

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**EKONOMICKÁ ANALÝZA
VYBRANÉHO PODNIKU**

**ECONOMIC ANALYSIS
OF A CHOSEN COMPANY**

2024

ANDREA KALINOVÁ

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

KALINOVÁ, ANDREA. Ekonomická analýza vybraného podniku. Praha: ČVUT 2023.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších
studíí.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22.4.2024

Poděkování

Chci moc poděkovat panu doc. Ing. Theodoru Beranovi za vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a jeho doporučení.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je provést detailní ekonomickou a finanční analýzu na příkladu specifického podniku a předložit doporučení pro potenciální vylepšení. Teoretická část poskytuje přehled důležitých nástrojů a metod používaných v ekonomické a finanční analýze, zahrnující účetní výkazy jako hlavní zdroje informací, a techniky jako horizontální a vertikální analýzu a analýzu poměrových ukazatelů. V praktické části se tyto metody aplikují na analýzu vybrané firmy, kde výsledky poskytují přehled o finanční stabilitě a ekonomickém zdraví společnosti, a jsou doplněny o návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

ekonomická analýza, finanční analýza, poměrové ukazatele, absolutní ukazatele, rozvaha, pest analýza, swot analýza, porterův model

Abstract

The goal of this bachelor's thesis is to conduct a detailed economic and financial analysis of a specific company and suggest possible improvements. The theoretical section outlines key tools and methods used in economic and financial analysis, focusing on financial statements as primary data sources, and including techniques such as horizontal and vertical analysis, and ratio analysis. The practical section applies these concepts to a selected company, assessing its financial stability and economic health, and concludes with recommendations for enhancements.

Keywords

economic analysis, financial analysis, ratio indicators, absolute indicators, balance sheet, pest analysis, swot analysis, porter's model

ÚVOD

V současném ekonomickém prostředí je důležitost ekonomické analýzy podniku klíčovým faktorem pro jeho udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost. Pochopení finančního zdraví, operativní efektivity a tržní pozice firmy poskytuje managementu, investorům, věřitelům, ale i ostatním zainteresovaným stranám nezbytné informace pro důležité rozhodování. Cílem této bakalářské práce je provést komplexní ekonomickou analýzu vybraného podniku, identifikovat jeho silné a slabé stránky, vyhodnotit jeho finanční stabilitu a následně navrhnout možná řešení pro zlepšení.

V první části se v práci věnuji teoretickým faktům ekonomické analýzy podniku. Jsou zde vymezeny základní pojmy, metody a ukazatele, které jsou nezbytné pro pochopení a provádění analýzy. Dále jsou představeny různé přístupy k hodnocení výkonnosti podniku, které umožňují komplexní pohled na finanční a operativní aspekty jeho činnosti. Vyskytují se zde pojmy jako PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza 5 konkurenčních sil.

Ve druhé části se zaměřuji na praktickou část práce aplikací teoretických poznatků na konkrétním vybraném podniku. Tato část zahrnuje představení podniku, současnou tržní pozici a hlavní oblasti činnosti. Následuje samotná ekonomická a finanční analýza, která je prováděna s využitím finančních výkazů a dalších důležitých, potřebných dat. Nesmí zde chybět také analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která je aplikována též na vybraném podniku.

Závěrečná část práce sumarizuje zjištěné výsledky a poskytuje celkové hodnocení ekonomické situace podniku. Na základě provedené analýzy jsou navrženy možnosti pro zlepšení a strategie pro budoucí rozvoj podniku. Závěr také reflektuje omezení analýzy a nabízí směry pro další výzkum.

Obsah	
ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Ekonomická analýza	8
1.1. Analýza výrobku	8
1.2. Analýza ceny	9
1.3. Analýza místa	10
1.4. Analýza propagace	11
2. Finanční analýza	12
2.1. Uživatelé finanční analýzy	13
2.2. Vstup do finanční analýzy	16
2.3. Metody finanční analýzy	18
2.4. Analýza vnějšího prostředí podniku	25
2.5. Analýza vnitřního i vnějšího prostředí podniku	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
3. Informace o společnosti Vilgain s. r. o.	30
4. Ekonomická analýza	31
4.1. Analýza produktu	31
4.2. Analýza ceny	32
4.3. Analýza místa	32
4.4. Analýza propagace	33
5. Finanční analýza	34
5.1. Metody finanční analýzy	34
5.2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	41
ZÁVĚR	52
ZDROJE	54
Seznam obrázků	55
Seznam tabulek	56
Seznam grafů	57
Seznam příloh	58

TEORETICKÁ ČÁST

1. Ekonomická analýza

Ekonomická analýza představuje pozorné sledování a prozkoumávání specifických ekonomických fenoménů nebo procesů s cílem identifikovat možnosti pro jejich efektivnější fungování a zvýšení produktivity. Důležitou součástí takové analýzy je posouzení stávající situace a formulace doporučení pro její zlepšení. Analyzován může být jak komplex celého podniku, tak jeho jednotlivé části či specifické procesy (Synek a spol., 2009).

V následující části budou prezentovány vybrané postupy ekonomické analýzy.

1.1. Analýza výrobku

Ať už prodáváme potraviny, stříháme vlasy, poskytujeme údržbu domů, nebo podnikáme s čímkoliv jiným, a chceme, aby to bylo „to pravé“, musíme spíš dobře promyslet, k čemu výrobek či služba slouží, co zajistí, než co to je (Jones, 1992).

Například charakteristika mikrovlnné trouby by mohla ukazovat ukazatele jako: „programovací časový spínač“ nebo „k dispozici v různých barvách“. Pro přesnou identifikaci, co mohou tyto ukazatele pro zákazníka znamenat, nám pomůže rozčlenění výhod na jednotlivé prvky.

Může to vypadat takto:

Tabulka č. 1 Ukazatele a jejich výhody

Ukazatele	Výhody
Programovací časový spínač	Uvaří nám jídlo, i když nejste doma
K dispozici v různých barvách	Lze ji sladit s jakýmkoliv barevným řešením kuchyně

Zdroj: Jones (1992)

Každý ukazatel může nabídnout řadu výhod. Je důležité zaznamenat všechny, jelikož podobně, jak lze uspokojit potřebu různými způsoby, lze také produkt zakoupit z různých důvodů. Čím více výhod bude daný výrobek či služba mít, tím větší bude vnímaná hodnota za peníze při určité ceně.

Je zásadní, abyste rozuměli typu a úrovni služby, kterou vaši zákazníci očekávají. Dále je důležité porovnat, jak se vaše plánované služby staví proti nabídce konkurence. Nezapomeňte také zvážit náklady, které přináší poskytování navrhované úrovně služeb.

1.2. Analýza ceny

Často je škoda, že mnoho malých podniků vnímá cenovou konkurenci jako hlavní strategii pro podporu prodeje a tvorbu zisku, což je pouze jeden z mnoha faktorů ovlivňujících rozhodnutí zákazníků o koupi (Jones, 1992). Lidé kupují produkty a služby z různých důvodů, což nezmenšuje fakt, že cena je důležitým komunikačním nástrojem mezi vaším podnikem a potenciálními zákazníky.

Nízká cena může být pro některé produkty a služby hlavním nákupním motivem, ale ne ve všech situacích. Například u vysoko kvalitních produktů a služeb může mít nízká cena opačný účinek na prodej, protože zákazníci mohou pochybovat o kvalitě: "Proč je to tak levné?"

Pro ochranu podniku před novými konkurenty na trhu může být zvolena krátkodobá cenová politika, která sice snižuje zisky, ale ztěžuje novým konkurentům vstup na trh. Základním pravidlem je nestanovovat ceny příliš nízko. Ceny je možné vždy snížit, ale zvýšit je mnohem těžší.

Zde můžeme porovnat naše ceny a ceny konkurence:

Tabulka č. 2 Rozdíl cen od konkurence

Výrobek/Služba	Vaše cena	Konkurent 1	Konkurent 2
1.	X Kč	X Kč	X Kč
2.	X Kč	X Kč	X Kč

Zdroj: Jones (1992)

1.3. Analýza místa

Otázka prodeje produktu nezahrnuje pouze místo, kde bude nabízen, ale také jak bude nabízen (Jones, 1992). Výběr místa a způsobu prodeje produktu nebo služby společně s jejich vlastnostmi tvoří komplexní nabídku pro zákazníka. Podniky využívají širokou škálu prostředků, aby se jejich produkty nebo služby dostaly ke koncovým zákazníkům. Je klíčové zvolit si distribuční metodu, která bude nejvíce vyhovovat cílovému trhu, ale také výhledově vám. Zde si uvedeme příklady distribucí:

- **Maloobchodní výstup**

Tento široký pojem zahrnuje prodejní místa různého rozsahu, od malých stánků až po rozsáhlé obchodní řetězce a hypermarkety. Mezi výhody provozování vlastního maloobchodního prodejního místa patří snadná identifikace podniku zákazníky, možnost umístění blízko cílové skupiny zákazníků, přilákání pozornosti kolemjdoucích a lepší možnosti řízení a podpory obchodu. Mezi nevýhody patří potenciálně vysoké kapitálové náklady na zřízení a udržení prodejního místa a nepružnost vůči změnám, které neovlivníme (např. parkovací omezení).

- **Velkoobchodní výstup**

Velkoobchodní distribuční kanály hrají klíčovou roli ve fungování trhu, hlavně pro drobné maloobchody, protože umožňují udržovat velké objemy zásob bez potřeby blokovat významné části pracovního kapitálu ve skladech. Maloobchodníci tak nemusí jednat přímo s výrobcí, což zjednodušuje logistiku a snižuje náklady.

Pro nové malé podniky může být obtížné přesvědčit velkoobchod, aby nakoupil velké množství jejich neověřeného zboží. Avšak hlavní výhodou spolupráce s velkoobchodníkem je, že se náklady na marketing produktu až ke konečnému spotřebiteli přesouvají na velkoobchodníka. Hlavním problémem této distribuce je pak riziko ztráty kontroly nad marketingovým představením produktu konečným kupujícím.

Samozřejmě, je možné obejít velkoobchodníka a prodávat přímo maloobchodníkům. Toto rozhodnutí přináší určité výzvy spojené s velkoobchodním prodejem, ale nabízí možnost zaměřit se přímo na jednotlivé maloobchodníky a přesvědčit je o výhodách nabízení vašeho produktu, jako např. prodejem na zkoušku, obchodování ve skladě.

- **Zásilkový prodej**

Popularita distribuce prostřednictvím přímého prodeje zákazníkům za pomoci médií, jako jsou televize, rozhlas a tisková inzerce, roste.

Pro nové malé podniky je tato metoda atraktivní, protože nevyžaduje investice do nákladných kamenných prodejen. Skutečné výhody této metody spočívají v možnosti vstoupit a distribuovat produkty na geograficky rozptýlených trzích, oslovit širší škálu trhových segmentů využitím různých reklamních médií a přístupů, aplikovat různorodou cenovou politiku pro různé segmenty trhu a rychle se přizpůsobit změnám na trhu. Další výhodou je, že malý podnik nemusí skladovat velké množství zboží před zahájením prodeje. Mezi nevýhody této metody patří relativně vysoké náklady na inzerci a podporu prodeje ve srovnání s jinými distribučními metodami, a také velká pravděpodobnost, že se tato neosobní metoda nebude hodit pro náš typ výrobků.

1.4. Analýza propagace

Při stanovování podpory prodeje výrobku či služby bereme v úvahu 4 cíle (Jones, 1992). Prvním cílem každého plánu je oznámit existenci potencionálním zákazníkům. Druhým cílem je, aby ho navštívili. Za třetí, aby si ho koupili. Za čtvrté, aby přišli znovu.

Úspěch propagačních nebo inzertních akcí lze měřit dvěma hlavními způsoby:

1. **Srovnáním prodeje a nákladů** – Zjištění, zda příjmy z kampaně převyšují její náklady, a tím ověření její ziskovosti.
2. **Ověřením dosažení cílů** – Kontrola, jestli akce splnila její primární cíle, například zvýšení povědomí o značce nebo prodeje konkrétního produktu.

