



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Václav Orna

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

|                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| Ústav:            | Ústav ekonomiky                  |
| Student:          | <b>Václav Orna</b>               |
| Studijní program: | Ekonomika a management           |
| Studijní obor:    | Ekonomika podniku                |
| Vedoucí práce:    | <b>Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2018/19                          |

Ředitel ústavu 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 finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení finanční situace podniku pomocí vybraných metod finanční analýzy na základě údajů z účetních výkazů. Výsledky interpretuje, porovná s doporučenými hodnotami a hlavními konkurenty v dané lokalitě. Na základě výsledků analyzovaných dat, navrhne možná řešení a možnosti, které by vedly ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

### **Základní literární prameny:**

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SEDLÁČEK, J., Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press) 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace podniku Autoškola Kalvoda s. r. o. v letech 2013-2017 pomocí finanční analýzy. V teoretické části jsou popsány zdroje, uživatelé, metody a jednotlivé ukazatele finanční analýzy. V druhé části jsou tyto ukazatele aplikovány a výsledky srovnány s konkurencí. Na základě výsledků jsou navrhnuty možné změny, které by vedly ke zlepšení finanční situace podniku.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, aktivita, likvidita, rentabilita, bonitní a bankrotní modely, spider analýza

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on evaluation of the financial situation of the company Autoškola Kalvoda s. r. o. in the years 2013-2017 by financial analysis. The theoretical part describes sources, users, methods and individual indicators of financial analysis. In the second part these indicators are applied, and the results are compared with the competitors. Based on the results, possible changes are proposed to improve the company's financial position.

## **Key words**

financial analysis, activity, liquidity, profitability, credit and bankruptcy models, spider analysis

### **Bibliografická citace**

ORNA, Václav. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115067>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Poláček.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 4. května 2019

.....  
*podpis autora*

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu Ing. Tomáši Poláčkovi, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat podniku Autoškola Kalvoda s. r. o. za poskytnuté informace a možnost spolupráce, která byla nezbytná pro vypracování této práce. V poslední řadě bych chtěl poděkovat rodině, která mi umožnila studium na vysoké škole.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....                                    | 10 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....           | 13 |
| 1.1 Finanční analýza.....                    | 13 |
| 1.2 Uživatelé finanční analýzy.....          | 13 |
| 1.3 Zdroje dat pro finanční analýzu.....     | 13 |
| 1.3.1 Rozvaha.....                           | 14 |
| 1.3.2 Výkaz zisků a ztrát.....               | 15 |
| 1.4 Metody finanční analýzy.....             | 16 |
| 1.5 Analýza stavových ukazatelů.....         | 16 |
| 1.5.1 Horizontální analýzy.....              | 16 |
| 1.5.2 Vertikální analýza.....                | 17 |
| 1.6 Analýza rozdílových ukazatelů.....       | 17 |
| 1.7 Analýza poměrových ukazatelů.....        | 18 |
| 1.7.1 Ukazatele rentability.....             | 19 |
| 1.7.2 Ukazatele likvidity.....               | 21 |
| 1.7.3 Ukazatele aktivity.....                | 22 |
| 1.7.4 Ukazatele zadluženosti.....            | 23 |
| 1.8 Soustavy ukazatelů.....                  | 24 |
| 1.8.1 Bankrotní modely.....                  | 25 |
| 1.8.2 Bonitní modely.....                    | 27 |
| 1.9 Srovnání s konkurencí.....               | 32 |
| 1.9.1 Spider analýza.....                    | 33 |
| 1.10 Analýzy prostředí.....                  | 34 |
| 1.10.1 PEST analýza.....                     | 34 |
| 1.10.2 Porterova analýza.....                | 35 |
| 1.10.3 McKinseyho model 7S.....              | 36 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....              | 39 |
| 2.1 Představení společnosti.....             | 39 |
| 2.1.1 Historie společnosti.....              | 39 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.1.2 | Portfolio služeb .....                                      | 40  |
| 2.2   | Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....                | 41  |
| 2.2.1 | McKinseyho model 7S.....                                    | 41  |
| 2.2.2 | PEST analýza.....   | 43  |
| 2.2.3 | Porterova analýza.....                                      | 48  |
| 2.3   | Finanční analýza.....                                       | 50  |
| 2.3.1 | Analýza stavových ukazatelů.....                            | 50  |
| 2.3.2 | Analýza rozdílových ukazatelů.....                          | 56  |
| 2.3.3 | Analýza poměrových ukazatelů.....                           | 58  |
| 2.3.4 | Bankrotní modely .....                                      | 67  |
| 2.3.5 | Bonitní modely .....  | 70  |
| 2.3.6 | Srovnání vybraných ukazatelů společnosti s konkurencí ..... | 74  |
| 2.3.7 | Celkové zhodnocení finanční analýzy .....                   | 82  |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....                                  | 84  |
| 3.1   | Otevření nové pobočky .....                                 | 84  |
| 3.2   | Zavedení interního systému .....                            | 88  |
| 3.3   | Změna ceny .....  | 89  |
| 3.4   | Úprava webových stránek .....                               | 91  |
|       | ZÁVĚR .....   | 93  |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....                               | 94  |
|       | SEZNAM VZORCŮ.....  | 98  |
|       | SEZNAM GRAFŮ .....  | 99  |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ.....   | 100 |
|       | SEZNAM TABULEK .....  | 101 |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....  | 103 |

# ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení finanční situace vybraného podniku s následnými návrhy na zlepšení, případně vyřešení aktuálního problému ve finančním zdraví, tak aby vedly k udržení a zlepšení finanční situace podniku.

V dnešní době je velmi náročné dostat se na trh, ale především se na trhu udržet a dokázat v dlouhém období udržet svou pozici, generovat zisk a přilákat nové zákazníky, kteří mají zájem o naše služby. Proto, aby podnik dokázal dosáhnout těchto cílů, je zapotřebí neustále sledovat finanční chod a zdraví firmy, tak abychom dokázali včas a správně zareagovat na případné změny. Finanční analýza je z tohoto pohledu velmi důležitá a nezbytná součást podkladů pro manažery a vedení podniku proto, aby jejich rozhodnutí byla úspěšná. Pokud máme kvalitní zdroje a dokážeme z těchto zdrojů vytvořit kvalitní finanční analýzu, může nám to zajistit určitou výhodu, které můžeme efektivně využít v náš prospěch. Kvalitní finanční analýza napomáhá ke zjištění a optimalizaci majetkové struktury podniku společně s výběrem a užitím vhodných zdrojů financování tohoto majetku. Dále také k alokaci volných peněžních prostředků, rozdělení dosaženého zisku a k plánování budoucí finanční situace podniku.

Vzhledem k tomu, že samotná finanční analýza je poměrně jednoduchá na zpracování díky účetním výkazům, je tento způsob sledování finančního zdraví realizovatelný u většiny podniků, ať už se jedná po velké mezinárodní společnosti nebo malé podniky, bez rozdílu zaměření daného podniku. Avšak k objektivnímu a detailnímu pohledu na situaci podniku samotná finanční analýza a čísla které z ní vychází nestačí. Je důležité také analyzovat prostředí a vlivy, které na podnik působí jak zevnitř, tak především zvenčí. Je rozdíl, zda se firma nachází v těžkém konkurenčním prostředí nebo má výsadní postavení na trhu. Proto je spolu se samotnou finanční analýzou dobré provést také analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, které povedou k hlubšímu pochopení situace podniku. Díky těmto komplexnějším informacím můžeme lépe navrhnout opatření, které by podniku měly zlepšit jeho finanční situaci.

V analytické části bude tedy zpracována finanční analýza vybrané společnosti, kterou je Autoškola Kalvoda s. r. o. se sídlem v Prostějově. Jedná se o malý rodinný podnik, který nevykazuje výrazné známky finanční nestability, avšak analýza finančního zdraví a analýza prostředí nebyla nikdy komplexně provedena. Jelikož se jedná o rodinný

podnik, dodává mi to iniciativu a motivaci k tomu, abych tuto práci vypracoval kvalitně a detailně a navržená řešení vedly k co nejlepšímu zlepšení finanční situace podniku.

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

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace podniku Autoškola Kalvoda s. r. o. v letech 2013-2017 pomocí vybraných metod finanční analýzy. Výsledky budou porovnány s nejbližší konkurencí, případně doporučenými hodnotami. Na základě výsledků budou také navrženy opatření a možná vylepšení, které by vedly ke zlepšení dosavadního stavu.

K tomu, aby byl splněn hlavní cíl, je zapotřebí splnit několik dílčích cílů:

- teoretické vymezení metod a finančních ukazatelů, které budou dále prakticky využity,
- představení společnosti, která bude podrobena analýze,
- analýza stávajících konkurentů, konkurenčního prostředí a vlivů působících na podnik zvenčí,
- sběr a zpracování účetních dat potřebných k analýze,
- zpracování a výpočet vybraných finančních ukazatelů s jejich interpretací,
- porovnání vybraných výpočtů s konkurencí,
- návrhy na zlepšení dosavadní situace.

K vypracování finanční analýzy a dosažení více stanoveného cíle bude použito více metod. Jednou z prvních metod pro analýzu společnosti, jejího okolí a faktorů působících na podnik bude PEST analýza společně s Porterovou analýzou pěti sil. Další a hlavní část bude tvořena metodami finanční analýzy. Konkrétně bude tvořena stavovými, rozdílovými a poměrovými ukazateli. Které budou následně doplněny komplexnější metodou bonitních a bankrotních modelů. Následovat bude metoda porovnávání výsledků s konkurencí za pomoci spider analýzy a také porovnání výsledných hodnot s doporučenými hodnotami.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zabývá teoretickými poznatky, které budou později využity v praktické části bakalářské práce. Poznatky budou zaměřeny na několik hlavních okruhů ohledně finanční analýzy. Co vlastně je finanční analýza? Kdo tuto analýzu může využít? kde se dají najít informace k vypracování analýzy, metody a ukazatele finanční analýzy.

## 1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je velice důležitým nástrojem finančního řízení podniku. Pokud máme pro analýzu kvalitní zdroje informací, a i samotná analýza je kvalitně zpracována, můžeme dobře posoudit finanční zdraví podniku a následně predikovat její stav do budoucna (Kalouda, 2016).

## 1.2 Uživatelé finanční analýzy

Uživatelů finanční analýzy může být hned několik. Mezi hlavního uživatele se řadí samozřejmě samotný podnik, respektive top management podniku, který by měl brát výsledky analýzy v potaz při dalším rozhodování (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

Dalších uživatelů je několik, často se používá základní dělení na interní a externí uživatele (Kislingerová, 2010).

Interní uživatelé: manažeři, odboráři, zaměstnanci, majitelé

Externí uživatelé: investoři, banky, konkurence, obchodní partneři

## 1.3 Zdroje dat pro finanční analýzu

Finanční analýza vychází z několika informačních zdrojů, které můžeme rozdělit na dva základní, a to zdroje účetní a obecné finanční zdroje. Toto třídění je však pouze základní, informace lze třídit také podle jiných parametrů jako například kvalita zdroje, ekonomická úroveň nebo charakter zdroje (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

Základními vstupními informacemi jsou především informace z účetních výkazů konkrétně z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, případně z výkazů cashflow a účetních příloh. Tyto informace jsou volně dostupné na internetu, protože firmy jsou povinny tyto

informace každý rok zveřejňovat. Výjimkou jsou nově mikro a malé podniky, které nemají povinnost tyto dokumenty zveřejňovat (Kalouda, 2016).

Česká republika patří mezi státy, ve kterých jsou účetní pravidla upravena právními normami, základní právní předpis, který upravuje účetnictví je zákon o účetnictví č. 563/1994 Sb., ve znění pozdějších novel, prováděcí vyhlášky ministerstva financí (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008, s. 22).

### **1.3.1 Rozvaha**

Základním podkladem pro zhodnocení jak finanční, tak strukturové podoby podniku je rozvaha. Tento dokument se ve většině případech sestavuje jako bilance ve tvaru T, což znamená, že se aktiva musí rovnat pasivům, kde na levé části najdeme veškerý majetek podniku v podobě aktiv a na pravé straně zdroje, ze kterých je tento majetek financován, tedy pasiva. Druhá možnost, jak sestavit rozvahu je v podobě vertikální, kdy jednotlivé položky postupně uspořádáme za sebe podle daného pořadí i zde platí rovnost aktiv a pasiv. První se píšou aktiva, poté pasiva. Rozvaha má jasně daná pravidla, jak jí sestavit. Pro aktiva platí pravidlo likvidity, kdy jako první položka je dlouhodobý majetek, jako nejméně likvidní, poté oběžná aktiva v podobě zásob, pohledávek a poslední nejvíce likvidní položka hotovostní peníze. Také pasiva mají svoji strukturu, kdy jako první píšeme zdroje vlastního financování, tedy vlastní kapitál, až následně zdroje cizí. Pokud se podívám na dvě nebo více rozvah po sobě jdoucích, měli bychom být schopni zhodnotit na první pohled jaká je finanční situace firmy (Synek a kolektiv, 2011).

#### **Aktiva**

Pojmem aktiva se rozumí veškerý majetek podniku, který je ve vlastnictví podniku v den sestavení rozvahy. Aktiva se dělí na dvě základní skupiny podle doby, po kterou je podnik využívá, než se vrátí zpět do peněžní formy. První skupinou je dlouhodobý majetek, též se můžeme setkat s pojmem stálá, fixní aktiva nebo také investiční majetek. Tato skupina se dále dělí na majetek nehmotný, hmotný a finanční. Druhou skupinou jsou aktiva oběžná. Která se oproti dlouhodobým aktivům neopotřebovávají, ale jsou spotřebovávány najednou. Oběžná aktiva se nazývají proto, protože v podniku neustále obíhají v pomyslném kole, kde na začátku máme hotové peníze a postupně přes materiál,

výrobky a pohledávky se zpět dostaneme na peníze. Další skupinou, která se uvádí je časové rozlišení, což je přechodný stav mezi majetkem a náklady nebo výnosy (Synek a kolektiv, 2011).

## **Pasiva**

Pasiva neboli kapitálová struktura podniku rozumíme, strukturu zdrojů, které byly použity na pořízení, financování nebo vzniku majetku podniku. Dělení pasiv je podobné jako u aktiv. Také zde najdeme dvě základní skupiny, a to vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál je zdroj, který patří majiteli firmy a byl dán do podniku při založení nebo v průběhu podnikání. Řadí se sem základní kapitál, který byl dán do podniku při jeho založení, dále pak kapitálové fondy, fondy ze zisku a nerozdělený zisk minulých let. Všechny tyto položky kromě základního kapitálu jsou tvořeny ze zisku, který byl podnikem vygenerován. Druhou skupinou jsou cizí zdroje, které představují dluh podniku, který musí být vrácen a podle doby na kterou si jej podnik vypůjčil se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. I zde najdeme stejně jako u aktiv poslední položku časové rozlišení (Synek a kolektiv, 2011).

### **1.3.2 Výkaz zisků a ztrát**

Výkaz zisků a ztrát je dokument, kde jsou zachyceny náklady a výnosy podniku. O výnosech můžeme říct, že to jsou peněžní prostředky, které podnik získal svojí činností, pro kterou byl vytvořen, za účetní období ať už tyto peníze byly inkasovány v daném období nebo ne. Náklady jsou potom vynaložené prostředky a úsilí, které musel podnik vynaložit k tomu, aby dosáhl na výnosy. Také u nákladů se nedívá na fakt, jestli byly v daném účetním období zaplacené nebo ne. Pokud vypíšeme všechny výnosy za dané období a odečteme od nich náklady, dostaneme výsledek hospodaření za dané účetní období. Tyto tři položky spolu tvoří výkaz zisků a ztrát, který může mít buď druhové nebo účelové členění. Druhové členění sleduje, jaký druh nákladu byl vynaložen během sledovaného období, účelové členění naopak sleduje proč, za jakým účelem náklad vznikl (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Pro výpočet některých ukazatelů finanční analýzy, potřebujeme znát několik druhů zisků:

- Zisk po zdanění (EAT – Earnings after taxes) neboli čistý zisk,
- Zisk před zdaněním (EBT – Earnings before taxes), hrubý zisk,

- Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT – Earnings before interest and taxes,
- Zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (EBDIT – Earnings before depreciation, interest and taxes) (Černohorský, Teplý, 2011, s. 274).

## **1.4 Metody finanční analýzy**

Pro tvorbu finanční analýzy si můžeme zvolit mezi několika metodami. Dvě základní metody se nazývají fundamentální a technická analýza. Fundamentální analýza se opírá o propojení mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy. Většinou pracuje s kvalitativními daty, můžeme zde také najít kvantitativní informace. Tato analýza je především zaměřena na slovní hodnocení. Patří sem například SWOT analýza. Druhou metodou je technická analýza, který používá především matematické, statistické metody, které vedou ke kvantitativním výsledkům (Sedláček, 2007).

Podle účelu, ke kterému analýza slouží rozlišujeme:

- a) analýza stavových ukazatelů,
- b) analýza rozdílových ukazatelů,
- c) analýza poměrových ukazatelů,
- d) analýza soustav ukazatelů (Sedláček, 2007, s. 10).

## **1.5 Analýza stavových ukazatelů**

Absolutní ukazatele se nejvíce používají, pokud chceme nebo potřebujeme zachytit vývojový trend nebo procentní zastoupení jednotlivých položek. Jelikož v České republice najdeme v účetním výkazu údaje jen za daný rok a rok přechází, nedá se dobře vyčíst změna v letech. Proto se vytváří horizontální a vertikální analýzy, kde můžeme zachytit vývoj časových řad a procentní změny během delší doby (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

### **1.5.1 Horizontální analýzy**

Horizontální analýza je běžný prvek, který se zahrnuje do finanční analýzy, někdy se jí také říká analýza po řádcích. Jde o vývoj ukazatelů během určitého časového období, většinou v rozmezí 3-10 let. Výstupem tohoto ukazatele je určitý časový trend, podle kterého můžeme předpovídat budoucí hodnoty. Z horizontální analýzy můžeme získat

dva výsledky. Jednak výsledek meziroční absolutní změny, ale také procentní změnu v porovnání vybraných let (Kalouda, 2016).

Absolutní změna = běžné období – předchozí období

**Vzorec 1: Horizontální analýza absolutní změna**

(Zdroj: Kalouda, 2016)

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

**Vzorec 2: Horizontální analýza procentní změna**

(Zdroj: Kalouda, 2016)

### 1.5.2 Vertikální analýza

Tento ukazatel není zaměřen na porovnání hodnot mezi jednotlivými lety, ale posuzuje rozložení jednotlivých položek v rámci jednoho období, proto se také této analýze někdy říká analýza po sloupcích. Základní položka jsou buď celková aktiva nebo pasiva, která tvoří 100 %. Procentním poměrem, můžeme vypočítat kolik procent tvoří určitá položka jak v aktivech, tak pasivech a tím lépe pochopit složení majetku a kapitálu podniku (Kalouda, 2016).

## 1.6 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze finanční situace podniku slouží právě rozdílové ukazatele, kterým se také říká fondy finančních prostředků. Slovo fond je zde chápáno jako shrnutí vybraných stavových ukazatelů aktiv nebo pasiv neboli rozdíl mezi vybranými krátkodobými aktivy a vybranými krátkodobými pasivy (Sedláček, 2007).

### Čistý pracovní kapitál

Čistým pracovním kapitálem se rozumí oběžná aktiva, od kterých jsou odečteny krátkodobé závazky. Výsledek nám říká, kolik zůstane podniku oběžných aktiv, pokud uhradí naráz všechny své krátkodobé závazky. Představuje jakýsi finanční polštář, který v případě potřeby bude vynaložen na mimořádné výdaje nebo investice, které nebyly předem plánované. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že oběžná aktiva mohou obsahovat nelikvidní položky nebo jsou použity odlišné metody oceňování. Tímto se snižuje vypovídací schopnost ukazatele. Existují dvě metody výpočtu, a to manažerský přístup a investorský přístup (Sedláček, 2007).

ČPK (manažerský přístup)=oběžná aktiva - krátkodobé závazky

**Vzorec 3: ČPK-manažerský přístup**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

ČPK (investorský přístup)=(dlouhodobé závazky + vlastní zdroje) - stálá aktiva

**Vzorec 4: ČPK-investorský přístup**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Čisté pohotové prostředky**

Ukazatel se používá pro sledování likvidity. Nepoužívá se zde jako v předchozím případě celá oběžná aktiva, protože některé části jako nedobytné pohledávky nebo nedokončená výroba jsou málo nebo dokonce dlouhodobě nelikvidní, ale jsou vybrány pouze ty nejlikvidnější položky jako hotovostní peníze, peníze na účtech. Někdy jsou zde zahrnuty i ceniny do tří měsíců splatnosti (Sedláček, 2007).

