



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Posouzení finanční situace REMPLUS s.r.o.

Assessment of the financial situation of REMPLUS s.r.o.

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klesla Arnošt Ph.D.

URBANOVA

RADKA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Urbanová** Jméno: **Radka** Osobní číslo: **470463**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Posouzení finanční situace REMPLUS s.r.o.**

Název diplomové práce anglicky:

**Assessment of the Financial Situation of REMPLUS s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je posouzení finanční situace a úrovně finančního zdraví ve vybraném podniku.  
Přínos: Přínosem práce bude vyhodnocení finanční situace v podniku a návrh opatření směřem k managementu.  
Osnova: Úvod; 1 Teoretická část; 1.1 Definice podniku; 1.2 Finanční výkonnost; 1.3 Strategická analýza; 2 Praktická část; 2.1 Představení společnosti REMPLUS s.r.o; 2.2 Strategická analýza; 2.2.1 PESTLE analýza; 2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil; 2.2.3 SWOT; 2.2.4 Vymezení trhu; 2.3 Finanční analýza; 2.3.5 Vyhodnocení finančního zdraví podniku a návrh řešení; Závěr

Seznam doporučené literatury:

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, [2017]. ©2017. 271 stran. ISBN 978-80-271-0413-0.  
VEBER, J.; SRPOVÁ J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.  
KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.  
SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1..  
KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.  
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Arnošt Klesla, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

URBANOVÁ, Radka. Posouzení finanční situace REMPLUS s.r.o. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 28. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala panu Ing. Arnoštu Kleslovi Ph.D. za vedení a poskytnuté rady při psaní této diplomové práce a dále své rodině a přátelům za podporu v průběhu celého studia.

# **Abstrakt**

Tématem této diplomové práce je zhodnocení finanční situace a úroveň finančního zdraví ve společnosti REMPLUS s.r.o. Teoretická část se zaměřuje na pochopení základních nástrojů a ukazatelů strategické a finanční analýzy, které pomohou odkrýt finanční zdraví vybrané společnosti. Praktická část pak tyto nástroje a ukazatele uvádí do praxe a blíže analyzuje jejich význam a vývoj v průběhu sledovaných let. Závěrem je podán návrh na zlepšení směrem k managementu.

## **Klíčová slova**

Podnik, strategická analýza, finanční analýza, finanční zdraví

# **Abstract**

The topic of this diploma thesis is the evaluation of the financial situation and the level of financial health in the company REMPLUS s.r.o. The theoretical part focuses on understanding the basic tools and indicators of strategic and financial analysis that will help uncover the financial health of the selected company. The practical part then puts these tools and indicators into practice and analyzes their significance and development over the monitored years. Finally, a proposal is made for improvement towards management.

## **Key words**

Enterprise, strategic analysis, financial analysis, financial health

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Podnik.....</b>	<b>7</b>
1.1 Typologie a funkce podniku .....	8
1.2 Životní etapy podniku.....	11
<b>2 Strategická analýza .....</b>	<b>13</b>
2.1 Analýza vnitřního prostředí .....	14
2.2 Analýza vnějšího prostředí .....	14
2.2.1 Porterův model 5 sil (mikroprostředí) .....	15
2.2.2 PESTLE analýza (makroprostředí) .....	16
2.3 SWOT analýza.....	18
<b>3 Finanční analýza jako tradiční ukazatel výkonnosti.....</b>	<b>20</b>
3.1 Absolutní ukazatele.....	21
3.1.1 Horizontální analýza .....	21
3.1.2 Vertikální analýza.....	22
3.1.3 Bilanční pravidla.....	22
3.2 Poměrové ukazatele .....	23
3.2.1 Rentabilita .....	23
3.2.2 Likvidita.....	24
3.2.3 Zadluženost.....	25
3.2.4 Aktivita .....	26
3.3 Pracovní kapitál.....	27
3.3.1 Čistý pracovní kapitál .....	29
3.3.2 Nefinanční pracovní kapitál .....	30
3.4 Souhrnné ukazatele .....	30
3.4.1 Bonitní modely .....	31
3.4.2 Bankrotní modely .....	33
<b>4 Představení podniku .....</b>	<b>36</b>
<b>5 Strategická analýza .....</b>	<b>38</b>
5.1 Porterův model pěti sil .....	38
5.1.1 Vliv odběratele.....	38



5.1.2	Vliv dodavatele.....	38
5.1.3	Stav soupeřivosti.....	39
5.1.4	Hrozba náhražek.....	39
5.1.5	Noví nabízející.....	39
5.2	PESTLE analýza.....	40
5.2.1	Politické a legislativní vlivy.....	40
5.2.2	Ekonomické vlivy.....	40
5.2.3	Sociální vlivy.....	42
5.2.4	Technologické vlivy.....	43
5.2.5	Ekologické vlivy.....	43
5.3	Atraktivita a vymezení trhu.....	44
5.4	SWOT analýza.....	45
5.4.1	Silné stránky.....	45
5.4.2	Slabé stránky.....	46
5.4.3	Příležitosti.....	46
5.4.4	Hrozby.....	46
<b>6</b>	<b>Finanční analýza.....</b>	<b>48</b>
6.1	Absolutní ukazatele.....	48
6.1.1	Horizontální analýza.....	48
6.1.2	Vertikální analýza.....	51
6.1.3	Bilanční pravidla.....	53
6.2	Poměrové ukazatele.....	57
6.2.1	Rentabilita.....	57
6.2.2	Likvidita.....	58
6.2.3	Zadluženost.....	59
6.2.4	Aktivita.....	60
6.3	Pracovní kapitál.....	61
6.4	Bonitní a bankrotní modely.....	63
<b>7</b>	<b>Vyhodnocení a návrh řešení.....</b>	<b>66</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>73</b>

<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>75</b>

# Úvod

Námi zvolená společnost nese název REMPLUS s.r.o. a již od roku 2006 působí na stavebním trhu. Byla založena jediným jednatelem s hlavním pracovištěm v Mostě. Na svém počátku vlastnila společnost pouze jeden nákladní automobil, se kterým převážela materiál. Dnes vlastní rozsáhlý vozový park a nově zrekonstruovaný areál a soustředí se na zakázky v Ústeckém a Středočeském kraji. Zabývá se především zemními pracemi, výstavbou dopravních infrastruktur a technologickou přepravou.

Cílem této práce bude posouzení finanční situace a úrovně finančního zdraví již zmíněné společnosti REMPLUS s.r.o. za pětileté období (tj. 2015-2019) a určení vlivů přicházejících z jejího okolí, které by mohly případně ovlivnit její nynější či budoucí finanční situaci. Na závěr navrhneme managementu opatření, jež by případně zlepšilo její stávající pozici.

V teoretické části si nejprve vymežíme pojem podnik, jeho funkce, členění nebo jeho životní cyklus. Jako další si vymežíme nástroje nezbytné pro provedení strategické analýzy, konkrétně Porterův model pěti sil, PESTLE a SWOT analýzu. Poté se budeme soustředit na teoretické vymezení finanční analýzy a ukazatele, jež ji nejčastěji utvářejí. Informace získané v této části budou základním kamenem pro uskutečnění analýzy vyhodnocující celkové zdraví námi analyzované společnosti.

V praktické části si nejdříve blíže představíme analyzovanou společnost. Poté přejdeme na samotnou strategickou analýzu, která nám umožní odhalit vlivy makro a mikroprostředí působící na společnost. Kromě vlivů odhalíme její přednosti a příležitosti nebo naopak slabiny a hrozby. Následně podrobíme účetní výkazy analyzované společnosti důkladnému rozboru, který bude vycházet z veřejně dohledatelných informací a za pomoci absolutních, poměrových a souhrnných ukazatelů budeme schopni stanovit námi vytyčený cíl.

Pro účely této diplomové práce si hlavní hypotézu stanovíme následovně: Finanční zdraví společnosti je silné. Dále předpokládáme, že nejvíce může zdraví společnosti a její úspěšný rozvoj v příštích letech negativně ovlivnit především konjunktura, na kterou se podepíší dopady krize spjaté s nemocí Covid-19.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Podnik

Pokud si budeme chtít vymezit pojem podnik, s jeho jednoznačnou definicí se nese-  
tkáme. Všeobecnou a nejzákladnější definicí je, že podnik je subjektem, ve kterém do-  
chází ke změně zdrojů neboli vstupů na statky neboli výstupy. Rozšířenější definice  
hovoří o podniku jako systematicky uspořádaném souboru zdrojů, práv, prostředků a  
dalších majetkových hodnot sloužící podnikateli k uskutečňování svých podnikatel-  
ských činností. Z právního hlediska lze podnik interpretovat jako soubor nehmotných,  
osobních a hmotných složek, k němuž náleží jak práva a věci, tak i majetkové hodnoty,  
díky kterým podnik dokáže fungovat nebo by k jeho fungování měli vést. (Veber, Sr-  
pová, 2012, s. 16)

Podle Vochozky a Mulače (2012, s. 35) je podnik jedním ze základních prvků národního  
hospodářství a definují ho jako každý subjekt, jenž uskutečňuje hospodářskou činnost  
v jakékoli právní formě. Podnik je v zásadě tvořen třemi složkami:

- hmotnou – movitým a nemovitým majetkem;
- nehmotnou – know-how, ochranné známky, licence, patenty, obchodní jméno  
atd.;
- osobní – zaměstnavatelé a zaměstnanci.

Nařízení č. 651/2014 vydané Evropskou komisí dodává v souvislosti s vymezením pod-  
niku fakt, že pod podnikatelské subjekty lze řadit rodinné podniky zaměřující se napří-  
klad na řemeslnictví, OSVČ neboli osoby samostatně výdělečně činné, sdružení a ob-  
chodní společnosti vykonávající hospodářské činnosti. Pojem podnik není v našich  
právních předpisech specificky definován, nicméně občanský zákoník vymezuje v této  
souvislosti dva termíny:

Rodinný závod, který se považuje za takový subjekt, který zaměstnává na jednom pra-  
covišti manželé či jednoho z manželů společně s jejich příbuznými až po třetí úroveň  
nebo po druhou úroveň osoby sešvagřené a jsou ve vlastnictví některé z nich. Rodinný  
závod také rozlišuje příbuzenstvo, které dlouhodobě pracuje obecně pro rodinu nebo  
již zmíněný rodinný závod a považuje je za členy podílející se na chodu rodinného zá-  
vodu. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 14)

Obchodní závod představuje uspořádaný soubor majetku, jakožto i dluhu, vytvořený  
podnikatelem k provozování jeho podnikatelských aktivit. Má se za to, že obchodní zá-  
vod tvoří vše, co je obvykle k jeho provozu nutné, zatímco je považován za hromadnou  
věc. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 14)

S pojmem podnik souvisí pojem podnikání, který lze definovat jako pravidelnou a sys-  
tematickou činnost vykonávanou podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní  
zodpovědnost, a to s cílem nabýt zisku. Zisk v tomto případě chápeme jako převažující

výnosy nad náklady. K dosažení větších výnosů než nákladů lze docílit pomocí uspokojování potřeb konečných spotřebitelů na trhu. (Jakubíková, 2013, s. 14) Zisk obecně pro podnik představuje měřítko úspěšnosti ať už mezi ním a svými vlastníky či zaměstnanci, ale také mezi svými konkurenty a partnery. Zisk můžeme považovat jako předpoklad tvorby například nových investic, zdrojů nebo technologického rozvoje. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 34)

Podnikání zahrnuje využívání a nacházení nových podnikatelských možností a zaplňování tak mezer, které se na trhu vyskytují. Podnikání je samozřejmě spojeno s rizikem, proto je důležité, aby na něj byl podnikatel připraven a činil správná podnikatelská rozhodnutí týkající se především zdolání tradičních stereotypů a přerozdělení dostupných zdrojů tak, aby dosáhl kladného ekonomického výsledku. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 12) Tato teorie se shoduje s teorií Jakubíkové, neboť obě předpokládají, že podnikání je předpokladem plnění potřeb vlastních skrze plnění očekávání těch cizích.

## 1.1 Typologie a funkce podniku

Hlavním smyslem podniku je jednak maximalizovat hodnotu majetku, tak i jeho hodnotu obecně. A to vše prostřednictvím vlastních aktivit, které podnik realizuje. Tyto aktivity odlišujeme dle odvětví, charakteru, právní podoby nebo velikosti a dále je rozčleníme do skupin neboli podnikových funkcí.

Podnik plní hned několik funkcí:

- výrobní, kdy podnik produkuje určité výrobky či služby;
- ekonomickou související s tvorbou zisku skrze uspokojování potřeb zákazníků a vytváření podmínek dalšího rozvoje podniku;
- dodavatelskou plnící dané potřeby trhu;
- sociální, kdy pomocí svého fungování podnik zajistí svým zaměstnancům příjem;
- politickou, která ovlivňuje politická rozhodnutí;
- vědeckotechnickou využívající nových technologií, poznatků nebo postupů;
- bezpečnostní, kam řadíme oblasti jako ochrana majetku, bezpečnost práce či ochranu životního prostředí;
- společenská odpovědnost, která je důležitá především proto, aby podnik plnil očekávání plynoucí ze svého okolí, a tím si zajistil dlouhodobou či trvalou efektivitu. Společenská odpovědnost je koncept na základě, kterého podniky dobrovolně propojují ekologické a sociální aspekty s každodenními podnikovými operacemi tak, aby byly společnosti prospěšné a zároveň založeny na vzájemné spolupráci se stakeholdery (Veber, 2014);
- kulturní a vzdělávací. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 35)

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 16) ještě zmiňují funkci:

- prodejní týkající se prodeje služeb a produktů;
- investiční, která se soustředí na získávání nezbytného dlouhodobého majetku;
- zásobovací pro zajištění dostatečné zásoby materiálu, součástek a surovin a dále řeší skladování nebo vydání materiálů do výroby;
- personální, která se soustředí na hodnocení pracovníků, jejich rekrutování, vzdělávání nebo odměňování;
- správa, kam řadíme plánování, statistiku, účetnictví nebo například controlling.

Typologii podniků provádíme z důvodu lepší orientace a odlišení jednotlivých podniků pomocí jejich charakteristických rysů. Existuje hned několik hledisek, podle kterých je můžeme členit. Ty nejzákladnější si uvedeme v nadcházejícím textu.

Členění podniku:

- dle právní podoby. Každá právní forma má jisté výhody, ale i nevýhody, proto by měl majitel podniku zvážit, jaká je pro něj nevhodnější. Obvykle se formy dělí na podnik vedený jednotlivci (včetně živnostníků), obchodní korporace nebo podniky státní. Podniky jednotlivců představují osoby, jejíž činnost je v souladu s živnostenským oprávněním nebo specifickými právními předpisy. Co se týká obchodních společností, ty nejzákladnější vidíme na obrázku č. 1. Mimo ty, rozeznáváme ještě evropskou společnost, EHVS neboli evropské hospodářské zájmové sdružení a v neposlední řadě družstva. Podíváme-li se na státní podnik, jehož zakladatelem je stát a jeho činnosti řídí ministerstvo. Ministerstvo, jenž svou působností odpovídá danému předmětu podnikání. Důvodem vzniku státních podniků jsou především splnění očekávání veřejných, dlouhodobých a celospolečenských zájmů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 21)

	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>
<b>Zakladatelé společnosti</b>	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
<b>Vznik společnosti</b>	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
<b>Ručení společníka za závazky společnosti</b>	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
<b>Základní kapitál</b>	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
<b>Účast na zisku</b>	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
<b>Oprávnění k řízení</b>	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Obrázek 1 Základní přehled obchodních společností (Zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 22)

- Dle velikosti

Tabulka 1 Členění podniků dle Evropské komise

Kategorie podniku	Počet pracovníků	Roční obrat	Roční bilanční suma
malý	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
střední	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
velký	>250	> 50 mil. EUR	> 43 mil. EUR

Zdroj: Kiseľáková, Šoltés, 2017, s. 42

- Dle ekonomických aktivit

Sekce	Obsah	Sekce	Obsah
A	zemědělství, lesnictví a rybářství	L	činnosti v oblasti nemovitostí
B	těžba a dobývání	M	profesní, vědecké a technické činnosti
C	zpracovatelský průmysl	N	administrativní a podpůrné činnosti
D	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	O	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
E	zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	P	vzdělávání
F	stavebnictví	Q	zdravotní a sociální péče
G	velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	R	kulturní, zábavní a rekreační činnosti
H	doprava a skladování	S	ostatní činnosti
I	ubytování, stravování a pohostinství	T	činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
J	informační a komunikační činnosti		
K	peněžnictví a pojišťovnictví	U	činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

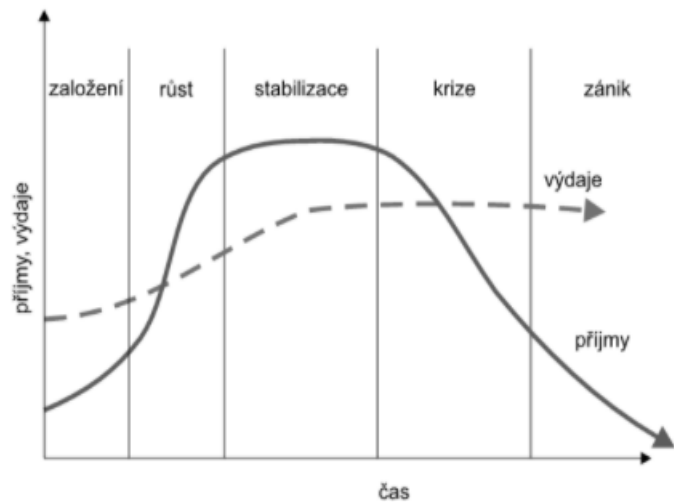
Obrázek 2 Členění ekonomických činností (Zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 23)

- Dle převažujícího výrobního faktoru. Jedná se o takový faktor, jenž má na celkových nákladech ten nejvyšší podíl. Převažujícímu faktoru nebo jejich kombinaci je nutno věnovat zvýšenou pozornost. Každý podnik v návaznosti na odvětví, ve kterém působí, čelí nákladům, které dále ovlivňují náklady celkové. Například podniky s velkými investičními, pracovními nebo materiálovými náklady. Ty investičně nákladové mají převážnou část nákladů tvořené úroky z úvěrů a z odpisů jejich dlouhodobého majetku. Kdežto u materiálově nákladových podniků se klade důraz na materiál a jeho spotřebu, neboť tvoří největší část celkových nákladů. A nakonec podniky s velkými pracovními náklady, kdy mzdy tvoří jejich největší část. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 24)



## 1.2 Životní etapy podniku

Prostředí v tržní ekonomice se může často měnit v závislosti na konkurenčním boji, kdy na jedné straně na trh vstupují nové podniky a na straně druhé některé podniky zánikají. Na následujícím obrázku můžeme vidět jednotlivé vývojové etapy podniku, kterými si podnik po dobu své existence prochází.



Obrázek 3 Životní cyklus podniku, (Zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 19)

Počáteční etapou je založení představující cílevědomý proces, který je řízen podnikatelem nebo vlastníkem a jde především o vytváření výchozích podmínek pro naplnění podnikových funkcí. Založení dále souvisí se záměrem podniku a zpracovává se například zakladatelský rozpočet, rozbíhá se podnik i s činnostmi s nimi spjatými, získávají se finanční prostředky pro založení, a to vše v rámci zakladatelského projektu. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 19) Nicméně začínající podnik se na svém počátku může stětat s nově se vyskytujícími skutečnostmi, které nebyly plánované nebo se některé již naplánované skutečnosti stávají nerealizovatelnými. Příčinou těchto problémů je nadbytečný optimismus plánů a podcenění přípravy. Počáteční etapa je obecně spjata s nemalými investičními výdaji a nerealizovanými příjmy. Začínající podnik je tedy nucen čerpat potřebné prostředky ze svých vlastních vkladů či banky. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 168)

Následuje etapa růstu podniku, kdy dochází k růstu tržeb, prodeje nebo se rozšiřuje pole působnosti podnikatelských činností. Podnik se v této etapě snaží o stabilní a perspektivní růst, a to za pomoci dobré zákaznické péče, inovací, managementu nebo výkonných pracovníků. Zdrojem financování této životní etapy jsou buďto interní (prostředky vzniklé vlastní podnikatelskou aktivitou) nebo naopak externí zdroje (prostředky získané dotacemi, úvěry, emisí akcií, leasingem, fúzí, zvětšením vlastnických vkladů apod.). (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 20) V této etapě často výše odpisů nepřevyšuje výši investic. Navíc je nezbytné udržení si takového tempa růstu,

aby nebylo příliš vysoké či naopak. Při velmi vysokém tempu nastávají komplikace s financováním, protože podnik nemá čím platit materiál, lidi a stroje (obecně vstupy). Při velmi nízkém tempu nemá podnik dostatečně velké tržby na to, aby byl likvidní. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 173-174)

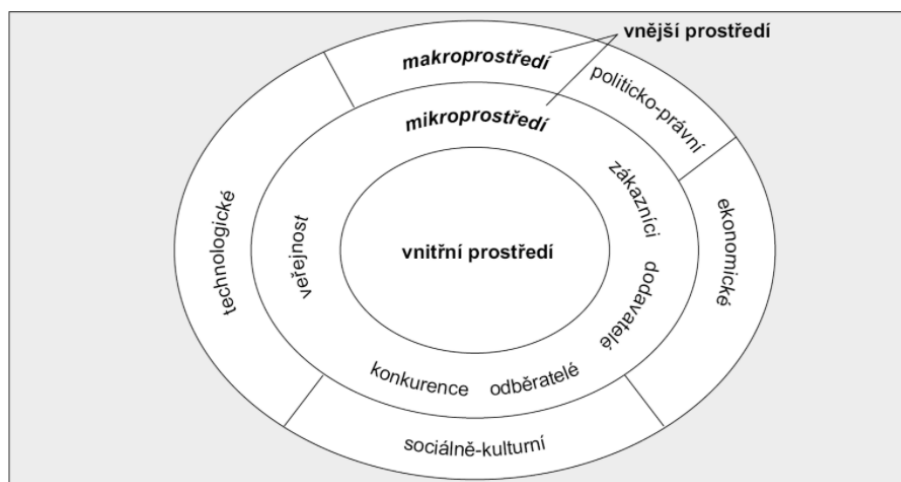
Etapa vyznačující se dosáhnutím optimální velikosti podniku reflektující tržní příležitosti se nazývá etapa stabilizace. V této etapě se podnik snaží dosahovat co nejlepších možných výsledků, co možno nejdelší možnou dobu v podstatě stejnými prostředky jako v etapě předchozí. Dále by se mělo pečovat o finanční zdraví podniku, neboť díky tomuto měřítku lze hodnotit, jak je podnik schopen přinášet kladné výsledky svým vlastníkům v dlouhodobém horizontu a zároveň se na rychle měnícím se trhu dlouhodobě udržet. Je tedy nezbytné najít balanc mezi potřebami vlastníků a prostředím externím. Jeden z předpokladů finančního zdraví je solventnost, kterou lze stimulovat pomocí míry zadluženosti. Míra zadluženosti majiteli podniku říká, jak moc se cizí zdroje participují na celkových aktivech. Avšak na toto téma se podrobně zaměříme až v následujících kapitolách. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 20)

Čtvrtou etapou v životě podniku je krize, ta se vyznačuje poklesem likvidity, tržní hodnoty, hodnoty majetku po účetní stránce, potencionálu výkonnosti apod. Dalšímu nebezpečí bude podnik čelit, pokud se budou tyto ukazatele finančního zdraví ještě více prohlubovat. To může postupem času zapříčinit existenční krizi. Je tedy podstatné, aby management podniku na tyto varovné signály dokázal včas reagovat a zamezil tak tomu nejhoršímu scénáři, tj. zánik podniku. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 20) Hlavním cílem, pokud se podnik ocitne v krizi je ji odvrátit a znovu se dostat do etapy stabilizace. Kdy však vedení pozná, že odvrácení krize nemá smysl? V případě, že suma aktiv svou cenou převyšuje celkovou cenu podniku. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 177)

Poslední fází, ve které podnik skončí, pokud se nevypořádá s krizí je zánik. Ten je platný až tehdy, když dojde k jeho odstranění z obchodního rejstříku. Je nutno podotknout, že v každé z etap se podnik potýká s řadou překážek, které mohou narušit očekávaný vývoj událostí či na počátku stanovenou strategii. Nicméně předpokladem úspěchu je promyšlené řízení jednotlivých procesů a dosahování požadovaných dlouhodobých cílů v rámci podniku. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 20)

## 2 Strategická analýza

Nedílnou složkou strategického řízení, jež čerpá informace pomocí analytických postupů, nazýváme strategická analýza. Díky těmto načerpaným informacím lze definovat podnikovou strategii. Strategická analýza se zabývá jak analýzou interního, tak externího prostředí podniku. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170) Rozdělení prostředí na dílčí činitele v něm působící jsou zobrazeny na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Externí a interní prostředí podniku (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98)

Díky strategické analýze je možné identifikovat a studovat jednotlivé činitele, které by mohli negativně či pozitivně ovlivnit podnikovou strategii v budoucnosti. Dále se zaměřuje na hodnocení recipročních vztahů a souvislostí mezi těmito činiteli navzájem. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170).

