Obratovost aktiv                   |
|             | D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek |
|             | D.3 Obratovost krátkodobých závazků    |

(Knápková, 2017, s. 121)

**SWOT analýza**, řadí se mezi metody strategické analýzy, poslouží k integraci získaných výsledků předchozích analýz. Na jejím základě budou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Sestavení SWOT matice poslouží k definování strategií využívajících působení silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek.

### **Bilanční analýza I podle Rudolfa Douchy** (32)

*Ukazatel stability*  $S = \text{vlastní kapitál} / \text{stálá aktiva}$

*Ukazatel likvidity*  $L = (\text{finanční majetek} + \text{pohledávky}) / (2,17 \times \text{krátkodobé dluhy})$

*Ukazatel aktivity*  $A = \text{výkony} / (2 \times \text{pasiva celkem})$

*Ukazatel rentability*  $R = (8 \times \text{EAT}) / \text{vlastní kapitál}$

*Celkový ukazatel*  $C = (2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R) / 12$

*Hodnocení:*

$C > 1$  *dobrý podnik*

$1 < C < 0,5$  *únosné hodnoty*

$T < 0,5$  *špatný podnik*

(Růčková, 2019)

### **Úvěrová splátka**

*Pro úvěr V spláceným n ročními anuitními splátkami a roční úrokovou sazbou i platí:*

$$s = \frac{V \cdot i}{1 - (1+i)^{-n}} \quad (33)$$

*kde s je roční anuitní splátka v Kč*

### 3 Teoretická východiska

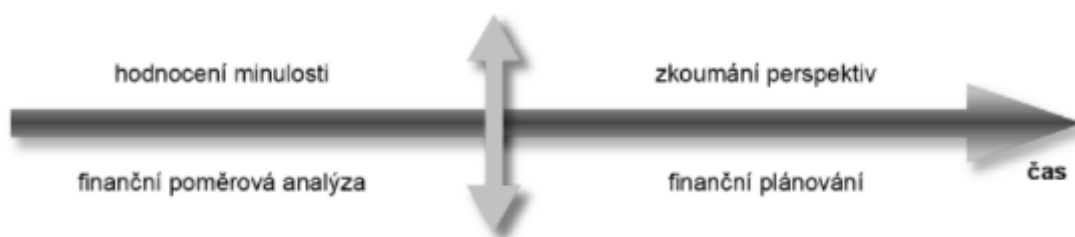
#### 3.1 Ekonomická analýza

*Ekonomická analýza je metoda poznání, tzn. způsob myšlení a přístupu ke zkoumání ekonomické reality. Pomocí ekonomické analýzy je možné zkoumat ekonomickou realitu a pochopit síly stojící v pozadí ekonomických jevů* (Synek, 2011). Ekonomická analýza sleduje daný ekonomický celek, jeho rozklad na části za účelem jejich detailnějšího zkoumání a následného vyhodnocení a stanovení návrhů na zlepšení a opětovné složení do lépe fungujícího celku. Součástí ekonomické analýzy jsou hodnocení a návrhy na zlepšení. Předmětem ekonomické analýzy může být malý či velký podnik, závod nebo další vnitropodnikový útvar. Ekonomická analýza se zabývá nejen finančním rozbohem, ale i ostatními činnostmi, při nichž často přechází do technického rozboru, kdy používá další neekonomické ukazatele (Synek, 2009).

#### 3.2 Finanční analýza

V současné době existuje řada definic finanční analýzy. Dle autorky (Růčková, 2019) *finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*

Obrázek 1 - Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: (Růčková, 2019)

Finanční analýza podniku je metodou hodnocení finančního hospodaření podniku, při níž se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vzájemné vztahy a hledají souvislosti mezi daty určující jejich vývoj. Všechny tyto operace zvyšují

vypovídací schopnost zpracovávaných dat a jejich informační hodnotu (Sedláček, 2007). Dle autora (Marek, 2006) *finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých nebo budoucích období, zjišťuje slabé a silné stránky, testuje finanční parametry a ověřuje jejich vypovídací schopnosti. Finanční analýzy slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Snaží se odhalit ziskovost podniku, vhodnou kapitálovou strukturu, efektivnost využívání aktiv či schopnost splácet závazky* (Knápková, 2017). Ve finanční analýze podniku jsou analyzovány finance podniku, které lze definovat jako pohyb peněžních prostředků vyjádřený peněžními toky, tzn. příjmy a výdaji peněžních prostředků (Grünwald, 2007).

### 3.3 Uživatelé finanční analýzy

Výstupy finanční analýzy jsou důležité pro všechny subjekty vstupující do kontaktu s podnikem z důvodu možnosti ekonomických rozhodování. Podle subjektu, pro něž je finanční analýza zpracována, se rozděluje na interní a externí (Grünwald, 2007). Interní uživatelé mají přístup k většímu množství informací, než které jsou veřejně dostupné externím uživatelům. **Manažeři** je využívají při své každodenní práci finančního řízení podniku a pro plánování základních cílů podniku. Často bývají i jejich zpracovateli. **Zaměstnanci** mají zájem na prosperitě a stabilitě podniku, zejména z důvodu zachování zaměstnání, mzdových a sociálních jistot (Vochozka, 2020). Vliv na řízení podniku a sledování hospodářských výsledků uplatňují často prostřednictvím **odborů**. Hlavními externími uživateli jsou **investoři** čerpající informace především z finančních výkazů podniku. Jedná se především o akcionáře a vlastníky, kteří vložili do podniku kapitál. Jejich zájmem jsou finančně účetní informace z hlediska kontroly vůči manažerům podniku a z hlediska rozhodování o budoucích investicích, jejich zhodnocení a míře rizika (Grünwald, 2007). **Banky a jiní věřitelé** využívají informace finanční analýzy pro získání představy o finančním zdraví současného či budoucího dlužníka. **Obchodní partneři** se zaměřují především na schopnost podniku splnit své závazky z obchodních vztahů, proto sledují hlavně likviditu, solventnost a zadluženost podniku (Vochozka, 2020). O finanční informace se zajímají i **konkurenti**, a to z důvodu srovnání výsledku hospodaření obdobných podniků nebo celého odvětví. Porovnávají zejména rentabilitu, ziskovou marži, cenovou politiku, investiční aktivitu či hodnotu zásob (Grünwald, 2007). Poslední skupinu externích uživatelů tvoří **stát a jeho orgány**, zaměřující se především na kontrolu odvodu

daní. Dále jsou informace využívány pro statistiku, rozdělování finančních výpomocí a kontrolu podniků se státní majetkovou účastí (Vochozka, 2020). Externích uživatelů je celá řada, lze sem zařadit širokou veřejnost, zejména analytiku, daňové poradce, burzovní makléře, oceňovatele majetku, novináře a v neposlední řadě nezávislé auditory, kteří potvrzují dodržování účetních metod při sestavování účetních výkazů (Grünwald, 2007).

### 3.4 Zdroje finanční analýzy

Základními zdroji pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty, dále přehled o peněžních tocích neboli cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky (Knápková, 2017). Účetní výkazy se sestavují vždy k určitému datu v souladu se Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, Vyhlášky č.500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů a Českými účetními standardy. Účetní výkazy lze rozdělit na účetní výkazy finanční, již zmíněné v předchozím odstavci, a vnitropodnikové účetní výkazy, které nemají právně závaznou úpravu, vycházejí z potřeb podniku a vedou ke zpřesnění výstupů finanční analýzy (Růčková, 2019).

#### 3.4.1 Rozvaha

Hlavním znakem konstrukce rozvahy neboli bilance je tzv. bilanční princip, kdy platí bilanční rovnice: **AKTIVA = PASIVA**. Aktiva poskytují přehled o stavu majetku v jeho konkrétní formě a pasiva vyjadřují původ majetku čili zdroje financování (Kovanicová, 2004). Rozvaha se sestavuje v peněžním vyjádření k určitému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období (Grünwald, 2007). **Aktiva jsou členěna a uspořádána sestupně podle jejich doby vázanosti v reprodukčním cyklu podniku. Pohledávky za upsaný základní kapitál** představují stav dosud nesplacených majetkových podílů či akcií (Dluhošová, 2010). Dále se aktiva (majetek) v rozvaze člení dle doby použitelnosti na **dlouhodobý majetek** (stálá aktiva) a **oběžný majetek** (oběžná aktiva). **Stálá aktiva** si svou hodnotu zachovávají několik let, odepisují se a spotřebovávají postupně, jejich využitelnost je delší než jeden rok. Zahrnují dlouhodobý nehmotný majetek (nehmotné výsledky vývoje, software, ocenitelná práva, licence, patenty), dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, dopravní prostředky, zvířata a jiné samostatné movité věci) a dlouhodobý finanční majetek (vklady v podnicích, podílové cenné papíry). **Oběžná aktiva** přechází do spotřeby jednorázově, okamžitě, jejich vázanost je do jednoho roku. Mezi oběžná aktiva se řadí

zásoby, dlouhodobé i krátkodobé pohledávky, především z obchodního styku a krátkodobý finanční majetek tvořený zejména penězi v hotovosti a účty v bankách (Grünwald, 2007). Poslední složkou aktiv jsou položky **časového rozlišení**, pro které je charakteristické, že období jejich vzniku není shodné s obdobím, k němuž věcně náleží. Jedná se o náklady příštích období, kdy došlo k pohybu finančních prostředků, ale náklad souvisí s obdobím budoucím. Dále o příjmy příštích období, kdy podnik finanční prostředky teprve očekává, ale výnos se váže k současnému období (Dluhošová, 2010). **Pasiva** hodnotí finanční strukturu podniku a zdroje, z nichž je majetek podniku financován, a jsou členěna z hlediska jejich vlastnictví. **Vlastní kapitál** je členěn na základní kapitál představující peněžní vyjádření vkladů do společnosti, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období. **Cizí zdroje** zahrnují rezervy, závazky dlouhodobé (se splatností delší než jeden rok) a krátkodobé, především z obchodního styku, k zaměstnancům, společníkům, bankovním institucím či ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Poslední složkou je **časové rozlišení** obsahující výdaje příštích období a výnosy příštích období (Růčková, 2019).

### 3.4.2 Výkaz zisku a ztráty

*Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) je stupňovitě uspořádaný přehled nákladů a výnosů s příslušnými mezisoučty na úrovni jednotlivých stupňů* (Ryneš, 2020). **Výnos** je peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku a není podstatné, zda byla provedena i peněžní transakce. **Náklad** je peněžním vyjádřením spotřeby podniku, opět bez závislosti na uskutečnění peněžní transakce (Scholleová, 2017). Výkaz zisku a ztráty je sestavován při uplatnění tzv. akruálního principu, což znamená, že výnosy a náklady jsou přiřazovány do období, kdy byly realizovány, kdy došlo k jejich vzniku, nikoliv v období jejich úhrady. Nákladové a výnosové položky se neshodují se skutečnými finančními toky a jsou realizovány pomocí časového rozlišení (Grünwald, 2007). *Výkaz zisku a ztráty slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření. Zahrnuje náklady a výnosy za běžné období a jeho podstatu lze zjednodušeně vyjádřit vztahem: **VÝNOSY – NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ*** (Dluhošová, 2010). Ve výkazu zisku a ztráty lze nalézt několik stupňů výsledků hospodaření lišících se vstupujícími výnosy a náklady. Výsledek hospodaření provozní, finanční, před zdaněním, po zdanění, za účetní období. Na rozdíl od rozvahy se výkaz zisku a ztráty sestavuje za určité časové období, je přehledem

o výsledkových operacích za určitý interval. Obsahuje tokové veličiny založené na kumulaci a jejich změny nebývají v čase rovnoměrné. Nákladové a výnosové položky nejsou v souladu se skutečnými peněžními toky. Z tohoto důvodu je nutné pro podrobnější analýzu sestavovat výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků, v němž jsou náklady a výnosy transformovány do peněžních toků a přihlídnout ke vztahu mezi provozním výsledkem hospodaření a peněžním tokem z provozní činnosti (Růčková, 2019).

### 3.4.3 Přehled o peněžních tocích – cash flow

*Přehled o peněžních tocích je strukturovaná informace s rozpisem přírůstků a úbytků peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období. Sestavuje se za běžné účetní období s uvedením srovnatelných údajů minulého období* (Ryneš, 2020). **Peněžními prostředky** jsou peníze v hotovosti včetně cenin, na bankovních účtech včetně záporného zůstatku a peníze na cestě. **Peněžními ekvivalenty** je krátkodobý likvidní majetek, snadno a pohotově přeměnitelný na peněžní prostředky (Knápková, 2017). Důvod pro sestavování je dán skutečností, že úkolem finančního managementu je zajistit nejen tvorbu zisku, ale i dostatek hotovostních prostředků k úhradě splatných závazků (Synek, 2011). Podnik může vykazovat vysoké tržby a zisk, ale stav peněžních prostředků nízký, což může být způsobeno nesouladem mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžním prostředků (Grünwald, 2007). Cash flow je prostředkem řízení likvidity podniku z těchto důvodů: existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením; vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením; vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy z důvodu zachycení hospodářských jevů v účetnictví nezávisle na okamžiku uskutečnění platby (Sedláček, 2007). Cash flow se sestavuje dvěma základními metodami – přímou a nepřímou. V případě přímé metody je výkaz sestaven na základě skutečných plateb, čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků, kdy jednotlivé příjmy a výdaje jsou seskupeny do vymezených položek. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, tedy rozdílu mezi náklady a výnosy, který transformuje na tok peněz, tedy příjmy a výdaje. Výsledek hospodaření je však ještě třeba upravit v souladu se skutečnostmi, že ne každý náklad a výnos je i úbytkem či přírůstkem peněz, a že ne každý výdaj a příjem nemusí být současně nákladem či výnosem (Knápková, 2017). Nejdůležitější část výkazu se týká provozní

činnosti a umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek z běžné činnosti odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je jejich tvorba ovlivněna změnami pracovního kapitálu. Investiční činnost zahrnuje strukturu výdajů a příjmů souvisejících s pořízením a prodejem investičního majetku. Poslední složkou výkazu je finanční činnost hodnotící pohyby vlastního kapitálu a dlouhodobého kapitálu, např. výplatou dividend, přijímáním či splácením úvěrů, zvyšováním vlastního kapitálu (Růčková, 2019).

### 3.5 Metody a techniky finanční analýzy

Za dva základní přístupy k hodnocení ekonomických procesů lze považovat fundamentální a technickou analýzu. **Fundamentální analýza** vychází ze znalosti vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy. Zpracovává velké množství informací a vyvozuje závěry většinou bez algoritmizovaných postupů. **Technická analýza** naopak využívá matematické, statistické a další algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným vyhodnocením výsledků. Z tohoto je patrné, že finanční analýzu lze zařadit do skupiny technické analýzy, neboť matematickými metodami dosáhne vyhodnocení vypočtených hodnot (Růčková, 2019). Systém finanční analýzy není legislativně upravený a regulovaný právními předpisy či standardy, což způsobuje nejednotnost ve výkladu, terminologii a formulování výsledků. I přesto se vyvinuly určité obecně přijímané analytické postupy, které se snaží, stejně jako účetnictví, podat poctivý obraz o majetkové a finanční situaci nejen manažerům podniku, ale i externím uživatelům. V závislosti na konkrétních potřebách lze pak finanční analýzu provádět různými způsoby, v různé podrobnosti a pomocí různých technik (Grünwald, 2007). Finanční analýzu lze v závislosti na čase rozdělit na analýzu ex post, která je založena na historických datech, a analýzu ex ante, jež se orientuje na budoucnost a snaží se předvídat vývoj podniku v následujících letech (Sedláček, 2007). Základní metody využívané k finanční analýze jsou následující: analýza stavových (absolutních) ukazatelů pro rozbor majetkové a finanční struktury za použití analýzy trendů (horizontální analýzy) a procentního rozboru položek rozvahy (vertikální analýzy); analýza tokových ukazatelů při použití horizontální a vertikální analýzy pro analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash flow; analýza rozdílových ukazatelů čili fondů peněžních prostředků; analýza poměrových ukazatelů obsahující analýzu likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu či cash flow; analýza soustav ukazatelů umožňující analyzovat vliv dílčích ukazatelů na souhrnný ukazatel; souhrnné ukazatele



hospodaření, které jsou využívány ke zhodnocení finančního zdraví podniku formou bonitních a bankrotních modelů (Knápková, 2017). Výše uvedené metody bývají také označovány jako metody deterministické a jsou používány pro analýzu souhrnného vývoje, struktury, kombinaci trendů a struktury a pro analýzu odchylek. Bývají doplněny analýzou citlivosti, která slouží k posouzení nejistoty při analýze finančních výsledků podniku. Druhou skupinou jsou pak matematicko-statistické metody, které vycházejí z delších časových období a berou v úvahu statistickou náhodnost dat. Lze sem zařadit regresní a diskriminační analýzu, analýzu rozptylu a testování statistických hypotéz (Dluhošová, 2010). Matematicko-statistické metody však nejsou předmětem této diplomové práce.

### 3.6 Horizontální a vertikální analýza

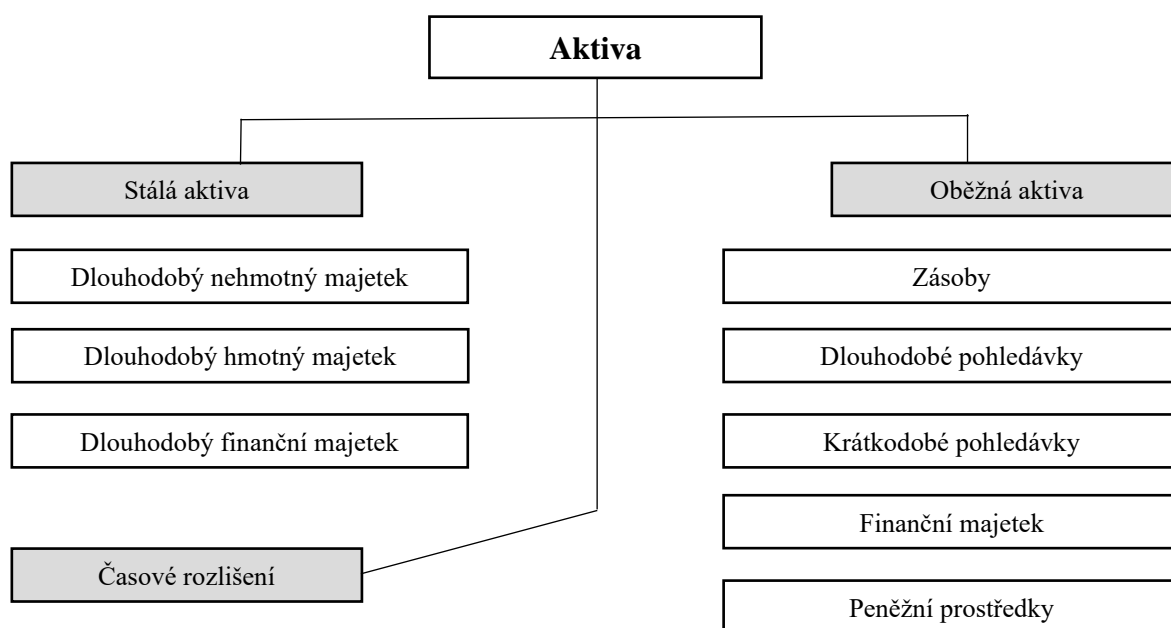
Horizontální i vertikální analýza pracuje s účetními výkazy, z nichž využívá údaje běžného a minulého roku a dalších uplynulých období. Tak získá finanční informace zobrazující pohyb peněžních a finančních prostředků v tokových i stavových veličinách. *Horizontální a vertikální analýza identifikuje klíčové okamžiky ve vývoji finanční situace na pozadí událostí v hospodářském prostředí a životě podniku* (Grünwald, 2007). **Horizontální analýza** se zabývá otázkou, o kolik se jednotlivé položky výkazů změnily v čase nebo o kolik procent se změnily v čase. Vypočítává se absolutní změna jako rozdíl hodnoty v běžném období a hodnoty v minulém období. Dále procentuální změna, která je podílem absolutní změny a hodnoty předchozího období vyjádřené v procentech (Růčková, 2019). Změny jednotlivých položek výkazů jsou sledovány po řádcích, horizontálně, z čehož je odvozen název této metody – horizontální analýza absolutních dat (Sedláček, 2007). **Vertikální analýza** je procentní rozbor základních účetních výkazů spočívající ve vyjádření jednotlivých položek jako podílu ke zvolené základně položené jako 100 % (Knápková, 2017). Cílem vertikálního rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části podílely na celkové bilanční sumě. Díky relativnímu (procentnímu) vyjádření je možné vertikální analýzu využít pro porovnání podniku stejného oboru či s odvětvovými průměry (Růčková, 2019). Označení vertikální analýza vyplývá z toho, že se při procentním vyjádření postupuje v letech odshora dolů (ve sloupcích). Jako základna pro procentní vyjádření obvykle využívá hodnota celkových aktiv z rozvahy a velikost tržeb z výkazu zisku a ztráty. Vzhledem ke skutečnosti, že není závislá na meziroční inflaci, umožňuje srovnatelnost různých let

podniku (srovnání v čase) ale i srovnání různých podniků navzájem (srovnání v prostoru) (Sedláček, 2007).

### 3.6.1 Majetková struktura podniku

Majetkovou strukturu podniku ovlivňuje především charakter a obor činnosti podniku. U průmyslových podniků jsou hlavními položkami aktiv budovy a stroje, u zemědělských podniků pozemky, u obchodních podniků většinou zásoby a u bank a pojišťoven různé finanční instrumenty (Vochozka, 2012). Aktiva podniku mohou mít fyzickou čili hmotnou podobu nebo nehmotnou podobu např. ve formě patentů, autorských práv či projektů. Dle doby jejich použitelnosti, tedy doby, po níž slouží podniku, než jsou přeměněny na jiná aktiva, se rozdělují na dvě základní skupiny – stálá aktiva a oběžná aktiva. Doplněna jsou ještě o třetí skupinu časového rozlišení, které zahrnuje přechodná aktiva (Sedláček, 2007).

Obrázek 2 - Struktura aktiv podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2007)

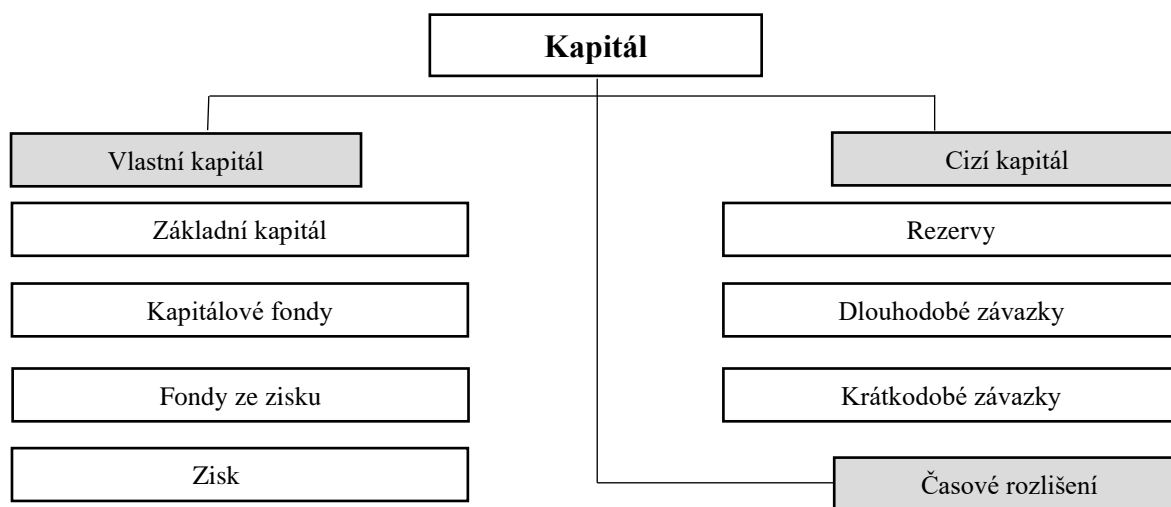
**Stálá aktiva** jsou tvořena majetkem, který slouží podniku dlouhodobě a jehož spotřeba probíhá postupně formou odpisů. Dlouhodobý majetek může být však i neodpisovaný, např. pozemky, umělecká díla, finanční majetek. Za dlouhodobý hmotný majetek jsou považovány pozemky, stavby, dopravní prostředky, stroje a zařízení, výpočetní technika, umělecká díla,

předměty z drahých kovů a další. Dlouhodobým nehmotným majetkem jsou ocenitelná práva, licence, software či výsledky výzkumu. Finanční majetek tvoří cenné papíry, podíly a půjčky podnikům ve skupině a další půjčky se splatností delší než 1 rok (Sedláček, 2007). **Oběžná aktiva** představují různé formy majetku, který *je neustále v pohybu*. Váže se k výrobnímu cyklu podniku a přechází z jedné formy do druhé. Zásoby tvoří skladovaný materiál, nedokončené a hotové výrobky. Pohledávky jsou rozlišovány z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé a z hlediska účelu na pohledávky z obchodního styku a vůči společníkům. Finanční majetek zahrnuje obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Peněžní prostředky představují peníze v hotovosti v pokladně podniku a prostředky na bankovních účtech. Jedná se o nejlíkvidnější prostředky využitelné k okamžitému platebnímu styku (Vochozka, 2012).

### **3.6.2 Kapitálová struktura podniku**

Optimální kapitálová struktura podniku je definována jako struktura, která maximalizuje cenu kapitálu podniku. Manažeři podniků se snaží nastavit takový poměr vlastního a cizího kapitálu, jež bude pro podnik finančně nejvýhodnější. Toto s sebou přináší kompromis mezi rizikem a výnosem. Riziko spojené s použitím cizího kapitálu však zvyšuje efektivnost využití vlastního kapitálu s přihlédnutím ke skutečnosti, že úroky jsou daňově účinným nákladem, čímž se cizí kapitál stává levnější než vlastní kapitál. Důležitým aspektem je rovněž finanční flexibilita a schopnost získání stabilního kapitálu pro stabilní dlouhodobý provoz podniku. Z tohoto důvodu se kapitálová struktura podniků v různých průmyslových odvětvích značně liší a je ovlivněna obchodním rizikem (Bringham, 2009). Základní struktura kapitálu podniku se člení dle jeho vlastnictví na vlastní a cizí kapitál a samostatně se v pasivech uvádí časové rozlišení, zahrnující přechodná pasiva, vzniklá z důvodu zásady nezávislosti účetních období (Sedláček, 2007).

Obrázek 3 - Struktura kapitálu podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2007)

**Vlastní kapitál** je dle autorky (Dvořáková, 2019) *definován jako zbytkový podíl na aktivech účetní jednotky po odečtení všech jejích závazků*. Výše vlastního kapitálu je závislá na ocenění aktiv a závazků v rozvaze a z hlediska vlastníků představuje hodnotové vyjádření jejich práv. Vlastní kapitál má pro uživatele účetní závěrky rozhodující význam z hlediska ochrany zájmů věřitele. Jeho důležitou součástí je výsledek hospodaření – zisk nebo ztráta za běžné období, který je vyčíslený jako rozdíl mezi výnosy a náklady (Dvořáková, 2019). První součástí vlastního kapitálu je základní kapitál, což jsou peněžité a nepeněžité vklady společníků. Povinně je tvořen akciovými společnostmi a společnostmi s ručením omezeným. Kapitálové fondy jsou vytvářeny z kapitálových vkladů nezvyšujících základní kapitál a řadí se sem i emisní ážio (rozdíl mezi emisní a jmenovitou cenou akcií). Mezi fondy ze zisku patří např. rezervní fond či nedělitelný fond. Poslední položkou je výsledek hospodaření běžného období (zisk nebo ztráta) a nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (Sedláček, 2007). **Cizí kapitál** je *dluhem, který musí podnik v určené době splatit*. Dle doby splatnosti je rozdělován na dlouhodobý a krátkodobý s dobou splatnosti do 1 roku. Krátkodobý cizí kapitál zahrnuje platby dodavatelům za úvěry a půjčky, nezaplacené mzdy, daně a pojištění, zálohy odběratelů. Dlouhodobý cizí kapitál tvoří dluhopisy, směnky, obligace a jiné dlouhodobé závazky. Bankovní úvěry mohou mít podobu krátkodobých či dlouhodobých (Vochozka, 2012). **Rezervy** tvoří podnik z důvodu očekávaných rozsáhlých jednorázových výdajů v budoucnosti či pro případ předpokládaných rizik a ztrát

v následujících účetních obdobích, jejichž uskutečnění je pravděpodobné vzhledem ke známým okolnostem v okamžiku tvorby rezervy. Rezervy jsou považovány za cizí zdroje z důvodu, že se jedná o potencionální závazek vůči třetím osobám. Zákonné rezervy se tvoří dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Jsou daňově uznatelnými náklady a jedná se především o rezervy na opravy hmotného majetku a dále o rezervy na pěstební činnost či odbahnění rybníků. Účetní rezervy se tvoří v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. Nejsou daňově uznatelné a jedná se o rezervy na daň z příjmů, na důchody, rizika a ztráty nebo restrukturalizaci (Ryneš, 2020).