ČPP=krátkodobý finanční majetek - krátkodobé závazky

**Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Tento ukazatel je něco mezi oběma výše zmíněnými ukazateli vypovídající o likviditě. Není tak přísný v ohledu k likviditě prostředků jako čisté pohotové prostředky. Z oběžných aktiv vylučuje pouze zásoby, někdy také nedobytné pohledávky a od takto upraveného oběžního majetku se odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2007).

ČPPF=(oběžná aktiva - zásoby) - krátkodobé závazky

**Vzorec 6: Čistý peněžně-pohledávkový fond**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

## **1.7 Analýza poměrových ukazatelů**

Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, kterých je celá řada. Některé ukazatele mají větší přínos a dokážeme podle nich určit situaci, některé ukazatele jsou spíše doplňkové a nemají nikterak velký význam. Poměrové ukazatele nám dávají rychlý obraz o základní finanční situaci a charakteru podniku. I když po této analýze získáme určitý obrázek o podniku, jsou tyto ukazatele pouze pomocníkem a mezi krokem při analýze. Musíme tyto ukazatele umět správně interpretovat a také musíme provést ještě podrobnější analýzu, abychom zjistili opravdovou situaci. Jak již

napovídá název, dáváme do poměru dvě hodnoty, které většinou najdeme v rozvaze nebo výkazu zisků a ztrát daného podniku. Důvodem pro rozšířené používání těchto ukazatelů je několik. Mezi hlavní patří například schopnost porovnat rychle mezi sebou dva podniky a dostaneme jasný výsledek, který podnik si vede v určité oblasti lépe. Další důvod je například schopnost nastínit vývojový trend (Thukaram, 2007).

Základní dělení poměrových ukazatelů:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele likvidity,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele zadluženosti (Kalouda, 2016, s. 63).

### **1.7.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability někdy označených jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti jsou ukazatele, které nám poměřují konečný efekt dosažený podnikem, který můžeme také označit jako výstup v poměru s určitým vstupem, který může být jak z řad aktiv, kapitálu nebo tržeb. Všechny ukazatele mají podobou interpretaci, a to kolik Kč zisku připadá na 1 Kč hodnoty, kterou si zvolíme ve jmenovateli (Kislingerová a kolektiv, 2010).

#### **Rentabilita vloženého kapitálu – ROI**

Tento ukazatel patří k nejdůležitějším, jelikož je schopen zhodnotit činnost podniku. Někdy ho také můžeme najít pod názvem ukazatel míry zisku. Vypočítá se podle následujícího vzorce. Ukazatel nám vyjadřuje, s jakou účinností dokážeme zhodnotit celkový kapitál, aniž bychom rozlišovali mezi cizími nebo vlastními zdroji (Sedláček, 2007).

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}$$

**Vzorec 7: Rentabilita vloženého kapitálu**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

#### **Rentabilita aktiv – ROA**

Rentabilita aktiv neboli míra výnosu na aktiva poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání a je nám jedno, jestli jsme je nakoupily za vlastní nebo za cizí zdroje. Máme dvě možnosti, jaké hodnoty dosadíme do čitatele. Buď EBIT a tím

poměřujeme hrubý zisk s aktivy, což může být užitečné, chceme-li porovnat podniky s různou úrovní daňového zatížení. Druhou možností je dosadit EAT, ale pokud budeme porovnávat podniky, které mají jinou úroveň daňového zatížení, budeme mít tyto ukazatele zkreslené, proto je lepší dosadit prvně zmíněný EBIT (Sedláček, 2007).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT (EAT)}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 8: Rentabilita aktiv**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Tento ukazatel je velmi důležitý pro vlastníky, ať už se jedná o akcionáře nebo společníky, jelikož zjišťuje, jak velký výnos přináší vložený vlastní kapitál do podniku. Je logické, že každý vlastník chce, aby se jeho kapitál zhodnocoval co nejvíce a zároveň chce, aby tento procentní výnos byl větší než úroky, které by mohl získat z jiného méně rizikového podnikání nebo investování (Sedláček, 2007).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec 9: Rentabilita vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Rentabilita tržeb – ROS**

Rentabilita tržeb je důležitý ukazatel, podle kterého se management orientuje, jestli je v podniku vše efektivně využíváno. Udává kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Do čitatele můžeme dosadit jak čistý, tak hrubý zisk. Záleží, s kým a jak chceme porovnávat výsledky. Někdy se tomuto ukazateli též říká zisková marže. Pokud je hodnota ukazatele o mnoho odlišná oproti konkurenci, nemusí to být vždy špatně, můžeme mít například rychlý obrát zásob a tím i velké tržby. Vždy bychom jsme se měli zajímat o celkový vývojový trend (Sedláček, 2007).

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT (EBIT)}}{\text{tržby}}$$

**Vzorec 10: Rentabilita tržeb**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

## 1.7.2 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost daného subjektu přeměnit aktiva, které má ve svém majetku na hotovost. Tato kategorie zahrnuje tři ukazatele, které poměřují to, co má podnik platit s tím, čím to lze zaplatit. Postupně se od okamžité likvidity, kde se poměřuje pouze finanční majetek se závazky, přes pohotovou likviditu dostaneme k běžné likviditě, která obsahuje veškerá aktiva. Výsledky by se logicky měli zvětšovat od okamžité k běžné likviditě, jelikož na začátku máme pouze finanční majetek až po celková aktiva. Pokud firma nemá zásoby, jelikož je účtuje ihned do spotřeby nemá smysl počítat pohotovou likviditu, protože výsledek se bude rovnat běžné likviditě (Kalouda, 2016).

### Okamžitá likvidita

Také se říká likvidita 1. stupně, zastupuje nejužší výběr aktiv. Do čitatele můžeme vybrat hodnoty pouze z řad finančního majetku. Udává, jestli je firma schopna uhradit své závazky pouze z peněz která drží, aniž by musela cokoliv prodávat nebo si brát půjčku, úvěr (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### **Vzorec 11: okamžitá likvidita**

(Zdroj: Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008)

### Běžná likvidita

Také likvidita 3. stupně. Aktiva, kterými může být splacen dluh, jsou zde vnímána jako veškerá aktiva podniku. Zahrnují se zde veškerá aktiva, ale pokud máme dostatečné informace, měli bychom vyloučit zcela neprodejná aktiva, například zásoby, které nelze prodat, tak aby nám nezkreslovaly hodnotu ukazatele. Ukazatel udává kolikrát by byl podnik schopen uhradit své závazky, pokud by prodal veškerý majetek, který vlastní (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

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

#### **Vzorec 12: Běžná likvidita**

(Zdroj: Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008)

### 1.7.3 Ukazatele aktivity

Tento typ ukazatelů nám říká, jak podnik využívá svůj majetek. Můžeme se setkat s dvojitým typem ukazatelů. Buď ukazatele, který vyčíslují kolikrát za rok otočíme vybrané položky nebo jak dlouho trvá jedna obrátka. Ukazatele zachycují jak moc nebo na jak dlouho je kapitál vázán v určitých formách aktiv. Po vypracování dostáváme částečný obraz o provozním cyklu podniku (Kislingerová, 2001).

#### Doba obratu pohledávek

Díky tomuto ukazateli můžeme zjistit, jak dlouho musíme čekat, než se splatí platby, na které jsme čekali od našich odběratelů. Samozřejmě pro podnik je nejlépe, pokud je tato doba co nejkratší, aby neměla peníze zadržené v pohledávkách. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby nám peníze došly dříve, než máme splatnost závazků a mohli jsme těmito penězi zaplatit naše závazky (Sedláček, 2007).

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

**Vzorec 13: Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

#### Doba obratu závazků

Měří průměrnou dobu ve dnech, za jak dlouho podnik splatí své závazky. Po tuto dobu podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Je vhodné tento ukazatel srovnat s předešlým, protože doba, po kterou dlužíme našim dodavatelům by měla být delší než doba, po kterou nám dluží naši odběratelé (Sedláček, 2007).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky}}{\text{tržby}/360}$$

**Vzorec 14: Doba obratu závazků**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

#### Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel společně s ukazatelem rentability tržeb je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který nám vyhodnotí, jak je podnik efektivní. Udává počet obrátek celkových aktiv za daný časový úsek, většinou za rok. Díky tomuto ukazateli, můžeme vyhodnotit,

zda máme přebytek aktiv, které nedokážeme efektivně využít nebo zda je třeba aktiva dokoupit (Kislingerová, 2001).

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

**Vzorec 15: Obrat celkových aktiv**  
(Zdroj: Kislingerová, 2001)

### **Obrat stálých aktiv**

Tento ukazatel je převrácenou hodnotou relativní vázanosti stálých aktiv. Díky tomuto ukazateli se můžeme rozhodnout, zda pořídit další dlouhodobý majetek, díky kterému budeme produkovat větší tržby nebo nikoliv. Pokud máme nižší hodnoty než konkurence nebo průměr v oboru, měli bychom promyslet, jak lépe využít naše kapacity (Sedláček 2007).

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

**Vzorec 16: Obrat stálých aktiv**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **1.7.4 Ukazatele zadluženosti**

Hlavní úlohou těchto ukazatelů je dávat do poměru zdroje podniku, které jsou použity ke krytí majetku. Pro celkovou analýzu zadluženosti je dobré zjistit, zda má podnik majetek financovaný leasingem, protože aktiva získaná tímto způsobem nejsou zachyceny v rozvaze, ale představuje to pouze náklad ve výkazu zisků a ztrát. Zadluženost nemusí být vnímána pouze negativně, protože může zlepšovat celkovou rentabilitu a tržní hodnotu podniku. Ovšem staví podnik do většího rizika v podobě finanční nestability. Proto je důležité vhodně rozhodnout o rozložení vlastních a cizích zdrojů (Scholleová, 2008).

#### **Celková zadluženost**

Jedná se o poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Čím jsou hodnoty menší, tím má podnik větší rezervu proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto pokud se na tento ukazatel díváme z pohledu věřitele chceme, aby vykazoval menší hodnoty. Naopak pokud se díváme z pohledu vlastníka chceme větší finanční páku, abychom lépe zhodnotili námi vložený kapitál. Avšak je-li zadlužení příliš vysoké bude obtížné sehnat

další zdroje, protože věřitelé budou nést větší riziko a s tím je spojená větší úroková sazba (Sedláček, 2007).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 17: celková zadluženost**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování, někdy také finanční nezávislost je doplněk k předešlému ukazateli. Společně by měli dát přibližně hodnotu 1 tedy 100 %. Vypovídá o finanční nezávislosti podniku. Jak velká část majetku je financována z vlastních zdrojů (Sedláček 2007).

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

**Vzorec 18: Koeficient samofinancování**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

### **Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem**

Zde se dozvíme jak velká část našich stálých aktiv (dlouhodobého majetku), je kryta vlastním kapitálem (Sedláček, 2007).

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

**Vzorec 19: Krytí stálých aktiv**  
(Zdroj: Sedláček, 2007)

## **1.8 Soustavy ukazatelů**

Díky všem předešlým ukazatelům, můžeme zjistit, jak je podnik likvidní, rentabilní, aktivní nebo zadlužený, ale pouze z výsledků daného ukazatele. Poměrové a rozdílové ukazatele mají nevýhodu, že samy o sobě mají pouze omezenou vypovídací schopnost, protože se zaměřují na konkrétní část. K tomu abychom posoudili celkovou situaci bychom měli použít soustavy ukazatelů. V případě, že použijeme soubor ukazatelů, máme podrobnější zachycení situace a můžeme například lépe predikovat budoucí situaci. Existují modely, kde se pracuje s desítkami ukazatelů a jejich výsledky, ale také modely, které nám dají konkrétní číslo (Sedláček, 2007).

Rozlišujeme tyto soustavy ukazatelů:

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů jako jsou například pyramidové soustavy,
- účelové výběry ukazatelů, které se dále dělí na bankrotní a bonitní modely, kterým se budu věnovat dále (Sedláček, 2007, s. 81).

### **1.8.1 Bankrotní modely**

Bankrotní modely slouží především k tomu, aby informovali management, že podnik je v úpadku a mohlo by dojít k jeho zbankrotování. Podnik musí sledovat několik indikátorů, které by mohli blíže napovědět, zda není potřeba změny, aby nedošlo k již zmíněnému úpadku. Ukazatele, které by měly být sledovány můžeme řadit do dvou kategorií, a to interní a externí. Mezi interní ukazatele můžeme zařadit například ukazatele produktivity, likvidity, marketingové ukazatele, personální hodnocení. Mezi externí pak sociální, politické nebo environmentální ukazatele, které samy o sobě podnik nemůže ovlivnit. Pro výpočet většiny bankrotních modelů se používají ukazatele interní, které zjistíme při analýze popsané výše. Vybrané ukazatele poté dosadíme do modelu a z jeho výsledku by poté mělo být zřejmé, zda je podnik aktivní nebo spěje k bankrotu (Al-Kassar, Soileau, 2014).

#### **IN 05**

Tento index byl vytvořen manželi Neumaierovi, kteří vytvořili celkem 4 IN indexy: IN 95, IN 99, IN 01 a IN 05. Byl zhotoven přímo pro české podniky, takže by neměl zkreslovat výslednou hodnotu. IN 05 je aktualizovaný model IN 01, který vznikl diskriminační analýzou. Oproti dřívějšímu modelu jsou upraveny jednotlivé váhy ukazatelů a také se zde změnila hranice pro klasifikaci podniku. V následující tabulce budou vypsány použité ukazatele a také stupnice, podle které se hodnotí konečný výsledek modelu společně se samotným výpočtem modelu (Sedláček, 2007).

**Tabulka 1: Ukazatele IN 05**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 111)

| Ukazatel | Výpočet                            |
|----------|------------------------------------|
| A        | aktiva / cizí zdroje               |
| B        | EBIT / nákladové úroky             |
| C        | EBIT / celková aktiva              |
| D        | celkové výnosy / celková aktiva    |
| E        | oběžná aktiva / krátkodobé závazky |

$$IN\ 05=0,13\times A+0,04\times B+3,97\times C+0,21\times D+0,09\times E$$

**Vzorec 20: IN 05**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

**Tabulka 2: Výsledky IN 05**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 112)

| Hodnota    | Interpretace výsledku                                  |
|------------|--|
| IN>1,6     | můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci          |
| 0,9<IN<1,6 | šedá zóna nevyhraněných výsledků, nedá se přesně určit |
| IN<0,9     | firma je ohrožena vážnými finančními problémy          |

## Index bankrotu

Tento model byl opět sestaven pro české prostředí panem Karasem a paní Režňákovou, kteří vytvořili dvě varianty modelu. Pro vytvoření byly analyzovány podniky v letech 2007-2010. Model díky jeho aktualitě a modernímu přístupu dokáže s přesností až 90 % predikovat bankrot na tři roky dopředu, což může být velice užitečné a díky této predikci můžeme nepříznivou situaci odvrátit. (Karas, Režňáková, 2013).

**Tabulka 3: Ukazatele IB**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Karas, Režňáková, 2013)

| Ukazatel | Výpočet                        |
|----------|--------------------------------|
| X1       | tržby / celková aktiva         |
| X2       | (oběžná aktiva-zásoby) / tržby |
| X3       | celková aktiva                 |

$$IB=-11,8356\times(X1+0,9306)^{-0,4949}+9,9934\times(X2+1,1965)^{-1,4560}+10,9205\times X3^{0,0765}$$

**Vzorec 21: Index bankrotu**

(Zdroj: Karas, Režňáková, 2013)

**Tabulka 4: Výsledky IB**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Karas, Režňáková, 2013)

| <b>Hodnota</b> | <b>Interpretace výsledku</b> |
|----------------|------------------------------|
| IB>23,826      | podnik je aktivní            |
| IB<23,826      | podnik je bankrotní          |

## 1.8.2 Bonitní modely

Bonitní modely jsou charakteristické tím, že umožňují přiřadit podniku jednu výslednou hodnotu, podle které se rozhoduje, jestli jde o dobrý nebo naopak špatný podnik. Bonitní modely fungují na principu různých variant účelově vybraných ukazatelů. Ty jsou základem pro výpočet výsledného koeficientu a díky němu uděláme rozhodnutí, zda je podnik bonitní (Rejnuš, 2014).

### **Bilanční analýza Rudolfa Douchy**

Tento model byl sestaven v 90. letech českým analytikem Rudolfem Douchou. Je sestaven přímo pro české prostředí, takže výsledky nejsou zkresleny. Model není závislý na odvětví, takže je ho možné aplikovat pro jakýkoliv podnik, kvalita analýzy pouze závisí na dobře zpracovaných poměrových ukazatelích, které jsou v této analýze použity. Samotná bilanční analýza se skládá ze 3 stupňů, a to bilanční analýza I., II. a III (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

#### **a) Bilanční analýza I.**

První úroveň analýzy je nejjednodušší ze soustavy. Je sestavena ze 4 poměrových ukazatelů, kterým je přidělena váha. Nejzásadnější ukazatele jsou zde ukazatele likvidity a rentability, kterým je přiřazena největší váha. Výsledek této analýzy je pouze orientační a nemělo by se na něm stavět při zásadních rozhodnutích. Výpočet celkového ukazatele a výsledná interpretace je v následujících tabulkách (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Tabulka 5: Ukazatele Bilanční analýzy I.**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 248)

| Název ukazatele      | Zkratka | Výpočet  |
|----------------------|---------|--|
| Ukazatel stability   | S       | vlastní kapitál/ stálá aktiva                    |
| Ukazatel likvidity   | L       | (fin. majetek + pohledávky) / (2,17 x kr. dluhy) |
| Ukazatel aktivity    | A       | výkony / (2 x pasiva)                            |
| Ukazatel rentability | R       | (8x EAT) / vlastní kapitál                       |

$$\text{Celkový ukazatel } C = \frac{(2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R)}{2 + 4 + 1 + 5}$$

**Vzorec 22: Bilanční analýza I.**

(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

**Tabulka 6: Výsledky Bilanční analýzy I.**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 248)

| Interpretace výsledné hodnoty |   |
|-------------------------------|---|
| $C > 1$                       | finanční situace je dobrá, podnik je bonitní  |
| $1 > C > 0,5$                 | podnik se nachází v šedé zóně, jeho finanční situaci nelze jednoznačně posoudit             |
| $C < 0,5$                     | situace je špatná, existují vážné problémy v hospodaření podniku, které jej mohou ohrožovat |

**b) Bilanční analýza II.**

Druhá úroveň této analýzy je více propracovaná a podrobná. Hodnotí se zde celkem sedmnáct ukazatelů, z toho čtyři dílčí a jeden výsledný. Oblasti hodnocení jsou zde stejné jako v předešlém případě, a to stabilita, likvidita, aktivita a rentabilita. Čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím lépe si podnik vede. Výpočty a hodnocení jsou uvedeny v následujících tabulkách (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

**Tabulka 7: Ukazatele stability**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 249)

| Ukazatele stability |                                      |
|---------------------|--------------------------------------|
| S1                  | vlastní kapitál / stálá aktiva       |
| S2                  | (vlastní kapitál / stálá aktiva) x 2 |
| S3                  | vlastní kapitál / cizí zdroje        |
| S4                  | celková aktiva / (kr. dluhy x 5)     |
| S5                  | celková aktiva / (zásoby x 15)       |

Pokud analyzujeme podnik, kde je nízká úroveň zásob nebo dokonce nulová, je lepší ukazatel S5 vynechat, aby nezkresloval výslednou situaci. Celkový výpočet pro stabilitu vypadá po vynechání S5 následovně (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Celkový výsledek pro S} = \frac{(2 \times S1 + S2 + S3 + S4)}{5}$$

**Vzorec 23: Ukazatel stability**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

**Tabulka 8: Ukazatele likvidity**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 249)

| Ukazatele likvidity |  |
|---------------------|--|
| L1                  | (2 x finanční majetek) / kr. dluhy                 |
| L2                  | (finanční majetek + pohledávky) / kr. dluhy / 2,17 |
| L3                  | oběžná aktiva / kr. dluhy / 2,17                   |
| L4                  | pracovní kapitál / pasiva celkem x 3,33            |

$$\text{Celkový výsledek pro L} = \frac{(5 \times L1 + 8 \times L2 + 2 \times L3 + L4)}{16}$$

**Vzorec 24: Ukazatel likvidity**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

**Tabulka 9: Ukazatele aktivity**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 249)

| Ukazatele aktivity |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| A1                 | (tržby celkem / 2) / pasiva celkem   |
| A2                 | (tržby celkem / 4) / vlastní kapitál |
| A3                 | (přidaná hodnota x 4) / tržby celkem |

$$\text{Celkový výsledek pro A} = \frac{(A1 + A2 + A3)}{3}$$

**Vzorec 25: Ukazatel aktivity**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

**Tabulka 10: Ukazatele rentability**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 250)

| Ukazatele rentability |   |
|-----------------------|---|
| R1                    | (10 x EAT) / přidaná hodnota                                      |
| R2                    | (8 x EAT) / vlastní kapitál                                       |
| R3                    | (20 x EAT) / pasiva celkem  |
| R4                    | (40 x EAT) / (tržby + výkony)                                     |
| R5                    | (1,33 x provozní VH) / (provozní VH + finanční VH + mimořádný VH) |

$$\text{Celkový výsledek pro R} = \frac{(3 \times R1 + 7 \times R2 + 4 \times R3 + 2 \times R4 + R5)}{17}$$

**Vzorec 26: Ukazatel rentability**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

Po výpočtu celkových ukazatelů S, L, A a R můžeme vypočítat konečný ukazatel C, podle kterého zhodnotíme konečnou situaci.

$$\text{Celkový ukazatel C} = \frac{(2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R)}{2 + 4 + 1 + 5}$$

**Vzorec 27: Bilanční analýza II.**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015)

**Tabulka 11: Výsledky Bilanční analýzy II.**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 250)

| <b>Interpretace výsledné hodnoty</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| C > 1                                | jedná se o podnik s dobrým finančním zdravím a bonitou            |
| 1 > C > 0,5                          | znamená to, že se podnik nachází v šedé zóně                      |
| C < 0,5                              | signalizuje to problémy ve finanční situaci a hospodaření podniku |
| C < 0                                | je signálem značných problémů                                     |

### c) Bilanční analýza III.

Jedná se o poslední stupeň tohoto modelu. V tomto stupni využijeme upravené ukazatele z analýzy II. a přidáme cashflow. Je vhodné při této analýze sledovat podnik ve čtvrtletních intervalech alespoň po dobu dvou a více let. Analýze je nejpřesnější a detailní, je však zapotřebí detailnější účetní podklady pro vypracování, které je většinou problém získat, a tak tento stupeň analýzy již většinou neprovádíme (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

### Aspekt Global rating

Tento bonitní model na bázi ratingu je založen na sedmi poměrových ukazatelích. Model byl vytvořen společností ASPEKT Central Europe Group a.s. pro české prostředí. Je zde zahrnuta zadluženost, likvidita, aktivita a produktivita podniku. Cílem tohoto modelu je zjistit finanční zdraví podniku, tak aby výsledek nebyl ovlivněn odvětvím, ve kterém podnik funguje. U tohoto modelu jsou definovány dolní a horní limity pro jednotlivé ukazatele, s kterými se počítá, přesáhne-li vypočtená hodnota tuto mez. Následně je sestavena stupnice, podle které se hodnotí bonita podniku. Stupnice má podobu

ratingových známek od A do C. Dále budou vypsány jednotlivé ukazatele a vzorce pro jejich výpočet společně s tabulkou mezí a stupnicí pro hodnocení (Sedláček, 2007).