Nezbytným důvodem ke zpracování analýzy podnikového prostředí je podle Fotra, Součka a kol. (2020, s. 55) například:

- schopnost zhodnocení potencionálního rozvoje;
- znalost pozice podniku na trhu;
- schopnost účinně reagovat na nepřetržité změny prostředí;
- umění odhadnout chování konkurence a odběratelů;
- identifikace rizikových faktorů podmíněných strategickému záměru.

Management se často rozhoduje na základě minulých zkušeností nebo své vlastní intuice, ale bez kvalitní analýzy podnikového prostředí a znalostí podniku se všemi jeho přednostmi a slabostmi nemůže být rozhodnutí managementu v dlouhodobém horizontu perspektivní.

## 2.1 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza spočívá v realizaci objektivního vyhodnocení aktuální pozice podniku, kdy chceme odhalit stránky nebo oblasti, ve kterých podnik úspěšný nebo naopak v čem je jeho konkurence napřed. Nicméně se v této analýze zaměřujeme výhradně na vyhodnocení takových veličin, jež jsou uvnitř podniku a utvoří tak základ pro realizaci analýzy. (Mallya, 2007, s. 53)

Prostředky tvořící vstupy pro zhotovení zboží či služeb nazýváme podnikové zdroje. Ty se skládají z finančních prostředků, budov, zaměstnanců, zařízení nebo manažerského talentu. Dále nesmíme opomenout také schopnosti, znalosti, kreativitu zaměstnanců nebo například odborné posudky zpracované vedoucími zaměstnanci. Všechny tyto vyjmenované náležitosti jsou neodmyslitelnou součástí podnikových aktiv a je potřeba jejich existenci ověřovat na všech funkčních úrovních podniku. Nikoho nepřekvapí, pokud má velký podnik větší finanční sílu než ten malý, avšak právě jeho velikost může být příčinou pomalejšího tempa změn a příčinou poklesu schopnosti efektivně sloužit nevelkým tržním segmentům. (Mallya, 2007, s. 53) Pro rozpoznání silných a slabých stránek je v tomto případě nutné provést analýzu interních činitelů podniku, která nebude předmětem zkoumání této diplomové práce.

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí

Než se dostaneme k samotné analýze, zaměříme se na charakteristiku vnějšího prostředí, jež popisuje činitele působící v okolí podniku a zároveň s ním nějakým způsobem interagují. Je nezbytné rozlišovat mikro a makroprostředí, neboť každé z nich obsahuje odlišné činitele a jinak podnik ovlivňuje. V mikroprostředí najdeme ty činitele, které jsou v jeho těsné blízkosti. Těmito činiteli jsou zákazníci, veřejnost, odběratelé, ale i dodavatelé nebo konkurence. Makroprostředí je více než činiteli utvářeno podmínkami, na které musí podnik umět reagovat, a navíc v nich realizovat své podnikatelské aktivity. Mezi tyto podmínky řadíme podmínky politické, technologické, ekonomické, legislativní, demografické a v neposlední řadě také sociální. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Na rozdíl od interního prostředí představují všechny zmíněné externí činitelé určité riziko v podobě nejistoty ohledně vývoje podniku v příštích letech. Právě nejistota je příčinou analýzy. Může totiž odhalit důležité činitele, které je sice ovlivňují, ale v zásadě je nedokážou sami korigovat. (Tyll, 2014, s. 11) Ty by měl být podnik schopen rozpoznat, zhodnotit a zhostit se jich tak, že příležitosti využije maximálně a hrozbám se snaží zcela vyvarovat či jejich dopad maximálně utlumit. (Dedouchová, 2001, s. 16). Externí analýza je tedy metodou pro snadnější odhad vývoje a trendů, které bude podnik pravděpodobně následovat v následujících letech. Díky získaným informacím o vnějším prostředí, bude podnik rychleji reagovat na přicházející změny a snadněji stanoví rozhodnutí týkající se strategie.

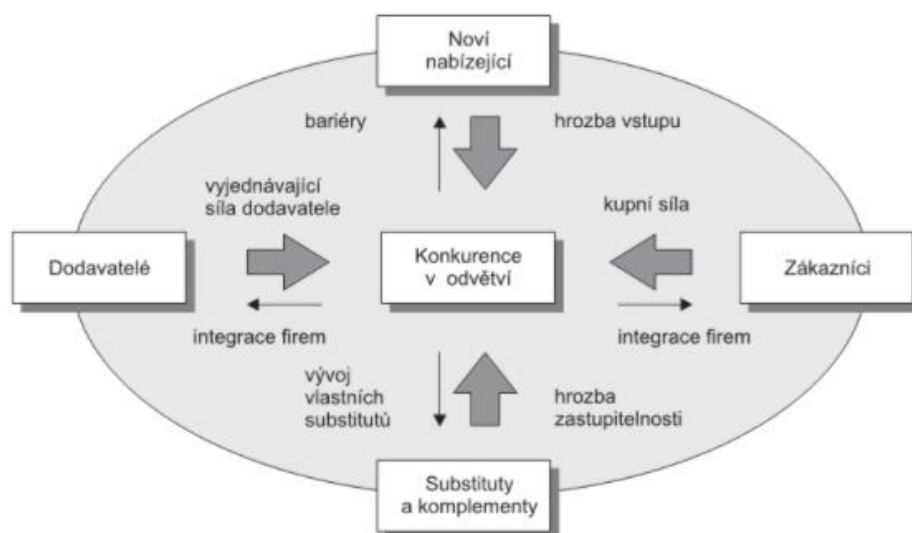
## 2.2.1 Porterův model 5 sil (mikroprostředí)

Má-li se podniková strategie rozvíjet příznivě, je zapotřebí nejdříve provést analýzu samotného podniku, kdy velkou úlohu hraje jeho pozice v prostředí, kde podniká. Měl by znát také působící vlivy, jež se v daném prostředí vyskytují a vědět, jak konkrétně ho můžou za daných okolností ovlivňovat. Díky rozboru hlavních konkurentů podnik:

- rozpoznává případné konkurenty a hrozby s nimi se pojící;
- může rychleji reagovat na kroky jeho konkurentů;
- dokáže odhadnout chystané kroky konkurence a ty využít ve svůj prospěch;
- předchází nečekaným událostem způsobené vlivem nové strategie konkurentů. (Mallya, 2007, s. 49)

Závěrem analýzy je zjištění nynější a budoucí pozice podniku a s ní i zodpovězení otázky, jak se podnik do podnikatelského prostředí dostal. Avšak vysoká konkurence souvisí s nižším dosahovaným výsledkem. Optimálním strategickým záměrem je cílení aktivit podniku na trhy s co nejnižší konkurencí. Vše výše uvedeno je součástí Porterova modelu, který vymezuje pět hrozeb ovlivňujících přitažlivost odvětví. (Vebr, Srpová, 2012, s. 188)

Jednou z nejdůležitějších myšlenek Michaela Portera a jeho modelu je, jak charakter a úroveň konkurence je závislá na vyjednávacích vlivech zákazníků a dodavatelů, nebezpečí vyplývajících z již existujících substitutů nebo úrovni soupeřivosti jednotlivých podniků (viz. obrázek). (Mallya, 2007, s. 49)



Obrázek 5 Porterův model 5 konkurenčních sil (Zdroj: Vebr, Srpová, 2012, s.188)

### Vliv odběratele

Vliv odběratele je síla, která analyzuje zákazníka a jeho schopnost vyvinout tlak na podnik a vyjednat s ním výhodné obchodní podmínky. Zákazníka ovlivňuje citlivost na

kolísání cen. Vzhledem k dnešním možnostem má zákazník nepřeberně mnoho alternativ k nákupu a je pro něj jednoduché mezi jednotlivými dodavateli přecházet. Navíc díky internetu získá nezbytné informace a může nabízené produkty či služby rychle porovnat, což může být důvodem k přijetí jeho požadavků. Kromě toho má podnik možnost snížit kupní sílu například pomocí implementace věrnostního programu či odlišením se od konkurence. (Mallya, 2007, s. 50)

#### Vliv dodavatele

Vliv dodavatele analyzuje sílu, jakou má dodavatel daného podniku nad možností snížit kvalitu či zvýšit cenu produktů. Důsledkem je snižování potencionálu ziskovosti v odvětví. Síla dodavatele plyne například z koncentrace dodavatelů, vzdálenosti volné konkurence, dostupnost náhrad nebo stupni diferenciacie produktu dodavatele. (Mallya, 2007, s. 50)

#### Stav soupeřivosti

Stav soupeřivosti stanovuje intenzitu současné konkurence, jež se v okolí podniku vyskytuje. Je tedy určena množstvím dosavadních konkurentů a jeho schopností se odlišit. Soupeřivost je tím větší, čím více konkurentů s podobnou velikostí a výkonem na trhu existuje. Větší soupeřivost se pojí s pravděpodobností zapojování se například do cenových válek nebo větším využíváním reklamy, což může zpětně snížit ekonomické výsledky. Dále se můžou zvyšovat bariéry odchodu z odvětví, což bude nutit podniky nutit v něm zůstat, i přes nižší marže. (business-to-you.com, 2016)

#### Hrozba náhražek

Pod náhražkou si lze představit výrobek se znaky produktu, který je vyráběný v daném odvětví a vyhoví potřebám zákazníků. Kupující je obecně citlivý na výkon či cenu produktů. Proto v případě, že se náhražka stane pro zákazníka přijatelnější, je náchylnější k odchodu z odvětví. Nebezpečí výskytu náhražek lze zamezit nezvyšováním cen, inovacemi či udržováním si minimálně stejné úrovně kvality výrobků jako doposud. (Mallya, 2007, s. 51)

#### Noví nabízející

S novými nabízejícími v odvětví se zvyšují kapacity a jejich snaha na získání tržního podílu. Závažnost hrozby se odvíjí od překážek vstupu do daného odvětví. Samozřejmě čím jsou tyto překážky vyšší, tím menší je ohrožení stávajících podniků a naopak. Příkladem takové překážky jsou kapitálové požadavky (vstupní náklady), diferenciacie výrobků, zkušenosti, legislativa, reakce již existujících podniků apod. (Mallya, 2007, s. 52)

## **2.2.2 PESTLE analýza (makroprostředí)**

Velmi často používanou analýzou makroprostředí je právě analýza PESTLE, kde každé písmenko z názvu představuje vliv, který na podnik může působit, tzn.:

- P – politické;
- E – ekonomické;
- S – sociální;
- T – technologické;
- L – legislativní;
- E – ekologické.

V obecné rovině je potřeba nezanedbat její zpracování, neboť vlivy makroprostředí mohou do citelné míry působit na poptávku a tím pádem i na zisk. Nicméně každý vliv sebou přináší další jemu podřadné vlivy, které opět na podnik a jeho strategický záměr určitou měrou působí. Právě intenzita daného vlivu se v rámci odvětví a situací pravděpodobně bude lišit. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16) Optimálním řešením při zpracování této analýzy je neopomenout žádný z působících vlivů, neboť to je podmínka k odlišení těchto vlivů na podstatné a méně významné. Podnik by se měl soustředit na maximálně tři nejpodstatnější vlivy v rozsahu každé skupiny. (Tyll, 2014, s. 14)

#### Politické vlivy

Jak se přesvědčíme i u vlivů legislativních tak i ty politické je nutné podrobit rozboru, neboť vymezují tržní pozici podniku a jeho angažovanost na poli investic, a to zásadním způsobem. Vlastnické principy, politický systém a jeho stabilita, stabilita vlády obecně, investiční pobídky, rozpočtová politika, míra korupce apod. jsou vlivy, pomocí nichž provedeme analýzu v oblasti politiky. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 59)

#### Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy odrážejí současnou situaci v ekonomice včetně makroekonomických vývojových tendencí přímo ovlivňující podnik a jeho cíle. Mezi těmito tendencemi najdeme jednak míru úrokovou, inflační nebo míru ekonomického růstu, ale také třeba daňovou politiku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

#### Sociální vlivy

Sociální vlivy plynou z postojů a způsobu života obyvatel. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18) Postupující globalizací socioekonomické sféry narůstají sociální vlivy na významu. Svoji roli hrají v posuzování důležitých rozhodnutí týkajících se investic, lokaci podniku nebo divize. Neodmyslitelnou součástí těchto vlivů je třeba míra vzdělanosti, reprodukční vývoj obyvatel, porodnost, stárnutí zaměstnanců, mortalita, dostupnost žádaných profesí, ochota pracovat apod. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 57-58)

#### Technologické vlivy

Předpokladem vysoké technologické úrovně a aktivní inovační aktivity je informovanost o změnách jak technologických, tak technických. Tyto změny se vyznačují svou dynamičností, rychlostí a schopností nečekaného ovlivnění okolí podniku, proto je klíčovou kompetencí předvídatost. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18) Technologické vlivy totiž mohou mít do značné míry vliv na nastavení a úspěšnost záměru. Z hlediska

technologických vlivů se v analýze soustředíme například na vládní výdaje na výzkum, vývoj technologií dané sféry, státní pobídky, tvorbu hodnoty, cenový vývoj přírodních zdrojů, nejnovější trendy apod. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 59)

#### Legislativní vlivy

Ačkoli se legislativní vlivy mohou částečně překrývat s těmi politickými, oproti politickým však ty legislativní zahrnují konkrétnější zákony (tj. diskriminační zákon, autorská práva, antimonopolní zákony, daňová legislativa, ochrana zdraví, obecná legislativa apod.). Pokud chce podnik existovat legálně je jejich znalost nezbytná. Zároveň by si měl být vědom veškerých potenciálních změn a dopadů, jež může mít na podnikání v budoucnu důsledek. (business-to-you.com, 2016)

#### Ekologické vlivy

Ekonomické vlivy se začaly zdůrazňovat teprve nedávno, neboť se zvyšuje znečištění, uhlíková stopa nebo nedostatek surovin. Mezi tyto vlivy patří kromě ekologických aspektů také ty environmentální, tj. počasí, podnebí, změny klimatu ovlivňující zejména odvětví jako cestovní ruch, pojišťovnictví, zemědělství a další. Informovanost o možných dopadech je klíčová, protože ovlivňuje fungování podniků a jejich produktů. Důsledkem větší informovanosti o problematice je i větší angažovanost v praktikách společenské odpovědnosti. (business-to-you.com, 2016)

## 2.3 SWOT analýza

Nejpoužívanější metodou již několikrát zmíněné analýzy prostředí je analýza SWOT, jejíž název sestává ze čtyř anglických výrazů:

- strengths – v překladu silné stránky;
- weaknesses – slabé stránky;
- opportunities – příležitosti;
- treats – hrozby. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 56)

Vznik SWOT analýzy se připisuje Američanu Albertu Humphrey, který ji vyvinul v 60. letech 20. století. SWOT analýza se tedy zaměřuje na reciproční vazby mezi stránkami silnými a slabými, jež jsou výsledkem interního rozboru a zároveň příležitostmi a hrozbami, jež jsou výsledkem analýzy externí. (Vebr, Srpová, 2012, s. 298-299)

Jejím záměrem je určit míru relevantnosti a způsobilosti dosavadní strategie podniku včetně jejich specifických slabých a silných oblastí vůči změnám z vnějšku. Analýza SWOT se prvotně skládala z analýzy SW a OT zvláště. Vhodnější je nejdříve začít s rozбором příležitostí a hrozeb, neboť přicházejí z makro a mikroprostředí (v obecné rovině tedy z prostředí vnějšího). Poté následuje SW analýza týkající se interního prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 131)



<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 6 SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

Skrze vnitropodnikovou analýzu či hodnotící systém vymezíme jak silné, tak slabé stránky daného podniku. Při jejich hodnocení lze jako základnu pro vyobrazení jistého stavu aplikovat hodnotící kritéria buďto dle marketingového mixu a jeho nástrojů či detailněji dle jejich jednotlivých dílčích rysů doplněné o podmínky pro vznik nových příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2013, s. 131)

Na závěr nutno dodat, že kromě aplikace SWOT analýzy na samotný podnik ji lze aplikovat také na konkurenci. Na druhou stranu je značně subjektivní a nadmíru statická. (Jakubíková, 2013, s. 131) Navíc podle Mallya (2007, s. 85) by měla být analýza prováděna pracovníkem, který má s podobnými nástroji zkušenost, neboť jinak může dojít ke značnému poklesu kvality zpracování a tím pádem její neúčinnosti při nastavení strategie.

## 3 Finanční analýza jako tradiční ukazatel výkonnosti

Neoddělitelnou částí finančního řízení je právě finanční analýza, díky které získáváme informace, jak si daný podnik za určité období vedl, kde má mezery a čemu by se měl v budoucím období vyvarovat nebo zda se mu povedlo naplnit určené cíle. Nicméně všechny tyto získané informace jsou příčinou situací již proběhlých a nelze je ovlivnit, pouze se z nich poučit. Informace z finanční analýzy slouží jak samotnému podniku, tak i uživatelům nacházející se mimo něj, avšak mají k němu vztah po finanční, hospodářské nebo jiné stránce. V užším pojetí hodnotí, jak je na tom podnik z pohledu ziskovosti, zda je likvidní, zda má vhodně zvolené uspořádání kapitálu nebo zda účinně užívá svých aktiv. Finanční analýza zkrátka zahrnuje řadu metod, jenž napomáhají při řešení krátkodobých i dlouhodobých rozhodovacích situací. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 17)

Kromě posouzení podniku po finanční stránce může finanční analýza přispět také k rozhodnutí týkající se investičních plánů, kapitálové struktury nebo například při vypracování finančního plánu. Jako nástroj pro rozhodování může složit manažerům, zaměstnancům, investorům, státním institucím, obchodním partnerům, ale i odborné veřejnosti či konkurenci. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 173) Od tohoto faktu by se měla odvíjet samotná finanční analýza, neboť by měla poskytovat takové informace, které odrážejí potřeby dané zájmové skupiny. Například majitelé podniku požadují ohodnocení rentability kapitálu, který do něj vložili. Věřitelé se pak zajímají o to, jak jsou jejich obchodní partneři likvidní a schopni platit své závazky včas. Co se týká investorů, ti se soustředí na finanční zdraví, protože se podle tohoto ukazatele dále rozhodují o nadcházejících investičních úmyslech. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 17)

Abychom mohli podniku diagnostikovat jeho finanční zdraví je potřeba se držet standardního postupu kdy:

1. vymezíme cíl analýzy;
2. nashromáždíme potřebná data;
3. provedeme výpočet ukazatelů;
4. získané výsledky analyzujeme;
5. doporučíme nová řešení. (Scholleová, 2017, s. 164)

K dosažení dobré úrovně zpracování a požadovaných výsledků finanční analýzy je zapotřebí získat nezbytná data, jejímž základním zdrojem jsou účetní výkazy daného podniku. Konkrétně:

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztráty;
- cash flow;
- přehled změny vlastního kapitálu;
- dodatek účetní závěrky. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 216)

Mimo tyto základní výkazy lze čerpat potřebné informace z výročních zpráv, od zaměstnanců, vedení nebo od finančních kontrolorů. Dále pak na základě statistik poplátky, výroby, zaměstnanosti, odbytu, ale také lze získat informace z kapitálových trhů, statistických úřadů nebo specializovaných databází. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 173) K uskutečnění finanční analýzy jsou zapotřebí její základní nástroje, které si blíže popíšeme v následujících kapitolách.

### **3.1 Absolutní ukazatele**

Na rozdíl od těch poměrových, které hodnoty z účetních výkazů posuzují a interagují ve skupinách ve vzájemném poměru, sledují výši a rozvoj údajů hodnot účetních výkazů jednotlivě. Jde zejména o slovní vyjádření a znalecké posouzení daného problému. Absolutními ukazateli je standardně analýza horizontální a vertikální zaměřující se právě na rozbor dat z účetních závěrek. Vyjadřujeme je buďto pomocí indexového počtu, procentuální analýzy nebo rozdílového hlediska. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 218) Stejně tak sem zařadit i bilanční pravidla či pracovní kapitál, kterému se budeme podrobněji věnovat v samostatné kapitole.

#### **3.1.1 Horizontální analýza**

Pokud chceme zhodnotit časový vývoj jednotlivých hodnot účetních výkazů a posoudit je po stránce jejich stability a přiměřenosti, je nevhodnějším nástrojem horizontální analýza. Zjednodušeně jde o sledování změn vykazovaných hodnot podniku v čase.

Tuto analýzu zpracováváme buďto za několik období nebo srovnáme jedno účetní období s obdobím následujícím. A můžeme to udělat dvěma způsoby:

1. pomocí podílové analýzy, která spočívá v poměrování hodnot vykazovaných v roce  $n$  s hodnotami v roce předchozím ( $n-1$ ).
2. Pomocí rozdílové analýzy, kdy pozorujeme rozdíl hodnot mezi dvěma obdobími.

Při výběru mezi uvedenými způsoby je důležité zvážit velikost podniku. Velké podniky by měly volit spíše analýzu podílovou, protože na rozdíl od té rozdílové jsou v případě pozorování vývoje vysokých hodnot přehledné. Naopak malé podniky, pro které je charakteristická zatím nestálá majetková a kapitálová struktura, by měly raději využít

analýzu rozdílovou. Důvodem je proměnlivost hodnot, které jsou při rozdílové analýze v podstatě bezvýznamné, ale v případě analýzy podílové mohou značně ovlivnit konečnou hodnotu. (Scholleová, 2017, s. 167-170)

### 3.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá ve stanovení výchozí veličiny, od které sledujeme její úměrnost vůči jednotlivým hodnotám zaznamenané v účetních výkazech. Jejím úkolem je zaměřit se na tvorbu zisku nebo na skladbu kapitálu a majetku a zhodnotit je z pohledu vývoje a stability. Dále pak analyzovat, jak se proměňují jednotlivé hodnoty výkazů při rozvoji podniku.

Díky této analýze lze například určit, jak se jednotlivé majetkové složky podílejí na aktivech nebo jaký podíl zdrojů financování zaujímá na pasivech či podíl hodnot získaných z výkazů zisku a ztráty na výnosech. (Scholleová, 2017, s. 170)

### 3.1.3 Bilanční pravidla

Doporučení, jenž podnikům říkají, jak by měly spravovat svůj kapitál a majetek s ohledem na dlouhodobé udržení stability celého podniku, označíme jako bilanční pravidla. V této souvislosti rozpoznáváme:

Zlaté bilanční pravidlo

$$\text{Dlouhodobý majetek} = \text{Dlouhodobé zdroje}$$

Ze vztahu je patrné, že ideální stav nastává v případě, pokud se dlouhodobý majetek vyrovná s dlouhodobými zdroji. Obecně se toto pravidlo zaměřuje hlavně na synchronizaci alokace zdrojů do podnikového majetku v čase. (Scholleová, 2017, s. 172)

Pravidlo vyrovnání rizika

$$\text{Vlastní zdroje} > \text{Cizí zdroje}$$

Toto pravidlo podnikům doporučuje, aby výše cizích zdrojů nepřevyšovala tu vlastní, neboť vyšší míra cizích zdrojů je spojená s rizikem a může tak ohrozit jeho fungování. (Kislingerová, 2001, s. 67).