### 3.6.3 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou jakási doporučení, jimiž by se měli řídit manažeři pro zajištění dlouhodobé stability a finanční kondice podniku. Jsou odvozena od vztahu mezi majetkovou a kapitálovou strukturou podniku (Sedláček, 2007). **Zlaté bilanční pravidlo** dává do souladu časový horizont majetku s časovým horizontem zdrojů, jimiž je financován. Platí, že krátkodobý majetek je financován z krátkodobých zdrojů, zatímco dlouhodobý majetek má být financován z vlastních zdrojů nebo dlouhodobých cizích zdrojů (Vochozka, 2020). **Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik** požaduje, aby poměr vlastních a cizích zdrojů byl 1:1, případně aby vlastní zdroje byly vyšší. Bývá označováno jako pravidlo vertikální kapitálové struktury (Synek, 2011). **Zlaté pari pravidlo** sleduje vztah dlouhodobých aktiv a vlastního kapitálu a požaduje, aby podnik využíval pouze tolik vlastního kapitálu, kolik může uložit do dlouhodobého majetku, a tím vytvořil prostor pro financování dlouhodobým cizím kapitálem. Podle pari pravidla by vlastního kapitálu mělo být méně než dlouhodobého majetku. Rovnost může nastat pouze v případě, kdy k financování není použit dlouhodobý dluh, tzn. že podnik používá své vlastní zdroje jen v okamžiku, kdy nemá žádné cizí dlouhodobé zdroje (Scholleová, 2017). **Zlaté poměrové pravidlo** říká, že tempo růstu investic nemá ani v krátkodobém horizontu přesáhnout tempo růstu tržeb (Vochozka, 2020). Krytí stálých aktiv vlastními zdroji či poměr vlastních a cizích zdrojů patří mezi ukazatele, které zajímají úvěrové banky při hodnocení úvěruschopnosti podniku. Proto jsou bankami využívána i některá bilanční pravidla (Synek, 2011).

### 3.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, často označované jako fondy finančních prostředků, slouží zejména k analýze likvidity podniku. Fondem se rozumí rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv (Sedláček, 2007).

#### 3.7.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se vypočte jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Lze ho však vypočítat i jako rozdíl mezi dlouhodobým kapitálem a dlouhodobým majetkem. Jedná se tedy o část oběžných aktiv financovaných dlouhodobými zdroji a z druhé strany o část dlouhodobých zdrojů, které financují oběžná aktiva. Jelikož dlouhodobé zdroje jsou nákladnější, snaží se manažeři jeho výši minimalizovat (Scholleová, 2017). Jedná se o čistou investici finančních prostředků potřebných k uvedení cyklu pracovního kapitálu do chodu. Finanční řízení se na jedné straně snaží o minimalizaci hotovosti vázané na pracovní kapitál a na druhé straně o uchování dostatečné hotovosti nebo snadno směnitelných oběžných aktiv pro pokrytí platebních potřeb (Aerts, 2013). Čistý pracovní kapitál lze považovat za finanční rezervu podniku pro případ nenadále nepříznivé události vyžadující vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost této rezervy je závislá na obrátkovosti krátkodobých aktiv, ale i na konkurenci, legislativě či stabilitě trhu. Přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými dluhy ukazuje na dobrou finanční pozici podniku a jeho likvidnost (Sedláček, 2007). Konstrukce čistého pracovního kapitálu je založena na rozlišení oběžného a dlouhodobého majetku a na rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného majetku, viz. obrázek č. 4. *Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem* (Knápková, 2017).

Obrázek 4 - Čistý pracovní kapitál



Zdroj: (Knápková, 2017)

### 3.7.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou rozdílem mezi pohotovými prostředky a okamžitě splatnými závazky. Sledují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Většinou zahrnují pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu. Pak se jedná o nejvyšší stupeň likvidity. Z důvodu rychlé přeměny na peníze se mezi pohotové peněžní prostředky často zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady (Knápková, 2017).

### 3.7.3 Čistý peněžně pohledávkový finanční fond

Při výpočtu čistého peněžně pohledávkového finančního fondu se od oběžných aktiv odečtou zásoby a nelikvidní pohledávky. Od takto upravených aktiv se pak odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2007).

## 3.8 Analýza poměrových ukazatelů

*Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat – rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Sedláček, 2007). Podávají rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku, umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace podniku (trendová analýza), dokáží porovnávat více podobných firem navzájem (komparativní analýza) a mohou být využity jako vstupní údaje matematických modelů*

popisujících závislost mezi jevy, klasifikujících stavy a hodnotících rizika. Proto jsou nejoblíbenější a nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Jejich nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat (Sedláček, 2007).

### 3.8.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivnost společnosti, určují výnosnost a návratnost kapitálu a vhodnost využití vlastního či cizího kapitálu. Nejdůležitějším ukazatelem je **rentabilita aktiv** (ROA), která říká, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tvořen. Poměruje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy. Pokud hodnota ukazatele nabývá nízkých hodnot, má podnik nevyužité zdroje nebo malou produktivitu práce a nízkou hodnotu realizovaného zisku (Váchal, 2013). Použitím zisku před zdaněním a úroky (EBIT) v čitateli lze měřit výkonnost podniku bez vlivu daňového zatížení a jeho zadlužení (Knápková, 2017). Dalším ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu** (ROE), tedy efektivnost využití vlastního kapitálu, tzn. kolik čistého zisku připadá na každou investovanou korunu. Poměruje zisk s vlastním kapitálem. Růst tohoto ukazatele může značit zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení vlastního kapitálu podniku nebo pokles úročení cizího kapitálu. **Rentabilita tržeb** (ROS) je podílem zisku a tržeb a říká, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. V praxi lze poměřovat čistý zisk (EAT) nebo zisk před zdaněním a úroky (EBIT). Čím je podíl vyšší, tím podnik lépe využívá své zdroje. Doplnkovým ukazatelem rentability tržeb je **nákladovost**, kdy od čísla 1 se odečte podíl zisku a tržeb. Naproti tomu **rentabilita nákladů** (ROC) se počítá jako podíl zisku a nákladů a říká kolik korun nákladů je třeba vynaložit na dosažení koruny zisku. Čím nižší hodnota vyjde, tím podnik dosahuje lepších výsledků hospodaření, jelikož korunu tržeb vytvořil s menšími náklady (Růčková, 2019).

### 3.8.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informaci o tom, jakým způsobem se podílí aktiva či jejich část na realizaci tržeb podniku. Hodnotí, kolikrát se za určitý časový úsek, většinou jeden rok, objeví v tržbách. V dalších případech sledují, za jakou dobu se aktiva přemění do podoby tržeb. Nejdůležitější ukazatel, **obrat aktiv** je podílem tržeb a aktiv a říká, kolikrát se obrátí aktiva za daný časový interval. **Doba obratu aktiv** zjišťuje za kolik dnů se aktiva přemění v tržby (Váchal, 2013). Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Nízká hodnota



znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití (Knápková, 2017). **Obrat zásob** udává, kolikrát se zásoby obrátí za daný časový interval. Zásoby pomáhají podniku zajistit nesoulad při zajišťování materiálu i v obchodě. Jejich velikost rovněž ovlivňují náklady spojené s jejich držením. Obrat zásob pomáhá podniku určit jejich optimální velikost. **Doba obratu zásob** říká, za kolik dnů jsou zásoby přeměněny na tržby. Další ukazatele aktivity se týkají nehmotných aktiv v podobě závazků a pohledávek a pomáhají v řízení hotovosti, respektive peněz (Váchal, 2013). **Doba obratu pohledávek** se počítá jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. *Je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek*. Vyjadřuje, za jakou dobu podnik obdrží platby od svých odběratelů. Srovnává se s dobou splatnosti pohledávek a s odvětvovým průměrem, přičemž delší průměrná doba inkasa znamená větší potřebu úvěrů a tím i vyšší náklady. **Doba obratu závazků** vyjadřuje časový horizont, ve kterém dojde k úhradě závazků dodavatelům. Hodnota ukazatele by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Tyto dva ukazatele úzce souvisí s likviditou podniku. Pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, pak podnik dodavatelskými úvěry financuje pohledávky i zásoby, což je výhodné, ale může i znamenat nízké hodnoty likvidity (Knápková, 2017). Dle autora (Váchal, 2013) *je pro řízení peněz v podniku ideální, když doba inkasa pohledávek je co nejkratší, a naopak doba splatnosti krátkodobých závazků co nejdelší*.

### 3.8.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios) charakterizují schopnost podniku uhradit závazky. Jedná se o souhrn všech likvidních prostředků disponibilních k úhradě splatných závazků. Ukazatele likvidity poměří to, čím je možno platit (v čitateli), s tím, co je nutno zaplatit (ve jmenovateli) (Sedláček, 2007). **Likvidita** vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své závazky (Růčková, 2019). **Likvidnost** vyjadřuje obtížnost přeměny majetku do hotovostní formy, tedy na peníze (Knápková, 2017). **Solventnost** vyjadřuje pravděpodobnost, že podnik bude schopen peněžními prostředky včas a zcela uhradit svoje dluhy včetně úroků, aniž by musel sáhnout na majetek (Grünwald, 2007). Dle autora (Valach, 1999) je solventnost schopnost uhradit veškeré své závazky, zatímco likvidita je schopnost uhradit splatné, tedy krátkodobé závazky. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, protože jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Avšak příliš vysoká likvidita je nepříznivou skutečností pro vlastníky, jelikož finanční prostředky nejsou zhodnocovány, jsou vázány v aktivech a snižují rentabilitu (Růčková, 2019). **Běžná**

**likvidita** (Current Ratio) – likvidita 3. stupně udává kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 - 2,5 (Knápková, 2017).

**Pohotová likvidita** (Quick Ratio) likvidita 2. stupně se snaží vyloučit nevýhody běžné likvidity a vylučuje z oběžných aktiv zásoby jako nejméně likvidní složku. Pohotová likvidita by neměla klesnout pod 1, výrazně nižší hodnota ukazuje na nadměrnou váhu zásob v rozvaze (Sedláček, 2007). Doporučená hodnota je v rozmezí 1 - 1,5 (Knápková, 2017).

**Okamžitá likvidita** (Cash Ratio) – likvidita 1. stupně je nejvyšším stupeň likvidity. Zahrnuje pouze finanční prostředky v hotovosti a na bankovních účtech, volně obchodovatelné cenné papíry, splatné dluhy a šeky. Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Doporučená hodnota je nejméně 0,2 (Sedláček, 2007).

### 3.8.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, jakou měrou využívá podnik dluhy k financování své činnosti a zároveň slouží jako indikátory výše rizika, které nese podnik při dané struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Určitá výše zadluženosti je pro podnik prospěšná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní, což je dáno skutečností, že nákladové úroky snižují daňové zatížení podniku (Knápková, 2017). **Celková zadluženost** (Debt Ratio) je podílem celkových dluhů k celkovým aktivům a bývá nazývána ukazatelem věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je i riziko věřitelů. Dočasný růst zadluženosti však může vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků. **Koeficient samofinancování** (Equity Ratio) poměřuje vlastní kapitál k celkovým aktivům a vyjadřuje, jakou měrou jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Je doplňkovým ukazatelem věřitelského rizika a měří finanční stabilitu podniku (Růčková, 2019). Koeficient neboli **míra zadluženosti** (Debt to Equity Ratio) poměřuje cizí a vlastní kapitál. Vypočtená hodnota roste v závislosti na proporcii dluhů. Často se používá převrácená hodnota tohoto ukazatele označovaná jako míra finanční samostatnosti podniku. Zde je však třeba k cizímu kapitálu přičíst hodnotu leasingových splátek, které nejsou zachyceny v rozvaze (Sedláček, 2007). Do jaké míry jsou využívány cizí zdroje, říká **finanční páka**, která určuje, jakým způsobem pomáhá cizí kapitál zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu. Při vyšší finanční páce je dosahováno většího zhodnocení vlastního kapitálu. (Váchal, 2013). Pokud je rentabilita celkového kapitálu vyšší než úroková míra cizího kapitálu, působí finanční páka pozitivně. V případě rovnosti ROE a ceny dluhu finanční páka nepůsobí. Jestliže je rentabilita vlastního

kapitálu nižší než úroková míra dluhu, působí finanční páka negativně, tzn. zvýšeným používáním ROE klesá výnosnost vlastního kapitálu (Scholleová, 2017). Pro zjištění únosnosti dluhového zatížení se využívá ukazatel **úrokového krytí**, který poměří EBIT a nákladové úroky a udává, kolikrát je zisk větší než úroky. V případě hodnoty 1 je na pokrytí úroků třeba celého zisku. Doporučované hodnoty jsou 3 a více, aby měl podnik dostatečnou rezervu pro akcionáře (Sedláček, 2007). Při analýze zadluženosti by měla být pozornost zaměřena i na strukturu zdrojů z hlediska splatnosti, jelikož krátkodobé zdroje znamenají pro podnik daleko vyšší riziko z důvodu brzkého splacení. Dlouhodobé zdroje jsou méně rizikové, ale zase dražší. Pro jejich analýzu lze využít podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkovém dlouhodobém kapitálu nebo podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích (Knápková, 2017).

### **3.9 Bankrotní a bonitní modely**

Bankrotní modely ukazují, zda v budoucnosti nehrozí firmě bankrot a mají za cíl varovat před možným budoucím úpadkem, který již dopředu vykazuje určité symptomy, jako je problém s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu či rentabilitou celkového vloženého kapitálu. K bankrotním modelům patří např. Altmanův model (Z-skóre), Tafflerův model a model IN neboli index důvěryhodnosti. Naopak bonitní modely diagnostikují finanční zdraví firmy a snaží se pomocí bodového hodnocení o zařazení mezi dobré či špatné firmy. Do této skupiny se řadí např. soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Tamariho model a Kralickův Quicktest (Knápková, 2017), (Růčková, 2019).

#### **3.9.1 Altmanův model (Z-skóre)**

Altmanův model neboli Z-skóre má čtyři podoby. První variantu pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi byla vytvořena Edwardem I. Altmanem v roce 1968, kdy pak v roce 1983 byla doplněna verzí pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích, dále v roce 1995 rozšířena o variantu pro nevýrobní společnosti. Poslední verze je upravená pro české společnosti a vychází z první varianty. Problémem pro užití v českých podmínkách je však využívání různých účetních standardů v USA, kde modely vznikaly. Jednotlivé varianty se liší poměřovanými veličinami a jejich váhou, kdy největší váha je přisuzována poměru zisku a aktiv, ale i hodnotami intervalu, kdy je společnost považována za bonitní či bankrotní. U čtvrté varianty, určené i pro český trh, se jedná o bonitní společnost

v případě, pokud je hodnota vyšší než 2,99 a bankrotní společnost v případě, kdy je hodnota nižší než 1,8. Mezi těmito body se společnost nachází v šedé zóně (Vochozka, 2020).

### **3.9.2 Tafflerův model**

Tafflerův model vznikl v roce 1977 jako reakce na Altmanovu analýzu, kdy britští ekonomové Taffler a Tisshaw analyzovali řadu ukazatelů na vzorku britských firem. Vybrali čtyři klíčové ukazatele a jim přidělili váhy, přičemž nejvyšší váhu má podíl zisku na krátkodobých závazcích. Existuje v základní a modifikovaném tvaru lišícím se v posledním ukazateli, kdy původní verze poměruje finanční majetek ponížený o krátkodobé závazky s provozními náklady a upravená verze poměruje tržby s aktivy. Původní verze nevyužívá tzv. šedé zóny, podniky řadí mezi bonitní, pokud vyjde hodnota vyšší než nula nebo mezi bankrotní, pokud je hodnota nižší než nula. Modifikovaná verze pak řadí podnik do šedé zóny při hodnotě v intervalu 0,2 – 0,3. Při hodnotě nižší než 0,2 se jedná o podnik bankrotní a při hodnotě vyšší než 0,3 o podnik bonitní (Vochozka, 2020).

### **3.9.3 Model IN – Index důvěryhodnosti**

Manželé Inka a Ivan Neumaierovi pomocí matematicko-statistických modelů a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků vytvořili v roce 1995 pro podmínky českých podniků index důvěryhodnosti IN95 (Knápková, 2017). Varianta IN95 bývá dle užití nazývána jako věřitelská, která v roce 1999 byla upravena do vlastnické varianty IN99. Následovalo v roce 2001 sestavení tzv. komplexní varianty IN01, jež byla ještě v roce 2005 modifikována na IN05 (Vochozka, 2020). Index IN99 je spíše bonitního charakteru a modely IN01 a IN05 spojují východiska obou předchozích. Všechny modely rozdělují podniky na dobré, špatné a nevyhraněné podniky s možnými potencionálními problémy, tzv. šedou zónu. Model IN95 počítá v ukazatelích s váhou jednotlivých odvětví a lze podnik hodnotit v kontextu odvětví jeho činnosti. Současné je možné zadat váhy za celou ekonomiku a pak vyjde, zda je podnik dobrý nebo špatný v rámci celé ekonomiky (Knápková, 2017). Největší váhu indexu má ukazatel rentability aktiv neboli podíl zisku na celkových aktivech. Podniky jsou považovány za bankrotní, pokud je hodnota nižší než jedna. Bonitní podniky dosahují hodnoty indexu rovného či vyššího než dvě. V rozmezí 1 – 2 se jedná o podniky v tzv. šedé zóně (Vochozka, 2020). U modelu IN99 má opět nejvyšší váhu podíl zisku a aktiv. Podnik dosahuje ekonomického zisku, jestliže je hodnota indexu vyšší než 2,07. Je-li hodnota nižší

než 0,684, znamená to záporný ekonomický zisk. Interval mezi těmito čísly představuje šedou zónu signalizující určité problémy (Knápková, 2017). Autor (Vochozka, 2020) rozděluje podniky na tvořící hodnotu od výsledku indexu IN99 vyšším než 1,59 a na podniky netvořící hodnotu, jejichž výsledek je nižší nebo roven 1,22. Komplexní index IN01 opět dělí podniky na bonitní a bankrotní, kdy při hodnotě vyšší nebo rovné 1,77 se jedná o bonitní podnik a při hodnotě menší nebo rovné 0,75 o bankrotní podnik. Interval mezi je opět šedou zónou. Modifikovaný vzorec IN05 navýšil váhu u rentability aktiv a zúžil interval šedé zóny, jež se nachází v rozmezí 0,9 – 1,6. Vyšší výsledky znamenají bonitní podnik a nižší pak bankrotní podnik (Vochozka, 2020). Výhodou indexů IN01 a IN05 je spojení pohledu věřitele a vlastníka, čímž jsou kritériem pro ex post hodnocení a srovnání kvality fungování podniků a současně i ex ante indikátorem včasné výstrahy (Sedláček, 2007).

#### **3.9.4 Kralickův Quicktest**

Kralickův Quicktest sestavil P. Kralick v roce 1990. Existuje v původní a modifikované variantě (Vochozka, 2020). Skládá se ze čtyř rovnic, kdy první dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu podniku a druhé dvě hodnotí výnosovou situaci podniku. Vypočteným výsledkům rovnic se přiřadí bodové hodnocení. Následně se zhodnotí finanční stabilita součtem bodové hodnoty prvních dvou rovnic děleným 2. Stejným způsobem se pomocí třetí a čtvrté rovnice zhodnotí výnosová situace. V posledním kroku dojde k hodnocení celkové situace součtem bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2. U hodnot nad úrovní 3 se jedná o bonitní společnost. Hodnota nižší než 1 indikuje potíže ve finančním hospodaření společnosti a předznamenává bankrot. Interval hodnot 1 – 3 zařazuje podnik do šedé zóny (Růčková, 2019).

### **3.10 Pyramidové soustavy ukazatelů**

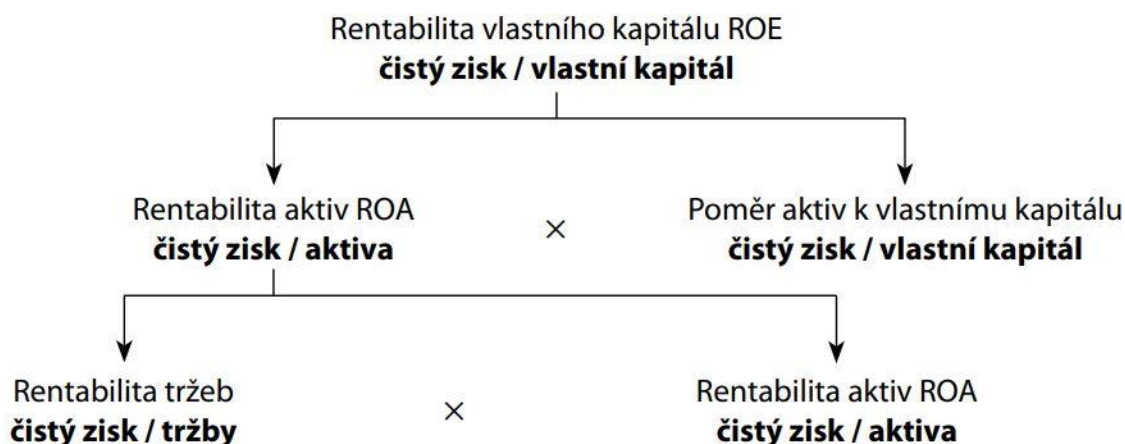
Mezi klíčové vrcholové ukazatele výkonnosti, jež jsou ovlivňovány úrovní zadluženosti podniku, jeho likviditou a aktivitou, patří syntetické ukazatele rentability. Jsou ovlivňovány řadou faktorů souvisejících s efektivitou hospodářského procesu podniku. Úkolem finančních analytiků je provádění rozboru vývoje syntetických ukazatelů a hledání faktorů, které je způsobují, a následně navrhnout opatření pro zlepšení (Dluhošová, 2010). K tomu lze využít pyramidálního rozkladu, který rozkládá získané primární příčinné ukazatele na

další příčinné ukazatele sekundární, terciální atd. Vrcholový ukazatel se rozkládá na součin, součet, rozdíl či podíl primárních příčinných ukazatelů (Marek, 2006).

### 3.10.1 Du Pontův rozklad

Nejznámějším rozkladem syntetických ukazatelů na dílčí příčinné ukazatele je Du Pontova analýza, kdy vrcholovým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (Veber, 2009).

Obrázek 5 - Du Pontův rozklad



Zdroj: (Veber, 2009)

Tento vzorec byl vytvořen ve 20. letech 20. století finančním personálem chemické společnosti E. I. Du Pont. Ukazuje, že míru návratnosti vlastního kapitálu lze nalézt jako součin ziskové marže, obratu celkových aktiv a multiplikátoru kapitálu akcionářů. Zisková marže říká, kolik podnik vydělá na svých prodejkách a závisí především na nákladech a prodejních cenách. Pokud si podnik zajistí příznivou cenu a udrží náklady na nízké úrovni, zisková marže bude vysoká, což příznivě ovlivní i rentabilitu vlastního kapitálu. Obrat celkových aktiv (multiplikátor kapitálu akcionářů) říká, kolikrát se zisková marže získá každý rok (Bringham, 2009). Součin ziskové marže a obratu celkových aktiv vyjadřuje výnosnost aktiv (ROA). Pokud by podnik k financování svých aktiv používal jen vlastní kapitál, pak by se rentabilita aktiv rovnala rentabilitě vlastního kapitálu. V případě použití cizího kapitálu se projeví finanční páka. Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) se získá vynásobením výnosnosti aktiv finanční pákou, která je podílem kapitálu a vlastního kapitálu, případně multiplikátorem vlastního kapitálu akcionářů, což je podíl aktiv a vlastního kapitálu. Finanční páka může při růstu cizího kapitálu nad úroveň vlastního kapitálu

zvyšovat výnosnost vlastního kapitálu. Rozklad rentability vlastního kapitálu ukazuje směr, kterým je třeba se zaměřit při zvyšování rentability. Lze toho dosáhnout nejen zvýšením ziskové marže, ale i zrychlením obratu aktiv a využitím cizího kapitálu. Z diagramu je dále možno analyzovat efekt zvyšování či snižování cen produktu na objem prodeje nebo hledat možnosti snižování nákladových položek (Sedláček, 2007).

### 3.11 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců či ke mzdovým nákladům zaměstnanců. **Osobní náklady k přidané hodnotě** zjišťují, jakou část vytvořené přidané hodnoty spotřebují náklady na zaměstnance. Čím je číslo nižší, tím je lepší výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. **Produktivita práce z přidané hodnoty** sleduje, jak velkou přidanou hodnotu vytvoří jeden pracovník. Čím je produktivita práce větší a průměrná mzda menší, tím podniku plyne ze zaměstnanců větší přínos. Produktivitu práce z přidané hodnoty lze poměřovat s **průměrnou mzdou na jednoho pracovníka**, která se získá z podílu osobních nákladů a počtu zaměstnanců (Scholleová, 2017). **Produktivita práce z tržeb** poměřuje realizovaný objem tržeb k jednomu pracovníkovi podniku. Lze ji sledovat za podnik jako celek či pouze za pracovníky výrobních částí podniku. Výsledek by měl vysoce převyšovat mzdové náklady podniku na jednoho pracovníka a u obchodních firem by měla hodnota dosahovat čísla 10, u průmyslových podniků pak o něco méně (Váchal, 2013).

### 3.12 Analýza prostředí firmy

Pro marketingovou situační analýzu je třeba analyzovat prostředí firmy. *Pojem „prostředí“ je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. souhrnně řečeno, je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a které rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku.* Marketingové prostředí je velmi dynamické a zahrnuje množství příležitostí i hrozeb, které marketingoví pracovníci analyzují a přizpůsobují jejich vlivu chování podniku ve vztahu k současnému, ale i očekávanému vývoji prostředí. Většinou se hovoří

o vnějším a vnitřním prostředí, přičemž vnější prostředí se ještě člení na makroprostředí a mikroprostředí. *Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.* Řadí se sem vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociální, geografické, ekologické, přírodní, technologické či inovační. Při jejich analýze se postupuje od vzdáleného (globálního) prostředí až k lokálnímu prostředí. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů jen ty, které jsou pro podnik důležité a identifikovat jejich budoucí vývoj a dopad na podnik. *Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve které firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.* Do mikroprostředí lze zařadit obchodní partnery, dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, zákazníky, konkurenci, ale i širokou veřejnost. Při analýze mikroprostředí je nutné nejdříve analyzovat samotné odvětví činnosti podniku. Cílem je pak identifikovat hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Vnitřní prostředí tvoří zdroje a schopnosti podniku je efektivně využívat. Metoda VRIO člení zdroje na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Jejich účinnost posuzuje dle hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti podniku zdroje využít. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby, posoudit jeho zdroje a identifikovat slabé a silné stránky (Jakubíková, 2013).

### 3.12.1 PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí se od 80. let 20. století označuje jako **PEST analýza** (Váchal, 2013). Název je odvozen z počátečních písmen hodnocených vlivů politických (Political), ekonomických (Economic), sociálních (Social) a technologických (Technological). Rozšířená **PESTEL analýza** začleňuje i vlivy ekologické (Ecological) a legislativní (Legal). V rámci analýzy dochází k určení všech vlivů působících na činnost podniku na určitém trhu, k jejich zhodnocení a výběru nejvýznamnějších vlivů, k odhadu trendů a síly působení vlivů a k posouzení časového horizontu (Kozel, 2011). Politické a právní vlivy zahrnují legislativu regulující podnikání a určující míru zdanění, předpisy pro mezinárodní obchod, pracovní právo, ochranu spotřebitelů, předpisy a regulace konkurenčního prostředí, vládní rozhodnutí, nařízení či mezinárodní právo a předpisy Evropské unie. Mezi ekonomické vlivy lze zařadit vývoj HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, vládní výdaje, výši úrokových sazeb, měnové kurzy, zaměstnanost, zdanění a inflaci. Do sociálních

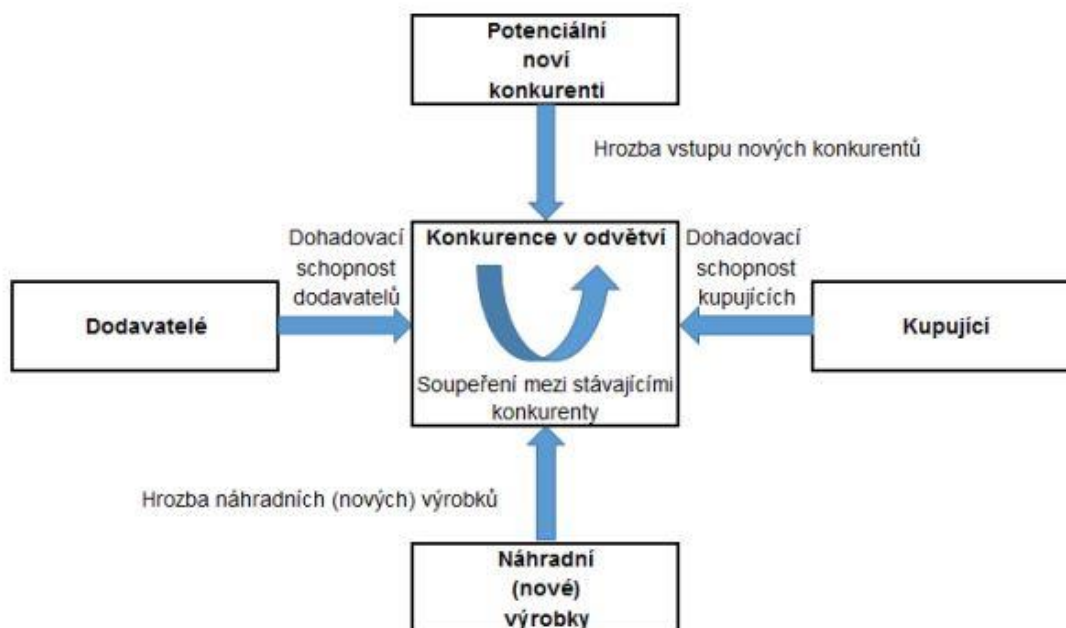


vlivů patří demografické faktory jako je věková struktura obyvatel, povolání či pohlaví, pracovní mobilita, postoj k práci a volnému času a jeho způsob využití, změny životního stylu, vzdělání, regionální rozdíly, ale také rozdělení příjmů. Součástí technologických vlivů jsou vládní výdaje na výzkum, snaha průmyslu o zlepšení a vývoj nových technologií, objevy, patenty, spotřeba a cena energie, vliv informačních technologií, internetu a satelitní komunikace (Blažková, 2007). Jelikož sledování a analýza uvedených faktorů poskytuje nesčetně informací o vnějším prostředí podniku, je třeba tyto informace rozdělit podle důležitosti a podrobně rozebrat jen ty nejdůležitější a definovat důvody vedoucí ke změně ve vývoji faktoru v čase a odhadnout míru jejich vlivu (Veber, 2009).