Efektivní inzerce a další formy podpory prodeje by měly následovat model známý jako **AIDA**, což znamená získání **Pozornosti (Attention)**, udržení **Zájmu (Interest)**, vyvolání **Touhy (Desire)** a podněcení **Akce (Action)** u potenciálních zákazníků.

2. Finanční analýza

Finanční analýza a její výstupy výrazně ovlivňují rozhodovací procesy v rámci firmy (E. Kislingerová, 2010). Existuje mnoho definic finanční analýzy, ale v zásadě ji lze chápat jako soubor procesů, jejichž cílem je komplexní posouzení finanční situace podniku.

Finanční analýza je považována za jeden ze stěžejních umění, které by každý finanční manažer měl ovládat (E. Kislingerová, 2010). Je to nezbytná činnost, kterou manažeři denně vykonávají, protože její výstupy jsou klíčové pro rozhodování v oblastech strategie, investic, financování a také ve vztahu k poskytování informací akcionářům, věřitelům a dalším zainteresovaným stranám. V současném období se zvyšuje požadavek na otevřenost a přesnost údajů, které podniky předkládají svým investorům, což je trend, který byl posílen skandálem společnosti Enron a celkovou potřebou lepší správy firem (corporate governance).

S rostoucím významem kapitálových trhů se očekává, že tlak na transparentnost podnikových informací bude nadále stoupat (E. Kislingerová 2010). Než dojde v podniku k jakémukoli investičnímu či finančnímu rozhodnutí, je nezbytné mít přehled o finančním stavu a zdraví organizace. To nezahrnuje pouze aktuální stav, ale zvláště dlouhodobé vývojové trendy, stabilitu a variabilitu výsledků, stejně jako jejich srovnání s průmyslovými standardy, odvětvovými normami nebo přímo s konkurencí. Historie a současnost poskytují informace o silných a slabých stránkách podniku, o potenciálních rizicích vyplývajících z jeho dosavadní činnosti a očekávání do budoucna. Použité metody pro analýzu minulých a současných výsledků se rovněž uplatňují při hodnocení dopadů budoucích rozhodnutí na finanční zdraví firmy.

Mnohé firmy se spoléhají na standardní finanční výkazy, jako jsou rozvaha, výsledek hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a přehledy peněžních toků, které průběžně sbírají,

zaznamenávají a organizují informace o svém současném i minulém hospodaření (E. Kislingerová, 2010). Přesto tyto shromážděné informace často neposkytují dostatečně hluboký vhled. Neodhalují komplexní obraz o výkonnosti firmy, o jejích silných a slabých stránkách, o rizicích, příležitostech či o celkovém finančním zdraví. Finanční manažeři proto sáhnou po finanční analýze, která je pokročilejší, detailnější a strukturovanější metodou. Díky ní lze získat komplexnější pohled na celkovou finanční situaci a hospodaření firmy, což umožňuje činit informovanější a strategičtější rozhodnutí.

Porovnání ukazatelů v čase a kontextu je klíčové pro odhalení skutečné hodnoty finanční analýzy pro manažerské rozhodování v podniku (E. Kislingerová, 2010).

2.1. Uživatelé finanční analýzy

Informace o finanční situaci společnosti jsou klíčové nejen pro manažery, ale i pro řadu dalších stran, které jsou s podnikem v různém styku (E. Kislingerová, 2010). Uživatelé finančních analýz se dělí na externí a interní.

Mezi externí uživatele patří:

- Investoři
- Banky
- Další věřitelé
- Státní orgány
- Obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)
- Manažeři, konkurence apod.

Mezi interní uživatele patří:

- Manažeři
- Odboráři
- Zaměstnanci

- **Investoři**

Investoři, zahrnující akcionáře a další poskytovatele kapitálu, monitorují finanční výkonnost společnosti z dvojího hlediska (E. Kislingerová, 2010).

Především hledají informace dostatečné pro rozhodování o možných investicích do firmy, přičemž hlavní zaměření je na hodnocení poměru mezi rizikem a očekávaným výnosem z investice (E. Kislingerová, 2010). Druhým důvodem je sledování, jak efektivně společnost využívá poskytnuté zdroje. Toto je obzvláště kritické v akciových společnostech, kde existuje rozdělení vlastnictví a řízení firmy, jelikož akcionáři mají zájem o to, aby mohli kontrolovat, jak manažeři nakládají s jejich investicemi. Toto rozdělení může vést ke konfliktům zájmů mezi akcionáři a manažery. V důsledku toho existují takzvané náklady zastoupení neboli Agency Costs, což jsou náklady spojené s kontrolou a řízením managementu firmy. Tyto náklady mohou ovlivnit nejen zveřejňovanou finanční výkonnost společnosti, ale také její tržní hodnotu, jelikož zahrnují všechny prostředky vynaložené na dohled nad řízením společnosti.

- **Banky a ostatní věřitelé**

Věřitelé využívají finanční analýzu především k posouzení finanční kondice potenciálních nebo stávajících dlužníků (E. Kislingerová, 2010). Rozhodují se na základě těchto informací, zda poskytnou úvěr, v jaké výši a pod jakými podmínkami. Pravidelná zpráva o finančním zdraví podniku poskytovaná bance je běžnou součástí úvěrových dohod.

Finanční krize ukázala, že počet firem, které se ocitají ve finančních potížích, roste (E. Kislingerová, 2010). Česká národní banka v reakci na to shromažďuje údaje o firmách, které nesplácí své závazky, v Centrálním registru úvěrů, přístupném na webových stránkách ČNB. Informace o společnostech, které jsou v insolvenci, lze najít na webu justice.cz, kde je možné sledovat průběh insolvenčního řízení. Další údaje o nesplácení dluhů podniky či jednotlivci jsou zaznamenány v registru SOLUS, což je zájmové sdružení zaměřující se na tuto oblast.

- **Stát a jeho orgány**

Stát se zaměřuje na ověřování správnosti údajů uváděných ve finančních výkazech, zejména s ohledem na odváděné daně (E. Kislingerová, 2010). Státní

orgány dále využívají finanční data podniků pro různé statistické účely, pro dohled nad firmami s podílem státního majetku, pro rozdělování finanční pomoci, jako jsou dotace, subvence, úvěrové garance a další. Tyto informace rovněž pomáhají státu získat přehled o finančním zdraví těch podniků, kterým byly v rámci veřejných soutěží svěřeny státní zakázky.

- **Obchodní partneři**

Obchodní partneři a dodavatelé především zaměřují svou pozornost na schopnost podniku včas a řádně hradit své dluhy (E. Kislingerová, 2010). Zvláštní důraz kladou na solventnost, likviditu a míru zadlužení podniku. Nicméně, stejně důležité jsou i dlouhodobé vyhlídky na stabilitu a udržitelnost dodavatelských vztahů.

Odběratelé, na druhé straně, mají zájem na tom, aby jejich dodavatelé byli finančně zdraví (E. Kislingerová, 2010). To je obzvláště důležité pro ty odběratele, kteří by mohli čelit omezeným možnostem nákupu v případě, že by jejich dodavatel zbankrotoval. Jejich hlavním cílem je zajištění hladkého průběhu výroby a dodávek, aby nedošlo k přerušení jejich vlastního podnikání.

- **Manažeři**

Manažeři využívají data z finanční analýzy pro denní operativní řízení i pro strategické finanční plánování podniku (E. Kislingerová, 2010). Mají k dispozici nejlepší přístup k informacím, jelikož mají kromě veřejně dostupných dat také přístup k interním informacím, které nejsou zveřejněné pro externí zájemce, jako jsou investoři nebo banky. Manažeři jsou tedy seznámeni s reálným finančním stavem podniku a tyto informace využívají pro každodenní rozhodování a řízení firmy s cílem podporovat primární cíle společnosti.

- **Zaměstnanci**

Zaměstnanci firmy mají zásadní zájem na prosperitě, hospodárnosti a finanční stabilitě podniku, neboť to ovlivňuje jejich vlastní pracovní perspektivy a jistotu zaměstnání (E. Kislingerová, 2010). Záleží jim na možnostech, které firma nabízí v oblasti odměňování a sociálních benefitů, a na dalších výhodách, které poskytuje zaměstnavatel. Jejich stabilita a růst jsou klíčové pro osobní i profesní rozvoj zaměstnanců.

Mezi další zainteresované strany, které mají zájem o výstupy hospodaření podniku, patří odborové organizace, daňoví poradci, finanční analytici, makléři a také široká veřejnost (E. Kislingerová, 2010). Tato rozmanitost ukazuje na široký záběr a význam finanční analýzy v dnešním podnikatelském světě.

V dnešní době je téměř nemožné si představit fungování podniku bez pravidelného sestavování a vyhodnocování finančních ukazatelů (E. Kislingerová, 2010). Zvládnutí těchto dovedností se tak stává jednou z klíčových kompetencí každého manažera, bez ohledu na jeho pozici v organizaci.

2.2. Vstup do finanční analýzy

Základem pro finanční analýzu jsou údaje z účetní závěrky (E. Kislingerová, 2010). V České republice je oblast účetnictví regulována zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, včetně jeho pozdějších změn a doplnění.

V současném účetním rámci České republiky lze identifikovat tři základní typy účetních závěrek, které slouží různým účelům a jsou základem pro finanční analýzu.

- Řádná účetní uzávěrka
- Mimořádná účetní uzávěrka
- Mezeitimní účetní uzávěrka

Tyto různé typy účetních závěrek umožňují uživatelům finanční analýzy získat komplexní přehled o finanční situaci podniku, ať už pro účely daňového vykazování, interního řízení, nebo pro analýzu a rozhodování externích zainteresovaných stran (E. Kislingerová, 2010).

K základním složkám účetních závěrek patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát, a přehled o peněžních tocích, známý také jako cash flow výkaz. K těmto dokumentům se dále připojuje důležitá příloha.

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Cash flow

- **Rozvaha**

Rozvaha poskytuje informace o celkovém hospodářském stavu firmy k určitému kalendářnímu dni (E. Kislingerová, 2010). Zobrazuje, jaké hodnoty firma vlastní (aktiva) a z jakých zdrojů byly tyto hodnoty financovány (pasiva a vlastní kapitál). Tyto informace reprezentují tzv. momentové nebo stavové ukazatele, které reflektují finanční situaci společnosti v daném okamžiku.

Na straně aktiv v rozvaze leží majetek, který se následně dělí na oběžná aktiva a dlouhodobý majetek (Wöhe, 2007). Do dlouhodobého majetku řadíme vše, co je v podniku používáno dlouhodobě. Do oběžného majetku patří veškeré součásti dlouhodobého majetku, jako například zásoby a pohledávky ze služeb a dodávek.

Na straně pasiv najdeme naopak zdroje, ze kterých je majetek financován. Pokud vložil kapitál do podniku sám podnikatel, hovoříme o vlastním kapitálu (Synek, 2011). Pokud vloží kapitál do podniku věřitel, např. banka, jedná se o cizí kapitál.

- **Výkaz zisků a ztrát**

Smyslem tohoto výkazu je informovat o úspěšnosti podniku za určité období (E. Kislingerová, 2010). Zaznamenává vztahy mezi dosaženými výnosy v podniku a náklady vynaložené na jejich vytvoření. Dle aktuálního účetnictví se za výnosy považují veškeré nepeněžní částky, které podnik získal ze všech svých činností za určité období bez ohledu na inkaso. Nákladem se vnímají veškeré peněžní částky vynaložené za účelem výnosu, i když jejich skutečné zaplacení nemuselo proběhnout ve stejném období.

- **Cash Flow**

Z praxe vyplývá, že firma může být profitabilní, avšak zároveň čelit likviditním potížím (E. Kislingerová, 2010). Výkaz cash flow nabízí přehled o peněžních tocích, příjmech a výdajích, které firma generovala v uplynulém účetním období, sledující příjmové a výdajové položky s cílem, aby příjmy převyšovaly výdaje. Tento výkaz také ilustruje reálný pohyb finančních prostředků a slouží jako doplněk k předchozím dvěma finančním výkazům.

