



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY

EVALUATION OF BUSINESS PERFORMANCE THROUGH FINANCIAL ANALYSIS TOOLS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Blanka Musilová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Blanka Musilová**  
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

## Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Metodika práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je s pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnotit finanční situaci a finanční zdraví vybraného podniku v rozmezí let 2016–2020, posoudit jeho ekonomickou výkonnost a navrhnout opatření, jež povedou ke zlepšení finanční situace a zdraví podniku.

### Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Praha: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. Finanční analýza. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 7. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku HUSKY s.r.o. v letech 2016-2020 pomocí nástrojů finanční analýzy. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje teoretická východiska práce a vysvětluje, čím se finanční analýza zabývá. Obsahem druhé části jsou základní informace o společnosti a následně jsou aplikovány ukazatele z teoretické části, jež jsou v závěru zhodnoceny. Ve třetí části jsou navržena opatření, jež by měla vést ke zlepšení výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, poměrové ukazatele, SWOT analýza

## **Abstract**

The present bachelor's thesis evaluates HUSKY Ltd's company performance between the years 2016 – 2020 using the tools of financial analysis. The thesis is divided into three sections. The first section discusses the theoretical basis of the work and defines the goals of financial analysis. The following section of the thesis concisely presents the aforementioned company. Furthermore, this latter chapters contain the practical part of the thesis. Measures to improve business performance are proposed in the final section of the thesis.

## **Key words**

financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, profitability ratios, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

MUSILOVÁ, Blanka. *Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141585>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Roman Ptáček.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Romanu Ptáčkovi Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracovávání bakalářské práce. Také děkuji své rodině za podporu ve studiu.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 Teoretická východiska práce .....	12
1.1 Strategická analýza.....	12
1.2 Finanční analýza.....	14
1.3 Uživatelé finanční analýzy .....	14
1.4 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	15
1.5 Přístupy k členění finanční analýzy a metody finanční analýzy .....	18
1.6 Analýza absolutních ukazatelů.....	20
1.7 Analýza rozdílových ukazatelů .....	20
1.8 Poměrové ukazatele .....	22
1.9 Soustavy ukazatelů.....	30
1.10 SWOT analýza.....	35
2 Analýza současného stavu .....	36
2.1 Základní údaje .....	36
2.2 Strategická analýza.....	39
2.3 Finanční analýza.....	44
2.4 SWOT analýza .....	64
2.5 Zhodnocení výkonnosti jednotlivých let sledovaného období.....	65
3 Vlastní návrhy na zlepšení výkonnosti .....	68
ZÁVĚR .....	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	75
SEZNAM TABULEK .....	79
SEZNAM VZORCŮ.....	81
SEZNAM GRAFŮ .....	83

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

## ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy.

Finanční analýza je nepostradatelnou součástí finančního řízení, kterou by neměl vynechat žádný podnik, obzvláště v dnešní době, která se vyznačuje svou dynamičností, rychlými změnami a také velkým množstvím dostupných informací. Je velmi nepravděpodobné, že by podnik byl schopen být dlouhodobě konkurenceschopný, generovat zisk a být finančně zdravý jen na základě intuitivního řízení, bez pravidelného vyhodnocování finančních, strategických a dalších analýz.

Díky finanční analýze, která umožňuje komplexní zhodnocení finanční situace, lze zjistit nedostatky ve finančním řízení, a předejít tak hrozbám, jež by mohly nastat. Na druhou stranu lze zjistit tímto způsobem i silné stránky podniku, jež mohou do budoucna být pro společnost příležitostí. Finanční analýza není užitečná jen pro manažery, kteří díky ní dokážou lépe řídit svůj podnik, je důležitým zdrojem informací i pro banky, které se na základě zjištěných výsledků rozhodují o poskytnutí úvěru a dalších služeb. Nástroje finanční analýzy jsou využívány také v případě, kdy si společnost mapuje svoji konkurenci, z jejichž výsledků dokáže vyčíst, kam podnik přibližně směřuje.

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zhodnotit finanční situaci společnosti HUSKY CZ s.r.o. (dále jen společnost Husky, Husky nebo společnost) v letech 2016-2020. Společnost Husky je českým dodavatelem outdoorového sportovního oblečení a také vybavení do velmi nepříznivého počasí.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje teoretická východiska práce, tedy všechnu teorii nutnou k vypracování druhé, analytické části. Jsou zde definovány nástroje finanční a strategické analýzy. Druhá část se věnuje představení společnosti, zpracování ukazatelů finanční a strategické analýzy. Poměrové ukazatele jsou porovnány s nejbližším konkurenčním podnikem. Třetí část obsahuje návrh opatření a uvádí doporučení či řešení, která by mohla vést ke zlepšení finanční situace.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce je s pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnotit finanční situaci a finanční zdraví společnosti Husky v rozmezí let 2016-2020, posoudit jeho ekonomickou výkonnost a navrhnout opatření, jež povedou ke zlepšení finanční situace a zdraví podniku.

Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle. Definování teoretických východisek práce, prostudování odborné literatury, která se zabývá finanční a strategickou analýzou, zpracování informací o zkoumané společnosti, provedení strategické analýzy, výpočet absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a výpočet soustav ukazatelů, sestavení SWOT analýzy.

Předložená bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se zabývá teorií nutnou k provedení dalších analýz. Druhá část je analytickou částí práce, ve které je nejprve vybraná společnost představena. Následně jsou zde zpracované a vypočítané jednotlivé analýzy v tabulkách, případně v grafickém znázornění. Strategická analýza zahrnuje analýzu PESTLE a Porterův model. Dále jsou zpracovány ukazatele finanční analýzy. Druhá část je zakončena SWOT analýzou, ve které jsou rozebrány silné i slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, a je zakončena zhodnocením výkonnosti společnosti v jednotlivých letech. Ve třetí části práce jsou navržena opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti, vyplývající z výsledků výpočtů v analytické části.

Podklady pro zpracování bakalářské práce jsou především odborná literatura, znalosti získané z předmětu Finanční analýza a plánování, výroční zprávy, účetní výkazy společnosti za období 2016-2020 a relevantní online zdroje, které se zaměřují na problematiku bakalářské práce.

# 1 Teoretická východiska práce

V této části jsou vymezeny základní pojmy, metody a poznatky nutné ke zpracování analytické části práce.

## 1.1 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje rozbor vnějších a vnitřních jevů, které ovlivňují firmu. Cílem strategické analýzy je překonat nejistotu, která je spojena s budoucími možnostmi a příležitostmi firmy a vytyčit její efektivní budoucí zaměření, které se opírá o určitá kritéria i číselné analýzy (Urban, 2018).

### 1.1.1 PESTLE analýza

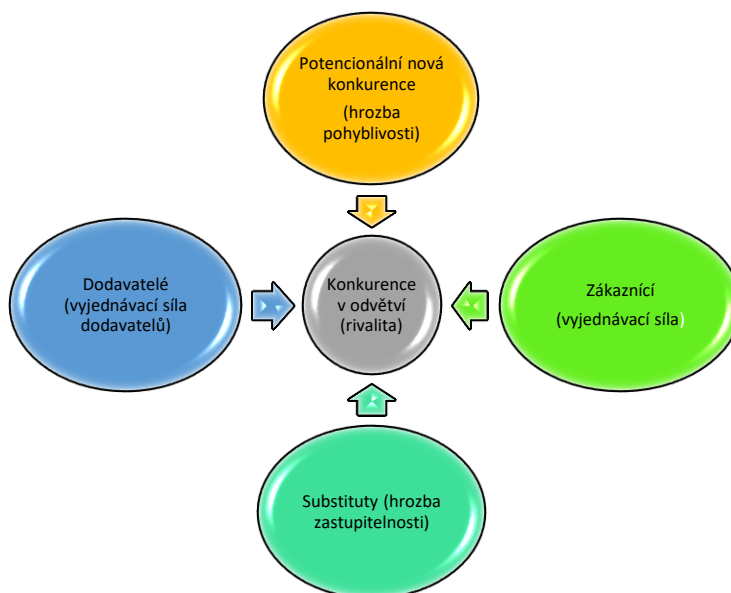
Účelem metody PESTLE je analýza faktorů vnějšího prostředí, které by mohly do budoucna hodnocenou organizaci ohrožovat, nebo být její příležitostí (Grasseová, 2012).

Tyto faktory jsou:

- politické – zhodnocení politické stability, politických postojů, zahraniční konfliktů,
- ekonomické – hodnocení makroekonomické situace (inflace, úroková míra, výše HDP)
- sociální – hodnocení velikosti a věkové struktury populace, míry nezaměstnanosti, vzdělání,
- technologické – podpora vědy a výzkumu, obecná technologická úroveň,
- legislativní – existence funkčních zákonných norem,
- ekologické – vliv přírodních a klimatických změn, legislativní omezení z důvodu ochrany životního prostředí (Grasseová, 2012).

### 1.1.2 Analýza konkurence - Porterův model

Porterův model je nástrojem pro důkladnou analýzu mikrookolí dané organizace. Tento model předpokládá, že hlavním důvodem pozice podniku působícím v určitém odvětví, je dán působením pěti základních faktorů (Grasseová, 2012).



**Obr. 1 Porterův model**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Grasseová, 2012)

V různých odvětvích mají tyto faktory různou důležitost. Je to dané tím, že každé odvětví je specifické, a má svou vlastní strukturu. Porterův model umožňuje proniknout do struktur daného odvětví a jednoznačně určit, faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující (Grasseová, 2012).

*Konkurence v odvětví* je dána velikostí podílu podniků v odvětví. Míra rivality je výsledkem úsilí, které konkurenti vynakládají k získání tržní pozice. *Potencionální nová konkurence* musí překonat všechny možné bariéry vstupu do daného odvětví. Těmito bariérami jsou například diference výrobků, připravenost existujících podniků na vstup nové konkurence nebo zákaznickova loajalita atd. *Vyjednávací síla dodavatelů* ovlivňuje významným způsobem cenu a množství materiálů potřebných k výrobě produktů, a tím snižuje zisk nakupujícího. Záleží na tom, zda je podnik důležitým zákazníkem, roli hraje vzdálenost dodavatele od volné konkurence, jestli je na straně dodavatele monopol či oligopol atd. *Zákazníci* mohou vyjednávat stejně jako dodavatelé, je pro ně důležité ujednat si obchodní podmínky ve svůj prospěch. *Substitutem* je výrobek, který nahrazuje

výrobek původní. Svými vlastnostmi uspokojuje potřeby zákazníka. Jestliže cena či výkon substitutu je pro zákazníka atraktivnější, je zde velká pravděpodobnost, že zákazník přejde ke konkurenci (Mallya, 2007).

## **1.2 Finanční analýza**

Finanční analýza je souborem činností, které slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky finanční analýzy poskytují zpětnou vazbu a přehled o tom, jakým směrem se podnik vyvíjí, zda se mu podařilo splnit stanovené cíle, či ne. Dále poskytuje manažerům zásadní informace potřebné ke správnému rozhodování a plánování (Knápková, 2017).

Podstatou finanční analýzy je za použití analytických metod a nástrojů získat potřebné informace z finančních výkazů (Landa, 2008).

V dnešní době, kdy se neustále mění ekonomické prostředí, kterého jsou všechny podniky součástí, se žádný úspěšný podnik neobejde bez rozboru finanční situace. Finanční analýza je tedy systematickým rozbohem získaných dat především z účetních výkazů. Zahrnuje zhodnocení, jak si podnik vedl v minulosti, současnosti a lze i predikovat vývoj finančních podmínek do budoucnosti a díky tomu plánovat (Růčková, 2021).

*„Vytěžit z výkazů a dalších zdrojů informací, posoudit finanční zdraví podniku a připravit podklady pro potřebná řídicí rozhodnutí je hlavním úkolem finanční analýzy.“*  
(Grünwald, 2007, s.33)

## **1.3 Uživatelé finanční analýzy**

Zájem o informace, vyplývající z finanční analýzy má mnoho subjektů. Jsou jimi subjekty, které jsou s danou organizací finančně provázány nebo jinak v kontaktu. Výsledky finanční analýzy jsou důležitým podkladem pro rozhodování a plánování nejen pro podnikové manažery, ale i pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele (Grünwald, 2007).

Uživatelé finanční analýzy můžeme tedy rozdělit na:

- Interní
- Externí

### **Interní uživatelé**

Interní uživatelé, využívají finanční analýzu k různým řešením rozhodovacích úloh. Manažeři ke krátkodobému i dlouhodobému finančnímu řízení organizace. Vlastníci si pomocí finanční analýzy zjišťují ziskovost kapitálu, který do organizace vložili. Pro zaměstnance je důležité, zjistit si informace týkající se mezd, či zda je podnik dostatečně ziskový a likvidní a bude schopný dál fungovat (Knápková, 2017).

### **Externí uživatelé**

Jsou jimi subjekty, které nejsou součástí organizace, nicméně jsou s ní spjati finančně, hospodářsky apod. Patří mezi ně investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, konkurenti, burzovní makléři i odborná veřejnost. Věřitelé si pomocí finanční analýzy zjišťují, zda je podnik schopný dostát svých závazků (Knápková, 2017).

## **1.4 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Ke zpracování kvalitní finanční analýzy je potřeba získat data. Primárním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku, mezi ty se řadí rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Dalšími cennými zdroji dat jsou výroční zprávy. Nejlepší přístup k datům má interní analytik, protože je pracovníkem podniku ví, jak to v podniku chodí a lehce si obstará všechna potřebná data, problém ale může být v objektivnosti, proto si podniky za úplatu najímají i externí analytiky, kterým podnik poskytne data k provedení detailní, objektivní finanční analýzy (Knápková, 2017).

### **1.4.1 Rozvaha**

Rozvaha je základním účetním výkazem, nazývá se též bilance, jelikož zde platí bilanční pravidlo, aktiva se rovnají pasivům. Jejím obsahem je přehled majetku podniku (aktiv) a zdrojů (pasiv), ze kterých je majetek financován. Sestavuje se k určitému dni, obvykle k poslednímu dni roku (Landa, 2008).

**Tabulka č. 1 Struktura rozvah**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková,2017, s. 24)

<b>ROZVAHA</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A.V.	VH běžného účetního období
C.I	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	<b>C.</b>	<b>Závazky</b>
C.III	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Hodnoty v rozvaze jsou uvedeny za běžné a minulé období, za běžné období jsou hodnoty aktiv uvedeny ve třech formách – brutto, korekce a netto, za minulé období jsou uvedeny jen ve formě netto. Hodnoty uvedeny ve formě brutto vyjadřují ocenění majetku v pořizovací ceně. Korekce zachycuje výši oprávek k dlouhodobému majetku, slouží tak reálnějšímu ocenění majetku a netto hodnota je rozdílem brutto a korekce (Grünwald, 2007).

Při analýze rozvahy je nutné sledovat vývoj struktury aktiv, zda jsou velikosti jednotlivých položek přiměřené, vývoj struktury pasiv se zaměřením na podíl vlastního a cizího kapitálu a jednotlivé vazby mezi položkami aktiv a pasiv (Růčková, 2021).

**1.4.2 Výkaz zisku a ztrát**

Hlavními prvky výkazu zisku a ztrát jsou výnosy a náklady. Výnosy představují přírůstek peněz nebo jiného nepeněžního aktiva a snížení nebo zánik závazku. Náklady jsou spojeny s úbytkem peněz nebo jiného nepeněžního aktiva a vznikem závazku (Landa, 2008).

Výkaz zisku a ztrát je přehled položek výnosů a nákladů a výsledku hospodaření. Vykazují se zde konečné zůstatky syntetických účtů nákladů a výnosů. Tento účetní výkaz slouží ke zjištění výsledku hospodaření a jak ho jednotlivé položky výkazu ovlivňují (Březinová, 2019).

Výkaz se stavuje buď v druhovém nebo účelovém členění. Jestliže účetní jednotka sestavuje výkaz v druhovém členění, sleduje povahu nákladů podle druhu jejich vynaložení, tedy jaký druh nákladu byl při hospodářské činnosti vynaložen. Pokud sestavuje výkaz v účelovém členění, sleduje naopak příčinu vzniku nákladu. Ačkoliv je účelové členění pro uživatele vhodnější, protože je díky němu možné odkrýt vysoké náklady na řízení, podniky častěji využívají druhové členění. Jestliže podnik použije účelové členění, je podle české účetní legislativy povinen uvést v příloze k účetním výkazům i druhové členění (Knápková, 2017).

Ve výkazu zisku a ztrát jsou obsaženy tokové veličiny, z toho důvodu jejich změny v čase nemusejí být rovnoměrné, tedy výnosy a náklady s nimi spojené vznikají v různých obdobích. Výsledný čistý zisk není skutečnou dosaženou hotovostí získanou hospodařením v daném období, protože nákladové a výnosové položky se neopírají o skutečné peněžní toky (Růčková, 2021).

### **1.4.3 Přehled o peněžních tocích**

Přehled o peněžních tocích zobrazuje podrobnější informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a taky peněžních ekvivalentů. Peněžními prostředky jsou myšleny peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na účtu, včetně přečerpaní běžného účtu. Peněžními ekvivalenty je myšleno krátkodobý likvidní finanční majetek, který je směnitelný za předem známou částku a nepředpokládají se zde významné změny hodnoty v čase. Peněžní toky se uvádějí z:

- provozní činnosti,
- investiční činnosti,
- finanční činnosti (Landa, 2008).

Stěžejní částí tohoto výkazu je část o provozní činnosti. V této části výkazu je možné zjistit, jak výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá peněžům, které podnik skutečně vydělal a do jaké míry je ovlivněn změnami pracovního kapitálu. V části týkající

se investiční činnosti lze zjistit výdaje spojené s pořízením investičního majetku a z jeho prodeje. V částí obsahující finanční činnost, je možné zjistit změny vnějšího financování, především pohybu dlouhodobého kapitálu. (Růčková, 2021)

„Výkaz je velmi užitečný pro posouzení likvidity, platební schopnosti podniku, neboť výkaz zisku a ztráty založený na aktuálním účetnictví neukazuje, jaké vznikají reálné peněžní příjmy a výdaje.“ (Grünwald, 2007, s. 46)

#### **1.4.4 Příloha účetní závěrky**

Příloha účetní závěrky poskytuje velmi cenné informace, které slouží k objasnění a doplnění informací, které se nachází v rozvaze a výkazu zisku a ztrát.

Příloha účetní závěrky je významným zdrojem informací především pro externího analytika, jelikož zde nalezne například:

- informace o použitých obecných účetních zásadách, metodách a odchýlení od těchto metod,
- informace o použitém způsobu oceňování majetku a závazků,
- pohledávky a závazky kryté věcnými zárukami,
- průměrný přepočtený počet zaměstnanců za účetní období,
- závazky a podmíněné závazky, které nejsou v rozvaze,
- zálohy, závdavky, zápůjčky, a úvěry poskytnuté členům orgánů účetní jednotky s uvedením úrokové sazby a podmínek (Knápková, 2017).

### **1.5 Přístupy k členění finanční analýzy a metody finanční analýzy**

Přístupů ke klasifikaci metod finanční analýzy je vícero. Velmi častým členění finanční analýzy v praxi je na fundamentální a technickou finanční analýzu. Fundamentální finanční analýza se zaměřuje na zpracovávání a vyhodnocení kvalitativních údajů. Její hlavní metodou je odborný odhad, který vyžaduje hluboké znalosti a zkušenosti analytika. Technická finanční analýza se zaměřuje na zpracování a vyhodnocení kvantitativních ekonomických dat. K provedení technické finanční analýzy jsou využívány metody matematické, matematicko-statické a další algoritmizované metody. Hodnocení výsledků je jak kvantitativní, tak i kvalitativní (Mrkvička, 2013).