Pari pravidlo

$$\text{Vlastní kapitál} \leq \text{Dlouhodobý majetek}$$

Jde o pravidlo, které vyplývá z uvedeného vztahu, kdy by vlastní kapitál neměl převyšovat stálá aktiva, ale zároveň je přípustná varianta jejich vyrovnání. (Scholleová, 2017, s. 174) Využívání pouze vlastního kapitálu je jednak rizikové a jednak nákladné.

Růstové pravidlo

Růst tržeb > Růst investic

Podíváme-li se na poslední ze čtyř pravidel, růstové pravidlo doporučuje, aby management neuskutečňoval více investic, než jaké má tržby. Tento poměr by se měl dodržovat v případě, pokud se chce podnik vyhnout budoucím neúspěšným investicím a tím spojenou nestabilitou, protože právě návratnost neúspěšné investice nemusí být dostatečná, aby pokryla investice následující. (Kislingerová, 2001, s. 67).

## 3.2 Poměrové ukazatele

Další z metod, jenž umožňuje posoudit finanční situaci v podnicích je právě analýza poměrových ukazatelů, pomocí níž lze zhotovit mnoho ukazatelů, neboť dává do vzájemného vztahu jednotlivé hodnoty ze základních účetních výkazů. Z praktického hlediska se využívají jen některé. Ty nejosvědčenější, které byly následně rozčleněny do skupin dle toho, jakou stránku finančního zdraví posuzují. (Pavelková, Knápková a kol., s. 87) Podrobněji se jimi budeme zabývat v následujících podkapitolách.

### 3.2.1 Rentabilita

Pojem rentabilita byl dříve chápán jako návratnost, dnes je přesnějším vyjádřením pojem výkonnost. Návratnost totiž není u převážné většiny těchto ukazatelů pravdivá. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 220) Ukazatel rentability nám říká, zda je podnik při využití investovaného kapitálu schopen z něj tvořit zisk a efekty. Porovnává zvolenou základnu s výsledným efektem, kterého podnik dosáhl díky své podnikatelské aktivitě. Výsledná hodnota ukazatele rentability by měla být co největší, protože právě vysoká hodnota značí dobré hospodaření s prostředky podniku, tj. kapitál a majetek. (Scholleová, 2017, s. 177)

Rentabilita aktiv ve zkratce ROA značí výsledky ekonomických aktivit podniku, kdy nehlédíme na míru zdanění a zdroj kapitálu. Zároveň je zásadním měřítkem, co se týče rentability, a to nejenom pro majitelé podniků a jejich věřitelé, ale také pro potenciaální investory. Hodnota ROA by však neměla být menší než 5 %. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, s. 174) Podle Scholleové (2017, s. 177) lze rentabilitu aktiv zapsat různými způsoby, nicméně ten nejvhodnější je ve tvaru následujícím:

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

Existuje také rentabilita vlastního kapitálu, zkráceně ROE, která pojednává o ziskovosti kapitálu nacházejícího se v podniku, a to z hlediska zájmové skupiny jeho majitelů daná vztahem:

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

Potencionálními faktory ovlivňující měřítko ROE jsou například finanční struktura podnikových zdrojů, ziskovost tržeb nebo obratovost kapitálu. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, s. 175)

Dalším měřítkem je rentabilita tržeb odpovídající na otázku, kolik je podnik schopný vyprodukovat jednotek zisku z jedné jednotky tržeb. Známkou toho, že podnik využívá své zdroje účinně je vysoká výsledná hodnota ROS. Naopak pokud je výsledná hodnota nízká, nejen že podnik neefektivně užívá zdroje, ale i u ostatních ukazatelích lze předpokládat nežádoucí vývoj situace. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 221) Rentabilitu tržeb je možné zapsat ve tvaru:

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

### 3.2.2 Likvidita

Likvidita neboli způsobilost podniku hradit v čas krátkodobé závazky z peněžních prostředků, které dokázal přeměnit ze svých aktiv. Likvidita podléhá zvolené podnikové strategii, protože vyšší míra likvidity se pojí s prostředky, které nelze investovat kvůli své nízké či nulové výnosnosti. V opačné situaci, tedy v situaci, kdy je likvidita nízká, může docházet k potížím způsobených například nedostatkem finančních prostředků. (Scholleová, 2017, s. 178-179) Rozeznáváme tři typy likvidity:

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

V návaznosti na výše uvedený vztah lze vyvodit kolikrát byly krátkodobé závazky převyšeny oběžnými aktivy. Jinými slovy kolikrát je podnik schopný vyhovět požadavkům věřitelů za podmínek přeměny krátkodobých aktiv v peníze. Pokud se zaměříme na její optimální hodnotu, měla by se pohybovat v intervalu od 1,8 do 2,5. Nižší hodnoty

běžné likvidity jsou pak charakteristické pro podniky s rychlým rozvojem. (Scholleová, 2017, s. 179)

$$\text{Pohotov\u00e1 likvidita} = \frac{(\text{ob\u011bzn\u00e1 aktiva} - \text{z\u00e1soby})}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}}$$

Na rozd\u00edl od likvidity b\u011b\u017en\u00e9, pohotov\u00e1 likvidita ode\u00e1t\u00e1 od kr\u00e1tkodob\u00fdch aktiv z\u00e1soby, protože jsou nedostate\u00e7n\u011b likvidn\u00ed tj., \u017ee se obt\u00ed\u017en\u011b m\u011bn\u00ed na pen\u00edze. Optim\u00e1ln\u00ed hodnota se pohybuje v intervalu 1-1,5. (Scholleov\u00e1, 2017, s. 179)

$$\text{Okam\u017eit\u00e1 likvidita} = \frac{\text{finan\u00e7n\u00ed majetek}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}}$$

Posledn\u00edm m\u011b\u0159\u00edtkem je okam\u017eit\u00e1 likvidita vypl\u00fdvaj\u00edc\u00ed z p\u0159edchoz\u00edho vztahu. Pod finan\u00e7n\u00edm majetkem se skr\u00fdvaj\u00ed pen\u011bn\u00ed prostředky společn\u011b s finan\u00e7n\u00edm kr\u00e1tkodob\u00fdm majetkem. Optim\u00e1ln\u00ed hodnota se pohybuje v intervalu od 0,2 do 0,5. (Pavelkov\u00e1, Kn\u00e1pkov\u00e1 a kol, 2017, s. 94)

### **3.2.3 Zadlu\u017eenost**

Podle Kise\u013a\u013akov\u00e9 a \u0160olt\u011bse (2017, s.84) ukazatele zadlu\u017eenosti spo\u00edvaj\u00ed v anal\u00fdze a kontrole skladby podnikov\u00fdch finan\u00e7n\u00edch zdroj\u016f a z\u00e1rove\u0148 se sna\u017e\u00ed nal\u00e9zt co mo\u017en\u00e1 neoptim\u00e1ln\u011bj\u00ed vztah mezi ciz\u00edmi a vlastn\u00edmi zdroji. Krom\u011b toho mohou \u0159e\u00falit schopnost podniku platit vznikl\u00e9 n\u00e1klady z dluhu. Jsou ovliv\u0148ov\u00e1ny p\u0159edev\u0161\u00edm rizikem, \u00falovn\u00ed finan\u00e7n\u00ed volnosti, dan\u011bmi nebo typem aktiv. Mimo jin\u00e9 zvy\u0161ov\u00e1n\u00edm pod\u00edlu ciz\u00edch zdroj\u016f podnik sni\u017euje n\u00e1klady na u\u017et\u00ed kapit\u00e1lu. (Scholleov\u00e1, 2017, s. 183)

$$\text{Celkov\u00e1 zadlu\u017eenost} = \frac{\text{ciz\u00ed zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Jedn\u00edm z m\u011b\u0159\u00edtek zadlu\u017eenosti je zadlu\u017eenost celkov\u00e1, kter\u00e1 je d\u00e1na v\u00fd\u0161e uveden\u00fdm vztahem. Optim\u00e1ln\u00ed hodnota se nap\u0159\u00ed\u00e7 obory m\u016f\u017ee li\u0161it, ale obecn\u011b akceptovan\u00e1 je men\u0161\u00ed ne\u017e 0,5. (Veber, Srpov\u00e1, 2012, s. 306) N\u011bkte\u0159\u00ed auto\u0159i tak\u011b ud\u00e1vaj\u00ed rozmez\u00ed optim\u00e1ln\u00ed hodnoty mezi 30 a\u017e 60 %. (Pavelkov\u00e1, Kn\u00e1pkov\u00e1 a kol., 2017, s. 88)

$$\text{M\u00edra zadlu\u017eenosti} = \frac{\text{ciz\u00ed zdroje}}{\text{vlastn\u00ed kapit\u00e1l}}$$

Podle m\u00edry zadlu\u017eenosti a sledov\u00e1n\u00edm jej\u00edch v\u00fdsledn\u00fdch hodnot v \u00e1se, m\u016f\u017ee v\u011b\u0159itel posoudit, zda podniku poskytne p\u016fj\u00e7ku nebo zda a jak moc podnik ohro\u017euje jeho

požadavky. (Pavelková, Knápková, 2017, s. 89) Při nízké zadluženosti podnik nepřekročí hodnotu 1. Naopak při vysoké zadluženosti jsou výsledné hodnoty větší než 1,5. (febmat.com, 2016)

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

Úrokové krytí sděluje kolikrát jsou úrokové platby převyšovány celkovým efektem vyprodukovaným podnikem, tj. EBIT. O úrokové krytí se zajímají především věřitelé, a proto by výsledná hodnota měla být co nejvyšší. (Veber, Srpová, 2012, s. 306)

### 3.2.4 Aktivita

Aktivita a její ukazatele pomáhají odhalit schopnost využívat dílčí majetkové části podniku. Dále zkoumají, zda je jejich velikost přiměřená aktuálním a nadcházejícím ekonomickým činnostem, a kromě toho se zabývá také vloženými prostředky, konkrétně jejich účinným využíváním. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 107) Nicméně v souvislosti s těmito ukazateli rozeznáváme:

- obratovost;
- dobu obratu.

Obratovost nám říká kolikrát jsou roční tržby větší než položka, kterou jsme se rozhodli počítat, tedy počet obrátek za sledované období. Cílem je co nejvyšší počet obrátek, neboť to může znamenat zvětšení zisku vlivem zkrácení doby vázání majetku. (Scholleová, 2017, s. 180) Řadíme sem:

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

U obratu aktiv samozřejmě platí stejné pravidlo, jako pro obratovost celkově a to sice, že výsledná hodnota by měla být co nejvyšší. Doporučené minimum je 1, avšak záleží na odvětví. Při nižší, než doporučené hodnotě se podnik potýká s nepřiměřenou vybaoveností majetku a s tím spojenou neefektivností jeho využívání. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 107)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Díky obratu pohledávek stanovíme průměrnou dobu, za kterou bude pohledávka od svého vzniku inkasována. (Scholleová, 2017, s. 181)



$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Pomocí obratu zásob může podnik snadněji stanovit nejvhodnější množství zásob. Navíc objem zásob ovlivňuje náklady spjaté s jejich vlastnictvím. Výše popsaný vztah tedy stanovuje míru užití zásob. (Vochozka, Váchal, 2013, s. 223)

Druhým typem ukazatele aktivity je již zmíněná doba obratu zachycující dobu, po kterou trvá jedna obrátka. Cílem této doby je její zkrácení na minimum a současně maximalizace obrátek. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 108) Řadíme sem:

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

Jde o ukazatele, díky kterému odhalíme délku trvání od pořízení do spotřeby zásob. (Scholleová, 2017, s. 181)

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

Díky předchozímu vztahu lze vypočítat počet dní, kdy podnik neobdržel od svých odběratelů platbu za nezaplacené pohledávky. (Vochozka, Váchal, s. 224)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Na základě posledního uvedeného vztahu vymezíme dobu trvání zaplacení podnikových závazků vůči odběratelům. (Scholleová, 2017, s. 181)

### **3.3 Pracovní kapitál**

Pracovní kapitál je měřítko, které funguje na principu neustálé přeměny peněz na výrobní zásoby, následně na rozpracovanou výrobu, dokončené výrobky, pohledávky a v poslední fázi se znovu přemění na peníze. Neustále tedy obíhá. Jeho úkolem je:

1. určit takovou výši krátkodobého majetku a jeho složek, která bude pro podnik optimální;
2. určit způsob financování krátkodobého majetku. (Synek, 2011, s. 334)

Podle Kislíngerové a kol. (2010, s. 453) ať už prodej, nákup či postup výroby jsou faktory ovlivňující pracovní kapitál. Rovněž záleží na vybudovaných vztazích podniku se svými dodavateli a zákazníky, neboť na nich částečně závisí splatnost faktury. Důležitou roli hraje vhodný výběr dodavatele, který v krátkém časovém horizontu dodá podnikem vyrobené zboží zákazníkovi.

Pracovní kapitál je tvořen několika složkami, a to sice pohledávkami, hotovými penězi a zásobami materiálu či surovin a v neposlední řadě také krátkodobými závazky. Jeho výše by měla odpovídat hospodárným podmínkám provozu. Ne vždy se to podaří, a proto je důležité popsat stavy, kdy jeho výše nedosahuje optimálních hodnot. Při nižších, než optimálních hodnotách nastává situace, kdy je nevyužíván majetek s původním záměrem investice (výrobní zařízení, stroje nebo budovy), což zpětně zpomaluje růst podniku. Naopak při vyšších, než optimálních hodnotách nastává situace, kdy je oběžných aktiv nadbytek a jejich část je tudíž nečinná a vznikají zde nadbytečné náklady. (Synek, 2011, s. 335)

K určení optimálního množství pracovního kapitálu lze použít globální nebo analytický postup, nicméně v praxi dochází k jejich kombinaci. Globální postup se opírá o obrotový cyklus peněz a objem nákladů jednodenních. Naproti tomu analytický postup vychází z jednotlivých hodnot krátkodobých aktiv. (Synek, 2011, s. 336)

Pracovní kapitál může mít více pojetí. Ty nejdůležitější jsou zachycené na následujícím obrázku.

česky	anglicky	zkratka	výpočet	význam
Pracovní kapitál	<i>Working Capital</i>	WC	oběžná aktiva	majetek potřebný pro provoz podniku
Čistý pracovní kapitál	<i>Net Working Capital</i>	NWC	oběžná aktiva – krátkodobé závazky	oběžný majetek, který není pokryt z krátkodobých zdrojů
Nefinanční pracovní kapitál	<i>Noncash Working Capital</i>	NCWC	zásoby + pohledávky – krátkodobé závazky	nefinanční majetek potřebný pro provoz

Obrázek 7 Variace pracovního kapitálu (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 91)

Pracovní kapitál musí být řízen, především proto, aby podnik mohl jednak zvýšit svou hodnotu, ale také proto, že umožňuje rychlejší transformaci pohledávek a zásob v hotové peníze. V krátkodobém výhledu má podnik možnost tuto hotovost buďto uložit na finanční trh či z ní splatit úvěr. V dlouhodobém výhledu ji lze upotřebit jako investici do dalšího vývoje podniku, což může být impulzem k vylepšení postavení na trhu a zvýšení tržeb. Pokud se nám podaří ponížít množství pracovního kapitálu jsme na dobré cestě k ponížení nákladů na jeho udržování. (Kislíngerová aj. 2010, s. 458)

### 3.3.1 Čistý pracovní kapitál

Jedním z předpokladů přežití podniku v tržním prostředí je permanentní platební schopnost, neboť ta se pojí s finančním rizikem a charakterizuje tak finanční zdraví dané společnosti. Již zmíněné finanční riziko je důsledkem skladby finančních zdrojů a má časové rozhraní. Zajímá nás tedy způsobilost k platbě krátkodobých závazků v požadovaném termínu. K tomu abychom zjistili tuto způsobilost je zapotřebí analyzovat jednotlivé vztahy mezi položkami rozvahy, konkrétně krátkodobých závazků a krátkodobého majetku. (Valach, 1999, s. 247)

Jak je uvedeno na obrázku č. 8, výpočet tohoto ukazatele spočívá v odečtení krátkodobých závazků od krátkodobého majetku. Pokud je výsledná hodnota záporná nebo rovna nule znamená to pro podnik vznik nekrytého dluhu. Jinými slovy, podnik ztrácí schopnost včas splácet své závazky. Jedním z opatření při vzniku nekrytých dluhů je například obměna skladby financování z pohledu splatnosti, prodej majetku, který se stal pro podnik nepotřebným nebo zredukování vázaného majetku. Optimální hodnota NWC je tedy kladná. (Režňáková, 2010, s. 35)

Potřebnou výši tohoto pracovního kapitálu vypočteme na základě výpočtu obrátového cyklu peněz znázorněného na následujícím obrázku:

Název	Výpočet
Obrátový cyklus peněz (OCP)	průměrná doba obratu zásob + doba inkasa pohledávek - doba splatnosti krátkodobých závazků
Potřebná výše NWC	OCP*průměrné denní výdaje
Průměrné denní výdaje	(provozní náklady - odpisy)/360

Obrázek 8 Výpočty související s OCP, vlastní zpracování (Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010, s. 35)

Díky obrátovému cyklu peněz zjistíme nejen potřebný stav NWC, ale i jak dlouho trvá přeměna peněz, ze kterých podnik nakoupil vstupy potřebné pro výrobu, na peníze inkasované za dokončené výrobky. (Scholleová, 2017, s. 188)

Pokud se chce podnik vyvarovat snížení jeho hodnoty, je zapotřebí kvalitního řízení NWC, neboť neefektivní řízení může být důvodem:

- poškození image vlivem nedostatečného provozního kapitálu, což znamená, že podnik nehradí své závazky zavčasu;
- snížení provozní výkonnosti;
- nemožnosti realizace dlouhodobě návratných investic, neboť často si podnik k jejich zaplacení bere nové, avšak dražší půjčky, které snižují zisk a rentabilitu investovaného kapitálu;

- nevyužití tržních příležitostí, a to ze stejného důvodu jako u poškození image s tím rozdílem, že podnik není schopen uskutečňovat projekty, u kterých je podmínkou financování z vlastních zdrojů. (Režňáková, 2010, s. 36)

Z hlediska řízení NWC se podniku nabízejí strategie, ze kterých si může zvolit tu, jež mu bude vyhovovat nejvíce. V zásadě rozlišujeme strategii:

- restriktivní – její podstatou je udržování co nejnižšího množství hotovostních peněz, zásob i pohledávek a co nejvyšší výši závazků. Charakteristická je vysoká obratovost a rizikovost vyplývající ze snahy maximálně snížit oběžná aktiva. Tato snaha se může projevit nedodržením nasmlouvané lhůty dodání zboží, neuhrazením závazků k požadovanému datu či přísné politiky poskytování úvěrů svým odběratelům a jejich možná ztráta. Tento typ strategie podnik upřednostňuje ve chvíli, kdy očekává, že investovaný kapitál bude co možná nejvýnosnější;
- uvolněnou – opačná ke strategii restriktivní, tzn. spočívá v udržování poměrně vysokého množství hotovostních peněz a zásob, umožňuje zákazníkovi prodlouženou lhůtu splatnosti faktury, a tím zvyšuje stav pohledávek;
- umírněnou – jenž je střední cestou mezi dvěma předchozími. (Režňáková, 2010, s. 37)

Za tu nevhodnější se považuje strategie umírněná, protože vyvážená výše NWC umožňuje, aby byl reprodukční proces plynulý. (Režňáková, 2010, s. 38)

### **3.3.2 Nefinanční pracovní kapitál**

Podíváme-li se blíže na tento typ pracovního kapitálu a jeho výpočet (viz. kapitola 3.3), můžeme říct, že jde o ukazatel, ve zkratce označovaný jako NCWC, jehož úkolem je zachytit nefinanční majetek nutný k provozu podniku. Oproti pracovnímu kapitálu se soustředí na reálné provozní aktivity, aniž by pokrýval finanční rizika. Jeho nižší hodnoty svědčí o nižším objemu jak pohledávek, tak zásob a celkově o účinném řízení krátkodobého majetku. (Scholleová, 2017, s. 91)

## **3.4 Souhrnné ukazatele**

Prostřednictvím souhrnných ukazatelů lze jedním číslem vyjádřit jednak v jaké finanční či ekonomické situaci se podnik právě nachází, ale také stanovit jeho výkonnost. (Scholleová, 2017, s. 191) Jejich výhodou je jednoznačná interpretace, která u jiných ukazatelů (tj. poměrových a absolutních) může být nepřesná, neboť na zpracovatele analýzy jsou kladeny větší požadavky. Naopak nevýhodou je jejich zkreslenost vlivem doby vzniku a postupu při odvozování. (Vochozka, Váchal, rok, s. 229)

Podle Pavelkové, Knápkové a kol. (2017, s. 132) rozeznáváme dvě kategorie souhrnných ukazatelů:

- bonitní;
- bankrotní.

### 3.4.1 Bonitní modely

Bonitní modely určují finanční zdraví podniku na základě bodového hodnocení za dané okruhy hospodaření. Podle počtu získaných bodů zařadíme podnik do příslušné kategorie. Jedním z příkladů je Kralickův Quicktest nebo Index bonity, který si blíže popíšeme níže. (Pavelková, Knápková a kol., rok, s. 132) Scholleová (2017, s. 191) dodává, že model bonity je zaměřen na vlastníky a potencionální investory, jenž nemají informace potřebné k výpočtu ČSH neboli čisté současné hodnoty.

Rychlý Kralickuv test

Jde o test fungující na principu známkování, který se opírá o výpočet několika poměrových ukazatelů. Jsou přesně čtyři a zahrnují nezbytné informace z finanční analýzy i ze samotných účetních výkazů. (Sedláček, 2007, s. 105) Jejich výpočet a obodování viz. obrázek níže.

Ukazatel		Vzorec	Interval hodnot	Body
Finanční stabilita	Koeficient samofinancování (R1)	$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$	0,3 a více	4
			0,2 - 0,3	3
			0,1 - 0,2	2
			0,0 - 0,1	1
			0	0
	Doba splácení dluhu z CF (R2)	$R2 = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{pen. prostř.}}{\text{cash flow}}$	3 a méně	4
			3 - 5	3
			5 - 12	2
			12 - 30	1
			30 a více	0
Výnosnost	ROA (R3)	$R3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$	0,15 a více	4
			0,12 - 0,15	3
			0,8 - 0,12	2
			0,00 - 0,08	1
			0,00 a méně	0
	CF v tržbách (R4)	$R4 = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$	0,10 a více	4
			0,08 - 0,10	3
			0,05 - 0,08	2
			0,00 - 0,05	1
			0,00 a méně	0

Obrázek 9 Quick test: výpočet a obodování (Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 254)

V návaznosti na přechodí výpočty Kralickova testu získáme za každý ukazatel body, které dále doplníme do konečného vzorce:

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

Finální výpočet porovnáme s již definovanými intervaly a určíme stav, v jakém se daný podnik právě ocitá.

Tabulka 2 Kralickův Quicktest: interpretace výsledků, vlastní zpracování

Výsledek	Hodnocení
$KQT \in (3; \infty)$	bonitní podnik
$KQT \in (1; 3)$	šedá zóna
$KQT \in (-\infty; 1)$	bankrotní podnik

Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 254

Index bonity (IB)

$$IB = 1,5 \times \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}} + 0,08 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 10 \times \frac{EAT}{\text{aktiva}} + 5 \times \frac{EAT}{\text{výnosy}} + 0,3 \times \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}} + 0,1 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

Jak můžeme vidět ve vzorci, index bonity obsahuje šest proměnných popisující situaci podniku po finanční stránce. Na následujícím výčtu účetních ukazatelů najdeme ty, které jsou pro výpočet indexu bonity nezbytné. Těmi jsou (Vochozka, Váchal, 2013, s. 230):

- tržby;
- aktiva;
- zásoby;
- cash flow;
- cizí zdroje;
- zisk z běžného roku.