Koncept výkazu cash flow vychází z reálných peněžních toků a je založen na rozdílech mezi skutečnými hotovostními pohyby a účetním zachycením

hospodářských operací, tedy na nesouladu mezi náklady a výnosy versus výdaji a příjmy (E. Kislingerová, 2010). Cash flow je chápáno v několika kontextech. Jako volné finanční prostředky dostupné firmě (statický pohled) a z pohledu investora jako potenciální budoucí výnos z investice do firmy (dynamický pohled).

Ministerstvo financí definuje různé kategorie peněžních toků, které představují pohyb finančních prostředků a jejich ekvivalentů, s cílem poskytnout přehled o změnách ve finančních pozicích během účetního období a kategorizovat příjmy a výdaje do operativních, investičních a finančních aktivit (E. Kislingerová, 2010)

2.3. Metody finanční analýzy

V oblasti finančního hodnocení se primárně využívají dvě hlavní metody: procentní rozbor a analýza na základě poměrů, což nejsou jediné dostupné techniky, jak je zmíněno i v dalších kapitolách, ale pro účely naší analýzy jsou plně dostačující (Synek, 2011). Tyto metody začínají s absolutními hodnotami, které zahrnují jak statické údaje, tak dynamické, průběžné údaje.

- Absolutní ukazatele
- Poměrové ukazatele

2.3.1. Absolutní ukazatele

Tato data, jsou základem pro jakoukoliv analýzu, pocházejí z finančních výkazů a jsou prezentována v hodnotové formě (E. Kislingerová, 2010). Klíčové je, že tato data představují absolutní hodnoty, sloužící k měření různých ekonomických veličin, jako jsou majetek, kapitál nebo peněžní toky.

Rozlišujeme mezi daty vyjadřujícími konkrétní situaci v daném okamžiku, tzv. stavové veličiny, a daty informujícími o vývoji v určitém časovém intervalu, tzv. tokové veličiny. To je pro finanční analýzu klíčové, jelikož je nutné zajistit srovnatelnost těchto dat. Stavové veličiny jsou typicky obsaženy v účetním výkazu rozvahy, který k určitému datu (například k 31. 12.) uvádí hodnoty majetku a kapitálu firmy. Na druhou stranu, účetní výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow zahrnují tokové veličiny, ukazující například výsledky dosažené firmou v uplynulém období. Absolutní hodnoty jsou základem pro další analýzu, kde se zaměřujeme na vertikální a horizontální strukturu těchto výkazů.

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza finančních výkazů se zaměřuje na zjištění odpovědí na dvě klíčové otázky:

- O kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?
- O kolik jednotek se změnila příslušná jednotka v čase?

Tento typ analýzy může být prováděn buď meziročně, kdy srovnáváme údaje z jednoho období s údaji z předchozího, nebo může zahrnovat několik účetních období. Cílem horizontální analýzy je kvantifikovat změny jednotlivých položek jak v absolutních, tak v relativních hodnotách a posoudit jejich význam a intenzitu změn.

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza finančních výkazů se zaměřuje na porozumění tomu, jak jednotlivé složky majetku přispívají k celkové bilanční sumě. Pokud máme k dispozici údaje za více časových období, umožňuje nám to sledovat, jak se mění struktura majetku nebo kapitálové struktury firmy. Je také důležité neopomenout srovnání s podobnými společnostmi, konkurencí, nebo provádět odvětvová srovnání, aby bylo možné lépe posoudit finanční postavení a strategie firmy v širším kontextu (E. Kislingerová, 2010).

2.3.2. Bilanční pravidla

Bilanční pravidla neurčují ideální velikost potřebného kapitálu, ale zaměřují se na jeho strukturu (Synek, 2011). Existují pravidla, která se věnují pouze pasivní straně bilance (Wöhe je označuje jako vertikální pravidla financování), a pravidla, která zkoumají vztah mezi strukturou majetku a strukturou kapitálu (horizontální pravidla financování).

- Zlaté bilanční pravidlo
- Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik
- Zlaté pari pravidlo
- Zlaté poměrové pravidlo

- **Zlaté bilanční pravidlo**

Zlaté bilanční pravidlo pak stanovuje, že by měl existovat soulad mezi životností aktiv a zdroji jejich financování. Konkrétně znamená, že dlouhodobý majetek, jako jsou stálá aktiva nebo trvale vázaná oběžná aktiva, by měly být financovány převážně z vlastního kapitálu nebo dlouhodobým cizím kapitálem.

- **Zlaté pravidlo vyrovnání rizik**

Zlaté pravidlo vyrovnání rizik, známé také jako pravidlo vertikální kapitálové struktury, vyžaduje, aby poměr mezi vlastními zdroji a cizími zdroji dosahoval hodnoty 1:1. V přísnější variantě pravidla by měly být vlastní zdroje vyšší než cizí, což sice snižuje riziko pro věřitele, ale zároveň omezuje efekt finanční páky.

- **Zlaté pari pravidlo**

Toto pravidlo vyžaduje, aby dlouhodobý majetek byl financován výhradně vlastním kapitálem. Tento přístup je považován za velmi konzervativní a opatrný.

- **Zlaté poměrové pravidlo**

Zlaté poměrové pravidlo se týká vztahu mezi krátkodobými závazky a likvidními aktivy, kde hodnota směnek a dlužnických pohledávek v souhrnu by neměla být nižší než hodnota krátkodobých cizích zdrojů.

2.3.3. Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je v mnohém podobný ukazateli likvidity třetího stupně. Stejně jako ukazatele likvidity má i čistý pracovní kapitál limitovanou informativní hodnotu (Wöhe, 2007). Pokud má být podnik likvidní, musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál reprezentuje tu část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů a kterou může podnik volně použít pro své činnosti. Rovněž lze ČPP chápat jako finanční rezervu pro situace, kdy by podnik musel rychle uhradit své krátkodobé závazky (Růčková, 2019).

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

2.3.4. Poměrové ukazatele

Výpočet poměrových ukazatelů pokrývá všechny aspekty výkonnosti podniku. Struktura, rozsah a design těchto ukazatelů se liší v závislosti na cílech analýzy a na skupině uživatelů, pro které je analýza určena. Běžně se setkáváme s ukazateli rozdělenými do následujících kategorií:

- Rentabilita
- Aktivita
- Likvidita
- Zadluženost
- Trh s kapitálem

Tyto ukazatele mohou být uspořádány do dvou typů systémů, paralelního nebo pyramidového. V paralelním systému jsou vytvořeny skupiny ukazatelů, které měří určité aspekty finanční situace podniku (např. rentabilita, likvidita apod.), přičemž všechny tyto charakteristiky jsou považovány za rovnocenné pro finanční zdraví podniku. Podnik by měl být rentabilní, s přiměřenou mírou zadluženosti a likviditou, aby mohl dlouhodobě přežít. To je základ paralelních systémů. Pyramidové systémy naopak slouží k rozkladu syntetického ukazatele, který je základem celé analýzy.

- **Ukazatele Rentability**

Ukazatele rentability, které jsou také známy jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti, se vytvářejí poměrem mezi konečným výsledkem, který byl dosažen podnikovou aktivitou (výstup), a nějakým referenčním základem (vstup), což může být hodnota aktiva, pasiva, nebo jiná relevantní veličina (E. Kislíngrová, 2010). Tyto ukazatele ilustrují, jak efektivně jsou využívána aktiva, jaké jsou výsledky financování společnosti a jak likvidita ovlivňuje rentabilitu firmy.

Rentabilita aktiv je považována za klíčový ukazatel rentability. Tento ukazatel porovnává zisk s celkovou hodnotou aktiv, která byla do podniku investována, bez ohledu na zdroj financování (či to, zda byla aktiva financována z vlastních nebo cizích zdrojů). Klíčovým aspektem zde je pohled přes majetkovou strukturu a schopnost podniku tuto majetkovou základnu efektivně využívat.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu je prioritní ukazatel, na který se zaměřují akcionáři, partneři a další investoři, neboť ukazuje, jaký čistý zisk se generuje z každé koruny, kterou akcionáři investovali do firmy.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb a ziskové marže jsou považovány za základní prvky měření efektivity podniku. V praxi se obvykle používají nejméně dvě základní varianty tohoto ukazatele, které se liší podle toho, jestli se jako čítec používá čistý zisk nebo hodnota EBIT (zisk před úroky a daněmi). Varianta ukazatele s EBIT v čitateli je užitečná pro porovnání firem, které se nacházejí v různých finančních situacích, jako je například rozdílné využívání cizího kapitálu.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu vychází ze základních principů fungování kapitálového trhu, který je považován za hlavní platformu pro získávání dodatečných finančních prostředků potřebných pro podnikání. Tento ukazatel hodnotí efektivitu, konkrétně kolik provozního zisku před zdaněním podnik vyprodukoval z každé koruny, která byla investována akcionáři a věřiteli, a odrazuje tak míru výnosnosti zapojeného kapitálu.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry}}$$

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity, hodnotí, jak efektivně firma spravuje svá aktiva (Synek, 2011). Pokud firma vlastní více aktiv, než je potřeba, může to vést k nežádoucím nákladům a následně k nižšímu zisku. Naopak, pokud aktiv má málo, může přijít o potenciální tržby, které by mohla získat. Tyto ukazatele se vypočítávají pro různé skupiny aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky, dlouhodobá aktiva a celková aktiva.

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který hodnotí, jak efektivně firma využívá svá celková aktiva (E. Kislingerová, 2010). Tento ukazatel nám říká, kolikrát byla celková aktiva obracena během roku. Považuje se, že hodnota obratu aktiv by měla

dosáhnout alespoň jednou ročně, nižší hodnota může signalizovat méně efektivní využití aktiv. K objektivizaci výsledků je vhodné provést srovnání s průměry v daném odvětví.

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

Obrat dlouhodobého majetku ukazuje, jak efektivně firma využívá své dlouhodobé majetkové položky, jako jsou budovy, stroje a zařízení, k dosahování tržeb. Tento ukazatel je důležitý při rozhodování o nových investicích a při mezipodnikovém srovnávání by se měla vzít v úvahu míra odepisování majetku a metody odpisování, protože vyšší odpisy mohou uměle zlepšit ukazatel.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob neboli poměr obratu zásob, ukazuje, kolikrát během roku byla každá položka zásob prodána a znovu naskladněna (E. Kislingerová, 2010). Detailní analýza umožňuje vypočítat obratovost pro jednotlivé položky. Vyšší hodnota tohoto ukazatele oproti průměru signalizuje, že firma efektivně spravuje své zásoby a neudrzuje nadbytečné množství, což předchází zbytečnému vázání kapitálu.

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

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity slouží k posouzení, zda je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky v době, kdy se stávají splatnými (Synek, 2011). Tyto ukazatele nám dávají představu o tom, jestli firma může hladce pokrýt své dluhy bez potřeby naléhavého získávání finančních prostředků. Aby byla firma likvidní, musí mít určité prostředky vázané v oběžných aktivech, jako jsou zásoby, pohledávky a peníze na účtu (E. Kislingerová, 2010). Tyto vázané zdroje vyžadují financování, což znamená, že nejenže zadržují kapitál, ale firma musí také nést náklady spojené s jejich financováním.

Běžná likvidita, známá také jako likvidita třetího stupně, slouží k posouzení krátkodobé platební schopnosti firmy, typicky na měsíční bázi. V čitateli tohoto

ukazatele se nachází celková oběžná aktiva podniku, zatímco ve jmenovateli jsou všechny krátkodobé finanční závazky, které mají být splaceny do jednoho roku. Do těchto závazků se zahrnují obchodní závazky, dluhy vůči zaměstnancům, splatné daně, směnky a krátkodobé úvěry. Ve světě se jako přijatelné hodnoty považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5.