Finanční analýzu lze na základě různých potřeb provádět různými způsoby, v různé míře podrobnosti, pomocí různých forem a technik. Finanční analýza není nijak legislativně upravena či regulována právními předpisy, a tak dochází k nejednotnosti terminologie, postupů a nejednoznačnosti výkladu výsledků. Přesto se vyvinuli obecně přijímané analytické postupy (Grünwald, 2007).

Mezi další přístupy k členění finanční analýzy patří:

- kauzální analýza – tato analýza se zabývá příčinně důsledkovými vztahy mezi jevy,
- komparativní analýza – zaměřuje se na porovnávání hodnot se standardními hodnotami a oborovými ukazateli,
- benchmarking – srovnání výsledků poměrových ukazatelů s výsledky nejlepšího podniku v daném odvětví,
- finanční analýza ex post – východiskem ke zpracování finanční analýzy jsou data z minulých období,
- finanční analýza ex ante – tato analýza se zaměřuje na predikci a konstrukci modelů hodnocení finančního zdraví (Pešková, 2012).

Ve finanční analýze se využívají v zásadě dvě skupiny metod. Jsou jimi metody elementární a vyšší metody. Elementární metody je možné rozčlenit do několika skupin, v konečném důsledku dávají dohromady komplexní finanční rozbor hospodaření daného podniku. Vyšší metody jsou založeny na hlubokých matematicko-statistických znalostech, k použití těchto metod je nutné mít k dispozici kvalitní softwarové vybavení. Jako základ různých metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Finančním ukazatelem se rozumí číselná charakteristika ekonomické činnosti podniku. Mezi elementární metody finanční analýzy patří:

- analýza stavových ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů (analýza fondů a cash flow),
- přímá analýza intenzivních ukazatelů (ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu, cash flow),
- analýza soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad, pyramidové rozklady).

Metod elementární analýzy je celá řada, ale ne všechny jsou využívány stejnou měrou (Růčková, 2021).

## 1.6 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se využívají k analýzám vývojových trendů. Jsou základní analýzou účetních výkazů a slouží jako podklad pro základní orientaci o hospodaření v podniku (Pešková, 2012).

### 1.6.1 Horizontální analýza

Tato analýza porovnává změny jednotlivých položek výkazů „po řádcích“, tedy horizontálně v časové posloupnosti. Z těchto změn lze i následně odvozovat, jak se položky budou pravděpodobně do budoucna vyvíjet (Mrkvička, 2013).

Horizontální analýza odpovídá na otázky, o jakou sumu se zkoumaná položka změnila v čase v daných jednotkách a o kolik se položka změnila v čase v procentech (Pešková, 2012).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_1 - \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vzorec č. 1 Absolutní změna**

(Zdroj: Pešková, 2012)

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100 [\%]$$

**Vzorec č. 2 Procentní změna**

(Zdroj: Pešková, 2012)

### 1.6.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je procentním rozborem jednotlivých položek účetních výkazů. Vyjadřuje podíl dané položky účetního výkazu ke zvolené základně položené jako 100 %. Základna je nejčastěji volena pro rozbor rozvahy výše aktiv či pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty celkové náklady nebo výnosy (Knápková, 2017).

## 1.7 Analýza rozdílových ukazatelů

K analyzování a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu se využívají rozdílové ukazatele (Knápková, 2017).

### 1.7.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je svázán s krátkodobým financováním podniku, zajišťuje plynulý chod hospodářské činnosti. Představuje část oběžného majetku, která je financovaná z dlouhodobého kapitálu. Tedy pracovní kapitál měří část volného kapitálu, která není spjata s krátkodobými závazky. K zajištění likvidity každý podnik potřebuje čistý pracovní kapitál. Jestliže podnik má optimálně nastaven pracovní kapitál, potom platí pravidlo, že se pracovní kapitál mění v závislosti na tržbách (Vochozka, 2020).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Vzorec č. 3 Čistý pracovní kapitál  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

Čistý pracovní kapitál je významným indikátorem platební schopnosti firmy. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je i vyšší schopnost firmy platit své finanční závazky a vytvářet si tak „finanční polštář“. Jestliže se hodnota ukazatele pohybuje v záporných hodnotách, jde zřejmě o tzv. nekrytý dluh (Pešková, 2012).

### 1.7.2 Čisté pohotové peněžní prostředky

Čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP) představují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. (Knápková, 2017) Výsledky tohoto ukazatele mohou být zmanipulovány časovým přesunem plateb vzhledem k okamžiku zjišťování likvidity, zadržením či předčasným uskutečněním plateb (Pešková, 2012).

V praktické části práce výpočet tohoto ukazatele nebude realizován, nelze vypočítat zpětně, jelikož závisí na okamžitě splatných závazcích a pohotových peněžních prostředcích.

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

Vzorec č. 4 Čisté pohotové peněžní prostředky  
(Zdroj: Pešková, 2012)

### 1.7.3 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel je kompromisem předešlých dvou rozdílových ukazatelů. Kromě pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zařazuje do oběžných aktiv i krátkodobé

pohledávky. Právě proto se nazývá i jako peněžně pohledávkový finanční fond (Pešková, 2012).

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobá cizí pasiva}$$

**Vzorec č. 5 Čistý peněžní majetek**  
(Zdroj: Pešková, 2012)

## 1.8 Poměrové ukazatele

K analýze vzájemných vazeb mezi ukazateli je nutné dávat jednotlivé absolutní hodnoty do poměrů. Právě takto vznikly poměrové ukazatele. Dále jsou z nich vytvářeny soustavy s pyramidovým či paralelním uspořádáním. Pokud jsou poměrové ukazatele uspořádány paralelně, mají ukazatele stejný význam, jsou si rovnocenné a měří určitou stránku finanční situace podniku. Zatímco pyramidové soustavy jsou zaměřeny pro rozklad jednoho ukazatele, smyslem je vysvětlit změny chování vrcholového ukazatele a zjistit míru působení jednotlivých činitelů na vrchol (Vochozka, 2020).

### 1.8.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží jako prostředek pro hodnocení efektivnosti dané činnosti. Jsou podstatné pro rozhodování akcionářů a potencionálních investorů (Růčková, 2019).

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}} * 100 [\%]$$

**Vzorec č. 6 Rentabilita**  
(Zdroj: Pešková, 2012)

### Zisk

K finanční analýze jsou využívány 3 kategorie zisku, které lze vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. Jestliže je nutno zajistit mezifirmní srovnání využívá se kategorie *EBIT*, tedy zisk před zdaněním a odečtením úroků. I kdyby firmy měly stejné daňové zatížení, mohou mít z věřitelského pohledu rozdílnou bonitu. Výše úroků by mohla ovlivnit pohled na tvorbu výsledku hospodaření. Druhá kategorie *EAT*, tedy zisk po zdanění, nazývá se též čistý zisk. Zahrnuje rozdělený zisk, který se dále dělí mezi prioritní a kmenové

akcionáře a nerozdělený zisk, který slouží k reprodukci v podniku. Při hodnocení výkonnosti podniku se využívá v ukazatelích nejčastěji čistý zisk. Jestliže je vyžadováno zajistit srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením, je využívána třetí kategorie *EBT*, tedy zisk před zdaněním, provozní zisk je snížen nebo zvýšen o mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně (Růčková, 2019).

### 1.8.1.1 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv hodnotí efektivnost všech aktiv bez ohledu na to, zda je jejich zdrojem vlastní či cizí kapitál, zároveň není závislá na úrokové ani daňové sazbě. Tento ukazatel je předmětem zájmů jak investorů a managementu, tak věřitelů (Pešková, 2012).

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} * 100 [\%]$$

**Vzorec č. 7 ROA**  
(Zdroj: Pešková, 2012)

### 1.8.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

*„Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem.“* (Vochozka, 2020, s. 42)

Díky tomuto ukazateli mohou investoři zjišťovat, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Jestliže ukazatel roste, může to například znamenat zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (Růčková, 2019).

$$ROE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál} * 100 [\%]$$

**Vzorec č. 8 ROE**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

### 1.8.1.3 Rentabilita investovaného kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}} * 100[\%]$$

**Vzorec č. 9 ROI**  
(Zdroj: Bartoš, 2021)

Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovým investovaným kapitálem. Jako velmi dobré jsou hodnoceny výsledky vyšší jak 15 %. Hodnoty mezi 12-15 % jsou považovány za dobré (Bartoš, 2021).

### 1.8.1.4 Rentabilita tržeb

*„Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“* (Růčková, 2021, s. 69)

V praxi se někdy tento ukazatel označuje jako ziskové rozpětí a slouží k určení ziskové marže. Ziskovou marži je možné porovnat s oborovým průměrem. Pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, znamená to, že ceny výrobků jsou nízké a náklady příliš velké (Růčková, 2021).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} * 100 [\%]$$

**Vzorec č. 10 ROS**  
(Zdroj: Růčková, 2021)

### 1.8.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají podniku informace o tom, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Části majetku jsou poměřovány k tržbám, výnosům nebo jiným dalším položkám. V praxi se lze setkat se dvěma přístupy, a to s ukazateli doby obratu, který vyjadřuje počet dní a s ukazateli počtu obrátů, který vyjadřuje počet obrátů za rok (Vochozka, 2020).

Měří, jak je společnost schopná využívat investované finanční prostředky a vázané složky kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Výpočtem těchto ukazatelů hledáme odpověď na otázku, jak podnik hospodaří s jednotlivými složkami aktiv a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková, 2019).

### 1.8.2.1 Obrat aktiv

Ukazatel měří celkové využití aktiv, tedy informuje o tom, kolikrát se celková výše aktiv obrátí za jeden rok. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by se měl rovnat hodnotě 1 (Vochozka, 2020).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 11 Obrat aktiv**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

### 1.8.2.2 Obrat dlouhodobého majetku

„Obrat dlouhodobého majetku měří efektivitu využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku. Informuje, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok.“ (Vochozka, 2020, s.43)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

**Vzorec č. 12 Obrat dlouhodobého majetku**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

### 1.8.2.3 Obrat zásob

Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátek zásob za rok nebo za jiné sledované období, tedy kolikrát se zásoby přemění na jinou formu oběžných aktiv až po opětovný nákup zásob (Pešková, 2012).

Jestliže jsou hodnoty vyšší než oborový průměr, znamená to, že firma nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné profinancování. V opačném případě má podnik na skladě přebytečné zásoby, které jsou neproduktivní a vážou na sebe prostředky, které musí být profinancovány (Vochozka, 2020).

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

**Vzorec č. 13 Obrat zásob**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

#### 1.8.2.4 Doba obratu zásob

**Doba obratu zásob** je ukazatel, který vyjadřuje, kolik průměrně dnů jsou zásoby vázané v podniku, než se spotřebují či prodají. Pokud je zásoba v podobě hotového výrobku či zboží, je tento ukazatel i indikátorem likvidity. Vyjadřuje počet dnů, za které se zásoba přemění na hotovost nebo pohledávku (Vochozka, 2020).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360}$$

**Vzorec č. 14 Doba obratu zásob**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

#### 1.8.2.5 Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje kolik dní je majetek podniku vázaný ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho je odběratelé splatí. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Jestliže je doba obratu pohledávek delší, než je splatnost faktur, znamená to, že není dodržována obchodně-úvěrová politika ze strany odběratelů. Tento problém může především u menších firem způsobit druhotnou platební neschopnost podniku, tedy z důvodů neinkasování pohledávek způsobí neschopnost podniku platit své závazky (Růčková, 2019).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/360}$$

**Vzorec č. 15 Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

### 1.8.2.6 Doba obratu závazků

Ukazatel vyjadřuje, jak rychle podnik splácí své závazky. Aby nebyla narušena finanční rovnováha platí, že doba obratu závazku by měla být delší než doba obratu pohledávek. Tento ukazatel je zajímavý především pro potencionální věřitele, kteří díky němu mohou zjistit, jakou má podnik platební morálku (Růčková, 2019).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby/360}$$

**Vzorec č. 16 Doba obratu závazků**  
(Zdroj: Růčková, 2019)

### 1.8.3 Ukazatele likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky, tj. platební schopnost.“ (Landa, 2008, s. 82)

Podstatou ukazatelů likvidity je tedy odpovědět na otázku, zda má podnik k určitému okamžiku dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Všechny podniky disponují určitými platebními prostředky, těmi jsou například hotové peněžní prostředky, anebo také zásoby zboží nebo pohledávky, které mohou být proměněny v peněžní prostředky (Landa, 2008).

Rozlišujeme tři základní druhy likvidity. Jejich definiční vztah je stejný. Poměruje se to, co má podnik zaplatit s tím, čím to může zaplatit. Podle této logiky by se hodnota všech likvidit měla rovnat jedné, ale jednotlivé likvidity se liší uvažovanými hodnotami, liší se tedy různou dobou splatnosti a různou mírou likvidnosti (Kalouda, 2017).

#### 1.8.3.1 Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

**Vzorec č. 17 Běžná likvidita**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

V čitateli jsou zahrnuty všechny složky oběžného majetku. Běžná likvidita měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Tedy kolikrát by byl podnik schopný

uspokojit věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnil na peněžní prostředky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5 (Vochozka, 2020).

### 1.8.3.2 Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Obežná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 18 Pohotová likvidita**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

V tomto ukazateli je odstraněn vliv nejméně likvidní položky oběžného majetku, tedy zásob a berou se v úvahu jen pohotová oběžná aktiva. Ve finanční analýze je tento ukazatel považován za tvrdší kritérium platební schopnosti, než je běžná likvidita. Pro věřitele podniku je vyšší hodnota ukazatele žádoucí, to ale neplatí pro vlastníky podniku, jelikož část oběžného majetku je vázána v podniku v podobě prostředků, které nepřinášejí žádný nebo téměř žádný úrok, což nepříznivě ovlivňuje rentabilitu podniku (Mrkvička, 2013). Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,7 -1. Jestliže je hodnota ukazatele rovna 1, potom byl podnik schopný dostat svých závazků bez prodeje svých zásob (Vochozka, 2020).

### 1.8.3.3 Hotovostní likvidita

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 19 Hotovostní likvidita**  
(Zdroj: Vochozka, 2020)

V čitateli zlomku jsou zahrnuty pouze peněžní prostředky, tedy peníze v hotovosti, v bankách a krátkodobý finanční majetek. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 0,2 (Vochozka, 2020).

### 1.8.4 Ukazatele zadluženosti

„Pojem zadluženost označuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktivit kromě vlastních zdrojů také cizí zdroje, resp. dluh.“ (Mrkvička, 2013, s. 82)

Ukazatele zadluženosti jsou spjaty s kapitálovou strukturou podniku, a to především s poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem (Landa, 2008). Pro nejvhodnější poměr

kapitálové struktury existují teoretická tzv. „zlatá pravidla“ finančního řízení a metody optimalizace finanční struktury (Mrkvička, 2013).

Pravidlo vertikální kapitálové struktury (pravidlo 1:1) – podíl vlastních a cizích zdrojů se na celkových zdrojích shoduje. Dále platí zásada většího podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích, jelikož nízký poměr vlastního kapitálu značí finanční slabost podniku (Mrkvička, 2013).

#### 1.8.4.1 Celková zadluženost

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

**Vzorec č. 20 Celková zadluženost**  
(Zdroj: Knápková, 2017)

Při posuzování celkové zadluženosti je nutné přihlédnout k odvětví a také ke schopnosti splácet úroky z dluhů. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30–60 % (Knápková, 2017).

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je i vyšší riziko věřitelů. Věřitelé tedy preferují spíše nízké hodnoty tohoto ukazatele. Zároveň u finančně stabilního podniku platí, že dočasný růst zadluženosti může vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků (Růčková, 2021).

#### 1.8.4.2 Koeficient samofinancování

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

**Vzorec č. 21 Míra zadluženosti**  
(Zdroj: Bartoš, 2021)

Tento ukazatel dává do poměru aktiva a vlastní kapitál. Tedy informuje o tom, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Dle zlatých pravidel financování je požadována hodnota 50 %, ale nelze zcela z ekonomického hlediska určit žádnou přesnou optimální hranici (Bartoš, 2021).

### 1.8.4.3 Úrokové krytí

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

#### Vzorec č. 22 Úrokové krytí

(Zdroj: Růčková, 2021)

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk (EBIT) převyšuje úrokové platby. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. V zahraničí je doporučovaná hodnota 3, pro Českou republiku zpravidla hodnota 8. Ukazatel informuje akcionáře o schopnosti splácení svých závazků a věřitele o tom, v jaké míře jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku (Mrkvička, 2013).

### 1.8.4.4 Maximální úroková míra

$$MÚM = \frac{\text{finanční náklady}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{úvěry} + \text{obligace})}$$

#### Vzorec č. 23 Maximální úroková míra

(Zdroj: Růčková, 2021)

V komparaci s celkovou rentabilitou tento ukazatel udává, podmínky pro další zadlužení.

Jestliže je celková rentabilita vyšší než maximální úroková míra, potom existují podmínky pro další zadlužení. Při opačném výsledku se nedoporučuje další zadlužení podniku (Růčková, 2021).

## 1.9 Soustavy ukazatelů

Cílem finanční analýzy je kontinuálně vyhodnotit zdraví podniku, ať už ex post, či ex ante. K tomu je nutné vypočítat celou řadu poměrových ukazatelů. Je tedy snaha nalézt jeden jediný souhrnný ukazatel, který by reflektoval silné i slabé stránky podniku. Těchto souhrnných indexů vzniklo mnoho, avšak jejich vypovídací schopnost je nižší. Slouží spíše pro rychlé a globální srovnání podniků nebo taky jako orientační bod pro další hodnocení (Růčková, 2021).

### 1.9.1 Hierarchicky uspořádané ukazatele

K těmto ukazatelům patří pyramidové soustavy. Podstatou je dopodrobna rozložit ukazatele, který představuje vrchol pyramidy. Rozklad se prezentuje v grafické podobě,

kvůli přehlednosti. V případě změny jediné položky lze sledovat dynamiku změny jiných částí ukazatelů, které jsou do pyramidy začleněny (Růčková, 2021).

### Du Pont diagram

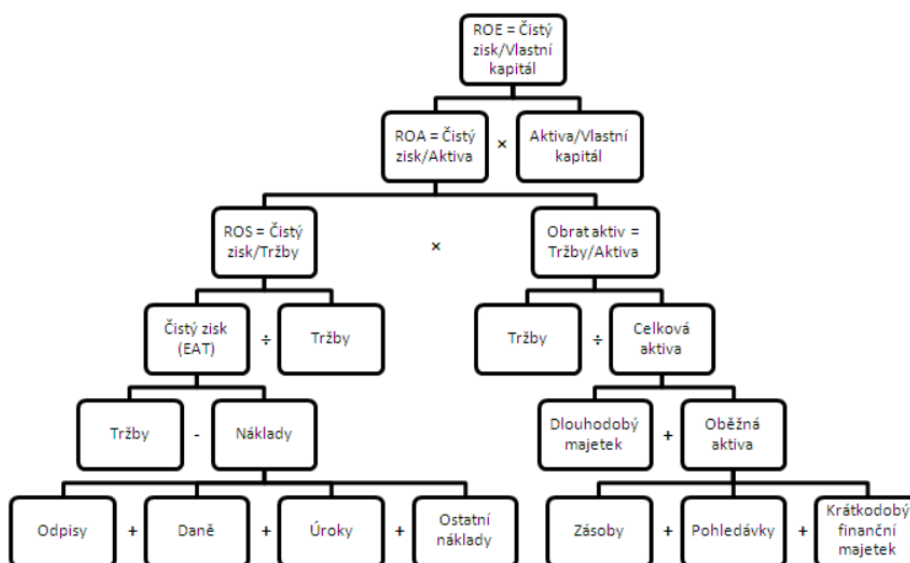
Diagram zobrazuje závislost rentability vlastního kapitálu (ROE) na:

- rentabilitě tržeb,
- obratu celkových aktiv,
- poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu.