Podíváme-li se na zhodnocení výsledků, podnik může „spadnout“ do kategorie bonitní či bankrotní. Limitem je nula. Tedy pokud je výsledná hodnota menší než nula, tj. záporná, podniku může hrozit bankrot. V opačném případě je index bonity kladný a podnik bonitní. Pro lepší představu jsou možné výsledky IB zapsány v následující tabulce (Vochozka, Váchal, 2013, s. 230):

Tabulka 3 Index bonity: interpretace výsledků, vlastní zpracování

Výsledek	Hodnocení situace	Podnik
$IB \in (-\infty; -2)$	extrémně špatná	bankrotní podnik
$IB \in <-2; -1)$	velmi špatná	bankrotní podnik
$IB \in <-1; 0)$	špatná	bankrotní podnik
$IB \in <0; 1)$	problematická	bonitní podnik
$IB \in <1; 2)$	dobrá	bonitní podnik
$IB \in <2; 3)$	velmi dobrá	bonitní podnik
$IB \in <3; \infty)$	extrémně dobrá	bonitní podnik

Zdroj: Vochozka, Váchal, 2013, s. 230

### 3.4.2 Bankrotní modely

Oproti bonitním modelům jsou ty bankrotní využívány spíše věřiteli zajímající se o likviditu daného podniku. (Scholleová, 2017, s. 191) Pomocí bankrotních modelů lze zaznamenat blížící se bankrot, a to prostřednictvím varovných signálů v podobě problémů se zhodnocováním vložených prostředků, hodnotou NWC nebo likviditou. (Pavelková, Knápková a kol., rok, s. 132)

Altmanův model

Jedním z nejpoužívanějších bankrotních modelů je Altmanův model, známý také jako model Z-skóre, který stanovuje finanční stav podniku. Altmanův model má čtyři různé adaptace. V této práci bude nicméně použita adaptace pro společnost, jenž není obchodovatelná na trhu. (Pavelková, Knápková a kol., 2017, s. 132)

$$Z - \text{skóre} = 0,717 \times \frac{NWC}{\text{aktiva}} + 0,847 \times \frac{\text{nerozdělené zisky}}{\text{aktiva}} + 3,107 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,42 \times \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} + 0,998 \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Spočtený výsledek z výše uvedeného vzorce srovnáváme s intervaly viz. tabulka:

Tabulka 4 Z-skóre: interpretace výsledků, vlastní zpracování

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,9; \infty)$	bonitní podnik
$Z \in (1,23; 2,9)$	šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,23>$	bankrotní podnik

Zdroj: Vochozka, Váchal, 2013, s. 232

Index IN05

Díky Indexu IN05, jenž byl vytvořený speciálně pro podniky v českém prostředí a bere v úvahu vlastníka, lze predikovat budoucí vývoj. Výhodou modelu je absence subjektivity nebo jednoduchost. Naproti tomu mizí informace týkající se příčin problémů a jejich případné eliminace. (Scholleová, 2017, s. 192-193)

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{náklad. úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátk. závazky}}$$

V případě nízkého či nulového zadlužení podniku se potýkáme s překážkou v podobě vysokého čísla nákladového krytí. Nastane-li zmíněná situace, nahradíme tento ukazatel ve vzorci hodnotou devět. (Scholleová, 2017, s. 192-193)

Předmětem navazující tabulky, tj. tabulka č. 5 jsou intervaly určené pro vyhodnocení celého modelu.

Tabulka 5 Index IN05: interpretace výsledků, vlastní zpracování

Výsledek	Hodnocení
IN05 $\in$ $<1,6; \infty$ )	bonitní podnik
IN05 $\in$ $(0,9; 1,6)$	šedá zóna
IN05 $\in$ $(-\infty; 0,9>$	bankrotní podnik

Zdroj: Scholleová, 2017, s. 193

Tafflerův index

Posledním z bankrotních modelů, kterým se budeme zabývat je Tafflerův index, konkrétně jeho upravenou podobou (viz. vzorec). Index vychází z diskriminační analýzy a primárně byl vyvinut pro rozbor britských podniků. (Kolář, Mrkvička, 2006, s. 150)

$$Z_t = 0,53 \times \frac{EBT}{\text{krátkodobé závazky}} + 0,13 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,18 \times \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} + 0,16 \times \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Pro zjištění, v jakém stavu se podnik nachází opět porovnáme výpočet s následujícími intervaly:

Tabulka 6 Tafflerův index: interpretace výsledků, vlastní zpracování

Výsledek	Hodnocení
Z <sub>t</sub> $\in$ $(0,3; \infty)$	bonitní podnik
Z <sub>t</sub> $\in$ $<0,2; 0,3>$	šedá zóna
Z <sub>t</sub> $\in$ $(-\infty; 0,2)$	bankrotní podnik

Zdroj: Kolář, Mrkvička, 2006, s. 150



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Představení podniku

Společnost REMPLUS s.r.o. byla založena v roce 2006 a to jediným jednatelem. Společnost sídlí v Mostě, v Ústeckém kraji. Ve svých počátcích se zaměřovala pouze na přepravu stavebního materiálu, ale postupem let portfolio svých služeb rozšiřovala a dnes je předmětem její činnosti také:

- silniční motorová doprava, přesněji nákladní doprava s vozidly o hmotnosti převyšující 3,5 tuny;
- provádění staveb včetně jejich likvidace a změn;
- provádění zeměměřičských činností. (justice.cz)

Jak již bylo zmíněno, společnost se nachází ve městě Most, kde nalezneme i její hlavní pracoviště. Součástí pracoviště jsou kromě garáží pro vozový park společnosti také dílna, zázemí pro řidiče, strojníky a stavbyvedoucí, ale také kancelářské prostory pro administrativní zaměstnance a ředitele. Převážná část zaměstnanců a brigádníků se nejčastěji pohybuje na stavbách mimo areál společnosti, a to v rozsahu Ústeckého a Středočeského kraje. Společnost se však nebrání zakázkám i mimo tyto dva uvedené kraje.

Z hlediska organizačního uspořádání společnost vlastní jediný společník, který je zároveň i jejím ředitelem a manažerem. Kancelář mu pomáhá řídit jeho asistentka. Dále je zde zaměstnaná fakturantka a vrátná. Stavby mají na starosti dva hlavní stavbyvedoucí, kteří zároveň dohlíží i na řidiče a strojníky. Služby spojené s účetnictvím, daněmi a mzdové agendy má na starost externí firma. Jak můžete vidět v tabulce č. 7 počet zaměstnanců v průběhu pěti let klesal, i přesto v posledním roce vzrostly náklady na jednoho zaměstnance o 25 %. Důvodem je snižování počtu stálých zaměstnanců a přijímání pracovníků na dohodu a využívání služeb odborných činností od OSVČ.

Tabulka 7 Přehled o počtu zaměstnanců a výši mezd

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	29	29	25	22	20
Osobní náklady (tis. Kč.)	10 889	9 549	8 716	8 356	10 478

Zdroj: justice.cz

V současné době ji lze pokládat za zkušeného a stabilního partnera, který se rychle rozvíjí a nabízí stálým i potencionálním zákazníkům širokou nabídku služeb. Mezi tuto nabídku řadíme technologickou přepravu, výkopové a zemní práce, výstavbu dopravních infrastruktur a vodohospodářských staveb nebo také přepravu ADR. Mimo jiné společnost REMPLUS s.r.o. v uplynulých letech pracovala pro několik na trhu známých jmen, tj. Metrostav, Skanska, EUROVIA CS, Czech coal, Nexen tire nebo Severočeské doly (remplus.cz) Co se týká pandemické situace, se kterou se celý svět poprvé setkal

koncem roku 2019, společnost REMPLUS s.r.o. nezaznamenala (v době uveřejnění nejnovější účetní uzávěrky) zásadní dopady, které by mohly zkomplikovat její fungování. Avšak situace se stále vyvíjí a nelze jednoznačně predikovat budoucí tendence pandemie na společnost. Dle výroční zprávy bude její vedení i nadále celou situaci bedlivě sledovat a podnikat nezbytné kroky pro minimalizaci jejich dopadů jak na společnost, tak na zaměstnance. (justice.cz)

Cílem společnosti je se v nejbližších letech i nadále rozvíjet. Konkrétně chce realizovat stavební zakázky ve větším měřítku, dále se aktivně účastnit a být úspěšnější ve výběrových řízeních přibližně o 5 % (z aktuálních 25 na 30 %) a v neposlední řadě chtějí i nadále investovat do dlouhodobého majetku. (justice.cz)



*Obrázek 10 Logo společnosti REMPLUS s.r.o.  
(Zdroj: remplus.cz, 2021)*

## 5 Strategická analýza

Skrze strategickou analýzu se pokusíme blíže specifikovat vlivy vycházející z bezprostředního nebo vzdáleného okolí námi analyzované společnosti REMPLUS s.r.o. Dále pak zhodnotíme slabiny nebo naopak její přednosti. Nalezneme příležitosti a odhalíme situace, jež by jí mohly ohrozit. Závěrem této kapitoly si vymežíme trh, ve kterém REMPLUS s.r.o. působí a zhodnotíme jeho atraktivitu.

### 5.1 Porterův model pěti sil

#### 5.1.1 Vliv odběratele

Velký vliv na společnost REMPLUS s.r.o. a obecně na odvětví autodopravy a stavebnictví mají právě odběratelé. V převážné většině se totiž jedná o zakázky pro odběratele koncové mající své specifické požadavky, kterým se společnost musí přizpůsobit, pokud chce zakázku získat. Jeden z největších problémů v současné době, je postup při veřejných výběrových řízeních, kdy zadavatele stále méně zajímá kvalita, ale hledí se pouze na cenu, čímž nutí společnosti snižovat své ceny za provedou práci.

Investice do budování infrastruktur nebo úpravy terénu ve velkém rozsahu jsou investicemi dlouhodobými a pojí se s nimi dlouhé přípravy. Je proto důležité si umět budovat vztahy se svými odběrateli dlouhodobě. Pokud se společnosti podaří splnit všechny požadavky a vyhrát nějakou s velkých zakázek (veřejných či soukromých), znamená to pro ně získání dobrých referencí a možné opětovné navázání spolupráce.

#### 5.1.2 Vliv dodavatele

Na analyzovanou společnost REMPLUS s.r.o. mohou mít značný vliv také dodavatelé, kteří společnost ovlivňují skrze cenovou politiku nebo kvalitu dodávaných produktů. Ideálním případem je, aby každá společnost byla co nejméně závislá na zdrojích jiných firem a minimalizovala tak vliv dodavatelů. Nicméně hlavními dodavateli REMPLUS s.r.o. jsou společnosti:

- G7 a.s., zajišťující dodávku pohonných hmot;
- Zeppelin CZ s.r.o., zajišťující dodávku stavebních strojů a techniky;
- DAR Corporation s.r.o., zabezpečující zemní práce;
- Ing. Luděk Šatra, dodávající materiál;
- Půjčovna MARENT s.r.o., zajišťující pronájem strojů.

Díky relativně dlouhé existenci na trhu společnost postupně posiluje svou vyjednávací sílu a buduje si jméno. Tyto aspekty pak může využít při vyjednávání výhodnějších

obchodních podmínek. Příkladem takové podmínky může být prodloužená doba splatnosti závazků.

### **5.1.3 Stav soupeřivosti**

Konkurenční okolí analyzované společnosti není příliš velké, přesto zakázky zadané subjekty soukromého sektoru naplno nevyužijí kapacitního potenciálu podniků v odvětví, a proto jejich vliv není tak razantní. Výhodou soukromých zadavatelů je oproti těm veřejným skutečnost, že si vybírají zhotovitele bez regulací. Kdežto pro získání veřejné zakázky, musí podnik splnit striktní podmínky, které se mohou pokaždé trochu lišit. Navíc se do veřejné soutěže hlásí více podniků, které si vzájemně konkurují jak cenou, tak kvalitou. Soutěž o veřejnou zakázku vyhrává pouze jeden, a tak se často se stává, že menší podniky (jako je tomu u REMPLUS s.r.o.) dělají subdodávky větším společnostem. Nejsou tedy jen konkurenty, ale stávají se také partnery.

Nicméně hlavním konkurentem společnosti je akciová společnost DTS Vrbenský, a.s. a akciová společnost Šilhánek a syn, a.s. Obě společnosti dosahují násobně vyšších provozních tržeb a mají širší portfolio služeb. Přesto s nimi společnost REMPLUS s.r.o. dokáže držet krok, každý rok se k nim přibližovat a vyhrávat velké veřejné zakázky.

### **5.1.4 Hrozba náhražek**

Z hlediska hrozby náhražek není REMPLUS s.r.o. nijak zvlášť ohrožená, protože pokud investor potřebuje převést materiál nebo provést nějakou stavbu a zvolí si zrealizovat vše ve vlastní režii, bude finančně náročné pořídit vlastní vozový park a sehnat kvalifikované zaměstnance. V kontextu veřejných zakázek je společnost ohrožená například tehdy, pokud dojde ke snížení investičních aktivit zapříčiněné vládními změnami investiční politiky. Vlášda se totiž může zaměřit na jinou oblast investic.

### **5.1.5 Noví nabízející**

V odvětví autodopravy a zemních prací musí začínající podniky počítat s vysokými bariérami pro vstup na trh, neboť toto odvětví se obecně pojí s vysokou nákladovostí, jež souvisí s pořízením vybavení a strojů, jejich provozem, zvyšujících se cen pohonných hmot a rostoucích nákladů na pracovní sílu. Bez pokrytí těchto aspektů se nový podnik v tomto odvětví neobejde. Další bariérou jsou potřebné zkušenosti, které tyto podniky získávají až během několika let. Kromě zkušeností je zapotřebí také technologie, know-how nebo kvalifikovaných pracovníků. Problém může představovat i dodavatelský řetězec, neboť nový podnik nemá žádnou minulost, předešlé reference a ani vybudované silné vyjednávací postavení. Pro společnost REMPLUS s.r.o. to tedy znamená jediné, že není novými nabízejícími bezprostředně ohrožována.

## 5.2 PESTLE analýza

### 5.2.1 Politické a legislativní vlivy

Koncem roku 2017 byla jmenována nová vláda, v jejíž čele stojí Andrej Babiš. Ten se společně s hnutím ANO v programovém prohlášení zavazuje k dosažení pokroku v šesti strategických směrech, kdy pro společnost REMPLUS s.r.o. je nejdůležitější směr zaměřující se na sestavení strategického investičního programu. Tento program se mimo jiné soustředil a stále soustředí na výstavbu dálnic, obchvatů nebo na podporu produktivních investic malých až středních firem, které mohou nově požádat o dotace. (vláda.cz, 2018) I přesto lze českou politickou situaci označit za dlouhodobě poměrně nestabilní, protože dosavadní vláda se již v minulých letech potýkala s projevy nedůvěry. Navíc ke zlepšení celé situace nepřispěla koncem roku 2019 ani šířící se pandemie, jež zcela jistě ovlivnila nynější politickou a legislativní situaci. Námi analyzovaná společnost musela začít dodržovat nové nařízení a bezpečnostní předpisy a do jisté míry byla nucena omezit svou činnost.

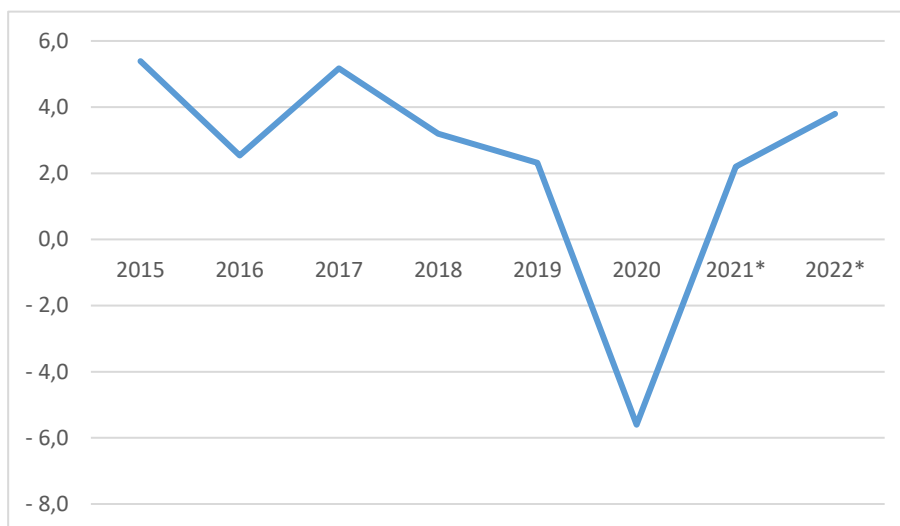
Daňová politika je dalším z významných faktorů ovlivňující společnost REMPLUS s.r.o. Avšak od roku 2013 se drží daň z příjmů právnických osob na hladině 19 %. Vzhledem k tomu, že vláda schválila v letošním roce navýšení schodku na téměř 500 mld. Kč, dá se předpokládat, že se v budoucnosti bude navyšovat i úroveň daní. Pro společnost by to znamenalo vyšší daňové zatížení a tím i nižší vykazovaný čistý zisk. V souvislosti s daňovou politikou nesmíme opomenout ukončení superhrubé mzdy, která je od roku 2021 nahrazena daní z příjmů z hrubé mzdy. Tato změna má vliv pouze na čistou mzdu zaměstnanců, nikoli na samotnou společnost.

Rok 2021 sebou přinesl i další změny, které pravděpodobně budou mít dopad i na analyzovanou společnost. Jednou z nich je úprava zákona v oblasti zadávání veřejných zakázek, která konkrétně specifikuje, aby byly tyto zakázky zadávány v souladu s inovativními přístupy a zároveň s přístupy sociálními a environmentálními, jejichž snahou je zejména snížení negativních dopadů na životní prostředí. Tato novela může na společnost REMPLUS s.r.o. působit ve formě vyšších požadavků pro získání veřejných zakázek. (opzp.cz, 2021)

### 5.2.2 Ekonomické vlivy

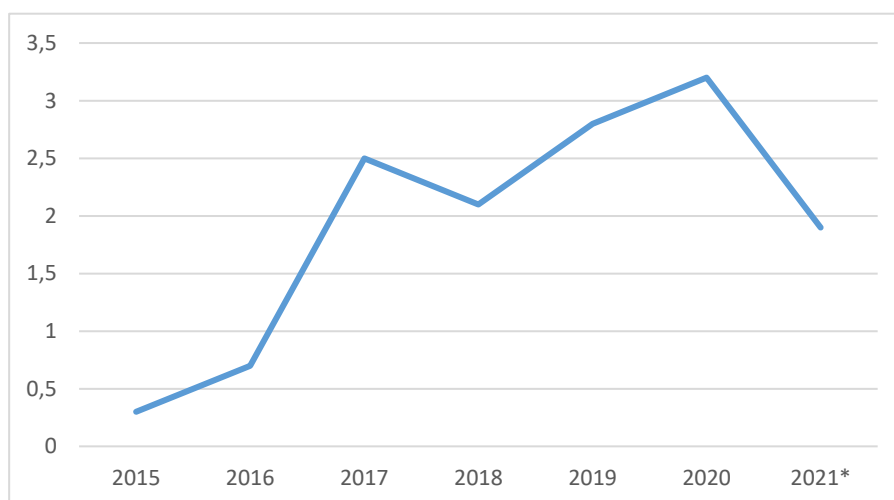
Přesuneme-li se k vlivům ekonomickým, jako první nás bude zajímat vývoj HDP, od kterého se odvíjí i vývoj celé ekonomiky, a tím pádem i hospodaření REMPLUS s.r.o. Kromě vývoje HDP v uplynulých pěti letech bude součástí grafu i predikce následujících dvou let. Jak vidíme v grafu níže, koncem roku 2019 a v průběhu celého roku 2020 došlo k prudkému propadu HDP, který se zastavil až na záporné hodnotě -5,6 %. Důsledkem propadu celé ekonomiky bylo v podstatě její úplné zastavení způsobené restrikcemi

pro zamezení rozšiřování nemoci Covid-19. Rok 2021 a rok následující by se měl podle prognóz ministerstva financí vyvíjet pozitivně a česká ekonomika by se měla dočkat znovuoobnovení a dalšího růstu. Ovšem následky pandemie byly likvidační pro celou řadu podnikatelů, zejména v oblasti služeb. Pokud bychom měli popsat vliv na společnost REMPLUS s.r.o., nedopadaly na ní důsledky pandemie tak drasticky jako na podniky v jiném odvětví. Jejím důsledkům se ale nevyhnula a musí čelit menšímu množství zakázek. Na úkor jejich snížení musí brát zakázky menšího rozsahu, které jsou na hranici se ziskovostí.



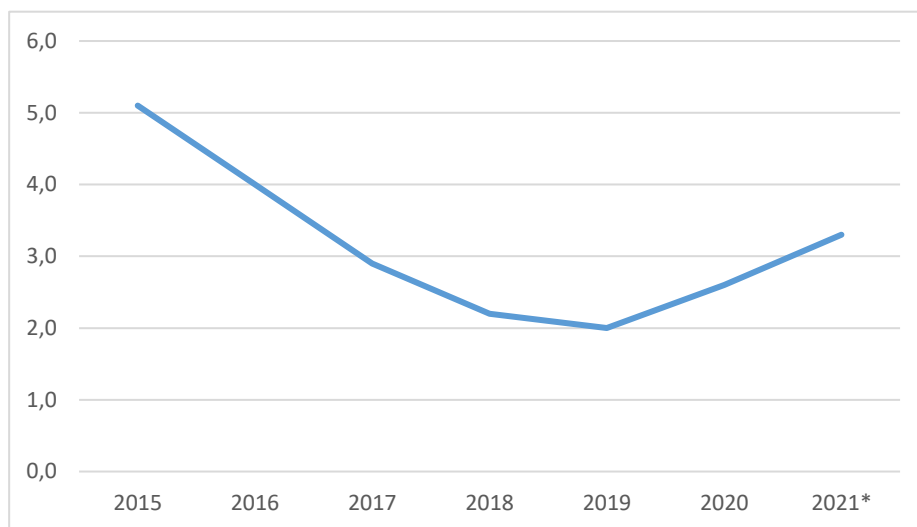
Graf 1 Vývoj a predikce vývoje HDP v ČR (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat MFČR)

Jako další nás bude zajímat míra inflace. Ta je zachycena na grafu č. 2, díky kterému jsme schopni říct, že inflace od roku 2015 průměrně stoupala a zastavila se až v roce 2020 na hodnotě 3,2 %. Z čehož vyplývá, že se jedná o nejvyšší dosaženou hodnotu od roku 2012. Její růst se odvíjel od růstu spotřebitelských cen. Ke snížení inflace povede v roce 2021 navýšení spotřební daně výrobků z tabáku. (parlamentnilisty.cz, 2021)



Graf 2 Vývoj míry inflace (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat MFČR)

Důležitým vlivem je také míra nezaměstnanosti, která měla do roku 2019 klesající tendenci a v těžce roce klesla na úroveň 2,0 %. Opět zde zapůsobily dopady pandemie, které ovlivňují výsledky prognóz. Ty v letech následujících předpokládají její růst. U společnosti REMPLUS s.r.o. se zatím nepředpokládá propouštění zaměstnanců. Doposud se spíše potýkala s opačným problémem, a to sice s nedostatkem zaměstnanců. S rostoucí nezaměstnaností získává společnost vůči potencionálním zaměstnancům lepší vyjednávací pozici a rozšiřují se jí možnosti při jejich výběru.