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

Pohotová likvidita hodnotí krátkodobou platební schopnost firmy po vyloučení zásob z oběžných aktiv (Synek, 2011). Tento ukazatel poskytuje lepší přehled o okamžité platební schopnosti podniku, jelikož zásoby bývají méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich rychlý prodej může být ztrátový nebo může negativně ovlivnit budoucí výrobní schopnosti, což v extrémních případech může vést až k finančnímu kolapsu firmy. Tento ukazatel se obvykle porovnává s průměrem v daném odvětví a s obecně akceptovanými standardy, kde se doporučené hodnoty pohybují mezi 1-1,5, kritická hranice je hodnota 1.

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

Hotovostní neboli peněžní likvidita je přísnější ukazatel likvidity. Vypočítává se jako poměr mezi dostupnými peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Do peněžních prostředků se zahrnují hotovost, prostředky na běžných a jiných účtech, volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2, což znamená, že firma by měla mít na každou korunu krátkodobého dluhu alespoň 20 haléřů v hotovosti nebo jejích ekvivalentech.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti posuzují, do jaké míry je podnik financován prostřednictvím dluhu ve srovnání s vlastním kapitálem (Synek, 2011). Financování výhradně vlastním kapitálem může být nákladné, zatímco financování převážně cizím kapitálem přináší vyšší rizika.

Jednou z metod výpočtu zadluženosti je vzorec, v kterým vycházíme z údajů rozvahy a vypočítáváme, jak velkou část aktiv financují dluhy. V tomto případě celkový dluh zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé závazky. Věřitelé upřednostňují nižší míru zadlužení, protože to pro ně představuje menší riziko. Vlastníci firmy naopak mohou preferovat využití finanční páky k dosažení vyšších výnosů.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Druhým přístupem k měření zadluženosti je výpočet ukazatele krytí úroků, známého také jako poměr časů úrokového krytí. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát může firma pokrýt své úrokové náklady ze zisku před úroky a daněmi (EBIT).

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

- **Ukazatele tržní hodnoty**

Ukazatele tržní hodnoty odrazují, jak trh (burza, investoři) oceňuje minulé výkony firmy a jaké jsou její budoucí vyhlídky (E. Kislingerová, 2010). Tyto ukazatele jsou agregátem výsledků z různých oblastí, jako jsou likvidita, aktivita, stabilita, zadluženost a rentabilita, a jsou klíčové především pro stávající a potenciální investory, kteří hledají, zda jejich investice přinese odpovídající návratnost, ať už formou dividend nebo růstu ceny akcií. Investoři se proto soustředí nejen na současný stav firmy, ale i na její budoucnost. Pro firmu jsou tyto ukazatele důležité hlavně v případě, že hledá zdroje financování na kapitálovém trhu.

2.4. Analýza vnějšího prostředí podniku

Makroprostředí definuje širší politické, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí, ve kterém společnost operuje. Externí faktory jako politická stabilita, úroveň inflace, restrikce na dovoz materiálů, demografické změny nebo průlomové technologické inovace mohou mít značný dopad na výkonnost a prosperitu firmy. Schopnost firem reagovat na tyto vnější vlivy a adaptovat se na ně velice často rozhoduje o jejich konkurenční výhodě a úspěchu.

2.4.1. PEST analýza

PEST analýza se věnuje politickým a legislativním, ekonomickým, sociálním a kulturním, a technologickým aspektům makroprostředí, rozděluje externí vlivy do čtyř základních kategorií (Sedláčková a Buchta, 2006). Tento rámec umožňuje systematický přístup k hodnocení vnějších faktorů, které ovlivňují firmu. Význam konkrétních faktorů se liší podle odvětví, konkrétní firmy a specifických okolností.

- **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, jako je domácí a mezinárodní politická stabilita nebo členství v EU, ovlivňují podniky tím, že představují jak možnosti, tak výzvy. Zákony a regulace, včetně daňových předpisů a pravidel pro ochranu životního prostředí a spotřebitelů, určují rámec podnikání a mohou významně ovlivnit podnikové strategie. Mezinárodní vztahy rovněž hrají klíčovou roli pro firmy expandující do zahraničí, přičemž politické události, jako jsou volební výsledky, mohou mít dopad na mezinárodní ekonomické dohody a spolupráci.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jako hospodářský růst, úrokové sazby, inflace, daňová politika a měnový kurz významně ovlivňují podniky, odrážející makroekonomické trendy. Tyto faktory určují tržní příležitosti, náklady na kapitál a investiční rozhodnutí. Jsou vzájemně propojené a ovlivňují podnikovou strategii. Finanční analýza se zabývá hodnocením těchto vlivů, identifikující příležitosti a rizika, jako jsou změny měnových kurzů, které mají zásadní dopad na mezinárodně aktivní firmy.

- **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické změny ovlivňují firmy tím, že mění potřeby a preference lidí, což otevírá nové tržní příležitosti, například v oblastech péče o seniory nebo zdraví. Zároveň ekologické výzvy nutí firmy adaptovat se na nové normy ochrany životního prostředí. Požadavky na lepší pracovní podmínky a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem se také zvyšují.

- **Technologické faktory**

Technologický pokrok vyžaduje, aby se firmy neustále informovaly o novinkách a inovacích, aby nezůstaly pozadu. Pochopení a adaptace na tyto sociální, demografické a technologické trendy může firmám pomoci předčit konkurenci a zlepšit svou tržní pozici.

2.4.2. Porterův model 5 konkurenčních sil

Model pěti sil M. Portera analyzuje konkurenční prostředí podniků tím, že posuzuje pět základních sil, které společně určují tržní konkurenci a možnou ziskovost (Vochozka a Váchal, 2013). Pokud jsou tyto síly silné, ziskovost v odvětví klesá kvůli zvýšené konkurenci. Naopak, slabší konkurenční síly znamenají pro podniky v odvětví příznivější podmínky a vyšší potenciální ziskovost.

- **Hrozby nových konkurentů**

Analýza konkurence podle Portera zjišťuje tlaky z pěti hlavních sil, včetně hrozeb od nových konkurentů. Tyto hrozby závisí na bariérách jako jsou ekonomie rozsahu, kapitálové požadavky, diferenciaci produktů, nákladové nevýhody, přístup k distribučním kanálům a vládní politiky. Reakce stávajících firem může nové konkurenty odrazovat. Tyto elementy spolu určují míru konkurence v odvětví.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou ukázat svou sílu zvyšováním cen nebo snižováním kvality produktů. Jsou považováni za silné, pokud existuje málo dodavatelů, jejich produkty jsou jedinečné nebo je obtížné změnit dodavatele bez vysokých nákladů. Síla dodavatelů roste také, pokud mohou snadno vstoupit do odvětví svých zákazníků (vertikální integrace) nebo pokud odvětví není hlavním odběratelem jejich produktů.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé mají vyjednávací sílu, pokud jsou koncentrováni nebo kupují velké množství, což je typické pro odvětví s vysokými fixními náklady. Jsou silnější, pokud nakupovaný produkt je standardizovaný, což jim umožňuje snadno změnit dodavatele. Odběratelé jsou také silnější, pokud je produkt pro ně významnou nákladovou položkou nebo pokud mají možnost vertikální integrace do

dodavatelského odvětví. Sila odběratelů stoupá, když se snaží snižovat své náklady, zejména pokud je nakupovaný produkt významný, ale neovlivňuje kvalitu jejich konečného produktu.

- **Ohrožení substituti**

Čím snazší je nahradit existující produkty v odvětví substituty, tím méně atraktivní se toto odvětví stává pro podniky. Klíčové jsou zejména ty substituty, které přinášejí lepší uspokojení potřeb díky technologickým inovacím nebo pocházejí z odvětví s vyššími zisky.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

Rivalita mezi stávajícími firmami v odvětví je klíčovým faktorem, který může významně ovlivnit jejich ziskovost. Tato rivalita je silnější, pokud je v odvětví mnoho podobně velkých a silných konkurentů, pokud je růst odvětví pomalý, což nutí firmy bojovat o stávající tržní podíly, a když jsou vysoké fixní nebo skladové náklady. Rivalita je také vyšší v situacích, kdy produkty nejsou jasně diferencované a kdy nové kapacity vstupují na trh ve velkých skocích, což vede k nerovnováze mezi nabídkou a poptávkou. Vysoké výstupní bariéry znamenají, že firmy mohou pokračovat v provozu i při nízké nebo záporné výnosnosti, což negativně ovlivňuje zdravé konkurenty.

2.5. Analýza vnitřního i vnějšího prostředí podniku

2.5.1. SWOT analýza

SWOT je metoda pro analýzu vnitřních silných a slabých stránek podniku, stejně jako vnějších příležitostí a hrozeb, které ovlivňují jeho prostředí (Vochozka a Váchal, 2013). Tato analýza slouží k objektivnímu posouzení situace firmy a je cenným, rychlým a snadno aplikovatelným nástrojem pro vyhodnocení jejího celkového stavu. Cílem této diagnostiky je spíše identifikovat ty faktory, které mají strategický význam pro podnik. Některé slabosti mohou být pro podnik kritické, zatímco jiné méně závažné nebo snadno řešitelné. Podobně, některé příležitosti mohou být atraktivnější než jiné a určité hrozby mohou podnik ohrozit více než ostatní. Proto je důležité, aby byly výsledky SWOT analýzy pečlivě vyhodnoceny s ohledem na konkrétní situaci podniku, aby mohly být správně interpretovány a využity při formulaci strategie.

Obrázek č. 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> – Kompetentnost v rozhodujících oblastech, – adekvátní finanční zdroje, – dobrá pověst u odběratelů, – uznávaná vůdčí pozice na trhu, – úspory z rozsahu, – vlastní technologie, – nákladová výhoda, – lepší reklamní kampaň, – schopní řídicí pracovníci podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nejasný strategický záměr, – nevyužité kapacity, – nedostatek manažerských dovedností a talentu, – nekompetentnost, – vnitřní problémy v operativní sféře, – zaostávání ve výzkumu a vývoji, – slabá pozice na trhu, – nedokonalá distribuční síť, – podprůměrné marketingové schopnosti, – neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, – vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> – Obsluhovat další skupiny zákazníků, – vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, – rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, – diverzifikace, – vertikální integrace, – překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, – rychlejší růst trhu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, – rostoucí prodeje substitučních výrobků, – pomalý růst trhu, – nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád, – nákladné regulační požadavky, – nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku, – rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, – měnící se potřeby a vkus zákazníků, – nepříznivé demografické změny.

Zdroj: Vochozka a Váchal (2013)

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Informace o společnosti Vilgain s. r. o.

Vilgain je český internetový obchod specializující se na sportovní výživu, který byl původně založen jako magazín s názvem Aktin v roce 2010 Michalem Hubíkem a Janem Kernem.

O rok později došlo k založení společnosti Selltime s.r.o., což umožnilo zahájení provozu internetového obchodu. V roce 2014 firma otevřela nový velký sklad na ulici Tkalcovská, kde sídlí dodnes. Jan Kern se v roce 2017 rozhodl opustit společnost, což z Michala Hubíka učinilo jediného vlastníka firmy. V listopadu 2021 došlo ke změně názvu firmy Selltime s.r.o. na Vilgain s.r.o., což signalizovalo vytvoření nové obchodní značky určené pro zahraniční trhy.

Aktin se specializuje na sportovní a funkční výživu, ale jeho nabídka zahrnuje i přírodní kosmetiku a ekologické čisticí prostředky. Vedle prodeje produktů od jiných výrobců se firma rovněž věnuje tvorbě vlastních produktů. Jejich první vlastní výrobek přišel v roce 2014, kdy jejich dceřiná společnost R3ptile začala vyrábět oříšková másla. Pod značkou Vilgain nyní firma nabízí sportovní doplňky, funkční potraviny a nedávno rozšířila svou nabídku i o oblečení.