Název diagramu je odvozen od nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nemours. Du Pont rovnice je základní myšlenkou grafu (Mrkvička, 2013).

$$ROA = ROS \times \text{Obrat celkových aktiv}$$

**Vzorec č. 24 Du Pont rovnice**  
(Zdroj: MANAGEMENTMANIA, 2011-2022)



**Obr. 2 Du Pont diagram**  
(Zdroj: MANAGEMENTMANIA, 2011-2022)

### 1.9.2 Účelově vybrané skupiny ukazatelů

Jsou také označovány jako modely včasné výstrahy, modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti nebo i predikční modely. Jejich cílem je využít, i když s omezenou vypovídací schopností, jeden komplexní model, který postihne současný, ale především budoucí vývoj podniku (Kalouda, 2017).

### 1.9.2.1 Bankrotní modely

Vychází ze skutečných údajů a vypovídají o tom, jestli analyzovaný podnik v budoucnu zbankrotuje, či ne. Jsou tedy schopny predikovat budoucí vývoj podniku (Kalouda, 2017).

#### Altmanův model

Altman pro svou metodiku využil statistickou diskriminační metodu, což se ve své době stalo průlomovou metodou pro předpovídání bankrotu podniku (Kalouda, 2017).

*„Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu.“ (Růčková, 2021, s. 90)*

$$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5$$

**Vzorec č. 25 Rovnice Z scóre**  
(Zdroj: Bartoš, 2021)

Kde X značí:

$X1 = \text{ČPK} / \text{Aktiva celkem}$

$X2 = \text{Kumulovaný nerozdělený hospodářský výsledek minulého období} / \text{Aktiva celkem}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$

$X4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Cizí zdroje}$

$X5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

Určit tržní hodnotu kapitálu je u většiny podniků problematické. V praktické části práce bude použit konzervativní odhad, který bere tržní hodnotu VK jako pětinasobek ročního cashflow podniku (Bartoš, 2021).

Hodnota Z se pohybuje mezi hodnotami -4 - +8.

Interpretace výsledků:

- $Z > 2,9$  – finančně silný podnik
- $1,2 < Z < 2,9$  – určité finanční potíže, nejasný další vývoj
- $Z < 1,2$  podnik směřuje k bankrotu (Bartoš, 2021)

V podmínkách České republiky je vhodnější použít *verzi* pro rozvojové trhy, kde není takový důraz na kapitálový trh. Důraz je kladen na likviditu na trzích, jež jsou orientovány na získávání finančních prostředků z bank. Modifikace je tedy vhodná hlavně proto, že není vázána na znalost tržní hodnoty společnosti, ale jsou využity informace ze základních účetních výkazů (Růčková, 2021).

$$Z'skóre = 6,56 \times X1 + 3,26 \times X2 + 6,27 \times X3 + 1,05 \times X4$$

**Vzorec č. 26 Rovnice Z'skóre**  
(Zdroj: Růčková, 2021)

*Kde X značí:*

$X1 = \text{ČPK} / \text{aktiva}$

$X2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{aktiva}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$X4 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí kapitál}$

Interpretace výsledků:

$Z'skóre > 2,6$  - finančně zdravý podnik

$1,1 < Z'skóre < 2,6$  - tzv. šedá zóna nevyhraněných výsledků

$Z'skóre < 1,1$  podnik je ohrožen vážnými finančními problémy (Růčková, 2021)

### **1.9.2.2 Bonitní modely**

Vychází částečně z teoretických a částečně z pragmatických poznatků. Podávají informace, jestli je podnik dobrý, či špatný (Kalouda, 2017).

#### **Soustava bilančních analýz**

Rychlým testem ověřuje fungování podniku. Jelikož soustava byla vytvořena pro Českou republiku, není zkrslena cizím ekonomickým prostředím. Bilanční analýza je rozpracovaná ve třech úrovních jako bilanční analýza I, II a III, ale v dnešní době se využívá už jen bilanční analýza I, protože bilanční analýza druhé a třetí úrovně nemá charakter rychlého testu a jsou příliš složité. Bilanční analýza I vychází z analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Růčková, 2021).

**Tabulka č. 2 Vzorce bilanční analýzy**  
(Zdroj: Růčková, 2021)

$\text{ukazatel stability } S = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$
$\text{Ukazatel likvidity } L = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátk.pohledávky}}{2,17 \times \text{krátkodobé dluhy}}$
$\text{ukazatel aktivity } A = \frac{\text{výkony}}{2 \times \text{pasiva celkem}}$
$\text{ukazatel rentability } R = \frac{8 \times \text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$
$\text{celkový ukazatel } C = \frac{(2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R)}{12}$

Situace v podniku je pozitivní, jestliže ukazatel v čase roste. Pokud hodnota celkového ukazatele C je vyšší než 1, systém je považován za dobrý. Za únosné jsou považovány hodnoty mezi 0,5 - 1. Hodnoty nižší než 0,5 jsou špatné (Růčková, 2021).

### **Kralickův Quicktest**

Tento model v roce 1990 navrhl P. Kralicek, umožňuje rychle s poměrně dobrou vypovídací schopností ohodnotit analyzovaný podnik (Bartoš, 2021).

Skládá se celkem ze čtyř rovnic, dle kterých je hodnocena situace v podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu firmy a následující dvě hodnotí výnosovou situaci firmy. Dle bodovací tabulky uvedené níže, jsou výsledky rovnic obodovány. Výsledné hodnocení je rozděleno do tří částí – je hodnocena finanční stabilita firmy součtem bodů R1 a R2 vydělených 2, dále je hodnocena výnosová situace součet bodů R3 a R4 vydělených 2 a následně hodnocení celkové situace součtem bodů finanční stability a výnosové situace opět vydělených 2 (Růčková, 2021).

**Tabulka č. 3 Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu**  
(Zdroj: Růčková, 2021)

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

**Tabulka č. 4 Vzorce Kralickův Quicktest**  
(Zdroj: Růčková, 2021)

$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}}$
$R2 = \frac{\textit{cizí zdroje – peněžní prostředky}}{\textit{provozní cashflow}}$
$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}}$
$R4 = \frac{\textit{provozní cashflow}}{\textit{výkony}}$

Hodnoty vyšší než 3 značí, že je firma bonitní, jestliže výsledné hodnoty jsou v rozmezí 1-3, firma se nachází v tzv. šedé zóně a hodnoty nižší než 1 signalizují, že firma má s finančním hospodařením potíže (Růčková, 2021).

### 1.10 SWOT analýza

Po zpracování vnitřní a vnější situace firmy a získání dostatečného množství relevantních výsledků analýz, je užitečné zpracovat strategickou SWOT analýzu – analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. SWOT analýza se zabývá rozborem současného stavu podniku a současné situace okolí podniku (Grasseová, 2012).

<b>Vnitřní analýza podniku</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční analýzy</li> <li>• Analýzy zdrojů</li> </ul>	<b>Strenghts</b> Silné stránky	<b>Threats</b> Hrozby	<b>Analýza vnějších vlivů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza prostředí a okolí</li> <li>• Analýza konkurenčního postavení</li> </ul>
	<b>Weaknesses</b> Slabé stránky	<b>Opportunities</b> Příležitosti	

**Obr. 3 SWOT matice**  
(Vlastní zpracování dle: MANAGEMENTMANIA, 2011-2022)

## 2 Analýza současného stavu

V druhé části bakalářské práce se budu věnovat vybranému podniku. Nejprve bude podnik představen a následně analyzován jeho stav v letech 2016 - 2020. Veškeré výpočty jednotlivých ukazatelů vychází z teoretické části práce.

### 2.1 Základní údaje



**Obr. 4 Logo společnosti HUSKY CZ, s.r.o.**  
(Zdroj: Husky, 2022)

Společnost HUSKY CZ, s.r.o. vznikla v roce 1997, byla založena podnikatelem Petrem Brůnou, který byl do roku 2021 jediným vlastníkem společnosti, je jejím jednatelem, strategicky ji řídí a schvaluje veškerá zásadní rozhodnutí. Od roku 2021 vlastní 20% podíl jeho syn Filip Brůna (Výpis z obchodního rejstříku, 2022). Husky se na svých stránkách prezentuje jako česká firma a výrobce outdoorového zboží. Na svých stránkách o výrobě neuvádí žádné informace. Dle průzkumu bylo zjištěno, že společnost vyrábí veškeré zboží v asijských zemích, především v Číně (Lazorová, 2014). Společnost je tedy vnímána jako čistě obchodní společnost. Husky je dodavatelem především stanů, batohů, spacích pytlů a campingového vybavení. Prodej je uskutečňován ve velkoobchodech, v síti vlastních maloobchodních značkových prodejen a taky přímo prostřednictvím e-shopů. Společnost je dodavatelem produktů horské službě v Savojských Alpách a účastní se tendrů, například o spací pytle pro ruskou armádu. V roce 2021 Husky uzavřela rámcovou smlouvu s Ministerstvem obrany ČR a stane se dodavatelem vojenských moderních batohů (Šiška, 2021). Společnost prodává své zboží zejména v zemích Evropy, ale je dodavatelem taky v Asii a Jižní Americe. Společnost má celkem 21 kamenných prodejen a zaměstnává více než 90 zaměstnanců.

**Tabulka č. 5 Základní údaje o podniku**  
(Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku, 2022)

Datum vzniku a zápisu:	22. ledna 1997	
Spisová značka:	C 49748 vedená u Městského soudu v Praze	
Obchodní firma:	HUSKY CZ s.r.o.	
Sídlo:	U lužického semináře 94/14, Malá Strana, 118 00 Praha 1	
Identifikační číslo:	251 01 625	
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	
Statutární orgán:	Jednatel:	Petr Brůna
Prokura:	Zbyněk Kolomazník Josef Hadraba	
Společníci:	Obchodní podíl	
	Petr Brůna	80 %
	Filip Brůna	20 %
Základní kapitál	12 000 000 Kč	

### 2.1.1 Historie

Počátek společnosti sahá do začátku 90. let minulého století. Podnikatel Petr Brůna začínal jako distributor outdoorového zboží firmy Coleman, jako sklad nejdříve využíval garáž půjčenou od své rodiny, později mu garáž přestala stačit, ale jelikož neměl na větší sklad dostatek prostředků, rozhodl se zakoupit vyřazený železniční vagon. Dokázal ho přebudovat tak, aby tam vlezl celý kamion zboží. V roce 1993 byl pro porušení všech železničních předpisů vyloučen, ale protože se mu v podnikání dařilo, byl schopný pronajmout běžný sklad. O rok později se Brůnovi podařilo získat velkou objednávku s řetězcem Kmart a dohodnout zboží na fakturu, jelikož na něj neměl dostatek peněz a banky tehdy poskytovaly půjčky jen významným obchodníkům. Na clo i DPH mu půjčili peníze rodina a kamarádi. Tento okamžik byl v podnikání podle Brůny nejzásadnější.

Podářilo se mu vydělat větší obnos peněz. Poté, co Coleman koupil francouzskou firmu Campingaz, Brůna ztratil práci, jelikož v Česku již měla zastoupení. Brůna využil svých zkušeností a kontaktů a v roce 1994 založil svoji firmu. Nejprve bylo zboží šito na zakázku u českých výrobců, později přesunul výrobu do zahraničí. V 90. letech na trhu bylo outdoorového zboží nedostatek a Brůna toho dokázal využít. Dnes společnost vyváží po celé Evropě a je sponzorem outdoorových aktivit a akcí (Havlas, 2010).

## 2.2 Strategická analýza

V této části práce bude rozebráno okolí společnosti Husky. Pro analýzu vnějšího okolí bude použita PESTLE analýza a Porterův model.

### 2.2.1 PESTLE analýza

#### Politické faktory

Česká republika je parlamentní republikou, kde zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament složený z Poslanecké sněmovny a Senátu. Výkonná moc náleží prezidentovi a vládě. Prezidentská moc je relativně omezená, prezidentskou funkci zastává od roku 2013 Miloš Zeman. Během sledovaného období, I. vláda Andreje Babiše 13.12. 2017 vystřídala vládu Bohuslava Sobotky. I. Vláda Andreje Babiše nezískala důvěru, ale vládla v demisi až do června 2018. Tuto vládu vystřídala II. vláda Andreje Babiše, která vládla až do konce sledovaného období. V současnosti 17. 12. 2021 byla jmenována vláda Petra Fialy (Stuláková, 2021).

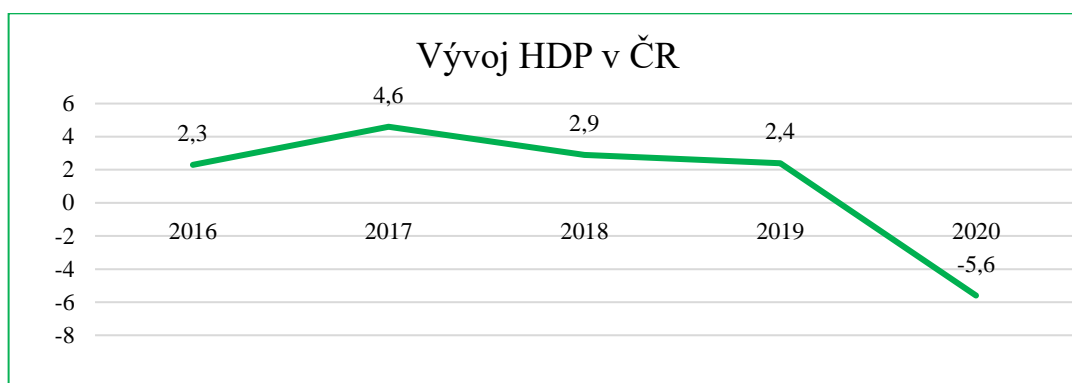
Vlády Andreje Babiše jsou označovány za populistické. Svědčí o tom studie provedená na několika evropských univerzitách a v hospodářském institutu IfW v Kielu, která rozebírá negativní dopad populistických vlád, mezi které byla zařazena i Česká republika, na průběh pandemie COVID - 19. Během svého působení vlády Andreje Babiše např. zamezily zvyšování daňové zátěže, zvýšily výměru důchodu, zrušily daň z nabytí nemovitých věcí, prosadily rozšíření oznamovací povinnosti nadnárodních korporací i na osvobozené příjmy, především v podobě dividend, aby bylo zamezeno jejich vyvážení z České republiky, byla zrušena karenční doba, což podnikatelům zvýšilo náklady, jelikož jsou povinni proplácet i první tři dny nemoci. V roce 2021 byla zrušena superhrubá mzda (Mahdalová, 2021).

Dle Hospodářské komory ČR, politické strany neřeší problémy podnikatelů. Zaměstnavatelé v ČR za mzdy zaměstnanců platí jedny z nejvyšších odvodů na světě. Taktéž politici nereflektují nedostatek kvalifikovaných pracovníků, z tohoto důvodu musí zaměstnavatelé často odmítat zakázky. Podnikatelé se také potýkají s problémem administrativní zátěže (BusinessINFO.cz, 2021).

## Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory řadíme základní makroekonomické ukazatele tedy HDP a inflaci.

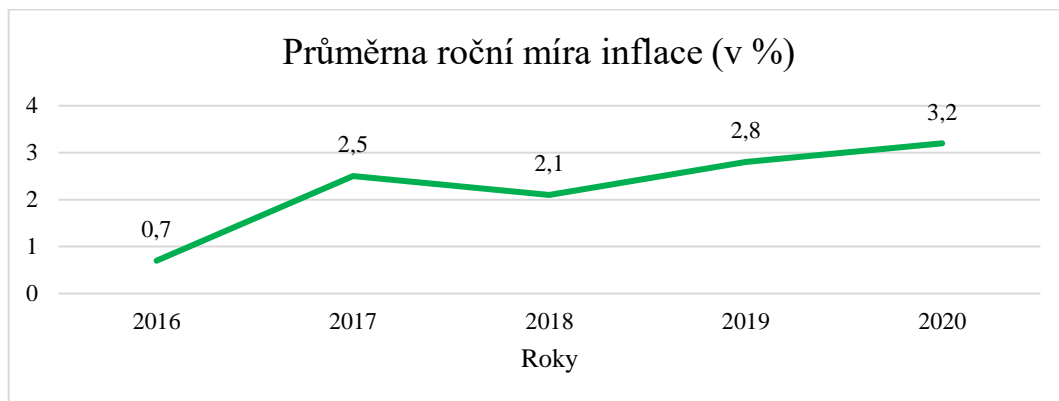
Ke stanovení výkonnosti ekonomiky je využíván ukazatel Hrubý domácí produkt, který byl ve sledovaném období na vrcholu v roce 2017, od tohoto roku ukazatel klesá. V roce 2020 byla ekonomika tvrdě zasažena pandemií COVID – 19. V roce 2021 i navzdory očekávání analytiků ekonomika vzrostla o 3,3 %, to je ale ovlivněno porovnáním s rokem 2020. Na růstu HDP se nejvíce podílely výdaje domácností a změna zásob. I přes růst nebylo dosaženo výkonu ekonomiky před pandemií. Vyhlídky na rok 2022 jsou zatím velmi nejisté, zejména kvůli vysoké inflaci, či konfliktu na Ukrajině (Vítková, 2022).



**Graf č. 1 Vývoj HDP v ČR**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzycz, 2021)

Vysoká inflace nutí spotřebitele k substituování výrobků a služeb, spotřebitelé tedy budou šetřit a hledat levnější varianty. Inflace se od roku 2016 zvyšuje, s výjimkou roku 2018. V roce 2020 roční míra inflace dosahuje 3,2 %. Růst pokračuje i po sledovaném období. V prosinci 2021 míra inflace dosahuje 6,6 %. Cílem ČNB je, podniknout takové kroky, aby inflaci držela okolo 2 % (Skořepa, 2022). ČNB v roce 2021 celkem třikrát zvedla úrokové sazby a v současné době v roce 2022 v tom nadále pokračuje, tyto kroky mohou pro firmy do budoucna znamenat zdražení provozního a investičního financování. České firmy musí také čelit zdražování úvěrů, posilování koruny, které způsobuje problémy hlavně exportérům. Dále se občané a firmy musejí potýkat s energetickou chudobou. České firmy, které nejsou dostatečně kapitálově vybaveny, mohou mít s financováním problémy (Otázky Václava Moravce, 2022). V současné době nastává trend odchodu

fírem vyrábějící v Číně. Důvodem jsou především rostoucí ceny dopravy, stoupající náklady na mzdy čínských pracovníků a problémy s logistikou (Lacina, 2022).