Graf 3 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat MFČR)

### 5.2.3 Sociální vlivy

Jedním z velkých sociálních vlivů působících na REMPLUS s.r.o. je stárnutí populace, zejména v případě stárnutí zaměstnanců, kteří měli požadovanou kvalifikaci a potřebné zkušenosti a jsou tedy těžko nahraditelní. Celé situaci neprospívá ani nízká nezaměstnanost, protože společnost bude muset přijímat jakékoli dostupné pracovníky, aby zajistila plynulý provoz i za cenu nižší kvalifikace pracovníků. Kromě stárnutí se setkáváme s novodobým problémem upadajícího zájmu o manuální nebo tradiční (například truhlář, tesař nebo zedník) pracovní pozice a narůstajícím zájmem mladých lidí dosahovat vyššího vzdělání. V případě společnosti REMPLUS s.r.o. jde především o pozice řidičů a strojníků. V konečném důsledku to může vyvrcholit zvýšením ceny za manuální práci.

V návaznosti na nedostatek zaměstnanců na manuální práci je společnost nucena stále více využívat práce cizinců, především pracovníků ukrajinského původu. Dle statistického úřadu jejich počet v České republice stále narůstá a ukrajinská menšina je jednou z největších menšin u nás. Jejich počet přesáhl koncem roku 2019 hranici 145



tisíc Ukrajinců v rámci celé ČR. Nicméně bez takového množství cizinců by nerostla v dlouhodobém měřítku ani zaměstnanost. (czso.cz, 2020)

Nutno dodat, že vlivem pandemické situace v ČR, se společnosti v roce 2020 zvýšila nemocnost jejich pracovníků, v jejímž důsledku byla následně snížena i produktivita práce. Avšak tato situace se týká celého podnikatelského sektoru, tudíž snížení produktivity práce ve srovnání s konkurencí není víceméně patrné.

#### **5.2.4 Technologické vlivy**

Technologické vlivy působící na společnost REMPLUS s.r.o. nejsou dynamické tak jako v jiných odvětvích, jenže s obměnou technologií se váže vysoká náročnost na spotřebu finančních zdrojů. Technologií REMPLUS s.r.o. je převážně strojní vybavení, kam řadíme například pásový dozer nebo rypadlo, nákladní automobily apod.

Certifikáty daných technických norem jsou v dnešní době v podstatě nezbytným požadavkem veřejných zakázek. Společnost tak dokazuje, že dokáže svým odběratelům poskytovat požadovanou kvalitu, a to s ohledem na životní prostředí, v rámci platné legislativy nakládá se vzniklými odpady a je schopna zajistit svým zaměstnancům BOZP. Konkrétně námi analyzovaná společnost REMPLUS s.r.o. je vlastníkem hned několika certifikátů. Mezi které řadíme například certifikát OHSAS 18001, ISO 9001 nebo ISO 14001. (remplus.cz, 2021)

#### **5.2.5 Ekologické vlivy**

Větší důraz je stále častěji kladen na ochranu životního prostředí. Činnost společnosti REMPLUS s.r.o. tedy podléhá stále více zpřísnujícím se legislativně. Z hlediska ekologických faktorů ji ovlivní od počátku roku především změna zákona o odpadech, kdy je nejen povinná jakožto původce odpadu (například při odstraňování stavby) předat tento odpad obchodníkům nebo zařízením, jež se na odpady specializují, ale nově bude muset také nakládat s odpadem tak, aby byl v nejvyšší možné míře opět použitelný a recyklován. Do roku 2030 také poroste sazba za umístování odpadu na skládky. (epravo.cz, 2021)

Řadíme sem také vlivy klimatické, především proměnlivost počasí. Stavebnictví obecně podléhá přívalovým deštům, extrémním horkům nebo naopak dlouhým zimám. Minulé roky se nesly ve znamení velmi teplých zimních měsíců a extrémního sucha během těch letních. Všechny tyto faktory mohou nejen prodloužit termíny zhotovení staveb, ale vznikají zde i nadbytečné náklady.

## 5.3 Atraktivita a vymezení trhu

Na základě CZ-NACE neboli třídění ekonomických činností dle předmětu podnikání, řadíme největší část podnikatelských aktivit REMPLUS s.r.o. do kategorie CZ-NACE 43 jinak označovanou jako Specializovaná stavební činnost. Její podkategorií je pak příprava staveniště zahrnující přesuny zeminy (odkopávka a vyrovnání území stavby, hloubení, výkopy či zasypávání) a příprava terénu pro těžbu. Jak již bylo řečeno společnost se soustředí zejména na zakázky v Ústeckém a Středočeském kraji, tudíž i okruh konkurence jsme zúžili pouze na tyto dva kraje a blíže je popsali v kapitole 5.1.

Vymezení trhu ještě doplníme o analýzu atraktivity. Tato analýza sestává z devíti kritérií, díky kterým budeme následně schopni atraktivitu trhu určit. Jde o to, že každému kritériu přiřadíme váhu podle jeho důležitosti, a to od hodnoty 1 (méně důležité) po hodnotu 3 (velmi důležité). Následně se každému kritériu přiřadí body (0-6) a ty se vynásobí s váhou. Výsledné hodnocení atraktivity získáme jako podíl skutečných a maximálně možných získaných bodů.

Tabulka 8 Rozbor atraktivity trhu

Kritéria	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							váha x body
		Negativní		Průměr			Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5	6	
Růst trhu	2				X				6
Velikost trhu	2			X					4
Intenzita konkurence	2				X				6
Průměrná rentabilita	3					X			12
Bariéry vstupu	3		X						3
Možnost substituce	1					X			4
Citlivost na konjunkturu	2		X						2
Struktura zákazníku	1				X				3
Vliv prostředí	2			X					4
<b>Celkem</b>	<b>18</b>								<b>44</b>
<b>Dosažené hodnocení</b>	<b>41 %</b>								

Zdroj: vlastní zpracování dle teorie od Maříka (2003, s. 56)

Pokud vezmeme jednotlivá kritéria popořadě, růst trhu bychom označili za průměrný, neboť předpokládáme, že i nadále bude potřeba stavebních prací na stejné nebo vyšší úrovni. Velikost stavebního trhu v rámci ČR je velká, ale námi analyzovaná společnost se soustředí především na Ústecký a Středočeský kraj, tudíž se velikost trhu značně zmenšuje. Konkurentů na trhu je velké množství, avšak jeho kapacita není plně využita, proto intenzitu konkurence považujeme za průměrnou. Následuje rentabilita, která je v podstatě určena množstvím zakázek, dosažených tržeb a hodnot majetku. V tomto případě jsme ji ohodnotili pěti body a nejvyšší váhou, protože výnosnost tohoto odvětví je velká. Bariéry vstupu jsou značně vysoké, zejména díky nutnosti velkých pořizovacích investic a požadovaných zkušeností, čemuž odpovídá i udělení bodů v naší

tabulce atraktivity. Vysoké vstupní bariéry ovlivňují další kritérium, kterým je možnost substituce. Tu jsme ohodnotili málo body i nízkou vahou, protože nevidíme bezprostřední riziko v nahrazení některé z dlouhodobě působících společností v tomto odvětví. Následuje konjunktura a citlivost na ni. Jak jsme již vysvětlovali v předešlé kapitole, stavebnictví se obecně odvíjí od vývoje ekonomiky, a tak když se ekonomice daří, pravděpodobně se bude dařit i ve stavebnictví. Vše spočívá v množství investic ať už ve vládním nebo soukromém sektoru. Kritérium struktury zákazníků jsme ohodnotili průměrně, neboť menší společnosti dělají především subdodávky těm větším a zákazníci velkých společností (např. Metrostav a.s.) tvoří ve velké míře stát. Stavebnictví podléhá řadě regulací a norem. Ty se navíc s pokrokem zpřísňují, zejména v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce nebo odpadového hospodářství. Výsledné hodnocení atraktivity trhu, ve kterém společnost REMPLUS s.r.o. působí je tedy 41 %, což může odradit řadu potencionálních nových konkurentů. Na druhou stranu i přes vysokou počáteční potřebu kapitálu, je v tomto odvětví vysoká rentabilita.

## **5.4 SWOT analýza**

Abychom lépe poznali společnost REMPLUS s.r.o., pokusíme se odhalit nejen její přednosti a příležitosti, ale také nedostatky nebo hrozby. Díky SWOT analýze tedy budeme schopni rozpoznat události, jenž může společnost využít ve svůj prospěch a zvýšit tak poptávku či spokojenost odběratelů. A na druhé straně určíme oblasti, kterým by se měla vyvarovat či je zcela eliminovat.

### **5.4.1 Silné stránky**

Za silné stránky společnosti jednoznačně považujeme získané zkušenosti během svého relativně dlouhodobého působení na trhu. Abychom byli přesní, společnost REMPLUS s.r.o. odstartovala své podnikání v roce 2006, což je ke konci roku 2020 přesně 14 let. Během let nejen, že načerpala zkušenosti, ale také spolupracovala s řadou významných společností, díky nimž se i více zviditelnila. Příkladem je společnost EURO-VIA CS, Nexen Tire, Metrostav a další. Jako další silnou stránku spatřujeme v širokém portfoliu služeb, kdy nenabízí pouze přepravu materiálu jako ve svých počátcích, ale v současné době nabízí také provádění staveb, zeměměřických činností, zemních prací nebo třeba výstavbu dopravních infrastruktur. Dále pak společnost odvádí kvalitní práci, kterou navíc dosvědčila i řadou získaných certifikátů v oblasti bezpečnosti práce, životního prostředí, managementu jakosti a splněním podmínek norem pro získání dalších certifikátů. Díky rekonstrukci areálu se podařilo společnosti vytvořit moderní pracovní zázemí a jelikož se jedná o malou až středně velkou společnost se zhruba 60 zaměstnanci (včetně brigádníků z řad OSVČ) panuje v ní až rodinná atmosféra.

## 5.4.2 Slabé stránky

Nejslabší stránkou společnosti je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou pro uskutečňování podnikatelských aktivit společnosti REMPLUS s.r.o. nezbytné. Jedná se především o pozice řidičů bagrů, strojníků či jiné těžké techniky. Zásadním problémem je stárnutí pracovníků na těchto pozicích, kdy většina z nich je již v důchodovém věku a mladá potencionální pracovní síla o tyto kvalifikace nejeví zájem nebo nemá požadovanou praxi. Vlivem toho dochází o přetahování pracovníků mezi jednotlivými konkurenty nebo přijímání méně zkušených pracovníků, kdy může docházet ke snížení kvality poskytovaných služeb. Jednou z dalších slabých stránek je velikost společnosti, jež může být v dané situaci výhodou, ale v tomto případě se budeme bavit o její nevýhodě. Jde o to, že se na trhu vyskytuje poměrně hodně konkurentů, kteří mají větší kapitál a s tím i větší kapacity nebo větší vyjednávací schopnost a vytlačují menší společnosti z trhu anebo brání vstupu konkurentů nových. Poslední slabou stránkou, jež si zde uvedeme, je nedosáhnutí na poskytnutí dotací od státu vlivem nesplnění striktních požadavků.

## 5.4.3 Příležitosti

Jednou z příležitostí REMPLUS s.r.o. vidíme v dalším zvětšení dosavadních kapacit, kdy by se konkrétně jednalo o nakoupení nákladních aut a těžké techniky jako buldozer či bagr. To by umožnilo získávat zakázky ve větším než dosavadním rozsahu a dosahovat větších zisků. Bereme však v potaz finanční náročnost investice a možnosti společnosti, jež se zároveň budou odvíjet od její celkové výkonnosti, a tudíž předpokládáme využití této příležitosti postupně a v delším časovém horizontu. Další příležitost vidíme v možném navázání dlouhodobé spolupráce s novým partnerem nebo potencionálním konkurentem, kdy by společně a v rámci smluvní dohody mohli soutěžit o zakázky a dosáhnout většího obsazení trhu. Poslední příležitostí by mohlo být přilákání mladých lidí k těmto profesím, kdy by společnost poskytovala možnost získání praxe a řidičského průkazu pod podmínkou budoucí spolupráce.

## 5.4.4 Hrozby

Jelikož je většina prací prováděna venku na stavbě, rychlost prací podléhá i přírodním vlivům, které mohou být velice proměnlivé a často se stává, že například přívalové deště práci znemožní úplně, neboť mohou hrozit sesuvy půdy apod. S přerušením prací může docházet v krajním případě i k prodloužení termínů předání stavby a vzniku penále, které pro společnost představuje přebytečný, a hlavně vysoký náklad navíc. Další hrozbou je obecně úbytek zakázek. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, množství zakázek také souvisí s vývojem ekonomiky, protože když se jí daří, více se investuje a naopak. Bohužel v roce 2019 se objevila pandemie Covid-19 a postupně zasáhla celou ekonomiku, včetně stavebnictví a autodopravy. Díky rozhovoru

s managementem společnosti je již teď jasné, že pandemie má dopad na množství zakázek, ale míru jejího dopadu zatím nelze odhadnout. Poslední hrozba v jistém smyslu souvisí s hrozbou předchozí, a to sice, že dojde-li ke zpřísnění požadavků veřejných výběrových řízení, do kterých se společnost hlásí, může se výrazně snížit úspěšnost výhry těchto zakázek a zároveň přijde REMPLUS s.r.o. o možnost získání práce a bude se muset zaměřit více na soukromý sektor či brát více malých zakázek, jež se jí ekonomicky tolik nevyplatí.

## 6 Finanční analýza

Pro získání podstatných informací o tom, jak si podnik po finanční stránce v uplynulých letech vedl, kde má své slabiny nebo co by mohl v nadcházejících letech udělat lépe je nezbytné provést finanční analýzu. Právě finanční analýza bude neodmyslitelnou součástí při stanovování finančního zdraví společnosti REMPLUS s.r.o. Vybrané ukazatele budou vycházet z účetních výkazů za období 2015-2019.

### 6.1 Absolutní ukazatele

Obecně tyto ukazatele sledují časový vývoj a strukturu jednotlivých hodnot účetních výkazů. Pro rozbor rozvahy a tzv. výsledovky využijeme analýzy vertikální a horizontální a zaměříme se taktéž na strukturu majetku a zdrojů společnosti.

#### 6.1.1 Horizontální analýza

	Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna			
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-5 911	13 495	1 222	-11 510	-8,60 %	21,47 %	1,60 %	-14,84 %
Dlouhodobý majetek	-2 253	2 636	5 945	4 877	-14,87 %	20,44 %	38,28 %	22,71 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	/	/	/	/
Dlouhodobý hmotný majetek	-2 253	2 636	5 945	4 877	-14,87 %	20,44 %	38,28 %	22,71 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	/	/	/	/
<b>Oběžná aktiva</b>	-5 899	10 822	-4 715	-15 420	-11,08 %	22,85 %	-8,10 %	-28,84 %
Zásoby	-13 086	3 472	-8 678	3 506	-69,51 %	60,49 %	-94,20 %	656,55 %
Pohledávky	1 378	12 993	967	-16 445	4,09 %	37,07 %	2,01 %	-33,55 %
Dlouhodobé pohledávky	2 991	15 504	-23 691	-5 467	14,80 %	66,84 %	-61,22 %	-36,42 %
Krátkodobé pohledávky	-1 613	-2 511	24 658	-10 978	-11,97 %	-21,18 %	263,83 %	-32,28 %
Krátkodobý finanční majetek	-761	0	0	0	-100,00 %	/	/	/
Peněžní prostředky	6 570	-5 643	2 996	-2 481	/	-85,89 %	323,19 %	-63,24 %
Časové rozlišení	2 241	37	-8	-967	629,49 %	1,42 %	-0,30 %	-36,82 %

Obrázek 11 Tabulka zachycující horizontální analýzu aktiv (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Jak můžeme vyčíst z tabulky výše, meziroční změny jednotlivých aktiv byly v průběhu sledovaného období poměrně dynamické. Většina z nich neměla dlouhodobě rostoucí nebo klesající tendenci. Například položka zásob, u které jsme zaznamenali v roce 2015 propad o 69,51 %, tedy o 13 086 tisíc Kč hned v roce následujícím narostla o 60 % a záhy padly o 94,2 %. V posledním období dokonce vzrostly o ohromných 656,55 %.

Důvodem byla specifikace oboru stavebnictví v oblasti zásob (hlavně stavební materiál), která je závislá na okamžité situaci ovlivněné především počasím na přelomu roku, aktuálním cenám materiálu a očekávané potřebě množství materiálu pro první dny následujícího roku. Podobný proměnlivý vývoj jsme zaznamenali i u peněžních prostředků, kdy v roce 2015 společnost nevykázala žádné peněžní prostředky, a to z důvodu čerpání krátkodobého kontokorentního úvěru. Mezi rokem 2017–2018 vzrostla již položka peněz o 363,83 % a následně klesla o 63,24 %, což je úzce spjato s platební morálkou odběratelů.

Naopak rostoucí tendence pozorujeme u dlouhodobých aktiv, konkrétně od roku 2017, kdy stoupá meziročně jejich hodnota přibližně o 27 % a pozitivní růst předpokládáme i v příštích obdobích, neboť společnost plánuje jejich rozšíření, a to zejména nákupem nákladních automobilů a dalších strojů potřebných pro výkon práce. Další položkou vykazující rostoucí tendence (mimo rok 2019) byly pohledávky, kdy jejich největší nárůst činil 37,07 %.

	Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna			
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	-5 911	13 495	1 222	-11 510	-8,60 %	21,47 %	1,60 %	-14,84 %
<b>Vlastní kapitál</b>	-5 486	2 103	3 622	3 508	-23,07 %	11,50 %	17,76 %	14,61 %
<b>Základní kapitál</b>	0	0	0	0	/	/	/	/
<b>Fondy ze zisku</b>	0	0	0	0	/	/	/	/
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	-6 840	3 729	2 103	1 792	-32,28 %	25,98 %	11,63 %	8,88 %
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	1 354	-1 626	1 519	1 716	57,01 %	-43,60 %	72,23 %	47,38 %
<b>Cizí zdroje</b>	-894	12 123	-2 684	-14 508	-2,02 %	27,90 %	-4,83 %	-27,43 %
<b>Rezervy</b>	0	0	0	0	/	/	/	/
<b>Závazky</b>	-894	12 123	-2 684	-14 508	-2,02 %	27,90 %	-4,83 %	-27,43 %
<b>Dlouhodobé závazky</b>	1 320	1 431	1 528	2 871	/	108,41 %	55,54 %	67,10 %
<b>Krátkodobé závazky</b>	-2 214	10 692	-4 212	-17 379	-4,99 %	25,38 %	-7,97 %	-35,75 %
<b>Časové rozlišení</b>	469	-731	284	-510	73,28 %	-65,92 %	75,13 %	-77,04 %

Obrázek 12 Tabulka zachycující horizontální analýzu pasiv (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Jako další si rozebereme vývoj položek spadající pod pasiva. Vlastní kapitál po propadu v roce 2016 začal opět meziročně narůstat, a to průměrně o 14,62 %. Jeho snížení bylo způsobeno rozsáhlou investicí do rekonstrukce areálu společnosti REMPLUS s.r.o. a z toho vyplývající potřeba cizích finančních zdrojů. U základního kapitálu a fondech nedošlo za analyzované období k žádné změně a z důvodu nezaúčtování žádných rizikových operací nebyly tvořeny ani žádné rezervy. Dále si můžeme všimnout rostoucích tendencí dlouhodobých závazků z důvodu dlouhodobé změny typu odběratelů

(např. společnost Metrostav a.s. neposkytuje zálohové platby, tudíž vzniká nutnost získání finančních prostředků na financování nedokončené výroby od peněžních ústavů). A závěrem bychom dodali, že v posledních dvou letech měly krátkodobé závazky naopak klesající tendence, kdy v průměru klesly o 22 %.

Z horizontální analýzy už zbývá jen tzv. výsledovka. Ta je zachycená v tabulce níže a jak můžeme vidět, změny jednotlivých hodnot opět značně kolísají. Například díky mimořádné jednorázové zakázce vzrostly tržby mezi lety 2015–2016 o 86,06 %, tedy o 39 162 tisíc Kč. Následně poklesly (o 28,93 %) a opět v následujících letech narůstaly. Velmi vydařeným rokem z pohledu tržeb byl rok 2019, kdy tržby poprvé překonaly hranici 100 mil. Kč. Společně s tržbami rostla také výkonová spotřeba. Ta se v roce 2019 navýšila o 58,57 %. Výraznější změny pozorujeme u úprav hodnot, které až do roku 2017 meziročně klesaly a poté rostly v průměru o 118 %. Bouřlivěji se vyvíjely také ostatní provozní výnosy a náklady. Největší nárůst ostatních provozních výnosů byl v roce 2019 a to o 1261,08 %. Podobně tomu bylo u i nákladů, které v tom samém roce vzrostly o téměř 2559,26 %. Hlavním důvodem tak obrovského výkyvu byla potřeba finančních zdrojů, kterou společnost REMPLUS s.r.o. řešila formou podstoupení pohledávek společnosti Metrostav a.s. a jejím účtováním do výnosů a nákladů.

	Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna			
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	39 162	-24 493	19 457	44 258	86,06 %	-28,93 %	32,34 %	55,58 %
Tržby za prodej zboží	-4	0	0	0	-100,00 %	/	/	/
Výkonová spotřeba	30 582	-20 676	16 086	36 808	82,99 %	-30,66 %	34,40 %	58,57 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 192	-7 030	4 815	-3 561	168,16 %	-114,16 %	552,18 %	-90,31 %
Osobní náklady	-1 340	-833	-360	2 122	-12,31 %	-8,72 %	-4,13 %	25,39 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1 320	-1 286	960	2 058	-38,66 %	-61,41 %	118,81 %	116,40 %
Ostatní provozní výnosy	6 002	-7 809	3 690	52 789	260,62 %	-94,03 %	743,95 %	1261,08 %
Ostatní provozní náklady	315	-109	12	56 534	15,82 %	-4,73 %	0,55 %	2559,26 %
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 731</b>	<b>-2 368</b>	<b>1 634</b>	<b>3 086</b>	<b>46,80 %</b>	<b>-43,61 %</b>	<b>53,36 %</b>	<b>65,72 %</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	330	-41	111	-337	251,91 %	-8,89 %	26,43 %	-63,47 %
Nákladové úroky a podobné náklady	121	-224	192	385	16,99 %	-26,89 %	31,53 %	48,06 %
Ostatní finanční výnosy	-3	0	0	0	-100,00 %	/	/	/
Ostatní finanční náklady	272	-233	69	-17	234,48 %	-60,05 %	44,52 %	-7,59 %
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-66</b>	<b>416</b>	<b>-150</b>	<b>-705</b>	<b>-9,51 %</b>	<b>54,74 %</b>	<b>-43,60 %</b>	<b>-142,71 %</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 665</b>	<b>-1 952</b>	<b>1 484</b>	<b>2 381</b>	<b>55,41 %</b>	<b>-41,80 %</b>	<b>54,60 %</b>	<b>56,66 %</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	311	-326	-35	665	49,37 %	-34,64 %	-5,69 %	114,66 %
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>1 354</b>	<b>-1 626</b>	<b>1 519</b>	<b>1 716</b>	<b>57,01 %</b>	<b>-43,60 %</b>	<b>72,23 %</b>	<b>47,38 %</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1 354</b>	<b>-1 626</b>	<b>1 519</b>	<b>1 716</b>	<b>57,01 %</b>	<b>-43,60 %</b>	<b>72,23 %</b>	<b>47,38 %</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>45 487</b>	<b>-32 343</b>	<b>23 258</b>	<b>96 710</b>	<b>94,87 %</b>	<b>-34,62 %</b>	<b>38,07 %</b>	<b>114,66 %</b>

Obrázek 13 Tabulka zachycující horizontální analýzu VZZ (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)



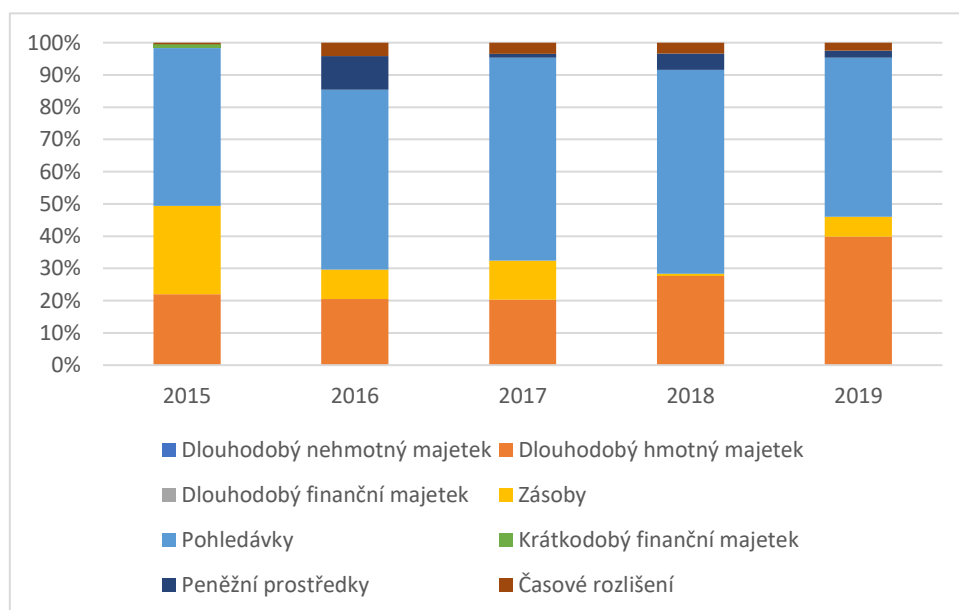
## 6.1.2 Vertikální analýza

Tabulka 9 Vertikální analýza – aktiva

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Dlouhodobý majetek</b>	22,03 %	20,52 %	20,34 %	27,69 %	39,89 %
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	22,03 %	20,52 %	20,34 %	27,69 %	39,89 %
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Oběžná aktiva</b>	77,45 %	75,35 %	76,21 %	68,93 %	57,60 %
<b>Zásoby</b>	27,38 %	9,13 %	12,07 %	0,69 %	6,12 %
<b>Pohledávky</b>	48,97 %	55,77 %	62,93 %	63,18 %	49,30 %
Dlouhodobé pohledávky	29,38 %	36,90 %	50,69 %	19,35 %	14,44 %
Krátkodobé pohledávky	19,59 %	18,86 %	12,24 %	43,84 %	34,86 %
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	1,11 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Peněžní prostředky</b>	0,00 %	10,45 %	1,21 %	5,06 %	2,18 %
<b>Časové rozlišení</b>	0,52 %	4,13 %	3,45 %	3,39 %	2,51 %

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Jak můžeme vyčíst z předešlé tabulky, největší zastoupení na aktivech připadá pohledávkám, jež činí v průměru 56 %. Oproti roku 2018 se jejich množství podařilo ponížít o necelých 14 %. Další výraznou položkou aktiv je dlouhodobý majetek, konkrétně majetek hmotný, který se v letech 2015-2017 průměrně držel na 22,65 % a v posledním roce se vyšplhal na 39,89 %. Jeho nárůst souvisí s investicemi do rozšíření strojového a vozového parku o dva nákladní vozy a dvě pásová rýpadla. Všechny změny týkající se struktury aktiv jsou zachyceny také na grafu níže.



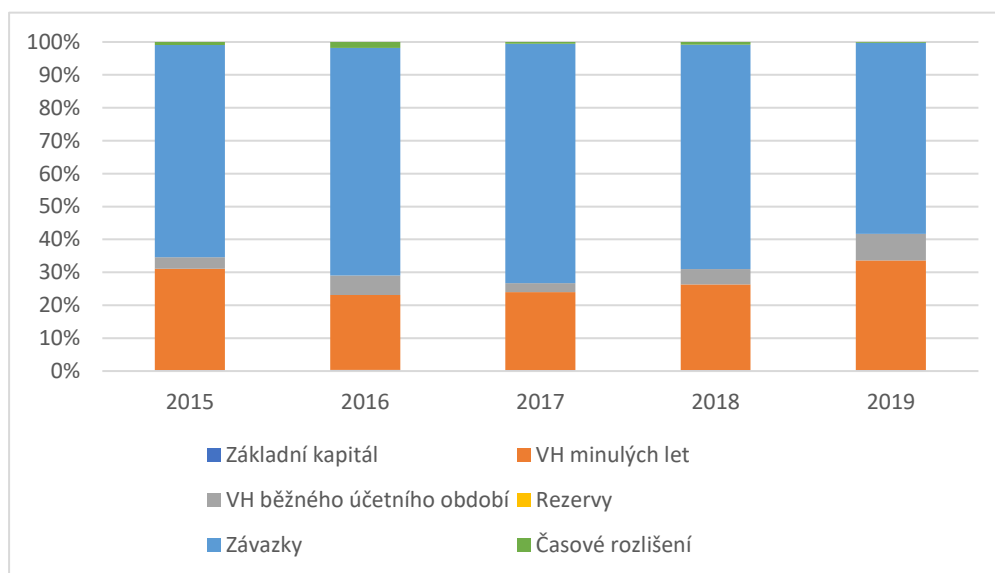
Graf 4 Složení aktiv (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Tabulka 10 Vertikální analýza – pasiva

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Vlastní kapitál</b>	34,58 %	29,10 %	26,71 %	30,96 %	41,66 %
<b>Základní kapitál</b>	0,29 %	0,32 %	0,26 %	0,26 %	0,30 %
<b>VH minulých let</b>	30,82 %	22,83 %	23,68 %	26,02 %	33,27 %
<b>VH běžného účetního období (+/-)</b>	3,45 %	5,93 %	2,75 %	4,67 %	8,08 %
<b>Cizí zdroje</b>	64,49 %	69,14 %	72,79 %	68,19 %	58,11 %
<b>Rezervy</b>	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Závazky</b>	64,49 %	69,14 %	72,79 %	68,19 %	58,11 %
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0,00 %	2,10 %	3,60 %	5,52 %	10,82 %
<b>Krátkodobé závazky</b>	64,49 %	67,04 %	69,19 %	62,67 %	47,28 %
<b>Časové rozlišení</b>	0,93 %	1,76 %	0,50 %	0,85 %	0,23 %

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Jak vyplývá z tabulky č. 10 nejrazantnější změnu pozorujeme v roce 2019 ve výši krátkodobých závazků, kdy oproti roku 2018 pokleslo jejich zastoupení o 15,39 %. Naopak zastoupení dlouhodobých závazků se zvětšovalo, ale celková hodnota cizích zdrojů i přesto za poslední dva roky klesala. Důvodem výraznějšího růstu dlouhodobých závazků je čerpání úvěru na koupi strojů. Výsledek hospodaření z běžného období se v roce 2019 vyšplhal na hodnotu 8,08 %, což je doposud nejlepší výsledek. K vizualizaci složení pasiv jsme sestrojili následující graf.



Graf 5 Složení pasiv (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Tabulka 11 Vertikální analýza – VZZ

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Tržby za prodej zboží</b>					

Výkonová spotřeba	80,98 %	79,65 %	77,71 %	78,92 %	80,44 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-19,85 %	7,27 %	-1,45 %	4,95 %	0,31 %
Osobní náklady	23,93 %	11,28 %	14,48 %	10,49 %	8,46 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7,50 %	2,47 %	1,34 %	2,22 %	3,09 %
Ostatní provozní výnosy	5,06 %	9,81 %	0,82 %	5,26 %	45,99 %
Ostatní provozní náklady	4,38 %	2,72 %	3,65 %	2,77 %	47,42 %
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8,13 %</b>	<b>6,41 %</b>	<b>5,09 %</b>	<b>5,90 %</b>	<b>6,28 %</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,29 %	0,54 %	0,70 %	0,67 %	0,16 %
Nákladové úroky a podobné náklady	1,56 %	0,98 %	1,01 %	1,01 %	0,96 %
Ostatní finanční výnosy	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční náklady	0,25 %	0,46 %	0,26 %	0,28 %	0,17 %
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1,53 %</b>	<b>-0,90 %</b>	<b>-0,57 %</b>	<b>-0,62 %</b>	<b>-0,97 %</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,60 %	5,52 %	4,52 %	5,28 %	5,31 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,38 %	1,11 %	1,02 %	0,73 %	1,00 %
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>5,22 %</b>	<b>4,40 %</b>	<b>3,49 %</b>	<b>4,55 %</b>	<b>4,31 %</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>5,22 %</b>	<b>4,40 %</b>	<b>3,49 %</b>	<b>4,55 %</b>	<b>4,31 %</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>105,36 %</b>	<b>110,35 %</b>	<b>101,52 %</b>	<b>105,92 %</b>	<b>146,15 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Vertikální analýza nám o výsledovce prozradí například to, že podíl výkonové spotřeby na tržbách se pohybuje průměrně okolo 80 %, kdy nejvyšší položku této spotřeby představují náklady na služby (tj. průměrně 51 %). Souběžně se snižováním počtu stálých zaměstnanců se snižovalo i zastoupení osobních nákladů. V roce 2019 oproti průměru minulých období (5 %) poměrně razantně vzrostl podíl ostatních provozních výnosů, a to o 41 %. Stejně tak i podíl ostatních provozních nákladů, jehož hodnoty minulých let průměrně dosahovaly 3 % a v roce 2019 vystoupaly na 47,42 %. U ostatních položek výsledovky nedocházelo k zásadním výkyvům.

### 6.1.3 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou vhodným doplněním analýzy rozvahy, kterou jsme provedli v předchozí kapitole. Tyto pravidla je nutno brát jen jako doporučení, neboť jejich nedodržení ještě neznamená finanční nestabilitu. Důvodem je nesourodost kapitálové struktury napříč odvětvími.

## Zlaté bilanční pravidlo

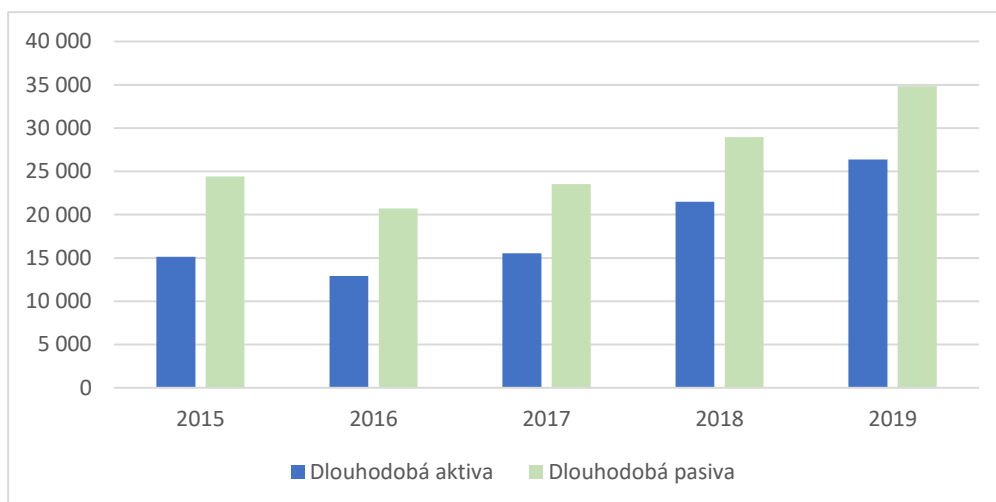
Jde o jedno z několika bilančních pravidel, u kterého je optimální vyrovnanost hodnot dlouhodobého majetku a zdrojů.

Tabulka 12 Zlaté bilanční pravidlo

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	15 148	12 895	15 531	21 476	26 353
<b>Dlouhodobá pasiva</b>	24 417	20 720	23 523	28 957	34 826

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Z tabulky č. 12 je patrné, že v každém sledovaném roce převýšily dlouhodobé zdroje společnosti REMPLUS s.r.o. dlouhodobý majetek, a tedy že zlaté bilanční pravidlo nebylo dodrženo. Na následujícím grafu je pro lepší přehlednost vyobrazen vývoj dlouhodobých aktiv a pasiv.



Graf 6 Poměr dlouhodobých aktiv a pasiv (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

## Pravidlo vyrovnaní rizika

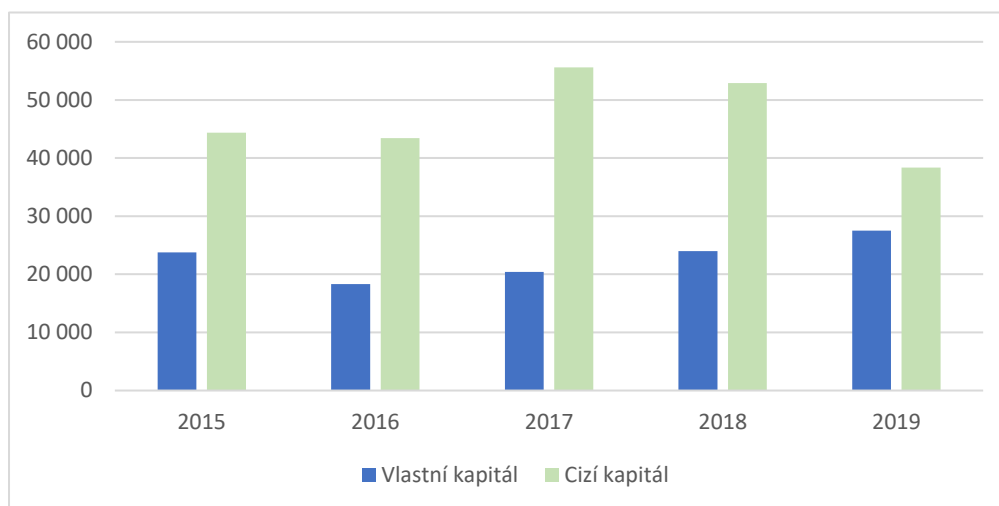
Pokud chce podnik zamezit ohrožení fungování svého podniku, jenž je způsobené upřednostňováním financování cizími zdroji (a vyšším rizikem), pak by měl raději dodržet doporučení vyplývající z pravidla vyrovnaní rizika. A to sice, aby cizí zdroje při financování nepřevyšovaly ty vlastní.

Tabulka 13 Pravidlo vyrovnaní rizika

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vlastní kapitál</b>	23 777	18 291	20 394	24 016	27 524
<b>Cizí kapitál</b>	44 349	43 455	55 578	52 894	38 386

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Nicméně z tabulky výše je patrné, že analyzovaná společnost preferuje financování cizími zdroji, neboť ani v jednom sledovaném roce vlastní kapitál nepřevýšil kapitál cizí. Tudíž nebylo toto pravidlo dodrženo. I přes vyšší riziko společnost raději využívá levnější cizí kapitál.



Graf 7 Poměr vlastního a cizího kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS)

Pari pravidlo

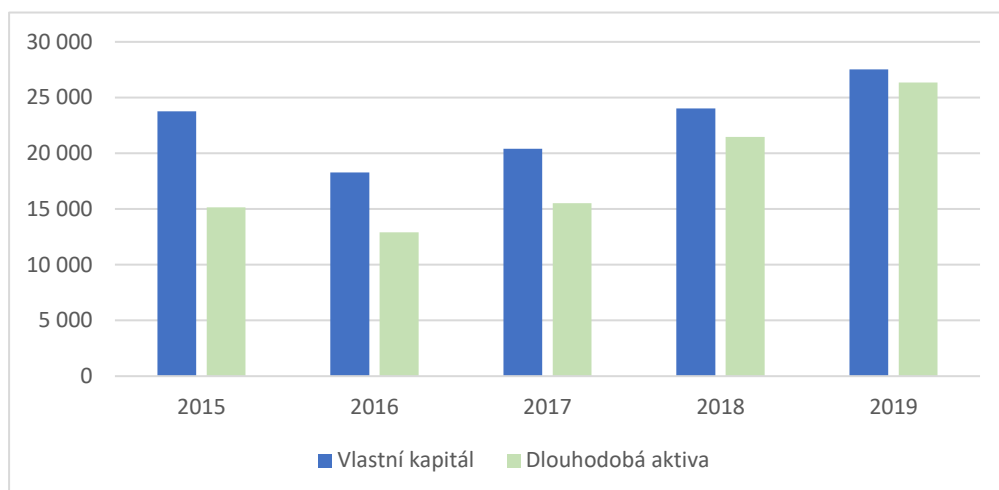
Z pari pravidla vyplývá, že vlastní kapitál podniku by měl být maximálně tak velký jako dlouhodobá aktiva.

Tabulka 14 Pari pravidlo

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vlastní kapitál</b>	23 777	18 291	20 394	24 016	27 524
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	15 148	12 895	15 531	21 476	26 353

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

V návaznosti na tabulku výše, ale není předpoklad pro splnění pari pravidla dodržen, tudíž společnost nemůže vlastní kapitál použít jen na pokrytí dlouhodobých aktiv. Nicméně v posledních dvou letech se jejich poměr téměř vyrovnává a je na dobré cestě k lepšímu hospodaření s kapitálem.



Graf 8 Poměr dlouhodobých aktiv ku vlastnímu kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

### Růstové pravidlo

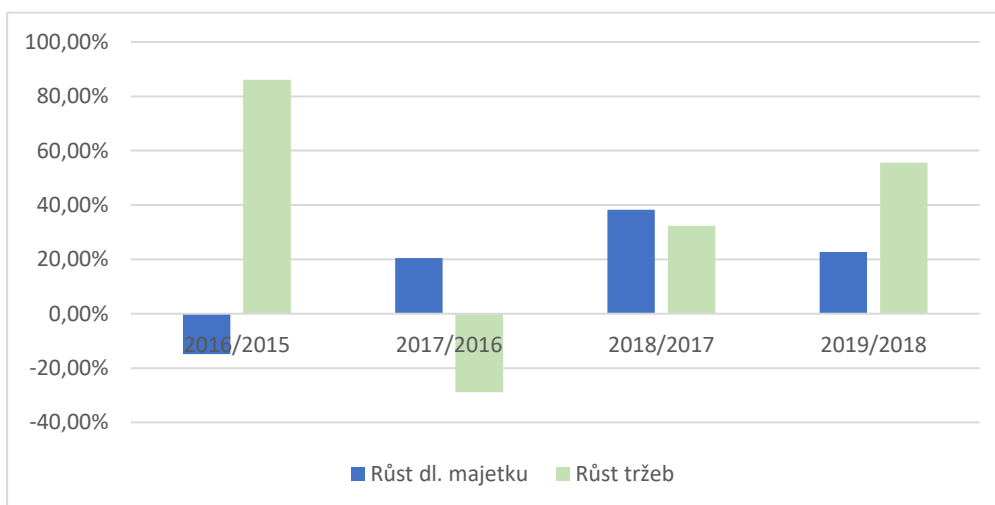
Pro dodržení růstového pravidla je zapotřebí, aby nárůst dlouhodobého majetku nepřekročil nárůst tržeb. Zpravidla by podnik neměl investovat do majetku nezvyšující mu tržby. (Scholleová, 2017, s. 76)

Tabulka 15 Růstové pravidlo

	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>Růst dl. majetku</b>	-14,87 %	20,44 %	38,28 %	22,71 %
<b>Růst tržeb</b>	86,05 %	-28,93 %	32,34 %	55,58 %

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Zaměříme-li se na dodržení růstového pravidla společností REMPLUS s.r.o., zjistíme, že růst investic byl přesáhnout růstem tržeb v prvním a posledním sledovaném roce. V prvním období dosáhl růst tržeb 86 % a druhém se dostal dokonce do záporných hodnot. Příčinou toho poklesu byl velmi vydařený rok 2016, kdy se společnosti podařilo získat velmi lukrativní zakázku, a tudíž růst tržeb v následném roce nebyl tak výrazný. Zároveň je důležité doplnit, že se REMPLUS s.r.o. snaží o navýšení svých kapacit, a tak pořiňuje nové stroje, jež jsou velmi nákladné, ale pro zvýšení tržeb nezbytné.



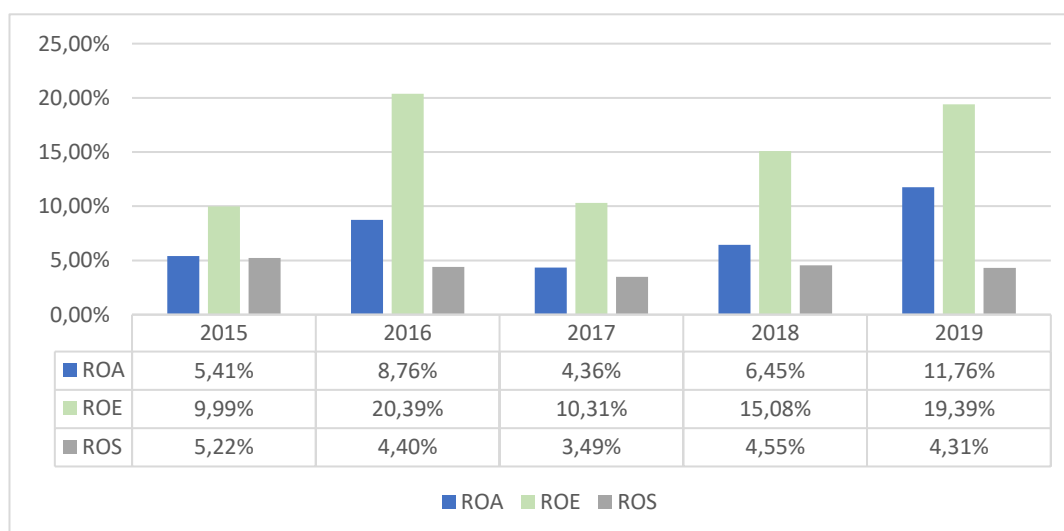
Graf 9 Poměr růstu tržeb a dlouhodobého majetku (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

## 6.2 Poměrové ukazatele

Jako další při analýze využijeme poměrové ukazatele, kde se blíže zaměříme na rozbor rentability, zadluženosti, likvidity, ale také na aktivity podniku.

### 6.2.1 Rentabilita

Rentabilita je ukazatel, díky kterému dokážeme na základě vloženého kapitálu a jeho využívání ohodnotit, jak je nejenom společnost REMPLUS s.r.o. úspěšná. Nicméně ne-  
joptimálnější jsou dle Scholleové (2017, s. 177) právě vysoké hodnoty rentability.



Graf 10 Ukazatele rentability – přehled výsledků (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Jak víme z teoretické části, společnosti by měly dosahovat minimální úrovně rentability aktiv (ROA) alespoň 5 a více procent. Podíváme-li se do tabulky, kromě roku 2017 společnost tuto podmínku splnila. Dokonce v roce 2019 dosahovala její hodnota 11,76 %. Důvodem nesplnění podmínky v roce 2017 byl nárůst oběžného majetku (zejména dlouhodobých pohledávek), jež následně zvětšil celkovou hodnotu aktiv, a tím byla v konečném důsledku snížena i rentabilita aktiv. K jejímu snížení navíc přispěl v daném roce i nízký EBIT.

Z hlediska rentability vlastního kapitálu by opět jeho hodnoty měly dosahovat co možná nejvyšší úrovně a souběžně neklesnout pod hranici 12 %. Společnosti REMPLUS s.r.o. se to nepodařilo ve dvou z pěti období, v roce 2015 a 2017. Svůj podíl na tom nese změna stavu zásob, která v obou zmíněných letech byla záporná a celkově tak snížila hodnotu EAT (a tím i ROE).

Doporučený výsledek u výpočtů rentability tržeb jsou nejméně 2 %, v ideálním případě však hodnoty co nejvyšší, což společnost REMPLUS s.r.o. neporušila a průměrně tyto hodnoty za pět let dosahovaly 4,4 %.