- **Základní informace**

- Datum zápisu do OR: 2. března 2011
- Obchodní firma: Vilgain s. r. o.
- Sídlo společnosti: Smetanova 1022/19, Veveří, 602 00 Brno
- Právní norma: Společnost s. r. o.
- Identifikační číslo: 29269555
- Základní kapitál společnosti: 200 000 Kč

- **Předmět podnikání**

- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- Maloobchod prostřednictvím internetu
- Poradenství v oblasti řízení
- Reklamní činnost
- Ostatní vzdělávání
- Podpůrné činnosti pro scénická umění
- Ostatní zábavní a rekreační činností

4. Ekonomická analýza

4.1. Analýza produktu

Vilgain prodává spoustu druhů produktů. Poslední roky se soustředí převážně na potraviny, především na oříšková másla pod značkou R3ptile.

Arašídové máslo

Tabulka č. 3 Ukazatele a výhody 2

Ukazatele	Výhody
Vysoký obsah bílkovin	budování a opravu svalů a dalších tkání v těle energeticky bohaté
Zdravé tuky	obsahuje mononenasycené a polynenasycené tuky, mohou pomoci snižovat riziko srdečních chorob
K dispozici v různých příchutích	zaujme různé zákazníky dle preferencí

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Arašídová másla od značky Vilgain mají vysoký podíl bílkovin, to sebou nese spoustu výhod. Jednou z hlavních výhod je, že bílkoviny fungují jako hlavní zdroj pro budování svalové hmoty a opravu jiných tkání v těle. Dále pak zdravé tuky, v tomto arašídovém másle obsahují hlavně mononenasycené tuky, které mohou například pomoci snižovat riziko srdečních chorob a další. Másla jsou na e-shopu v různých příchutích, jako např. pistácie, lískový ořech, malina a další. Zde si vybere opravdu každý. Vilgain zná své zákazníky. Bohužel ne vždy lze uspokojit potřeby všech. Zákazníci jsou zvyklí na kvalitu. Většina výrobků značky Vilgain je BIO, na což velký počet kupujících dá.

4.2. Analýza ceny

Vilgain se snaží ze všech sil nebýt pozadu za konkurencí, i co se týče ceny. Jedním z největších konkurentů firmy Vilgain ve zdravých potravinách je Gymbeam a BiotechUSA. Zde si krátce porovnáme jejich cenové rozdíly:

Tabulka č. 4 Rozdíl cen od konkurence 2

Výrobek/Služba	Vilgain cena	Gymbeam	BiotechUSA
Arašídové máslo 1000 g	249 Kč	188 Kč	665 Kč
Whey Protein 1000 g	599 Kč	599 Kč	294 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Můžeme vidět, že ceny jednotlivých firem se moc neliší. Samozřejmě je na trhu spousta firem, s kterými bychom mohli ceny porovnat, ale co se týče těchto firem, není Vilgain pozadu. Ceny má stanovené trochu výše, než je průměr, ale pořád je to přijatelná cena za produkt, který dostaneme. Cenu vždy můžeme snížit, ale navyšování cen jde hůře.

4.3. Analýza místa

Vilgain primárně prodává své produkty prostřednictvím svého online e-shopu, což zákazníkům umožňuje nakupovat z pohodlí domova. Tento způsob distribuce umožňuje rychlý a efektivní přístup k široké škále produktů, které zahrnují sportovní výživu, zdravé potraviny, oblečení a kosmetiku. Zatím bohužel Vilgain produkty nenajdeme nikde jinde.

4.4. Analýza propagace

1. **Srovnání prodeje a nákladů:** Vilgain by měl pravidelně sledovat a vyhodnocovat prodejní úspěch své online platformy v poměru k nákladům spojeným s jejím provozem a distribucí.
2. **Ověření dosažení cílů:** Měření efektivity online prodeje, například prostřednictvím analýzy návštěvnosti webu, konverzních poměrů a opakovaných nákupů, aby se zjistilo, zda e-shop dosahuje stanovených cílů.

Tato kritéria, včetně modelu AIDA mohou pomoci Vilgain lépe pochopit a vylepšit způsob, jakým prezentují a prodávají své produkty online, zvyšují prodeje a zlepšují zákaznický zážitek.

5. Finanční analýza

5.1. Metody finanční analýzy

5.1.1. Analýza absolutních ukazatelů

V této části práce se budeme věnovat analýze absolutních ukazatelů v rozvaze.

Období, které budeme sledovat bude rok 2018-2021.

- Horizontální analýza rozvahy

Tabulka č. 5 Horizontální analýza rozvahy

	2018	2019	% 2018-2019	2019	2020	% 2019-2020	2020	2021	% 2020-2021
AKTIVA celkem	28 087	29 024	3%	29 024	32 059	10%	32 059	52 651	64%
Dlouhodobý majetek	6 065	4 925	-19%	4 925	2 733	-45%	2 733	5 788	112%
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 288	3 696	-14%	3 696	1 884	-49%	1 884	954	-49%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 777	1 229	-31%	1 229	849	-31%	849	4 834	469%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Oběžná aktiva	21 710	24 099	11%	24 099	28 320	18%	28 320	46 341	64%
Zásoby	16 325	18 064	11%	18 064	21 967	22%	21 967	30 176	37%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0%	0	0	0%	0	1 050	0%
Krátkodobé pohledávky	4 185	4 170	-0,4%	4 170	4 388	5%	4 388	5 273	20%
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Peněžní prostředky	1 200	1 169	-3%	1 169	1 965	68%	1 965	9 842	401%
Časové rozlišení	312	696	123%	696	1 006	45%	1 006	522	-48%
PASIVA celkem	28 087	29 024	3%	29 024	32 059	10%	32 059	52 651	64%
Vlastní kapitál	-5 847	-4 860	-17%	-4 860	9 583	-297%	9 583	19 256	101%
Základní kapitál	200	200	0%	200	200	0%	200	200	0%
Kapitálové fondy	3 000	4 100	37%	4 100	4 100	0%	4 100	4 100	0%
Fondy ze zisku	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Výsledek hospodaření minulých let	3 785	-9 078	-340%	-9 078	-9 160	0,9%	-9 160	5 283	-158%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-12 832	-82	-99%	-82	14 443	-17713%	14 443	9 673	-33%
Cizí zdroje	32 725	32 588	-0,4%	32 588	21 608	-34%	21 608	32 193	49%
Rezervy	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0%	0	0	0%	0	8 000	0%
Krátkodobé závazky	32 725	32 588	-0,4%	32 588	21 608	-34%	21 608	24 193	12%
Časové rozlišení	1 209	1 296	7%	1 296	868	-33%	868	1 202	38%

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Díky horizontální analýze rozvahy můžeme vidět procentuální změnu mezi roky v rozvaze. Analýza nám ukazuje, jak v podniku rostou zásoby. V roce 2021 se nám zvýšili až o 37 %, a když to porovnáme s rokem 2018, je to ještě mnohem více. Co se týče pohledávek, ty má podnik pouze krátkodobé, což je pozitivní. Podnik stále

využívá více cizí zdroje než-li vlastní kapitál, což není úplně dobré, ale pomalu rozdíl klesá.

- Vertikální analýza rozvahy

Tabulka č. 6 Vertikální analýza rozvahy

	2018		2019		2020		2021	
AKTIVA celkem	28 087	100%	29 024	100%	32 059	100%	52 651	100%
Dlouhodobý majetek	6 065	21,66	4 925	16,98	2 733	8,54	5 788	11,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 288	15,31	3 696	12,74	1 884	5,89	954	1,81
Dlouhodobý hmotný majetek	1 777	6,35	1 229	4,24	849	2,65	4 834	9,19
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	21 710	77,54	24 099	83,10	28 320	88,50	46 341	88,10
Zásoby	16 325	58,30	18 064	62,29	21 967	68,65	30 176	57,37
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	1 050	2
Krátkodobé pohledávky	4 185	14,95	4 170	14,38	4 388	13,71	5 273	10,02
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	1 200	4,29	1 169	4,03	1 965	6,14	9 842	18,71
Časové rozlišení	312	1,11	696	2,40	1 006	3,14	522	0,99
PASIVA celkem	28 087	100%	29 024	100%	32 059	100%	52 651	100%
Vlastní kapitál	-5 847	-20,88	-4 860	-16,76	9 583	29,95	19 256	36,61
Základní kapitál	200	0,71	200	0,69	200	0,63	200	0,38
Kapitálové fondy	3 000	10,71	4 100	14,14	4 100	12,81	4 100	7,79
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	3 785	13,52	-9 078	-31,30	-9 160	-28,63	5 283	10,04
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-12 832	-45,83	-82	-0,28	14 443	45,13	9 673	18,39
Cizí zdroje	32 725	116,88	32 588	112,37	21 608	67,53	32 193	61,20
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	8 000	15,21
Krátkodobé závazky	32 725	116,88	32 588	112,37	21 608	67,53	24 193	45,99
Časové rozlišení	1 209	4,32	1 296	4,47	868	2,71	1 202	2,29

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Vertikální analýza nám ukazuje strukturu majetku a zdrojů v rozvaze podniku. Z tabulky můžeme vyčíst, že ve firmě největší procentuální část tvoří oběžná aktiva, 70-90 %. Z těch tvoří velký podíl zásoby. Podnik má na skladě spoustu výrobků, a kvůli velké poptávce se snaží mít všechny výrobky neustále na skladě. Do roku 2021 firma nemá žádné dlouhodobé pohledávky. Dlouhodobý majetek není výrazně vysoký, jelikož Vilgain s. r. o. je internetový

obchod, který v té době měl pouze jednu kamennou prodejnu v Brně, sklad a kanceláře.

5.1.2. Bilanční pravidla

Tabulka č. 7 Bilanční pravidla

BILANČNÍ PRAVIDLO	2018	2019	2020	2021
A=P	PRAVDA	PRAVDA	PRAVDA	PRAVDA
AKTIVA	28 087	29 024	32 059	52 651
PASIVA	28 087	29 024	32 059	52 651
Zlaté bilanční pravidlo	NEPRAVDA	NEPRAVDA	PRAVDA	PRAVDA
Dlouhodobý majetek	6 065	4 925	2 733	5 788
Vlastní kapitál	-5 847	-4 860	9 583	19 256
Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	NEPRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA
Vlastní kapitál	-5 847	-4 860	9 583	19 256
Cizí kapitál	32 725	32 588	21 608	32 193
Zlaté pari pravidlo	NEPRAVDA	NEPRAVDA	PRAVDA	PRAVDA
Dlouhodobý majetek	6 065	4 925	2 733	5 788
Vlastní kapitál	-5 847	-4 860	9 583	19 256

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Z tabulky můžeme vyčíst, že u **bilančního pravidla**, jsou aktiva v rovnováze s pasivy. To je základní účetní princip a je správné, že pravidlo platí pro každý rok.

Zdá se, že **zlaté bilanční pravidlo** bylo nesplněno v letech 2018 a 2019, ale v roce 2020 a 2021 bylo splněno. Toto pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z vlastního kapitálu nebo dlouhodobých závazků. Splnění v následujících letech naznačuje, že firma se možná přeorientovala na stabilnější financování svého majetku.

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika ukazuje, že v roce 2020 a 2021 společnost udržela větší část svého kapitálu jako vlastní, než kolik činil cizí kapitál. To může být znakem lepší finanční struktury a nižšího rizika.

Zlaté pari pravidlo bylo nesplněno v letech 2018 a 2019, ale splněno v roce 2020 a 2021, což naznačuje zlepšení ve financování dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

5.1.3. Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka č. 8 ČPK

	2018	2019	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	-11015	-8489	6712	22148

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

V letech 2020 a 2021 došlo k významnému zlepšení, když **ČPK** stoupl na kladné hodnoty 6 712 a 22 148. To naznačuje, že firma má více krátkodobých aktiv k dispozici na pokrytí svých krátkodobých závazků, což je pozitivním znamením z hlediska likvidity a finanční flexibility.