**Graf č. 2 Průměrná roční míra inflace**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzycz, 2021)

### Sociální faktory

Nezaměstnanost se od roku 2016 konstantně snižovala, a to až do roku 2020, ve kterém se projevily restriktce zavedené vládou během pandemie COVID – 19. Úřady evidovaly nejčastěji uchazeče s nižší kvalifikací, hlavně s vyučením bez maturity a se základním vzděláním. Většinu volných míst, které úřady práce evidují jsou určeny právě pro tyto uchazeče. Největší zájem je o dělníky, obsluhu vysokozdvížných vozíků, pomocníky ve výrobě, řidiče nákladních automobilů a uklízeče (ČTK, 2022). Společnost Husky v současné době poptává nové brigádníky a zaměstnance na pozici prodavače.



**Graf č. 3 Obecná míra nezaměstnanosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Česká republika se potýká s demografickým stárnutím obyvatelstva, stejně jako další evropské státy. Společnost Husky se svým nabízeným sortimentem zaměřuje na děti a produktivní část obyvatelstva. Je tedy možné, že tato skutečnost by mohla společnost v budoucnu negativně ovlivnit (National Policies Platform, 2021).

### **Technologické faktory**

Ačkoliv je společnost Husky dodavatelem outdoorového a campingového vybavení, se svými dlouholetými zkušenostmi se podílí na vývoji a výrobě. V současné době se zaměřuje na kvalitu zpracování detailů produktů.

### **Legislativní faktory**

Společnost Husky podniká na území České republiky, musí se tedy řídit platnými zákony v aktuálním znění, vyhláškami a mezinárodními smlouvami. ČR je také členem EU to znamená, že společnost se musí řídit i jejími vydanými nařízeními.

### **Ekologické faktory**

Společnost obchoduje s výrobky nezatěžující životní prostředí. Obaly, které společnost používá jsou recyklovatelné a přátelské k životnímu prostředí. Husky je aktivním členem společnosti EKO-KOM a přispívá na likvidaci používaných obalových materiálů.

## **2.2.2 Analýza konkurence – Porterův model**

### **Konkurence v odvětví**

Společnost Husky čelí velkému množství konkurence. Na trhu existuje mnoho firem s obdobným či stejným portfoliem výrobků. Mezi hlavní konkurenty patří Hudysport, Alpine Pro, Hannah, Moira, Rock Point, Sensor, Craft, Lasting, Klimatex. Mezi další konkurenty můžeme zařadit velkoobchody a obchodní řetězce s produkty s vlastní značkou, které společnosti Husky konkurují nižší cenou. Mezi ně patří například značka Crivit, která je privátní značkou Lidlu a dále taky Decathlon s několika vlastními značkami nebo Sportisimo.

### **Vstup nové konkurence**

Při vstupu nového konkurenčního podniku na trh, musí podnik překonat určité bariéry. Na českém trhu se sportovním funkčním oblečením a jeho doplňky existuje již mnoho

podniků, které mají vybudované postavení na trhu. Náklady pro vstup na tento trh jsou vcelku vysoké, jelikož je třeba nakoupit množství strojů pro výrobu, prostory, a také disponovat odborným personálem, je také třeba neustále přicházet s inovativními výrobky. Hrozbou mohou být pro podnik velké firmy či obchodní řetězce, které se rozhodnou rozšířit svůj stávající sortiment právě o funkční sportovní oblečení, tyto firmy mohou dosahovat úspor z rozsahu, tedy mohou vyrábět za nižší náklady a cenově společnosti Husky konkurovat, zároveň už mají na trhu vybudované určité postavení.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Husky nabízí kromě své značky dalších 5 různých značek, poptávku po zboží má tedy značně rozčleněnou. Vzhledem k tomu, že podle majitele společnosti se trh naplňuje, tak dodavatelé nemají monopolistické postavení, a tudíž jejich vyjednávací síla je nízká.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost Husky se zaměřuje především na běžného odběratele, tím jsou myšleni jednotliví zákazníci, kteří nakupují produkty online na webových stránkách Husky, či dalších partnerských webech nebo v kamenných prodejnách, tyto zákazníky není pro Husky lehké udržet a musí vynakládat prostředky pro jejich udržení a získání nových. To je pro společnost výhodné, jelikož nemá jednoho monopolního odběratele, který by si mohl stanovovat podmínky, nicméně společnost spolupracuje i s většími odběrateli jako je například horská služba v Savojských Alpách nebo armáda ČR. Vyjednávací síla běžného odběratele je tedy nízká a u větších odběratelů se zvyšuje.

### **Substituce výrobků**

Společnost na trhu čelí velkému množství konkurenčních podniků. Husky má na trhu dlouholetou tradici a disponuje velmi kvalitním zbožím, své výrobky neustále inovuje a snaží se zákazníkům nabídnout něco navíc. Nicméně produkty společnosti mají často vyšší ceny než konkurence, a to se stává problémem zejména v době, kdy roste inflace a spotřebitelé se snaží nahradit produkty levnější variantou.

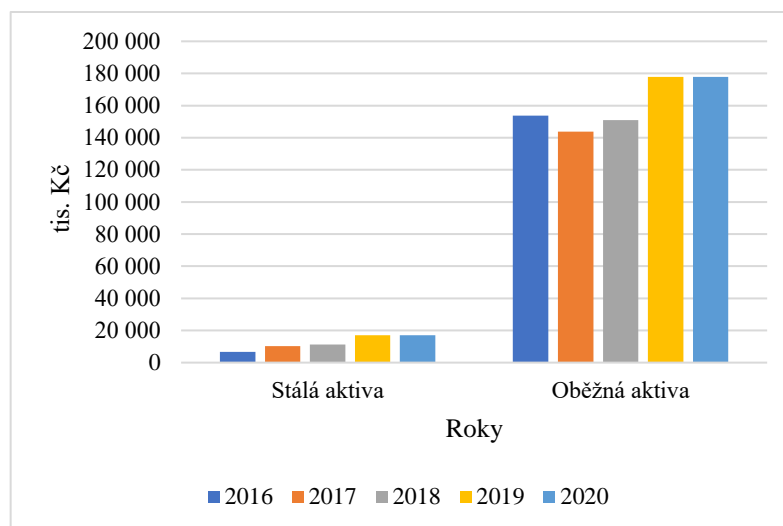
## 2.3 Finanční analýza

Tato kapitola se zabývá hodnocením finančního zdraví společnosti v letech 2016–2020. Budou aplikovány jednotliví ukazatelé, kteří byli rozebráni v teoretických východiskách práce. Podkladem pro výpočty jsou výkazy společnosti dostupné na webových stránkách Justice.cz.

### 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci této analýzy bude provedena horizontální a vertikální analýza, tyto analýzy poslouží k lepší orientaci v účetních výkazech.

#### 2.3.1.1 Horizontální analýza aktiv a pasiv



**Graf č. 4 Horizontální analýza vybraných aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Z poměru stálých a oběžných aktiv je patrné, že společnost Husky je vnímána jako čistě obchodní společnost. Vývoj aktiv je zachycen ve výše uvedeném grafu, ve kterém jsou sledovány dvě hlavní položky, stála a oběžná aktiva. Co se týká stálých aktiv lze sledovat v letech jejich nárůst, v roce 2016 společnost investovala do otevření nové maloobchodní prodejny v Praze. K největším změnám došlo v roce 2017 a 2019. Z přílohy k účetní závěrce lze vyčíst, že společnost investovala nejdříve do vozového parku a následně do úpravy nových obchodů a nové kanceláře. V roce 2018 a 2019 vzrostla i položka dlouhodobého nehmotného majetku, společnost totiž investovala do vylepšení softwaru.

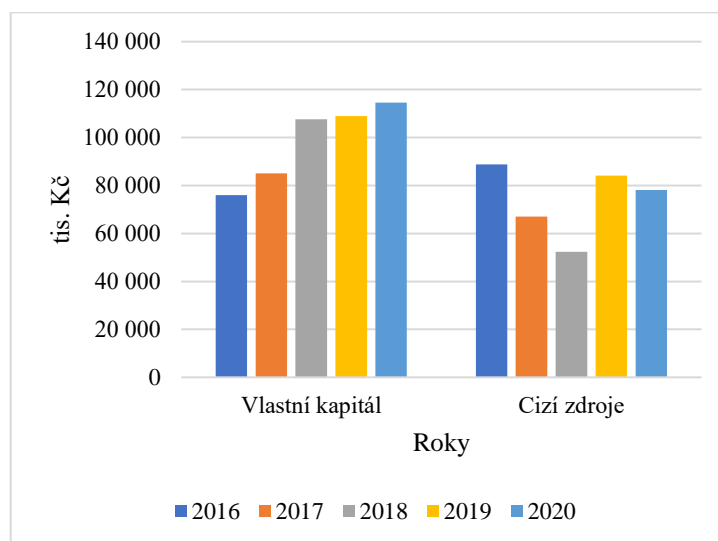
V roce 2017 sledujeme výrazný pokles dlouhodobých pohledávek, byla splacena dlouhodobá pohledávka za společností Tomy Sport s.a.r.l., která vznikla v souvislosti s ukončením pobočky Husky a jejím převzetím distributorem zboží Husky ve Francii. V roce 2017 i 2018 se snížila položka krátkodobých pohledávek, to nejspíše zapříčinilo zlepšení platební morálky odběratelů, jelikož tržby se v těchto letech podařilo výrazně navýšit, pokles pohledávek tedy nemůže být způsoben snížením zájmu o produkty společnosti. Oběžná aktiva zaznamenala největší nárůst v roce 2019, nejvíce se na tomto růstu podílely položky zásoby a pohledávky. Navýšení zásob není vnímáno pozitivně, může to evokovat snížený zájem o zboží a navýšení pohledávek, zhoršení platební morálky odběratelů. V roce 2020 se zásoby podařilo snížit a taktéž se snížila položka pohledávek, jelikož tržby se navýšily, lze předpokládat, že se opět zlepšila platební morálka odběratelů. V roce 2020 můžeme sledovat značný nárůst peněžních prostředků, je to nejspíše dáno splacením pohledávek odběrateli. V roce 2019 vzrostla položka dlouhodobých pohledávek, jelikož byla poskytnuta kauce v souvislosti s nájemními vztahy, ta byla dříve účtována jako krátkodobá pohledávka a také v následujícím roce byla poskytnuta dlouhodobá zápůjčka společníkovi.

#### Tabulka č. 6 Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

	horizontální analýza – absolutně (v tis. Kč)				horizontální analýza – relativně (v %)			
	změna 2017	změna 2018	změna 2019	změna 2020	změna 2017	změna 2018	změna 2019	změna 2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-11 194	7 804	33 445	-300	-6,7	5,0	20,5	-0,2
<b>Stálá aktiva</b>	3 499	1 043	5 792	-47	52,2	10,2	51,5	-0,3
Dlouhodobý nehmotný majetek	-118	621	92	-457	-39,5	343,1	11,5	-51,1
Dlouhodobý hmotný majetek	3 623	422	5 700	410	57,9	4,3	55,3	2,6
Dlouhodobý finanční majetek	-6	0	0	0	-4,0	0,0	0,0	0,0
<b>Obežná aktiva</b>	-10 159	7 350	26 741	164	-6,6	5,1	17,7	0,1
Zásoby	-5 424	2 541	21 073	-6 879	-5,0	2,5	20,1	-5,5
Pohledávky	-6 081	-6 108	10 804	-14 609	-17,5	-21,3	47,9	-43,8
Dlouhodobé pohledávky	-4 940	-60	976	2 000	-97,6	-48,8	1549,2	192,5
Krátkodobé pohledávky	-1 141	-6 048	9 828	-16 609	-3,8	-21,2	43,7	-51,4

Peněžní prostředky	1 349	10 914	-5 136	21 652	12,1	87,3	-21,9	118,5
Časové rozlišení aktiv	-4 534	-589	912	-417	-79,3	-49,8	153,5	-27,7



**Graf č. 5 Horizontální analýza vybraných položek pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Ve výše uvedeném grafu je sledován vývoj dvou hlavních položek pasiv, vlastní kapitál a cizí zdroje. Za velmi pozitivní lze považovat skutečnost, že vlastní kapitál společnosti během sledovaného období neustále roste, a to díky kladnému výsledku hospodaření běžného účetního období, jelikož položka základní kapitál zůstává neměnná. Největší nárůst lze sledovat v roce 2018. V tomto roce byl vygenerován nejvyšší zisk za sledované účetní období, a protože se společnost zisk nerozděluje a převádí ho na účet nerozděleného zisku, zajišťuje tím finanční stabilitu. V roce 2019 došlo k výraznému snížení VH za běžné účetní období, to bylo způsobeno zvýšením nákladů a snížením tržeb. V roce 2020 se společnosti podařilo VH běžného účetního období oproti roku 2019 opět navýšit. Skutečnost, že společnost celý výsledek hospodaření nerozděluje, mohou věřitelé vnímat velmi pozitivně, jelikož to znamená, že společník má zájem podílet se na financování investic.

Cizí kapitál v letech kolísá, kromě roku 2020 dochází k výrazným změnám. Do roku 2018 cizí zdroje klesají, klesají jak závazky k úvěrovým institucím, tak závazky za odběrateli. V následujícím roce se závazky razantně navýšily, a to především k úvěrovým institucím, a i závazky za odběrateli. V roce 2020 vznikl společnosti dlouhodobý závazek

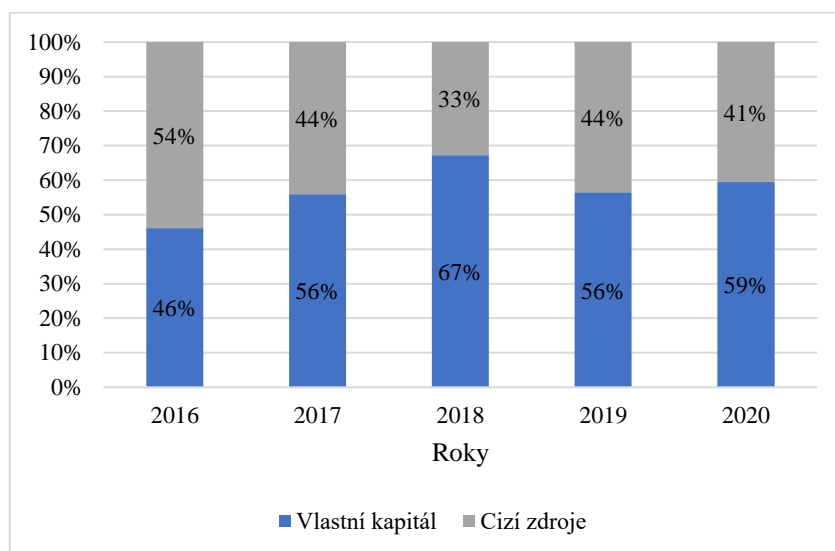
k úvěrovým institucím. Do této doby měla společnost závazky k úvěrovým institucím pouze krátkodobé.

**Tabulka č. 7 Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

	horizontální analýza – absolutně (v tis. Kč)				horizontální analýza – relativně (v %)			
	změna 2017	změna 2018	změna 2019	změna 2020	změna 2017	změna 2018	změna 2019	změna 2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	-11 194	7 804	33 445	-300	-6,73	5,03	20,53	-0,15
<b>Vlastní kapitál</b>	9 052	22 509	1 415	5 640	11,91	26,46	1,32	5,17
Základní kapitál	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Ážio a kapitálové fondy	-6	0	0	0	-0,02	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0	0	0	-1 297	0,00	0,00	0,00	-100,00
<b>VH minulých let</b>	3 578	9 078	17 509	3 463	10,27	23,63	36,87	5,33
VH běžného účetního období	5 500	13 431	-16 094	3 474	153,72	147,95	-71,50	54,15
<b>Cizí zdroje</b>	-21 741	-14 616	31 731	-5 959	-24,50	-21,81	60,57	-7,08
Závazky	-21 741	-14 616	31 731	-5 959	-24,50	-21,81	60,57	-7,08
Dlouhodobé závazky	-193	-332	1 046	14 461	-12,50	-24,57	102,65	700,29
Krátkodobé závazky	-21 548	-14 284	30 685	-20 420	-24,71	-21,76	59,74	-24,89
Časové rozlišení pasiv	1 475	-89	318	-19	96,34	-2,96	10,90	-0,59

### 2.3.1.2 Vertikální analýza aktiv a pasiv



**Graf č. 6 Vertikální analýza vybraných pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Obecně obchodní společnosti se více kloní k využívání krátkodobých zdrojů financování. Jejich kapitálová struktura potom více tíhne k cizím zdrojům financování. Dle výše uvedeného grafu je možné vypočítat, že do roku 2019 měla společnost tendenci financování cizími zdroji snižovat, a to nejspíš především díky narůstajícímu výsledku hospodaření běžného účetního období, který se společník rozhodl nerozdělovat a podílet se tak více na investicích. V roce 2019 se společnosti nevedlo oproti předchozímu roku dobře, VH běžného účetního období se podílel na celkových pasivech jen 3,27 % oproti roku 2018, kdy byl podíl VH za sledované období nejvyšší a to 13,8 %. Ve struktuře cizích zdrojů jsou hlavními položkami krátkodobé závazky, které se podílí na cizích zdrojích většinou, to je pro obchodní společnosti obvyklé.

**Tabulka č. 8 Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Vertikální analýza pasiv (v %)					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	<b>45,72</b>	<b>54,86</b>	<b>66,05</b>	<b>55,52</b>	<b>58,48</b>
Základní kapitál	7,22	7,74	7,37	6,11	6,12
Kapitálové fondy	14,61	15,66	14,91	12,37	12,39
VH minulých let	20,95	24,77	29,16	33,11	34,93

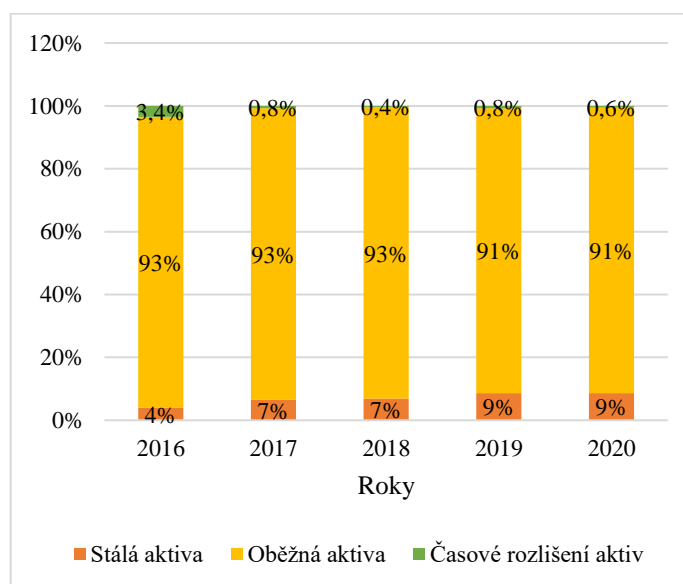
VH běžného účetního období	2,15	5,85	13,82	3,27	5,04
Cizí zdroje	<b>53,37</b>	<b>43,20</b>	<b>32,16</b>	<b>42,84</b>	<b>39,87</b>
Dlouhodobé závazky	0,93	0,87	0,63	1,05	8,43
Krátkodobé závazky	52,44	42,33	31,54	41,79	31,44
Časové rozlišení pasív	<b>0,92</b>	<b>1,94</b>	<b>1,79</b>	<b>1,65</b>	<b>1,64</b>

Společnost Husky vykazuje vysoký podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích, průměrně je to za sledované období 47 %, tedy téměř polovině závazků uplynula smluvně dohodnutá doba splatnosti, tato skutečnost může být problematická v souvislosti se vztahy s dodavateli, jelikož ti se mohou obávat rizika, že jejich pohledávka nebude řádně splacena.