**Tabulka 12: Ukazatele Aspekt Global ratingu**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 135-136)

| Název ukazatele                | Zkratka | Výpočet   |
|--------------------------------|---------|---|
| Ukazatel provozní marže        | UPM     | $(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{tržby za prodej výrobků a služeb}$    |
| Rentabilita vlastního kapitálu | ROE     | $\text{EAT} / \text{VK}$  |
| Ukazatel krytí odpisů          | UKO     | $(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{odpisy}$                              |
| Pohotová likvidita             | PL      | $(\text{kr. fin. majetek} + \text{kr. pohledávky} \times 0,7) / \text{kr. závazky}$ |
| Kvóta vlastního kapitálu       | KVK     | $\text{VK} / \text{A}$  |
| Provozní rentabilita aktiv     | PRA     | $(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{A}$                                   |
| Obrat celkových aktiv          | OCA     | $\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} / \text{A}$                                |

**Tabulka 13: Meze pro Aspekt Global rating**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 136)

| Ukazatel                       | Dolní mez | Horní mez |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Ukazatel provozní marže        | -0,5      | 2         |
| Rentabilita vlastního kapitálu | -0,5      | 2         |
| Ukazatel krytí odpisů          | 0         | 2         |
| Pohotová likvidita             | 0         | 1         |
| Kvóta vlastního kapitálu       | 0         | 1,5       |
| Provozní rentabilita aktiv     | -0,3      | 1         |
| Obrat celkových aktiv          | 0         | 0,5       |

$$\text{AGR} = \text{UPM} + \text{ROE} + \text{UKO} + \text{PL} + \text{KVK} + \text{PRA} + \text{OCA}$$

**Vzorec 28: Aspekt Global rating**

(Zdroj: Sedláček, 2007)

**Tabulka 14: Hodnotící stupnice Aspekt Global ratingu**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 137)

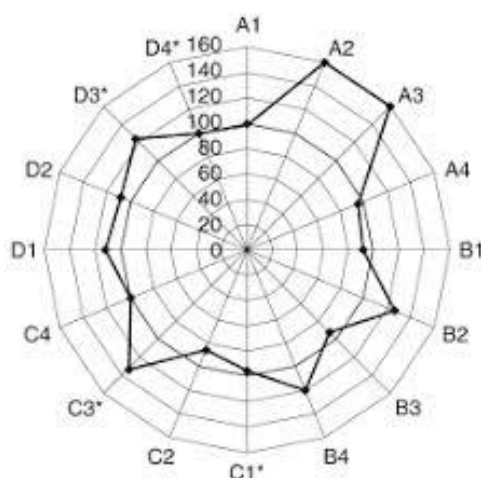
| <b>Dolní mez</b> | <b>Horní mez</b> | <b>Rating</b> | <b>Komentář</b>   |
|------------------|------------------|---------------|---|
| 8,5              | 10               | AAA           | optimální hospodařící subjekt, blížící se optimálnímu podniku                       |
| 7                | 8,5              | AA            | velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím                         |
| 5,75             | 7                | A             | stabilní a zdravý subjekt s min. rezervami v rentabilitě či likviditě               |
| 4,75             | 5,75             | BBB           | stabilní průměrně hospodařící subjekt   |
| 4                | 4,75             | BB            | průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má rezervy                      |
| 3,25             | 4                | B             | subjekt s jasnými rezervami a problémy, který je třeba sledovat                     |
| 2,5              | 3,25             | CCC           | podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si žádají uzdravení  |
| 1,5              | 2,5              | CC            | představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy |
| 0                | 1,5              | C             | subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi                    |

## 1.9 Srovnání s konkurencí

Pro celkové zhodnocení podniku z hlediska jeho finančního zdraví je nutné použít nejen samotné poměrové ukazatele a jejich soustavy v podobě bonitních a bankrotních modelů, ale je také důležité srovnat výsledné hodnoty s průměrnými hodnotami, s hodnotami pro dané odvětví a samozřejmě s hodnotami, které vykazují konkurenční podniky. Ve všech případech jde většinou o srovnání jednotlivých ukazatelů odděleně nikoliv jakou souhrn. V případě srovnání výsledků bonitních a bankrotních modelů, jde sice o srovnání výsledků více ukazatelů, avšak jejich hodnota je zaznamenána pouze ve výsledné hodnotě a tím zaniká vypovídací schopnost jednotlivých ukazatelů. Mezi možnosti, jak se tomuto problému vyhnout a srovnat podniky komplexně se řadí spider analýza. Tato analýza využívá specifického grafu, který dokáže zachytit více ukazatelů najednou a graficky umožní kvalitní srovnání (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

## 1.9.1 Spider analýza

Tato metoda se využívá pro srovnání analyzovaného podniku s odvětvím nebo konkurencí. Výstup spider analýzy je pavučinový graf, odtud spider analýza, který poskytuje grafický výsledek. Ze středu grafu vybíhají paprsky, které představují jednotlivé ukazatele, které se do analýzy zahrnují. Počet těchto paprsků není přesně stanoven, záleží na počtu ukazatelů a cíli, kterého má být dosaženo. V kompletní a nejvíce používané spider analýze je 16 paprsků, tudíž 16 poměrových ukazatelů, které budou vypsány níže (Kubičková, Jindřichovská, 2015).



**Obrázek 1: Ukázka spider grafu**  
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 39)

Na obrázku č. 1 je znázorněna podoba možného spider grafu, kde je zachyceno 16 ukazatelů ve 4 kvadrantech. V následující tabulce jsou tyto ukazatele podrobně vypsány.

**Tabulka 15: Ukazatele spider analýzy**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 290)

| Kvadrant A |                     | Kvadrant B |                                  |
|------------|---------------------|------------|----------------------------------|
| A1         | ROE                 | B1         | krytí cizích zdrojů              |
| A2         | ROS                 | B2         | peněžní likvidita                |
| A3         | ROCE                | B3         | pohotová likvidita               |
| A4         | ROA                 | B4         | běžná likvidita                  |
| Kvadrant C |                     | Kvadrant D |                                  |
| C1         | zadluženost         | D1         | obrat celkových aktiv            |
| C2         | běžná zadluženost   | D2         | doba obratu krátkodobých závazků |
| C3         | krytí stálých aktiv | D3         | doba obratu pohledávek           |
| C4         | úrokové krytí       | D4         | doba obratu zásob                |

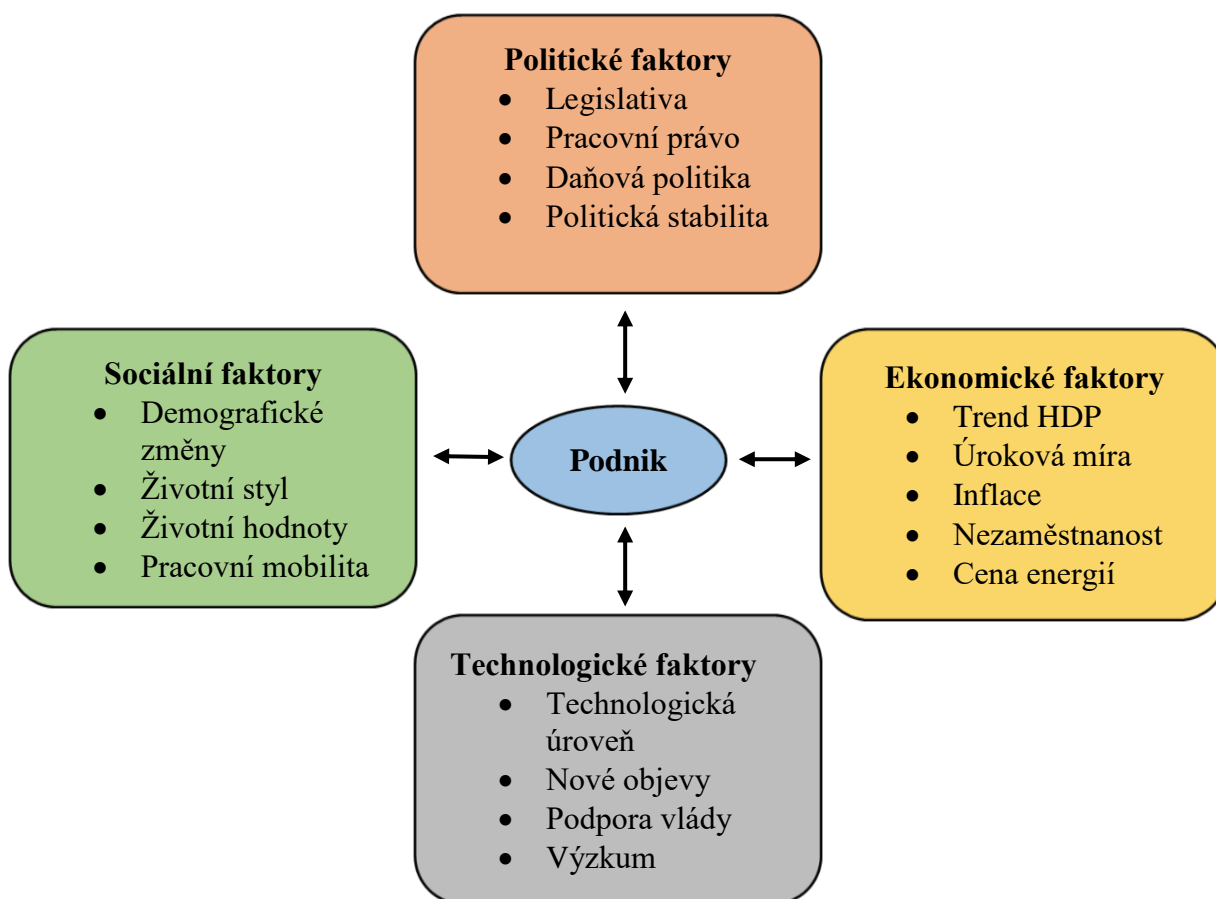
Předpokladem pro správné grafické znázornění je převedení hodnot na stejnou jednotku, ve které budou srovnány hodnoty ukazatelů. Většinou se používá procentuální vyjádření z určitého základu (vztažné veličině). Vztažná veličina může být například oborový průměr nebo analyzovaný podnik, případně konkurent, se kterým se srovnáváme. Pokud hodnoty na výsledném grafu přesahují hodnotu 100 % podnik si vede lépe než hodnota vztažné veličiny, kterou jsme si určili. Pozor si musíme dát, při hodnocení ukazatelů, kde může nastat problém. Pokud hodnotíme rentabilitu je žádoucí co nejvyšší hodnoty. Pokud však hodnotíme ukazatel, kde se snažíme výsledek stlačit na minimum například doba obratu pohledávek. V této situaci musíme u ukazatelů, kde se snažíme o nejnižší hodnoty použít převrácenou hodnotu, aby mohli být zakomponováni do celkového grafu a nezkreslily nám výsledný obraz (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

## **1.10 Analýzy prostředí**

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pak pro identifikaci změn a trendů, které mají vliv na podnik a také ke stanovení toho, jak bude podnik na tyto změny a vlivy reagovat (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

### **1.10.1 PEST analýza**

Pro dobrý chod podniku a předpověď pro budoucí podnikání, zvláště rozhodujeme-li o nějakém významném projektu, je důležité sledovat nejen ukazatele, které vykazuje samotný podnik, ale také musíme analyzovat celkové prostředí, ve kterém podnik působí, abychom mohli s těmito vlivy počítat. Pro analýzu okolí se používá několik metod, já jsem si vybral PEST analýzu. Tato analýza zahrnuje postupně 4 oblasti: politickou, ekonomickou, sociální a technologickou. Někdy se také uvádí dvě oblasti navíc, a to legislativní a ekologická. Poté řešíme PESTLE analýzu. Při samotné analýze, musíme určit, který z faktor je pro podnik nejdůležitější a mohl by ovlivnit chod podniku a který naopak nepředstavuje riziko (Business vize, 2010; Perera, 2017).



**Obrázek 2: PEST analýza**  
 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 53-54)

### 1.10.2 Porterova analýza

Tato analýza se věnuje především odvětví, ve kterém podnik působí. Někdy se můžeme setkat s názvem Porterův pěti-faktorový model, podle toho že se zde zaměřujeme na 5 faktorů, které mají vliv na dané konkurenční prostředí. K úspěšnému budování podniku je třeba znát své konkurenty a vlivy, které na podnik působí. Díky těmto znalostem můžeme nalézt hrozby, které můžou snížit procento podílu na trhu nebo nás z trhu vymazat úplně. Naopak můžeme také objevit naše příležitosti, které by naši situaci vůči konkurentům zlepšili (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013; Bischoff, 2017).

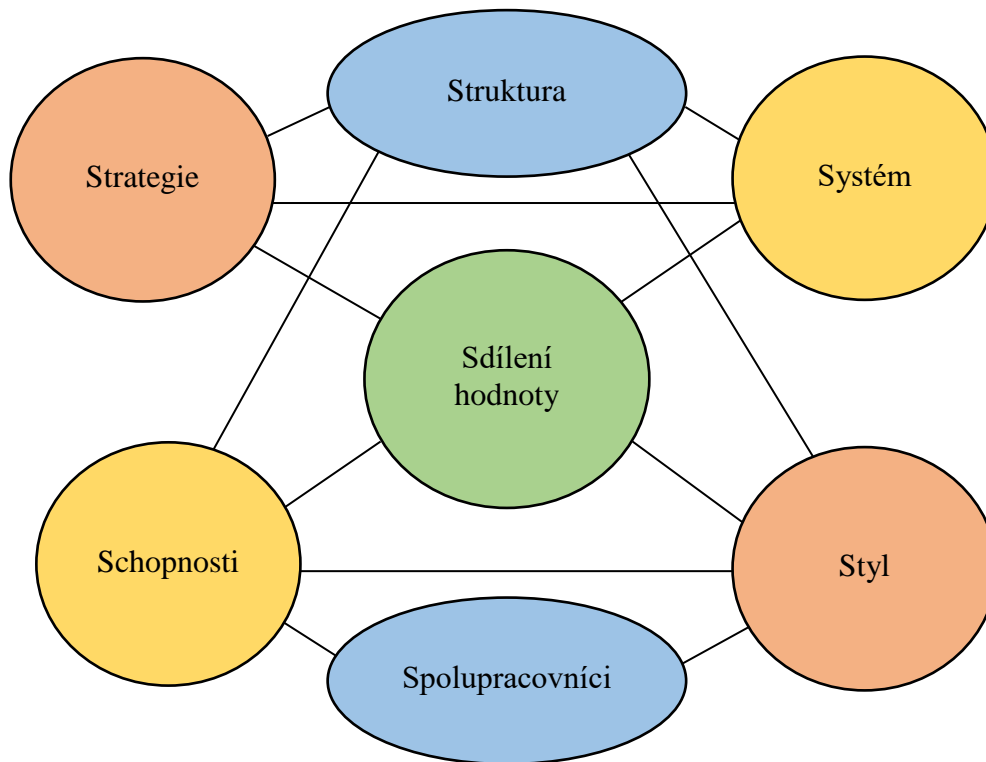


**Obrázek 3: Porterův model**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013 s. 68-69)

### 1.10.3 McKinseyho model 7S

Tento model byl vytvořen v 70. letech firmou McKinsey jako pomoc při porozumění interním faktorů kterékoliv organizace. Název 7S je odvozen od názvu sedmi faktorů, které v anglickém jazyce začínají na písmeno „s“. Tyto faktory se dají rozdělit na takzvané tvrdé a měkké S. Zastupující faktory modelu: strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty. Vedení firmy musí být pozorné, aby bralo všech sedm faktor v potaz, a tak byla zajištěna úspěšná strategie firmy. Je jedno, zda se jedná o velkou nebo malou firmu, tyto faktory jsou navzájem propojené a pokud nebude brát v potaz jeden faktor, může to mít za následek zhroucení těch ostatních. Mezi „tvrdé 3S“ se řadí struktura, systém a strategie. Ostatní faktory (sdílené hodnoty, styl, schopnosti, spolupracovníci) se řadí do „měkkých S“ (Mallya, 2007).



**Obrázek 4: Model 7S**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 73)

Na obrázku výše jsou znázorněny jednotlivé faktory a propojení mezi nimi. Dále budou tyto faktory ve stručnosti popsány.

- Strategie-tento faktor se zaměřuje na to, jak organizace dosahuje svého plánu a reaguje na hrozny nebo příležitosti v daném oboru, kde působí,
- struktura-zde se model zaměřuje na uspořádání uvnitř organizace, na její strukturu ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Tento faktor je důležitý pro chod celé organizace. Někdy je dobré nebo dokonce nutné, aby tyto vztahy byly pozměněny tak, aby byly lépe zajištěny procesy a celkový chod organizace,
- systémy-při analýze tohoto faktoru se zaměřujeme na procedury, které slouží k řízení organizace a jejím každodenním aktivitám, informačním systémům, systémům kvality a dalším manažerským systémům, které jsou v organizaci používány,
- spolupracovníci-tímto faktorem se rozumí lidské zdroje, kterými organizace disponuje a jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, jejich motivace a chování vůči organizaci,

- schopnosti-dalším faktorem, který ovlivňuje organizaci jsou profesionální vědomosti a znalosti, kterými disponují lidé zainteresovaní v dané organizaci. Pro udržení a zkvalitnění schopností pracovníků musí být vytvořeno zázemí, tak aby se oni sami chtěli vzdělávat a zaměstnavatel jim tuto možnost umožnil v podobě školení, kurzů nebo další kvalifikace,
- styl-v této analýze styl zastává přístup, jak manažer přistupuje k řízení a také k řešení problémů, které mohou nastat. Je důležité, aby vedení nastavilo takový styl, kterému budou všichni rozumět a nebudou z něj zaměstnanci zmatení,
- sdílení hodnoty-tyto hodnoty odrážejí základní skutečnosti a principy respektované všemi pracovníky organizace, kteří se podílí nebo chtějí podílet na úspěchu firmy. Je to jakási vize organizace, které chce dosáhnout v určitém časovém pásmu. Vedení organizace by mělo tyto hodnoty nastavit a dále je šířit mezi pracovníky. Je ale důležité, aby se s těmito hodnotami ztotožnilo samo vedení a ne, jen hodnoty formulovali a zdůrazňovali ostatním pracovníkům (Fleisher, Bensoussan, 2015).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bakalářské práce je zpracována samotná finanční analýza vybrané společnosti, kterou je Autoškola Kalvoda s. r. o. Ukazatelům finanční analýzy budou předcházet analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Nejdříve však vybranou společnost představím, nastíním její služby, které poskytuje svým zákazníkům a stručnou historii.