### **3.12.2 Porterův model pěti sil**

Přitažlivost odvětví závisí na intenzitě konkurence ovlivněné ekonomickými a technickými faktory. Stav konkurence ovlivňuje pět základních sil, jejichž výsledkem působení je ziskový potenciál odvětví. Autorem modelu, znázorňujícím působení a charakteristiky těchto pěti sil je Michael E. Porter. Jde o způsob analýzy odvětví, konkurenčních tlaků, jejich rizik a umění se jim bránit nebo se na ně adaptovat. Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu zvolit takovou pozici a přístup ke konkurenci, aby se co nejvíce izoloval od působení konkurenčních sil, využil konkurenční síly v daném odvětví pro svůj prospěch a vybudoval si pevnou pozici, kdy může konkurenci odvrátit hned v jejím počátku (Váchal, 2013).

Obrázek 6 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1993, s. 23)

**Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví** vzniká snahou na zlepšení vlastní pozice na trhu. Je ovlivněna růstem odvětví, fixními náklady, přebytkem kapacity, informační složitostí, překážkami odchodu z odvětví, rozmanitostí konkurentů, nediferenciovanými produkty či službami. **Hrozba vstupu nových konkurentů** závisí především na bariérách vstupu do odvětví, mezi něž patří úspory z rozsahu (velkovýroby), vysoké náklady na přechod do odvětví, potřeba investic, přístup k distribučním cestám, rozdíl ve značkových výrobcích či vládní politika. **Hrozba nových výrobků (substitutů)** souvisí s cenou nových výrobků, s ochotou kupujících přejít na nový výrobek a v neposlední míře s náklady na přechod k novému výrobku. **Dohadovací schopnost dodavatelů** rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstup, čímž ovlivňuje ceny. Roli na postavení dodavatelů hraje koncentrace dodavatelů, diferenciacie produktu a vázanost na dodávky z jiných odvětví, či hrozba integrace firem s odběrateli. **Dohadovací síla kupujících** je závislá na koncentraci kupujících a firem, existenci náhradních výrobků, informovanosti kupujících a schopnosti integrace s prodávajícími. Vyjednávací schopnost kupujících může ovlivnit ceny, které si firmy budou účtovat, ale také ovlivnit náklady a investice firem, pokud kupující požadují nákladný servis (Porter, 1993). Všechny výše uvedené faktory ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Velká rivalita a silná konkurence omezuje firmy při zvyšování cen

a dosahování vyššího zisku. Velká síla kupujících tlačí cenu dolů a velká smluvní síla dodavatelů umožňuje zvyšování ceny, na které musí podnik přistoupit. Další hrozbou je vstup substitučních výrobků a nových konkurentů v odvětví. Opačné situace představují příležitost pro firmu. Úkolem manažerů je rozpoznání hrozeb a příležitostí a formulování odpovídajících strategií (Blažková, 2007).

### 3.12.3 Spider analýza

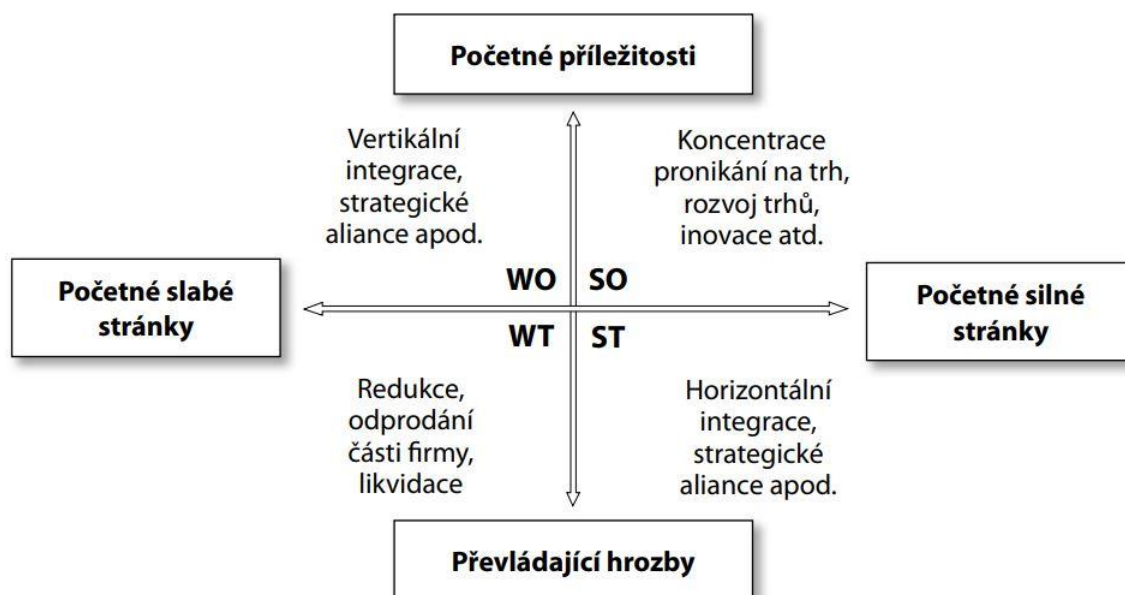
**Spider analýza** je další metodou vycházející z elementárních metod finanční analýzy. Vychází z grafického vyhodnocení ukazatelů a využívá možnosti výpočetní techniky při konstrukci pavučinového grafu, od něhož je odvozen název metody (Spider = pavouk) (Růčková, 2019). Spider graf umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení určitého podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětvovému průměru, ale i srovnání s konkurenčním podnikem. Používají se poměrové ukazatele vyjádřené v procentech vůči odvětvovému průměru, kdy průměr odvětví se považuje za 100 %. Základem grafu jsou soustředné kružnice, kde hodnota 100 % ukazuje průměr odvětví. *Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, v nichž první zahrnuje ukazatele rentability, druhý ukazatele likvidity, třetí složení finančních zdrojů a čtvrtý ukazatele aktivity.* Na paprsky vybíhající ze středu grafu se nanášejí hodnoty ukazatelů hodnoceného podniku. Jejich spojením vznikne konečný Spider graf. Přesahují-li vrcholy kružnici průměrných hodnot (kružnice 100 %), jde o nadprůměrný podnik, jsou-li však blíže středu, jedná se o podprůměrný podnik (Synek, 2011). Pro zjištění průměru za odvětví českých podniků lze využít Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA na webových stránkách MPO (Knápková, 2017).

### 3.12.4 SWOT matice, SWOT analýza

**SWOT matice** je celkovým zhodnocením silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí (Kotler, 2013). Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Název SWOT je odvozen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. SWOT analýza je rozborem a hodnocením

současného stavu podniku zahrnující vnitřní prostředí a současné situace okolí podniku indikující vnější prostředí (Grasseová, 2012). *Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firma. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů* (Kozel, 2011). Každá firma čelí jiným příležitostem a hrozbám a má rozdílné zdroje síly, tudíž i strategie je specifická. Čím delší seznam problémů je vytvořen, tím je jasnější obraz vznikající strategie (Mallya, 2007). **Silné stránky** (Strengths) zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody zákazníkům, ale i firmě samotné. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Jedná se o interní faktory, díky nimž má silnou pozici na trhu. Lze je využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. **Slabé stránky** (Weaknesses) podchycují skutečnosti, které firma nedělá dobře nebo v nichž si ostatní firmy vedou lépe. Úroveň některých faktorů je nízká a nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku bránící efektivnímu výkonu firmy. **Příležitosti** (Opportunities) jsou skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. **Hrozby** (Threats) jsou skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. Znamenají překážky pro činnost a mohou být hrozbou úpadku. Podnik na ně musí reagovat a pokusit se je odvrátit či alespoň minimalizovat (Jakubíková, 2013), (Blažková, 2007). Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází ze zjištěných skutečností dle charakteru odvětví a následně se výsledky sumarizují do SWOT matice pro koncipování strategií. **SO strategie** využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí. Většinou se jedná o stav žádoucí, ke kterému podnik směřuje. **WO strategie** se zaměřují na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí z okolí, často získáváním dodatečných zdrojů k využití příležitostí. **ST strategie** se snaží využít silných stránek k eliminaci hrozeb. Nutností je však silná pozice podniku k přímé konfrontaci s ohrožením. **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení z vnějšího prostředí. Snaží se řešit znepokojivý stav boje o přežití i ne příliš populárními prostředky, jako je omezení činnosti a výdajů, fúze, bankrot či likvidace (Váchal, 2013), (Veber, 2009).

Obrázek 7 - Využití metody SWOT při koncipování strategií



Zdroj: (Veber, 2009)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika internetového trhu

Česká republika je e-shopovou velmocí, počtem e-shopů na jednoho obyvatele zaujímá prvenství v Evropě. Celkový počet e-shopů na české trhu Heureka odhaduje na 49 500. Češi si nakupování přes internet velmi oblíbili a k této skutečnosti značně přispěla i koronavirová epidemie, kdy po určitou dobu některé komodity nebylo možno nakupovat v kamenných obchodech. Počet aktivních internetových uživatelů neustále roste, více než polovina z nich používá k nakupování mobilní telefon. Dle průzkumu APEK (Asociace pro elektronickou komunikaci) a portálu Heureka v roce 2019 činil objem nákupů 155 miliard Kč, v roce 2020 již 196 miliard Kč a v roce 2021 dosáhl 223 miliard Kč. Mezi nejprodávanější komodity prostřednictvím internetu se řadí elektronika, hračky, hobby potřeby, oblečení, ale roste i prodej potravin přes internet. Oblečení a módní doplňky tvoří 19 % internetového prodeje s předpokladem dalšího růstu. (Asociace pro elektronickou komerci - APEK, 2022), (Stav e-commerce v ČR, 2022), (Dvě vlny pandemie vyhnaly e-commerce k 26% meziročnímu růstu, Češi nechali v e-shopech 196 miliard korun, 2022). Konkurence pro prodej oblečení přes internet je dosti vysoká, avšak e-shopy se secondhandovým oblečením pro děti, mezi něž patří analyzovaná společnost Brumla.cz s.r.o., již takovou konkurenci nemají, především z důvodu orientace na specifickou cílovou skupinu. Jelikož internetový trh se vyvíjí rychle a současně rostou požadavky zákazníků, je nutné neustálé zlepšování kvality webů. Zákazník preferuje přehlednou nabídku a rychlost dodání zboží v odpovídající kvalitě a za dobrou cenu. U oblečení přehlednost nabídky platí ještě více, protože z důvodu absence možnosti oblečení vyzkoušet, se zákazník musí spoléhat pouze na vizualizace zboží.

### 4.2 Charakteristika společnosti

|                    |   |
|--------------------|---|
| Název:             | Brumla.cz s.r.o.  |
| Sídlo:             | Pražská 126, 25601 Benešov                              |
| Zápis společnosti: | 21.6.2011, Městský soud v Praze, spisová značka C180596 |
| IČO:               | 24122611  |
| DIČ:               | CZ24122611  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Předmět podnikání:    | Výroba, obchod a služby – internetový obchod s použitým textilem                                     |
| Základní kapitál:     | 200.000, - Kč  |
| Právní forma:         | Společnost s určením omezeným  |
| Společníci s vkladem: | Mgr. David Gottwald, jednatel, obchodní podíl 50%<br>Petra Gottwaldová, jednatel, obchodní podíl 50% |
| Počet zaměstnanců:    | 21   |

*Obrázek 8 - Logo společnosti Brumla.cz*



Zdroj: (BRUMLA.CZ, 2021)

#### **4.2.1 Klasifikace dle CZ-NACE**

NACE je standardní klasifikací ekonomických činností Evropské unie a dělí ekonomické činnosti tak, že každé statistické jednotce, která vykonává ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. Klasifikace CZ-NACE představuje národní verzi a je vedena Českým statistickým úřadem.

*Tabulka 3 - Klasifikace ekonomických činností*

|    |       |  |
|----|-------|--|
| 47 |       | Maloobchod, kromě motorových vozidel           |
|    | 47.51 | Maloobchod s textilem                          |
|    | 47.71 | Maloobchod s oděvy                             |
| 52 |       | Skladování a vedlejší činnosti v dopravě       |
|    | 52.10 | Skladování                                     |
| 74 |       | Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti |
|    | 74.20 | Fotografické činnosti                          |

Vlastní zpracování dle (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2021)

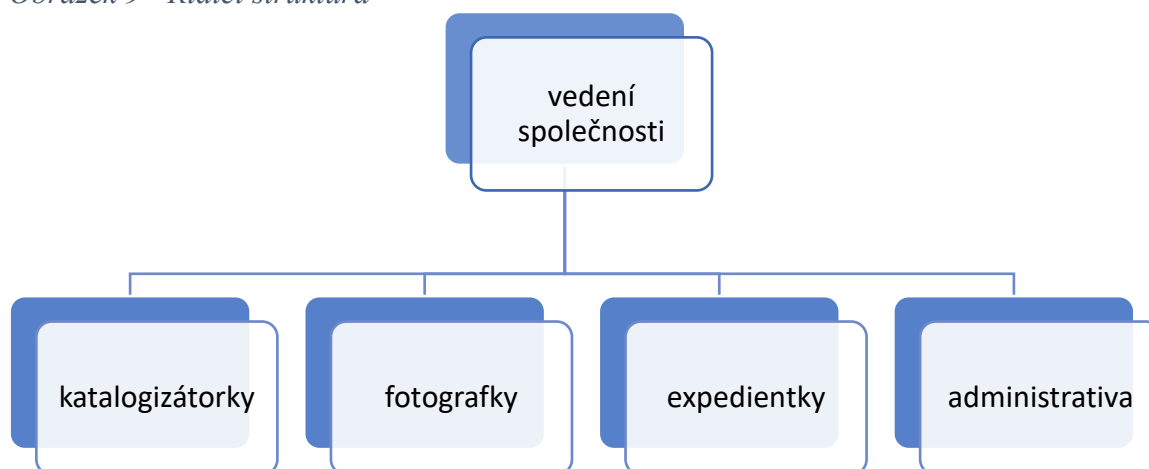
## 4.2.2 Historie společnosti

Počátek společnosti lze datovat do roku 2004, kdy majitelka společnosti začala prodávat oblečení po synovi na internetu. Před 17 lety nebyla velká konkurence a rovněž nebyl žádný second hand na internetu, který by se výhradně orientoval na dětské kvalitní a značkové zboží. Majitelé společnosti využili mezery na trhu a začali prodávat levné oděvy na internetu. Nejprve podnikali jako fyzické osoby, ale vzhledem k obchodní expanzi v roce 2011 založili společnost s ručením omezeným. Společnost Brumla.cz s.r.o. se prvotně soustřeďuje na český trh a od roku 2011 také na slovenský trh. Společnost si za dobu svého působení vybudovala pevné postavení v oblasti internetového prodeje second handu a svůj obchodní název „BRUMLA“ si nechala v roce 2014 patentovat ochrannou známkou u Úřadu průmyslového vlastnictví (Rešeršní databáze, 2022), viz příloha č. 4. Společnost Brumla.cz s.r.o. je registrovaným partnerem portálu Heureka.cz, kde získala díky spokojenosti zákazníků prestižní certifikát ocenění „Ověřeno zákazníky“ (Heureka - Internetové obchody - Recenze, 2021).

## 4.2.3 Organizační a řídicí struktura společnosti

Společnost má aktuálně 21 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 5-10 osob pracujících na dohodu o provedení práce. Na pozici katalogizátorek pracuje 10 zaměstnankyň, na pozici fotografek 4 zaměstnankyně, na pozici expedientek 4 zaměstnankyně, 1 zaměstnankyně v administrativě a majitelé na řídicích pozicích. Vedení účetnictví je zajišťováno externí účetní společností.

Obrázek 9 - Řídicí struktura



Zdroj: Vlastní zpracování



#### **4.2.4 Produkty společnosti**

Hlavním prodejním artiklem společnosti je dětský second hand. Jedná se o kvalitní značkové zboží původem z Velké Británie a po jejím odchodu z EU v roce 2020 také z Belgie a Nizozemí. Zboží je nakupováno v pytlích jako tříděný textil, především tzv. tříděné mixy, které se skládají zejména z dětského textilu, ale doplňkově obsahují i dámský a pánský textil. Tříděný mix znamená, že součástí dodávky je vše od bot, přes tepláky, trička, mikiny, bundy až po čepice. Není možné dopředu určit, jaké bude složení dodaného zboží. Vzhledem k dlouhodobým dobrým vztahům existují s dodavateli dohody, že mixy budou dodávány na míru, tzn. že např. v zimním období nebudou, pokud možno, obsahovat rukavice, šály a svetry s vánočním motivem, což je téměř neprodejné zboží. Společnost se prostřednictvím internetového obchodu snaží profilovat jako dětský second hand, který tvoří 75 % celkového objemu zboží. Má propracovaný vlastní e-shop, na nějž umísťuje pravidelně dvakrát týdně (vždy v pondělí a ve čtvrtek) zboží k prodeji. Stálí zákazníci jsou vždy připraveni na internetu již v danou hodinu, aby „ulovili“ ty nejlepší kusy oblečení. Každý týden jde do prodeje přibližně 15 000 nových kusů oblečení. Společnost ke své činnosti využívá pronajaté skladové prostory o rozloze 1 200 m<sup>2</sup>, které jsou v současné době limitujícím faktorem pro objem prodaného množství zboží. Díky zavedení automatického rezervačního systému mají navíc zákazníci možnost rezervace zboží po dobu 15 dní, kdy tzv. střádají své zboží v rámci jedné objednávky z důvodu ušetření výdajů za přepravné, které při nákupu nad 1 500 Kč je zdarma.

### **4.3 Horizontální a vertikální analýza**

#### **4.3.1 Horizontální analýza rozvahy**

Horizontální analýza rozvahy vyjadřuje absolutní změnu hodnot v čase, tedy rozdíl hodnot běžného a minulého období. Dle tabulky č. 4 jsou nejmarkantnější rozdíly u stálých aktiv v letech 2015 – 2018, kdy jejich hodnota klesá vzhledem k odpisům dlouhodobého majetku. Naopak výrazný nárůst byl mezi lety 2018 – 2019, jelikož společnost investovala do dluhopisů. Následující rok došlo opět k poklesu způsobenému odpisy majetku. U oběžných aktiv vykazují největší změny peněžní prostředky, které většinou rostou. Ke značnému poklesu došlo v období 2018 – 2019 přeměnou peněžních prostředků na cenné papíry. Další výkyv zaznamenaly pohledávky, v letech 2017 – 2018, kdy společnost poskytla krátkodobou

zálohu na materiál. Vzhledem k jejímu zúčtování byl v následujícím roce zaznamenán pokles. Množství zásob zboží bylo v letech 2015 – 2019 téměř konstantní, k nárůstu došlo až mezi lety 2019 a 2020.

Tabulka 4 - Horizontální analýza aktiv 2016 - 2020 (v tis. Kč)

|           |                             | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           | <b>Aktiva celkem</b>        | 3084      | 2008      | 1435      | 5545      | 8076      |
| <b>B.</b> | <b>Stálá aktiva</b>         | -622      | -396      | -181      | 11040     | -641      |
| B.II.     | Dlouhodobý hmotný majetek   | -622      | -396      | -181      | 1025      | -641      |
| B.III.    | Dlouhodobý finanční majetek | 0         | 0         | 0         | 10015     | 0         |
| <b>C.</b> | <b>Oběžná aktiva</b>        | 3645      | 2493      | 1593      | -5483     | 8722      |
| C.I.      | Zásoby                      | 85        | 44        | -9        | 34        | 374       |
| C.II.     | Pohledávky                  | 6         | 21        | 1947      | -1957     | 12        |
| C.II.2.   | Krátkodobé pohledávky       | 6         | 21        | 1947      | -1957     | 12        |
| C.IV.     | Peněžní prostředky          | 3554      | 2428      | -345      | -3560     | 8336      |
| <b>D.</b> | <b>Časové rozlišení</b>     | 62        | -89       | 23        | -12       | -5        |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 1

V tabulce č. 5 jsou jednotlivé změny vyjádřené v procentech. Zde je vidět výjimečný nárůst stálých aktiv v roce 2019 o 12266 % a dlouhodobého majetku o 1138 %. K nárůstu stálých aktiv došlo z důvodu nákupu dluhopisů v nominální hodnotě 10 mil. Kč. Zároveň došlo k poklesu peněžních prostředků o 37 % a krátkodobých pohledávek o 96 %. Peněžní prostředky vzrostly v roce 2020 o 140 % a zásoby o téměř 80 %.

Tabulka 5 - Horizontální analýza aktiv 2016 - 2020 (% změna)

|           |                             | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           | <b>Aktiva celkem</b>        | 55,49     | 23,24     | 13,47     | 45,88     | 45,81     |
| <b>B.</b> | <b>Stálá aktiva</b>         | -48,25    | -59,37    | -66,79    | 12266,67  | -5,76     |
| B.II.     | Dlouhodobý hmotný majetek   | -48,25    | -59,37    | -66,79    | 1138,89   | -57,49    |
| B.III.    | Dlouhodobý finanční majetek |           |           |           |           | 0,00      |
| <b>C.</b> | <b>Oběžná aktiva</b>        | 85,95     | 31,61     | 15,35     | -45,80    | 134,41    |
| C.I.      | Zásoby                      | 26,98     | 11,00     | -2,03     | 7,82      | 79,74     |
| C.II.     | Pohledávky                  | 10,00     | 31,82     | 2237,93   | -96,21    | 15,58     |
| C.II.2.   | Krátkodobé pohledávky       | 10,00     | 31,82     | 2237,93   | -96,21    | 15,58     |
| C.IV.     | Peněžní prostředky          | 91,93     | 32,72     | -3,50     | -37,46    | 140,27    |
| <b>D.</b> | <b>Časové rozlišení</b>     | 229,63    | -100,00   |           | -52,17    | -45,45    |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 2

Tabulka č.6 zobrazuje absolutní změny hodnot pasiv. Nejvýznačnější položkou je vlastní kapitál, který dosahuje ve všech obdobích kladných hodnot, a jeho stav se meziročně zvyšuje. Obdobný trend sleduje výsledek hospodaření minulých let, z čehož je zřejmé, že společnost nerozděluje vytvořený zisk mezi společníky, ale zachovává ho do budoucích let pro plánované investice na vybudování vlastních obchodních prostor.

*Tabulka 6 - Horizontální analýza pasiv 2016 - 2020 (v tis. Kč)*

|              |                             | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|--------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|              | <b>Pasiva celkem</b>        | 3084      | 2008      | 1435      | 5545      | 8076      |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>      | 2948      | 1775      | 1695      | 5515      | 7443      |
| A.I.         | Základní kapitál            | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| A.III.       | Fondy ze zisku              | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| A.IV.        | Výsl.hospod.minulých let    | 2269      | 349       | 372       | 5697      | 5016      |
| A.V.         | Výsl.hospod.běžné účet.obd. | 679       | 1426      | 1323      | -182      | 2427      |
| <b>B.+C.</b> | <b>Cizí zdroje</b>          | -52       | 343       | -182      | -47       | 621       |
| <b>C.</b>    | <b>Závazky</b>              | -52       | 343       | -182      | -47       | 621       |
| C.II.        | Krátkodobé závazky          | -52       | 343       | -182      | -47       | 621       |
| C.II.4.      | Závazky z obchodních vztahů | 98        | 109       | -2        | -3        | -12       |
| C.II.8.      | Závazky ostatní             |           | 234       | -180      | -44       | 633       |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     |           | -109      | -78       | 77        | 12        |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 1

Z vyjádření procentních změn v tabulce č. 7 je zjevné, že vlastní kapitál meziročně roste o 18 – 65 %. Meziroční nárůst výsledku hospodaření minulých let byl nejnižší mezi lety 2016 – 2018 ve výši kolem 8 %, jelikož společnost část vytvořeného zisku vyplatila společníkům. Nejvyšší meziroční nárůst byl mezi roky 2018 – 2019 a to ve výši 113 %. Kolísavé hodnoty vykazují cizí zdroje, které jsou tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 7 - Horizontální analýza pasiv 2016 - 2020 (% změna)

|              |                             | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|--------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|              | <b>Pasiva celkem</b>        | 55,49     | 23,24     | 13,47     | 45,88     | 45,81     |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>      | 64,79     | 23,67     | 18,28     | 50,28     | 45,16     |
| A.I.         | Základní kapitál            | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| A.III.       | Fondy ze zisku              | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| A.IV.        | Výsl.hospod.minulých let    | 110,09    | 8,06      | 7,95      | 112,79    | 46,67     |
| A.V.         | Výsl.hospod.běžné účet.obd. | 29,93     | 48,37     | 30,25     | -3,19     | 44,01     |
| <b>B.+C.</b> | <b>Cizí zdroje</b>          | -5,16     | 35,88     | -14,01    | -4,21     | 58,04     |
| <b>C.</b>    | <b>Závazky</b>              | -5,16     | 35,88     | -14,01    | -4,21     | 58,04     |
| C.II.        | Krátkodobé závazky          | -5,16     | 35,88     | -14,01    | -4,21     | 58,04     |
| C.II.4.      | Závazky z obchodních vztahů |           | 111,22    | -0,97     | -1,46     | -5,94     |
| C.II.8.      | Závazky ostatní             |           | 27,27     | -16,48    | -4,82     | 72,93     |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     |           | -58,29    | -100,00   |           | 15,58     |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 2

#### 4.3.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V tabulce č. 8 je vývoj absolutních změn nákladů a výnosů, kde nejdůležitější položkou výnosů jsou tržby z prodeje zboží, které meziročně vykazují růst. Pouze v roce 2018 zaznamenaly pokles o 383 tis. Kč oproti předchozímu roku, který však není nikterak význačný, jelikož v procentním vyjádření se jedná o pouhé 1 %. Rovněž provozní výsledek hospodaření s výjimkou roku 2019 vykazuje meziroční růst. Výkonová spotřeba výrazně narostla mezi lety 2015 a 2016, celkem o více než 2 mil. Kč, z čehož zvýšení 1,3 mil činily náklady na prodané zboží. Současně se však zvýšily i tržby za prodej zboží, které vzrostly o 3,3 mil. Kč. Další význačnou součástí zvýšení výkonové spotřeby tvořily náklady na spotřebu energie a materiálu, a to ve výši 800 tis. Kč. Oproti předchozímu roku se výkonová spotřeba snížila v letech 2017 a 2018. Pokles v roce 2017 byl způsoben snížením nákladů na prodané zboží díky posílení české koruny vůči britské libře, jelikož společnost v této době pořizovala zboží především ve Velké Británii. K dalšímu poklesu došlo hned v roce následujícím, kdy opět nejvýznačnější položkou bylo snížení nákladů na prodané zboží, a to o částku 2,8 mil. Kč. Zde však pokles byl způsoben změnou dodavatelů. Společnost opustila britský trh a vzhledem k množství odebíraného zboží si dojednala lepší nákupní ceny u tuzemských dodavatelů. V tomto roce se zvýšily náklady na služby, především v oblasti marketingu a reklamy. V letech 2019 a 2020 již docházelo k růstu výkonové spotřeby. V roce 2019 došlo ke zvýšení nákladů na prodané zboží o cca 900 tis. Kč a nákladů na služby, zejména na marketing, reklamu a služby spojené s dopravou zboží k zákazníkům, ve

výši cca 400 tis. Kč. V roce 2020 byl nárůst ještě výraznější, a to celkem o 2,9 mil. Kč, z čehož většinu tvořily náklady na prodané zboží a dále pak náklady na služby. Naopak se mírně snížily náklady na spotřebu energie a materiálu. Současně však došlo i k markantnímu zvýšení tržeb za zboží o cca 5,5 mil. Kč, a tudíž zvýšená výkonová spotřeba neohrozila ziskovost společnosti. Z tabulky č. 8 je rovněž patrné, že každým rokem se zvyšují mzdové náklady, což je způsobeno jednak růstem mezd a jednak navýšením počtu zaměstnanců ze 17 zaměstnanců v letech 2016 a 2017 na 21 zaměstnanců v roce 2020.