#### Tabulka č. 9 Vertikální analýza závazků za dodavateli

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Vertikální analýza závazků za dodavateli (v %)					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Závazky celkem	100	100	100	100	100
Závazky ve splatnosti	81	45	33	52	54
Závazky po splatnosti	<b>19</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>48</b>	<b>46</b>



#### Graf č. 7 Vertikální analýza vybraných aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Obecně platí, že v případě obchodní společnosti převažují v majetkové struktuře zásoby zboží, což v našem případě jednoznačně odpovídá. Z grafu je možné vyčíst, že stálá aktiva v čase narůstají, to můžeme hodnotit pozitivně, neboť to znamená, že ve společnosti probíhají investice. Co se týče struktury oběžných aktiv jednoznačně dominují zásoby a pohledávky, což je pro obchodní společnosti typické. Na oběžných aktivech se taky významně podílí peněžní prostředky. V tomto případě by se mohlo jednat buď o to, že společnost si chce zachovat likviditu, anebo management není schopný efektivněji využít volné finanční prostředky.

**Tabulka č. 10 Vertikální analýza aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Vertikální analýza aktiv (v %)					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Stála aktiva	<b>4,03</b>	<b>6,58</b>	<b>6,91</b>	<b>8,68</b>	<b>8,67</b>
DNM	0,18	0,12	0,49	0,46	0,22
DHM	3,76	6,37	6,33	8,15	8,37
DFM	0,09	0,09	0,09	0,07	0,07
Oběžná aktiva	<b>92,53</b>	<b>92,66</b>	<b>92,73</b>	<b>90,55</b>	<b>90,77</b>
Zásoby	64,93	66,12	64,51	64,26	60,85
Dlouhodobé pohledávky	3,04	0,08	0,04	0,53	1,55
Krátkodobé pohledávky	17,85	18,40	13,80	16,46	8,01
Peněžní prostředky	6,70	8,06	14,37	9,31	20,37
Časové rozlišení aktiv	<b>3,44</b>	<b>0,76</b>	<b>0,36</b>	<b>0,77</b>	<b>0,56</b>

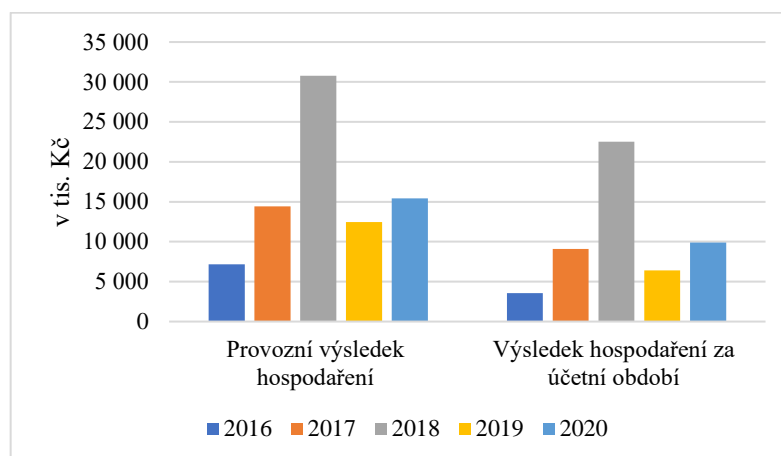
Dle níže uvedené tabulky má společnost během sledovaného období průměrně více než 32 % pohledávek po smluvně stanovené době splatnosti, v těchto pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky, které by management mohl využít pro rozvoj společnosti.

**Tabulka č. 11 Vertikální analýza pohledávek za dodavateli**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Vertikální analýza pohledávek za dodavateli (v %)					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Pohledávky celkem	100	100	100	100	100
Pohledávky ve splatnosti	56	78	71	69	67
Pohledávky po splatnosti	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

### 2.3.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

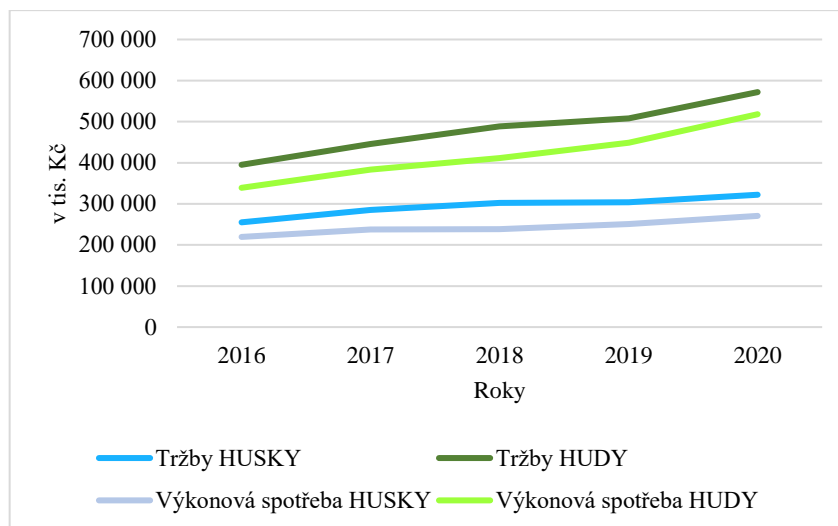


**Graf č. 8 Horizontální analýza vybraných položek VZZ**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Dle výše uvedeného grafu lze upozornit, že v roce 2018 došlo k velkému nárůstu provozního výsledku hospodaření, v závislosti na tom tedy i čistého VH a následně v roce 2019 k propadu, který byl nejspíš způsoben nedostatečným navýšením tržeb a zvýšením nákladů. Pozitivně lze vnímat opětovný nárůst VH v roce 2020, který byl zasažen pandemií covid-19. Nárůst VH v roce 2018, způsobilo navýšení tržeb za prodej zboží a snížení provozních nákladů.

Každá společnost požaduje navýšování tržeb a snaží se o snižování nákladů. U snižování nákladů je třeba velké opatrnosti, jelikož nepřiměřený tlak na snižování nákladů se může negativně projevit v tržbách. Dle níže uvedeného grafu lze konstatovat, že společnosti se v každém roce sledovaného období podařilo navýšit tržby za prodej zboží, a to i v kritickém roce 2019. Do tohoto roku se i mírně podařilo snížit náklady na prodané zboží. V porovnání s nejbližší konkurenční společností HUDYsport, společnost Husky zaostává, dle níže uvedeného grafu je zřejmé, že společnosti Hudy se daří výrazně lépe navýšovat tržby, zatímco trend růstu tržeb společnosti Husky je pozvolnější.



**Graf č. 9 Horizontální analýza vybraných položek VZZ**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

### 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této analýze budou zahrnuty ukazatele čistý pracovní kapitál a čistý peněžní majetek. Management tyto ukazatele využívá k řízení finanční situace firmy, a to zejména její likvidity. Jak již bylo zmíněno v teoretických východiskách práce, výpočet ukazatele čisté pohotové prostředky nebude realizován. V podnikové praxi je ale využíván velmi často. Nyní ale nelze jasně určit, kolik měl podnik pohotových prostředků a okamžitě splatných závazků.

#### 2.3.2.1 Čistý pracovní kapitál

**Tabulka č. 12 ČPK**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
ČPK v tis. Kč	66 652	78 041	99 675	95 731	116 315

Ukazatel byl vypočítán manažerským přístupem. Informuje o tom, jestli podnik v případě mimořádných výdajů disponuje volným kapitálem, jestli si vytváří tzv. finanční polštář. Společnost má ČPK ve sledovaných letech v kladných hodnotách a v letech narůstá. S výjimkou roku 2019, důvodem bylo markantní navýšení krátkodobých závazků.

### 2.3.2.2 Čistý peněžní majetek

Tabulka č. 13 ČPM

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ s.r.o. v letech 2016–2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
ČPM v tis. Kč	-41 314	-24 501	-5 408	-30 425	-2 962

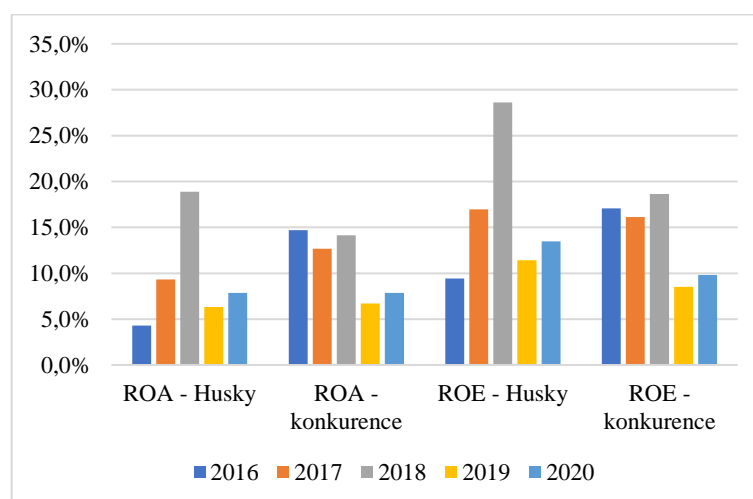
Hodnoty ukazatele jsou ve všech letech v záporných hodnotách. To znamená, že společnost není schopná uhradit krátkodobé závazky bez využití zásob. Ukazatel do roku 2019 narůstal. Pozitivní je, že společnost po tomto krizovém roce dokázala čistý peněžní majetek výrazně navýšit, a to snížením krátkodobých závazků i zásob.

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této analýze budou zahrnuty výpočty ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Výsledky ukazatelů budou porovnány s vybraným konkurentem HUDYsport a.s.

#### 2.3.3.1 Ukazatele rentability

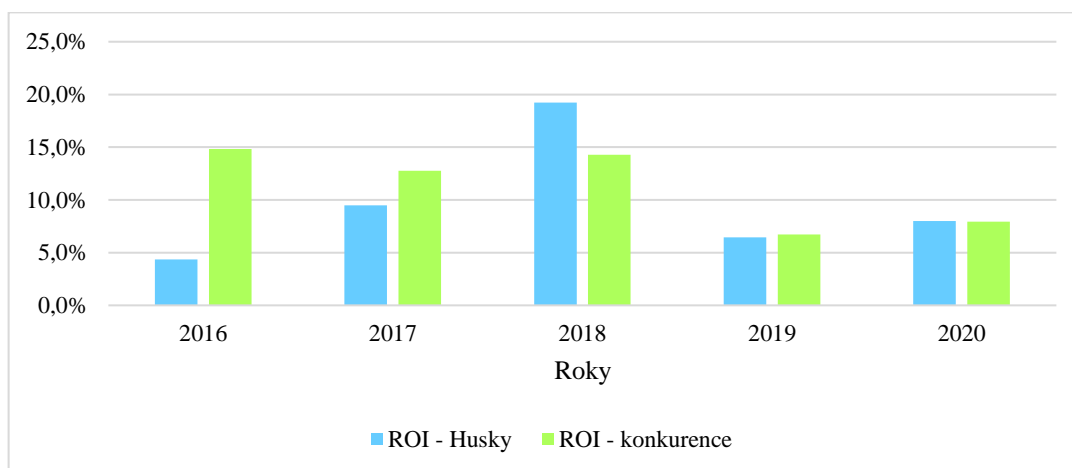
Pomocí ukazatelů rentability neboli výnosnosti bude zisk poměřován s jinými veličinami a následně bude zhodnoceno, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje pomocí kapitálu, který je investován. Ve výpočtech byl jako zisk využit EBIT, jelikož je vhodnější pro mezipodnikové srovnání.



Graf č. 10 Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu v porovnání s konkencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Oproti konkurenci společnost Husky měla v roce 2016 rentabilitu aktiv nízkou, to se ale v následujících letech podařilo změnit a v roce 2018 konkurenci dokonce převýšila. Za tímto růstem stála prorůstová opatření, která společnost zavedla v minulých letech, a to byla restrukturalizace pobočkové sítě, posílení produktového oddělení, restrukturalizace a stabilizace centrálně řízených procesů v oblasti distribuce a logistiky a dokončení inovace výrobního procesu s hlavním efektem časování dodávek do jednotlivých sezón. Stejný vývoj byl i u rentability vlastního kapitálu. V roce 2019 se oba ukazatele u obou firem snížili na přibližně stejnou hladinu. Důvodem bylo snížení zisku, to mohlo být způsobeno příliš optimistickým výhledem managementu, přílišným předzásobením a následně nedostatečným navýšením tržeb, a současně zvýšením nákladu jak na prodané zboží, tak mzdových nákladů. Konkurenční společnost Hudy zdůvodňuje ve své výroční zprávě pokles zisku hlavně důsledkem většího počtu slevových akcí a nedostatkem sněhu v předvánočním období. Jelikož byl podobný vývoj i u společnosti Husky, je pravděpodobné, že se snížil zisk z obdobných důvodů. Obě společnosti v roce 2020 ovlivnila opatření realizovaná vládou, a to především uzavření prodejen maloobchodu. Obě společnosti musely omezit prodeje, prodávaly pouze přes e-shop, ale protože poptávka po outdoorovém vybavení vzrostla, navýšily se tak tržby, obě společnosti vygenerovaly větší zisk, a tak se zvýšila i rentabilita.

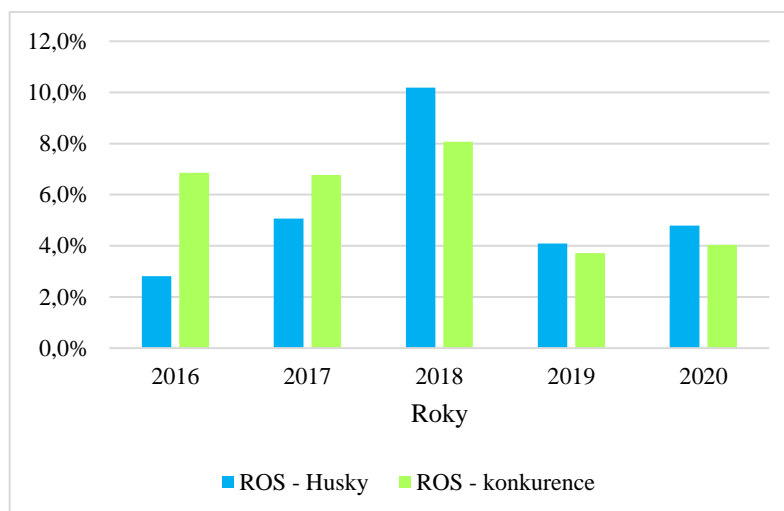


**Graf č. 11 Rentabilita investovaného kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Hodnoty rentability investovaného kapitálu jsou v roce 2016 neuspokojivé, ale za pozitivní lze považovat, že do roku 2018 dosáhly více než 15 %, a to je považováno za

velmi dobrý výsledek. V roce 2019 a 2020 hodnoty výrazně klesly, ale jsou srovnatelné s hodnotami konkurence.



**Graf č. 12 Rentabilita tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Z grafu lze zpozorovat, že rentabilita tržeb v roce 2016 byla výrazně nižší než u konkurence, pozitivně lze opět vnímat následující vývoj, kdy po zavedení prorůstových opatření rentabilita tržeb v roce 2018 překonala konkurenci a tuto pozici si drží i v následujících letech. Znamená to tedy, že ceny zboží jsou vyšší a náklady nižší než u konkurence.

**Tabulka č. 14 Rentabilita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Ukazatele rentability (v %)					
	2016	2017	2018	2019	2020
ROA - Husky	4,3	9,3	18,9	6,3	7,9
ROA - konkurence	14,7	12,7	14,1	6,7	7,9
ROE - Husky	9,4	17,0	28,6	11,4	13,5
ROE - konkurence	17,1	16,1	18,6	8,5	9,8
ROI - Husky	4,3	9,5	19,2	6,4	8,0
ROI - konkurence	14,8	12,8	14,3	6,7	7,9
ROS - Husky	2,8	5,1	10,2	4,1	4,8
ROS - konkurence	6,9	6,8	8,1	3,7	4,0

### 2.3.3.2 Ukazatele aktivity

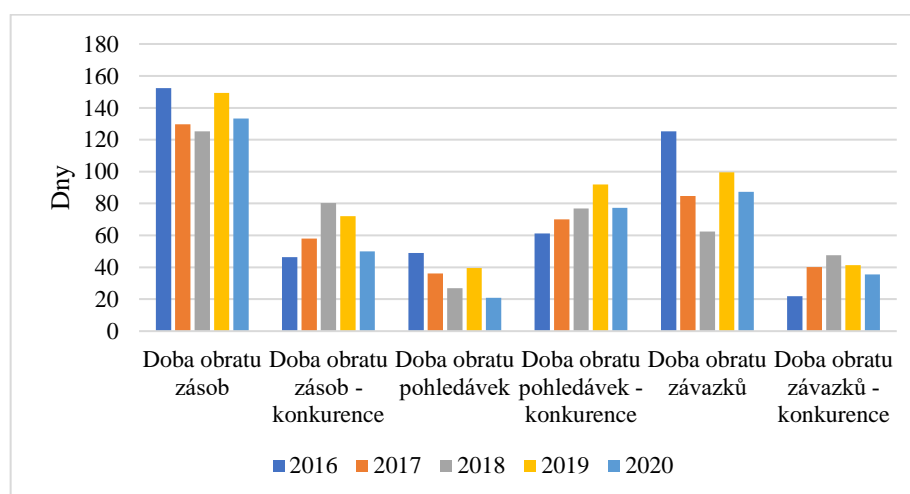
Pomocí ukazatelů aktivity bude měřeno, jak efektivně společnost nakládá se svými aktivy.

**Tabulka č. 15 Ukazatele aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Ukazatele aktivity					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,53	1,84	1,86	1,55	1,64
Obrat aktiv - konkurence	2,14	1,87	1,75	1,81	1,95
Obrat dlouhodobého majetku	38,01	27,90	26,87	17,84	18,95
Obrat dlouhodobého majetku - konkurence	18,01	9,53	10,54	11,22	13,50
Obrat zásob	2,36	2,78	2,88	2,41	2,70
Obrat zásob - konkurence	7,75	6,20	4,48	5,00	7,19

Hodnota obratu celkových aktiv by se měla pohybovat v rozmezí 1,6-3. Jestliže je hodnota nižší než 1,5, měla by společnost zvážit snížení celkových aktiv. Ve sledovaném období se ukazatel pod hranicí 1,5 nenachází, ale pohybuje se u její hranice, opět lze sledovat, že v roce 2017 i 2018 se společnosti dařilo efektivněji s aktivy nakládat. V roce 2019 si společnost Husky oproti své konkurenci nevedla tak dobře, přestože byl tento rok pro obě společnosti krizový, konkurence aktiva využívala efektivněji. Co se týče ukazatele obratu dlouhodobého majetku, jeho hodnoty jsou vysoké, a to proto, že hodnocené společnosti jsou obchodní a nedisponují velkým množstvím dlouhodobého majetku. Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát je každá položka zásob prodána a opět naskladněna. Oproti konkurenci si společnost Husky vede výrazně hůře. Jestliže likvidita společnosti je vysoká, což bude ověřeno v následující části, znamená to, že firma má zastaralé zásoby.