### 2.1 Představení společnosti

Pro finanční analýzu jsem si vybral společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. Jak již název vypovídá, jedná se o společnost provozující autoškolu, kde si zákazník může vybrat ze všech typů řídičského oprávnění. Jedná se o společnost kategorizovanou jako mikro podnik (kritéria pro mikro podnik: aktiva celkem do 9 000 000 Kč, čistý obrat do 18 000 000 Kč, do 10 zaměstnanců, přičemž účetní jednotka za účetní období nepřekročí 2 ze 3 kritérií), kde vedení od založení až do současnosti zastávají rodinní příslušníci, kteří se snaží, aby podnik i v dalších letech neopustil tradici rodinného podniku (Autoškola Kalvoda, 2019).

|                        |   |
|------------------------|---|
| Datum vzniku a zápisu: | 14. ledna 2011  |
| Spisová značka:        | C 68854 vedená u Krajského soudu v Brně                 |
| Obchodní firma:        | Autoškola Kalvoda s.r.o.                                |
| Sídlo:                 | Prostějov, Kostelecká 4469/54, PSČ 79601                |
| Identifikační číslo:   | 29260922  |
| Právní forma:          | Společnost s ručením omezeným                           |
| Předmět podnikání:     | provozování autoškoly                                   |
| Základní kapitál:      | 200 000,- Kč  |
| Jednatel:              | Mgr. Petra Ornová                                       |
| Způsob jednání:        | Způsob jednání: Jednatel jedná za společnost samostatně |

#### 2.1.1 Historie společnosti

Autoškola Kalvoda byla založena v roce 1991 Jaroslavem Kalvodou pouze jako podnikání na základě živnostenského listu. Provozoval se pouze výcvik na řídičské oprávnění pro osobní automobil. S postupem času a získání dostatečných finančních prostředků a povědomí u zákazníků se tyto služby rozšířili také o řídičské oprávnění

na motocykl a traktor. V další etapě rozšiřování služeb přibýly poslední skupiny oprávnění, a to pro kamion a autobus, tímto autoškola poskytovala celou škálu řídičských oprávnění, které je možné si udělat. V roce 2002 byla nově otevřena první pobočka autoškoly

ve městě Konice. Tím si podnik získal mnoho nových zákazníků, z vesnic kolem města Konice, kteří již nemuseli dojíždět do Prostějova, ale mohli kurzy navštěvovat přímo v Konici. Tím, jak se autoškola vyvíjela, dospěla do stádia, kdy bylo výhodnější jednak kvůli ručení, tak pro lepší reputaci změnit formu podnikání z živnostenského podnikání na společnost s ručením omezeným. Na přepis došlo v roce 2011, kdy se Autoškola Kalvoda stala právnickou osobou se základním kapitálem 200 000 Kč, splacným ve 100 %. Vlastníky společnosti byli: Jaroslav Kalvoda starší, Jaroslav Kalvoda mladší a Petra Ornová, kteří tvořili statutární orgán. V roce 2017 došlo k přepisu a celou společnost nyní vlastní pouze Petra Ornová (Autoškola Kalvoda, 2019).

### **2.1.2 Portfolio služeb**

Základní a hlavní službou, která produkuje největší procento tržeb společnosti jsou kurzy na získání řídičského oprávnění jakéhokoliv motorového vozidla.

Typy řídičského oprávnění:

- motocykl (A1, A2, A),
- osobní automobil,
- osobní automobil + vozík,
- nákladní automobil,
- nákladní automobil + přívěs,
- traktor,
- autobus.

Další službou, kterou nabízí zákazníkům je školení profesních řídičů a školení referentů. Tuto službu si žádají hlavně podniky, které zaměstnávají řídiče z povolání ať už kamionu, autobusů nebo osobních automobil, protože je zákonem povinné toto školení svým zaměstnancům poskytnout. Dále autoškola nabízí školení pro řízení vysokozdvížných vozíků a samozřejmě také obnovu řídičského oprávnění, pokud byl osobně v minulosti odebrán (Autoškola Kalvoda, 2019).

## **2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí**

V této podkapitole je provedena analýza jak vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S, tak vnějšího prostředí za pomoci PEST analýzy a Porterovy analýzy, tak aby byly dostatečně analyzovány faktory, které na společnost působí a management by se jim měl věnovat.

### **2.2.1 McKinseyho model 7S**

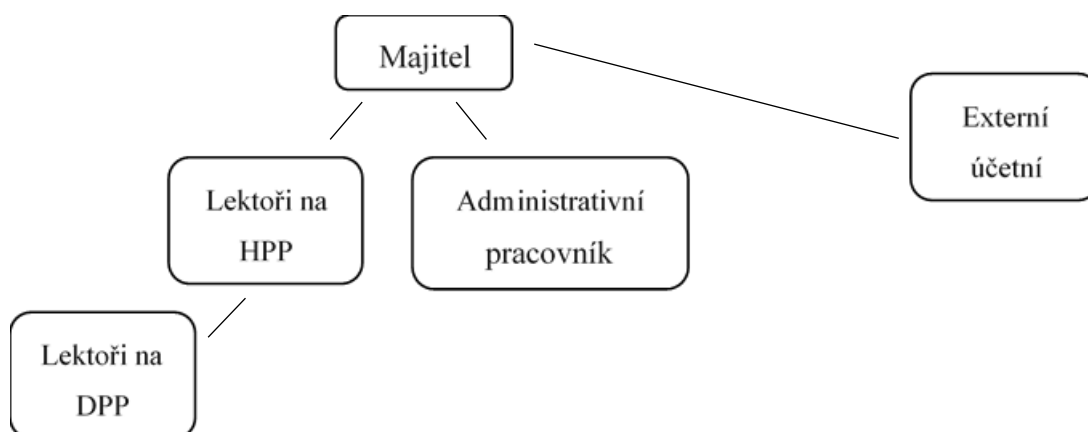
Analýza modelu 7S se zaměřuje na analýzu interního prostředí společnosti. Je rozdělena na 7 faktorů, které mají vliv na chod společnosti. Každý z těchto faktorů je blíže rozebrán níže.

#### **Strategie**

K tomu, aby společnost dosáhla cílů, které si stanovila a mohla prosperovat, je důležité, aby si stanovila určitou strategii, kterou chce při svém jednání aplikovat. Hlavním strategickým cílem společnosti, je poskytnutí kvalitních služeb při výcviku žadatelů o řídičské oprávnění. Dále se zaměřuje na školení profesních řidičů, které je podle legislativy na některých zaměstnaneckých pozicích nezbytné. Strategie společnosti se především opírá o nasmlouvání firem, které budou své zaměstnance posílat na toto školení, čímž bude společnosti plynout pravidelný příjem. Zakládá si také na kvalitě a osobním přístupu, kde kvalita má přednost před kvantitou.

#### **Struktura**

Pro lepší chod společnosti a vztahy uvnitř, je daná struktura podniku. Jelikož se jedná o menší podnik jsou vztahy uvnitř organizace uvolněné a na dobré úrovni. Samozřejmě je daná pevná struktura nadřízenosti a podřízenosti, která je znázorněna na následujícím obrázku.



**Obrázek 5: Organizační struktura**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## **Systemy**

Tento faktor beru pro podnik jako velmi slabou stránku. Ve společnosti není zaveden žádný komplexnější systém, kde by se evidovali údaje o žácích, jízdách. Vše je vedeno v papírové podobě což výrazně prodlužuje práci a orientaci při hledání konkrétních údajů. Jediné elektronické údaje jsou elektronické třídní knihy, avšak ty nejsou propojeny s žádnými dalšími systémy, takže se stejně používají ty v papírové podobě.

## **Spolupracovníci**

Společnost si zakládá na kvalitní a dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci. Snaží se udržet dobré vztahy, tak aby výsledná práce byla prospěšná pro obě strany. Své zaměstnance motivuje finančními odměnami za dobře odvedenou práci a také jim dává do určité míry volnou ruku, při výuce žáků, tak aby se každý mohl seberealizovat a posunout své schopnosti dále.

## **Schopnosti**

Každý, kdo pracuje ve společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o., musí dosahovat určitých schopností, tak aby byl schopen svoji funkci vykonávat co nejlépe. Hlavní pozornost je zaměřena na učitele výcviku jízdy, kteří jsou hlavním článkem při dosahování tržeb. Je kladen důraz na reprezentativní vystupování. Každý učitel musí splňovat zákonem dané požadavky pro výkon práce jako instruktor v autoškole. Své zaměstnance posílá společnost každý rok na kurzy v oblasti jejich výkonu práce, tak aby se neustále zlepšovali a měli větší přínos pro společnost.

## **Styl**

Ve společnosti management zastává demokratický styl řízení. Vedení má při řešení problému a celkovém vedení společnosti hlavní slovo, avšak při určitých problémech si nechává poradit nebo vyslechne názor svých podřízených. Jelikož je to malý rodinný podnik, styl vedení je zde benevolentnější. Je zde prostor i pro seberealizaci každého pracovníka.

## **Sdílení hodnoty**

Každý člověk zainteresovaný ve společnosti, ať z řad managementu nebo z řad zaměstnanců se snaží, aby společnost prosperovala. Zaměstnanci se snaží o co nejlepší výkon při výcviku žáků, tak aby žáci byli spokojeni a šířili dobré jméno společnosti. Management za tuto snahu své zaměstnance řádně odměňuje po finanční stránce. Celková vize společnosti je udržet si postavení na trhu, které je v oblasti kde společnost působí mezi prvními. Hodnoty, na kterých si zakládá je kvalita poskytovaných služeb a osobní přístup ke každému zákazníkovi.

### **2.2.2 PEST analýza**

Tato analýza se věnuje vnějším faktorům působících na společnost. Společně s dalšími napomáhá vedení společnosti při budoucích rozhodnutích. Postupně rozeberu podle pořadí písmen v názvu politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

#### **Politické faktory**

Každá společnost je ovlivněna politickou scénou v zemi. V České republice je demokratický více stranický systém, kde zákonodárnou moc tvoří poslanecká sněmovna a senát. Výkonnou moc poté zastává vláda a prezident. V současné době je v České republice stabilní politická situace. Poslední volby do poslanecké sněmovny se uskutečnily v roce 2017, které vyhrálo hnutí ANO s 29,64 %. Následující volby, kdy by mohla nastat změna budou v roce 2021. Na pozici prezidenta je aktuálně Miloš Zeman, který je v pozici již druhé volební období. Následující volby v roce 2023 tedy bude zvolen jiný prezident republiky.

Co se týče legislativy musí společnost dodržovat několik právních norem, nařízení a vyhlášek, které jsou vydány na územím ČR společně s některými, které platí v rámci celé Evropské Unie.

Dokumenty, kterými se musí společnost řídit a dodržovat je:

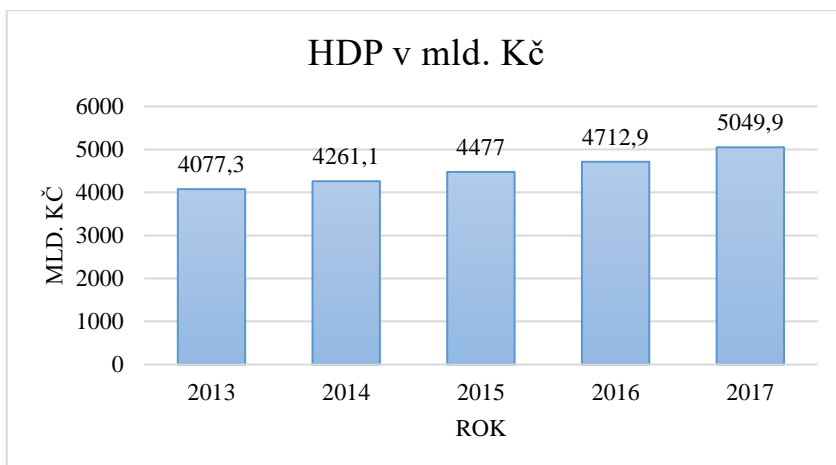
- Ústava České republiky
- Listina základních práv a svobod
- Zákoník práce
- Občanský zákoník
- Zákon o obchodních korporacích
- Zákon o účetnictví
- Zákon o DPH
- Zákon o daních z příjmu

Konkrétně pro provozovatele autoškoly, je nezbytné dodržovat následující legislativu:

- zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů (Zákony pro lidi-Sbírka zákonů, 2019).

### **Ekonomické faktory**

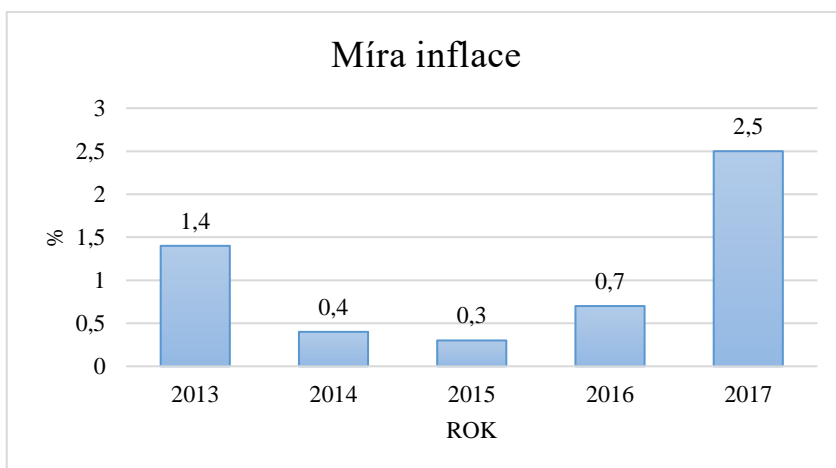
Pokud se podíváme blíže na ekonomické faktory, zjistíme že aktuální situace je pro společnosti spíše příznivá. Z grafu č.1, kde je znázorněn trend HDP za posledních 5 let, je vidět, že má rostoucí tendenci, z čehož se dá odvodit, že se celkové ekonomice státu daří a podmínky pro podnikání by tedy měli být příznivé.



**Graf 1: HDP**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Makroekonomika, 2019)

Pokud se podíváme na míru inflace, tak ta se výrazně zvýšila oproti roku 2016. Máme tedy menší kupní sílu peněz než dříve, což by mohlo mít za následek úpadek tržeb podniků, jelikož lidem nezbydou peníze na produkty nebo služby, které by si mohli dříve pořídit.



**Graf 2: Míra inflace**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Makroekonomika, 2019)

Další ukazatel, který by mohl mít vliv na společnost je nezaměstnanost. V aktuální době je nezaměstnanost na velmi malém procentu, přesněji na 2,5 %, což znamená, že lidé si práci hledají lehce a nabídek je dostatek. Problém mají spíše podniky vůbec najít zaměstnance a podle statistických údajů podniky v ČR potřebují obsadit 313 000 volných pracovních míst. Díky tomu by společnost mohla lehce najít nové zaměstnance v případě potřeby. Také je ale nutno podotknout, že se o své zaměstnance musí starat, aby neodešli za lepší nabídkou, kterou v této situaci mohou dostat. Posledním analyzovaným faktorem bude úroková sazba. V roce 2018 se ČNB rozhodla zvyšovat všechny tři úrokovou sazby.

Oproti roku 2017 se výrazně zvýšili konkrétně: reposazba z 0,5 % na 1,75 %, diskontní sazba z 0,05 % na 0,75 % a lombardní sazba z 1 % na 2,75 %. Díky tomuto korku, došlo také ke zvýšení úroku u komerčních bank, což vedlo ke zdražení hypoték a úvěrů. Tento dopad by mohly společnosti pocítit, pokud by se rozhodli své aktivity financovat cizími zdroji, jelikož by byli nuceny platit vyšší úroky než dříve (Makroekonomika, 2019; Věková struktura obyvatel Olomouckého kraje, 2004)

### Sociální faktory

V České republice žije 10 637 794 obyvatel, přičemž řidičský průkaz vlastní téměř 6,3 milionu obyvatel, což je kolem 60 %. Tyhle čísla jasně dávají najevo, že řidičský průkaz je v dnešní době skoro nezbytností s tím, jak se doba zrychluje. Je jednodušší, ne vždy rychlejší, ale ve většině případech ano, dostat se z bodu A do bodu B po vlastní ose automobilem než použít jiný způsob dopravy. Také v dopravě osob a zboží je nezbytné, aby daní lidé vlastnili řidičský průkaz, což nahrává do karet autoškolám, které na 99 % budou mít stálý přísun nových zákazníků.

V následujících tabulkách jsou zpracovány data ohledně počtu obyvatel rozdělených do 5 věkových skupin v oblastech, kde působí analyzovaná společnost, tedy oblast Prostějova a Konice. Pro autoškoly jsou nejvíce atraktivní skupiny 2 a 3. Ve skupině 2 jsou zastoupeny osoby ve věku 15-17. Tato skupina je atraktivní, protože to je věk kdy si zájemci mohou dělat řidičský průkaz na lehký motocykl a začít také s průkazem na osobní automobil. Druhá skupina jsou lidé ve věku 18-29. Během této doby mají podle zákona umožněné vykonávat výcvik na všechny skupiny motorových vozidel, takže tato skupina je pro autoškoly nejzajímavější.

**Tabulka 16: Počet obyvatel podle věkových skupin-Prostějov**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Věková struktura obyvatel Olomouckého kraje, 2004)

| <b>Počet obyvatel podle věkových skupin ve správním obvodu Prostějov</b> |               |
|--|---------------|
| 0-14   | 14 724        |
| 15-17  | 3 725         |
| 18-29  | 19 146        |
| 30-64  | 46 033        |
| 64+  | 14 468        |
| <b>celkem</b>  | <b>98 096</b> |

**Tabulka 17: Počet obyvatel podle věkových skupin-Konice**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Věková struktura obyvatel Olomouckého kraje, 2004)

| <b>Počet obyvatel podle věkových skupin ve správním obvodu Konice</b> |               |
|---|---------------|
| 0-14  | 1 801         |
| 15-17   | 467           |
| 18-29   | 2 275         |
| 30-64   | 5 152         |
| 64+   | 1 838         |
| <b>celkem</b>   | <b>11 533</b> |

V tabulce č. 19 jsou shrnuty data ohledně počtu vydaných řidičských průkazů od roku 2010 do roku 2017. I když čísla nemají jasně daný trend, můžeme vidět, že i v roce 2011, kdy bylo vydáno nejméně průkazů je číslo stále dost vysoké, konkrétně 419 934.

**Tabulka 18: Počet vydaných řidičských oprávnění v letech 2010-2017**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Řidičské průkazy statistika, 2019)

| <b>Počet vydaných řidičských průkazů</b> |           |
|--|-----------|
| 2010                                     | 1 083 245 |
| 2011                                     | 419 934   |
| 2012                                     | 471 332   |
| 2013                                     | 1 129 047 |
| 2014                                     | 552 018   |
| 2015                                     | 864 512   |
| 2016                                     | 736 872   |
| 2017                                     | 982 613   |

Následující tabulka souvisí s předchozí. Také se jedná o počet vydaných řidičských průkazů, avšak v tomto případě se jedná o osoby, které žádají o daný řidičský průkaz poprvé a v minulosti na danou skupinu nevlastnili řidičské oprávnění.

**Tabulka 19: Počet vydaných ř. oprávnění pro prvožadatele v letech 2010-2017**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Řidičské průkazy statistika, 2019))

| <b>Počet vydaných řidičských oprávnění pro prvožadatele</b> |         |
|---|---------|
| 2010  | 121 922 |
| 2011  | 119 005 |
| 2012  | 110 366 |
| 2013  | 103 187 |
| 2014  | 99 027  |
| 2015  | 94 366  |
| 2016  | 91 341  |
| 2017  | 91 174  |

## **Technologické faktory**

Pro společnost je důležité, aby udržela krok s konkurencí nebo dokonce konkurenci v této oblasti předběhla, což by mohlo mít pozitivní vliv na příliv nových zákazníků. Hlavním technologickým faktorem je pro autoškolu, moderní vozový park, tak aby bylo zajištěno kvalitního výcviku. Samozřejmě je to i určitá prestiž, pokud zákazníci mohou svůj výcvik provádět v moderních vozech. Souvisejícím technologickým faktorem je možnost volby paliva auta. Společnost má všechny osobní automobily přestavěné na CNG, čímž dokáže ušetřit výrazné náklady na provoz auta. V dnešní době se již hodně hovoří a elektro automobilech, které jsou šetrné k životnímu prostředí a náklady na jejich provoz jsou velmi nízké. Do budoucna by o této možnosti mohla společnost přemýšlet, avšak aktuálně jsou elektro mobily výrazně dražší a nevyplatilo by se je z ekonomického hlediska pořizovat. Samozřejmě dnes je doba moderních technologií a digitalizace, což usnadňuje řadu věcí. V tomto ohledu společnost plně nevyužívá digitální technologie, což by jí v budoucnu mohlo uškodit

### **2.2.3 Porterova analýza**

K analýze okolí podniku bude využita Porterova analýza pěti sil, do které se řadí vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, vstup nové konkurence, hrozba substitutů a aktuální konkurenční prostředí.