Tabulka 8 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

|      |                                   | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I.   | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | -45       | 7         | 22        | -7        | 9         |
| II.  | Tržby za prodej zboží             | 3285      | 720       | -383      | 2870      | 5515      |
| A.   | Výkonová spotřeba                 | 2080      | -1262     | -2088     | 1368      | 2896      |
| D.   | Osobní náklady                    | 126       | 427       | 770       | 632       | 626       |
| E.   | Úprava hodnot v provozní oblasti  | 28        | -227      | -216      | 800       | -338      |
| III. | Ostatní provozní výnosy           | -221      | -20       | 373       | -352      | -20       |
| F.   | Ostatní provozní náklady          | -106      | 29        | -51       | 67        | -28       |
| *    | Provozní výsledek hospodaření     | 892       | 1740      | 1596      | -356      | 2348      |
| V.   | Výnosy z ost.dlouh.fin.majetku    | 0         | 0         | 0         | 0         | 525       |
| VI.  | Výnosové úroky apod. výnosy       | 0         | 0         | 0         | 24        | -24       |
| VII. | Ostatní finanční výnosy           | 1         | 0         | -1        | 8         | 50        |
| K.   | Ostatní finanční náklady          | 65        | -25       | -38       | -120      | -71       |
| *    | Finanční výsledek hospodaření     | -64       | 25        | 37        | 152       | 622       |
| **   | Výsl. hospodaření před zdaněním   | 829       | 1766      | 1633      | -204      | 2970      |
| L    | Daň z příjmů                      | 151       | 340       | 310       | -22       | 543       |
| **   | Výsledek hospodaření po zdanění   | 679       | 1426      | 1323      | -182      | 2427      |
| ***  | Výsl.hospodaření za účetní období | 679       | 1426      | 1323      | -182      | 2427      |
| *    | Čistý obrát za účetní období      | 3019      | 707       | 11        | 2543      | 6055      |

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 1

Z procentního vyjádření změn nákladů a výnosů v tabulce č. 9 je zřetelné, že tržby vzrostly nejvíce v roce 2020 ve výši 15 %. Oproti tomu v roce 2018 poklesly v porovnání s předchozím rokem o 1 %. Výkonová spotřeba ve většině let roste o 7 – 13 %, jen v letech 2017 a 2018 o 5 – 9 % klesla. Provozní výsledek hospodaření vykazuje meziroční růst o 30 – 40 % s výjimkou roku 2019, kdy poklesl o 5 %. Osobní náklady se ročně zvyšují, nejvyšší nárůst byl mezi lety 2017 a 2018 o 14 %.

Tabulka 9 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (% změna)

|      |                                   | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I.   | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | -68,18    | 33,33     | 78,57     | -14,00    | 20,93     |
| II.  | Tržby za prodej zboží             | 11,01     | 2,17      | -1,13     | 8,57      | 15,18     |
| A.   | Výkonová spotřeba                 | 9,86      | -5,45     | -9,53     | 6,90      | 13,67     |
| D.   | Osobní náklady                    | 2,42      | 7,99      | 13,35     | 9,67      | 8,73      |
| E.   | Úprava hodnot v provozní oblasti  | 4,71      | -36,44    | -54,55    | 444,44    | -34,49    |
| III. | Ostatní provozní výnosy           | -87,70    | -64,52    | 3390,91   | -91,67    | -62,50    |
| F.   | Ostatní provozní náklady          | -41,41    | 19,33     | -28,49    | 52,34     | -14,36    |
| *    | Provozní výsledek hospodaření     | 29,60     | 44,55     | 28,27     | -4,92     | 34,10     |
| V.   | Výnosy z ost.dlouh.fin.majetku    |           |           |           |           |           |
| VI.  | Výnosové úroky apod. výnosy       |           |           |           |           | -100,00   |
| VII. | Ostatní finanční výnosy           |           | 0,00      | -100,00   |           | 625,00    |
| K.   | Ostatní finanční náklady          | 30,09     | -8,90     | -14,84    | -55,05    | -72,45    |
| *    | Finanční výsledek hospodaření     | 29,63     | -8,93     | -14,51    | -69,72    | -942,42   |
| **   | Výsl. hospodaření před zdaněním   | 29,65     | 48,72     | 30,29     | -2,90     | 43,55     |
| L    | Daň z příjmů                      | 28,71     | 50,22     | 30,48     | -1,66     | 41,61     |
| **   | Výsledek hospodaření po zdanění   | 29,93     | 48,37     | 30,25     | -3,19     | 44,01     |
| ***  | Výsl.hospodaření za účetní období | 29,93     | 48,37     | 30,25     | -3,19     | 44,01     |
| *    | Čistý obrat za účetní období      | 10,01     | 2,13      | 0,03      | 7,50      | 16,61     |

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 2

#### 4.3.3 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy vyjadřuje podíl jednotlivých aktiv či pasiv na celkových aktivech nebo pasivech. V tabulce č. 10 je vyjádření jednotlivých aktivních položek rozvahy k celkovým aktivům, z níž je evidentní, že v letech 2016 – 2018 nejvyšší podíl na aktivech měla oběžná aktiva, zatímco stálá aktiva tvořila pouze 1 – 8 %. Ke změně poměru oběžných a stálých aktiv došlo v roce 2019, kdy část oběžných aktiv v podobě peněžních prostředků byla proměněna na aktiva stálá v podobě finančního majetku. V tomto roce stálá aktiva činila 63 % a oběžná aktiva 37 %. V roce 2020 došlo opět k nárůstu peněžních prostředků a tím i k růstu oběžných aktiv na hodnotu 59 % a snížení hodnoty stálých aktiv na 41 %. Z toho vyplývá, že společnost má volné peněžní prostředky, které nejsou zcela efektivně využívány a zhodnocovány. V současné době pouze leží na bankovních účtech pro plánovanou budoucí investici na vybudování vlastních obchodních prostor.

Tabulka 10 - Vertikální analýza aktiv 2016 - 2020 (v %)

|           |                             | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|-----------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|           | <b>Aktiva celkem</b>        | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| <b>B.</b> | <b>Stálá aktiva</b>         | 7,72   | 2,54   | 0,74   | 63,13  | 40,80  |
| B.II.     | Dlouhodobý hmotný majetek   | 7,72   | 2,54   | 0,74   | 6,32   | 1,84   |
| B.III.    | Dlouhodobý finanční majetek | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 56,81  | 38,96  |
| <b>C.</b> | <b>Oběžná aktiva</b>        | 91,25  | 97,46  | 99,06  | 36,81  | 59,17  |
| C.I.      | Zásoby                      | 4,63   | 4,17   | 3,60   | 2,66   | 3,28   |
| C.II.     | Pohledávky                  | 0,76   | 0,82   | 16,83  | 0,44   | 0,35   |
| C.II.2.   | Krátkodobé pohledávky       | 0,76   | 0,82   | 16,83  | 0,44   | 0,35   |
| C.IV.     | Peněžní prostředky          | 85,86  | 92,47  | 78,63  | 33,71  | 55,55  |
| <b>D.</b> | <b>Časové rozlišení</b>     | 1,03   | 0,00   | 0,19   | 0,06   | 0,02   |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 3

Z tabulky č. 11, která vyjadřuje procentní podíl jednotlivých pasivních položek rozvahy k celkovým pasivům, je patrné, že vlastní kapitál společnosti tvoří od 86 % v roce 2016 do 93 % celkových pasiv v roce 2020 a neustále se jeho podíl zvyšuje. Skládá se především ze zisku minulých let a ze zisku běžného období. Cizí zdroje tvoří pouze malou část celkových pasiv, a to pouze od 6 % v roce 2019 do 12 % v roce 2017. Z toho vyplývá, že společnost je v podstatě nezávislá na cizím kapitálu.

Tabulka 11 - Vertikální analýza pasiv 2016 - 2020 (v %)

|              |                             | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              | <b>Pasiva celkem</b>        | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>      | 86,76  | 87,07  | 90,76  | 93,49  | 93,08  |
| A.I.         | Základní kapitál            | 2,31   | 1,88   | 1,65   | 1,13   | 0,78   |
| A.III.       | Fondy ze zisku              | 0,23   | 0,19   | 0,17   | 0,11   | 0,08   |
| A.IV.        | Výsl.hospod.minulých let    | 50,10  | 43,93  | 41,80  | 60,96  | 61,32  |
| A.V.         | Výsl.hospod.běžné účet.obd. | 34,11  | 41,07  | 47,14  | 31,28  | 30,90  |
| <b>B.+C.</b> | <b>Cizí zdroje</b>          | 11,06  | 12,20  | 9,24   | 6,07   | 6,58   |
| <b>C.</b>    | <b>Závazky</b>              | 11,06  | 12,20  | 9,24   | 6,07   | 6,58   |
| C.II.        | Krátkodobé závazky          | 11,06  | 12,20  | 9,24   | 6,07   | 6,58   |
| C.II.4.      | Závazky z obchodních vztahů | 1,13   | 1,94   | 1,70   | 1,15   | 0,74   |
| C.II.8.      | Závazky ostatní             | 9,93   | 10,25  | 7,55   | 4,92   | 5,84   |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     | 2,16   | 0,73   | 0,00   | 0,44   | 0,35   |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování vzorce č. 3

#### 4.3.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty vyjadřuje, jaký procentní podíl celkových tržeb tvoří jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty. Z tabulky č. 12 je vidět, že největší podíl na celkových tržbách zaujímá výkonová spotřeba. Nejvíce to bylo v roce 2016 a to téměř 70 %, zatímco nejméně v roce 2020 a to 57,5 %. Osobní náklady jsou celkem vyrovnané a tvoří od 16 do 20 % celkových tržeb. Provozní výsledek hospodaření vykazoval nejnižší hodnotu 12 % v roce 2016 a nejvyšší ve výši 22 % v roce 2020. Výsledek hospodaření po zdanění se pak pohyboval v rozmezí mezi 11 – 23 %. Ve sledovaných letech nedocházelo k žádným velkým výkyvům, hodnoty jsou téměř stabilní. Vzhledem ke kladnému výsledku hospodaření po zdanění v průměru kolem 15 % lze konstatovat, že společnost dosahuje dobrých výsledků, tvoří zisk a je to prosperující společnost.

Tabulka 12 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)

|      |                                   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | Tržby celkem                      | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| I.   | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | 0,06   | 0,08   | 0,15   | 0,12   | 0,12   |
| II.  | Tržby za prodej zboží             | 99,94  | 99,92  | 99,85  | 99,88  | 99,88  |
| A.   | Výkonová spotřeba                 | 69,87  | 64,65  | 59,11  | 58,22  | 57,46  |
| D.   | Osobní náklady                    | 16,11  | 17,03  | 19,51  | 19,71  | 18,61  |
| E.   | Úprava hodnot v provozní oblasti  | 1,88   | 1,17   | 0,54   | 2,69   | 1,53   |
| III. | Ostatní provozní výnosy           | 0,09   | 0,03   | 1,15   | 0,09   | 0,03   |
| F.   | Ostatní provozní náklady          | 0,45   | 0,53   | 0,38   | 0,54   | 0,40   |
| *    | Provozní výsledek hospodaření     | 11,78  | 16,66  | 21,61  | 18,93  | 22,03  |
| V.   | Výnosy z ost.dlouh.fin.majetku    | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 1,25   |
| VI.  | Výnosové úroky apod. výnosy       | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,07   | 0,00   |
| VII. | Ostatní finanční výnosy           | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,02   | 0,14   |
| K.   | Ostatní finanční náklady          | 0,85   | 0,76   | 0,65   | 0,27   | 0,06   |
| *    | Finanční výsledek hospodaření     | -0,84  | -0,75  | -0,65  | -0,18  | 1,33   |
| **   | Výsl. hospodaření před zdaněním   | 10,93  | 15,91  | 20,95  | 18,75  | 23,36  |
| L    | Daň z příjmů                      | 2,04   | 3,00   | 3,96   | 3,59   | 4,41   |
| **   | Výsledek hospodaření po zdanění   | 8,89   | 12,91  | 17,00  | 15,16  | 18,95  |
| ***  | Výsl.hospodaření za účetní období | 8,89   | 12,91  | 17,00  | 15,16  | 18,95  |

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování vzorce č. 3

#### 4.3.5 Bilanční pravidla

V tabulce č. 13 jsou uvedeny hodnoty pro analyzování finanční kondice a stability společnosti pomocí bilančních pravidel.



Tabulka 13 - Zlatá pravidla

|                                       | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| <b>Zlaté pari pravidlo</b>            |      |      |       |       |       |
| Vlastní kapitál                       | 7498 | 9273 | 10968 | 16483 | 23926 |
| Dlouhodobý majetek                    | 667  | 271  | 90    | 11130 | 10489 |
| Vlastní kapitál – Dlouhodobý majetek  | 6831 | 9002 | 10878 | 5353  | 13437 |
| <b>Zlaté pravidlo vyrovnání rizik</b> |      |      |       |       |       |
| Vlastní kapitál                       | 7498 | 9273 | 10968 | 16483 | 23926 |
| Cizí zdroje                           | 956  | 1299 | 1117  | 1070  | 1691  |
| Vlastní kapitál - Cizí zdroje         | 6542 | 7974 | 9851  | 15413 | 22235 |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování

Zlaté bilanční pravidlo vyžaduje, aby dlouhodobý majetek byl kryt z dlouhodobých cizích zdrojů. Jelikož společnost nemá dlouhodobé cizí zdroje a kryje dlouhodobý majetek z vlastních zdrojů, bylo využito zlaté pari pravidlo. Toto pravidlo požaduje, aby bylo používáno takové množství vlastního kapitálu, kolik lze vložit do dlouhodobého majetku. Pro vytvoření prostoru pro cizí dlouhodobý kapitál by vlastního kapitálu mělo být méně než dlouhodobého majetku. Zlaté pari pravidlo společnost nedodržuje, jelikož vlastní kapitál vysoce převyšuje hodnotu dlouhodobého majetku. Zlaté pravidlo vyrovnání rizik, kdy vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje, bylo dodrženo ve všech sledovaných letech. Navíc hodnota rozdílu vlastního kapitálu a cizích zdrojů má stále vzrůstající tendenci, a tudíž lze společnost považovat za bezrizikovou. Tato skutečnost by pro společnost mohla být přínosná v budoucnosti v případě žádosti o bankovní úvěr pro svou plánovanou investici do vlastních obchodních prostor.

#### 4.4 Finanční analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze likvidity podniku. Jako fondy finančních prostředků jsou rozdílem některých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv. Čistý pracovní kapitál je považován za finanční rezervu pro případ nepříznivé události vyžadující vysoký výdaj finančních prostředků. Z tabulky č. 14 je evidentní, že společnost je schopna hradit své krátkodobé závazky, a ještě má dostatečnou zásobu finančních prostředků, které však nejsou efektivně využívány ke zvýšení výkonosti. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2019, kdy část peněžních prostředků ve výši 10 mil. Kč byla vložena do dluhopisů. V roce 2020 se hodnota čistého pracovního kapitálu opět zvýšila na 13,5 mil. Kč. Stejný trend

vykazuje peněžně pohledávkový fond a čisté pohotové prostředky sledující okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Oba tyto fondy dosahují příznivých, vysokých hodnot.

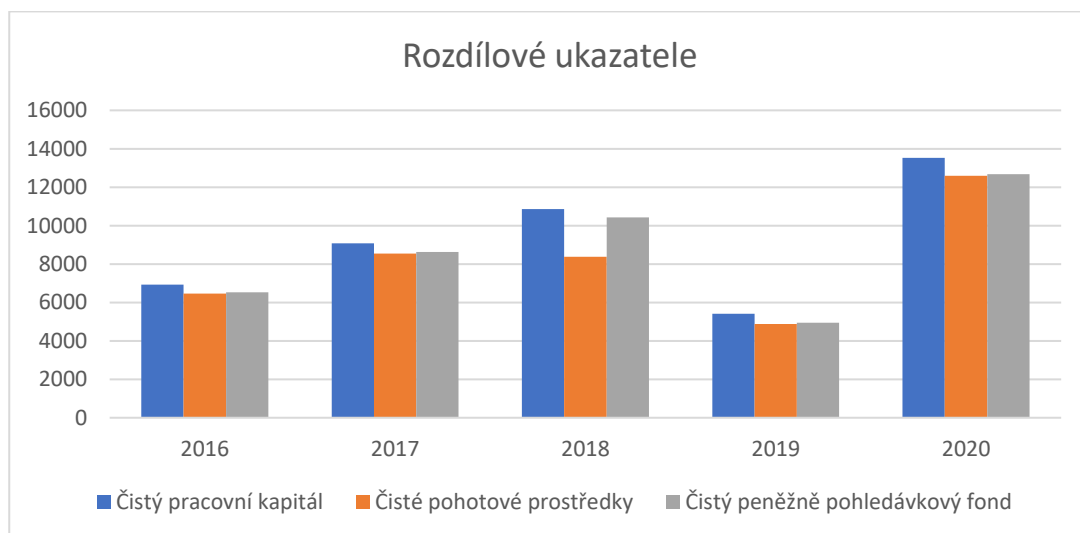
Tabulka 14 - Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)

|                                 | 2016 | 2017 | 2018  | 2019 | 2020  |
|---------------------------------|------|------|-------|------|-------|
| Čistý pracovní kapitál          | 6930 | 9080 | 10855 | 5419 | 13520 |
| Čisté pohotové prostředky       | 6464 | 8549 | 8386  | 4873 | 12588 |
| Čistý peněžně pohledávkový fond | 6530 | 8636 | 10420 | 4950 | 12677 |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců č. 4 – 6

Z grafu č. 1 je zjevné, že u všech peněžních fondů byly nejnižší hodnoty v roce 2019, kdy společnost investovala do dluhopisů, a naopak nejvyšší v roce 2020.

Graf 1 - Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 14

## 4.5 Finanční analýza poměrových ukazatelů

### 4.5.1 Ukazatele rentability

Mezi nejdůležitější ukazatele prokazující prosperitu firmy jsou ukazatele rentability, které hodnotí celkovou efektivnost společnosti a využití kapitálu. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou vypočteny v tabulce č. 15 a zobrazeny v grafu č. 2.

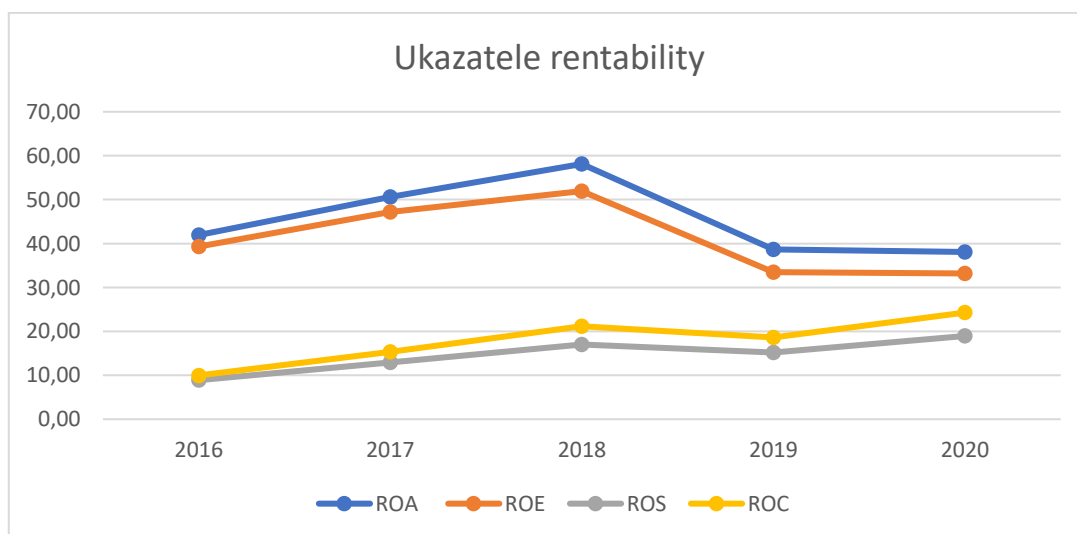
Tabulka 15 - Ukazatele rentability (v %)

|                  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROA (%)          | 41,95 | 50,62 | 58,12 | 38,68 | 38,08 |
| ROE (%)          | 39,32 | 47,17 | 51,94 | 33,46 | 33,19 |
| ROS (%)          | 8,89  | 12,91 | 17,00 | 15,16 | 18,95 |
| ROC (%)          | 9,97  | 15,35 | 21,19 | 18,61 | 24,28 |
| Nákladovost (Kč) | 0,91  | 0,87  | 0,83  | 0,85  | 0,81  |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců č. 7 – 11

Nejvyšší rentability aktiv (ROA) dosáhla společnost v roce 2018 a to ve výši 58 %. V letech 2019 – 2020 činila kolem 38 %. Ke snížení této hodnoty došlo především z důvodu volných nevyužitých zdrojů peněžních prostředků. Hodnoty rentability vlastního kapitálu (ROE) se pohybují v rozmezí od 33 % v letech 2019 a 2020 do 52 % v roce 2018. Z této hodnoty lze vyvodit, že společnost disponuje poměrně vysokým vlastním kapitálem. Rentabilita tržeb (ROS) má v hodnocených letech vzrůstající tendenci, a výjimkou v roce 2019. Z hodnot v tabulce č. 15 vyplývá, že v roce 2020 připadá na jednu korunu tržeb 0,19 Kč zisku. Hodnoty rentability nákladů (ROC) se mírně zvyšují, což znamená, že na každou korunu zisku je třeba více nákladů. I přesto lze konstatovat, že společnost dosahuje dobrých výsledků hospodaření, jelikož na 1 korunu zisku potřebovala od 10 do 25 haléřů. Nákladovost vykazuje téměř setrvalou hodnotu, což nasvědčuje tomu, že společnost potřebuje přibližně stejnou částku nákladů na 1 korunu tržeb.

Graf 2 - Ukazatele rentability (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 15

#### 4.5.2 Ukazatele aktivity

V tabulce č. 16 jsou dle vzorců č. 12 – 17 vypočteny ukazatele aktivity, které společnosti poskytují informace o podílu aktiv či jejich části na tržbách a o době, za kterou jsou aktiva přeměněna na tržby. Aktiva společnosti Brumla.cz s.r.o. se v letech 2016 – 2018 obrátila přibližně 3krát, zatímco v letech 2019 – 2020 pouze 2krát. Přestože společnost se stále pohybuje nad doporučenou minimální hodnotou 1, je evidentní, že má vysokou majetkovou vybavenost. Počet dnů doby obratu aktiv se v analyzovaných letech stále zvyšuje, z 94 dnů v roce 2016 na 221 dnů v roce 2020. Tato skutečnost je dána tím, že aktiva společnosti rostou rychleji než tržby.

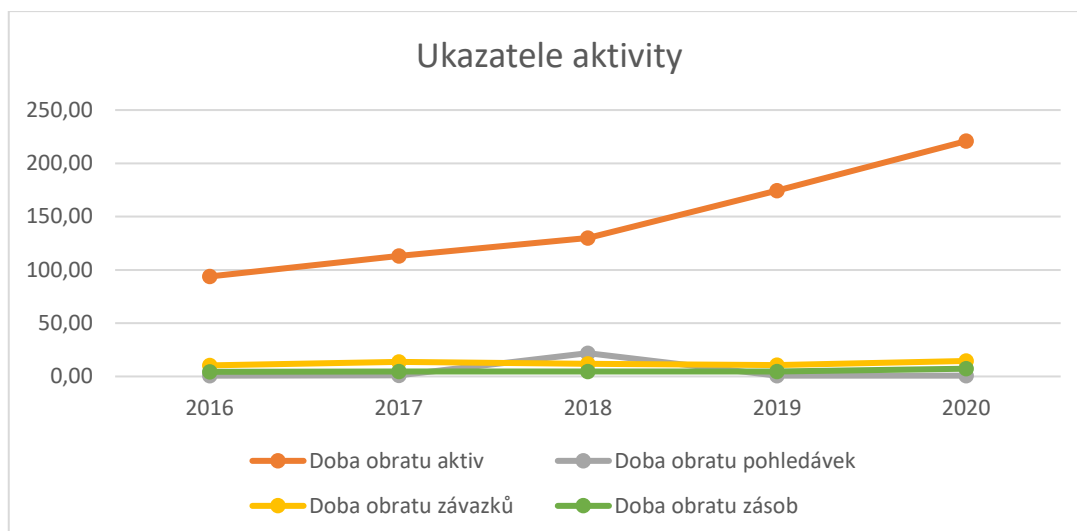
Tabulka 16 - Ukazatele aktivity

|                              | 2016  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Obrat aktiv                  | 3,84  | 3,18   | 2,77   | 2,06   | 1,63   |
| Doba obratu aktiv (dny)      | 93,84 | 113,16 | 129,79 | 174,44 | 220,83 |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 0,72  | 0,92   | 21,84  | 0,76   | 0,76   |
| Doba obratu závazků (dny)    | 10,38 | 13,80  | 12,00  | 10,59  | 14,53  |
| Obrat zásob                  | 82,83 | 76,25  | 76,94  | 77,48  | 49,65  |
| Doba obratu zásob (dny)      | 4,35  | 4,72   | 4,68   | 4,65   | 7,25   |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců č. 12-17

Z grafu č. 3 je znatelné, že doba obratu pohledávek, závazků a zásob má téměř setrvalou tendenci. Doba obratu pohledávek je nižší než 1 den, což je zapříčiněno specifičností činnosti společnosti, jelikož při prodeji secondhandového oblečení využívá nejvíce platbu předem, případně platbu na dobírku v okamžiku převzetí zboží. V případě platby předem je faktura vystavena až v okamžiku úhrady objednávky a tudíž splatnost 0 dnů. Při platbě na dobírku je faktura splacena s prodlevou pár dnů, která odpovídá součtu času, kdy je zboží na cestě k zákazníkovi a času potřebného na převod peněz přepravcem. Jediný výkyv nastal v roce 2018, kdy doba obratu pohledávek stoupla na necelých 22 dnů, a to z důvodu poskytnuté zálohy na materiál. Doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí 10 – 15 dny. U tohoto ukazatele vykazuje o něco horší hodnoty než odvětví, kde je průměr 6 dnů. I tak je evidentní, že závazky jsou spláceny ve lhůtě splatnosti. Přestože doba obratu závazků je větší než součet doby obratu zásob a pohledávek, nedosahuje společnost nízké hodnoty likvidity, jelikož má vysoké zásoby peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech.

Graf 3 - Ukazatele aktivity – doba obratu ve dnech



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č.16

#### 4.5.3 Ukazatele likvidity

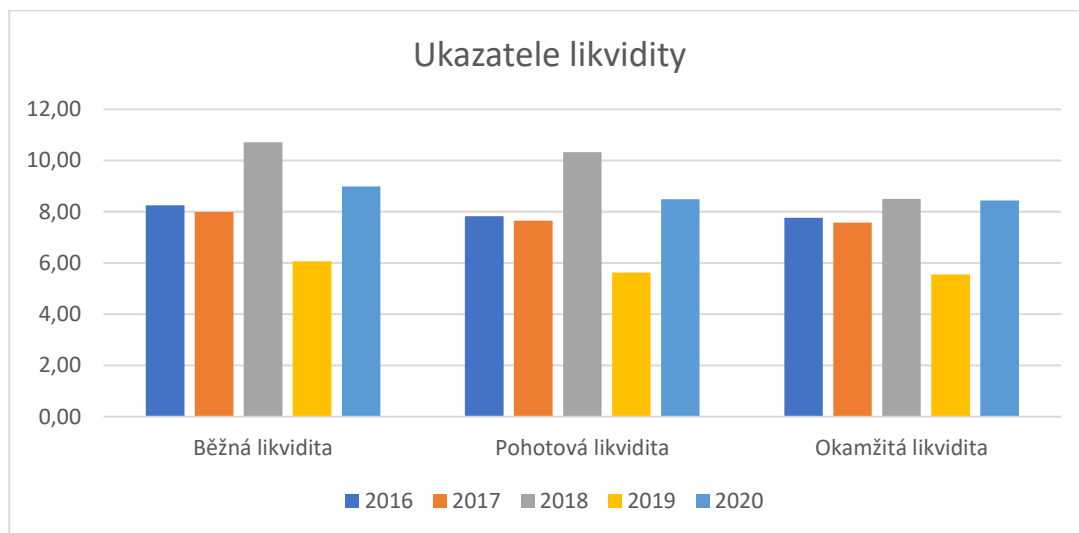
Tabulka 17 - Ukazatele likvidity

|                    | 2016 | 2017 | 2018  | 2019 | 2020 |
|--------------------|------|------|-------|------|------|
| Běžná likvidita    | 8,25 | 7,99 | 10,72 | 6,06 | 9,00 |
| Pohotová likvidita | 7,83 | 7,65 | 10,33 | 5,63 | 8,50 |
| Okamžitá likvidita | 7,76 | 7,58 | 8,51  | 5,55 | 8,44 |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců 18 – 20

Graf č. 4 v návaznosti na vypočtené údaje v tabulce č. 17 zobrazuje ukazatele likvidity, tedy schopnost společnosti hradit své závazky. Pokud by společnost měla všechny své splatné závazky okamžitě uhradit, stále by měla vysoký finanční polštář. Nejnižší částka by jí zbyla v roce 2019, a to 4,8 mil. Kč, nejvyšší pak v roce 2020 ve výši cca 12,5 mil. Kč. Dle těchto výsledků je společnost vysoce likvidní, jelikož hodnoty se nacházejí vysoko nad doporučovanou hodnotou. Vysoká likvidita rovněž značí, že finanční prostředky jsou pouze vázány v aktivech a nejsou dostatečně zhodnocovány. Ke snížení hodnoty ukazatele došlo pouze v roce 2019, kdy byly volné finanční prostředky investovány do dluhopisů, avšak v roce následujícím hodnota likvidity opět vzrostla. Společnost peněžní prostředky neefektivně drží na svých bankovních účtech a nepřesunula je na komodity s lepším zhodnocením, např. do cenných papírů.