**Graf č. 13 Doba obratu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Po dokončení inovace v roce 2016, jejímž hlavním efektem bylo časování dodávek do jednotlivých sezón, přišlo snížení doby obratu zásob. Konkurence měla v prvních třech letech zcela opačný vývoj a doba obratu zásob se navyšovala, jejich hodnoty jsou ale daleko nižší. Doba obratu pohledávek ve společnosti Husky klesala. Vzhledem k tomu, že se navyšovaly tržby, je možno konstatovat, že se zlepšila platební morálka odběratelů, a to má za následek zvýšení finanční jistoty. Výjimkou je opět krizový rok 2019. Doba obratu závazků do tohoto roku také klesala, to značí, že i společnost platební morálku zlepšila, nicméně hodnoty doby obratu závazků jsou ve sledovaném období příliš vysoké. Pozitivní je, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků a podnik se tak nedostává do druhotné platební neschopnosti.

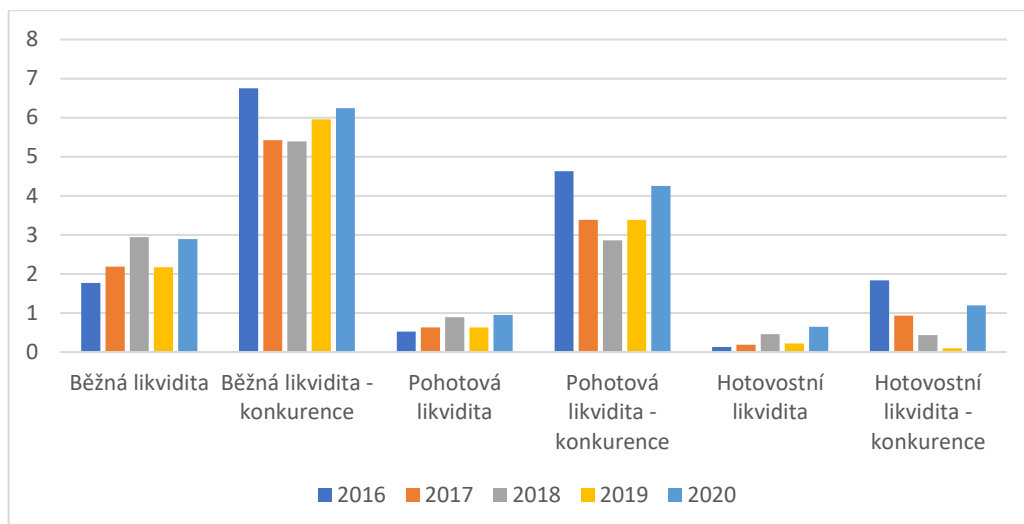
### 2.3.3.3 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity bude hodnoceno, jak je společnost schopná splácet krátkodobé závazky. Černé čáry v níže uvedeném grafu značí doporučené hodnoty.

#### Tabulka č. 16 Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Ukazatele likvidity						
Období	2016	2017	2018	2019	2020	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	1,76	2,19	2,94	2,17	2,89	<b>1,6 - 2,5</b>
Běžná likvidita - konkurence	6,75	5,42	5,39	5,96	6,24	
Pohotová likvidita	0,53	0,63	0,89	0,63	0,95	<b>0,7-1</b>
Pohotová likvidita - konkurence	4,63	3,38	2,86	3,38	4,26	
Hotovostní likvidita	0,13	0,19	0,46	0,22	0,65	<b>okolo 0,2</b>
Hotovostní likvidita - konkurence	1,83	0,93	0,43	0,09	1,20	



**Graf č. 14 Likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Běžná likvidita společnosti Husky se pohybuje okolo horní hranice doporučených hodnot, společnost by v případě potřeby nemusela hradit krátkodobé závazky jinými druhy svého majetku než oběžnými aktivy. Společnost ale drží velkou část svého majetku v zásobách. Tento ukazatel je podstatný zejména pro banky, jejich standardem jsou výsledné hodnoty okolo 2–3.

Společnost by nebyla schopná uhradit všechny své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje zásob, jelikož pohotová likvidita nedosahuje hodnoty 1. Pro banky jsou hodnoty menší než 1 problematické, ale vlastníci preferují spíše nižší pohotovou likviditu, jelikož nechtějí v podniku vázat oběžná aktiva, která nepřinášejí téměř žádný úrok, a tak je to i v případě Husky. Hodnoty jsou nižší než 1, ale této hodnotě se blíží. V roce 2018 a 2020 je likvidita společnosti na nejvyšší úrovni, a to by mohlo znamenat, že management, neefektivně váže finanční prostředky v oběžných aktivech především v zásobách. Krátkodobé závazky klesly a peněžní prostředky se navýšily, nicméně díky zvýšené likviditě v roce 2018 byla společnost schopná bez výrazných problémů ustát přechodný pokles výkonnosti podniku v roce 2019.

Společnost dle ukazatele hotovostní likvidity drží v roce 2020 příliš mnoho prostředků ve finančním majetku, na vysoké úrovni je i likvidita běžná, management tedy neefektivně hospodaří s finančním majetkem, může to být také dáno vysokou mírou nejistoty a strachu z vývoje pandemie COVID– 19 a dalších vládních opatření.

Konkurence doporučené hodnoty překračuje v mnohem větší míře a drží si velmi vysokou likviditu, je to taky dáno tím, že nevyužívá v dostatečné míře cizí krátkodobý kapitál.

#### 2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

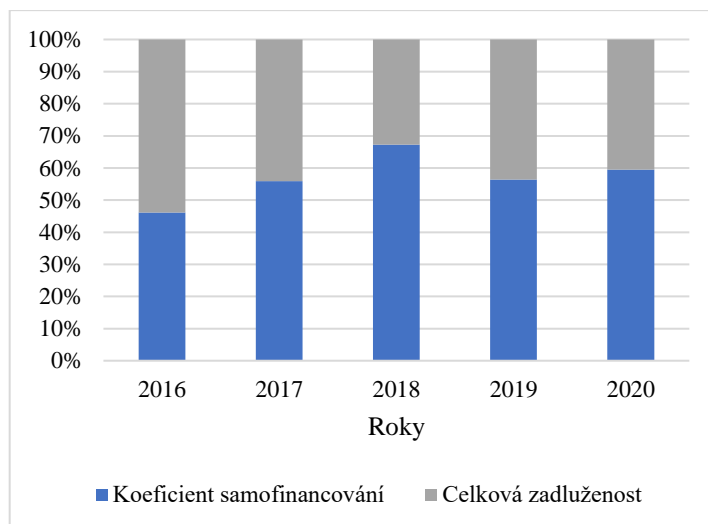
Pomocí ukazatelů zadluženosti bude hodnocena finanční struktura, poslouží také k posouzení výše rizika a také k posouzení schopnosti znásobovat zisky využíváním vlastního kapitálu.

##### Tabulka č. 17 Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Ukazatele zadluženosti					
Období	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženosti (v %)	53,4	43,2	32,2	42,8	39,9
Celková zadluženosti (v %) - Konkurence	13,0	20,8	23,2	20,7	19,2
Koeficient samofinancování (v %)	45,7	54,9	66,0	55,5	58,5
Koeficient samofinancování (v %) - Konkurence	86,0	78,4	75,9	78,7	80,3
Úrokové krytí	4,79	10,46	26,11	6,96	15,22
Úrokové krytí - konkurence	253,29	145,71	61,37	19,46	45,24

Od roku 2016 po zavedení prorůstových opatření došlo ke změně ve financování. Daleko více se začal využívat vlastní kapitál a celková zadluženost společnosti do krizového roku klesala, po zvýšení zadluženosti v roce 2019 v následujícím roce opět klesla. Vzhledem k tomu, že s touto změnou rostla i klesala rentabilita celkového investovaného kapitálu, lze tuto finanční strukturu považovat za optimální. Hodnoty celkové zadluženosti jsou v doporučeném rozmezí 30 – 60 %, nicméně obecně obchodní společnosti více tíhnou k financování cizími zdroji.



**Graf č. 15 Poměr samofinancování a zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Co se týče ukazatele úrokového krytí, ten udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Doporučená hodnota pro Českou republiku je zpravidla osminásobek. Kritérium osminásobku opět nevyhovují méně výkonné roky 2016 a 2019. V ostatních letech je kritérium splněno. Jestliže by společnost nebyla schopná platit úrokové platby hrozil by brzký úpadek, to se ale v žádném roce neděje.

I přesto, že celková zadluženost společnosti klesala a rentabilita celkového investovaného kapitálu rostla, je třeba prověřit, zda byl prostor pro využití cizích zdrojů a rentabilitu teoreticky ještě zvýšit. Z níže uvedené tabulky doplněné o úrokové krytí je patrné, že celková rentabilita je ve všech letech větší než maximální úroková míra, a společnost tak měla prostor k využití pozitivního efektu finanční páky, a tím zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu.

**Tabulka č. 18 Hodnocení potencionálního využití cizího kapitálu**

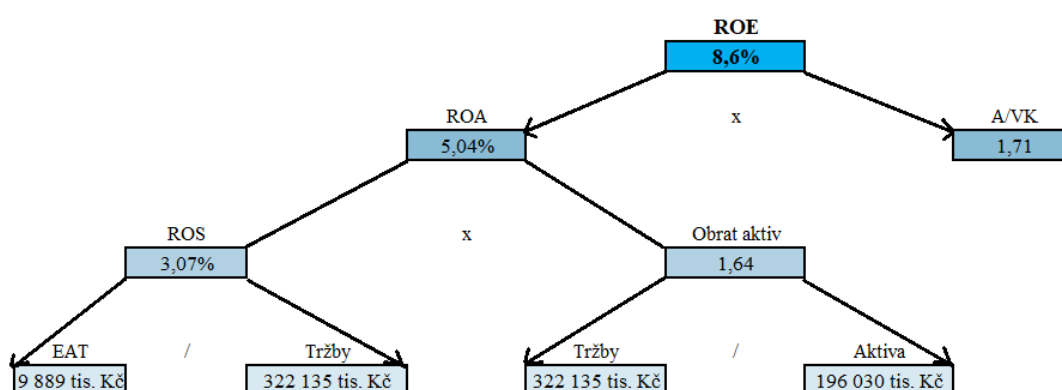
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2016–2020)

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Úrokové krytí	4,79	10,46	26,11	6,96	15,22
ROA (v %)	4,3	9,3	18,9	6,3	7,9
Maximální úroková míra (v %)	4,2	4,0	2,3	2,7	3,1
Možnost dalšího zadlužení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

### 2.3.4 Soustavy ukazatelů

Pomocí soustav ukazatelů bude souhrnně zhodnoceno, zda je podnik finančně zdravý, či ne. Nejprve bude proveden pyramidový Du Pont rozklad, který sleduje závislost mezi ukazateli a následně vybrané bankrotní – predikční a bonitní – diagnostické modely.

#### 2.3.4.1 Du Pont diagram rok 2020



**Obr. 5 Du Pont rozklad**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy HUSKY CZ z roku 2020)

Rok 2020 byl z části ovlivněn předchozím rokem 2019, který nebyl tak úspěšný jako rok 2018, a také byly vládními opatřeními zavřeny kamenné prodejny a společnost se musela zaměřit na prodej pouze přes e-shop. Rentabilita vlastního kapitálu není příliš vysoká, vyšších hodnot by společnost mohla dosáhnout například s větším využitím cizího kapitálu. Ukazatel rentability tržeb je nižší než rentabilita aktiv a podílí se tak na ROE méně. ROS znázorňuje tržní pozici, tedy jak konkurence umožňuje společnosti HUSKY být drahá, pro společnost by bylo žádoucí zaměřit se na zvýšení rentability tržeb. I přesto, že se tržby podařilo významně navýšit, navýšily se i náklady na prodané zboží. Proto se rentabilitu tržeb nepodařilo navýšit dostatečně.

#### 2.3.4.2 Bankrotní modely

Pomocí Altmanova indexu bude zhodnoceno, zda podniku hrozí bankrot, či ne.

## Altmanův index

**Tabulka č. 19 Altmanův index**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v letech 2016–2020)

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Z	2,13	2,74	3,56	2,24	3,19

Hodnoty Z se mohou pohybovat mezi -4 až +8, přičemž hodnoty vyšší než 2,9 značí, že podnik je finančně silný. Hodnocená společnost hodnot vyšších jak 2,9 dosahuje v roce 2018 a 2020, kdy se výrazně podařilo navýšit tržby. Tato změna, jak již bylo popsáno výše, byla výsledkem prorůstových opatření, které byly zavedeny v roce 2016 a zvýšením poptávky po produktech společnosti. V roce 2016 hodnota Z dosahuje nejnižší hodnoty ve sledovaném období, společnost se pohybovala v tzv. šedé zóně, je tedy jisté, že společnost měla potíže a její vývoj byl nejistý.

**Tabulka č. 20 Altmanův index – Z'skóre**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v letech 2016–2020)

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Z'skóre	4,48	6,03	8,31	6,04	7,06

Hodnocená společnost není veřejně obchodovatelná na burze ani mimo ni, je tedy využita i verze pro rozvojové trhy, kde je kladen důraz na likviditu a není třeba stanovovat tržní hodnotu kapitálu. Hodnoty vyšší jak 2,6 udávají, že podnik je finančně zdravý, tyto hodnoty společnost dalece převyšuje v každém roce a lze tedy konstatovat, že společnost je finančně zdravá.

### 2.3.4.3 Bonitní modely

Bonitní modely se řadí mezi diagnostické. Pro stanovení bonity byla zvolena soustava bilančních analýz a Kralickův Qicktest.

## Soustava bilančních analýz

**Tabulka č. 21 Soustava bilančních analýz**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v letech 2016–2020)

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový ukazatel C	2,16	1,89	2,44	1,39	1,52

Tento ukazatel bonity je koncipován tak, že pokud hodnoty v čase rostou, znamená to pozitivní vývoj. Ukazatel klade velký důraz na rentabilitu a likviditu. Z tabulky lze zpozorovat, že bonita společnosti se celé sledované období snižuje a následně zvyšuje a situace byla značně nestabilní, nicméně hodnoty se pohybují nad hodnotou 1, a to je považováno za dobré.

### Kralickův Quicktest

**Tabulka č. 22 Kralickův Quicktest**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v letech 2016–2020)

Vypočítané hodnoty	2016	2017	2018	2019	2020
R1	0,46	0,55	0,66	0,56	0,58
R2	5,38	3,66	0,67	-1,93	1,41
R3	0,04	0,09	0,19	0,06	0,08
R4	0,06	0,05	0,14	-0,11	0,08
Bodování	2016	2017	2018	2019	2020
R1	4	4	4	4	4
R2	2	3	4	4	4
R3	1	2	4	1	2
R4	2	1	4	0	2
Hodnocení finanční stability	3	3,5	4	4	4
Hodnocení výnosové situace	1,5	1,5	4	0,5	2
Hodnocení celkové situace	2,25	2,5	4	2,25	3

Dle výsledků tohoto ukazatele lze opět sledovat, že hodnota celkového ukazatele v roce 2016 se pohybuje v šedé zóně, ale po zavedení prorůstových opatření bonita až do roku 2018 vzrostla na bodové maximum, v roce 2019 došlo k razantnímu poklesu výnosnosti a bonita opět klesla na úroveň roku 2016, ale v roce 2020 opět narostla, nicméně se pořád nachází v šedé zóně. V žádném roce ve sledovaném období nejsou hodnoty pod hranicí jednoho bodu a dá se tedy konstatovat, že společnost nemá závažné potíže ve finančním hospodaření.

## 2.4 SWOT analýza

Pomocí předcházejících provedených analýz bude sestavena matice SWOT.

**Tabulka č. 23 SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční stabilita</li><li>• Dlouholeté zkušenosti v oboru</li><li>• Vysoká kvalita nabízeného zboží</li><li>• 20 prodejen rozloženo strategicky po celé ČR</li><li>• Husky klub</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoká doba obratu zásob, zastaralé zásoby</li><li>• Výroba produktů v Číně</li><li>• Vysoký podíl závazků po splatnosti</li><li>• Dlouhá doba obratu závazků</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zvyšující se zájem o zdravý životní styl, turistiku a sport</li><li>• Možnost využít často pořádané sportovní akce a společnost propagovat</li><li>• Možnost spolupráce s profesionálními sportovci</li><li>• Prostor pro větší zadlužení</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nasycený trh, konkurence, možnost substitutů</li><li>• Inflace, finanční krize</li><li>• Zvyšování nákladů na energie a mzdy dělníků v Číně</li><li>• Demografické stárnutí obyvatelstva</li></ul>

## **2.5 Zhodnocení výkonnosti jednotlivých let sledovaného období**

### **Rok 2016**

V roce 2016 společnost otevřela největší maloobchodní prodejnu v Praze. V předchozích letech byla zavedena prorůstová opatření, a to byla restrukturalizace pobočkové sítě, posílení produktového oddělení, restrukturalizace a stabilizace centrálně řízených procesů v oblasti distribuce a logistiky, v roce 2016 byla dokončena inovace výrobního procesu s hlavním efektem časování dodávek do jednotlivých sezón. Toto vše se podílelo na navýšení tržeb společnosti. Náklady na prodané zboží byly vcelku vysoké. Rentabilita aktiv byla nízká, stejně tak jako rentabilita investovaného kapitálu a tržeb. Rentabilita tržeb byla výrazně nižší než u konkurence, cena zboží tedy byla nižší a náklady vyšší. Zhoršená byla i platební morálka jak společnosti, tak jejich odběratelů. Celková zadluženost byla za sledované období nejvyšší, ale pohybovala se v doporučeném rozmezí. Hodnota úrokového krytí byla nízká, pro ČR je doporučen osminásobek zisku nad úroky, společnost nedosahovala téměř ani pětinasobku. Dle Altmanova Z'skóre byla společnost finančně zdravá a dle výsledků soustavy bilančních analýz a Kralickova Quicktestu bonitní, nicméně se pohybovala v šedé zóně.

### **Rok 2017**

V roce 2017 společnost investovala do vozového parku. Podařilo se navýšit tržby a výsledek hospodaření. Výrazně vzrostla nákladová položka služby, společnost tedy nejspíše více zainvestovala do reklamy. Společnost k financování více využívala vlastní kapitál. Rentabilita aktiv, tržeb, vlastního a investovaného kapitálu se navýšila. Zlepšila se platební morálka společnosti i odběratelů. Běžná likvidita společnosti byla v doporučených hodnotách. Neuspokojivá byla hodnota pohotové likvidity. Celková zadluženost společnosti klesla, společnost splňovala požadavek osminásobku zisku nad nákladovými úroky. Dle Altmanova Z'skóre byla společnost finančně zdravá. Dle bonitních modelů neměla společnost finanční potíže. Celkově se společnosti v roce 2017 dařilo dobře.

## **Rok 2018**

V roce 2018 společnost investovala nejvíce do vylepšení softwaru a také vybavení obchodů. Společnost navýšila vlastní kapitál a snížila financování cizími zdroji, za sledované období byla zadluženost společnosti nejnižší. Byl vygenerován nejvyšší zisk, podařilo se výrazně navýšit tržby a náklady na prodané zboží téměř nenavýšit, výrazně se snížila položka ostatních provozních nákladů. Rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu, investovaného kapitálu a tržeb se podařilo výrazně zvýšit a překonat konkurenci, podařilo se zlepšit a upevnit tržní pozici. Platební morálka společnosti a odběratelů se nadále zlepšovala. Likvidita společnosti byla v tomto roce na vysoké úrovni, management neefektivně vázal finanční prostředky v oběžných aktivech. Společnost mohla více využít cizího kapitálu a využít pozitivního efektu finanční páky. Dle bankrotních a bonitních modelů byla společnost finančně zdravá a bonitní, nebyly identifikovány finanční potíže. Rok 2018 byl za sledované období nejvýkonnějším rokem.