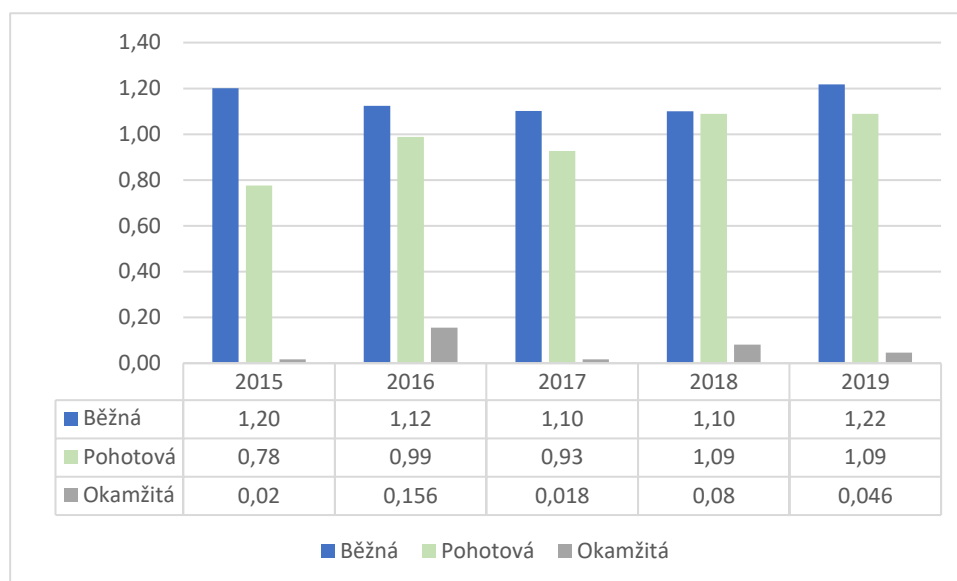
## **6.2.2 Likvidita**

V případě společnosti REMPLUS s.r.o. běžná likvidita nějak nekolísá a drží se zhruba na stejné hladině po celou analyzovanou dobu. Její průměrná hodnota činí 1,15, což je teda hodnota nižší, než je doporučené rozmezí. Právě toto východisko je specifické pro společnost, jež se rychle rozvíjí nebo pro ty s nedostatečnými prostředky. Avšak optimální rozmezí běžné likvidity je od 1,6 do 2,5 a je odvozeno od preferencí majitelů či firemní strategie.

Obdobně jako u běžné tak i u pohotové likvidity jsme nezaznamenali výraznější výkyvy a její hodnota se výrazně postupem let nelišila. Průměrně dosahovala 0,98, což je velmi těsně pod dolní hranicí na požadovanou hodnotu doporučovaného intervalu, tedy 1-1,5. Jak lze vyčíst z grafu, po roce 2017 se společnosti REMPLUS s.r.o. podařilo tohoto intervalu docílit, neboť v roce 2018 a 2019 úroveň pohotové likvidity vyrostla na 1,09.

Na závěr se podíváme na okamžitou likviditu, kdy z grafu níže je patrné, že množství této likvidity je zřetelně menší než u předchozích dvou likvidit. Zároveň je i rozmezí jejího optima nižší, tj. 0,2. To pro společnost znamená jediné, a to že v každém období byla okamžitá likvidita ještě nižší než optimum. Příčinou je, že od roku 2017 nevlastnila společnost žádná krátkodobá finanční aktiva a peněžní prostředky také nebyly vysoké. Oproti tomu krátkodobé závazky byly průměrně 17x vyšší, což přispělo k výraznému snížení okamžité likvidity celkově.





Graf 11 Ukazatele likvidity – přehled výsledků (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

## 6.2.3 Zadluženost

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Míra zadluženosti (zadluženost I.)</b>	1,87	2,38	2,73	2,20	1,39
<b>Celková zadluženost (zadluženost II.)</b>	64,49 %	69,14 %	72,79 %	68,19 %	58,11 %
<b>Úrokové krytí</b>	5,22	6,61	5,46	6,25	6,55

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Předtím než se budeme podrobněji zabývat ukazateli zadluženosti, nesmíme opomenout skutečnost, že cizí zdroje analyzované společnosti převažují nad těmi vlastními, a tím ovlivňují i zadluženost obecně. Z hlediska zadluženosti se nejprve zaměříme na míru zadlužení, která ve společnosti REMPLUS s.r.o. od roku 2015 do roku 2017 stoupala až na hodnotu 2,73 a poté se snižovala. V roce 2019 byla tato míra 1,39, což odpovídá společnosti s nízkou mírou zadlužení. Nicméně v předešlých letech tomu bylo naopak, ale i přes vysokou míru zadlužení byl podnik schopen hradit své úrokové platby (viz. úrokové krytí)

Díky celkové zadluženosti poměříme cizí zdroje s aktivy a jejich výsledný poměr by měl být mezi 30 až 60 %. Jak vyčteme z tabulky, celková zadluženost se pohybuje průměrně okolo 66,54 %, z čehož plyne vyšší rizikovost pro společnost. Celková zadluženost dosáhla v roce 2017 zatím nejvyšších hodnot a to 72,79 %. Roky následující již tato hodnota klesala a v roce 2019 dokonce poklesla na hodnotu 58,11 %.

Úrokové krytí nám poskytne informaci o tom, kolikrát je úroková platba plynoucí z úvěrů společnosti REMPLUS s.r.o. převyšována hodnotou EBIT. Dle doporučení by

měly hodnoty úrokového krytí ideálně převyšovat hodnotu 6, ale i hodnota 3 a více vypovídá o dobré kondici společnosti. I přes velké zadlužení, dosahuje analyzovaná společnost velmi dobrých výsledků, neboť úrokové krytí bylo průměrně 6. Důvodem je dle našeho názoru i odvětví, pro které je velká míra zadlužení, ale dobrá schopnost splácet charakteristická.

## 6.2.4 Aktivita

Dostáváme se k ukazateli, pomocí kterého odhalíme, jak společnost REMPLUS s.r.o. dokáže využít například dílčí majetkové části nebo odhalíme efektivnost využívání prostředků, které do podnikání vložila.

Tabulka 17 Ukazatele aktivity (dny)

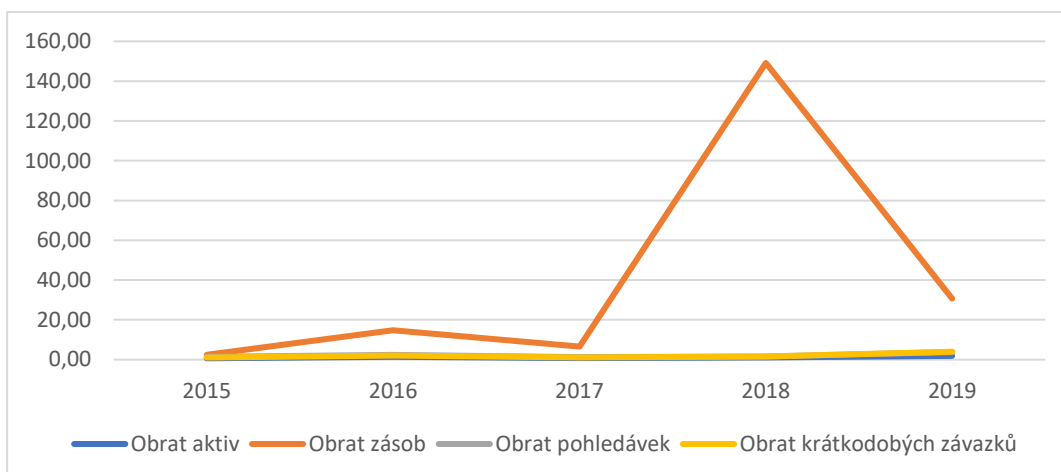
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Obrat aktiv</b>	0,66	1,35	0,79	1,03	1,88
<b>Obrat zásob</b>	2,42	14,75	6,53	149,12	30,67
<b>Obrat pohledávek</b>	1,35	2,42	1,25	1,62	3,80
<b>Obrat krátkodobých závazků</b>	1,03	2,01	1,14	1,64	3,97
<b>Doba obratu zásob</b>	149	24	55	2	12
<b>Průměrná doba inkasa</b>	266	149	287	222	95
<b>Průměrná doba splatnosti</b>	351	179	316	220	91
<b>OCP</b>	64	-6	27	4	16

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Aby společnost zamezila nepřiměřené hodnotě vybavenosti majetku, měl by výsledek obratu aktiv dosahovat hodnot vyšších než jedna. V důsledku nižších tržeb se jí tento předpoklad nepodařilo naplnit jen v roce 2015 a 2017.

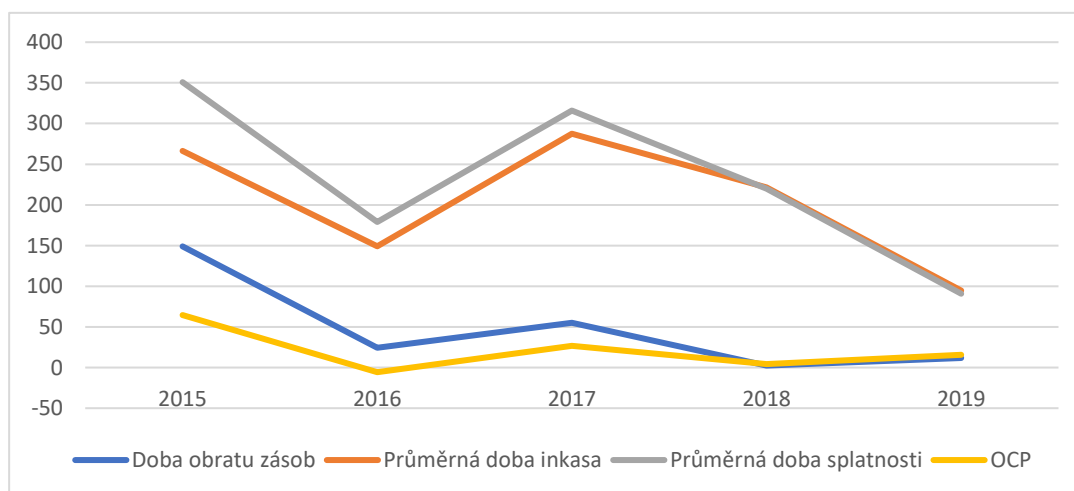
Obrat zásob v průběhu let relativně kolísá, ale zároveň se držel na poměrně nízkých ročních obrátkách. Významný skokový nárůst přichází v roce 2018, kdy se obrat zásob vyšplhal na hodnotu 149,12 a pak opět prudce klesnul. Tento skokový přírůstek byl zapříčiněn poklesem zásob v téže roce téměř o 94 %.

Z obrátkovosti zbývá už jen obrat pohledávek mající velmi podobný vývoj jako obrat aktiv. Průměrně se hodnoty držely na 2,08 obrátek/rok. Nejvíce se hodnota vyšplhala na 3,80 v roce 2019. Grafické zpracování níže nám pomůže lépe zachytit vývoj dílčích obrátů v čase.



Graf 12 Obrátkovost položek rozvahy (Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Optimální stav u obrátového cyklu peněz je, co možná nejkratší doba jeho trvání. V případě REMPLUS s.r.o. je cyklus v každém roce poněkud odlišný. V prvním analyzovaném roce je to 64 dní, což je poměrně dlouhá doba na rozdíl od ostatních let. Zajímavé je, že hned rok poté, tedy v roce 2016, byl obrátový cyklus -6 dní. To znamená, že společnost REMPLUS s.r.o. musela za pořízený materiál (od svého dodavatele) zaplatit později, než inkasovala platbu od svého odběratele. Tento jev je typický spíše pro menší společnosti s dobrou vyjednávací schopností. Opět byl pro lepší náhled do problematiky zkonstruován graf zachycující dobu obrátů s jejich vývojem v čase.

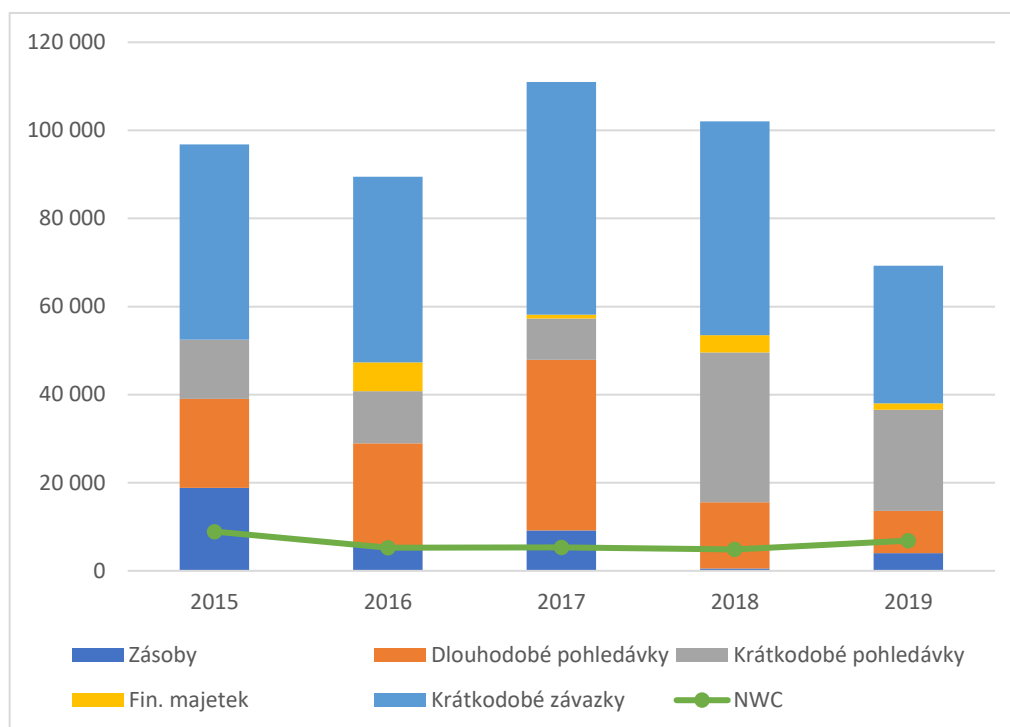


Graf 13 Doba obratu (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

## 6.3 Pracovní kapitál

K tomu, aby jakákoliv společnost navyšovala svou hodnotu, dobře zhodnotila volné prostředky nebo zvyšovala svou výchozí pozici na trhu je zapotřebí efektivního řízení

pracovního kapitálu. Ten by neměl být záporný ani nulový, protože pak podniku mohou vznikat nekryté dluhy, jež zpětně snižují způsobilost podniku splácet dluhy. (Režňáková, 2010, s. 35)



Graf 14 Složení NWC (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Z grafu výše vyčteme vývoj a výši čistého pracovního kapitálu a zároveň jeho složení, kdy největší zastoupení z oběžných aktiv připadlo dlouhodobým pohledávkám. I přes vysoké zastoupení krátkodobých závazků se za celé pětileté období NWC nedostal na nulové nebo dokonce na záporné hodnoty. V průměru se pohyboval ve výši kolem 6234 tisíc Kč.

Tabulka 18 Potřeba NWC

	2015	2016	2017	2018	2019
OCP	64	-6	27	4	16
Průměrné denní výdeje	113	237	158	215	470
<b>Potřeba NWC</b>	<b>7290</b>	<b>-1354</b>	<b>4183</b>	<b>905</b>	<b>7339</b>
Skutečný stav	8913	5228	5358	4855	6814
<b>rozdíl (v tis. Kč)</b>	<b>1623</b>	<b>6582</b>	<b>1175</b>	<b>3950</b>	<b>-525</b>

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Pokud porovnáme požadovanou výši NWC s výší skutečnou, zjistíme, že v prvním roce nebyl rozdíl mezi hodnotami příliš velký, tudíž byl pracovní kapitál řízen dobře. Následující rok jeho hodnota poklesla, nicméně potřebná výše pracovního kapitálu společnosti REMPLUS s.r.o. vykazuje zápornou hodnotu, tudíž pro svou činnost žádný pracovní kapitál nepotřebovala. Následující dva roky byla potřebná výše níže než ta skutečná,

což znamená, že společnosti mohly vznikat náklady spojené s jeho udržováním. Avšak tyto rozdíly nejsou nijak neúnosné a v roce 2019 se tyto hodnoty téměř vyrovnaly.

## 6.4 Bonitní a bankrotní modely

Posledními ukazateli, kterými se budeme v rámci finanční analýzy zabývat jsou ukazatele souhrnné. Pomocí nichž se v této kapitole pokusíme ohodnotit finanční situaci ve společnosti REMPLUS s.r.o., kdy se pokusíme diagnostikovat, zda je společnost bonitní či je ohrožována bankrotem. Hlavním úkolem bude porovnat vlastně zpracovaný model index IN05 s výsledky diagnostického testu téhož modelu. Dále si vypracujeme Altmanův index. Oba použité modely jsou adaptované na české prostředí.

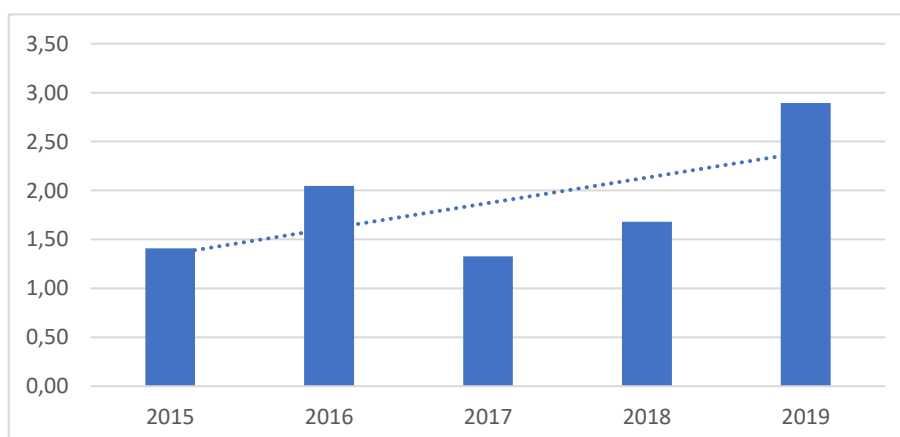
Altmanův model

Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-skóre

	2015	2016	2017	2018	2019	Váha
<b>NWC/A</b>	0,130	0,083	0,070	0,063	0,103	0,717
<b>Zadržené zisky/A</b>	0,308	0,228	0,237	0,260	0,333	0,847
<b>ROA</b>	0,054	0,088	0,044	0,064	0,118	3,107
<b>VK/Cizí zdroje</b>	0,536	0,421	0,367	0,454	0,717	0,42
<b>Obrat aktiv</b>	0,662	1,347	0,788	1,027	1,875	0,998
<b>Z</b>	<b>1,408</b>	<b>2,046</b>	<b>1,327</b>	<b>1,681</b>	<b>2,894</b>	

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

Na základě provedeného výpočtu Altmanova modelu lze vyvodit, že se hodnoty pohybovaly v tzv. šedé zóně a jejich vývoj nelze s přesností určit. Podstatné je, že podnik nespěl k bankrotu a v roce 2019 již téměř dosáhl spodní hranice pro prosperující společnost.



Graf 15 Vývoj hodnot Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Pokud se podíváme na sklon vyznačené přímky zobrazující lineální trend vývoje, zjistíme, že je rostoucí. To vypovídá o posilování finančního zdraví společnosti v uplynulých pěti letech. A o jeho pravděpodobném posilování v letech následujících.

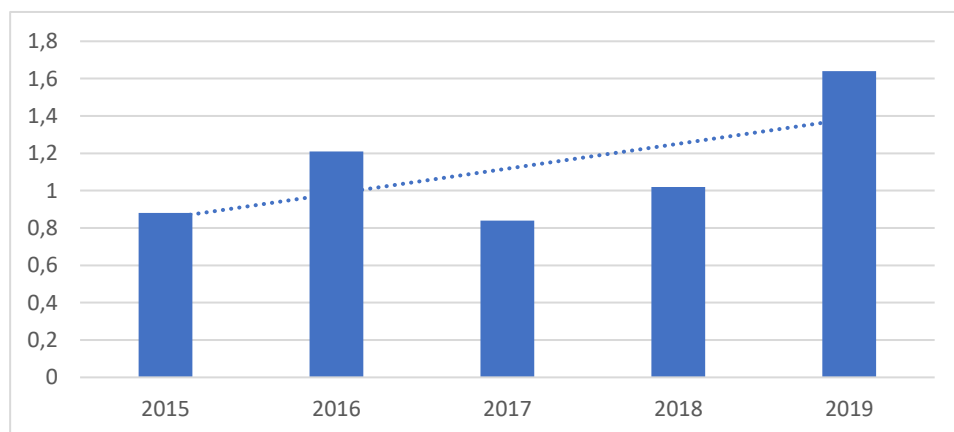
Index IN05

Tabulka 20 Výpočet IN05

	2015	2016	2017	2018	2019	Váha
<b>Aktiva/ Cizí zdroje</b>	1,55	1,45	1,37	1,47	1,72	0,13
<b>Úrokové krytí</b>	5,22	6,61	5,46	6,25	6,55	0,04
<b>ROA</b>	0,05	0,09	0,04	0,06	0,12	3,97
<b>Výnosy/ aktiva</b>	0,70	1,49	0,80	1,09	2,74	0,21
<b>Běžná likvidita</b>	1,20	1,12	1,10	1,10	1,22	0,09
<b>IN05</b>	<b>0,88</b>	<b>1,21</b>	<b>0,84</b>	<b>1,02</b>	<b>1,64</b>	

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.

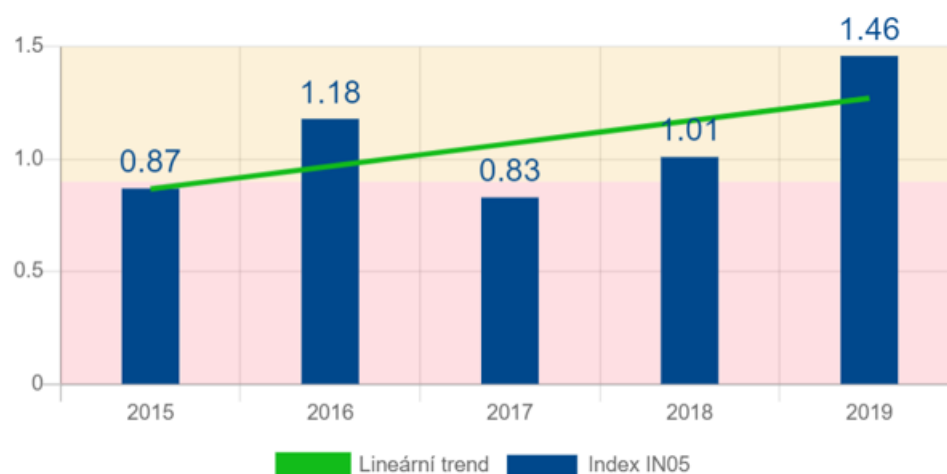
Hodnoty vzešlé z výpočtu IN05 prozrazují, že se společnost REMPLUS s.r.o. pohybovala mezi bankrotem a šedou zónou. Poprvé přesáhla hranici 1,6 pro tvoření hodnoty až v roce 2019. Z vývoje IN05 je patrné, že jeho křivka je rostoucí, což znamená, že finanční zdraví bylo společností postupem let upevňováno. Nicméně ne v takové míře, jež ji hospodářská konjunktura k posilování finančního zdraví umožňovala.



Graf 16 Vývoj hodnot IN05 (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Pokud budeme chtít prognózovat vývoj trendu v letech následujících, nesmíme opomenout fakt, že celá ekonomika byla vystavena nečekaným událostem zapříčiněných pandemií Covid-19. Důsledky pandemie se projevily ve všech podnikatelských sférách, proto nepopíráme její vliv i na společnost REMPLUS s.r.o. Nicméně důsledky pandemie zatím v širším rozsahu není možno definovat. Vzhledem k povaze práce nepůsobí na společnost pandemické vlivy tak masivně jako na společnosti v jiných odvětvích, a proto stejně jako u předešlého modelu, očekáváme upevňování jeho zdraví i v následujících letech.