Graf 4 - Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 17

#### 4.5.4 Ukazatele zadluženosti

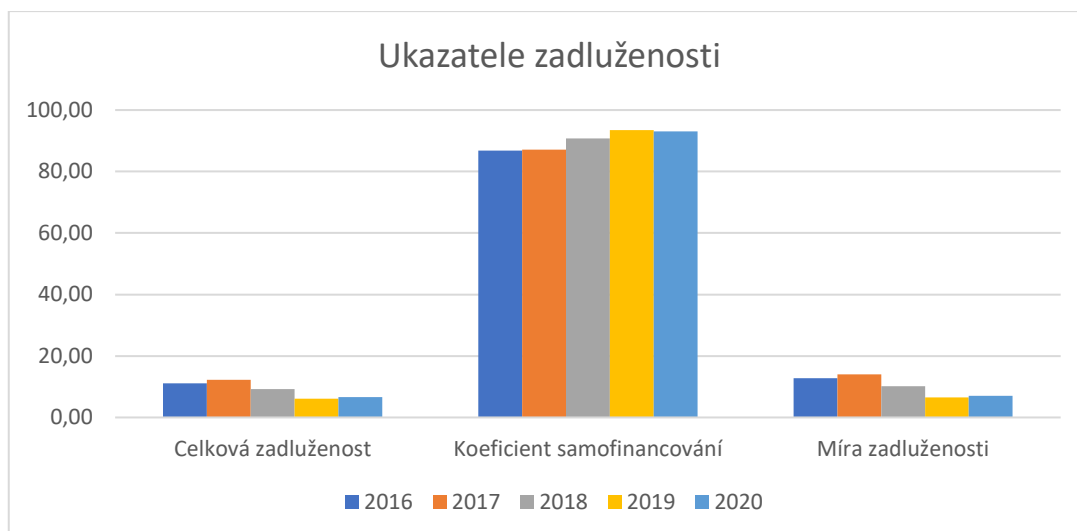
Tabulka 18 - Ukazatele zadluženosti (v %)

|                            | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost        | 11,06 | 12,20 | 9,24  | 6,07  | 6,58  |
| Koeficient samofinancování | 86,76 | 87,07 | 90,76 | 93,49 | 93,08 |
| Míra zadluženosti          | 12,75 | 14,01 | 10,18 | 6,49  | 7,07  |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců 21 - 23

Tabulka č. 18 a graf č. 5 ukazují, jakou měrou společnost využívá dluhy k financování své činnosti. Jelikož společnost má vysoké volné zásoby finančních prostředků, nevyužívá téměř cizí kapitál. Celková zadluženost byla nejvyšší v roce 2017 a to ve výši 12,2 %. V posledních dvou letech se pohybuje kolem 6 %. Koeficient samofinancování tudíž dosahuje velmi vysokých hodnot, což říká, že společnost je téměř nezávislá na cizím kapitálu. V posledních dvou letech se pohybuje kolem hodnoty 93 %. Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál a vzhledem k malé hodnotě využívaného cizího kapitálu dosahuje téměř shodných hodnot jako celková zadluženost. Jelikož společnost nemá žádné úvěry či finanční výpomoci, ukazatel úrokového krytí není vyjádřen.

Graf 5 - Ukazatele zadluženosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 18

## 4.6 Bankrotní a bonitní modely

### 4.6.1 Tafflerův model

Tafflerův model se řadí mezi bankrotní modely, které se snaží varovat před možným budoucím úpadkem. Dle Tafflerova modelu je společnost bonitní, pokud je dosaženo hodnoty vyšší než 0,3. Hodnoty společnosti Brumla.cz s.r.o., uvedené v tabulce č. 19, se pohybují vysoko nad tímto limitem, a to v rozpětí 3,72 – 5,19. V posledních dvou posuzovaných letech byla hodnota 4,51. Dle Tafflerova modelu se jedná o bonitní společnosti.

Tabulka 19 - Tafflerův model

| Tafflerův model          | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| R <sub>1</sub>           | 3,79        | 4,15        | 6,29        | 6,37        | 5,79        |
| R <sub>2</sub>           | 8,25        | 7,99        | 10,72       | 6,06        | 9,00        |
| R <sub>3</sub>           | 0,11        | 0,12        | 0,09        | 0,06        | 0,07        |
| R <sub>4</sub>           | 3,84        | 3,18        | 2,77        | 2,06        | 1,63        |
| <b>Celkové hodnocení</b> | <b>3,72</b> | <b>3,77</b> | <b>5,19</b> | <b>4,51</b> | <b>4,51</b> |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 24

#### 4.6.2 Model IN99

Mezi bankrotní modely se rovněž řadí model IN neboli index důvěryhodnosti, ačkoli varianta IN99 je spíše bonitního charakteru a dle svého užití nazývána jako věřitelská. Největší váha je přisuzována podílu zisku a aktiv. Podnik dosahuje zisku, pokud je hodnota vyšší než 2,07. Z tabulky č. 20 je patrné, že společnost Brumla.cz s.r.o. tuto hodnotu přesahuje ve všech analyzovaných letech. Vzhledem ke zvyšujícím se aktivům se hodnota indexu mírně snižuje, ale i přesto společnost je vidět, že společnost vytváří dostatečný zisk.

Tabulka 20 - Model IN 99

| IN99              | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| X <sub>1</sub>    | 9,04        | 8,20        | 10,82       | 16,48       | 15,20       |
| X <sub>2</sub>    | 0,42        | 0,51        | 0,58        | 0,39        | 0,38        |
| X <sub>3</sub>    | 3,84        | 3,18        | 2,81        | 2,07        | 1,65        |
| X <sub>4</sub>    | 8,25        | 7,99        | 10,72       | 6,06        | 9,00        |
| Celkové hodnocení | <b>4,04</b> | <b>4,10</b> | <b>4,35</b> | <b>3,13</b> | <b>2,93</b> |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 25

#### 4.6.3 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test patří mezi bonitní modely, kdy nejprve hodnotí finanční stabilitu společnosti a následně vyhodnocuje výnosovou situaci společnosti. V tabulce č. 21 jsou vypočteny hodnoty dle jednotlivých rovnic. Tabulka č. 22 pak zobrazuje bodové hodnocení jednotlivých vypočtených hodnot.

Tabulka 21 - Kralickův Quicktest

| Kralickův Quicktest | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| R <sub>1</sub>      | 0,87  | 0,87  | 0,91  | 0,93  | 0,93  |
| R <sub>2</sub>      | -1,82 | -1,70 | -2,29 | -0,58 | -1,42 |
| R <sub>3</sub>      | 0,42  | 0,51  | 0,58  | 0,39  | 0,38  |
| R <sub>4</sub>      | 0,15  | 0,23  | 0,18  | 0,40  | 0,37  |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 26

Tabulka 22 - Bodové hodnocení Kralickův Quicktest

| Kralickův Quicktest | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| R <sub>1</sub>      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| R <sub>2</sub>      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| R <sub>3</sub>      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| R <sub>4</sub>      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot v tabulce č. 1



V tabulce č. 23 je již vyhodnocení finanční stability, což je průměr bodového hodnocení rovnice R1 a R2 a výnosové situace, která je průměrem bodového hodnocení rovnice R3 a R4. Na závěr je vyhodnocena celková situace společnosti, a to průměrem hodnot finanční stability a výnosové situace. Hodnoty vyšší než 3 představují bonitní firmu a hodnoty nižší než 1 značí potíže ve finančním hospodaření firmy. Společnost Brumla.cz s.r.o. v celkovém hodnocení dosahuje hodnoty 3, což ukazuje na společnost pohybující v tzv. šedé zóně. Do ní se společnost řadí i dle finanční stability, která vykazuje hodnotu 2. Výnosová situace společnosti dosahuje hodnoty 4 a tím ji řadí mezi bonitní společnosti. Důvod, proč společnost spadá do šedé zóny je v hodnotách rovnice R2, která je podílem cizích zdrojů snížených o peněžní prostředky a provozní cash flow. Vzhledem k tomu, že společnost má nízké cizí zdroje a vysoké peněžní prostředky, nabývá tato rovnice záporných čísel a je hodnocena nula body. I přesto, že se společnost dle tohoto modelu nachází v šedé zóně, lze ji hodnotit jako bonitní. Pouze by bylo vhodné, aby společnost lépe zhodnotila své peněžní prostředky a případně využila cizí zdroje.

*Tabulka 23 - Souhrnné hodnocení Kralickův Quicktest*

| <b>Kralickův Quicktest</b> | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| Finanční stabilita         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Výnosová situace           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| Celkové hodnocení          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |

Zdroj: Vlastní zpracování dle vzorce č. 27

## **4.7 Analýza rentability vlastního kapitálu**

Pro zhodnocení rentability vlastního kapitálu (ROE) byl využit pyramidový rozklad syntetických ukazatelů, jehož grafické zobrazení za rok 2020 je v příloze č. 5. Z porovnání ROE a ROA je zřetelné, že vlastníci financují společnost z 93 %, zbývajících 7 % poskytli věřitelé. Vlivem finanční páky (multiplikátoru vlastního kapitálu) je výnosnost vlastního kapitálu vyšší než výnosnost celkových aktiv. Pro zvýšení rentability vlastního kapitálu je možné využít vlivu finanční páky. Rozklad rentability aktiv ukazuje, že její růst lze docílit zvýšením rentability tržeb (ziskové marže), jež v roce 2020 dosáhla téměř 19 %, nebo zrychlením obrátu aktiv. Z dalšího rozkladu lze analyzovat vliv výše tržeb a nákladů na celkový zisk. Dále je z rozkladu zřejmý podíl stálých a oběžných aktiv a jejich složení, kdy

podíl stálých aktiv je 41 % a oběžných aktiv 59 %, jejichž nejvýznamnější část ve výši téměř 94 % tvoří peněžní prostředky.

Pro analýzu vlivu jednotlivých faktorů na vrcholový ukazatel ROE byla použita logaritmická metoda rozkladu dle obrázku č. 10, kdy ROE je vypočítáno jako součin rentability tržeb, obratu aktiv a finanční páky.

Obrázek 10 - Pyramidový rozklad ROE



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Synek, 2009)

Vliv jednotlivých ukazatelů na změnu ROE pomocí logaritmické metody je vyjádřen v tabulce č. 24. V absolutním vyjádření klesla rentabilita vlastního kapitálu o 0,265 %. Snížení rentability vlastního kapitálu bylo způsobeno snížením obratu aktiv, který poklesl o 7,857 %. Naopak došlo ke zvýšení rentability tržeb o 7,443 % a finanční páky o 0,15 %. Zvýšení rentability vlastního kapitálu je možné dosáhnout pozitivním působením finanční páky při růstu podílu cizího kapitálu, který je však společností využíván velmi omezeně.

Tabulka 24 - Rozklad ROE logaritmickou metodou

| Ukazatel                   | 2019    | 2020    | Absolutní změna | Index 2020/2019 | LN indexu | Vliv ukazatelů |
|----------------------------|---------|---------|-----------------|-----------------|-----------|----------------|
| ROE (Zisk/Vlastní kapitál) | 0,33459 | 0,33194 | -0,00265        | 0,99209         | -0,00794  |                |
| ROS (Zisk/Tržby)           | 0,15158 | 0,18951 | 0,03793         | 1,25025         | 0,22334   | 0,07443        |
| Obrat aktiv (Tržby/Aktiva) | 2,06370 | 1,63024 | -0,43346        | 0,78996         | -0,23577  | -0,07857       |
| Finanční páka (Aktiva/VK)  | 1,06959 | 1,07440 | 0,00481         | 1,00450         | 0,00449   | 0,00150        |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o., vlastní zpracování dle vzorce č. 28

## 4.8 Analýza mzdových nákladů a produktivity práce

### 4.8.1 Analýza mzdových nákladů

V tabulce č. 25 je vyjádřen vývoj mzdových nákladů společnosti, který má rostoucí tendenci i přes mírně zvyšující se počet 17 zaměstnanců v roce 2016 na 21 zaměstnanců v roce 2020.

Tabulka 25 - Mzdové náklady (v tis. Kč)

|   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Osobní náklady  | 5342 | 5769 | 6539 | 7171 | 7797 |
| Mzdové náklady  | 4127 | 4473 | 5033 | 5466 | 6261 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 1215 | 1296 | 1505 | 1704 | 1536 |
| Počet zaměstnanců                                     | 17   | 17   | 19   | 20   | 21   |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování

Průměrné měsíční náklady na 1 zaměstnance jsou vyjádřeny v tabulce č. 26 a pohybují se v rozmezí od 26 tisíc Kč v roce 2016 do 31 tisíc Kč v roce 2020. Průměrná měsíční hrubá mzda se z částky 20.230 Kč zvýšila téměř o 5 tisíc na hodnotu 24.845 Kč. Nejvíce mzdy vzrostly v letech 2017 o 8 % a 2020 o 9 %. Přestože se mzdy meziročně zvyšují, nedosahují průměrné měsíční mzdy ČR, která dle ČSÚ v roce 2016 činila 27.764 Kč a v roce 2020 pak 35.662 Kč (Průměrná hrubá měsíční mzda, 2021).

Tabulka 26 - Průměrné měsíční náklady na 1 zaměstnance (v Kč)

|                              | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Průměrné osobní náklady      | 26186 | 28279 | 28680 | 29879 | 30940 |
| Průměrné hrubá mzda          | 20230 | 21926 | 22075 | 22775 | 24845 |
| Průměrné náklady na pojistné | 5956  | 6353  | 6601  | 7100  | 6095  |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování

Vývoj mzdových nákladů je znázorněn v grafu č. 6, z něhož jsou vidět rostoucí mzdové náklady, s výjimkou nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v roce 2020, což je zapříčiněno prominutím pojistného na sociální zabezpečení v souvislosti s mimořádnými opatřeními na zmírnění dopadů při epidemii v období 6-8/2020 (Zákon č. 300/2020 Sb., 2020). Částka prominutého pojistného činila cca 330 tis. a pokud by nebylo prominuto, i tato křivka by měla mírně rostoucí tendenci.

Graf 6 - Vývoj mzdových nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování

#### 4.8.2 Analýza produktivity práce

Velmi významným faktorem pro každou společnost je produktivita práce. V tabulce č.27 je vypočtena produktivita práce z přidané hodnoty a produktivita práce z tržeb. V případě produktivity práce z přidané hodnoty jsou čísla rostoucí, což nasvědčuje tomu, že každý zaměstnanec má pro společnost stále vyšší přínos. Produktivita práce z tržeb má téměř setrvalý stav, kdy nejvyššího objemu tržeb realizovaného jedním zaměstnancem bylo dosaženo v roce 2017. Poslední veličina osobní náklady k přidané hodnotě ukazuje, že náklady na jednoho zaměstnance mají snižující se hodnotu, což značí, že výkonnost zaměstnanců na každou vyplacenou korunu je stále vyšší.

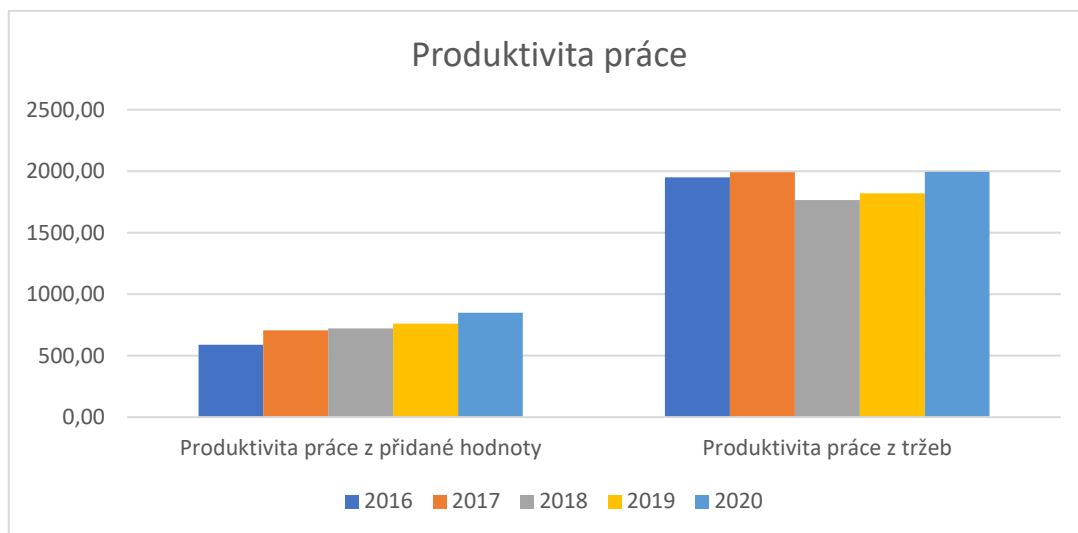
Tabulka 27 - Produktivita práce

|  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč / zaměstnanec / rok) | 587,59  | 704,59  | 721,32  | 760,00  | 848,95  |
| Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč / zaměstnanec / rok)           | 1950,24 | 1993,00 | 1764,21 | 1819,15 | 1995,57 |
| Osobní náklady k přidané hodnotě (v %)                               | 53,59   | 48,28   | 47,89   | 47,31   | 43,86   |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorců č. 29-31

V grafu č. 7 jsou znázorněny hodnoty produktivity práce, a je viditelné, že produktivita práce z přidané hodnoty v letech mírně stoupá, zatímco produktivita práce z tržeb byla nejlepší v roce 2017, poté v roce 2018 klesla a následně má zvyšující se tendenci.

Graf 7 - Produktivita práce (v tis. Kč na zaměstnance a rok)



Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování

## 4.9 Analýza prostředí firmy

### 4.9.1 PEST analýza

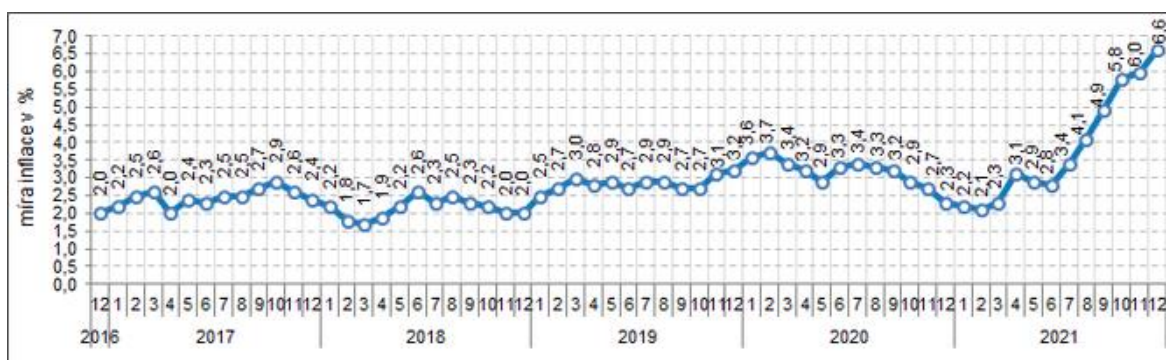
K určení vlivů vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, pomocí níž byly analyzovány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, jejichž grafické znázornění je v příloze č. 6.

**Politickými faktory** ovlivňujícími společnost Brumla.cz s.r.o. jsou především právní normy a předpisy včetně svých změn a harmonizací předpisů ČR v rámci EU. Jedná se především o Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a mnoho dalších. Mezi nejdůležitější evropské dokumenty patří Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. Jelikož společnost Brumla.cz s.r.o. odesílá zboží i na Slovensko, musí se rovněž řídit tamní legislativou, zejména Zákonem č. 222/2004 Z.z., o dani z přidané hodnoty.

Mezi **ekonomické faktory**, které jsou zásadní pro činnost každého podniku, patří míra inflace, nezaměstnanost, úroveň mezd a platů, hladina HDP, ale i monetární a fiskální politika státu. Jelikož společnost není zatížena žádnými půjčkami či úvěry, není ovlivněna zvyšováním úrokové sazby ČNB. Přestože společnost zasílá zboží na Slovensko, odkud jí zákazníci platí v EUR, není na změně kurzu EUR nikterak závislá, protože ceny zboží se přepočítávají z Kč na EUR aktuálním kurzem. Nepřímý vliv má však kurz české koruny při nákupu od dodavatelů, jelikož veškeré zboží je původem z Belgie, Nizozemska a Velké Británie, odkud je zboží nakupováno i po BREXITU, který však přes prvotní obavy nepřinesl změnu směnného kurzu Kč vůči GBP.

Česká republika v letech 2016 – 2020 vykazovala relativně nízkou a celkem vyrovnanou meziroční míru inflace, která se pohybovala okolo 2 %, s výjimkou roku 2019, kdy vzrostla na 3,2 %. Skokový růst však zaznamenal rok 2021 (obrázek č. 11), především jeho druhá polovina, kdy meziroční míra inflace, vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, v prosinci dosáhla dle ČSÚ hranice 6,6 % (Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2021 byla 3,8 %, 2022). Příčinu vysoké inflace lze spatřovat v růstu cen energií, nedostatku materiálů, surovin a pracovních sil, způsobené především koronavirovou epidemií. Dle údajů Evropského statistického úřadu Eurostat se Česká republika s roční mírou inflace 5,4 % pohybovala lehce nad průměrem eurozóny (5 %) a celé EU (5,3 %) (Prosincová míra inflace EU dosáhla 5,3 %, 2022).

Obrázek 11 - Míra inflace ČR v letech 2016 - 2021



Zdroj: ČSÚ (Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2021 byla 3,8 %, 2022)

Co se týče odvětví, v němž společnost podniká, rok 2020 dle ČSÚ zaznamenal nárůst cen ve výši 3,7 % a rok 2021 navýšení o 6,5 % (Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace

ECOICOP - míra inflace, 2022). Tato skutečnost může být společností přínosem, jelikož může přivést další potenciální zákazníky z důvodu ceny alternativního zboží.

Nezaměstnanost v České republice je nejnižší ve státech EU, kdy dle dostupných dat Eurostatu v říjnu 2021 činila 2,6 %, zatímco průměr EU byl 6,7 %. V prosinci 2021 mírně vzrostla na 3,5 %, přičemž nezaměstnanost ve Středočeském kraji byla 2,8 % a v okrese Benešov, kde společnost působí, pouhá 1,7 %. Nezaměstnaných žen okresu Benešov bylo dle ČSÚ 1,9 % a mužů 1,6 % (Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla, 2022). Skutečnost, že nezaměstnanost ve Středočeském kraji a okrese Benešov je nižší než republikový průměr, je dána blízkostí hlavního města Prahy, které poskytuje nesčetné pracovní příležitosti. Nízká nezaměstnanost není však pro podniky nikterak výhodná, jelikož na trhu práce je nedostatek pracovních sil. Firmy se musí snažit o udržení zaměstnanců, a to především zvyšováním mzdových nákladů. Na růst mzdových nákladů má však vliv i růst minimální mzdy a minimálních mzdových tarifů, včetně zvyšování průměrné mzdy, jak je vidět na obrázku č. 12. V procentním vyjádření průměrná mzda ČR mezi lety 2019 – 2020 vzrostla o 3,13 %. Společnost Brumla.cz však mzdu navýšila o 9,09 %, především z důvodu, že v předchozím letech byl procentní růst nižší než růst průměrné mzdy.

Obrázek 12 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ČR (v Kč)



Zdroj: ČSÚ (Průměrná hrubá měsíční mzda, 2021)

Mezi **sociální vlivy** lze zařadit životní styl obyvatel a jejich životní hodnoty, demografický vývoj populace či úroveň vzdělanosti. V tabulce č. 28 je věkové rozložení obyvatel Středočeského kraje a okresu Benešov, z níž je patrné, že počet obyvatel ve Středočeském kraji i v okrese Benešov má rostoucí tendenci. Nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku 15 – 64 let, tedy lidé v produktivním věku. Zároveň se však rychleji zvyšuje počet obyvatel starších 65 let než počet obyvatel ve věku 0 – 14 let, čímž stoupá průměrný věk obyvatel a populace stárne.

Tabulka 28 - Věkové složení obyvatel

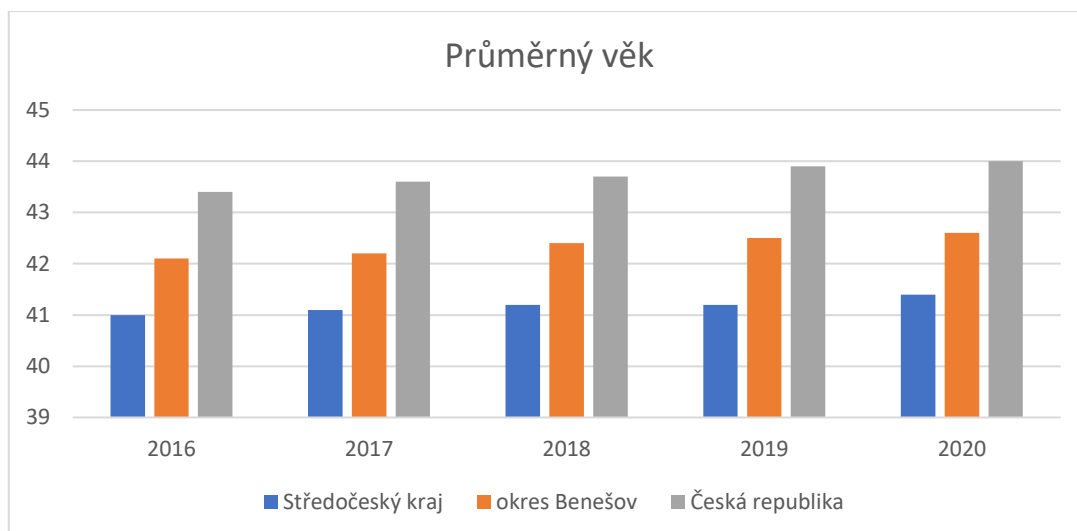
|                         |                     | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|-------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Středočeský kraj</b> | <b>Celkem</b>       | 1 338 982   | 1 352 795   | 1 369 332   | 1 385 141   | 1 397 997   |
|                         | 0 - 14              | 231 504     | 236 704     | 241 941     | 246 128     | 249 281     |
|                         | 15 - 64             | 872 510     | 873 540     | 878 132     | 883 188     | 888 538     |
|                         | > 65                | 234 968     | 242 551     | 249 259     | 255 825     | 260 178     |
|                         | <b>Průměrný věk</b> | <b>41</b>   | <b>41,1</b> | <b>41,2</b> | <b>41,2</b> | <b>41,4</b> |
| <b>okres Benešov</b>    | <b>Celkem</b>       | 97 452      | 97 972      | 98 708      | 99 414      | 99 742      |
|                         | 0 - 14              | 15 765      | 16 095      | 16 401      | 16 604      | 16 757      |
|                         | 15 - 64             | 62 950      | 62 538      | 62 420      | 62 366      | 62 243      |
|                         | > 65                | 18 737      | 19 339      | 19 887      | 20 444      | 20 742      |
|                         | <b>Průměrný věk</b> | <b>42,1</b> | <b>42,2</b> | <b>42,4</b> | <b>42,5</b> | <b>42,6</b> |
| <b>Česká republika</b>  |                     |             |             |             |             |             |
|                         | <b>Průměrný věk</b> | <b>43,4</b> | <b>43,6</b> | <b>43,7</b> | <b>43,9</b> | <b>44</b>   |

Zdroj: ČSÚ (Statistiky, 2022), vlastní zpracování

Graf č. 8 porovnává průměrný věk obyvatel v okrese Benešov s průměrným věkem obyvatel ve Středočeském kraji a v celé České republice. Je evidentní, že Středočeský kraj je relativně mladým krajem, jelikož průměrný věk obyvatel je v porovnání s celou ČR o více než 2 roky nižší. Průměrný věk obyvatel okresu Benešov se nachází mezi těmito dvěma hodnotami.



Graf 8 - Průměrný věk (v letech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů v tabulce č. 28

Jak již bylo uvedeno u rozboru ekonomických vlivů, dle ČSÚ má Středočeský kraj nízkou míru nezaměstnanosti. V roce 2020 připadalo na 1000 osob 13,8 nezaměstnaných, přičemž nejvíce 4,3 nezaměstnaných bylo ve věku 25 – 34 let. Největší podíl nezaměstnaných má střední vzdělání bez maturity a dále pak střední vzdělání s maturitou. Míra zaměstnanosti ve Středočeském kraji je 60,7 %, přičemž ve věkové skupině 15 – 29 let je to 44,9 %, ve skupině 30 – 44 let pak 86,7 %. Lidé ve věku 45 – 59 let dosahují nejvyšší míry zaměstnanosti, a to 92,9 %. Naopak nejnižší míra zaměstnanosti ve výši 18,3 % je mezi lidmi staršími 60 let. Středočeský kraj má dobrou úroveň vzdělanosti, jen 4 % zaměstnaných má základní vzdělání, střední vzdělání bez maturity má 34 % zaměstnaných, střední vzdělání s maturitou má 38 % zaměstnaných a 24 % zaměstnaných je vysokoškolsky vzdělaných (Statistiky, 2022). Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že vzhledem k úrovni vzdělanosti by pro společnost nemělo být velkým problémem získávání nových zaměstnanců.