## **Rok 2019**

V roce 2019 společnost investovala do vylepšení softwaru a úpravy nových obchodů a kanceláře. Došlo k navýšení zásob. Tržby se nenavýšily, tak jak se podařilo v předchozích letech a zvýšily se náklady na prodané zboží. Snížila se platební morálka společnosti i odběratelů. Výrazně se snížil výsledek hospodaření. Vzrostla celková zadluženost. Výrazně poklesla rentabilita aktiv, vlastního, investovaného kapitálu i tržeb. Společnost si zachovala běžnou likviditu na doporučené úrovni. Dle Altmanova indexu byla v tomto roce společnost finančně zdravá. Soustava bilančních analýz neidentifikovala závažné finanční potíže. Dle Kralickova Quictestu se společnost pohybovala v šedé zóně a její vývoj byl tedy nejistý. Rok 2019 nebyl příliš úspěšný. Výrazný pokles výkonnosti byl, ale zaznamenán i u konkurence.

## **Rok 2020**

Rok 2020 byl zasažen pandemií covid-19 zpočátku roku společnosti prudce klesly prodeje, nicméně později se v důsledku vládních opatření, kdy byly zrušeny kulturní akce, uzavřeny vnitřní sportoviště apod. se poptávka po outdoorovém zboží zvýšila. Společnost investovala do úprav a vybavení obchodů. Podařilo se výrazně navýšit tržby, jelikož se zvýšily i náklady na prodané zboží, VH nebyl tak vysoký jako v roce 2018. Rentabilita aktiv, vlastního, investovaného kapitálu a tržeb vzrostla a byla vyšší než u konkurence. Platební morálka společnosti i dodavatelů se zlepšila. Společnost se nepotýkala s výpadky dodávek zboží či narušení peněžních toků. V souvislosti s pandemií společnost získala příspěvek na udržení zaměstnanosti ve výši více než 4 mil. Kč a kompenzaci na nájem maloobchodních jednotek ve výši 475 tis. Kč. Společnost si v tomto roce držela vyšší likviditu. Celková zadluženost společnosti klesla a více využívala financování vlastními zdroji. Dle bankrotních a bonitních modelů byla společnost finančně zdravá a nebyly identifikovány žádné závažné potíže ve financování.

### 3 Vlastní návrhy na zlepšení výkonnosti

V této části práce budou popsány návrhy ke zlepšení výkonnosti společnosti Husky. V rámci finanční analýzy nebyly zjištěny závažné potíže v hospodaření. Nicméně v porovnání s nejbližší konkurencí dosahuje v některých oblastech horších výsledků a zaostává. Návrhy navazují na zjištěné problémy v předešlé kapitole.

#### Vysoká doba obratu zásob – optimalizace zásob

##### Tabulka č. 24 Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v letech 2016–2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu zásob (ve dnech)	152,4	129,6	125,2	149,4	133,3
Obrat zásob	2,4	2,8	2,9	2,4	2,7

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost má v každém roce sledovaného období problémy s obrátkovostí zásob, a tedy i s dobou obratu zásob, hodnoty doby obratu jsou příliš vysoké. Průměrná doba obratu zásob během sledovaného období je 138 dní, kdežto průměrná doba obratu zásob u konkurence je 62 dní. V zásobách je vázáno velké množství peněžních prostředků, které společnosti nepřinášejí zisk. Zásoby jsou pro společnost důležité, to dokazuje i to, že běžná likvidita společnosti dosahuje velmi příznivých hodnot, jelikož zahrnuje i zásoby, ale ukazatel pohotové likvidity je na tom podstatně hůř, společnost by tak nebyla schopná uhradit krátkodobé závazky najednou. To můžou věřitelé shledávat jako problematickou oblast, vzhledem k tomu, že společnost využívá ve větší míře cizí kapitál, mohly by nastat komplikace při získávání dalšího cizího kapitálu.

Společnost je prodejcem outdoorového vybavení, prodej je tedy sezónní. Společnost nakupuje zboží vždy před sezónou. Budoucí poptávka po zboží v sezónní kolekci se těžko odhaduje, a tak se stává, že se neprodají všechny zásoby. Poté má společnost na skladu zastaralé nelikvidní zásoby, které představují náklady navíc, jelikož namísto nich by mohli uskladnit likvidnější, výnosnější zásoby.

Z výše uvedených důvodů navrhuji, aby společnost odprodala část svých zásob se sníženou obchodní přírážkou. Návrh bude předveden na následujícím modelovém příkladu.

Jak již bylo popsáno, díky ukazateli doby obratu zásob a obratu zásob bylo zjištěno, že má společnost na skladu zboží a výrobky, které tam leží příliš dlouho, jsou zastaralé a zabírají místo pro nové, a potenciálně výnosnější položky. Společnost po analýze skladových položek jich vytřídí 10 % z celkového objemu zboží a výrobků a odprodá je za sníženou cenu. Pro zobrazení dopadu na výkonnost budou využita data z roku 2020.

Zásoby výrobků a zboží jsou v roce 2020 v hodnotě 117 640 tis. Kč. Po analýze skladových zásob bylo vyřazeno 10 % v hodnotě 11 764 tis. Kč zastaralého zboží, které se nepodařilo prodat v předešlých sezónách. Společnost toto zboží vyprodá s poloviční obchodní přírůžkou.

Obchodní přírůžka představuje výnos z nakoupeného zboží, je procentuálním vyjádřením, kolik bylo ze skladové ceny tzv. přičteno k ceně prodejní. Pro výpočet obchodní přírůžky byl použit následující vzorec (eKASKÁDA, 2007-2022).

$$\text{Obchodní přírůžka} = \frac{\text{Tržby za prodej zboží} - \text{Náklady na prodané zboží}}{\text{Náklady na prodané zboží}} \times 100$$

**Vzorec č. 27 Obchodní přírůžka**  
(Zdroj: eKASKÁDA, 2007-2022)

Po dosazení do vzorce činí obchodní přírůžka 63,28 %. Společnost sníží obchodní přírůžku o polovinu tedy na 31,64 %.

Odprodejem zastaralých zásob se položka zásob sníží celkem o 11 764 tis. Kč a tržby se navýší o 15 486 tis. Kč.

**Tabulka č. 25 Změna po odprodeji zastaralého zboží**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v roce 2020)

Položka	Před prodejem zastaralého zboží (tis. Kč)	Po prodeji zastaralého zboží (tis. Kč)
Zásoby celkem	117 640	<b>105 876</b>
Tržby za prodej zboží	321 860	<b>337 346</b>
Tržby celkem	322 135	337 621

V následující tabulce je znázorněna změna u ukazatelů doby obratu zásob a obratu zásob. Díky odprodeji zastaralých zásob se doba obratu zásob sníží o 18 dní a zásoby se tedy prodají a znovu naskladní celkem 3,2krát za rok.

**Tabulka č. 26 Změna vybraných ukazatelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v roce 2020)

Ukazatel	Před prodejem zastaralého zboží	Po prodeji zastaralého zboží
Doba obratu zásob (ve dnech)	131	113
Obrat zásob	2,7	3,2

V případě že by se společnosti Husky nepodařilo vyprodat vytríděné zastaralé zboží, navrhovala bych obchodní přírážku opět snížit, jestliže by i nadále toto zboží nebylo vyprodáno navrhla bych toto zboží zlikvidovat.

**Likvidace zastaralých zásob**

Logicky je pro společnost nevhodné mít na skladu zásoby zboží, jež nelze prodat ani za sníženou obchodní přírážku, proto je vhodné toto zboží zlikvidovat. Výdaje, které prokazatelně vznikly v souvislosti s likvidací zásob, jsou daňově uznatelným nákladem. Díky likvidaci zastaralého neprodejného zboží by společností vznikla daňová úspora.

Aby likvidace zásob byla daňově účinným nákladem, je poplatník povinný vypracovat protokol. Protokol musí obsahovat následující informace:

- způsob, čas a místo provedení likvidace,
- důvody likvidace,
- specifikace předmětu likvidace,
- způsob naložení se zlikvidovanými předměty,
- pracovníka zodpovědného za provedení likvidace (Daňové tipy, 2019).

**Tabulka č. 27 Daňová úspora**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v roce 2020)

10 % vytríděných zastaralých zásob	11 764 tis. Kč
sazba daně z příjmu právnických osob	19 %
daňová úspora	<b>2 235,16 tis. Kč</b>

V případě, kdy by společnost zlikvidovala 10 % neprodejných zásob, bylo by dosaženo daňové úspory ve výši 2 235,16 tis. Kč.

## Vysoký podíl závazků po splatnosti za dodavateli – splacení závazků po splatnosti

Společnost má dle vertikální analýzy závazků za dodavateli ve sledovaném období průměrně téměř 50 % závazků po splatnosti. Takto vysoká část nesplacených závazků by mohla vést k narušení vztahů s dodavateli, zároveň má společnost v roce 2020 vysokou hotovostní likviditu, doporučená hodnota je 0,2. Společnost v tomto roce dosahuje hodnoty 0,65, tedy drží neefektivně větší část peněžních prostředků. Vysoká hotovostní likvidita byla dána díky navýšení peněžních prostředků a zároveň snížením krátkodobých závazků. Část peněžních prostředků by mohla být využita k uhrazení závazků po splatnosti. K uhrazení části závazků po splatnosti by společnost mohla také použít peněžní prostředky získané díky odprodeji zastaralých zásob.

V níže uvedené tabulce je zachyceno, jaký dopad by mělo, kdyby společnost snížila závazky za dodavateli po splatnosti o 2 000 tis. Kč. Pro zobrazení dopadu byla využita data z roku 2020. Podíl závazků po splatnosti by se snížil o 11 p. b. a činil by celkem 35 % na závazcích za dodavateli.

Při analýze doby obratu závazků bylo také zjištěno, že společnost nedodrжуje ze své strany obchodně – úvěrovou politiku. Ze strany odběratelů je obchodně – úvěrová politika dodržovaná a průměrná doba obratu pohledávek je během sledovaného období 35 dní.

Snížení závazků po splatnosti za dodavateli o 2 000 tis. Kč by vedlo ke zkrácení doby obratu závazků o 3 dny. V případě, že by společnost uhradila veškeré závazky za dodavateli po splatnosti, doba obratu závazků by se snížila celkem o 6 dní.

Díky tomuto opatření by společnost jednoznačně zlepšila vztahy se svými dodavateli.

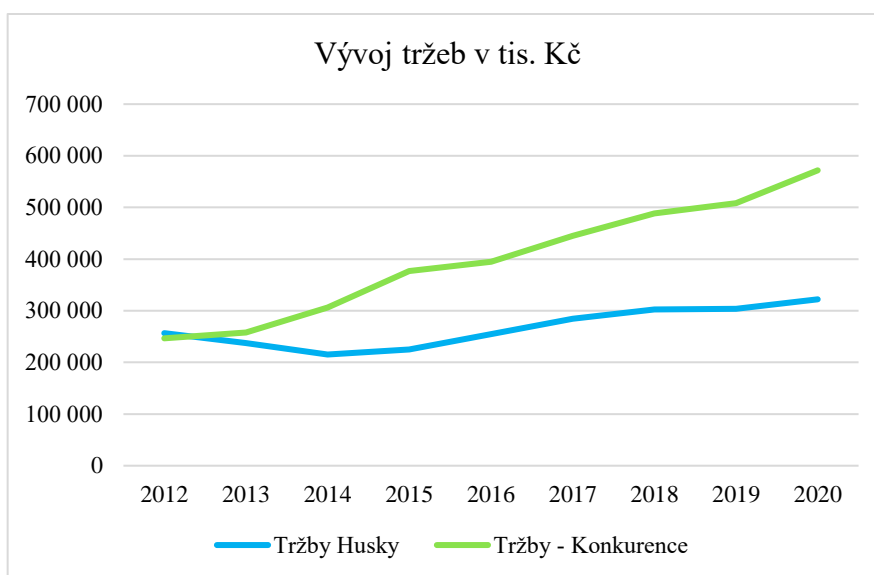
### Tabulka č. 28 Dopad na vybrané ukazatele a položky rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ v roce 2020)

	Rok 2020	Změna	Změna
Peněžní prostředky	39 926 tis. Kč	37 926 tis. Kč	34 667 tis. Kč
Závazky za dodavateli celkem	11 403 tis. Kč	9 403 tis. Kč	6 144 tis. Kč
Závazky za dodavateli po splatnosti	5 259 tis. Kč	3 259 tis. Kč	0 tis. Kč
Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích za dodavateli	46 %	35 %	0 %
Doba obratu závazků	88 dní	85 dní	82 dní

## Doporučení

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že v porovnání s konkurencí společnost Husky zaostává v oblasti navyšování tržeb. Ještě v roce 2012 společnost Husky dosahovala vyšších tržeb než konkurenční společnost Hudy. V následujících letech se ale tento trend zvrátil. Doporučila bych tedy, aby se management zaměřil na získávání nových zákazníků a více investoval do propagace značky. Společnost by mohla například využít obnovení konání hromadných akcí, které během pandemie covid byly zrušeny či spojit se s profesionálními sportovci a navázat s nimi dlouhodobou spolupráci. Jelikož práce není primárně zaměřena na marketing, tak toto uvádím pouze jako doporučení. Nicméně tato oblast je pro zvýšení výkonnosti podniku podstatná a nezbytná.



**Graf č. 16 Vývoj tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv HUSKY CZ a HUDYsport v letech 2012–2020)

V rámci analýzy PESTLE bylo zjištěno, že v současné době nastává trend přesunu výroby blíže k cílovým trhům. Je to především z důvodu růstu mezd čínských dělníků, růstu cen pohonných hmot. Zvyšují se tedy celkové náklady na výrobu, zároveň nastávají problémy v logistice. Přesun výroby blíže k České republice by společnosti ušetřil náklady zejména v dopravě a clech.

Za zvážení také stojí úvaha o přesunu výroby z Číny na evropský kontinent. V současné době je vhodným kandidátem na tento přesun Severní Makedonie. V roce 2018 byl textilní pracovník v Makedonii velmi podobný pracovníku asijskému. Zákonně zaručená

výplata makedonského textilního pracovníka činila celkem 14 000 denáru, což je v přepočtu přibližně 5 700 Kč. Jak uvádí příspěvek na stránce TÝDEN.cz (2019), v Číně v roce 2018 byl průměrný výdělek textilního pracovníka 7 800 Kč. V roce 2018 textilní průmysl v Makedonii zaměstnával 46 000 lidí. Textilní továrny se snaží získat nové zákazníky, aby naplnily svou nevyužitou kapacitu. V Makedonii více než 15 % exportu tvoří textilní výrobky, jež jsou vyrobeny jako zakázková práce pro zahraniční partnery pod jejich vlastní značkou.

Pro společnost Husky je přesun výroby do Severní Makedonie atraktivní hned z několika důvodů:

- pracovníci jsou v této oblasti zkušení, zároveň náklady na jejich mzdy jsou srovnatelné s náklady asijského pracovníka,
- Severní Makedonie je výrazně blíže k České republice, což je společnosti Husky cílový trh, tedy by společnost snížila náklady na dopravě a clech a dala by se lépe časovat dodávka do jednotlivých sezón,
- nevyužité výrobní kapacity továren,
- vládní dotace, které se případným investorům ve volných ekonomických zónách nabízejí (Zavadil, 2019).

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo s pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnotit finanční situaci a finanční zdraví společnosti Husky v letech 2016-2020, posoudit výkonnost dané společnosti a navrhnout opatření, jež by vedla ke zlepšení finanční situace a zdraví.

V první kapitole byla definována teoretická východiska práce, v této části byly vysvětleny principy a postupy finanční analýzy. Práce byla navíc rozšířena o strategickou analýzu. Ve druhé kapitole byly zpracovány informace o zkoumané společnosti, dále byly provedeny analýzy PESTLE, Porterova analýza, finanční analýza a jako poslední SWOT analýza, jež vycházela z poznatků z předešlých analýz. Výsledky analýz byly komentovány a interpretovány. Vybrané ukazatele byly porovnávány s nejbližší konkurencí. Z důvodů nezájmu vedení společnosti byly v této kapitole využity veřejně dostupné informace a práce byla zpracována externě a nezávisle. Ve třetí kapitole byly navrženy opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti, která vycházela z nedostatků odhalených pomocí jednotlivých analýz v předešlé kapitole.

Bylo zjištěno, že společnost Husky je finančně zdravý podnik. V každém roce sledovaného období dosahuje kladného hospodářského výsledku, společnosti se daří každým rokem navyšovat tržby a v průběhu sledovaného období se podařilo zlepšit rentabilitu společnosti nad úroveň nejbližší konkurenční společnosti. Co se týče nedostatků, největší problém spatřuji v dlouhé době obratu zásob. V zásobách jsou nadměrně vázány peněžní prostředky, které nepřinášejí společnosti žádný zisk a mohly by být jinak využity efektivně. Dále má podnik vysokou dobu obratu závazků s velkým podílem nesplacených závazků po splatnosti za dodavateli.

Ve třetí části jsem tedy navrhla, aby společnost zanalyzovala své skladové zásoby, vytrídila položky, které jsou skladovány dlouho a odprodala je se sníženou obchodní přírůžkou, popřípadě je zlikvidovala. Dalším návrhem je zaplatit závazky, kterým uplynula doba splatnosti, tento krok by vedl ke zlepšení vztahů s dodavateli. Společnosti bylo doporučeno, aby se zaměřila na propagaci své značky, a navýšila tak prodeje. Také bylo doporučeno zvážit přesunutí výroby z Číny do Severní Makedonie. Závěrem lze konstatovat, že finanční analýza je důležitý nástroj pro zvýšení výkonnosti podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARTOŠ, P. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT, 10. 3. 2021.
- BARTOŠ, P. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT, 17. 3. 2021.
- BARTOŠ, P. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT, 24. 3. 2021.
- BARTOŠ, P. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT, 31. 3. 2021.
- BŘEZINOVÁ, Hana, 2019. *Účetnictví veřejného sektoru*. 2. vydání. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 978-80-87314-97-5.
- Česká-republika: Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství, 2021.  
In: *National Policies Platform* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z:  
[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs)
- ČTK, 2022. Nezaměstnanost v ČR se v prosinci zvýšila, práci hledalo přes 258 000 lidí.  
In: *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z:  
<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-nezamestnanost-v-cr-se-v-prosinci-zvysila-praci-hledalo-pres-258-000-lidi-185322>
- Du Pontova analýza (DuPont analysis), 2022. In: *Managementmania.com* [online].  
Wilmington [cit. 2022-01-30]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Praha: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vydání I. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HAVLAS, Lukáš, 2010. Jak rozjet odstavený vagon v outdoorovou firmu. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-43389560-jak-rozjet-odstaveny-vagon-v-outdoorovou-firmu>

- HDP 2022, vývoj HDP v ČR, 2021. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR, 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza*. Třetí vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LACINA, Jiří, 2022. Výroba v Číně se přestává firmám vyplácet. Některé se vrací zpět do Česka. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cina-cesko-vyroba-presun-eu-isolit-bravo-firmy.A220204\\_133657\\_ekonomika\\_jla](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cina-cesko-vyroba-presun-eu-isolit-bravo-firmy.A220204_133657_ekonomika_jla)
- LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.
- LAZOROVÁ, Anna, 2014. Stoprocentní česká firma... Jenže šije v Asii. *A2larm.cz* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2014/10/stoprocentni-ceska-firma-jenze-sije-v-asii/>
- Likvidace zásob se plně uplatní v daňových nákladech, 2019. In: *Daňové tipy* [online]. Praha [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/zasoby-77>
- MAHDALOVÁ, Kateřina, 2021. Andrej Babiš: Úspěch, nebo fiasko? Rozhodněte sami, jak Babišova vláda plnila své sliby. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/prehledne-jak-vlada-andreje-babise-plni-sve-sliby-174991>
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2013. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 978-80-87314-31-9.