Výsledky hodnot námi vypracovaného indexu IN05 porovnáme s výsledky spočtené prostřednictvím diagnostického testu (viz. obrázek níže) a zjistíme, že jsou téměř totožné. Liší se pouze v řádech setin. Navíc nám diagnostický test vypočetl rychlost vývoje trendu, který je 10,1 % a udává procentuální hodnotu průměrného meziročního nárůstu. Dále diagnostických test společnosti REMPLUS s.r.o. doporučuje, aby se v roce 2021 zaměřil na monitoring a využití příležitostí týkající se zlepšování indexu IN05 včetně všech ukazatelů, které ho utvářejí. V dalším kroku by se měl soustředit na modelování plánů tržeb a zisku, kdy by jeho cílem mělo být posílení růstového trendu již několikrát zmíněného finančního zdraví a schopnosti utvářet hodnotu. Protože pokud nebude společnost v dlouhodobém horizontu směřována k překonání hranice pro bonitní podnik (tj. hodnota 1,6) nebude schopna rozšířit své finanční zdroje například o úvěry či dluhopisy a realizovat tak rozvojové investice. (diagnostickytest.cz, 2021)



Obrázek 14 Graf znázorňující interpretaci výsledků IN05– diagnostický test (Zdroj: diagnostickytest.cz)

## 7 Vyhodnocení a návrh řešení

V této kapitole nás čeká shrnutí výsledků jak z finanční, tak ze strategické analýzy, kde se zaměříme na zdůraznění těch nejdůležitějších bodů ovlivňujících společnost REMPLUS s.r.o. v uplynulých i příštích letech. Závěrem se pokusíme podat návrhy na zlepšení.

Z Porterova modelu zkoumající vlivy mikroprostředí vzešlo, že největší vliv na společnost mají odběratelé, zejména ti, kteří vypisují veřejné zakázky (tj. stát, město, kraj) a stanovují podmínky, kterým se společnost musí podřídit, pokud chce zakázku vyhrát. Čím dál častěji jsou účastníci výběrových řízení nuceni snižovat cenu za provedenou práci, neboť zadavatelé raději upřednostňují nejlevnější cenu na úkor kvality. A podnikům nezbyvá nic jiného než se přizpůsobit, protože získání velké veřejné zakázky může vést k dlouhodobé spolupráci či získání dobrých referencí. Ačkoliv je společnost REMPLUS s.r.o. oproti svým konkurentům menší dokázala navázat dlouhodobou spolupráci s největšími hráči na stavebním trhu a dělá nebo v minulosti dělala pro tyto společnosti subdodávky. Příkladem je Metrostav, Skanska nebo společnost EUROVIA CS. Nové nabízející nespátřujeme jako bezprostřední hrozbu, a to z důvodu poměrně vysokých bariér pro vstoupení na trh.

Zaměříme-li se na vlivy makroprostředí, v největší míře REMPLUS s.r.o. ovlivňují právě ty ekonomické. Konkrétně vývoj HDP a tím i vývoj ekonomiky celkově. Obecně, když jakákoliv ekonomika prosperuje, domácnosti potažmo investoři více investují, což má v konečném důsledku pozitivní vliv i na společnost REMPLUS s.r.o. Nicméně rok 2020 se vyznačoval strmým poklesem HDP a zatím nelze jednoznačně vyvodit závěry. Důsledky krize sice nebudou pro společnost REMPLUS s.r.o. tak devastující jako na společnostech zaměřené na služby (hotelnictví, pohostinství nebo například kadeřnictví), ale dovolíme si tvrdit, že to pocítí hlavně v podobě snížení poptávky. S propadem ekonomiky souvisí také zvyšování nezaměstnanosti, avšak společnost nebyla nucena snižovat stavy, a naopak to pro ni představuje příležitost k nabírání nových pracovníků. Ti totiž s narůstající nezaměstnaností ztrácejí do jisté míry schopnost tzv. diktování podmínek. Druhým výraznějším vlivem je stárnutí populace, a tedy úbytek kvalifikovaných pracovníků, kdy ubývá zájmu mladších generací o pozice (řidičů, strojníků nebo pozice zaměřené na manuální práci), jež jsou pro REMPLUS s.r.o. nezbytné. Do jisté míry je závislá na přílivu cizinců, kteří do České republiky cestují za prací. Manuální práci ji totiž zajišťují cizinci, kdy největší část z nich tvoří pracovníci původem z Ukrajiny.

Oproti některým svým konkurentům, jež se často specializují pouze na jednu činnost, nabízí společnost REMPLUS s.r.o. pestrou nabídku služeb (od zemních prací po přepravu ADR), což vnímáme jako jednu z jejich silných stránek. Kromě toho se jí na poli stavebnictví daří dlouhodobě spolupracovat s řadou velkých jmen. Nejvýznamnějším partnerem je v aktuální době společnost Metrostav a.s. Ta představuje pro REMPLUS s.r.o. zároveň velkou příležitost spočívající ve zvyšování její hodnoty, neboť klade vysoké nároky na její výkon, a tím je v konečném důsledku schopna dosahovat vyšších



zisků a neustále se rozrůstat. Slabou stránkou je naopak to, že společnost REMPLUS s.r.o. je závislá na kvalifikovaných pracovnících, kterých stále ubývá vlivem stárnutí populace nebo klesajícího zájmu o pozice s postačujícím nižším stupněm vzdělání. V této souvislosti bude jednou z příležitostí příštích let nalákání mladší generace do tohoto odvětví. Největší příležitostí, která už byla v podstatě zmíněna je i nadále pokračovat v rozšiřování kapacity společnosti, jež umožní získat zakázky většího rozsahu a umožnit jí její další růst. Jednou z výraznějších hrozeb, kterou však analyzovaná společnost nemůže ovlivnit je počasí. Právě počasí do jisté míry určité rychlost prací, kdy ideálním stavem je teplá zima a suché léto. Další větší hrozbou je úbytek zakázek, ať už z důvodu zpřísnujících se požadavků výběrových řízení nebo obecně nižších investic do stavebnictví.

Společnost REMPLUS s.r.o. se snaží rychle rozvíjet, a tak nejvíce svých prostředků investuje do stavebních strojů a nákladních automobilů. Obecně je tento dlouhodobý majetek spojen s velkými náklady a omezenou životností. Dlouhodobý majetek hradí převážně z cizích zdrojů, což znamená, že se zadlužuje. Její zadluženost je vysoká, ale zároveň je schopna své dluhy platit. Největší podíl cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, které byla společnost v uplynulých letech schopna průměrně uhradit za 232 dní a v posledních dvou sledovaných letech se dařilo tuto dobu snižovat. Tím, že se společnost REMPLUS s.r.o. snaží neustále zvyšovat své kapacity a investuje do dlouhodobého majetku usiluje o získání zakázek ve větším rozsahu, což by nejen zvýšilo celkovou výkonnost, ale také přineslo větší tržby, které by mohly být investovány do dalšího rozvoje.

Pokud se vrátíme zpět k zadluženosti, tu bude muset společnost v příštích letech monitorovat, jelikož z bankrotních modelů vyplynulo, že se společnost pohybovala v šedé zóně, které značí nejistý vývoj finančního zdraví. Dokonce v roce 2015 a 2017 se výsledné hodnoty bankrotního modelu pohybovaly těsně pod horní hranicí mezi bankrotem a šedou zónou. To by nemuselo být dobré východisko pro věřitele či investory. Pro společnost REMPLUS s.r.o. by to například znamenalo obtížnější získání úvěru. Jejím cílem by v příštích letech mělo být soustředění se na plán zisků a tržeb, ale také na posílení trendu růstu, aby mohla být v budoucnosti prosperující a finančně zdravou společností, a i nadále se rozvíjet, a to bez využívání tak velkého množství cizího kapitálu. Chtěli bychom ale podotknout, že stavebnictví je velmi specifický obor, kdy společnost je závislá na poskytnutí úvěru od banky, neboť jí nejsou poskytovány zálohy od odběratelů a zaplacení nedostává ihned. Velkou zkouškou bude také nadcházející období, kdy se bezesporu projeví dopady koronavirové krize. Tyto dopady budou zřejmě nejvýraznější na množství zakázek, protože vlivem zpomalení celé ekonomiky a snížení výkonnosti firem napříč odvětvími mohou zadavatelé zakázek z důvodu nedostatku financí jejich investice odkládat. Nicméně dle predikcí ministerstva financí má být rok 2021 ve znamení růstu a obnovení ekonomiky. Celou situaci tedy vidíme optimisticky a doufáme, že se společnosti REMPLUS s.r.o. podaří své zdraví upevňovat a stane se zdravou a více výkonnou společností.

# Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit, jak je na tom společnost REMPLUS s.r.o. z pohledu finančního zdraví v průběhu pětiletého období (tj. 2015-2019). Navíc bylo toto zhodnocení doplněno o rozbor vlivů přicházejících z vně společnosti, které v konečném důsledku také mohly její dosavadní nebo budoucí finanční situaci ovlivnit.

U strategické analýzy jsme využili nejprve Porterův model pěti sil, následně PESTLE analýzu a na závěr jsme provedli analýzu SWOT. Bylo zjištěno, že společnost REMPLUS s.r.o. je nejvíce ovlivňována vývojem celkové ekonomiky, jejíž pozitivní vývoj dále působí i na vyšší množství investic v odvětví. Kromě vývoje ekonomické situace ji ovlivňují také její odběratelé, kteří určují podmínky zadaných zakázek a tlačí tím na nižší ceny, kterým se společnost musí přizpůsobit, pokud chce vypsanou zakázku získat. Velkou výzvou budou nadcházející období, které ukážou skutečné důsledky krize spjaté s nemocí Covid-19. Díky managementu společnosti jsme se dozvěděli, že již v roce 2020 se množství zakázek snižovalo a společnost byla nucena brát jich více, ale v menším rozsahu a za nižší cenu. Velkou část z nich vypisují veřejní zadavatelé (především stát), kteří v téže roce soustředili své zdroje raději do sociálních nebo zdravotních oblastí. Nicméně pandemie nezpůsobila společnosti takové škody, které by výrazně ohrozily její fungování.

Pro výzkum jsme využili vybrané ukazatele finanční analýzy a sledovali jsme jejich vývoj v čase. Díky tomu se v praktické části ukázalo, že finanční zdraví se pohybovalo zejména v šedé zóně, což nasvědčuje nejistému vývoji zdraví společnosti. Důležité je však podotknout, že REMPLUS s.r.o. ani v jednom z analyzovaných let nevykazovala ztrátu a své zdraví postupně upevňovala, neboť křivka vývoje trendu měla rostoucí tendenci. Ukazatele finanční analýzy, a tedy i vývoj finančního zdraví bylo do značné míry ovlivněno odvětvím, ve kterém společnost působí, neboť stavebnictví je velmi specifické. Jeho specifikum se projevilo například v žádných nebo velmi nízkých hodnotách peněžních prostředků, vysokého stavu zásob nebo nadměrného využívání cizích zdrojů. Nízká hodnota finančních prostředků je způsobená čerpáním kontokorentních úvěrů, na kterých je REMPLUS s.r.o. závislá, neboť jí nejsou poskytovány zálohové platby za nedokončenou výrobu. Vysoké hodnoty zásob jsou způsobené závislostí především stavebního materiálu na okamžitě situaci spjaté s počasím, cenami nebo aktuální potřebě materiálu na přelomu roku. Vysoká zadluženost opět souvisí s nutností čerpání úvěrů, jež je ale společnost schopna splácet.

Společnost REMPLUS s.r.o. by se v následujících letech měla zaměřit na plán tržeb a zisků. Kromě toho by měla upevňovat své finanční zdraví a zvyšovat své kapacity investováním do dalšího dlouhodobého majetku, čímž by mohla získávat zakázky většího rozsahu a být celkově výkonnější. V dlouhodobějším horizontu by mohla snižovat množství využívaného cizího kapitálu a tím snižovat i její zadluženost.

Na základě výše uvedených výsledků finanční analýzy se námi stanovenou hypotézu nepodařilo potvrdit, tudíž byla zamítnuta. Naopak se nám potvrdilo, že z vnějších vlivů společnost nejvíce ovlivňuje právě konjunktura, a to nejen ve sledovaných letech, ale s největší pravděpodobností ji ovlivní i v letech následujících. I přes zamítnutí hypotézy byl cíl práce naplněn a náš přínos spatřujeme ve vyhodnocení celkové finanční situace a navržení opatření, které by společnosti REMPLUS s.r.o. mohlo její stávající situaci pomoci zlepšit.

# Seznam použité literatury

1. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
2. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
3. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
4. VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
5. VEBER, Jaromír a Jirka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
6. KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
8. SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0336-3.
9. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-247-3985-4.
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
11. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
12. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

14. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
15. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
16. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
17. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
18. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
19. REŽŇÁKOVÁ A KOL., Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
20. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 147 s. ISBN 978-80-2511830-6.
21. KUBÍČKOVÁ, Dana; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
22. KOLÁŘ, Pavel, MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
23. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2

Internetové zdroje:

24. *Scanning the Environment: PESTEL Analysis* [online]. 2016 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/#comments>
25. *Porter's Five Forces* [online]. 2016 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
26. *Míra zadluženosti / Zadluženost vlastního kapitálu* [online]. 2016 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-mira-zadluzenosti-zadluzenost-vlastniho-kapitalu/>

27. *Programové prohlášení vlády* [online]. 2018 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>
28. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
29. *Makroekonomická predikce - leden 2021* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
30. *Novela zákona o veřejných zakázkách specifikuje odpovědné zadávání* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/novela-zakona-o-verejnych-zakazkach-specifikuje-odpovedne-zadavani/>
31. *Český statistický úřad: Průměrná míra inflace v roce 2020 byla 3,2 procenta* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Prumerna-mira-inflace-v-roce-2020-byla-3-2-procenta-650166>
32. *Cizinci v ČR - 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-demograficke-aspekty-zivota-cizincu-62rvjsnvqi>
33. *Nový zákon o odpadech: Přehled 10 vybraných změn* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/obcanske-pravo/novy-zakon-o-odpadech-prehled-10-vybranych-zmen-112600.html>
34. *CZ-NACE* [online]. 2018 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní přehled obchodních společností .....	10
Obrázek 2 Členění ekonomických činností.....	10
Obrázek 3 Životní cyklus podniku .....	11
Obrázek 4 Externí a interní prostředí podniku .....	13
Obrázek 5 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	15
Obrázek 6 SWOT analýza .....	19
Obrázek 7 Variace pracovního kapitálu .....	28
Obrázek 8 Výpočty související s OCP, vlastní zpracování.....	29
Obrázek 9 Quick test: výpočet a obodování .....	31
Obrázek 10 Logo společnosti REMPLUS s.r.o. (Zdroj: remplus.cz).....	37
Obrázek 11 Tabulka zachycující horizontální analýzu aktiv.....	48
Obrázek 12 Tabulka zachycující horizontální analýzu pasiv.....	49
Obrázek 13 Tabulka zachycující horizontální analýzu VZZ.....	50
Obrázek 14 Graf znázorňující interpretaci výsledků IN05– diagnostický test .....	65

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Členění podniků dle Evropské komise.....	10
Tabulka 2 Kralickův Quicktest: interpretace výsledků, vlastní zpracování.....	32
Tabulka 3 Index bonity: interpretace výsledků, vlastní zpracování.....	33
Tabulka 4 Z-scóre: interpretace výsledků, vlastní zpracování.....	33
Tabulka 5 Index IN05: interpretace výsledků, vlastní zpracování.....	34
Tabulka 6 Tafflerův index: interpretace výsledků, vlastní zpracování.....	34
Tabulka 7 Přehled o počtu zaměstnanců a výši mezd.....	36
Tabulka 8 Rozbor atraktivity trhu.....	44
Tabulka 9 Vertikální analýza – aktiva.....	51
Tabulka 10 Vertikální analýza – pasiva.....	52
Tabulka 11 Vertikální analýza – VZZ.....	52
Tabulka 12 Zlaté bilanční pravidlo.....	54
Tabulka 13 Pravidlo vyrovnání rizika.....	54
Tabulka 14 Pari pravidlo.....	55
Tabulka 15 Růstové pravidlo.....	56
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti.....	59
Tabulka 17 Ukazatele aktivity (dny).....	60
Tabulka 18 Potřeba NWC.....	62
Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-skóre.....	63
Tabulka 20 Výpočet IN05.....	64



## Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha společnosti REMPLUS s.r.o. – Aktiva .....	76
Příloha 2 Rozvaha společnosti REMPLUS s.r.o. – Pasiva.....	77
Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti REMPLUS s.r.o.....	78

Příloha 1 Rozvaha společnosti REMPLUS s.r.o. – Aktiva (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

ROZVAHA (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	68 766	62 855	76 350	77 572	66 062
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
<b>Dlouhodobý majetek</b>	15 148	12 895	15 531	21 476	26 353
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.2.1. Software	0	0			
B.I.2.2.Ostatní ocenitelná práva	0	0			
Goodwill					
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0			
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0				
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0				
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	15 148	12 895	15 531	21 476	26 353
Pozemky a stavby	12 055	11 488	10 939	10 411	9 901
B.II.1.1. Pozemky	2 996	2 996	2 996	2 996	2 996
B.II.1.2. Stavby	9 059	8 492	7 943	7 415	6 905
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	3 082	1 396	4 581	11 053	14 671
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0				
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny					
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0		
dlouhodobý hmotný majetek	11	11	11	12	1 781
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11	11	11	12	1 781
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0				
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby					
Podíly - podstatný vliv					
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
Zápůjčky a úvěry - ostatní					
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
<b>Oběžná aktiva</b>	53 262	47 363	58 185	53 470	38 050
<b>Zásoby</b>	18 826	5 740	9 212	534	4 040
Materiál	1 999	2 287	4 887	153	4 040
Nedokončená výroba a polotovary	16 827	3 453	4 325	381	0
Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C.I.3.1. Výrobky					
C.I.3.2. Zboží					
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
Poskytnuté zálohy na zásoby					
<b>Pohledávky</b>	33 675	35 053	48 046	49 013	32 568
Dlouhodobé pohledávky	20 205	23 196	38 700	15 009	9 542
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	2 785	7 841	4 579	3 337	4 682
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0				
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0				
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0				
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	17 420	15 355	34 121	11 672	4 860
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	17 420	15 354	14 013	11 662	4 840
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0				
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	20 100		
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	1	8	10	20
Krátkodobé pohledávky	13 470	11 857	9 346	34 004	23 026
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	11 778	9 413	7 150	30 364	21 724
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0				
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0				
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	1 692	2 444	2 196	3 640	1 302
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0				
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0				
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	1 297	2 329	1 956	3 515	1 185
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	150	115	240	125	117
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0				
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	245				
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	761	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní krátkodobý finanční majetek	761				
<b>Peněžní prostředky</b>	0	6 570	927	3 923	1 442
Peněžní prostředky v pokladně		577	547	550	1 069
Peněžní prostředky na účtech		5 993	380	3 373	373
<b>Časové rozlišení</b>	356	2 597	2 634	2 626	1 659
Náklady příštích období	356	2 595	2 634	2 626	1 659
Komplexní náklady příštích období	0				
Příjmy příštích období	0	2	0		

Příloha 2 Rozvaha společnosti REMPLUS s.r.o. – Pasiva (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

<b>PASIVA CELKEM</b>	68 766	62 855	76 350	77 572	66 062
<b>Vlastní kapitál</b>	23 777	18 291	20 394	24 016	27 524
<b>Základní kapitál</b>	200	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
Změny základního kapitálu					
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	0	0	0	0	0
Ážio					
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy					
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0				
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0				
A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
<b>Fondy ze zisku</b>	10	10	10	10	10
Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10
Statutární a ostatní fondy	0				
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	21 192	14 352	18 081	20 184	21 976
Nerozdělený zisk minulých let	21 274	14 352	18 081	20 266	21 806
Neuhrazená ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-82			-82	170
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	2 375	3 729	2 103	3 622	5 338
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>					
<b>Cizí zdroje</b>	44 349	43 455	55 578	52 894	38 386
<b>Rezervy</b>	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů	0				
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Ostatní rezervy	0				
<b>Závazky</b>	44 349	43 455	55 578	52 894	38 386
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	1 320	2 751	4 279	7 150
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy					
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy					
Závazky k úvěrovým institucím		527	0		
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Závazky z obchodních vztahů		25	2 751	127	127
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Odložený daňový závazek				0	119
Závazky - ostatní	0	768	0	4 152	6 904
C.I.9.1. Závazky ke společníkům					
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní					
C.I.9.3. Jiné závazky	0	768	0	4 152	6 904
<b>Krátkodobé závazky</b>	44 349	42 135	52 827	48 615	31 236
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy					
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy					
Závazky k úvěrovým institucím		23 440	19 088	25 281	13 142
Krátkodobé přijaté zálohy		0	17 300		
Závazky z obchodních vztahů	10 231	15 110	12 327	19 283	10 175
Krátkodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0				
Závazky - podstatný vliv	0				
Závazky ostatní	34 118	3 585	4 112	4 051	7 919
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	2	2	2	1	1
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	32 820				
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	473	440	407	461	533
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	582	259	805	891	428
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	129	1 602	12	81	758
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	89	78	110	93	90
C.II.8.7. Jiné závazky	23	1 204	2 776	2 524	6 109
<b>Časové rozlišení</b>	640	1 109	378	662	152
Výdaje příštích období	640	1 109	378	662	152
Výnosy příštích období	0	0			

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti REMPLUS s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování vycházející z dat společnosti REMPLUS s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	45 504	84 666	60 173	79 630	123 888
<b>Tržby za prodej zboží</b>	4				
<b>Výkonová spotřeba</b>	36 852	67 434	46 758	62 844	99 652
Náklady vynaložené na prodané zboží	2				
Spotřeba materiálu a energie	13 768	27 698	14 897	24 036	33 030
Služby	23 082	39 736	31 861	38 808	66 622
<b>Změna stavu zásob vlastních činností</b>	-9 034	6 158	-872	3 943	382
<b>Aktivace</b>					
<b>Osobní náklady</b>	10 889	9 549	8 716	8 356	10 478
Mzdové náklady	8 130	7 143	6 544	6 255	7 886
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2 759	2 406	2 172	2 101	2 592
2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 738	2 358	2 155	2 082	2 569
2.2. Ostatní náklady	21	48	17	19	23
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	3 414	2 094	808	1 768	3 826
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 414	2 094	1 342	1 768	3 826
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 414	2 094	1 342	1 768	3 826
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné					
Úpravy hodnot zásob					
Úpravy hodnot pohledávek			-534		
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	2 303	8 305	496	4 186	56 975
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	6 650	0	2 776	10
Tržby z prodeje materiálu	235	1 247	168	30	24
Jiné provozní výnosy	2 068	408	328	1 380	56 941
<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 991	2 306	2 197	2 209	58 743
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	222	0		
Zůstatková cena prodaného materiálu					
Daně a poplatky	654	611	497	488	504
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0				
Jiné provozní náklady	1 337	1 473	1 700	1 721	58 239
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	3 699	5 430	3 062	4 696	7 782
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0				
Ostatní výnosy z podílů					
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>					
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>					
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	131	461	420	531	194
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	131	461	420	531	194
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy					
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>					
<b>Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba</b>	712	833	609	801	1 186
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	712	833	609	801	1 186
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	3				
<b>Ostatní finanční náklady</b>	116	388	155	224	207
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-694	-760	-344	-494	-1 199
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	3 005	4 670	2 718	4 202	6 583
Daň z příjmů za běžnou činnost	630	941	615	580	1 245
Daň z příjmů splatná	630	941	615	580	956
Daň z příjmů odložená	0			0	289
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	2 375	3 729	2 103	3 622	5 338
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům					
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	2 375	3 729	2 103	3 622	5 338
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	47 945	93 432	61 089	84 347	181 057

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Radka Urbanová

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>