Jako první bych rozebral aktuální konkurenční prostředí. V současné době působí na trhu se službami autoškoly v Prostějově celkem 7 konkurenčních podniků. Prostějov je město s počtem obyvatel 43 978. Pokud započítáme i okolní vesnice a vezmeme počet obyvatel v celém okrese Prostějov činí to celkem 108 669 obyvatel. V okolních vesnicích je dalších 7 podniků provozujících autoškolu. Zákazníci z Prostějova a jeho okolí si tedy mohou vybrat z celkem 15 autoškol. Je patrné že v okrese Prostějov je docela velký konkurenční boj o zákazníky. Je ovšem nutné říct že všechny služby, které nabízí Autoškola Kalvoda, nabízí v okrese Prostějov pouze jedna konkurenční autoškola, což už je docela příznivé.

Dále bych se zaměřil na hrozbu v podobě vstupu nové konkurence. Provozování autoškoly je v České republice zařazena, podle živnostenského zákona, jako živnost vázaná, je tedy k založení potřeba splnit určité podmínky. První podmínka je, že osoba,

kteřé řádá o oprávnění založit autoškolu musí vlastnit profesní osvědčení vydané příslušným krajským úřadem. Druhá podmínka obsahuje minimálně 1 rok praxe v oboru. Pro získání profesního osvědčení musí být osoba starší 24 let, musí mít ukončené střední vzdělání s maturitou nebo střední odborné vzdělání se zaměřením na strojírenství. Musí úspěšně absolvovat psychotesty a také úspěšně složit zkoušku ze znalostí týkajících se provozu motorového vozidla na pozemní komunikaci. Posledním bodem je nemít uložený tres zákazu řízení v posledních třech letech. Tyto podmínky nejsou nijak náročné, a proto otevřít si autoškolu není po téhle stránce náročné. Ovšem osoba musí mít velké finanční prostředky, aby mohla zakoupit vozový park a tím docílit samotného provozu autoškoly. V potaz musíme brát také to, že již aktuálně je v okrese Prostějov velká konkurence. Proto hrozba vstupu nových konkurentů je možná, ale samotný analyzovaný podnik nijak neohrožuje (Zákon o živnostenském podnikání, 2019).

Třetím faktorem Porterovy analýzy je hrozba substitutů. V případě služby poskytování možnosti získat řidičské oprávnění není mnoho substitutů. Jelikož v České republice je každý, kdo usedne jako řidič motorového vozidla ať už jednostopého nebo dvoustopého je povinen být držitelem řidičského oprávnění příslušné skupiny. Toto oprávnění lze získat pouze úspěšným absolvováním kurzů v autoškole, což výrazně nahrává provozovatelům autoškoly. Jediný možný substitut je možné najít v tom, že osoba si neudělá řidičské oprávnění a bude využívat služeb hromadné dopravy, služeb taxi nebo sdílené dopravy a tím bude substituovat vlastní dopravu.

Posledními dvěma faktory jsou vyjednávací síla dodavatel a odběratelů. Jako první se zaměřím na vyjednávací sílu dodavatelů. Analyzovaná společnost není příliš nucena vyjednávat s dodavatelem a být na ně celkově vázána, jelikož vykonává hlavně služby, které si sama realizuje. Samozřejmě určité dodavatele najdeme. Například dodavatele energie, paliva do automobilů, samotných vozidel pro výcvik a také učebních materiálů a hygienických potřeb. Svoji vyjednávací sílu vůči dodavatelům lze ale uplatnit pouze u dvou dodavatelů. U dodavatelů paliva do aut, kde má vyjednané lepší cenové podmínky, jelikož u této čerpací stanice pravidelně čerpá palivo do všech svých vozidel. A u druhého dodavatele a to automobilky, u které se zakupují vozidla. Vyjednávací sílu zde společnost uplatnila tím způsobem, že si vyjednala lepší cenové podmínky v případě odběru více vozidel v určitém časovém období. Celkově však společnost nemá příliš možností, jak zlepšit svoji vyjednávací sílu u dodavatelů.

Poslední faktorem je vyjednávací síla odběratelů. V tomto případě to budou zákazníci, kteří chtějí využít služeb autoškoly. Vyjednávací síla zákazníků v tomto případě není příliš vysoká. Co se týče ceny dalo by se říct, že není takřka žádná, jelikož ceny jsou pevně dané. Určité změny mohou nastat u firem, které jsou dlouhodobým zákazníkem a pravidelně využívají služby společnosti. Jediný případ, kdy mohou zákazníci využít své vyjednávací síly je při vybírání termínu výcviku. V tomto případě si zákazníci plně vybírají dle svých časových možností, samozřejmě pouze v době provozu autoškoly.

## **2.3 Finanční analýza**

Nyní se budu věnovat samotné finanční analýze a ukazatelům, které jsou teoreticky popsány v první části práce. Teoretické poznatky zde převedu do praxe a budu se snažit podle výsledků ukazatelů zhodnotit finanční situaci analyzované společnosti v období 2013-2017.

### **2.3.1 Analýza stavových ukazatelů**

Pro analýzu stavových ukazatelů je použita horizontální a vertikální analýza. Při horizontální analýze účetních výkazu jsou změny vyjádřeny jak v absolutní výši, tak také relativní, protože některé absolutní změny se můžou zdát nepatrné, ale v relativním vyjádření můžou mít velkou váhu a naopak.

#### **Horizontální analýze aktiv**

V tabulce níže je provedena horizontální analýza u vybraných položek aktiv společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. v letech 2013-2017.

**Tabulka 20: Horizontální analýza aktiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Horizontální analýza aktiv  |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (v tisících Kč)             | 2013-2014 |           | 2014-2015 |           | 2015-2016 |           | 2016-2017 |           |
|                             | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní |
| aktiva celkem               | 206       | 4,4 %     | 433       | 8,9 %     | 1 261     | 23,9 %    | -1 237    | -18,9 %   |
| stálá aktiva                | 42        | 2,5 %     | -232      | -13,7 %   | -33       | -2,3 %    | 198       | 13,8 %    |
| DHM                         | 42        | 2,5 %     | -232      | -13,7 %   | -33       | -2,3 %    | 198       | 13,8 %    |
| oběžná aktiva               | 144       | 4,8 %     | 675       | 21,6 %    | 1 303     | 34,3 %    | -1 434    | -28,1 %   |
| krátkodobé pohledávky       | 422       | 340,3 %   | 46        | 8,4 %     | -404      | -68,2 %   | 49        | 26,1 %    |
| krátkodobý finanční majetek | -278      | -9,8 %    | 629       | 24,4 %    | 1707      | 53,3 %    | -1483     | -30,2 %   |
| ostatní aktiva              | 20        | 105,3 %   | -10       | -25,6 %   | -9        | -31,0 %   | -1        | -5,0 %    |

Pokud se podíváme na aktiva celkově, tak ta každý rok kromě posledního roku 2017 meziročně vzrostla. Nejvíce o 23,9 % mezi lety 2015/2016. Naopak největší propad nastal v období 2016/2017 kdy klesla o 1 237 000 Kč, respektive o 18,9 %. Dílčí část celkových aktiv v podobě stálých aktiv nebo také dlouhodobého majetku, který je celý tvořen dlouhodobým hmotným majetkem neměla stálý pokles nebo růst. V prvním období mírně vzrostla o 2,5 %. Poté přišel meziroční pokles o 13,7 %, který následoval ještě další pokles v období 2015/2016 o 2,3 %. Příčinu lze hledat v odepsání vozového parku a vyřazení nebo odprodání automobilů ze společnosti. V posledním období naopak dlouhodobá aktiva vzrostla o 13,8 % díky tomu, že společnost nakoupila nový automobil. Jako další dílčí části aktiv jsou aktiva oběžná. O těch by se dalo říct, že kopírovali změny celkových aktiv, kdy postupně rostly a v posledním období klesly o 1 434 000 Kč, tedy 28,1 %. Hlavním zástupcem oběžných aktiv jsou u společnosti krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Krátkodobé pohledávky jsou procentuálně méně zastoupené. V prvním období byl jejich rapidní nárůst o více než 300 %. V dalším období byl zaznamenán také nárůst ale již jen 8,4 %. V meziročním porovnání 2015/2016 přišel pokles zhruba o hodnotu, která narostla v letech 2013/2014 a to okolo 400 000 Kč. V posledním meziročním srovnání pohledávky opět mírně vzrostly. Druhou položkou oběžných aktiv, tedy krátkodobý finanční majetek začal poklesem o 9,8 %. Poté ve dvou meziročním srovnání rostl o 24,4 % a 53,3 %, což bylo nejvíce za analyzované období. V posledním meziročním srovnání klesl o 30,2 %. Poslední položkou analýzy aktiv je časové rozlišení. Tato položka není moc významná z pohledu absolutní hodnoty. Kromě prvního roku, kdy vzrostla o 105 %, avšak v absolutní výši pouze 20 000 Kč, všechny ostatní roky meziročně klesala.

## Horizontální analýza pasiv

Stejně jako u aktiv, tak také u pasiv se na strukturu podíváme skrz horizontální analýzu v období 2013-2017 společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o.

**Tabulka 21: Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Horizontální analýza pasiv |           |           |           |           |           |           |           |           |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (v tisících Kč)            | 2013-2014 |           | 2014-2015 |           | 2015-2016 |           | 2016-2017 |           |
|                            | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní |
| pasiva celkem              | 206       | 4,4 %     | 433       | 8,9 %     | 1 261     | 23,9 %    | -1 237    | -18,9 %   |
| vlastní kapitál            | 291       | 6,9 %     | 421       | 9,3 %     | 1 019     | 20,7 %    | -1 106    | -18,6 %   |
| základní kapitál           | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     |
| fondy ze zisku             | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     | 0         | 0,0 %     |
| VH minulých let            | 1303      | 48,4 %    | 291       | 7,3 %     | 421       | 9,8 %     | -981      | -20,8 %   |
| VH běžného období          | -1012     | -77,7 %   | 130       | 44,7 %    | 598       | 142,0 %   | -125      | -12,3 %   |
| cizí zdroje                | -72       | -18,9 %   | 35        | 11,3 %    | 256       | 74,4 %    | -137      | -22,8 %   |
| krátkodobé závazky         | -72       | -18,9 %   | 35        | 11,3 %    | 256       | 74,4 %    | -137      | -22,8 %   |
| ostatní pasiva             | -13       | -26,0 %   | -23       | -62,2 %   | -14       | -100,0 %  | 6         | 100 %     |

Jelikož se aktiva musí rovnat pasivům, tak i zde je vidět rostoucí tendenci celkových pasiv, které ovšem končí v poklesu v meziročním srovnání 2016/2017. Vlastní kapitál, který tvoří drtivou většinu pasiv kopíruje stav celkových pasiv. Postupně se navyšuje o 6,9 %, 9,3 % a největší meziroční růst 20,7 %. V posledním období 2016/2017 nastal pokles o 18,6 % tedy 1 106 000 Kč. Základní kapitál, společně s fondy tvořené ze zisku se v průběhu analyzované doby nezměnily. VH minulých let nejvíce vzrostl v meziročním srovnání 2013/2014 o 1 303 000 Kč. V dalších dvou meziročních porovnání stále rostl, až v posledním sledovaném období 2016/2017 nastal pokles o 20,8 %, protože společnost tímto nakumulovaným majetkem financovala koupi nového dlouhodobého majetku. Na VH minulých let navazuje VH běžného období. Ten v prvním meziročním srovnání výrazně klesl o 1 012 000 Kč v procentech poté 77,7 %. Tento pokles byl nejvýraznější změnou za všechny analyzované roky. Společnosti se další dva roky podařilo VH zvětšit o 44,7 % respektive 142 %, což je opět výrazné zlepšení. V posledním meziročním srovnání opět klesl, ale již ne tak výrazně. Co se týče cizích zdrojů, ty jdou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Ty v prvním meziročním srovnání klesly o 18,9 % v absolutní výši 72 000 Kč. V dalších dvou období poté vzrostly o 11,3 % a 74,4 %, což byl největší nárůst o 256 000 Kč. V posledním období poté opět

klesly o 137 000 Kč. Poslední položkou horizontální analýzy pasiv je časové rozlišení, které stejně jako u aktiv je pouze v zanedbatelné výši. Tato položka postupně klesala až do roku 2016, kdy se dostala na nulu. V posledním srovnání pak stoupla na 6 000 Kč.

### Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Po horizontální analýza rozvahy, je analyzován také další účetní dokument, a to výkaz zisků a ztrát za účetní období 2013-2017.

**Tabulka 22: Horizontální analýza VZaZ**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (v tisících Kč)                           | 2013-2014 |           | 2014-2015 |           | 2015-2016 |           | 2016-2017 |           |
|   | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní | absolutní | relativní |
| tržby za výrobky a služby                 | -1 261    | -19,3 %   | 1 077     | 20,4 %    | 283       | 4,5 %     | -31       | -0,5 %    |
| výkonová spotřeba                         | 392       | 18,7 %    | -70       | -2,8 %    | -531      | -21,9 %   | 76        | 4,0 %     |
| přidaná hodnota                           | -1 107    | -24,9 %   | 601       | 18,0 %    | 814       | 20,7 %    | -107      | -2,3 %    |
| osobní náklady                            | 161       | 7,9 %     | 123       | 5,6 %     | 243       | 10,5 %    | 309       | 12,1 %    |
| provozní VH                               | -1 263    | -76,9 %   | 176       | 46,3 %    | 736       | 132,4 %   | -157      | -12,2 %   |
| finanční VH                               | 1         | -20,0 %   | -1        | 25,0 %    | 5         | -100 %    | -5        |           |
| VH za účetní období                       | -1 012    | -77,7 %   | 130       | 44,7 %    | 598       | 142,0 %   | -125      | -12,3 %   |
| VH před zdaněním                          | -1 262    | -77,0 %   | 175       | 46,5 %    | 741       | 134,5 %   | -162      | -12,5 %   |

Postupně provedu analýzu všech položky této analýzy. U první položky tržeb je vidět kolísání, kdy v prvním období nastal výrazný pokles o 1 261 000 Kč, který byl následující období částečně vrácen zpět, kdy tržby v meziročním porovnání 2014/2015 vzrostly o 1 077 000 Kč. V následujícím roce opět lehce vzrostly a v posledním období nastal lehký pokles o 0,5 %. U výkonové spotřeby nastala výrazná změna v období 2015/2016 kdy se podařilo snížit tyto náklady o 531 000 Kč. Přidaná hodnota poté v podstatě kopírovala celkové tržby, kdy prvním a posledním období byla v mínusu díky poklesu tržeb. O osobních nákladech se dá říct, že mají rostoucí tendenci, díky zvyšování mezd zaměstnancům. Provozní VH ve sledovaném období měl dva velké zlomy. První v letech 2013/2014 kdy díky velkému snížení tržeb klesl o 1 263 000 Kč a druhý zlom nastal v období 2015/2016 kdy naopak díky stlačení výkonové spotřeby vzrostl o 132,4 % v částce 736 000 Kč. Finanční VH je pro společnost zanedbatelný, jedná se pouze u nákladové a výnosové úroky, které dělají maximální změnu 5 000 Kč.

VH před zdaněním koresponduje v provozním a finančním VH a VH za účetní období také, pouze je snížen o zaplacenou daň.

### Vertikální analýza aktiv

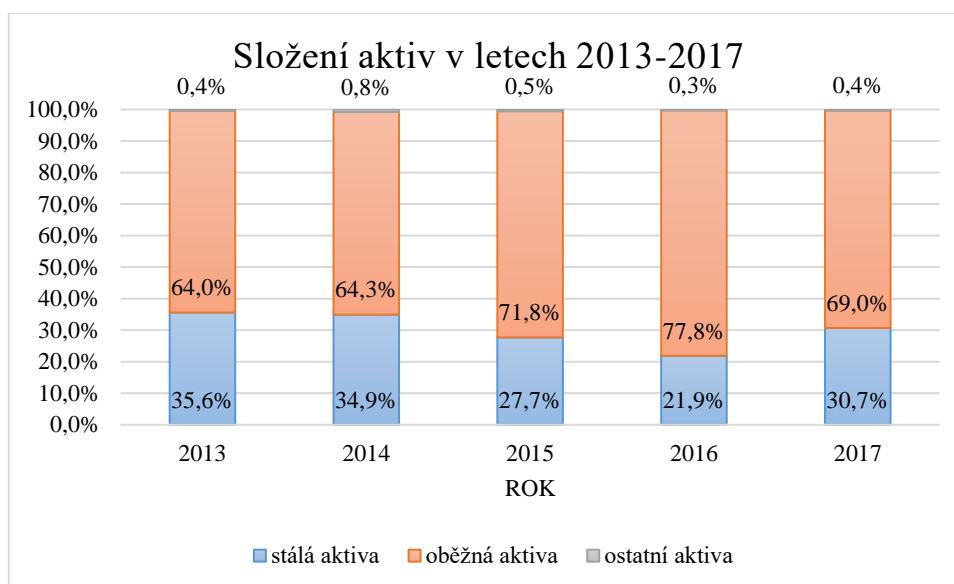
Po horizontální analýze, se podíváme na analýzu vertikální, kdy budeme analyzovat strukturu aktiv v jednotlivých letech a změny, které nastaly.

**Tabulka 23: Vertikální analýza aktiv**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Vertikální analýza aktiv    |        |        |        |        |        |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                             | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
| aktiva celkem               | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %  |
| stálá aktiva                | 35,6 % | 34,9 % | 27,7 % | 21,9 % | 30,7 % |
| DHM                         | 35,6 % | 34,9 % | 27,7 % | 21,9 % | 30,7 % |
| oběžná aktiva               | 64,0 % | 64,3 % | 71,8 % | 77,8 % | 69,0 % |
| krátkodobé pohledávky       | 2,7 %  | 11,2 % | 11,2 % | 2,9 %  | 4,5 %  |
| krátkodobý finanční majetek | 61,3 % | 53,0 % | 60,6 % | 75,0 % | 64,5 % |
| ostatní aktiva              | 0,4 %  | 0,8 %  | 0,5 %  | 0,3 %  | 0,4 %  |

První analyzovaný rok 2013 byla situace následující. Největší procento aktiv tvořil oběžný majetek s podílem 64 %. Kde hlavní sloužkou byl krátkodobý finanční majetek se zastoupením 61,3 %, který doplňovaly pohledávky s 2,7 %. Druhou největší položkou aktiv byl dlouhodobý majetek, který tvořil pouze dlouhodobý hmotný majetek s 35,6 %. Do 100% doplňoval aktiva s 0,4% časové rozlišení. V roce 2014 byla situace skoro totožná jako v předešlém roce, pouze rozdělení obežného majetku se lehce změnilo ve prostých pohledáček, které v roce 2014 zastupovaly 11.2% ku 53 % finančního majetku. V roce 2015 došlo k lehké změně v poměru stálá/oběžná aktiva, kdy stálá aktiva klesly na 27,7 % a naopak oběžná vzrostla na 71,8 %. Rok 2016 by se dalo říct, že byl podobný jako 2016, také s lehkým poklesem stálých aktiv na 21,9%. Rok 2017 nepřinesl žádné zásadní změny, pouze se vracel poměr stálá/oběžná aktiva k letům 2013 a 2014 na 30,7 % stálá aktiva a 69 % oběžná.

Celkové se dá říct, že většina majetku ve všech letech je tvořena oběžnými aktivy, zejména krátkodobým finančním majetkem, který společnost drží. V grafu č. 3 je toto tvrzení zřetelně vidět.



**Graf 3: Složení aktiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Vertikální analýza pasiv

Také u pasiv se zaměřím za pomoci vertikální analýzy na strukturu pasiv v jednotlivých letech, abych měl základní přehled, jaká položka pasiv je nejvíce zastoupen nebo jak je společnost financována.