**Technologické vlivy** vzhledem k současnému rychlému vývoji, především v oblasti informačních technologií, hrají u společnosti podnikající prostřednictvím internetu zásadní roli. Společnost Brumla.cz s.r.o. si je této skutečnosti vědoma, a proto se snaží o neustálé zlepšení. Pro zjednodušení procesu expedice zboží využívá aplikaci Balíkobot společnosti Balíkobot, s.r.o., která poskytuje službu umožňující automatickou expedici z jakéhokoliv skladu s napojením na software dopravce a konkrétní firmy (Balíkobot, 2022). Výrazným pozitivem je fotografický software Slazzer s využitím technologie API, s jehož pomocí dojde k automatickému odstranění pozadí fotografie po jejím pořízení bez zásahu lidského

činitele (Slazzer, 2022). Použití aplikace Balíkobot a fotografického softwaru Slazzer přináší velkou časovou úsporu a zvyšuje efektivitu práce. Mezi technologické vlivy lze zařadit i propracovaný elektronický systém vratek, kdy zákazník v objednávce klikne na příslušné dodané zboží, čímž se mu automaticky vygeneruje dokument pro vrácení, s nímž může zboží okamžitě odeslat zpět do obchodu. Možnost vrácení zboží je do 14 dnů a společnost neřeší důvody pro vrácení zboží vzhledem k časové a ekonomické náročnosti a nízké ceně zboží. Avšak mezi zásadní nedostatky, na které by se společnost měla zaměřit, se řadí zejména absence platby prostřednictvím platební karty na webových stránkách e-shopu. Dále potom využívání dvou verzí webu – samostatně pro desktopová a mobilní zařízení. Toto je v dnešní době již velmi zastaralé řešení přinášející komplikace především při aktualizaci informací, jež se musí provést na obou webech.

#### **4.9.2 Porterova analýza**

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti Brumla.cz s.r.o. byl použit Porterův model pěti sil, který patří k nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti.

##### **Konkurence v odvětví**

Internetový trh s oblečením z druhé ruky je velmi široký a většina firem nabízí zboží pro všechny skupiny osob, tzn. od kojenecké přes dětskou až po dámskou a pánskou módu. Některé e-shopy se specializují pouze na dětské nebo sportovní oblečení, např. Laclík.cz či Vikisek.cz. Tyto e-shopy jsou však mnohem menší, než společnost Brumla.cz s.r.o.. Mezi význačnějšími konkurenty lze nalézt Dětský secondhand Sluníčko, Second-hand.cz nebo OnlineSekáč.cz, který se zabývá i výkupem oblečení přímo od koncových spotřebitelů a prodává ho dál. Dalším konkurenčním e-shopem je Second Hand Land, jenž funguje nejen jako maloobchodní prodejce, ale i jako velkoobchod. Obnošené zboží je možno najít i na bazarech typu eMimimo.cz, Sbazar.cz či Bazoš.cz, ale zde je nabízeno oblečení vykupované přímo od lidí a zdaleka nedosahuje takové kvality jako zboží velkých internetových secondhandových e-shopů. Mezi poslední skupinu konkurentů lze zařadit internetové obchody obchodních řetězců typu Lidl, Tesco KIK či Pepco, které nabízejí oblečení za velmi nízké ceny, ale kvalita oblečení nedosahuje kvality značkového zahraničního secondhandového oblečení nabízeného společností Brumla.cz s.r.o., a navíc jejich zboží ztrácí originalitu a jedinečnost z důvodu velkého množství stejného druhu. Spokojenost

vyjadřují i zákazníci přes portál Heureka, kdy 99 % zákazníků společnost doporučuje. Celková známka spokojenosti je 4,8 z maximálních 5, avšak u průměrné doby dodání zboží jen 3,7 (Heureka - Internetové obchody - Recenze, 2021). Společnost Brumla.cz není v dodávkách zboží tak rychlá, jako její konkurenti, průměrná doba dodání činí 3 – 6 dnů, zatímco u velkých e-shopů typu Alza, Mall apod., to je 1 – 2 dny.

### **Hrozba nových konkurentů**

Jelikož pro vstup nových konkurentů na internetový trh neexistují podstatné bariéry vstupu, je tato hrozba dosti vysoká. Kapitálová náročnost na vstup do odvětví je také velmi nízká a není třeba žádné speciální licence nebo technologie. Rovněž možnost snižování nákladů vykazuje velice nízkou schopnost. Jedinou zásadní bariérou vstupu do odvětví je získání kvalitního značkového zboží.

### **Náhradní (nové) výrobky**

Prodej použitého textilu je specifický svou originalitou každého kusu oblečení. Určitá hrozba substitutů existuje především z důvodu, že každý zákazník může snadno vyměnit zboží jedné společnosti za zboží společnosti druhé, avšak nelze tuto hrozbu považovat za zásadní, jelikož každý e-shop nabízí trochu jiný sortiment, ať už se týká země původu, značky či kvality zboží.

### **Dohadovací schopnost dodavatelů**

Mezi nejvýznačnější dodavatele společnosti Brumla.cz s.r.o. patří Helena Makovičková – Autex, NAMPO s.r.o., Britclothes s.r.o., OPATEX s.r.o, WEKRA TEX s.r.o., BELLITEX s.r.o. a POSPÍŠIL s.r.o.. Největší dohadovací schopnost má společnost POSPÍŠIL s.r.o., vlastníci třídící linku, díky níž dokáže dodávat zboží dobře roztříděné a ve vysoké kvalitě. Vzhledem k množství odebíraného zboží si společnost Brumla.cz s.r.o. se svými dodavateli dojednala velice dobrý poměr zboží, kdy dětský textil tvoří zhruba 75 % dodávky a nakupované mixy povětšinou neobsahují tzv. neprodejné zboží, jako jsou v zimním období např. svetry s vánočním motivem, rukavice nebo šály. Vyjednávací síla dodavatelů je relativně velká, jelikož nakupují secondhandový textil v jiných státech EU, odkud cena dopravy není právě zanedbatelná a je výhodné, nakupovat ve velkém množství, čehož společnost Brumla.cz s.r.o. nemůže docílit. Firma Britclothes s.r.o., jak již její jméno naznačuje, dodává zboží z Velké Británie, kde po jejím odchodu z EU došlo k zatížení zboží dovozním clem. Pro distribuci využívá společnost tři hlavních přepraveců. Nejlevnější

dopravné účtuje Zásilkovna s.r.o., následována GLS s.r.o. a nejdražší přepravní službu poskytuje Česká pošta s.p.. Zhruba 2/3 zákazníků využívají k dodání zboží služeb Zásilkovny.

### **Dohadovací síla kupujících**

Cílovou skupinu kupujících jsou především ženy na mateřské dovolené ve věku 25 – 35 let, které mají zájem nakupovat levné značkové dětské oblečení. Vzhledem k velice snadnému přístupu k internetu ze strany zákazníků, a tím i jejich rychlý přechod mezi jednotlivými eshopy, je jejich vyjednávací síla velmi omezená. Existence relativně velkého množství zákazníků, kteří jsou snadno nahraditelní, jejich vyjednávací sílu oslabuje. Hrozbu však lze spatřovat ve snadné možnosti zákazníků začít samostatně ekonomicky působit ve stejném odvětví a tím vytvořit novou konkurenci.

### **4.9.3 Spider analýza**

Pro vyhodnocení postavení společnosti Brumla.cz k odvětvovému průměru a pro porovnání s konkurenční společností bylo využito Spider analýzy. K porovnání byla vybrána společnost POSPÍŠIL s.r.o., provozující E-shop Second Hand Land, zabývající se jak maloobchodním prodejem second handu, tak i velkoobchodním prodejem (E-shop Second Hand Land, 2022). Vzhledem k dostupnosti údajů ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin byl použit rok 2019 (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022). V tabulce č. 29 jsou dle údajů získaných z výkazů společností vypočteny hodnoty jednotlivých ukazatelů potřebných pro sestavení Spider grafu. Jelikož ani jedna společnost nevyužívá cizí dluh, do hodnoty úrokového krytí byla dosazena nula. U ukazatelů D.2 obratovost krátkodobých pohledávek a D.3 obratovost krátkodobých závazků byl poměr obrácen z důvodu zachování způsobu vyhodnocování. Pro zjištění hodnot odvětví byl využit Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA na webových stránkách MPO (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019, 2020).

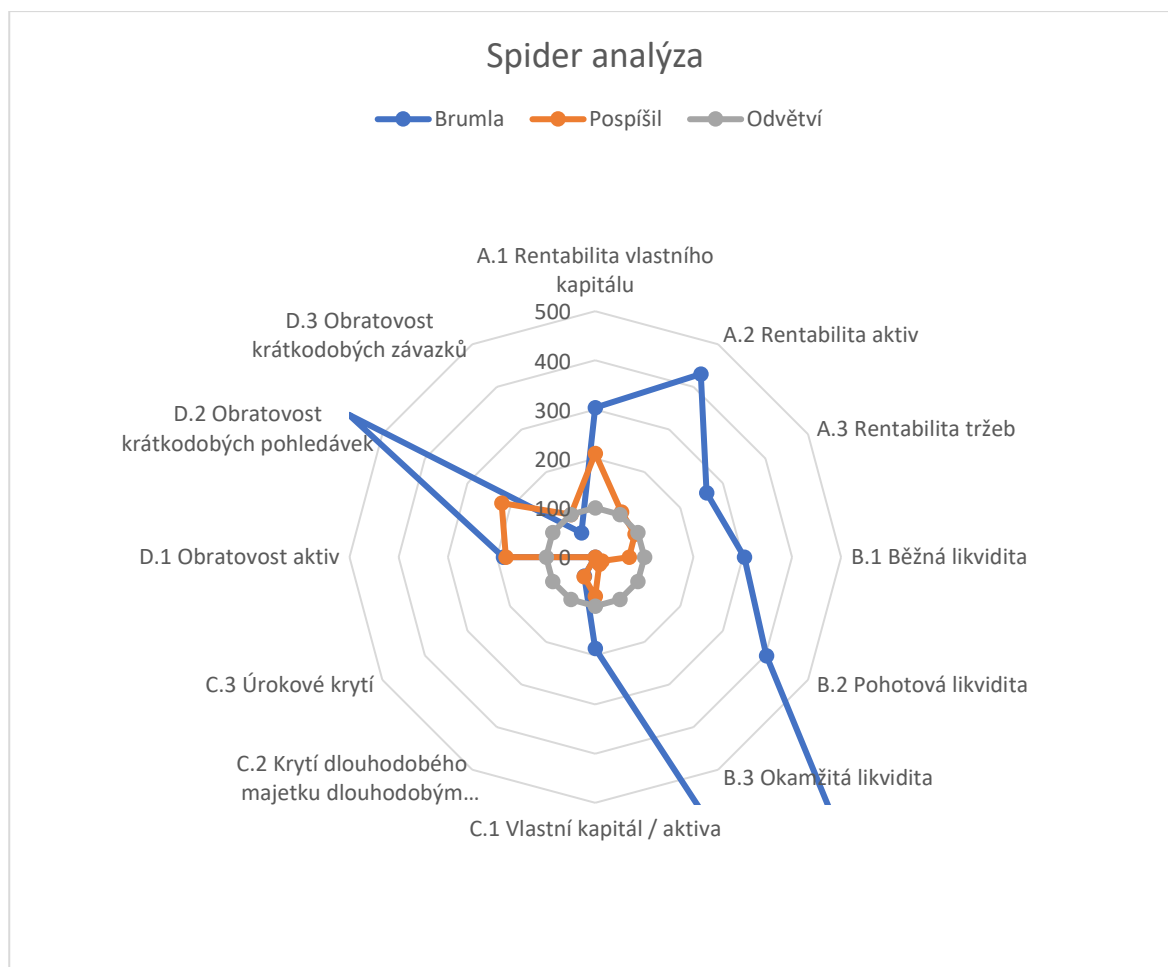
Tabulka 29 - Ukazatele pro Spider analýzu

|             |  | Brumla  | Pospíšil | Odvětví | Brumla | Pospíšil | Odvětví |
|-------------|--|---------|----------|---------|--------|----------|---------|
| Rentabilita | A.1 Rentabilita vlastního kapitálu                 | 304,09  | 210,82   | 100     | 33,45  | 23,19    | 11,00   |
|             | A.2 Rentabilita aktiv                              | 429,78  | 106,00   | 100     | 38,68  | 9,54     | 9,00    |
|             | A.3 Rentabilita tržeb                              | 261,38  | 93,10    | 100     | 15,16  | 5,40     | 5,80    |
| Likvidita   | B.1 Běžná likvidita                                | 303,00  | 69,00    | 100     | 6,06   | 1,38     | 2,00    |
|             | B.2 Pohotová likvidita                             | 402,14  | 15,71    | 100     | 5,63   | 0,22     | 1,40    |
|             | B.3 Okamžitá likvidita                             | 1850,00 | 16,67    | 100     | 5,55   | 0,05     | 0,30    |
| Zadluženost | C.1 Vlastní kapitál / aktiva                       | 186,00  | 80,00    | 100     | 0,93   | 0,40     | 0,50    |
|             | C.2 Krytí dlouhodob. majetku dlouhodobým kapitálem | 44,67   | 46,00    | 100     | 0,67   | 0,69     | 1,50    |
|             | C.3 Úrokové krytí                                  | 0,00    | 0,00     | 100     | 0,00   | 0,00     | 9,00    |
| Obratovost  | D.1 Obratovost aktiv                               | 187,27  | 181,82   | 100     | 2,06   | 2,00     | 1,10    |
|             | D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek             | 578,95  | 220,00   | 100,00  | 0,76   | 2,00     | 4,40    |
|             | D.3 Obratovost krátkodobých závazků                | 56,66   | 100,00   | 100     | 10,59  | 6,00     | 6,00    |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o. a POSPÍŠIL s.r.o., vlastní zpracování

V grafu č. 9 jsou porovnány ukazatele rentability, likvidity, finančních zdrojů a aktivity společnosti Brumla.cz s.r.o. s konkurenční společností POSPÍŠIL s.r.o. a s odvětvovým průměrem. Z grafického znázornění vyplývá, že společnost Brumla.cz s.r.o. je vysoce nadprůměrnou společností ve svém odvětví. Současně dosahuje lepších výsledků než její konkurent společnost POSPÍŠIL s.r.o.. U krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem dosahují obě společnosti podprůměrné hodnoty a v případě úrokového krytí je hodnota nulová, jelikož není využíván cizí kapitál. Velmi vysokých hodnot nabývá okamžitá likvidita společnosti Brumla.cz s.r.o., což je dáno velkými množstvími volných finančních prostředků.

Graf 9 - Spider analýza rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková, 2017) a údajů v tabulce č. 29

#### 4.9.4 SWOT matice, SWOT analýza

Na základě výsledků provedené finanční analýzy a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je sestavena SWOT matice, viz. tabulka č. 30, která identifikuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí a příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí.

##### Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především její silné postavení v oblasti internetového prodeje dětského second handu, které si během své více než sedmnáctileté existence na internetovém trhu vybuodovala. Svou pozici si upevnila patentováním obchodního názvu „BRUMLA“ u Úřadu průmyslového vlastnictví. Potvrzením poskytování kvalitních služeb je i hodnocení zákazníků prostřednictvím portálu Heureka a získání certifikátu „Ověřeno zákazníky“. Další nespornou silnou stránkou je finanční samostatnost společnosti, která není

zadlužena a ke své činnosti využívá v převážné míře vlastní kapitál. Díky dobrým vztahům s osvědčenými dodavateli nakupuje společnost zboží za nízkou cenu zboží, ale současně ve vysoké kvalitě a v příznivém složení nakupovaných mixů. K silným stránkám lze zařadit rovněž jednoduchý systém vratek zboží, efektivní systém pořizování fotografií zboží a propracovaný systém expedice zboží. Tyto provozní činnosti velmi zrychlují expedici zboží, čímž přináší efektivnější využití času a pracovní síly.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky lze zařadit existenci jediného produktu, na který se společnost zaměřuje, a to prodej dětského second handu, pro nějž v podstatě neexistují žádné substituty, pokud by společnost nechtěla změnit cílovou skupinu zákazníků a svou celou obchodní politiku. Mezi další slabé stránky patří existence dvou webových aplikací, a to samostatně pro desktopová zařízení a pro mobilní zařízení, což přináší zbytečné komplikace při aktualizaci údajů, která je nutná provádět v obou verzích současně. Nemožnost platby prostřednictvím platební karty na internetu je v dnešní době velmi omezující. Toto je často negativně vnímáno i zákazníky při hodnocení společnosti na portálu Heureka. Za slabší stránku společnosti lze považovat dobu dodání zboží, která je oproti velkým e-shopům delší. Nejslabší stránku společnosti lze spatřit především ve velikost skladových prostor, které v současné době omezují společnost v dalším růstu. Vysoká likvidita společnosti a s ní související nevyužitý vlastní kapitál v podobě volných finančních prostředků patří k další slabé stránce společnosti.

### **Příležitosti**

Příležitosti lze spatřovat v získání nových potenciačních zákazníků, ať už díky vstupu na nové zahraniční trhy anebo z řad zákazníků, kteří zatím nebyli společností osloveni. Jako nejvíce potenciační se nabízí polský trh, kde je obrovská poptávka po second handovém zboží. K získání dalších zákazníků může přispět modernizace webu s novým a responsivním designem přinášejícím stejné informace napříč zařízeními. Rovněž tak i zkvalitnění sítě zpětných odkazů, zmínek na různých blogách, fórech či PR zprávách, které vede k lepšímu organickému vyhledávání. Další zákazníky lze získat díky zavedení možnosti akceptace platebních karet přímo při nákupu na internetu, což je v současné době velmi žádaná platební možnost. Hlavní příležitostí je rozšíření skladových prostor, vzhledem k volným finančním prostředkům a téměř nulové zadluženosti společnosti nejlépe investicí do vlastních skladových prostor.

## Hrozby

Mezi atributy ohrožující společnost patří vstup nových konkurentů do odvětví z důvodu nízkých vstupních nákladů bez nutnosti vlastnictví speciálních technologií či licencí. Hrozbě v podobě ztráty dodavatelů společnost předchází dobrými obchodními vztahy a nezávislostí na jediném dodavateli. Další hrozby jsou především ekonomického charakteru, týkající se ceny vstupů, a to vzhledem k měnovým kurzům, zatížením zboží clem či dopravou, jejíž cena, z důvodu zvyšujících se cen ropy neustále stoupá. Nezanedbatelnou hrozbou je inflace, jež ovlivňuje koupě schopnost obyvatel a lidé pak omezují své nákupy. Trh s oblečením je jedním z komodit, kde lidé budou šetřit. Vzhledem k nízké ceně zboží, by však inflace společnost Brumla.cz s.r.o. neměla zasáhnout výrazným způsobem. Co však společnosti může vážně narušit její bezproblémový chod, je nízká míra nezaměstnanosti, kdy na trhu práce bude nedostatek volných pracovníků. Této hrozbě lze předcházet stimulací zaměstnanců v podobě různých benefitů.

Tabulka 30 - SWOT matice

| <b>Silné stránky (Strengths)</b>             | <b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>              |
|--|--|
| Postavení na trhu (str. 48)                  | Jediný produkt, chybí substituty (str. 75, 79) |
| Ochranná známka (str. 48)                    | Nevyužitý vlastní kapitál (str. 54, 61, 62)    |
| Finanční samostatnost (str. 62)              | Vysoká likvidita (str. 61)                     |
| Kvalita a cena zboží (str. 49, 74)           | Limitující skladové prostory (str. 49)         |
| Pravidelná nabídka (str. 49)                 | Absence platby kartou na webu (str. 74)        |
| Rezervační systém zboží (str. 50)            | Dvě verze webu (str. 74)                       |
| Propracované vratky zboží (str. 74)          | Rychlost dodání zboží (str. 75)                |
| Zjednodušené pořizování fotografií (str. 73) |  |
| Propracovaný systém expedice (str. 73)       |  |
| <b>Příležitosti (Opportunities)</b>          | <b>Hrozby (Threats)</b>                        |
| Průnik na nové trhy (str. 79)                | Ztráta dodavatelů (str. 75)                    |
| Rozšíření skladových prostor (str. 49)       | Vstup konkurentů do odvětví (str. 74, 75)      |
| Akceptace platebních karet na webu (str. 74) | Kurzy cizích měn (str. 70)                     |
| Modernizace webu (str. 74)                   | Dovozní clo (str. 75)                          |
| Udržitelnost kvality zboží (str. 49, 74)     | Cena dopravy (str. 75)                         |
|  | Inflace (str. 70)                              |
|  | Nízká míra nezaměstnanosti (str. 71, 73)       |

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)



Pro formulování a dosažení cílů společnosti lze definovat strategie (viz kapitola 3.12.4). Využitím SO strategie se společnost pomocí ochranné známky a silného postavení na trhu bude snažit získat nové potencionální zákazníky a proniknout na zahraniční trhy. Další SO strategií může být využití finanční stability společnosti pro získání úvěrů od bank k vybudování vlastních skladových prostor. ST strategii lze definovat jako zabránění vstupu konkurentů na trh pomocí nízké ceny, kvalitního a značkového zboží. WO strategie, odstranění slabé stránky existence dvou verzí webu, lze dosáhnout modernizací webu. WT strategii je možno spatřit v případě, kdy na zmírnění hrozby v podobě zvýšení cen dopravy, dovozního cla či kurzu měny bude použit dosud volný vlastní kapitál.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Společnost Brumla.cz s.r.o je již stálíci internetového trhu s dětským oblečením z druhé ruky. Od roku 2004 působí na českém trhu a od roku 2011 expandovala na Slovensko, kam exportuje přibližně 20 % celkového objemu prodaného zboží. Svým zaměřením na dětský second hand si vybudovala pevnou pozici na trhu s cílovou skupinou zákazníků žen ve věku 25 – 35 let, o čemž svědčí počet více než 40 000 aktivních sledujících na Facebooku a více než 16 0000 na Instagramu (Brumla.cz online second hand, 2022), (Brumlacz, 2022). Slovenská verze Facebooku má více než 12 000 sledujících a slovenská verze Instagramu pak téměř 8 000 sledujících (Brumla.sk online second hand, 2022), (Brumlask, 2022).

#### 5.1.1 Zhodnocení finanční analýzy

Z vertikální a horizontální analýzy výkazů vyplývá, že aktiva společnosti rostou a zároveň se zvyšuje vlastní kapitál, který je tvořen nerozděleným ziskem. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k nárůstu zisku o 113 % a mezi lety 2019 a 2020 o 47 %. Společnost má po většinu let vysoká oběžná aktiva, jejichž hlavní složkou jsou peněžní prostředky. Cizí zdroje jsou společností využívány jen v omezené míře. Výsledek hospodaření meziročně roste o 30 – 40 %, s výjimkou roku 2019, kdy došlo oproti předchozímu roku k poklesu o 5 %. S vysokou hodnotou vlastního kapitálu, značně převyšující hodnotu dlouhodobého majetku, souvisí nedodržení Zlatého pari pravidla, zatímco Zlaté pravidlo vyrovnání rizik je dodržováno, jelikož vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje. Tržby společnosti vykazují setrvalý růst (výjimku tvoří rok 2018, kdy tržby poklesly o 1 % oproti předchozímu roku), v roce 2019 stouply o 9 % a v roce 2020 o 15 % oproti minulému roku. Společnosti ve zvyšování tržeb pomáhá všeobecný růst zájmu spotřebitelů nakupovat prostřednictvím internetu. Náklady společnosti vykazují nižší procentní přírůstek, proto společnost každým rokem navyšuje svůj zisk.

Z analýzy poměrových ukazatelů plyne, že společnost má vysoký čistý pracovní kapitál, v roce 2020 ve výši 13 520 tis. Kč, což značí, že společnost je velmi dobře schopna hradit své krátkodobé závazky, avšak na druhou stranu má značnou zásobu finančních prostředků, které nejsou zcela efektivně zhodnocovány. Hodnocením ukazatelů rentability bylo zjištěno, že společnost nejvyšší rentability aktiv a vlastního kapitálu dosáhla v roce 2018, kdy

rentabilita aktiv činila 58 % a rentabilita vlastního kapitálu 52 %. Tento rok měla společnost velké množství finančních prostředků, které následně vložila ke zhodnocení do dluhopisů, proto v roce 2019 a 2020 hodnoty poklesly a rentabilita aktiv se pohybuje kolem 38 % a rentabilita vlastního kapitálu okolo 33 %. Rentabilita tržeb má vzrůstající tendenci, což svědčí o tom, že na jednu korunu tržeb připadá stále větší část zisku. Ukazatele aktivity dosahují u společnosti příznivých hodnot, obrat aktiv je ve všech letech nad doporučovanou hodnotu. Vzhledem k nutnosti navýšení skladových zásob došlo v roce 2020 k navýšení doby obratu zásob z 5 na 7 dnů, ale vzhledem k odvětví, prodej oděvů, není tato hodnota vysoká. Společnost Brumla.cz s.r.o. je vysoce likvidní a ve všech letech dosahuje velmi nadprůměrných hodnot. Vysoká likvidita však také ukazuje, že finanční prostředky nejsou dostatečně zhodnocovány a jen leží tzv. ladem na bankovních účtech. Společnost má velmi nízkou zadluženost, téměř nevyužívá cizí kapitál, nemá žádné finanční úvěry či výpomoci, koeficient samofinancování se pohybuje od 87 do 93 %.

Provedené analýzy pomocí bonitních a bankrotních modelů, IN99 a Tafflerův model, zařadily společnost mezi bonitní podniky. V případě Kralického Quicktestu je společnost dle výnosové situace řazena mezi bonitní společnosti, avšak v hodnocení finanční stability a v celkovém hodnocení spadla od tzv. šedé zóny, což je dáno nízkými cizími zdroji a vysokou zásobou peněžních prostředků.

Posouzením mzdových nákladů bylo zjištěno, že mzdy každým rokem rostou, ale průměrné mzdy v ČR přesto nedosahují. Zaměstnanci jsou však na nižších pracovních pozicích, čemuž finanční ohodnocení odpovídá. Pro společnost jsou zaměstnanci přínosem, každý rok vytvoří vyšší sumu, o čemž vypovídá vzrůstající produktivita práce z přidané hodnoty, která značně převyšuje mzdové náklady. Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty vytvořené jedním zaměstnancem s průměrnými mzdovými náklady na 1 zaměstnance je uvedeno v tabulce č. 31. Poměr osobních nákladů vůči produktivitě práce se v jednotlivých letech snižuje, v roce 2016 osobní náklady činily 53 % produktivity práce z přidané hodnoty, ale v roce 2020 to bylo již jen necelých 44 %, čímž společnosti plyne ze zaměstnanců stále větší přínos.

Tabulka 31 - Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty a průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance (v Kč)

|                                      | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produktivita práce z přidané hodnoty | 587 588 | 704 588 | 721 316 | 760 000 | 848 952 |
| Průměrné osobní náklady              | 314 235 | 339 353 | 344 158 | 358 550 | 371 286 |
| Rozdíl                               | 273 353 | 365 235 | 377 158 | 401 450 | 477 667 |
| % vyjádření osobních nákladů         | 53,48 % | 48,16 % | 47,71 % | 47,18 % | 43,73 % |

Vlastní zpracování dle předchozích výpočtů v tabulce č. 26 a č. 27

### 5.1.2 Zhodnocení analýzy prostředí

V analýze vnějšího prostředí byly posouzeny faktory, které mají největší dopad na činnost společnosti. Z politických faktorů jsou to především české zákony, kterými se společnost musí řídit, a dále dokumenty Evropské unie. Jelikož je registrovaná jako plátce DPH i na Slovensku, nelze zapomenout ani na slovenskou legislativu. Z ekonomických faktorů je společnost nejvíce ovlivňována mírou inflace a nezaměstnaností. Protože okres Benešov patří mezi okresy s nejnižší nezaměstnaností, v prosinci 2021 činila pouze 1,7 %, může mít tato skutečnost vliv na získávání nových zaměstnanců. Zvyšující se inflace naopak může hovořit ve prospěch společnosti, neboť zákazníci ve snaze ušetřit, mohou vyměnit nakupování nového značkového zboží za zboží z druhé ruky. Ze sociálních vlivů lze jmenovat především stárnoucí populaci, ačkoliv Benešov patří mezi okresy s relativně mladým obyvatelstvem. Velkou roli také hraje vzdělanost obyvatel související se zaměstnaností a věkem obyvatel, přičemž největší míry zaměstnanosti ve Středočeském kraji dosahují věkové skupiny od 30 do 44 let ve výši 86,7 % a od 45 do 59 let ve výši 92,9 %. Tato skutečnost je velice příznivá, jelikož se jedná o lidi v produktivním věku, kteří jsou u zaměstnavatelů nejžádanější. Technologické vlivy mající vliv na činnost společnosti jsou především z oblasti výpočetní techniky, kdy společnost zdokonalila expediční proces pomocí fotografického software Slazzer a aplikace Balíkobot. Měla by však zapracovat na sjednocení webových verzí a na zavedení možnosti plateb pomocí platební karty a přímým vstupem do elektronického bankovníctví přímo z e-shopu.