5.1.4. Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka č. 9 Ukazatele rentability

Ukazatele Rentability

	2018	2019	2020	2021
ROE	219,5 %	1,69 %	150,71 %	50,23 %
ROA	-45,7 %	-0,28 %	45,05 %	18,37 %
ROS	-7,6 %	-0,04 %	5,28 %	2,66 %
ROCE	219,5 %	1,69 %	158,08 %	43,79 %

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Můžeme zde vidět značné kolísání **ROE** od extrémně vysoké hodnoty 219,5 % v roce 2018, pokles k 1,69 % v roce 2019, následný nárůst na 150,71 % v roce 2020 a další pokles na 50,23 % v roce 2021. To naznačuje, že firma zažívá výrazné výkyvy ve schopnosti generovat zisk z vlastního kapitálu.

ROA byl negativní v letech 2018 a 2019, což značí, že firma byla vzhledem k jejím aktivům ztrátová. V roce 2020 došlo k výraznému zlepšení s 45,05 % a k dalšímu zlepšení na 18,37 % v roce 2021, což naznačuje lepší využití aktiv pro generování zisku.

Také zde vidíme zlepšení u **ROS** i když z počátečních ztrát (-7,6 % v roce 2018) došlo k malému pozitivnímu obratu (2,66 % v roce 2021), což ukazuje, že firma je schopna generovat zisk z prodeje.

ROCE vyjadřuje, jak efektivně firma využívá kapitál k vytváření zisku. Zde vidíme podobné výkyvy jako u ROE, s vysokou hodnotou v roce 2018, výrazným poklesem v roce 2019 a následným zotavením v letech 2020 a 2021.

Tabulka č. 10 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity

	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	6,00	6,45	8,52	6,91
Obrat DM	27,77	38,03	100,00	62,85
Obrat zásob	10,32	10,37	12,44	12,05

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

V roce 2018 byl **obrat aktiv** na hodnotě 6, což znamená, že firma pravděpodobně generovala šestnásobek svých aktiv v příjmech. V roce 2020 došlo k nárůstu na 8,52, což ukazuje na zlepšení efektivity využívání aktiv ke generování příjmů.

Zvýšení **obratu dlouhodobého majetku** z 27,77 v roce 2018 na 100 v roce 2020 ukazuje na mimořádné zvýšení efektivity využívání dlouhodobého majetku.

Obrat zásob zůstává relativně stabilní během sledovaného období, s počáteční hodnotou 10,32 v roce 2018, což se mírně zvýšilo na 12,44 v roce 2020 a pak mírně pokleslo na 12,05 v roce 2021.

Tabulka č. 11 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity

	2018	2019	2020	2021
Běžná	0,684	0,740	1,311	1,915
Pohotová	0,165	0,185	0,294	0,668
Hotovostní	0,037	0,036	0,091	0,407

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Ukazatel **běžné likvidity** roste z 0,684 v roce 2018 na 1,915 v roce 2021. To naznačuje, že firma má stále větší schopnost pokrýt své krátkodobé závazky běžnými aktivy.

Pohotovává likvidita také ukazuje zlepšení, z 0,165 v roce 2018 na 0,668 v roce 2021. Tento ukazatel vylučuje zásoby z běžných aktiv a poskytuje přesnější informaci o schopnosti firmy rychle splatit své závazky.

Hotovostní likvidita stoupla z 0,037 v roce 2018 na 0,407 v roce 2021, což naznačuje, že firma má větší hotovostní rezervy k pokrytí svých krátkodobých závazků.

Tabulka č. 12 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti				
	2018	2019	2020	2021
Zadluženost	117 %	112 %	67 %	61 %
Úrok. krytí	-37,09	-0,15	41,85	48,72

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a VZZ z let 2018-2021, (2024)

Zadluženost výrazně poklesla z 117 % v roce 2018 na 61 % v roce 2021. Pokles ukazatele zadluženosti znamená, že firma snížila své dluhy vůči svým aktivům.

Negativní hodnoty u **úrokového krytí** v letech 2018 a 2019 naznačovaly, že firma neměla dostatek výnosů k pokrytí svých úrokových nákladů. Obrat nastal v roce 2020 s hodnotou 41,85 a dále se zlepšila v roce 2021 na 48,72, to naznačuje, že firma je nyní mnohem schopnější pokrýt své úrokové závazky z výnosů.

5.1.5.Návrh na zlepšení

- **Optimalizace struktury kapitálu**

Vzhledem k poklesu zadluženosti by měl podnik pokračovat ve snižování úrovně dluhu ve vztahu k vlastnímu kapitálu a dále rozšířit své finanční zdroje, aby zvýšil finanční stabilitu a snížil náklady na financování.

- **Zlepšení řízení pracovního kapitálu**

Pozitivní vývoj čistého pracovního kapitálu je velice dobrý, ale je potřeba se nadále zaměřit na efektivní řízení zásob a pohledávek, což by mohlo zlepšit likviditu a snížit potřebu krátkodobého financování.

- **Zvýšení výnosů**

Firma by měla realizovat určité strategie ke zvýšení svých výnosů, jako jsou rozvoj nových produktů, rozšiřování na nové trhy nebo vylepšení marketingových aktivit pro stávající produkty a služby.

- **Rizikové hodnocení a management**

Je důležité neustále hodnotit a spravovat rizika spojená s operacemi firmy, zahrnující finanční, tržní i operační rizika.

- **Investice do technologií**

Investice do nových technologií může zvýšit efektivitu výroby a operací, což povede ke snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti.

- **Přezkoumání úrokového krytí**

I přes nedávné zlepšení by měla firma přezkoumat své úrokové sazby restrukturalizovat dluh za účelem dosažení lepších podmínek, což by snížilo úrokové výdaje a zlepšilo rentabilitu.

5.2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

5.2.1. PEST analýza

- **Politické a legislativní faktory**

Česká republika, jakožto člen EU od roku 2004, přináší podnikům snadnější šance, jak expandovat do jiných států. Firma Vilgain toho plánuje v budoucnu využít. Proto také změnila svůj název na Vilgain, s. r. o., aby to bylo lépe zapamatovatelné i v jiných státech. Expanze do dalších států znamená pro podnik nárůst potencionálních zákazníků a růst tržeb.

Pro každý podnik je výhodné, když je politická situace stabilní a je jednoduché očekávat legislativní kroky.

Největší vliv z právních předpisů na oblast elektronického obchodu má Evropská směrnice o ochraně osobních údajů, známá jako GDPR. Tato směrnice znamenala pro podniky značné navýšení nákladů spojených s ochranou dat zákazníků.

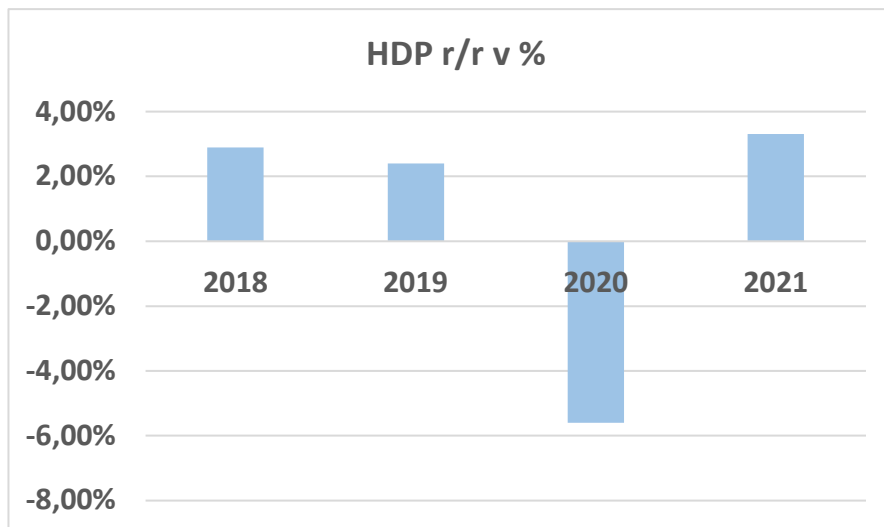
Kromě toho je podstatné upozornit na právo na odstoupení od kupní smlouvy, které je detailně specifikováno v § 1829 - § 1837 Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. Zákazník má možnost smlouvu zrušit do čtrnácti dnů, což představuje pro internetový obchod významnou nákladovou zátěž. Navíc, pokud obchod odmítne vrácené zboží přijmout, může čelit negativním recenzím, které mají v e-commerce zásadní význam díky své viditelnosti, snadné dostupnosti, a hraje velkou roli ovlivňující rozhodování zákazníků při výběru e-shopu.

Další ze zákonů, které mají významný dopad na elektronické obchodování je nařízení EU č.2018/389. Toto nařízení požaduje silnější ověření platby zákazníka. Plátce musí být nově ověřen přes kombinaci dvou různých způsobů.

- **Ekonomické faktory**

Mezi důležité ekonomické faktory, které ovlivňují podniky, patří hospodářský růst, inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, nezaměstnanost a další ekonomické podmínky, které by mohly mít vliv na podnik v daném období. My se podíváme na ty nejdůležitější.

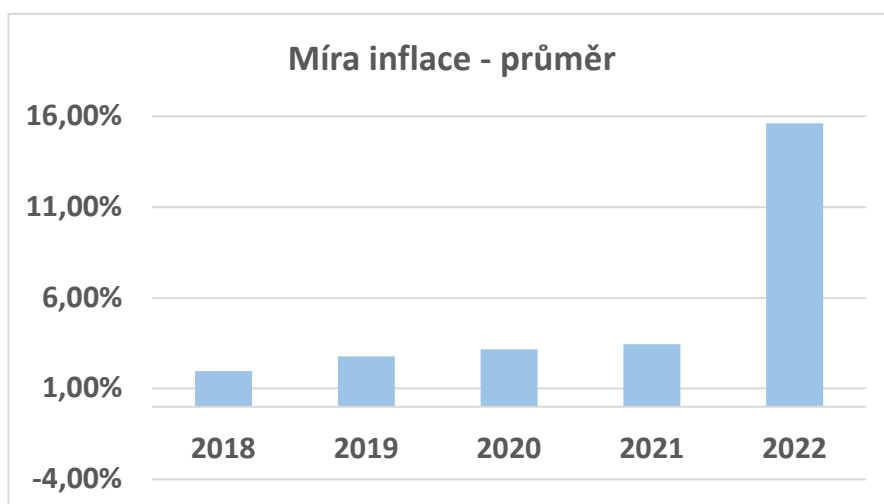
Graf č. 1 HDP



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Hrubý domácí produkt (HDP) odráží celkovou ekonomickou výkonnost země, a pokles v roce 2020 o -5,6 % je výrazným indikátorem ekonomického útlumu nebo recese. Na Vilgain takzvaná recese víceméně neměla negativní vliv. Během covidu jim poptávka narostla o 50 %. Zavřeli kamenné prodejny a plně se soustředili na e-shop, kde se snažili nabízet potřebné produkty za přijatelné ceny.

Graf č. 2 Míra inflace

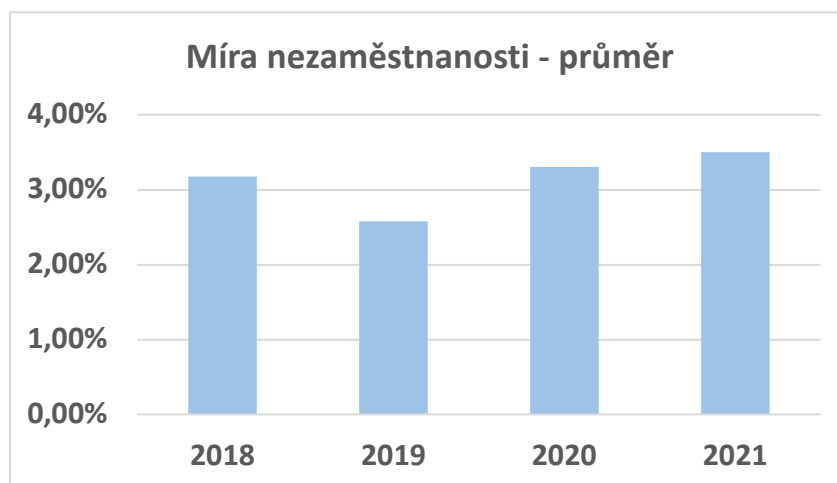


Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Inflace, neboli růst obecné cenové úrovně, může mít na podnik různé dopady jako např. zvýšení nákladů na vstupech, potřeba zvýšit ceny výrobků a riskovat snížení kupní síly spotřebitelů, zvýšení úrokových sazeb a další.