**Tabulka 24: Vertikální analýza pasiv**

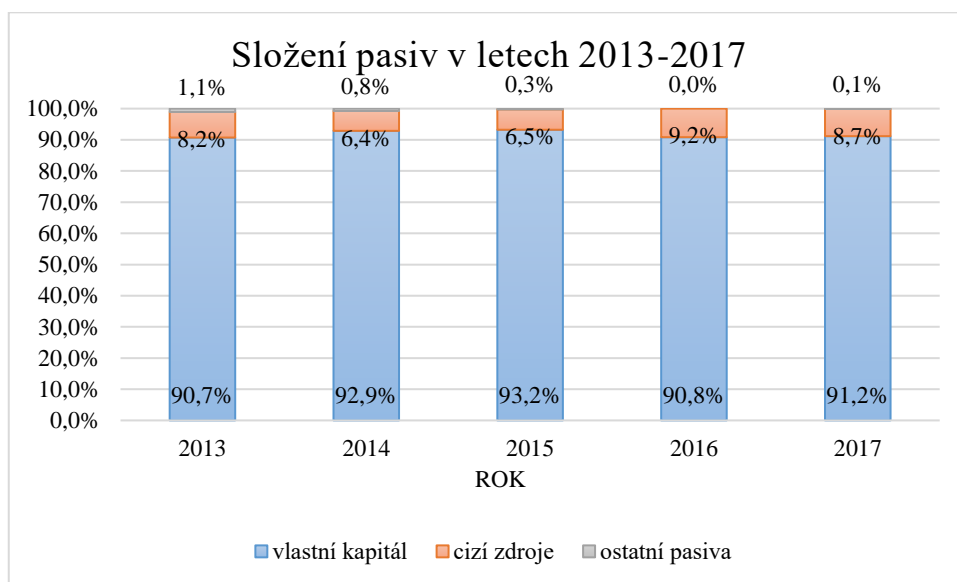
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Vertikální analýza pasiv |        |        |        |        |        |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                          | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
| pasiva celkem            | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %  |
| vlastní kapitál          | 90,7 % | 92,9 % | 93,2 % | 90,8 % | 91,2 % |
| základní kapitál         | 4,3 %  | 4,1 %  | 3,8 %  | 3,1 %  | 3,8 %  |
| fondy ze zisku           | 0,4 %  | 0,4 %  | 0,4 %  | 0,3 %  | 0,4 %  |
| VH minulých let          | 58,0 % | 82,3 % | 81,1 % | 71,9 % | 70,2 % |
| VH běžného období        | 28,0 % | 6,0 %  | 8,0 %  | 15,6 % | 16,8 % |
| cizí zdroje              | 8,2 %  | 6,4 %  | 6,5 %  | 9,2 %  | 8,7 %  |
| krátkodobé závazky       | 8,2 %  | 6,4 %  | 6,5 %  | 9,2 %  | 8,7 %  |
| ostatní pasiva           | 1,1 %  | 0,8 %  | 0,3 %  | 0,0 %  | 0,1 %  |

V roce 2013 hned vidíme, že společnost má většinu pasiv ve vlastním kapitálu, přesněji 90,7 %. Největší zastoupení v této oblasti najdeme u položky VH minulých let, kde si společnost kumuluje své zisky. Druhou položkou je VH za běžné období, které vygenerovala za účetní období. Doplnující položkou je základní kapitál se zastoupením 4,3 % a fondy ze zisku, které si společnost tvoří. Ty jsou ovšem zanedbatelné a tvoří pouze 0,4 %. Cizí zdroje, kterými společnost disponuje jsou velice malé, pouze 8,2 % a zastupují

je pouze krátkodobé závazky. Poslední položkou pasiv je časové rozlišení s 1,1 %. Rok 2014 nepřinesl závažné změny, složení vlastní/cizí zdroje zůstaly téměř totožné. Pouze se zvedlo zastoupení VH minulých let na 82,3 % a VH běžného období klesl na 6 %. Tento trend pokračoval i v roce 2015. Roky 2016 a 2017 jsou téměř totožné a oproti předcházejícím rokům došlo opět k navýšení VH běžného období. Poměr vlastní/cizí zdroje zůstal takřka beze změny.

Pokud se na analýzu podíváme komplexně i díky grafu je vidět, že společnost se z drtivé části financuje z vlastních zdrojů a cizí zdroje tvoří pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů, takže nemá ani žádné dlouhodobé úvěry nebo půjčky, což se v dnešní době u moc společností nevidí.



**Graf 4: Složení pasiv**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

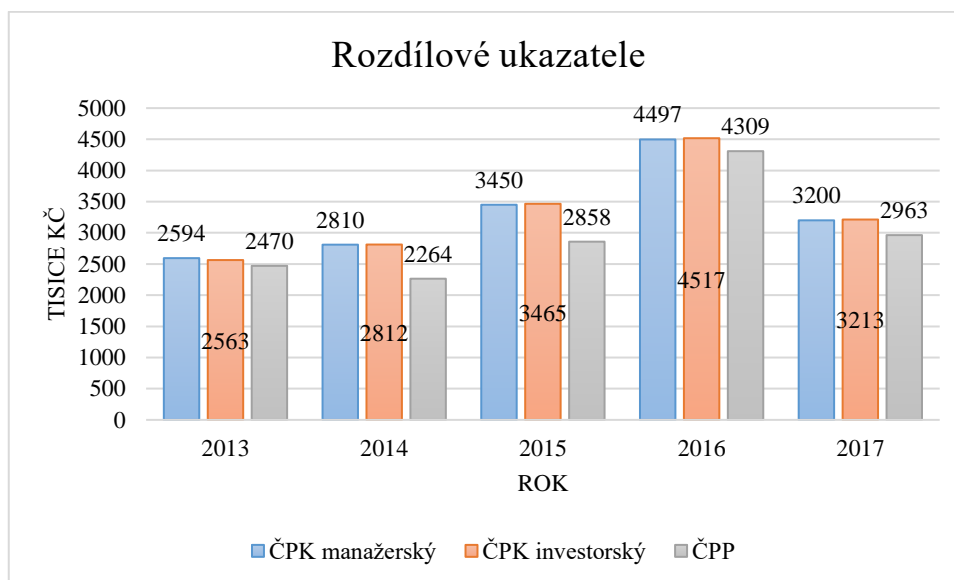
### 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Po analýze účetních výkazů přijde na řadu analýza rozdílových ukazatelů. Podrobněji se zaměřím na dva, respektive tři ukazatele. Prvním bude ukazatel čistého pracovního kapitálu, který má dvě formy, a to manažerskou a investorskou. Druhým ukazatelem poté budou čisté peněžní prostředky.

**Tabulka 25: Rozdílové ukazatele**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Rozdílové ukazatele |       |       |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (v tisících Kč)     | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| ČPK manažerský      | 2 594 | 2 810 | 3 450 | 4 497 | 3 200 |
| ČPK investorský     | 2 563 | 2 812 | 3 465 | 4 517 | 3 213 |
| ČPP                 | 2 470 | 2 264 | 2 858 | 4 309 | 2 963 |

**Graf 5: Rozdílové ukazatele**

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Ukazatel nám hodnotí, kolik podniku zbyde oběžného majetku, pokud uhradí všechny své krátkodobé závazky. Dalo by se říct, že je to majetek, který zbyde společnosti na běžné fungování. U tohoto ukazatele, nejsou pevně dány ideální hodnoty nebo rozmezí kde by se výsledek měl pohybovat. Pokud se ale zamyslíme nad podstatou ukazatele, mělo by nám vycházet kladné číslo, aby mohla společnost bez problému fungovat. Také se uvádí, že by to mělo být nižší číslo. Proto názor na ideální hodnoty je subjektivní a záleží na majiteli společnosti. Dá se říct, že pokud by číslo bylo moc vysoké, znamenalo by to financování z dlouhodobých nebo vlastních zdrojů, čímž by klesala rentabilita. U společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. jsou výsledky kladné, což je pozitivní a dává to signál, že společnost po uhrazení závazků má dostatek prostředku k dalšímu fungování. Co se týče výše, tak od roku 2013 do 2016 stoupl pracovní kapitál o 73 %. Poté v roce 2017 klesl o cca. 29 %. I přes tento pokles je hodnota velmi vysoká, přesně 3 200 000 Kč.

Je to dáno zejména tím, že společnost nemá velké krátkodobé závazky, a hlavně drží velké množství finančního majetku. Výše pracovního kapitálu, je možná až příliš vysoká a sráží poté rentabilitu. Společnost si ale zakládá na vlastním financování, a proto si drží tak vysokou rezervu pro fungování podniku.

### **Čistý pracovní kapitál – investorský přístup**

Druhý možný pohled na čistý pracovní kapitál je investorský přístup. Pokud se podíváme na výše zpracovanou analýzu účetních výkazů, zjistíme že společnost nemá žádné dlouhodobé dluhy, a tak tento ukazatel vypovídá pouze kolik vlastních zdrojů zbyde po odečtení stálých aktiv. Výsledky jsou skoro totožné, jako u předchozího manažerského přístupu.

### **Čisté pohotové prostředky**

Posledním rozdílovým ukazatelem je obdobou čistého pracovního kapitálu. Také se zaměřuje na likviditu, ovšem pouze jako rozdíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Pokud se podíváme na sledované období čisté pohotové prostředky jsou kladné a ve velké výši ve všech sledovaných období. To značí, že společnost dokáže všechny své závazky pokrýt z peněz, které má, aniž by musela čekat na splacení svých pohledávek. Kvůli tomu, aby nemusela čekat na peníze od odběratelů a mohla včas platit své závazky si společnost drží velké finanční prostředky na účtech. Nechtějí při náhlých výdajích brát na splacení závazků cizí zdroje a s tím spojené úroky a větší zadlužení společnosti.

### **2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů**

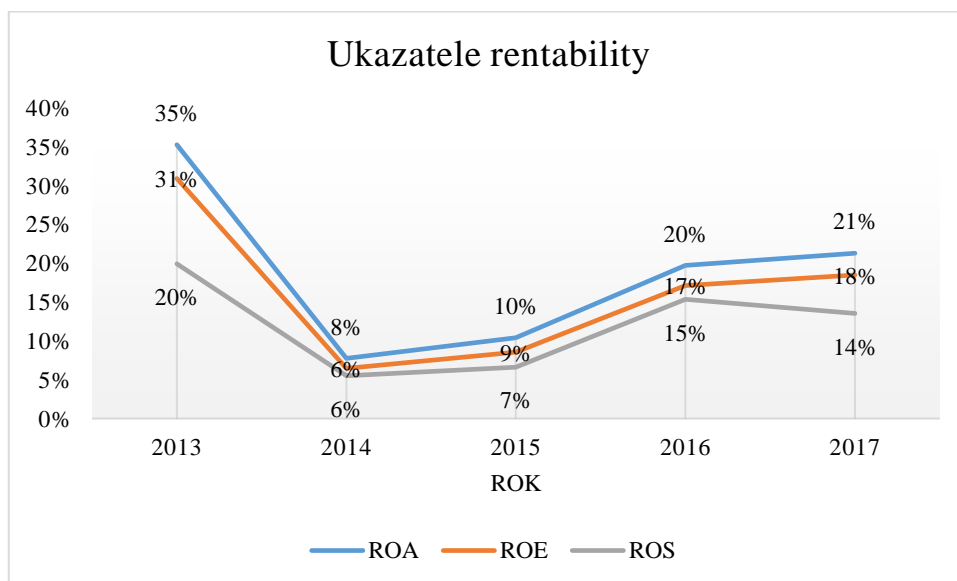
V této podkapitole zanalyzují nejvíce používané poměrové ukazatele rozdělené do čtyř částí a to: ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

#### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele nám vyjadřují návratnost nebo také výnosnost jednotlivých položek nebo celé společnosti. Zaměřím se na tři ukazatele rentability, mezi ně bude patřit: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

**Tabulka 26: Ukazatele rentability**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Ukazatele rentability |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
|                       | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| ROA                   | 35 % | 8 %  | 10 % | 20 % | 21 % |
| ROE                   | 31 % | 6 %  | 9 %  | 17 % | 18 % |
| ROS                   | 20 % | 6 %  | 7 %  | 15 % | 14 % |



**Graf 6: Ukazatele rentability**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako první si vezmeme ukazatel ROA. Tento ukazatel nám dává přehled o rentabilitě celkových aktiv potažmo celkového kapitálu. Říká nám, jak efektivně dokážeme zhodnotit majetek společnosti ať už se jedná o vlastní či financovaný cizími zdroji. Uvádí se, že pokud má podnik  $ROA > 5\%$ , společnost dokáže efektivně využívat svůj majetek. U analyzované společnosti je ve všech sledovaných letech tato hodnota větší jak 5 %, což je pozitivní a společnost dokáže svůj majetek efektivně zhodnotit. Mezi lety 2013/2014 avšak nastal velký pokles o 27 %, z důvodu velkého poklesu zisku. V následujících letech se však tato situace zlepšila a křivka se z 8 % dostala na 21 %.

Dalším v pořadí je ukazatel ROE. Tento ukazatel oproti předešlému již neudává rentabilitu celkového kapitálu, ale pouze kapitálu, který byl vložen vlastníky společnosti. Pokud je ROE pod úrovní tržní bezrizikové úrokové míry, je pro vlastníka neatraktivní podnikat a nést s tím spojená rizika, ale může své peníze zhodnotit jinak s menším rizikem a úsilím. Většinou se za tuto úrokovou míru udává úroková míra ze státních

dluhopisů. Obecně se udává, že za dobrou situaci je považována hodnota větší jak 12 %. V případě analyzované společnosti tento parametr splňuje ve 3 z 5 období. Co se týče porovnání s tržní bezrizikovou úrokovou mírou, dluhopisy ve sledovaném období a jejich úroková sazba se pohybovali od 3 % do 5,5 %, takže i v tomto ohledu bylo výhodnější investovat do společnosti než do státních dluhopisů. Stejně jako v předešlém ukazateli nastal zlom v letech 2013/2014, kdy se ROE propadl o 25 %. Na vině bylo opět velké snížení vygenerovaného zisku společnosti. V dalším roce se ještě společnost nacházela pod 12 %, ale dokázala návratnost vlastního kapitálu zlepšit na 9 % a křivka i v dalších letech měla rostoucí tendenci a dostala se i přes hranici 12 %. I když si společnost drtivou většinu kapitálu financuje z vlastních zdrojů a má tedy tyto zdroje velmi vysoké, jejich návratnost by se dala hodnotit velmi pozitivně.

Posledním analyzovaným ukazatelem je ROS, tedy rentabilita tržeb. Zde se dozvíme kolik % čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pokud se hodnota ukazatele pohybuje nad 10 %, hodnotí se jako dobrá. U analyzované společnosti se tomu nepodařilo v letech 2014 a 2015. Křivka má stejný tvar jako u předešlých dvou ukazatelů. Nejlepší situace byla v roce 2013, po které nastal prudký pokles, který se ale dařilo zlepšit a křivka má rostoucí tendenci.

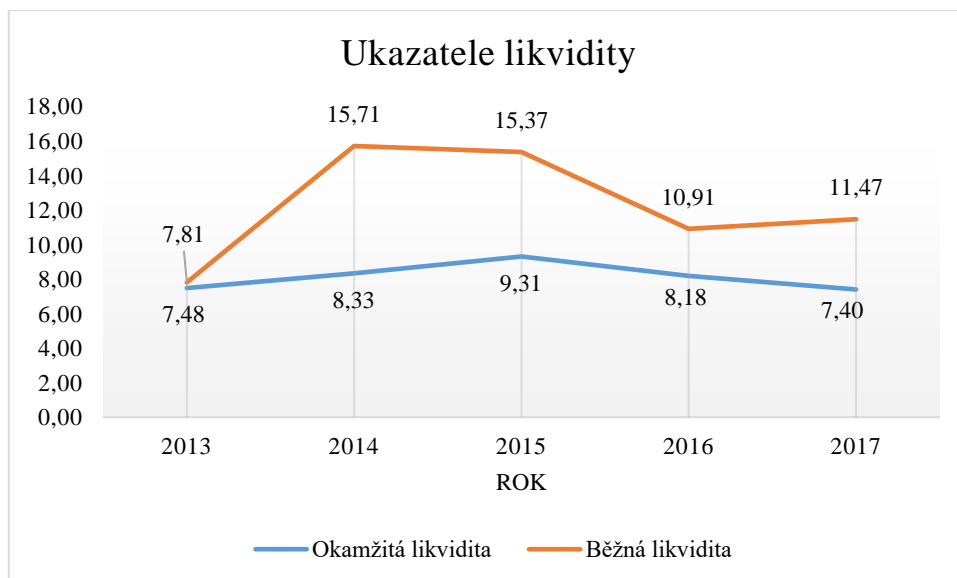
### **Ukazatele likvidity**

Další z řady poměrových ukazatelů bude likvidita. Tyto ukazatele nám říkají, jestli je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv nebo jeho částí.

**Tabulka 27: Ukazatele likvidity**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Ukazatele likvidity</b> |             |             |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                            | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Okamžitá likvidita         | 7,48        | 8,33        | 9,31        | 8,18        | 7,40        |
| Běžná likvidita            | 7,81        | 15,71       | 15,37       | 10,91       | 11,47       |



**Graf 7: Ukazatele likvidity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako první se podíváme na ukazatel okamžité likvidity nebo také likvidity 1. stupně, kdy poměříme pouze krátkodobý finanční majetek s krátkodobými závazky. V ideálním případě se udává, že by tyto hodnoty měly být v rozmezí od 0,2 do 0,5. Pokud jsou nižší podnik disponuje příliš malým finančním majetkem. Pokud jsou naopak hodnoty příliš vysoké, má velký finanční majetek, který je nevyužitý. Analyzovaná společnost má okamžitou likviditu výrazně vyšší než ideální hodnoty. Pohybuje se v rozmezí od 7,4 do 9,31. Svým závazkům tedy dokáže dostát bez větších potíží, pouze s krátkodobým finančním majetkem ve všech sledovaných obdobích. Vyšší hodnoty jsou dány tím, že společnost si drží velkou finanční rezervu pro případ, že by došlo k náhlé a nepředpokládané události, kterou by museli financovat. Na tyto události si nechce společnost půjčovat cizí zdroje, a tak drží velkou finanční rezervu. Je to i určitá nevýhoda, protože finanční majetek by mohl být investován a plynul by z něho určitý zisk, jenž by zlepšil rentabilitu vlastního kapitálu.

Pohotová likvidita je v případě analyzované společnosti vynechána, protože nedrží žádné zásoby, a tudíž by výsledek korespondoval s běžnou likviditou které se budu věnovat nyní. Běžná likvidita udává „kolikrát“ kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pokud je výsledek menší jak 1, znamená to, že oběžná majetek není ani v hodnotě závazků společnosti a banky tuto situaci považují za prvotní platební neschopnost, což může mít vliv, pokud by si podnik chtěl půjčit peníze. Ideální hodnoty se pohybují od 2 do 3. V případě Autoškoly Kalvoda, jsou tyto hodnoty mnohonásobně vyšší, což znamená,

že oběžná aktiva přesahují krátkodobé závazky společnosti. Díky předchozí analýze bylo zjištěno, že je to díky velké finanční rezervě, kterou společnost drží.

### Ukazatele aktivity

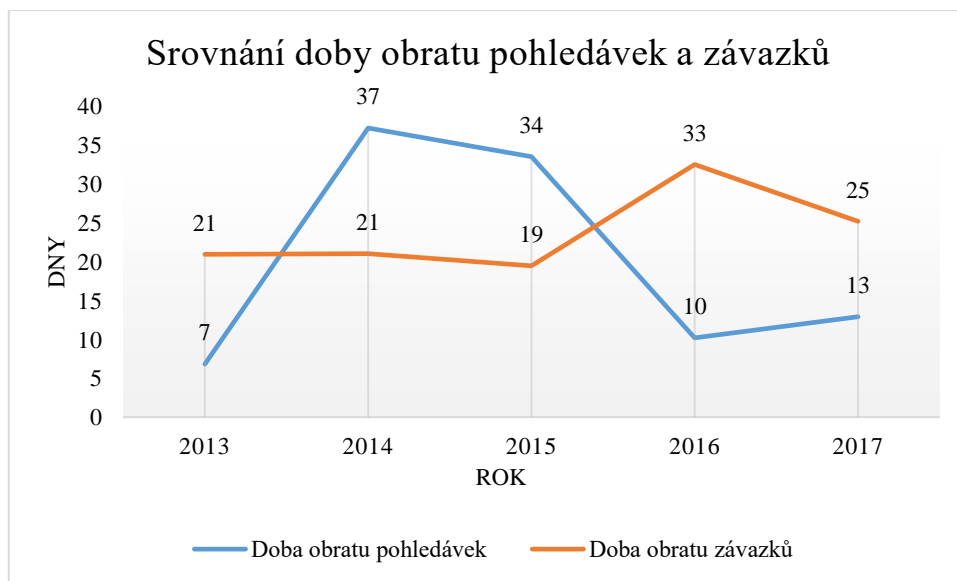
Tyto ukazatele nám hodnotí, jak podnik dokáže využít svého majetku. Zda má aktiv nadbytek a tím spojené velké náklady nebo naopak nedostatek a tím přichází o možný zisk.