Porterova analýza pomohla zhodnotit konkurenční prostředí. Společnost v podstatě nemá na trhu žádného velkého konkurenta, jelikož se odlišuje svou specifičností a zaměřením na dětský second hand. Hrozba vstupu nových konkurentů je však vysoká, jelikož náročnost vstupu do odvětví je velmi nízká. Zásadní bariérou vstupu do odvětví je získání kvalitního značkového zboží. Ani ohrožení ze strany substitutů není velké, jelikož každý kus zboží je

originál. Nelze však tuto možnost podceňovat, protože zákazník může velmi snadno vyměnit zboží jedné společnosti za zboží společnosti jiné. Vyjednávací síla dodavatelů je celkem velká, protože v ČR není dostatek kvalitního značkového second handu a je třeba toto zboží dovážet. Dodavatelé tedy mají možnost ovlivňovat cenu, či podmiňovat cenu objemem odebraného zboží. Společnost Brumla.cz s.r.o. má však s dodavateli velice dobré obchodní vztahy a nastaveny jak výhodné ceny, tak rozložení sortimentu zboží. Vyjednávací síla odběratelů z důvodu existence velkého množství potencionálních zákazníků je značně omezená a nikterak zásadně společnost neovlivňuje.

Postavení společnosti Brumla.cz s.r.o. vůči konkurenční společnosti Pospíšil s.r.o. a vůči odvětvovému průměru bylo posouzeno pomocí Spider analýzy, z níž bylo zjištěno, že se jedná o prosperující společnost, která dosahuje nadprůměrných hodnot posuzovaných veličin. Pouze v případě obrátivosti krátkodobých závazků a krytí dlouhodobého majetku cizím kapitálem se pohybuje pod odvětvovým průměrem.

Ze SWOT analýzy, která shrnula poznatky dříve provedených analýz, vyplynulo, že mezi silné stránky patří především pevné postavení na trhu, finanční samostatnost, vlastnictví ochranné známky „BRUMLA“ a ocenění portálu Heureka. S využitím těchto silných stránek by společnost mohla rozšířit svou působnost i na další zahraniční trhy. Je však třeba se zaměřit na odstranění slabých stránek, a to především zavedením platby kartou na e-shopu, což je současně příležitostí pro oslovení nových zákazníků. Slabé stránky v podobě limitujících skladových prostor si je společnost vědoma a v roce 2021 si proto pronajala ještě skladové prostory o rozloze 300 m<sup>2</sup>. Avšak pronájem dalších skladových prostor s sebou přináší také zvýšené náklady. Společnost by měla co nejdříve realizovat svůj plán výstavby vlastních obchodních prostor, kde však může narazit na hrozbu v podobě inflace, rostoucích cen stavebních materiálů či kurzu cizích měn.

## **5.2 Diskuse**

V průběhu analyzování jednotlivých ukazatelů vycházela společnost Brumla.cz s.r.o. jako bonitní a stabilní firma s dobrým finančním zdravím, avšak Kralickův Quicktest ji zařadil do tzv. šedé zóny. Pro srovnání byla tedy ještě provedena Bilanční analýza I podle Rudolfa Douchy, vytvořená v podmínkách České republiky, čímž by mohla mít pro analyzovanou společnost lepší vypovídací schopnost. Tato analýza je soustava čtyř základních ukazatelů a jednoho ukazatele celkového, který je váženým průměrem základních ukazatelů, přičemž

největší váha je přisuzována ukazatelům rentability a likvidity a nejnižší ukazateli aktivity. Formulovaný ukazatel stability je poměrovým ukazatelem zadluženosti (Růčková, 2019). V tabulce č. 32 jsou vypočteny hodnoty společnosti Brumla.cz s.r.o. a je viditelné, že tato analýza částečně vyvrací výsledky Kralickova Quicktestu a společnost řadí mezi bonitní podniky. Avšak i Bilanční analýza I Rudolfa Douchy poukazuje na skutečnost, že společnost v letech 2016 až 2018 měla nevyužité finanční prostředky, které žádným způsobem nezhodnocovala. Od roku 2019 jsou volné finanční prostředky vloženy do dluhopisů, a tím již ukazatel stability dosahuje nižší, optimálnější hodnoty.

Tabulka 32 - Bilanční analýza I dle Rudolfa Douchy

| <b>Bilanční analýza I dle Rudolfa Douchy</b> | 2016        | 2017        | 2018         | 2019        | 2020        |
|--|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Ukazatel stability S                         | 11,24       | 34,22       | 121,87       | 1,48        | 2,28        |
| Ukazatel likvidity L                         | 3,61        | 3,52        | 4,76         | 2,59        | 3,92        |
| Ukazatel aktivity A                          | 1,34        | 1,03        | 0,82         | 0,60        | 0,47        |
| Ukazatel rentability R                       | 3,15        | 3,77        | 4,16         | 2,68        | 2,66        |
| <b>Celkový ukazatel C</b>                    | <b>4,50</b> | <b>8,54</b> | <b>23,70</b> | <b>2,28</b> | <b>2,83</b> |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o, vlastní zpracování dle vzorce č. 32

Společnost Brumla.cz s.r.o. při své činnosti nedodržuje zlaté pari pravidlo, jelikož v jednotlivých letech má mnohem více vlastního kapitálu než dlouhodobého majetku. Zlaté bilanční pravidlo z důvodu absence dlouhodobých cizích zdrojů nelze použít. Dodržuje však zlaté pravidlo vyrovnání rizik. Tato skutečnost je v souladu s vyjádřením autorky (Scholleová, 2017), že je téměř nemožné současně dodržet zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnání rizik u obchodních společností, které mají relativně málo dlouhodobého majetku, ale velké zásoby a značné množství peněz. Dodržování zlatého pravidla rizik dle autora (Vochozka, 2020) snižuje věřitelské riziko, ale také působení finanční páky, čehož je společnost příkladem.

Společnost dosahuje ve všech letech poměrně vysokých hodnot čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Hodnota čistého pracovního se pohybuje v rozsahu od 5 do 13 mil. Kč v závislosti na tom, jak společnost volné finanční prostředky investovala do cenných papírů. Dle autorky (Scholleová, 2017) jsou dva přístupy k řízení aktiv, agresivní a konzervativní. Společnost Brumla.cz s.r.o. ctí přístup konzervativní, kdy hodnota oběžných aktiv je dosti vysoká. Rovněž velikost čistého pracovního kapitálu napovídá o velikosti podniku, kdy menší podniky mají relativně vyšší pracovní kapitál. Dle autora

(Sedláček, 2007) ještě kladný čistý pracovní kapitál nemusí značit dobrou likviditu podniku, proto je třeba hodnotit i čisté pohotovostní prostředky, které jsou poníženy o okamžitě splatné závazky. Společnost Brumla.cz s.r.o. vykazuje poměrně vysoké čisté pohotovostní prostředky, v roce 2020 ve výši 12,5 mil. Kč, čímž ji lze považovat za likvidní.

Ukazatele likvidity, charakterizující schopnost podniku uhradit své závazky, jsou ve všech letech vysoce nad doporučenými hodnotami odvětví. V roce 2020 hodnota běžné likvidity činila 4,5násobek doporučené hodnoty odvětví, pohotová likvidita 6násobek a okamžitá likvidita neskutečný 28násobek. Dle autora (Valach, 1999) vyšší hodnoty likvidity jsou příznivé pro věřitele, ale už méně pro vlastníky, jelikož značí, že velký objem oběžných aktiv je vázán v pohotovostních prostředcích, jež přinášejí žádný nebo malý úrok. Společnost Brumla.cz s.r.o. je sice schopna bezproblémově hradit své krátkodobé závazky, ale má velké množství krátkodobého finančního majetku v podobě peněz na bankovních účtech, které nejsou zhodnocovány.

Všechny ukazatele rentability za analyzované období měly stejný trend, viz. tabulka č. 15 a graf č.2, z čehož lze usuzovat, že společnost Brumla.cz s.r.o. je stabilní. Rentabilita tržeb v čase roste, přičemž z necelých 9 % v roce 2016 vzrostla na 18,95 % v roce 2020. Nejvyšší rentability aktiv dosáhla společnost v roce 2018, a to ve výši 58 %. V letech 2019 a 2020 se rentabilita aktiv snížila na 38 %. Dle autora (Váchal, 2013) nízké hodnoty ROA značí nevyužití zdroje podniku. I přesto v roce 2020 rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb dosáhly přibližně trojnásobné výše, než jsou hodnoty odvětví. Ke zvýšení rentability vlastního kapitálu je vhodné využít efektu finanční páky při použití cizího kapitálu, jak je též doporučováno v diplomové práci autorkou (Dubská, 2020).

Společnost nemá téměř žádné dluhy a je financována převážně z vlastních zdrojů. Koeficient samofinancování se ve sledovaném období pohybuje kolem 90 %. Určité zadlužení však může být pro společnost přínosem, jelikož nákladové úroky snižují daňové zatížení a tím je cizí kapitál levnější než vlastní (Knápková, 2017). Společnosti lze doporučit k ještě lepšímu zhodnocení výnosů využít cizích zdrojů, což rovněž ve své diplomové práci doporučuje autorka (Málková, 2021).

### **5.3 Doporučení**

Na základě provedených analýz byla vyhodnoceno, že společnost má nadlimitní likviditu a velice nízkou zadluženost. Vysoká likvidita je způsobena ne příliš efektivním hospodařením s volnými finančními prostředky, které pouze leží na bankovních účtech pro

budoucí investici do vlastních obchodních prostor. Část prostředků již společnost vložila do dluhopisů, které přináší finanční zhodnocení cca ve výši 5 %. Bylo by však vhodné, aby společnost lépe zhodnocovala všechny volné finanční prostředky ať už vkladem do dluhopisů či jiných finančních derivátů.

Jelikož v současné době společnost disponuje celkem vysokým finančním kapitálem a zároveň není zatížena žádnými dluhy, lze doporučit co nejdříve uskutečnit investici do výstavby vlastních obchodních prostor. Za tímto účelem byla sestavena proforma rozvaha a proforma výsledovka, viz. příloha č. 7 a 8. Výsledky roku 2021 byly vytaženy z předběžných výkazů společnosti a neměly by se již zásadně lišit. Z těchto proforma výkazů je patrné, že při plánovaném meziročním růstu tržeb o 7 % a rostoucích meziročních nákladech o 10 %, si může společnost udržet zisk ve výši kolem 9 mil. Kč ročně. V současné době není zisk rozdělován mezi společníky, ale ponecháván jako nerozdělený zisk na bankovních účtech společnosti a případně investován do cenných papírů či dluhopisů. Tím by do konce roku 2024 měla společnost uloženo v dlouhodobém finančním majetku v podobě dluhopisů či jiných finančních derivátů částku 55 mil. Kč. Celková investice je plánovaná na cca 85 mil. Kč, z čehož cca 18 mil. Kč je odhadovaná cena pozemku o rozloze 4000 m<sup>2</sup>, 45 mil Kč cena budovy a 22 mil. Kč vnitřní vybavení včetně technologie a třídící linky na textil. Vzhledem k rostoucím cenám stavebních pozemků je kalkulována částka ve výši 4 500 Kč za m<sup>2</sup>, neboť průměrná cena ve Středočeském kraji dle cenového kompasu serveru Sreality.cz je 4 600 Kč za m<sup>2</sup> a přímo v okrese Benešov pak 3 925 Kč za m<sup>2</sup> (Pozemky rekordně zdražují. Investice do půdy poráží inflaci, 2022), (Vývoj inzerce nemovitostí v ČR, 2022). Právě pořízení pozemku bude asi nejožehavějším problémem, jako nejschůdnější se jeví varianta v lokalitě Pomněnice – Červené Vřsky, kde dle územního plánu města Benešov je počítáno s komerční a průmyslovou zónou (Územně plánovací dokumentace a podklady města Benešov, 2022). Pro celkovou předpokládanou investici by společnosti chybělo přibližně 30 mil. Kč, které by si půjčila od některé z bank. Díky dobré finanční situaci společnosti, vysoké likviditě a rentabilitě, by poskytnutí úvěru mělo proběhnout bezproblémově. V případě měsíčních splátek ve výši cca 497 tis. Kč a roční úrokové sazbě ve výši 6 % by společnost úvěr splatila během 6 let. Vybudováním vlastních skladových a obchodních prostor společnost získá dvakrát více skladovacího místa a lze předpokládat navýšení tržeb minimálně o 25 %. Částka měsíční splátky tudíž nebude vzhledem k tržbám nikterak vysoká. Jak plyne z tabulky č. 33, na úrocích společnost za celou



dobu splácení zaplatí přibližně 5,8 mil. Kč, což je nákladová položka, která sníží daňové zatížení společnosti.

Tabulka 33 - Výpočet úroků a úmoru úvěru (v Kč)

| Výše úvěru    |                   |                  |                   | 30 000 000 |
|---------------|-------------------|------------------|-------------------|------------|
| Rok           | Splátka           | Úrok             | Úmor              | Zůstatek   |
| 1             | 5 966 240         | 1 683 497        | 4 282 742         | 25 717 258 |
| 2             | 5 966 240         | 1 419 347        | 4 546 893         | 21 170 365 |
| 3             | 5 966 240         | 1 138 905        | 4 827 335         | 16 343 030 |
| 4             | 5 966 240         | 841 165          | 5 125 074         | 11 217 956 |
| 5             | 5 966 240         | 525 062          | 5 441 178         | 5 776 778  |
| 6             | 5 966 240         | 189 462          | 5 776 778         | 0          |
| <b>Celkem</b> | <b>35 797 438</b> | <b>5 797 438</b> | <b>30 000 000</b> |            |

Zdroj: Vlastní zpracování dle vzorce č. 33

Pro plánované rozšíření společnosti je důležitý stabilní a kvalitní lidský kapitál. Zde by se společnost měla zaměřit na motivaci stávajících, ale i budoucích zaměstnanců. V současné době společnost v podstatě žádné benefity zaměstnancům nenabízí, vyjma částečně flexibilní pracovní doby, kdy zaměstnanci jsou odměňováni především na základě úkolové mzdy a v případě splnění úkolu v kratší době mohou pracoviště opustit před uplynutím běžné osmihodinové pracovní doby. Vhodným benefitem pro zaměstnance je poskytnutí stravenkového paušálu, jež byl zaveden do naší legislativy od roku 2021. Do té doby bylo možno přispívat zaměstnancům buď zajištěním stravování ve vlastním stravovacím zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů, např. formou stravenek. U stravenek zaměstnanci dostávají papírové nebo elektronické poukázky, kdy pro zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem 55 % příspěvku na stravování, maximálně do výše 70 % stravného poskytovaného zaměstnancům odměňovaných platem při pracovní cestě trvající 5 – 12 hodin, což pro rok 2022 odpovídá hodnotě stravenky ve výši 150 Kč. U zaměstnanců, kteří hradí 45 % hodnoty stravenky, se jedná o nezdanitelný příjem osvobozený od pojistného. Stravenkový paušál je daňově zvýhodněný příspěvek na stravování zaměstnanců v peněžní formě. U zaměstnanců je rovněž osvobozený od daně a pojistného do výše 70 % horní hranice stravného poskytovaného zaměstnancům odměňovaných platem při pracovní cestě trvající 5 – 12 hodin, a pro rok 2022 je maximální hodnota stravenkového paušálu 82,60 Kč za jednu odpracovanou směnu. Osvobození u zaměstnanců řeší § 6 odst. 9 písm. b) Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2022), limity

stravného jsou vymezeny v § 78 odst. 1 písm. c) Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2022) a jejich hodnoty jsou každoročně upravovány vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí, kdy pro rok 2022 je platná Vyhláška č. 511/2021 Sb. ze dne 15. prosince 2021 (Vyhláška č. 511/2021 Sb., 2021). U zaměstnavatele se jedná o daňově účinný náklad dle § 24, odst. 2 písm. j) bod 4 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2022). Aby tento benefit byl opravdu motivační, nově příchozí zaměstnanci by na něj měli nárok až po vypršení tří měsíční zkušební lhůty.

Tabulka 34 - Náklady na 1 zaměstnance (v Kč)

|   | Mzda + stravenkový paušál | Mzda + stravenky | Mzda navýšená o částku stravenkového paušálu |
|---|---------------------------|------------------|--|
| Průměrná měsíční hrubá mzda 1/2022      | 27870                     | 27870            | 29605  |
| Zdravotní pojištění zaměstnanec 4,5 %   | 1254                      | 1254             | 1332   |
| Sociální pojištění zaměstnanec 6,5 %    | 1812                      | 1812             | 1924   |
| Daň 15 %                                | 4181                      | 4181             | 4441   |
| Zdravotní pojištění zaměstnavatel 9 %   | 2508                      | 2508             | 2664   |
| Sociální pojištění zaměstnavatel 24,8 % | 6912                      | 6912             | 7342   |
| Sleva na dani                           | 2570                      | 2570             | 2570   |
| Čistá mzda                              | 23193                     | 23193            | 24478  |
| Stravenkový paušál                      | 1735                      |                  |  |
| Hodnota stravenek                       |                           | 3150             |  |
| Příspěvek zaměstnance 45 %              |                           | 1418             |  |
| Příjem zaměstnance                      | 24928                     | 21775            | 24478  |
| Celkové náklady zaměstnavatele          | 39025                     | 39022            | 39611  |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2022).

V tabulce č. 34 je proveden výpočet příjmu zaměstnance v případě poskytnutí stravenkového paušálu nebo stravenky a porovnán s možností navýšení hrubé mzdy o celkovou hodnotu stravenkového paušálu. V přepočtu na měsíc s 21 pracovními dny částka stravenkového paušálu činí 1 734,60 Kč. Celkové náklady zaměstnavatele se mezi poskytnutím stravenek a stravenkového paušálu liší pouze o koruny. Rozdíl je však u zaměstnance, a to ve formě poskytnutí benefitu, kdy u stravenkového paušálu zaměstnanec dostává peněžní plnění, a tudíž jeho příjem v penězích je vyšší. Zatímco u stravenek dostává zaměstnanec papírové či elektronické poukázky, na které přispívá ve výši 45 % ceny poukázek. V peněžním plnění

dostane nižší částku, ale doplněnou o hodnotu stravenkových poukázek, které následně smění za jídlo či potraviny dle svého uvážení. Nevýhodou stravenek jsou navíc jejich vedlejší náklady na poštovné za doručení, provize či poplatky poskytovatele stravenek. Jejich výhodou však je možnost poskytnutí další stravenky při směně delší než 11 hodin, kdežto stravenkový paušál náleží za plánovanou odpracovanou směnu pouze jeden. Jelikož zaměstnanci ve společnosti Brumla.cz s.r.o. nemají delší směny, byl vybrán jako nejvhodnější benefit stravenkový paušál. V případě stravenkového paušálu dostane zaměstnanec měsíčně o 450 Kč více a společnost navíc uspoří 586 Kč na celkových mzdových nákladech na jednoho zaměstnance. V přepočtu na 21 zaměstnanců a 1 rok společnost ušetří celkem 147 672 Kč. Pro zjednodušení výpočtu je v tabulce č. 33 počítáno se zaokrouhlenou částkou stravenkového paušálu na hodnotu 1 735 Kč. Průměrná měsíční mzda je použita aktuální z ledna 2022 dle údajů od společnosti Brumla.cz s.r.o. a sleva na dani dle § 35ba odst. 1 písm. a) Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů v platném znění pro rok 2022 (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2022).

Z provozních záležitostí by se společnost měla zaměřit na změnu webové aplikace vytvořením responsivního webového rozhraní s novým designem, čímž by odstranila zastaralé řešení spočívající v provozování dvou verzí zvlášť pro mobilní a desktopová zařízení. Současně by se společnost měla zaměřit na zlepšení umístění zpětných odkazů na blogách, fórech, PR zprávách apod. pro lepší zobrazení v organickém vyhledávání. Zásadní změnu by společnost měla učinit v platebních podmínkách, a to zavedením platební brány pro platby kartou na internetu či platebního tlačítka bank pro přímé přesměrování do elektronického bankovníctví. Česká společnost ComaGate Payments, a.s. nabízí aktivaci platební brány i terminálu zdarma. Při realizaci plateb v hodnotě nad 200 tis. Kč měsíčně není provoz platební brány zpoplatněn a poplatky jsou ve výši 0,59 % z transakce + 1,8 Kč za transakci. Z porovnání platebních bran různých poskytovatelů se jeví ComGate jako nejvýhodnější (ComGate, 2022). V současné digitalizované době mnoho zákazníků využívá bezhotovostní platby a přesměrování do osobního bankovníctví či platba kartou přímo na internetu jsou nejrychlejší metody a jsou oproštěny od případných chyb vznikajících přepisováním údajů při platbě. Lze tedy předpokládat, že společnost Brumla.cz s.r.o. se poplatky související s provozem platební brány vrátí díky nově přichozím zákazníkům preferujícím platbu platební kartou.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení ekonomické situace společnosti Brumla.cz s.r.o., která se zabývá prodejem dětského second handu prostřednictvím internetového obchodu. Dílčími cíli bylo provedení kvantitativní analýzy rozborem účetních výkazů společnosti a dále kvalitativní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Zkoumaným obdobím byly roky 2016 – 2020 a pomocí výsledků finanční analýzy a marketingové situační analýzy prostředí byla navržena doporučení pro další rozvoj společnosti.

Společnost Brumla.cz s.r.o. byla posouzena jako ekonomicky prosperující a rostoucí podnik. Společnost dosahuje lepších výsledků oproti odvětvovému průměru, dobře je hodnocena dle ukazatelů aktivity a rentability, kdy rentabilita tržeb má rostoucí tendenci a v roce 2020 dosáhla hodnoty o 213 % vyšší než v roce 2016. Společnost nemá téměř žádnou zadluženost, koeficient samofinancování se pohybuje okolo 93 %. Dosahuje velmi vysokých hodnot likvidity, které několikanásobně přesahují doporučené hodnoty. Společnost je sice schopna okamžitě uhradit všechny své splatné závazky, ale je hodně překapitalizovaná a nedostatečně finanční prostředky zhodnocuje. Sice část finančních prostředků uložila do dluhopisů, ale nečiní tak pravidelně a nechává finance ležet volně na bankovních účtech. Doporučením je věnovat pozornost převodu volných finančních prostředků do lépe se zhodnocujících finančních instrumentů.

Pro zlepšení motivace zaměstnanců bylo doporučeno zavedení benefitů, především formou stravenkového paušálu, který je pro společnost daňovým nákladem a u zaměstnanců je osvobozen od daně z příjmů a od zdravotního a sociálního pojištění. Tímto způsobem lze velmi efektivně ohodnotit zaměstnance a motivovat je k setrvání ve firmě.

Společnost by ráda zachovala meziroční růst tržeb, k čemuž by jí mohl pomoci i vstup na jiný evropský trh, např. polský, ale zde částečně naráží na jazykové bariéry. Eliminovat případnou ztrátu stávajících zákazníků, a naopak získat nové zákazníky by společnosti mělo přinést zavedení plateb prostřednictvím platební karty nebo přímým přesměrováním do online bankovníctví. Bez této platební možnosti se dnes už téměř žádný internetový obchod neobejde. Společnost si je této slabé stránky vědoma a na zavedení plateb kartou intenzivně pracuje.

Přestože společnost v roce 2021 rozšířila sklad o jednu čtvrtinu stávající rozlohy, stále je velikost skladových prostor limitujícím faktorem jejího růstu. Nabízejícím se řešením je vybudování vlastních obchodních prostor. Společnosti bylo navrženo řešení financování,

kdy by dvě třetiny investice byly kryty z vlastních zdrojů a jedna třetina by byla financována z cizích zdrojů. Využitím cizích zdrojů by došlo i ke zvýšení rentability aktiv. S uskutečněním investice je počítáno za 3 – 4 roky, aby společnost měla čas zajistit vhodné místo pro stavbu. V současné době totiž naráží na problém, že město Benešov nemá přesně vyčleněnu komerční zónu, kde by se daný objekt mohl postavit. Nabízí se sice možnost přesunu do některé z okolních obcí, ale zde by pak společnost mohla mít problém se získáváním zaměstnanců, kteří by museli za prací dojíždět. Nezbývá než vyčkat na úpravu územního plánu a možnost výstavby v některé z lokalit jako jsou Tábořská kasárna, Za Nádražím, Kavčín či Pomněnice – Červené Vršky, kde je počítáno s průmyslovou a komerční zónou.

## 7 Bibliografie

- 1) AERTS, Walter a Peter WALTON, 2013. *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis*. Third Edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-6286-9.
- 2) Asociace pro elektronickou komerci - APEK, 2022. In: *Asociace pro elektronickou komerci - APEK* [online]. Praha: APEK [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/>
- 3) Balíkobot, 2022. In: *Balikobot.cz* [online]. Praha: Balíkobot [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.balikobot.cz/>
- 4) BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 5) BRINGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON, 2009. *FUNDAMENTALS OF FINANCIAL MANAGEMENT*. 12th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59771-4.
- 6) *Brumla.cz online second hand* [online], 2022. USA: Facebook [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/brumla.cz>
- 7) BRUMLA.CZ, 2021. In: *BRUMLA.CZ* [online]. Benešov: Brumla.cz [cit. 2021-08-31]. Dostupné z: <https://brumla.cz/>
- 8) *Brumla.sk online second hand* [online], 2022. USA: Facebook [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/brumla.sk>
- 9) *Brumlacz: největší online secondhand* [online], 2022. USA: Instagram [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/brumlacz/>
- 10) *Brumlask* [online], 2022. USA: In [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/brumlask/>
- 11) ComGate: Platební brána za polovinu, 2022. In: *Comgate* [online]. Hradec Králové: ComGate Payments [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.comgate.cz/>
- 12) DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 13) DUBSKÁ, Daniela, 2020. *Ekonomická analýza vybraného podniku*. Praha. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky.