V období, kdy se podnik pomalu rozrůstal, se inflace pohybovala na hodnotách kolem 2-3 %. Cíl ČNB byl, udržet inflaci na 2 %. Už v roce 2020, po první vlně covidu, se lehce zvýšila na 3,16 %. V roce 2022, po dalších vlnách, kdy jsme mohli být svědky několika po sobě jdoucích karantén, se hodnota míry inflace dostala až na skoro 16 %.

Graf č. 3 Míra nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Vyšší **míra nezaměstnanosti** může snížit kupní sílu spotřebitelů, což vede k opatrnějším výdajům na nákupy přes e-shopy. Spotřebitelé mohou preferovat levnější produkty a hledat lepší produkty v porovnání cena/výkon za své peníze, což může vyvolat cenovou konkurenci mezi e-shopy.

V posledních letech míra zaměstnanosti výrazně klesla. V roce 2019 jsme se dostali dokonce na hodnotu 2,58 %. V porovnání s rokem 2012, kdy dosahovala kolem 9 %, se počet nezaměstnaných hodně zvýšil.

Vilgain se snaží zařazovat do prodeje co nejvíce výrobků od levnějších značek až po ty cenově méně dostupné. Nabízí také spoustu slev a produktů za poloviční ceny, kterým se blíží doba spotřeby.

- Sociokulturní faktory

Tabulka č. 13 Počet obyvatel

Počet obyvatel v tis.				
Rok	2018	2019	2020	2021
muži	5244	5272	5275	5184
ženy	5406	5422	5427	5333

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Tabulka č. 14 Věkové rozdělení

Věkové rozdělení obyvatel v %

Rok	2018	2019	2020	2021
0-14 let	15,90	15,99	16,07	16,10
15-64 let	64,51	64,07	63,76	63,27
65 a více let	19,59	19,93	20,17	20,63

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Značka Vilgain působí na trhu především jako internetový obchod a cílí na mladší generaci, která má nadšení pro sport a zdravý životní styl, ale také se snaží myslet i na obyčejné lidi, kteří hledají zdravější a kvalitnější verze potravin.

Podnik pracuje převážně se zákazníky, tudíž jsou velmi ovlivněni změnami v demografickém rozdělení. Počet obyvatel pomalým tempem stále klesá. Co se týče věkového rozdělení, dělíme obyvatelstvo na 3 skupiny, z toho je ekonomicky aktivní pouze ta 2. Zde zařadíme osoby, které nejčastěji nakupují naše produkty a jejich kupní síla ovlivňuje naše prodeje. Je to skupina 15-64 let, kde můžeme vidět, že rok od roku její procentuální hodnota klesá.

Tabulka č. 15 Vzdělání obyvatelstva v ČR

Vzdělání obyvatelstva v ČR od 15 a více let

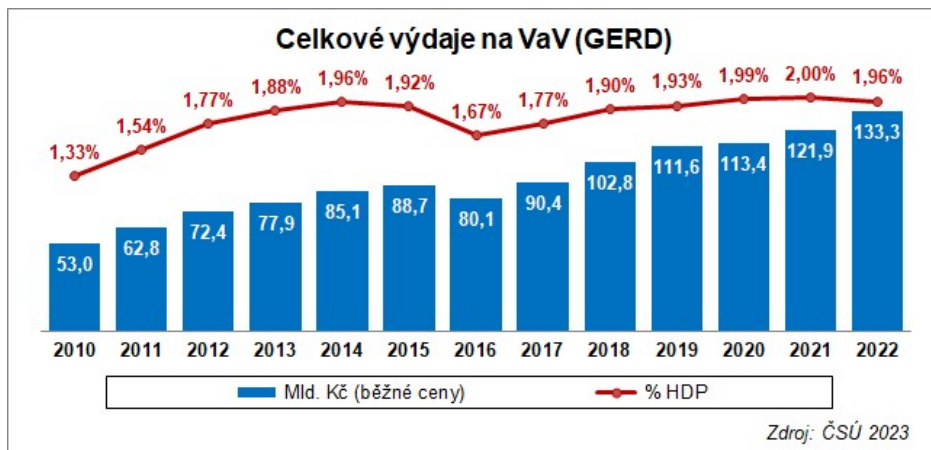
Rok	2018	2019	2020	2021
Celkem (v tis.)	8942	8963	8986	8975
základní vzdělání a bez vzdělání	1221	1225	1215	1180
střední bez maturity	2913	2963	2928	2847
střední s maturitou	3075	3051	3078	3067
vysokoškolské	1731	1723	1762	1880

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ (2024)

Vzdělání obyvatelstva má na podnik vliv, když dojde na nabírání nových pracovníků. Vilgain, jakožto podnik, který zatím nemá moc zaměstnanců, si zakládá na kvalitě a své zaměstnance pečlivě vybírá. Většinou to musí být někdo, kdo má aspoň minimální zkušenosti s pozicí a minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitou.

Maturita je dnes základ, který by měl mít každý člověk, který si chce najít dobrou práci. Osob s vysokoškolským vzděláním je stále více, v roce 2021 dosáhla hodnota dokonce 1880 tisíc. Firma si má z čeho vybírat a filtrovat pak potencionální zaměstnance.

Obrázek č. 2 Celkové výdaje na VaV



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje (2023)

- **Technologické faktory**

Je zřejmé, že investice do vývoje a inovací rok od roku narůstají. Technologický rozvoj vyvíjí značný tlak nejen na vývoj nových produktů, ale také na zdokonalení výrobních procesů a zavádění inovativních technologií, které mohou podnikům pomáhat snižovat energetickou náročnost. Podniky mají zájem o každou inovaci, která přispěje k redukci nákladů.

5.2.2. Porterův model 5 konkurenčních sil

- **Hrozby nových konkurentů**

I když Aktin převážně prodává produkty jiných značek, není pro nové konkurenty náročné napodobit tuto strategii, uzavřít vhodné smlouvy se stejnými distributory a vstoupit do trhu v této oblasti. Hlavní výzvou pro nové společnosti bude získání zákaznické základny. S Vilgain po boku, který si již vybudoval silnou reputaci a brand, může být pro nové hráče obtížné prorazit na trhu. Avšak, pokud by se objevil někdo s dostatečnými finančními zdroji, pečlivě promyšlenou marketingovou strategií a efektivním způsobem propagace, nebylo by pro něj náročné stát se vážným konkurentem stávajícím firmám.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

V situaci, kdy Vilgain nabízí produkty od různých výrobců, se vyjednávací síla dodavatelů stává pro ně klíčovým faktorem. Pokud by dodavatelé rozhodli o

zvýšení cen, mohlo by to pro značku Vilgain přinést riziko nutnosti zvýšení cen pro koncové zákazníky. V případě, že by dodavatelé zvýšili ceny specificky pro produkty vyráběné pro Vilgain, může společnost začít jednat smluvně či ukončit spolupráce a hledat lepší podmínky u jiných výrobců.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Pro zákazníky jsou klíčové faktory jako rozsah nabízených produktů a jejich ceny. Rozdíly v cenách ve srovnání s konkurenty, kvalita produktů a podmínky služeb jako doprava a platba jsou rovněž důležité. Nicméně je zřejmé, že potenciálních zákazníků, kteří se zajímají o zdravý životní styl, je obrovské množství. Vyjednávací moc zákazníků je spíše nízká, hlavně kvůli rozlehlosti trhu a velkému počtu potenciálních kupců.

- **Ohrožení substituti**

Existuje riziko substituce pro Vilgain, zvláště vzhledem k přítomnosti mnoha společností na trhu nabízejících srovnatelné nebo identické produkty. I když Vilgain nabízí široký sortiment vlastních produktů, stále nezabral celý český trh se všemi potenciálně dostupnými produkty, které může nabízet konkurence. V takovém případě existuje možnost, že pokud zákazník nenalezne produkt, který hledá, může se obrátit na konkurenční firmu, která daný produkt má. To znamená, že schopnost Vilgain rozšířit svůj sortiment může být klíčová k udržení si zákazníků a minimalizaci dopadu hrozeb od substitučních produktů.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

E-shop můžeme znát především jako distributora různých značek, jako např. Grizly, Myprotein, Gymbeam, ale také pod jeho vlastní značkou Vilgain, s kterou se jim daří vyrábět nové produkty a zdokonalovat ty už zavedené. Co se týče ceny a dostupnosti, Vilgain se snaží co nejvíce minimalizovat náklady, ale stále to není ideální. Internetových obchodů nabízejících stejné zboží je více než dost. Z tohoto důvodu je společnost silně ohrožena, protože může zákazníka při koupi odradit aktuální nedostupnost hledaného produktu nebo jeho cena.

5.2.3.SWOT analýza

Tabulka č. 16 SWOT analýza 2

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Široký sortiment produktů a značek- Vysoce kvalitní produkty- Výborná komunikace skrze sociální sítě- Fungující spolupráce s influencery- Vlastní blog plný článků o zdravém životním stylu	<ul style="list-style-type: none">- Absence zboží značky Vilgain v retailových obchodech- Kamenné pobočky zatím pouze v Brně- Vyšší ceny
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Expanze na zahraniční trhy- Rozšíření sortimentu- Rozšíření týmu firmy	<ul style="list-style-type: none">- Konkurence prodávající za nižší ceny- Omezení vládní legislativou- Vzestup substitučních výrobků- Vstup nového konkurenta

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

SWOT analýza se skládá ze čtyř bodů, které si tu rozebereme.

Do **silných stránek** společnosti Vilgain určitě patří široký sortiment produktů a značek. Prodává toho opravdu spoustu od jídla, kosmetiky až po oblečení. Nabízí nám produkty od známých značek jako např. Myprotein, Gymbeam, Grizly a zároveň zde najdeme i jejich vlastní značku Vilgain. Jejich produkty mají nejen skvělé nutriční hodnoty, ale jsou také kvalitní svým složením, ať už se jedná o potraviny nebo oblečení.

Další výhodou, kterou je důležité zmínit, je aktivní spolupráce s influencery, kterým posílají produkty, které si sami vyberou, a ti je na oplátku doporučují svým sledujícím. Spolu s e-shopem byl založený blog, kde se píše různé články na všechna témata o cvičení a stravě, která cílí na obecnost se zájmem o zdravý životní styl. Blog se jim daří držet už několik let opravdu kvalitně zpracovaný.

Do **slabých stránek** bychom určitě zařadili absenci jejich vlastní značky Vilgain v retailových obchodech jako např. v Drogerii, obchodech se zdravou výživou, Tesco, atd. Vilgain vlastní zatím pouze 3 pobočky, a to v Brně, tudíž není moc velká možnost si objednávku vyzvednout osobně nebo si zboží (konkrétně oblečení) vyzkoušet na pobočce. Jako poslední slabou stránku bychom zmínili vyšší ceny. Vilgain si zakládá

na kvalitě svých výrobků. Bohužel se jim doposud nepodařilo snížit náklady na takovou částku, aby mohli snížit ceny svých produktů. Do budoucna to je ovšem jejich cíl.

Jednou z **příležitostí** firmy Vilgain je samozřejmě expanze na zahraniční trhy. Doposud se jim podařilo zasáhnout 6 států Evropy. Vilgain produkty si tudíž můžeme zakoupit dokonce i ze Slovenska, Německa, Rakouska, Maďarska a Polska. Ambicí je zasáhnout další státy Evropy. Dále Vilgain plánuje rozšíření sortimentu, jak produkty od jiných značek, tak i svou vlastní značku, která sama o sobě má velký potenciál. A v neposlední řadě je velkým cílem, jako asi každé firmy, rozšířit celou firmu a svůj celý tým pracovníků.