**Tabulka 28: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Ukazatele aktivity     |       |       |       |       |       |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                        | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| Doba obratu pohledávek | 6,82  | 37,21 | 33,51 | 10,19 | 12,91 |
| Doba obratu závazků    | 20,96 | 21,06 | 19,47 | 32,52 | 25,21 |
| Obrat celkových aktiv  | 1,41  | 1,09  | 1,20  | 1,01  | 1,24  |
| Obrat stálých aktiv    | 3,96  | 3,11  | 4,34  | 4,64  | 4,06  |

Jako první se podíváme blíže na dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků.



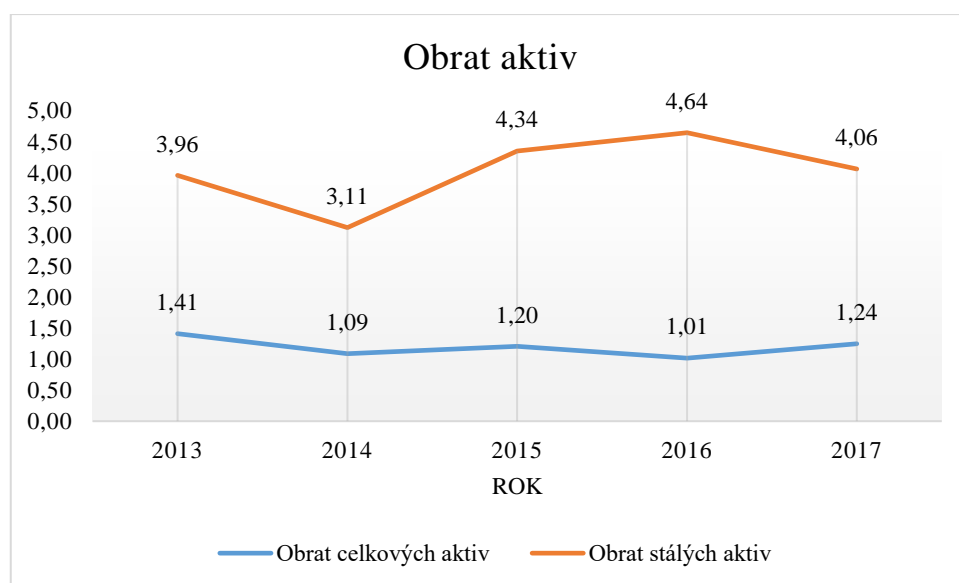
**Graf 8: Doby obratu pohledávek a závazků**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek a závazků se udává ve dnech a je to průměrná doba za jak dlouho byly splaceny pohledávky z obchodního styku společnosti nebo naopak za jak dlouho společnost zaplatila své krátkodobé závazky. Doby obratu pohledávek by měla být vždy kratší než doba obratu závazků, tak aby nám přišly peníze od odběratelů dříve, než máme zaplatit dodavatelům. Doba obratu pohledávek se tedy snažíme stlačit do co nejkratší doby. Pokud se podíváme na graf doba obratu pohledávek byla v letech 2014 a 2015 nad

dobou obratu závazků, což není pro společnost dobré. V dalších sledovaných letech, se ale podařilo korigovat tuto situaci a doba obratu pohledávek se výrazně snížila na 10 respektive 13 dnů oproti době obratu závazků zde byl rozdíl v roce 2016 23 dnu a v roce 2017 12 dnů. Dobu obratu pohledávek je také dobré srovnávat s dobou splatnosti, kterou stanovila společnost na fakturách pro své odběratele. Společnost Autoškola Kalvoda má pro většinu svých zákazníků stanovenou splatnost do 30 kalendářních dnů. V letech 2014 a 2015 byla sice doba obratu pohledávek delší, ale jinak své peníze od odběratelů získává s dostatečným předstihem a může s nimi dále disponovat.

Dalšími dvěma ukazateli nebude doba obratu, ale počet obrátek v tržbách za rok.



**Graf 9: Obrat aktiv**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud se podíváme na obrat celkových aktiv hodnoty se pohybují od 1 do 1,41. Obecně se udává ideální rozmezí mezi 1,5-3. Pokud jsou hodnoty nad hranicí 3, měl by podnik uvažovat o zvýšení aktiv. Pokud naopak jsou hodnoty pod hranicí 1,5 měl by podnik uvažovat o snížení aktiv, je ovšem důležité zaměřit se na odvětví ve kterém podnik operuje a spíše srovnávat hodnoty s jeho konkurencí. Situace, kdy se podnik pohyboval pod hranicí 1,5 nastal u analyzované společnosti ve všech sledovaných letech. Na příčině jsou dva důvody. Ten první vidím v tom, že již z předešlé analýzy jsem zjistil, že společnost má velký krátkodobí finanční majetek, který není využitý a pouze je držen pro případ náhlých situací, čímž, snižuje počet obrátek celkových aktiv. Druhý důvod bych viděl v tom, co společnost dělá. Jelikož provozuje autoškolu, musí mít velké

množství stálých aktiv, aby mohla své služby vůbec nabízet. Kromě osobních automobilů má také nákladní automobil, motocykly a tak dále, které nejsou tolik vytěžované a snižují počet obrátek celkových aktiv. Avšak společnost tyto aktiva musí držet a snižovat aktiva by tedy podle mého názoru nepřineslo zlepšení situace celkově.

Na tento problém naváže druhý ukazatel, a to obrat stálých aktiv. Obrat stálých aktiv by měl být vždy vyšší než hodnoty předešlého ukazatele. Zde se neuvádí žádné ideální rozmezí, spíše se dívá na hodnoty v čase, jak si ukazatel stojí, zda má rostoucí nebo klesající trend. Pokud hodnoty v čase klesají může mít podnik majetku moc nebo ho neefektivně využívat. V případě analyzované společnosti ukazatel poklesl v roce 2014, ale následně rostl v dalších letech s nepatrným poklesem v posledním analyzovaném období. Z tohoto hlediska bych situaci hodnotil pozitivně a řekl bych že společnost svůj dlouhodobý majetek využívá efektivně

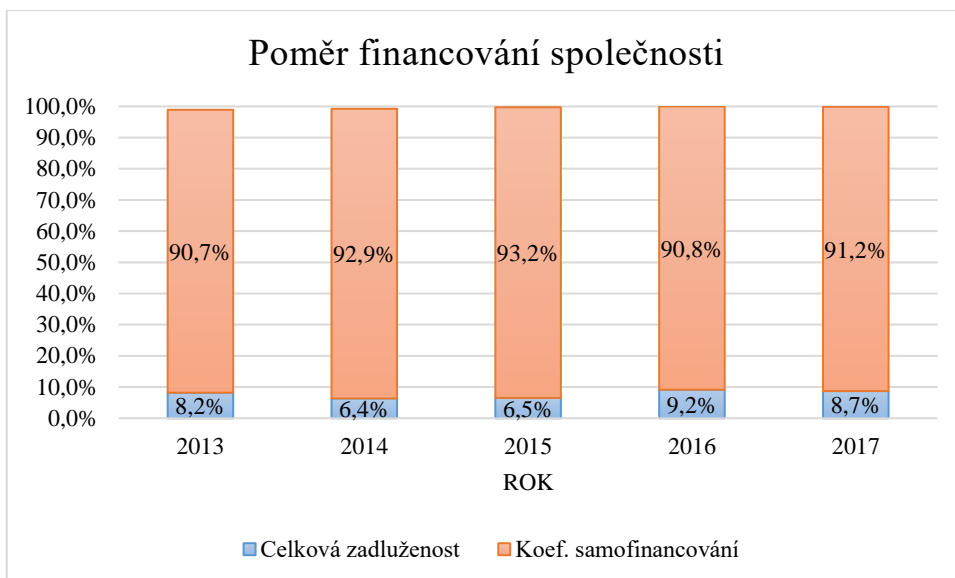
### Ukazatele zadluženosti

V této části se budu zabývat vztahy mezi cizími a vlastními zdroji společnosti. Vybral jsem tři ukazatele této kategorie, které budou vypočteny v tabulce níže.

**Tabulka 29: Ukazatele zadluženosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Ukazatele zadluženosti |         |         |         |         |         |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                        | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
| Celková zadluženost    | 8,2 %   | 6,4 %   | 6,5 %   | 9,2 %   | 8,7 %   |
| Koef. samofinancování  | 90,7 %  | 92,9 %  | 93,2 %  | 90,8 %  | 91,2 %  |
| Krytí stálých aktiv    | 255,0 % | 265,8 % | 336,7 % | 415,7 % | 297,2 % |

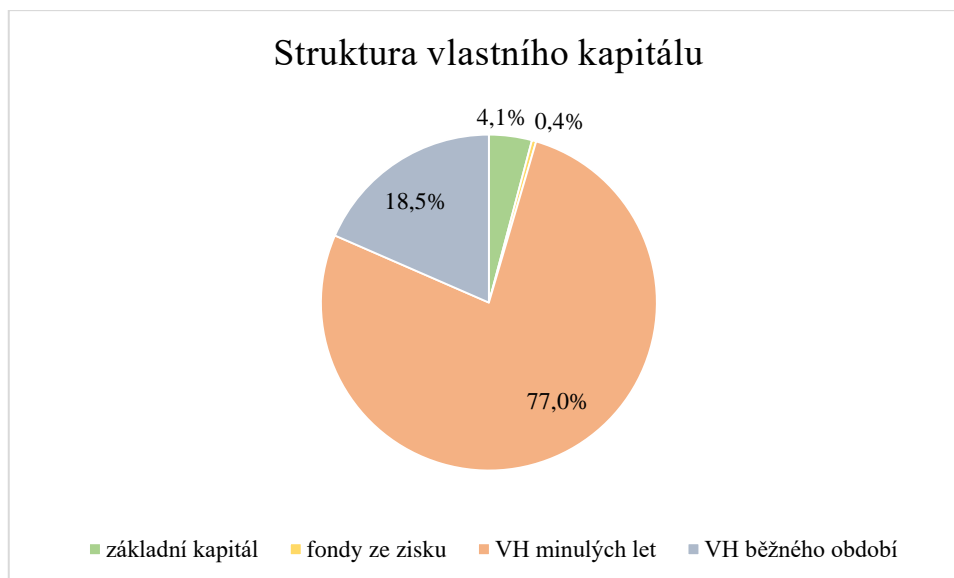
Jako první se blíže podívám na poměr financování mezi vlastními a cizími zdroji společnosti. Podle zlatých pravidel financování se uvidí že tento poměr by měl být 50/50. Tedy 50 % by si společnost měla financovat z vlastních zdrojů a 50 % ze zdrojů věřitelů. Ovšem záleží na managementu a řízení společnosti. U rodinných a malých podniků bývá většinou financování z vlastních zdrojů v převaze. Má to své pro i proti. Čím větší máme cizí zdroje, tím větší z nich platíme úroky a pokud se dostane společnost za určitou hranici, nemusí již získat další zdroje od věřitelů. Naopak čím větší máme zdroje vlastní, tím menší finanční páka působí a naše zisky se znásobují méně.



**Graf 10: Poměr vlastních a cizích zdrojů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud se podíváme na financování společnosti Autoškola Kalvoda, z grafu vidíme, že převládá financování z vlastních zdrojů. Ve všech sledovaných letech zastávají vlastní zdroje přes 90 %. Společnost si na tomto financování zakládá a nechce si půjčovat cizí kapitál od bank nebo jiných věřitelů i přes to že by tím zlepšila rentabilitu vlastního kapitálu. Tato strategie jí zatím vychází, protože v každém období dosáhla slušného zisku. Problém by mohl nastat, pokud by se společnosti delší dobu nepodařilo vygenerovat dostatečný zisk nebo by se dokonce nacházela ve ztrátě, protože své aktivity si financuje z největší části z nakumulovaného výsledku hospodaření minulých let, jak ukáží na grafu č. 11.

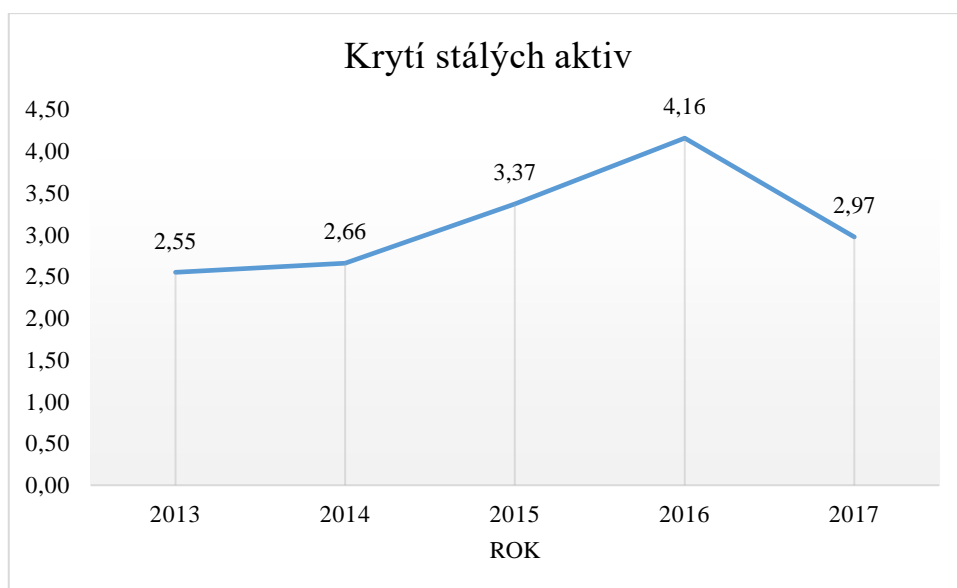


**Graf 11: Struktura vlastního kapitálu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zde je vidět, jak bylo řečeno výše, jaká je struktura vlastního kapitálu. Nyní je situace příznivá, ekonomika je na vrcholu, lidé mají dostatek peněz a společnost prosperuje. Pokud by se ale dostala například do úpadku a postupem času vyčerpala své zásoby v podobě nakumulovaných zisků a negenerovala každoročně dostatečný zisk, neměla by společnost dostatek zdrojů na své fungování a byla by nucena sáhnout po cizích zdrojích. Aktuální cizí zdroje zastupují pouze krátkodobé závazky z obchodních vtaů. Společnost tedy nemá žádné dlouhodobé dluhy, které by musela splácet a platit z nich úrok.

Posledním ukazatelem zadluženosti a také posledním poměrovým ukazatelem je krytí stálých aktiv vlastním kapitálem. Kdy vlastní kapitál dává do poměru se stálými aktivy. Pokud je hodnota vyšší než 1 hovoří se o tzv. překapitalizaci, které dělá sice společnost stabilnější, ale vede k nižší efektivitě podnikatelského procesu.



**Graf 12: Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle výsledných hodnot ukazatele můžeme říct, že je společnost překapitalizovaná, jelikož má hodnoty vysoko nad 1. Je to dáno tím, že si veškerou hlavní činnost financuje z vlastních zdrojů a také veškerý dlouhodobý majetek byl nakoupen za vlastní zdroje bez použití jakékoliv půjčky od banky. Tím se tento ukazatel vyšplhal na tak vysoké hodnoty.

### 2.3.4 Bankrotní modely

V této kapitole budu provádět analýzu komplexnějších ukazatelů, přesněji analýzu za pomoci bankrotních modelů. Pro tuto analýzu jsem vybral dva bankrotní modely. První v pořadí bude model manželů Neumaierových z roku 2005, který byl stvořen pro podniky v českém prostředí a bude to model IN 05. Druhým modelem bude Index bankrotu z roku 2013 sestavený panem doktorem Karasem a paní profesorkou Režňákovou opět pro české prostředí.

#### IN 05

Tento model, jak už bylo řečeno je z řad bankrotních modelů. Je sestaven z pěti poměrových ukazatelů, kterým je následně přiřazena určitá váha a dosazeny do výsledné rovnice. Výsledky se mohou nacházet ve třech pásmech. Pokud je hodnota ukazatele větší jak 1,6, potom se podnik nachází v uspokojivé finanční situaci. V rozmezí 0,9-1,6 se nachází podniky v šedé zóně, kde se nedá jednoznačně určit jejich finanční situace.

Poslední pásmo je pro podniky, které mají hodnotu ukazatele menší než 0,9. Tyto podniky mají špatnou finanční situaci a měli by na tomto problému pracovat.

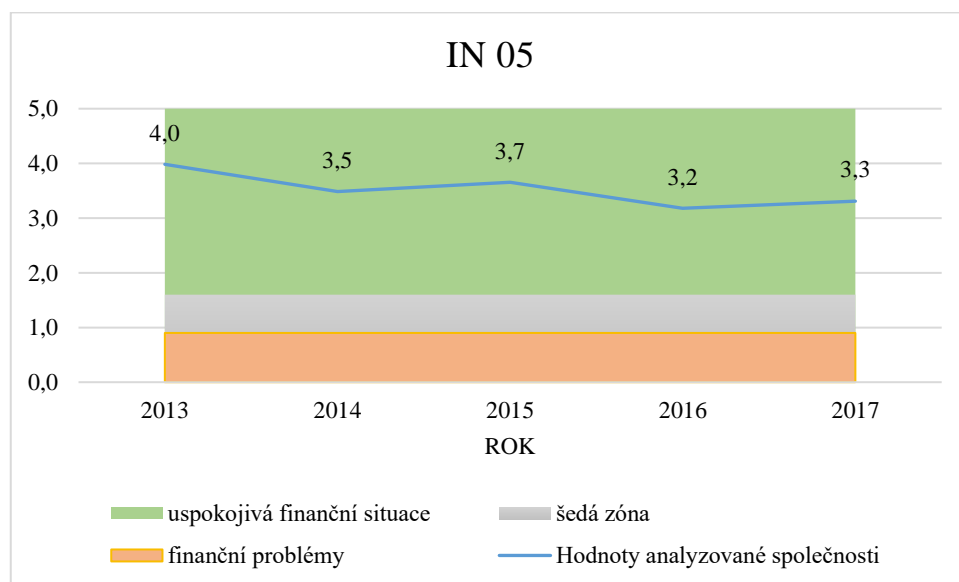
V následující tabulce jsou provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů společně s výslednou hodnotou indexu pro všechny sledované období.

**Tabulka 30: Bankrotní model IN 05**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| IN 05                   |            |            |            |            |            |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukazatel                | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
| A                       | 12,2       | 15,7       | 15,4       | 10,9       | 11,5       |
| B                       | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0,0        |
| C                       | 0,4        | 0,1        | 0,1        | 0,2        | 0,2        |
| D                       | 1,4        | 1,1        | 1,2        | 1,0        | 1,2        |
| E                       | 7,8        | 10,1       | 11,0       | 8,5        | 7,9        |
| <b>Výsledná hodnota</b> | <b>4,0</b> | <b>3,5</b> | <b>3,7</b> | <b>3,2</b> | <b>3,3</b> |

Jednotlivé ukazatele jsou vypočítány podle daných vzorců, které jsou rozepsané v teoretické části práce. Nezvyklostí, kterou je možné vidět u ukazatele B je nulová hodnota ve všech letech. Je to způsobeno tím, že ukazatel B se vypočítá jako poměr mezi VH před zdaněním a nákladovými úroky. Společnost však žádné nákladové úroky neeviduje, a proto je hodnota nula.



**Graf 13: IN 05**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po vykreslení výsledné hodnoty ukazatele IN 05 v grafu společně s šedou zónou a zónou finančních problémů je vidět, že analyzovaná společnost se nachází v pásmu finanční stability, která se udává od hodnoty 1,6. I přes to, že křivka má lehce klesající tendenci

je patrná velká rezerva mezi tím, aby se společnost dostala do šedé zóny. Z tohoto pohledu si Autoškola Kalvoda drží finanční stabilitu a v následujících letech by se neměla obávat bankrotu.