- 14) Dvě vlny pandemie vyhnaly e-commerce k 26% meziročnímu růstu, Češi nechali v e-shopech 196 miliard korun, 2022. In: *Heureka!group* [online]. Praha: Heureka Group [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://heureka.group/cz-cs/o-nas/tiskove-centrum/datove-analyzy/ceska-e-commerce-rostla-v-roce-2020-o-26-cesi-utratali-v-e-shopech-196-miliard-korun/>
- 15) DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2019. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 5., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Albatros Media a.s. ISBN 978-80-265-0844-1.
- 16) E-shop Second Hand Land, 2022. In: *E-shop Second Hand Land* [online]. Praha: POSPÍŠIL [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.second-hand-textil.cz/>
- 17) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019, 2020. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
- 18) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 19) GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 20) Heureka - Internetové obchody - Recenze, 2021. In: *Heureka* [online]. Praha: Heureka Group [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/brumla-cz/recenze/overene>
- 21) Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace ECOICOP - míra inflace, 2022. In: ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2198&katalog=31779&pvo=CEN08C2&pvo=CEN08C2>
- 22) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

- 23) Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2021. In: ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-08-31]. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace)
- 24) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 25) KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 26) KOVANICOVÁ, Dana, 2004. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14. aktualizované vydání. Praha: Trizonia. ISBN 80-727-3098-3.
- 27) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- 28) MÁLKOVÁ, Lucie, 2021. *Ekonomická analýza vybraného podniku*. Praha. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky.
- 29) MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 30) MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání. Praha: E kopress. ISBN 80-861-1937-8.
- 31) Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla, 2022. In: Úřad práce ČR [online]. Praha: Úřad práce ČR [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:  
<https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrostla>
- 32) PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- 33) Pozemky rekordně zdražují. Investice do půdy poráží inflaci, 2022. In: *Peníze.cz* [online]. Praha: NextPage Media [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:  
<https://www.penize.cz/nemovitosti/431871-pozemky-rekordne-zdrazuji-investice-do-pudy-porazi-inflaci>



- 34) Prosincová míra inflace EU dosáhla 5,3 %, 2022. In: *CEBRE* [online]. Brusel: CEBRE [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://cebre.cz/aktuality/statistiky-a-studie/prosincova-mira-inflace-eu-dosahla-53>
- 35) Průměrná hrubá měsíční mzda, 2021. In: *ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
- 36) Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2021 byla 3,8 %, 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/628750-prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2021-byla-3-8/>
- 37) Rešeršní databáze, 2022. In: *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: [https://isdv.upv.cz/webapp/resdb.print\\_detail.det?pspis=OZ/512076&plang=CS](https://isdv.upv.cz/webapp/resdb.print_detail.det?pspis=OZ/512076&plang=CS)
- 38) RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 39) RYNEŠ, Petr, 2020. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2020*. 20. aktualizované. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7554-254-0.
- 40) SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- 41) SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- 42) Slazzer, 2022. In: *Slazzer* [online]. Quebec: Slazzer [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.slazzer.com/>
- 43) Statistiky, 2022. In: *ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso>
- 44) Stav e-commerce v ČR, 2022. In: *Česká e-commerce* [online]. Praha: Shoptet [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>
- 45) SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

- 46) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŽ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 47) Územně plánovací dokumentace a podklady města Benešov, 2022. In: *Benešov* [online]. Benešov: Město Benešov [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: [https://www.benesov-city.cz/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=219&id\\_ktg=1100&n=uzemni%2Dplan%2Dmesta%2Dbenesov&p1=39549](https://www.benesov-city.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=219&id_ktg=1100&n=uzemni%2Dplan%2Dmesta%2Dbenesov&p1=39549)
- 48) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 49) VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1921-1.
- 50) VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 51) Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=452575>
- 52) VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 53) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 54) Vyhláška č. 511/2021 Sb.: o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, 2021. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+511\\_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+511_2021+Sb.pdf/3c582b0f-8f6d-228c-c3d7-ea2965070774)
- 55) Vývoj inzerce nemovitostí v ČR, 2022. In: *SREALITY.CZ* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/ceny-nemovitosti?lokalita=obec%20Bene%C5%A1ov&region-id=3469&typ=pozemky>

- 56) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2022. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- 57) *Zákon č. 300/2020 Sb.*, 2020. In: . Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2020, číslo 115.
- 58) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2022. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

## 8 Seznam obrázků, grafů, tabulek a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 - Časové hledisko hodnocení informací .....           | 19 |
| Obrázek 2 - Struktura aktiv podniku.....                        | 26 |
| Obrázek 3 - Struktura kapitálu podniku.....                     | 28 |
| Obrázek 4 - Čistý pracovní kapitál .....                        | 31 |
| Obrázek 5 - Du Pontův rozklad.....                              | 38 |
| Obrázek 6 - Porterův model pěti sil .....                       | 42 |
| Obrázek 7 - Využití metody SWOT při koncipování strategií ..... | 45 |
| Obrázek 8 - Logo společnosti Brumla.cz s.r.o. ....              | 47 |
| Obrázek 9 - Řídící struktura.....                               | 48 |
| Obrázek 10 - Pyramidový rozklad ROE .....                       | 66 |
| Obrázek 11 - Míra inflace ČR v letech 2016 - 2021 .....         | 70 |
| Obrázek 12 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ČR (v Kč) .....  | 71 |

### 8.2 Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 - Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) .....                     | 58 |
| Graf 2 - Ukazatele rentability (v %).....                          | 59 |
| Graf 3 - Ukazatele aktivity – doba obratu ve dnech .....           | 61 |
| Graf 4 - Ukazatele likvidity .....                                 | 62 |
| Graf 5 - Ukazatele zadluženosti (v %) .....                        | 63 |
| Graf 6 - Vývoj mzdových nákladů (v tis. Kč).....                   | 68 |
| Graf 7 - Produktivita práce (v tis. Kč na zaměstnance a rok) ..... | 69 |
| Graf 8 - Průměrný věk (v letech) .....                             | 73 |
| Graf 9 - Spider analýza rok 2019 .....                             | 78 |

### 8.3 Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 - Tabulka bodování výsledků Kralickova Quicktestu .....       | 16 |
| Tabulka 2 - Ukazatele Spider analýzy .....                              | 17 |
| Tabulka 3 - Klasifikace ekonomických činností.....                      | 47 |
| Tabulka 4 - Horizontální analýza aktiv 2016 - 2020 (v tis. Kč).....     | 50 |
| Tabulka 5 - Horizontální analýza aktiv 2016 - 2020 (% změna).....       | 50 |
| Tabulka 6 - Horizontální analýza pasiv 2016 - 2020 (v tis. Kč).....     | 51 |
| Tabulka 7 - Horizontální analýza pasiv 2016 - 2020 (% změna) .....      | 52 |
| Tabulka 8 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)..... | 53 |
| Tabulka 9 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (% změna) .....  | 54 |
| Tabulka 10 - Vertikální analýza aktiv 2016 - 2020 (v %) .....           | 55 |
| Tabulka 11 - Vertikální analýza pasiv 2016 - 2020 (v %).....            | 55 |
| Tabulka 12 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %).....        | 56 |
| Tabulka 13 - Zlatá pravidla.....  | 57 |
| Tabulka 14 - Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) .....                      | 58 |
| Tabulka 15 - Ukazatele rentability (v %).....                           | 59 |
| Tabulka 16 - Ukazatele aktivity.....                                    | 60 |
| Tabulka 17 - Ukazatele likvidity .....                                  | 61 |
| Tabulka 18 - Ukazatele zadluženosti (v %) .....                         | 62 |
| Tabulka 19 - Tafflerův model.....                                       | 63 |
| Tabulka 20 - Model IN 99 .....  | 64 |
| Tabulka 21 - Kralickův Quicktest.....                                   | 64 |
| Tabulka 22 - Bodové hodnocení Kralickův Quicktest.....                  | 64 |
| Tabulka 23 - Souhrnné hodnocení Kralickův Quicktest.....                | 65 |
| Tabulka 24 - Rozklad ROE logaritmicou metodou .....                     | 66 |
| Tabulka 25 - Mzdové náklady (v tis. Kč) .....                           | 67 |
| Tabulka 26 - Průměrné měsíční náklady na 1 zaměstnance (v Kč).....      | 67 |
| Tabulka 27 - Produktivita práce.....                                    | 68 |
| Tabulka 28 - Věkové složení obyvatel .....                              | 72 |
| Tabulka 29 - Ukazatele pro Spider analýzu.....                          | 77 |
| Tabulka 30 - SWOT matice .....  | 80 |

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 31 - Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty a průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance (v Kč)..... | 84 |
| Tabulka 32 - Bilanční analýza I dle Rudolfa Douchy.....  | 86 |
| Tabulka 33 - Výpočet úroků a úmoru úvěru (v Kč).....   | 89 |
| Tabulka 34 - Náklady na 1 zaměstnance (v Kč) .....   | 90 |

#### **8.4 Seznam použitých zkratk**

|        |  |
|--------|--|
| APEK   | Asociace pro elektronickou komerci   |
| BREXIT | Ukončení členství Spojeného království Velké Británie a Severního Irska v EU (z anglického Britain a exit) |
| ČNB    | Česká národní banka  |
| EAT    | Výsledek hospodaření po zdanění  |
| EBIT   | Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním   |
| EU     | Evropská unie  |
| HDP    | Hrubý domácí produkt   |
| PR     | Vztahy s veřejností (z anglického Public Relations)  |
| ROA    | Rentabilita aktiv  |
| ROC    | Rentabilita nákladů  |
| ROE    | Rentabilita vlastního kapitálu   |
| ROS    | Rentabilita tržeb  |

## 9 Přílohy

|   |     |
|---|-----|
| Příloha 1 - Vybrané položky rozvahy za období 2015 – 2020 (v tis. Kč) .....               | 104 |
| Příloha 2 - Vybrané položky výkazu zisku a ztráty za období 2015 - 2020 (v tis. Kč) ..... | 105 |
| Příloha 3 - Cash flow za období 2016 - 2020 (v tis. Kč) .....                             | 106 |
| Příloha 4 - Ochranná známka BRUMLA .....  | 107 |
| Příloha 5 - Du Pont diagram – Pyramidový rozklad ROE r. 2020 .....                        | 109 |
| Příloha 6 - PEST analýza .....  | 110 |
| Příloha 7 - Proforma rozvaha do r. 2025 (v tis. Kč) .....                                 | 111 |
| Příloha 8 - Proforma výsledovka do r. 2025 (v tis. Kč).....                               | 112 |

*Příloha 1 - Vybrané položky rozvahy za období 2015 – 2020 (v tis. Kč)*

|              |                             | 2015 | 2016 | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--------------|-----------------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|              | <b>Aktiva celkem</b>        | 5558 | 8642 | 10650 | 12085 | 17630 | 25706 |
| <b>B.</b>    | <b>Stálá aktiva</b>         | 1289 | 667  | 271   | 90    | 11130 | 10489 |
| B.II.        | Dlouhodobý hmotný majetek   | 1289 | 667  | 271   | 90    | 1115  | 474   |
| B.III.       | Dlouhodobý finanční majetek | 0    | 0    | 0     | 0     | 10015 | 10015 |
| <b>C.</b>    | <b>Oběžná aktiva</b>        | 4241 | 7886 | 10379 | 11972 | 6489  | 15211 |
| C.I.         | Zásoby                      | 315  | 400  | 444   | 435   | 469   | 843   |
| C.II.        | Pohledávky                  | 60   | 66   | 87    | 2034  | 77    | 89    |
| C.II.2.      | Krátkodobé pohledávky       | 60   | 66   | 87    | 2034  | 77    | 89    |
| C.IV.        | Peněžní prostředky          | 3866 | 7420 | 9848  | 9503  | 5943  | 14279 |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     | 27   | 89   |       | 23    | 11    | 6     |
|              | <b>Pasiva celkem</b>        | 5558 | 8642 | 10650 | 12085 | 17630 | 25706 |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>      | 4550 | 7498 | 9273  | 10968 | 16483 | 23926 |
| A.I.         | Základní kapitál            | 200  | 200  | 200   | 200   | 200   | 200   |
| A.III.       | Fondy ze zisku              | 20   | 20   | 20    | 20    | 20    | 20    |
| A.IV.        | Výsl.hospod.minulých let    | 2061 | 4330 | 4679  | 5051  | 10748 | 15764 |
| A.V.         | Výsl.hospod.běžné účet.obd. | 2269 | 2948 | 4374  | 5697  | 5515  | 7942  |
| <b>B.+C.</b> | <b>Cizí zdroje</b>          | 1008 | 956  | 1299  | 1117  | 1070  | 1691  |
| <b>C.</b>    | <b>Závazky</b>              | 1008 | 956  | 1299  | 1117  | 1070  | 1691  |
| C.II.        | Krátkodobé závazky          | 1008 | 956  | 1299  | 1117  | 1070  | 1691  |
| C.II.4.      | Závazky z obchodních vztahů | 0    | 98   | 207   | 205   | 202   | 190   |
| C.II.8.      | Závazky ostatní             | 0    | 858  | 1092  | 912   | 868   | 1501  |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     | 0    | 187  | 78    | 0     | 77    | 89    |

Zdroj: Rozvaha Brumla.cz s.r.o., vlastní zpracování



*Příloha 2 - Vybrané položky výkazu zisku a ztráty za období 2015 - 2020 (v tis. Kč)*

|      |                                   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| I.   | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | 66    | 21    | 28    | 50    | 43    | 52    |
| II.  | Tržby za prodej zboží             | 29848 | 33133 | 33853 | 33470 | 36340 | 41855 |
| A.   | Výkonová spotřeba                 | 21085 | 23165 | 21903 | 19815 | 21183 | 24079 |
| D.   | Osobní náklady                    | 5216  | 5342  | 5769  | 6539  | 7171  | 7797  |
| E.   | Úprava hodnot v provozní oblasti  | 595   | 623   | 396   | 180   | 980   | 642   |
| III. | Ostatní provozní výnosy           | 252   | 31    | 11    | 384   | 32    | 12    |
| F.   | Ostatní provozní náklady          | 256   | 150   | 179   | 128   | 195   | 167   |
| *    | Provozní výsledek hospodaření     | 3014  | 3906  | 5646  | 7242  | 6886  | 9234  |
| V.   | Výnosy z ost.dlouh.fin.majetku    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 525   |
| VI.  | Výnosové úroky apod. výnosy       | 0     | 0     | 0     | 0     | 24    | 0     |
| VII. | Ostatní finanční výnosy           | 0     | 1     | 1     | 0     | 8     | 58    |
| K.   | Ostatní finanční náklady          | 216   | 281   | 256   | 218   | 98    | 27    |
| *    | Finanční výsledek hospodaření     | -216  | -280  | -255  | -218  | -66   | 556   |
| **   | Výsl. hospodaření před zdaněním   | 2796  | 3625  | 5391  | 7024  | 6820  | 9790  |
| L    | Daň z příjmů                      | 526   | 677   | 1017  | 1327  | 1305  | 1848  |
| **   | Výsledek hospodaření po zdanění   | 2269  | 2948  | 4374  | 5697  | 5515  | 7942  |
| ***  | Výsl.hospodaření za účetní období | 2269  | 2948  | 4374  | 5697  | 5515  | 7942  |
| *    | Čistý obrat za účetní období      | 30167 | 33186 | 33893 | 33904 | 36447 | 42502 |

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Brumla.cz s.r.o., vlastní zpracování

Příloha 3 - Cash flow za období 2016 - 2020 (v tis. Kč)

|       |  | 2016 | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-------|--|------|-------|-------|-------|-------|
| P.    | <b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>            | 3866 | 7420  | 9848  | 9503  | 5943  |
|       | <b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>                             |      |       |       |       |       |
| Z.    | Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním   | 3625 | 5366  | 7024  | 6820  | 9790  |
| A.1   | Úpravy o nepeněžní operace   | 623  | 396   | 180   | 980   | 642   |
| A.1.1 | Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku                            | 623  | 396   | 180   | 980   | 642   |
| A.*   | <b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b> | 4248 | 5762  | 7204  | 7800  | 10432 |
| A.2   | Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu   | -16  | 283   | -2220 | 1965  | 252   |
| A.2.1 | Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv                             | -68  | 68    | -1969 | 1936  | -7    |
| A.2.2 | Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv                   | 137  | 259   | -260  | 63    | 633   |
| A.2.3 | Změna stavu zásob  | -85  | -44   | 9     | -34   | -374  |
| A.**  | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>             | 4232 | 6045  | 4984  | 9765  | 10684 |
| A.5   | Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období                       | -677 | -1017 | -1327 | -1305 | -1848 |
| A.*** | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>   | 3555 | 5028  | 3657  | 8460  | 8836  |
|       | <b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>  |      |       |       |       |       |
| B.1   | Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv   | -1   | 0     | -2    | 12020 | 0     |
| B.*** | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>                                   | -1   | 0     | -2    | 12020 | 0     |
|       | <b>Peněžní toky z finančních činností</b>  |      |       |       |       |       |
| C.2   | Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty                             | 0    | -2600 | -4000 | 0     | -500  |
| C.2.2 | Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům   | 0    | -2600 | -4000 | 0     | -500  |
| C.*** | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>                                     | 0    | -2600 | -4000 | 0     | -500  |
| F.    | <b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>                                       | 3554 | 2428  | -345  | -3560 | 8335  |
| R.    | <b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>                   | 7420 | 9848  | 9503  | 5943  | 14278 |

Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o., vlastní zpracování

**ČESKÁ REPUBLIKA**  
**ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ**

**Výpis z rejstříku ochranných známek**

|                                   |            |  |
|-----------------------------------|------------|--|
| (111) Číslo zápisu:               | 340772     | (730) Vlastník   |
| (220) Den podání:                 | 13.03.2014 | (551) Záznam o kolektivní/certifikační ochranné známce |
| (151) Den zápisu:                 | 24.09.2014 | (510) Seznam výrobků a služeb                          |
| (320) Vznik práva přednosti:      | 13.03.2014 | (156) Obnova zápisu                                    |
| (210) Číslo spisu:                | 512076     | (791) Licenční smlouvy                                 |
| (442) Datum zveřejnění přihlášky: | 18.06.2014 | (800) Mezinárodní zápisy                               |
| <u>/číslování dle INID</u>        |            | (740) Zástupce vlastníka                               |
| <u>kódů - standard OMPI/</u>      |            | (180) Zánik práv k ochranné známce                     |
|                                   |            | (500) Jiná práva, ostatní rozhodné údaje               |

*Tento výpis je neprodejný, má pouze informativní charakter a byl pořízen na Internetu.*

- (730) Brumla.cz s.r.o.  
Pražská 126  
256 01 Benešov
- (510) (35) zprostředkovatelské služby v oblasti obchodu a obchodních služeb s oděvy, obuví, pokrývkami hlavy, dětskými oděvy a obuví, hračkami, dětskými kočárky, dětskými nosítky, obchodní dodavatelské služby pro třetí osoby - nákup produktů, výrobků nebo služeb pro jiné subjekty, činnost dovozní a vývozní agentury, maloobchodní a velkoobchodní služby s výrobky uvedenými výše, e-shop s výrobky uvedenými výše, provozování second-handu, poskytování obchodních informací a obchodních služeb pomocí Internetu.
- Trždy výrobků a služeb:  
35
- (740) Mgr. Jitka Vejražková, patentový zástupce  
Pod Harfou 938/58  
190 00 Praha 9, Vysočany

## Vyjádření ochranné známky

(111) Číslo zápisu: 340772  
(210) Číslo spisu: 512076

(540) Vyjádření ochranné známky  
(526) Omezení rozsahu ochrany  
(558) Informace o ochranné známce tvořené  
pouze barvou nebo kombinací barev  
(591) Informace o nárokováných barvách  
(561) Přepis do latinky  
(531) Třidy obrazových prvků

*/číslování dle INID  
kódů - standard OMPI/*

---

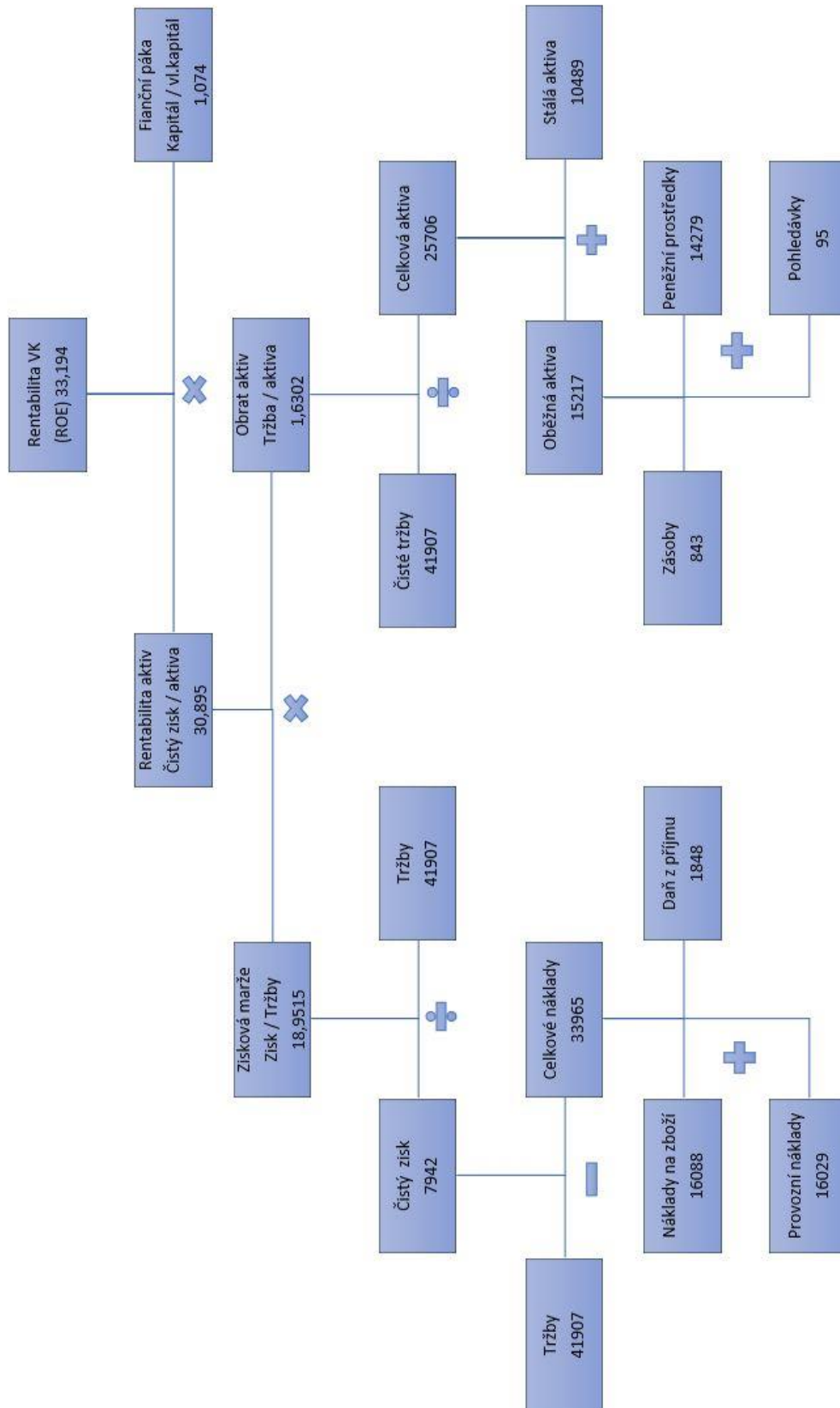
(540)

**BRUMLA**

*Pokud se domníváte, že tento výpis obsahuje chyby, obraťte se prosím na ÚPV.*

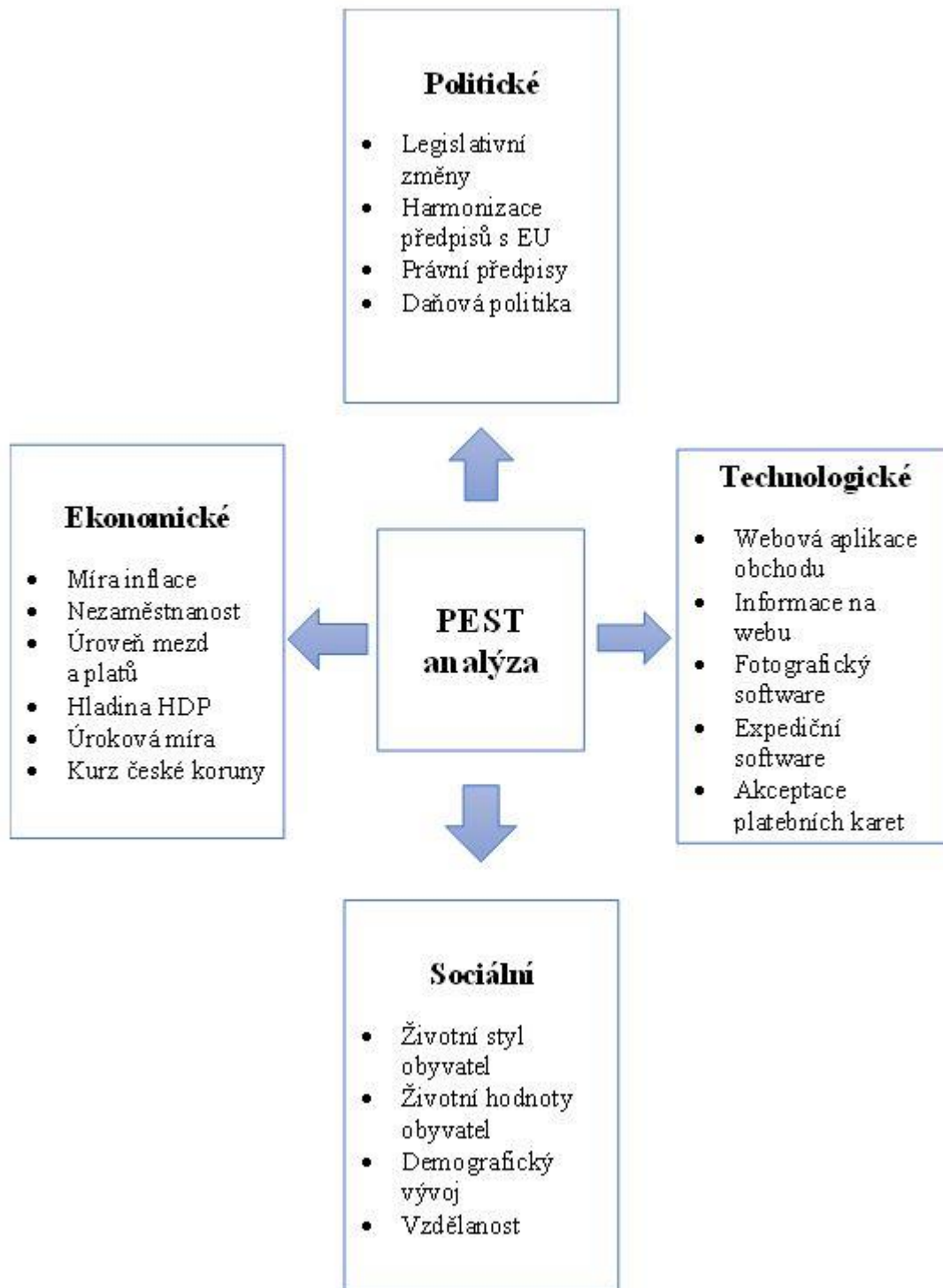
Zdroj: (Rešeršní databáze, 2022)

Příloha 5 - Du Pont diagram – Pyramidový rozklad ROE r. 2020



Zdroj: Výkazy Brumla.cz s.r.o., vlastní zpracování dle (Sedláček, 2007)

Příloha 6 - PEST analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veber, 2009)

*Příloha 7 - Proforma rozvaha do r. 2025 (v tis. Kč)*

|      |                                   | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        |
|------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| I.   | Tržby z prodeje výrobků a služeb  | 52          | 54          | 59          | 65          | 71          | 76          |
| II.  | Tržby za prodej zboží             | 41855       | 46659       | 49925       | 53420       | 57159       | 62875       |
| A.   | Výkonová spotřeba                 | 24079       | 26362       | 28998       | 31608       | 34453       | 37209       |
| D.   | Osobní náklady                    | 7797        | 9684        | 10652       | 11611       | 12656       | 13669       |
| E.   | Úprava hodnot v provozní oblasti  | 642         | 641         | 705         | 769         | 838         | 905         |
| III. | Ostatní provozní výnosy           | 12          | 80          | 88          | 96          | 105         | 113         |
| F.   | Ostatní provozní náklady          | 167         | 181         | 199         | 217         | 237         | 255         |
| *    | Provozní výsledek hospodaření     | 9234        | 9925        | 9518        | 9376        | 9151        | 11027       |
| V.   | Výnosy z ost.dlouh.fin.majetku    | 525         | 550         | 1400        | 1950        | 2450        | 500         |
| VI.  | Výnosové úroky apod. výnosy       | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| VII. | Ostatní finanční výnosy           | 58          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| K.   | Ostatní finanční náklady          | 27          | 31          | 34          | 37          | 41          | 44          |
| *    | Finanční výsledek hospodaření     | 556         | 519         | 1366        | 1913        | 2409        | 456         |
| **   | Výsl. hospodaření před zdaněním   | 9790        | 10444       | 10884       | 11289       | 11561       | 11483       |
| L    | Daň z příjmů                      | 1848        | 1984        | 2068        | 2145        | 2197        | 2182        |
| **   | Výsledek hospodaření po zdanění   | 7942        | 8460        | 8816        | 9144        | 9364        | 9301        |
| ***  | Výsl.hospodaření za účetní období | <b>7942</b> | <b>8640</b> | <b>8816</b> | <b>9144</b> | <b>9364</b> | <b>9301</b> |
| *    | Čistý obrát za účetní období      | 42502       | 47343       | 51473       | 55531       | 59784       | 63564       |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů a plánu společnosti Brumla.cz s.r.o.

*Příloha 8 - Proforma výsledovka do r. 2025 (v tis. Kč)*

|              |                             | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        |
|--------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|              | <b>Aktiva celkem</b>        | 25706       | 34137       | 41649       | 50851       | 60238       | 99560       |
| <b>B.</b>    | <b>Stálá aktiva</b>         | 10489       | 27821       | 37650       | 46150       | 56720       | 94020       |
| B.II.        | Dlouhodobý hmotný majetek   | 474         | 68          | 1650        | 1150        | 1720        | 94020       |
| B.III.       | Dlouhodobý finanční majetek | 10015       | 27753       | 36000       | 45000       | 55000       | 0           |
| <b>C.</b>    | <b>Oběžná aktiva</b>        | 15211       | 6297        | 3982        | 4681        | 3495        | 5480        |
| C.I.         | Zásoby                      | 843         | 891         | 940         | 1040        | 1130        | 2510        |
| C.II.        | Pohledávky                  | 89          | 33          | 90          | 95          | 100         | 110         |
| C.II.2.      | Krátkodobé pohledávky       | 89          | 33          | 90          | 95          | 100         | 110         |
| C.IV.        | Peněžní prostředky          | 14279       | 5373        | 2952        | 3546        | 2265        | 2870        |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     | 6           | 19          | 17          | 20          | 23          | 50          |
|              | <b>Pasiva celkem</b>        | 25706       | 34137       | 41649       | 50851       | 60238       | 99560       |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>      | 23926       | 32389       | 41205       | 50349       | 59713       | 69014       |
| A.I.         | Základní kapitál            | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         |
| A.III.       | Fondy ze zisku              | 20          | 20          | 20          | 20          | 20          | 20          |
| A.IV.        | Výsl.hospod.minulých let    | 15764       | 23705       | 32169       | 40985       | 50129       | 59493       |
| A.V.         | Výsl.hospod.běžné účet.obd. | <b>7942</b> | <b>8464</b> | <b>8816</b> | <b>9144</b> | <b>9364</b> | <b>9301</b> |
| <b>B.+C.</b> | <b>Cizí zdroje</b>          | 1691        | 1697        | 354         | 502         | 525         | 30546       |
| <b>C.</b>    | <b>Závazky</b>              | 1691        | 1697        | 354         | 407         | 425         | 30441       |
| C.I          | Dlouhodobé závazky          |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 30000       |
| C.II.        | Krátkodobé závazky          | 1691        | 1697        | 354         | 407         | 425         | 441         |
| C.II.4.      | Závazky z obchodních vztahů | 190         | 278         | 344         | 397         | 415         | 431         |
| C.II.8.      | Závazky ostatní             | 1501        | 1419        | 10          | 10          | 10          | 10          |
| <b>D.</b>    | <b>Časové rozlišení</b>     | 89          | 51          | 90          | 95          | 100         | 105         |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů a plánu společnosti Brumla.cz s.r.o.