Do **hrozeb** patří určitě ohrožení ze strany konkurence, ať už nově přichází se stejným či podobným konceptem, tak i konkurence prodávající podobně produkty, ale s nižšími cenami. Vilgain produkty jsou sice dražší, ale jsou taky opravdu kvalitní. To už pak záleží na preferencích zákazníka, zda si vybere kvalitu nebo kvantitu. Dalším z obav jsou omezení v rámci vládní legislativy. Ty můžou nastat kdykoliv a Vilgain s nimi nic nezmůže. Pravidla pro e-shopy jsou upravována vcelku často a jsou hlídána. Vilgain se může obávat také vzestupu substitučních výrobků neboli toho, aby se zákazníci nerozhodli, například v rámci vysokých cen, koupit radši substituční produkt a spokojit se s ním.

5.2.4.Návrh na zlepšení

- **Rozšíření produktového portfolia**

Vilgain by mohl prozkoumat možnosti rozšíření svého produktového portfolia o nové trendy v oblasti sportovní a zdravé výživy. S ohledem na rostoucí zájem o zdravý životní styl a udržitelnost může firma zvážit přidání produktů organického původu nebo veganských alternativ.

- **Digitální marketing a sociální média**

Pro zvýšení viditelnosti a dosahu firmy by Vilgain měl intenzivněji využívat digitální marketing a sociální média. Aktivní přítomnost na platformách jako je Instagram, Facebook, a YouTube může přitáhnout více zákazníků a podpořit značku.

- **Rozvoj vlastních produktů**

S ohledem na úspěch vlastních oříškových másel by Vilgain měl pokračovat ve vývoji a propagaci vlastních produktů. To by firmě umožnilo diferencovat se od konkurence a zlepšit marže.

- **Expanze na mezinárodní trhy**

Využití příležitostí pro expanzi do zahraničí, jak uvedeno ve SWOT analýze, může být klíčovým krokem pro růst firmy. Značka Vilgain by měla zvážit vstup na další trhy v rámci EU, kde by mohla využít jednodušších pravidel pro obchod díky členství ČR v EU.

- **Zvýšení zaměření na zákaznický servis**

Excelentní zákaznický servis může vytvořit loajální zákaznickou základnu a odlišit Vilgain od konkurence. Zavedení live chatu na webu, zrychlení reakční doby na dotazy a poskytování personalizovaných nabídek jsou některé z možností.

- **Analýza a adaptace na legislativní změny**

Firma by měla pravidelně monitorovat legislativní změny, zejména v oblasti ochrany osobních údajů (GDPR) a práv zákazníků na odstoupení od smlouvy, a přizpůsobovat své obchodní strategie, aby minimalizovala potenciální náklady a zátěž.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla provedena komplexní ekonomická a finanční analýza firmy Vilgain s.r.o., která se specializuje na online prodej sportovní výživy, ale také kosmetiky, sportovního vybavení, doplňků stravy a oblečení. Podnik není na trhu dlouho, ale i přesto si v oblasti fitness vytvořil pevné postavení a základ zákazníků.

Cílem analýzy bylo posoudit ekonomické a finanční zdraví podniku, identifikovat klíčové silné a slabé stránky, a na základě zjištěných dat navrhnout možné strategie pro zlepšení výkonnosti a udržitelnosti podniku. K tomu jsme použili různé metody, jako ekonomickou a finanční analýzu, PEST, SWOT a analýzu 5 konkurenčních sil, následně byly zkoumány operace společnosti, což vedlo k identifikaci jejích klíčových předností a oblastí, kde je možné dosáhnout zlepšení.

Bylo zjištěno, že firma do určité doby neprosperovala. To se v období covidu změnilo, a firma zvýšila své obraty až o 50 %. Společnost Vilgain s.r.o. vyniká díky vysoké kvalitě svých produktů a pevnému postavení značky, což jí zajišťuje silnou zákaznickou věrnost v konkurenčním prostředí online trhu se sportovní výživou.

Po finanční analýze, kterou jsme provedli s pomocí rozvah a výkazů zisků a ztrát, jsme navrhli doporučení na zlepšení fungování podniku. Patří do toho optimalizace struktury zásob, kdy by se měla firma snažit snížit své dluhy ve vztahu k vlastnímu kapitálu. Dále zlepšit řízení pracovního kapitálu, což pomůže například snížit potřebu krátkodobého financování. Firma by též měla realizovat určité strategie ke zvýšení svých výnosů a naučit se neustále hodnotit a spravovat svá rizika spojená s operacemi firmy. Dalším doporučením je investovat do nových technologií, což nám může přinést konkurenceschopnost, která je velice žádoucí. V neposlední řadě by měl podnik přezkoumat své úrokové krytí, které i přes výrazné zlepšení, stále není ideální.

Pozitivním krokem podniku, ke kterému jsme došli po zpracování PEST, Porterovi a SWOT analýzy, by bylo rozšíření portfolia svých výrobků a přidání dalších druhů nebo více veganských, vegetariánských či BIO výrobků. Z analýzy vyplynula také nutnost optimalizace správy zásob a lepšího využití digitálního marketingu, které by mohly zvýšit efektivitu a udržitelnost podnikání. Dalším klíčovým nálezem byla potřeba rozšíření na nové trhy a přidání nových produktů do nabídky, což by mohlo přinést

přístup k novým segmentům zákazníků a zvýšit tržní podíl společnosti. Firma má už základnu svých vlastních produktů, které jsou u zákazníků velice oblíbené.

Doporučení, kterým by se firma měla nadále řídit, je zlepšení zákaznického servisu, protože to, jak se naši kupující cítí a jak nahlíží na naši značku, je to nejdůležitější.

Co se týká právní stránky ovlivňující podnik, je také velmi důležité, aby firma průběžně sledovala legislativní změny ovlivňující e-commerce sektor.

Tato opatření by měla společnosti pomoci lépe reagovat na proměny trhu a spotřebitelských preferencí, což by posílilo její konkurenční pozici a podpořilo její dlouhodobý růst.

Shrnutí tedy ukazuje, že Vilgain s.r.o. čelí několika dalším výzvám. Začátky a budování podniku od nuly mají za sebou, teď je ale důležité nezůstat na místě. Je důležité dále rozvíjet a rozšiřovat podnik a sortiment. Firma má zároveň má pevný základ a potenciál pro další budoucí expanzi v EU a v budoucnu třeba i do jiných států.

Aktuálně nemá přímého konkurenta, který by měl na českém trhu takové postavení.

Realizace doporučených změn a využití nových příležitostí by mohlo značně přispět k jejímu postavení jako tržního lídra v oblasti doplňků stravy na českém trhu.

ZDROJE

1. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
7. WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu. Ekonomické učebnice*. Praha: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.
8. VYSUŠIL, Jiří. *Vnitropodnikové hospodaření. Ekonomika - obchod - finance*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-7225-003-5
9. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5
10. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2 vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 str. ISBN 80-7179-367-1
11. RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-271-2028-4.
12. JONES, Gary, *Začínáme podnikat*. Plzeň: Profess Consulting, *Podnikání*. ISBN 978-80-901-3030-2.
13. KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR [online]*. Rok publikace [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
14. KURZY.CZ. *Vývoj HDP v ČR [online]*. Rok publikace [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
15. KURZY.CZ. *Inflace v ČR [online]*. Rok publikace [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
16. ČZSO.CZ. *Databáze demografických údajů v ČR [online]*. Rok publikace [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>
17. ČZSO.CZ. *Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel v ČR [online]*. Rok publikace [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-12122023#12>

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1 SWOT analýza</i>	29
<i>Obrázek č. 2 Celkové výdaje na VaV</i>	47

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1 Ukazatele a jejich výhody</i>	9
<i>Tabulka č. 2 Rozdíl cen od konkurence</i>	10
<i>Tabulka č. 3 Ukazatele a výhody 2</i>	31
<i>Tabulka č. 4 Rozdíl cen od konkurence 2</i>	32
<i>Tabulka č. 5 Horizontální analýza rozvahy</i>	34
<i>Tabulka č. 6 Vertikální analýza rozvahy</i>	35
<i>Tabulka č. 7 Bilanční pravidla</i>	36
<i>Tabulka č. 8 ČPK</i>	37
<i>Tabulka č. 9 Ukazatele rentability</i>	38
<i>Tabulka č. 10 Ukazatele aktivity</i>	39
<i>Tabulka č. 11 Ukazatele likvidity</i>	39
<i>Tabulka č. 12 Ukazatele zadluženosti</i>	40
<i>Tabulka č. 13 Počet obyvatel</i>	45
<i>Tabulka č. 14 Věkové rozdělení</i>	45
<i>Tabulka č. 15 Vzdělání obyvatelstva v ČR</i>	46
<i>Tabulka č. 16 SWOT analýza 2</i>	49

Seznam grafů

<i>Graf č. 1 HDP</i>	43
<i>Graf č. 2 Míra inflace</i>	43
<i>Graf č. 3 Míra nezaměstnanosti</i>	44

Seznam příloh

<i>Příloha č. 1 Rozvaha 2018-2021</i>	59
<i>Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát 2018-2021</i>	60

Příloha č. 1 Rozvaha 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
AKTIVA celkem	28 087	29 024	32 059	52 651
Stálá aktiva	6 065	4 925	2 733	5 788
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 288	3 696	1 884	954
Dlouhodobý hmotný majetek	1 777	1 229	849	4 834
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	21 710	24 099	28 320	46 341
Zásoby	16 325	18 064	21 967	30 176
Pohledávky	4 185	4 866	4 388	6 323
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	1 050
Krátkodobé pohledávky	4 185	4 170	4 388	5 273
Časové rozlišení aktiv	312	-	-	-
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-
Pěněžní prostředky	1 200	1 169	1 965	9 842
Časové rozlišení aktiv	-	696	1 006	522
PASIVA celkem	28 087	29 024	32 059	52 651
Vlastní kapitál	-5 847	-4 860	9 583	19 256
Základní kapitál	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	3 000	4 100	4 100	4 100
Fondy ze zisku	-	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	3 785	-9 078	-9 160	5 283
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-12 832	-82	14 443	9 673
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	-	-	-	-
Cizí zdroje	32 725	32 588	21 608	32 193
Rezervy	-	-	-	-
Závazky	32 725	32 588	21 608	32 193
Dlouhodobé závazky	-	-	-	8 000
Krátkodobé závazky	32 725	32 588	21 608	24 193
Časové rozlišení pasiv	1 209	1 296	868	1 202

Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	57	13	330	346
Tržby za prodej zboží	168 367	185 895	272 957	363 404
Výkonová spotřeba	153 946	163 775	246 257	336 536
Osobní náklady	22 533	22 656	26 864	36 454
Náklady na sociální zabezpečení, ZP a ostatní náklady	5 836	5 858	5 215	7 761
Úprava hodnot v provozní oblasti	1 947	3 097	2 360	1 886
Úprava hodnot DNM a DHM	2 192	3 091	2 301	1 948
Ostatní provozní výnosy	155	1 176	848	4 160
Ostatní provozní náklady	1 443	1 205	1 272	1 494
Provozní výsledek hospodaření	-11 290	1 574	17 070	14 444
Výnosy z DFM-podíly	-	-	-	-
Výnosy z ostatního DFM	-	-	-	-
Výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-
Nákladové úroky a podobné náklady	346	542	362	245
Finanční výsledek hospodaření	-1 542	-1 656	-1 921	-2 508
Výsledek hospodaření před zdaněním	-12 832	-82	15 149	11 936
Daň z příjmů	-	-	706	2 263
Výsledek hospodaření po zdanění	-12 832	-82	14 443	9 673
Výsledek hospodaření za účetní období	-12 832	-82	14 443	9 673
Čistý obrat za účetní období	168 813	187 284	274 685	368 343