Nejnižší mzdy v textilkách mají etiopští dělníci. Kolik si vydělají?, 2019.

In: *TÝDEN.cz* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z:

[https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/nejnizsi-mzdy-v-textilkach-maji-etiopsti-delnici-kolik-si-vydelaji\\_521489.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/nejnizsi-mzdy-v-textilkach-maji-etiopsti-delnici-kolik-si-vydelaji_521489.html)

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích, 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

Obchodní přírážky, marže a rabaty, 2022. In: *EKASKÁDA* [online]. [cit. 2022-04-10].

Dostupné z: [https://www.ekaskada.cz/helpsystem/html/FUN\\_PrirazkyMarze\\_H.htm](https://www.ekaskada.cz/helpsystem/html/FUN_PrirazkyMarze_H.htm)

Otázky Václava Moravce. Česká televize, 6. 2. 2022, 12:00.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2012. *Finanční analýza*. Vydání druhé.

Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-89-9.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza*. Sedmé vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

Sbírka listin: HUDYsport a.s. In: *JUSTICE.CZ* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=37445>

Sbírka listin: HUSKY CZ s.r.o. In: *JUSTICE.CZ* [online]. [cit. 2022-01-31]. Dostupné

z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=482410>

SKOŘEPA, Michal, 2022. Jak Česká národní banka buší do stolu a proč to má

hlubokou logiku. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-03]. ISSN 2787-950X.

Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67028570-jak-ceska-narodni-banka-busi-do-stolu-a-proc-to-ma-hlubokou-logiku>

Strany prý neřeší problémy podnikatelů. Přehodnoťte programy, vyzývá Komora,

2021. *BusinessINFO.cz* [online]. CzechTrade [cit. 2022-02-03]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/clanky/strany-pry-neresi-problemy-podnikatelu-prehodnotte-programy-vyzyva-komora/>

STULÁKOVÁ, Jana, 2021. Politický systém České republiky. *Český rozhlas* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/politicky-system-ceske-republiky-8722784>

SWOT analýza, 2022. In: *MANAGEMENTMANIA* [online]. Wilmington [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

URBAN, Jan, 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-20-9.

VÍTKOVÁ, Klára, 2022. Růst ekonomiky překvapil. Návrat na předcovidovou úroveň ale Česko čeká až letos. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-03]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67028690-rust-ekonomiky-prekvapil-navrat-na-predcovidovou-uroven-ale-cesko-ceka-az-letos>

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

Výpis z obchodního rejstříku: HUSKY CZ s.r.o. In: *JUSTICE.CZ* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=482410&typ=PLATNY>

ZAVADIL, Bohuslav, 2019. Makedonský textilní průmysl zažívá období obnovy, příležitost pro české firmy. In: *Velvyslanectví České republiky ve Skopji* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/skopje/cz/obchod\\_a\\_ekonomika\\_1/makedonsky\\_textilni\\_prumysl\\_zaziva.html](https://www.mzv.cz/skopje/cz/obchod_a_ekonomika_1/makedonsky_textilni_prumysl_zaziva.html)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Struktura rozvah.....	16
Tabulka č. 2 Vzorce bilanční analýzy.....	34
Tabulka č. 3 Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu .....	34
Tabulka č. 4 Vzorce Kralickův Quicktest.....	35
Tabulka č. 5 Základní údaje o podniku.....	37
Tabulka č. 6 Horizontální analýza aktiv .....	45
Tabulka č. 7 Horizontální analýza pasiv.....	47
Tabulka č. 8 Vertikální analýza pasiv.....	48
Tabulka č. 9 Vertikální analýza závazků za dodavateli.....	49
Tabulka č. 10 Vertikální analýza aktiv .....	50
Tabulka č. 11 Vertikální analýza pohledávek za dodavateli .....	50
Tabulka č. 12 ČPK.....	52
Tabulka č. 13 ČPM .....	53
Tabulka č. 14 Rentabilita .....	55
Tabulka č. 15 Ukazatele aktivity .....	56
Tabulka č. 16 Ukazatele aktivity .....	57
Tabulka č. 17 Ukazatele zadluženosti.....	59
Tabulka č. 18 Hodnocení potencionálního využití cizího kapitálu .....	60
Tabulka č. 19 Altmanův index.....	62
Tabulka č. 20 Altmanův index – Z' skóre .....	62
Tabulka č. 21 Soustava bilančních analýz .....	62
Tabulka č. 22 Kralickův Quicktest .....	63
Tabulka č. 23 SWOT analýza .....	64
Tabulka č. 24 Obrat zásob .....	68
Tabulka č. 25 Změna po odprodeji zastaralého zboží .....	69

Tabulka č. 26 Změna vybraných ukazatelů .....	70
Tabulka č. 27 Daňová úspora .....	70
Tabulka č. 28 Dopad na vybrané ukazatele a položky rozvahy.....	71

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1 Absolutní změna .....	20
Vzorec č. 2 Procentní změna .....	20
Vzorec č. 3 Čistý pracovní kapitál.....	21
Vzorec č. 4 Čisté pohotové peněžní prostředky .....	21
Vzorec č. 5 Čistý peněžní majetek.....	22
Vzorec č. 6 Rentabilita.....	22
Vzorec č. 7 ROA.....	23
Vzorec č. 8 ROE .....	23
Vzorec č. 9 ROI .....	24
Vzorec č. 10 ROS .....	24
Vzorec č. 11 Obrat aktiv .....	25
Vzorec č. 12 Obrat dlouhodobého majetku .....	25
Vzorec č. 13 Obrat zásob .....	25
Vzorec č. 14 Doba obratu zásob .....	26
Vzorec č. 15 Doba obratu pohledávek .....	26
Vzorec č. 16 Doba obratu závazků .....	27
Vzorec č. 17 Běžná likvidita.....	27
Vzorec č. 18 Pohotová likvidita.....	28
Vzorec č. 19 Hotovostní likvidita .....	28
Vzorec č. 20 Celková zadluženost .....	29
Vzorec č. 21 Míra zadluženosti .....	29
Vzorec č. 22 Úrokové krytí.....	30
Vzorec č. 23 Maximální úroková míra .....	30
Vzorec č. 24 Du Pont rovnice .....	31
Vzorec č. 25 Rovnice Z scóre .....	32

Vzorec č. 26 Rovnice Z'skóre .....	33
Vzorec č. 27 Obchodní přírážka .....	69

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vývoj HDP v ČR.....	40
Graf č. 2 Průměrná roční míra inflace .....	41
Graf č. 3 Obecná míra nezaměstnanosti .....	41
Graf č. 4 Horizontální analýza vybraných aktiv .....	44
Graf č. 5 Horizontální analýza vybraných položek pasiv .....	46
Graf č. 6 Vertikální analýza vybraných pasiv.....	48
Graf č. 7 Vertikální analýza vybraných aktiv .....	49
Graf č. 8 Horizontální analýza vybraných položek VZZ.....	51
Graf č. 9 Horizontální analýza vybraných položek VZZ.....	52
Graf č. 10 Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu v porovnání s konkurencí.....	53
Graf č. 11 Rentabilita investovaného kapitálu.....	54
Graf č. 12 Rentabilita tržeb.....	55
Graf č. 13 Doba obratu .....	56
Graf č. 14 Likvidita.....	58
Graf č. 15 Poměr samofinancování a zadluženosti.....	60
Graf č. 16 Vývoj tržeb .....	72

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model .....	13
Obr. 2 Du Pont diagram.....	31
Obr. 3 SWOT matice .....	35
Obr. 4 Logo společnosti HUSKY CZ, s.r.o. ....	36
Obr. 5 Du Pont rozklad .....	61

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod. – a podobně

ČNB – Česká národní banka

ČPK – Čistý pracovní kapitál

ČPM – Čistý peněžní majetek

ČPP – Čistý pohotovému prostředky

ČR – Česká republika

DFM – Dlouhodobý finanční majetek

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT – Earnings After Taxes

EBIT – Zisk Earnings Before Interest and Taxes

EBT – Earnings Before Tax

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

mil. – milion

MÚM – Maximální úroková míra

p. b. – procentní bod

PP – Peněžní prostředky

resp. - respektive

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Rentabilita investovaného kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Aktiva společnosti Husky .....	I
Příloha 2: Pasiva společnosti Husky .....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Husky.....	III
Příloha 4: Přehled o peněžních tocích společnosti Husky .....	IV

**Příloha 1: Aktiva společnosti Husky**

označení	Aktiva v celých tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>166 275</b>	<b>155 081</b>	<b>162 885</b>	<b>196 330</b>	<b>196 030</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>6 708</b>	<b>10 207</b>	<b>11 250</b>	<b>17 042</b>	<b>16 995</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>299</b>	<b>181</b>	<b>802</b>	<b>894</b>	<b>437</b>
B.I.2.	Ocenitelná práva	299	181	802	894	437
B.I.2.1.	Software	299	181	802	894	437
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>6 260</b>	<b>9 883</b>	<b>10 305</b>	<b>16 005</b>	<b>16 415</b>
B.II.1	Pozemky a stavby	1 418	1 452	3 300	8 404	11 078
B.II.1.1	Pozemky	0	0	0	0	0
B.II.1.2	Stavby	1 418	1 452	3 300	8 404	11 078
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	4 842	8 431	6 835	7 601	5 337
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončená dlouhodobý hmotný majetek	0	0	170		
<b>B.III</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>143</b>
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	149	143	143	143	143
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>153 850</b>	<b>143 691</b>	<b>151 041</b>	<b>177 782</b>	<b>177 946</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>107 966</b>	<b>102 542</b>	<b>105 083</b>	<b>126 156</b>	<b>119 277</b>
C.I.3.	Výrobky a zboží	102 809	101 357	100 092	125 704	117 640
C.I.3.2.	Zboží	102 809	101 357	100 092	125 704	117 640
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	5 157	1 185	4 991	452	1 637
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>34 737</b>	<b>28 656</b>	<b>22 548</b>	<b>33 352</b>	<b>18 743</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	5 063	123	63	1 039	3 039
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	5 063	123	63	1 039	3 039
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	2 000
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	1 039	1 039
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	5 063	123	63	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	29 674	28 533	22 485	32 313	15 704
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	25 373	26 722	21 280	29 945	14 706
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	4 301	1 811	1 205	2 368	998
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	1 846	5
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 595	1 736	1 063	253	255
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	54	0	0	0	0
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	2 648	75	142	269	738
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>11 147</b>	<b>12 496</b>	<b>23 410</b>	<b>18 274</b>	<b>39 926</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	247	995	993	997	1 068
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	10 900	11 498	22 417	17 277	38 858
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>5 717</b>	<b>1 183</b>	<b>594</b>	<b>1 506</b>	<b>1 089</b>
D.1.	Náklady příštích období	5 717	1 183	19	1 506	1 103
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	-14

**Příloha 2: Pasiva společnosti Husky**

označení	Pasiva v celých tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>166 275</b>	<b>155 081</b>	<b>162 885</b>	<b>196 330</b>	<b>196 030</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>76 022</b>	<b>85 074</b>	<b>107 583</b>	<b>108 998</b>	<b>114 638</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>
A.I.1.	Základní kapitál	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>24 290</b>	<b>24 284</b>	<b>24 284</b>	<b>24 284</b>	<b>24 284</b>
A.II.2.	Kapitálové fondy	24 290	24 284	24 284	24 284	24 284
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	25 460	25 460	25 460	25 460	25 460
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-1 170	-1 176	-1 176	-1 176	-1 176
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>1 297</b>	<b>1 297</b>	<b>1 297</b>	<b>1 297</b>	<b>0</b>
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	1 297	1 297	1 297	1 297	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>34 837</b>	<b>38 415</b>	<b>47 493</b>	<b>65 002</b>	<b>68 465</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	34 837	38 415	47 493	65 002	68 465
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného úč. obd. (+/-)</b>	<b>3 578</b>	<b>9 078</b>	<b>22 509</b>	<b>6 415</b>	<b>9 889</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>88 742</b>	<b>67 001</b>	<b>52 385</b>	<b>84 116</b>	<b>78 157</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>88 742</b>	<b>67 001</b>	<b>52 385</b>	<b>84 116</b>	<b>78 157</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 544</b>	<b>1 351</b>	<b>1 019</b>	<b>2 065</b>	<b>16 526</b>
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	16 062
C.I.8.	Odložený daňový závazek	72	365	453	502	464
C.I.9.	Závazky ostatní	1 472	986	566	1 563	0
C.I.9.3	Jiné závazky	1 472	986	566	1 563	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>87 198</b>	<b>65 650</b>	<b>51 366</b>	<b>82 051</b>	<b>61 631</b>
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49 170	40 000	12 000	55 000	41 144
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	8 837	2 558	14 427	521	640
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	20 976	13 984	13 123	17 682	11 403
C.II.8.	Závazky - ostatní	8 215	9 108	11 816	8 848	8 444
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	53	126	145	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 297	1 549	1 898	2 200	2 519
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	710	868	1 064	1 208	1 304
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	4 599	4 891	7 740	4 062	4 410
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	777	1 206	539	539	190
C.II.8.7.	Jiné závazky	779	468	430	839	21
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 531</b>	<b>3 006</b>	<b>2 917</b>	<b>3 235</b>	<b>3 216</b>
D.1.	Výdaje příštích období	1 531	3 006	2 917	3 235	3 216
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Husky**

Označení	Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 908	1 355	155	193	275
II.	Tržby za prodej zboží	253 095	283 456	302 104	303 792	321 860
<b>A.</b>	<b>Vykonová spotřeba</b>	<b>219 460</b>	<b>237 754</b>	<b>238 480</b>	<b>250 451</b>	<b>270 623</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	168 066	172 299	171 708	178 436	197 125
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	6 200	11 665	12 051	11 768	13 086
A.3.	Služby	45 224	53 790	54 721	60 247	60 412
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>25 057</b>	<b>28 453</b>	<b>33 028</b>	<b>38 807</b>	<b>37 967</b>
D.1.	Mzdové náklady	18 948	21 533	24 933	29 247	28 682
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 109	6 920	8 095	9 560	9 285
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 070	6 884	7 968	9 399	9 136
D.2.2.	Ostatní náklady	39	36	127	161	149
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 013</b>	<b>1 969</b>	<b>2 931</b>	<b>3 146</b>	<b>3 516</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 697	2 209	2 948	3 129	3 776
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 697	2 209	2 948	3 129	3 776
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	316	-240	-17	17	-260
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>3 799</b>	<b>8 984</b>	<b>4 017</b>	<b>1 961</b>	<b>6 611</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2 227	1 998	192	25	372
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	30
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 572	6 986	3 825	1 936	6 209
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>5 085</b>	<b>11 177</b>	<b>1 059</b>	<b>1 099</b>	<b>1 211</b>
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	554	0	0	77	0
F.3.	Daně a poplatky	56	65	49	71	52
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	4 475	11 112	1 010	951	1 159
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>7 157</b>	<b>14 442</b>	<b>30 778</b>	<b>12 443</b>	<b>15 429</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.1.	Výnosy z podílů- ovládaná nebo ovládající osoba	41	0	0	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	9
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>1 494</b>	<b>1 381</b>	<b>1 179</b>	<b>1 788</b>	<b>1 014</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 494	1 381	1 179	1 788	1 014
V.II.	Ostatní finanční výnosy	4 080	3 995	2 077	1 865	4 155
K.	Ostatní finanční náklady	5 103	5 751	3 790	4 288	6 295
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-2 476</b>	<b>-3 137</b>	<b>-2 892</b>	<b>-4 211</b>	<b>-3 145</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>4 681</b>	<b>11 305</b>	<b>27 886</b>	<b>8 232</b>	<b>12 284</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>1 103</b>	<b>2 227</b>	<b>5 377</b>	<b>1 817</b>	<b>2 395</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	986	1 934	5 290	1 768	2 432
L.1.2.	Daň z příjmu odložená v(+/-)	117	293	87	49	-37
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>3 578</b>	<b>9 078</b>	<b>22 509</b>	<b>6 415</b>	<b>9 889</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>3 578</b>	<b>9 078</b>	<b>22 509</b>	<b>6 415</b>	<b>9 889</b>
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	262 923	297 790	308 353	307 811	332 910

#### Příloha 4: Přehled o peněžních tocích společnosti Husky

Označení	Přehled o peněžních tocích v tis. Kč	Znak	2016	2017	2018	2019	2020
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		11 130	11 147	12 493	23 410	18 274
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI</b>							
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	(+/-)	4 681	11 305	27 886	8 232	12 284
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace		1 793	1 352	3 918	5 069	4 498
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a dále umořování opravné položky k nabytému majetku	(+/-)	1 697	2 209	2 948	3 129	3 776
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	(+/-)	316	-240	-17	16	-260
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	(-/+)	-1673	-1998	-192	52	-372
A.1.5.	Výúčtované nákladové a výnosové úroky	(+/-)	1 453	1 381	1 179	1 788	1 005
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	(+/-)				84	349
A*.	ČPT z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. Kapitálu a mim. Položkami		6 474	12 657	31 804	13 301	16 782
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu		9 834	4 734	15 031	-38 235	11 637
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z prov. Činnosti, aktiv. účtů ČR a dohadných účtů aktivních	(+/-)	3 197	10 854	6 714	-5 073	13 091
A.2.2.	Změna stavu krátk. Závazků z prov. čin., pasivních účtů ČR a dohadných účtů pasivních	(+/-)	19 329	-11 544	10 858	-7 098	-8 333
A.2.3.	Změna stavu zásob	(+/-)	-12 692	5 424	-2 541	-26 064	6 879
A.2.4.	Změna stavu krátk. finančního majetku nespádajícího do pen. Prostředků a ekvivalentů	(+/-)					28 419
A**.	ČPT z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami		16 308	17 391	46 835	-24 934	-1 014
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	(-)	-1 494	-1 381	-1 179	-1 788	9
A.4.	Přijaté úroky	(+)	41				-362
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	(-)	-425	-1 126	-2 522	-7 441	27 052
A.***.	ČPT z provozní činnosti		14 430	14 884	43 134	-34 163	27 052
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>							
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	(-)	-4 897	-5 715	-3 991	-8 998	-3 728
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	(+)	2 227	1 998	192	25	372
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	(+/-)	1 146				
B.***.	ČPT vztahující se k investiční činnosti		-1 524	-3 717	-3 799	-8 973	-3 356
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>							
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti fin. Činnosti, na pen. Prostředky a ekvivalenty	(+/-)	-12 889	-9 821	-28 418	43 000	2 205
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	(+/-)				-5 000	-4 250
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	(-)				-5 000	-4 250
C.***.	ČPT vztahující se k finanční činnosti		-12 889	-9 821	-28 418	38 000	-2 045
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		17	1 346	10 917	-5 136	21 651
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období		11 147	12 493	23 410	18 274	39 925