### Index bankrotu

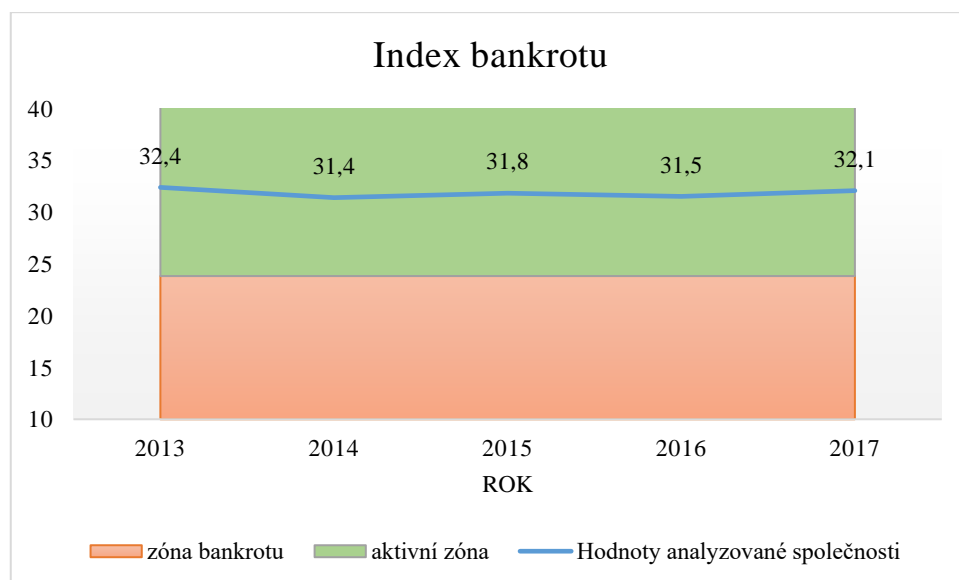
Druhým vybraným bankrotním modelem je Index bankrotu. Je tvořen třemi ukazateli X1 až X3. První dva ukazatele jsou poměrové, X3 je poté hodnota celkových aktiv sledované společnosti. Vše je podrobně popsáno v teoretické části.

**Tabulka 31: Index bankrotu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Index bankrotu          |             |             |             |             |             |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ukazatel                | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| X1                      | 1,4         | 1,1         | 1,2         | 1,0         | 1,2         |
| X2                      | 0,5         | 0,6         | 0,6         | 0,8         | 0,6         |
| X3                      | 4 648 000   | 4 854 000   | 5 287 000   | 6 548 000   | 5 311 000   |
| <b>Výsledná hodnota</b> | <b>32,4</b> | <b>31,4</b> | <b>31,8</b> | <b>31,5</b> | <b>32,1</b> |

Tento model a jeho výsledné hodnoty můžeme zařadit do dvou oblastí, které dělí hranice 23,826. Pokud jsou výsledné hodnoty nad touto hranicí, podnik se nachází v aktivní zóně, kde má finanční stabilitu a nemusí se bát bankrotu. Pokud se ovšem hodnoty nacházejí pod zmiňovanou hranicí, podnik je v bankrotní zóně a měl by učinit určitá opatření, aby nedošlo k bankrotu.



**Graf 14: Index bankrotu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty Indexu bankrotu jsou ve všech sledovaných letech téměř totožné a křivka vykreslená z těchto hodnot se nachází nad hranicí 23,826. Autoškola Kalvoda se tedy nachází v aktivní zóně. Stejně jako u předešlého modelu má ještě výraznou rezervu před zónou bankrotu a koresponduje s výsledky předešlého modelu, že by s největší pravděpodobností v příštích letech nemělo dojít k finanční nestabilitě nebo bankrotu společnosti Autoškola Kalvoda.

### 2.3.5 Bonitní modely

Po provedení analýzy bankrotních modelů provedu také analýzu za pomoci modelů bonitních. Opět jsem vybral dva modely konstruované pro české prostředí. První model je na bázi ratingu a jedná se o Aspekt Global rating, kde se hodnotí bonita podniku podle ratingové stupnice. Druhý model je bilanční analýza Rudolfa Douchy, která je rozdělena na dvě úrovně.

#### Aspekt Global rating

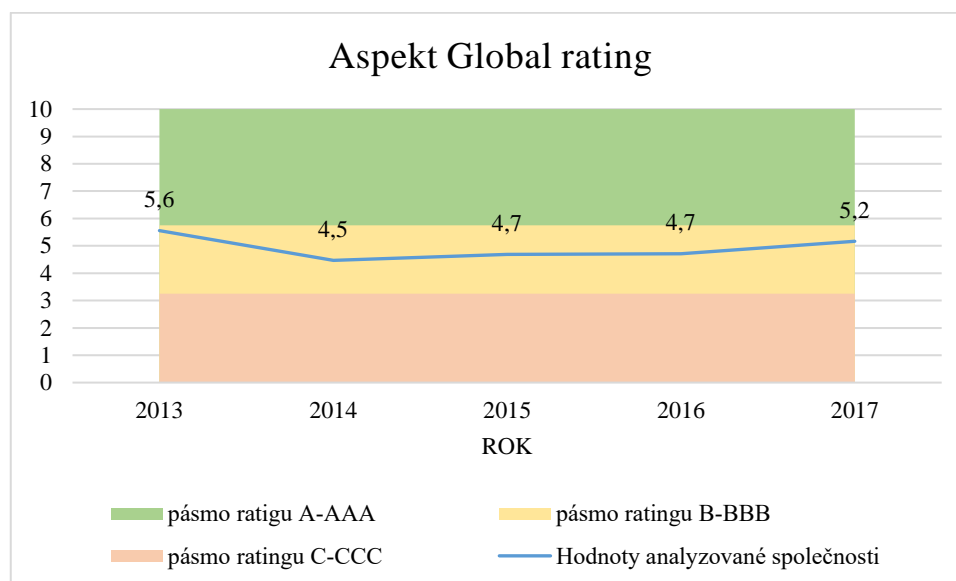
Model je sestaven ze 7 poměrových ukazatelů, tak aby výsledek nebyl ovlivněn odvětvím. Pro každý ukazatel je stanovena horní a dolní mez, kterou když ukazatel přesáhne použije se obecná hodnota meze jako výchozí hodnota. Po sečtení všech sedmi ukazatelů dostaneme výslednou hodnotu, která podle dané stupnice bude ohodnocena písmenem A, B nebo C.

**Tabulka 32: Aspekt Global rating**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Aspekt Global rating    |            |            |            |            |            |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukazatel                | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
| UPM                     | 0,3        | 0,2        | 0,2        | 0,3        | 0,3        |
| ROE                     | 0,3        | 0,1        | 0,1        | 0,2        | 0,2        |
| UKO                     | 3,6        | 1,6        | 1,7        | 3,0        | 3,1        |
| PL                      | 7,7        | 9,6        | 10,5       | 8,4        | 7,8        |
| KVK                     | 0,9        | 0,9        | 0,9        | 0,9        | 0,9        |
| PRA                     | 0,5        | 0,2        | 0,3        | 0,3        | 0,3        |
| OCA                     | 1,4        | 1,1        | 1,2        | 1,0        | 1,2        |
| <b>Výsledná hodnota</b> | <b>5,6</b> | <b>4,5</b> | <b>4,7</b> | <b>4,7</b> | <b>5,2</b> |
| <b>Rating</b>           | <b>BBB</b> | <b>BB</b>  | <b>BB</b>  | <b>BB</b>  | <b>BBB</b> |

Po dosazení do vzorců jednotlivých poměrových ukazatelů jsem získal hodnoty v tabulce. Modře označená pole jsou hodnoty, které se nevešly do vymezených mezí a tyto hodnoty byly nahrazeny hodnotami podle tabulky č. 13.



**Graf 15: Aspekt Global rating**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty zanesené na křivku se nacházejí v prostředním pásmu pro ratingovou známku B-BBB. V prvním a posledním roce má ratingovou známku BBB. V tabulce číslo 14 je uveden slovní komentář ke všem známčkám. Známkou BBB se hodnotí jako stabilní, průměrně hospodařící subjekt. V letech 2014-2016 byl mírný pokles pod hodnotu 4,75 a tudíž se známka zhoršila na BB, které podle slovního hodnocení znamená průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má rezervy. Největší ztrátu v hodnocení má za následek první a druhý ukazatel. Tedy provozní marže a rentabilita vlastního kapitálu. Tyto ukazatele mají horní mez 2, ale analyzovaná společnost se dostala pouze na hodnoty do 0,3. Celkově se tedy společnost nachází mezi průměrně hospodařícími subjekty, což jí dává možnost v dalších letech zlepšit svoji finanční stabilitu a zdraví a dostat se do ratingové skupiny A.

### **Bilanční analýza Rudolfa Douchy**

Analýza je sestavena opět pro české prostředí a může se použít pro jakékoliv odvětví bez zkreslení výsledků.

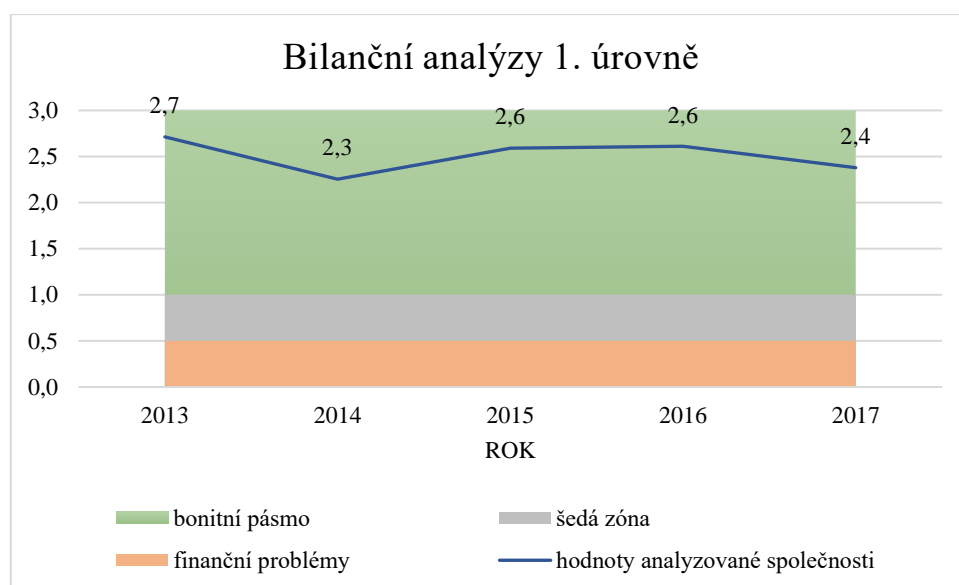
První úroveň bilanční analýzy je sestavena ze čtyř poměrových ukazatelů. Analýza je pouze rychlý náhled, jak si společnost stojí. Jednotlivým ukazatelům jsou přiřazeny

hodnoty a výsledná hodnota je poté zařazena to jednoto ze tří pásem podle kterých se určí bonita.

**Tabulka 33: Bilanční analýza 1. úrovně**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Analýza Rudolfa Douchy (1. úroveň)</b> |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ukazatel</b>                           | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| S   | 2,5         | 2,7         | 3,4         | 4,2         | 3,0         |
| L   | 3,6         | 4,7         | 5,1         | 3,9         | 3,6         |
| A   | 0,7         | 0,5         | 0,6         | 0,5         | 0,6         |
| R   | 2,5         | 0,5         | 0,7         | 1,4         | 1,5         |
| <b>Výsledná hodnota</b>                   | <b>2,7</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,6</b>  | <b>2,6</b>  | <b>2,4</b>  |



**Graf 16: Bilanční analýza 1. úrovně**

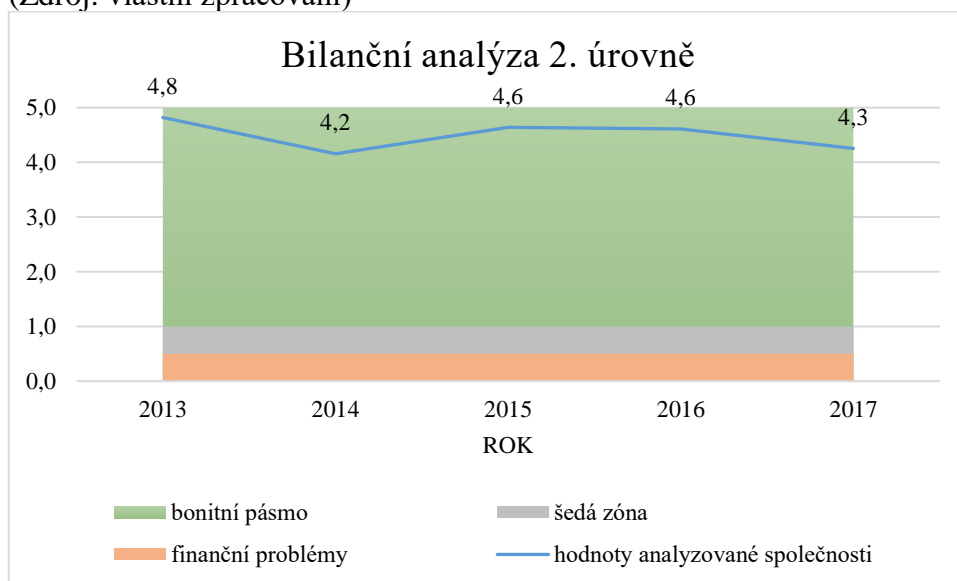
(Zdroj: vlastní zpracování)

Bilanční analýza 1. úrovně poskytl rychlý náhled, jestli je společnost bonitní nebo nikoliv. Z tabulky je vidět, že hodnoty jsou ve všech letech větší jak 1 a tudíž společnost spadá do pásma, kdy můžeme říct, že finanční situace je dobrá a podnik je bonitní. Pro větší přesnost a podrobnější přehled jsem vypočítal ještě Bilanční analýzu 2. úrovně, která je vypracovaná níže v tabulce číslo 34. U 2. úrovně analýzy je celkem 17 poměrových ukazatelů, které se dělá na 4 skupiny. Výsledná hodnota je získána sečtením výsledných hodnot jednotlivých skupiny, kterým je přiřazena určitá hodnota, vše je popsáno v teoretické části.

**Tabulka 34: Bilanční analýza 2. úrovně**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

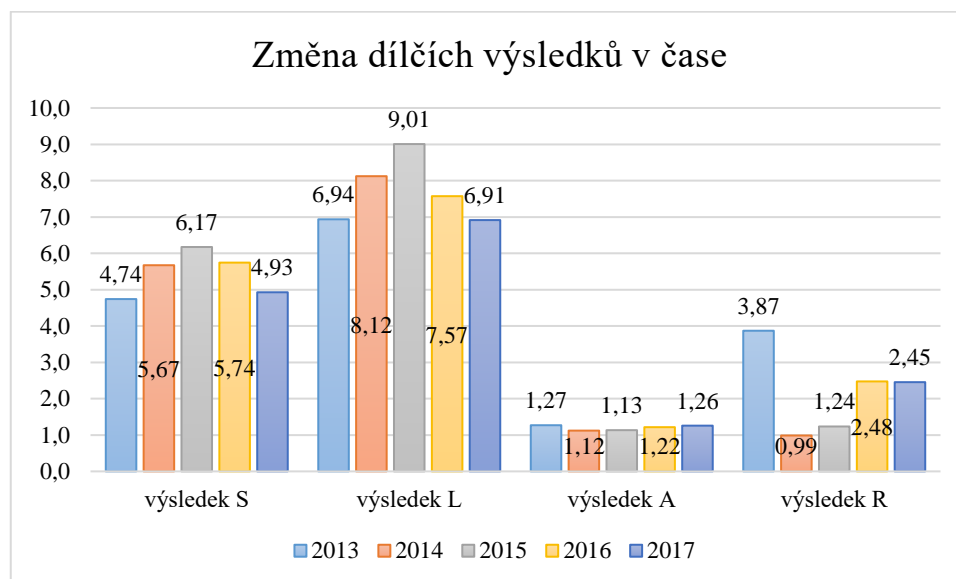
| <b>Analýza Rudolfa Douchy (2. úroveň)</b> |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ukazatel</b>                           | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| S1  | 2,5         | 2,7         | 3,4         | 4,2         | 3,0         |
| S2  | 5,1         | 5,3         | 6,7         | 8,3         | 5,9         |
| S3  | 11,1        | 14,6        | 14,3        | 9,9         | 10,5        |
| S4  | 2,4         | 3,1         | 3,1         | 2,2         | 2,3         |
| výsledek S                                | 4,7         | 5,7         | 6,2         | 5,7         | 4,9         |
| L1  | 15,0        | 16,7        | 18,6        | 16,4        | 14,8        |
| L2  | 3,6         | 4,7         | 5,1         | 3,9         | 3,6         |
| L3  | 3,6         | 4,7         | 5,1         | 3,9         | 3,6         |
| L4  | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| výsledek L                                | 6,9         | 8,1         | 9,0         | 7,6         | 6,9         |
| A1  | 0,7         | 0,5         | 0,6         | 0,5         | 0,6         |
| A2  | 0,4         | 0,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3         |
| A3  | 2,7         | 2,5         | 2,5         | 2,9         | 2,8         |
| výsledek A                                | 1,3         | 1,1         | 1,1         | 1,2         | 1,3         |
| R1  | 2,9         | 0,9         | 1,1         | 2,1         | 1,9         |
| R2  | 2,5         | 0,5         | 0,7         | 1,4         | 1,5         |
| R3  | 5,6         | 1,2         | 1,6         | 3,1         | 3,4         |
| R4  | 8,0         | 2,2         | 2,6         | 6,1         | 5,4         |
| R5  | 1,3         | 1,3         | 1,3         | 1,3         | 1,3         |
| výsledek R                                | 3,9         | 1,0         | 1,2         | 2,5         | 2,5         |
| <b>Celkový výsledek</b>                   | <b>4,8</b>  | <b>4,2</b>  | <b>4,6</b>  | <b>4,6</b>  | <b>4,3</b>  |

**Tabulka 35: Bilanční analýza 2. úrovně**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Po vypracování Bilanční analýzy Rudolfa Douchy 2. úrovně jsem zjistil, že výsledná hodnota spadá stejně jako v úrovni 1 do pásma finanční stability a bonity. Výsledky oproti předešlé úrovni se ještě zvýšily a rozestup mezi hodnotami analyzované společnosti a šedou zónou se zvětšil, což je pro společnost pozitivní. Hodnota v letech se příliš neměnila, pohybovala se okolo 4,5.

Na dalším grafu je znázorněno, jak se měnily dílčí výsledky modelu v čase. Tedy výsledný ukazatel stability, likvidity, aktivity a rentability.



**Graf 17: Změna dílčích ukazatelů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako první je výsledek stability. Ten postupně rostl až do roku 2015. Pak pozvolna klesal a dostal se přibližně na úroveň hodnoty z roku 2013. Výsledek likvidity měl podobný průběh. Opět do roku 2015 rostl a poté klesal k hodnotě z roku 2013. Výsledná hodnota aktivity v analyzovaných letech se příliš nezměnila. Největší hodnota byla v roce 2013 a nejnižší v roce 2014, avšak tyto roky dělilo pouze 0,15. Poslední je výsledek rentability. U tohoto ukazatele nastal největší rozdíl v prvním a druhém roce, kdy hodnota výrazně klesal o 2,88. V dalších letech byl pozvolný růst až na 2,45.

### 2.3.6 Srovnání vybraných ukazatelů společnosti s konkurencí

Pro určení, zda si společnost vede dobře nebo ne po finanční stránce neurčuje jen to, jestli hodnoty ukazatelů spadají do ideálního rozmezí nebo jestli je výsledek nad určitou hranicí. Pro orientaci a zhodnocení, jak si podnik stojí, je dobré srovnat výsledky ukazatelů s konkurencí v daném odvětví, nejlépe s konkurencí, která je analyzované

společnosti nejbliže. Pro toto srovnání jsem zvolil nejen porovnání hodnot v tabulce, ale také Spider analýzu, která je vysvětlena a popsána v teoretické části.

### **Spider analýza**

V teoretické části je tato analýza popsána a je uvedeno 16 poměrových ukazatelů roztržiených do čtyřech kvadrantů. Pro analýzu společnosti s konkurencí jsem vybral ze 16 ukazatelů pouze 10 poměrových ukazatelů rozdělených do 4 kvadrantů. V kvadrantu A jsou 3 ukazatele a to: rentabilita vlastního kapitálu (A1), rentabilita tržeb (A2) a rentabilita aktiv (A4). V kvadrantu B, který zastupuje likviditu jsou pouze 2 ukazatele, a to peněžní (B2) a běžná likvidita (B4). V kvadrantu C jsou opět jen 2 ukazatele, kterými jsou zadluženost (C1) a krytí stálých aktiv (C3). V posledním čtvrtém kvadrantu D jsou 3 ukazatele a to: obrat celkových aktiv (D1), doba obratu závazků (D2) a doba obratu pohledávek (D3).

Pro porovnání jsem zvolil tři konkurenční podniky, u kterých jsem vypočítal ukazatele za období 2015-2017. Dva podniky (K1, K2) jsou z Prostějova a jedná se o nejbližší konkurenci analyzované společnosti. Třetí podnik (K3) působí v Olomouci. Označení K1, K2, K3 je zvoleno z toho důvodu, protože podniky nemají volně přístupné potřebné údaje k vypracování analýzy a musel jsme tyto podniky osobně oslovit. Po osobní domluvě mi tyto údaje poskytly, ale nechtějí být v práci konkrétně jmenovány, a proto bude dále použito pouze výše zmíněné označení.

Jako základ pro porovnání jsem určil analyzovaný podnik, tedy Autoškolu Kalvoda. Ta představuje v grafu 100 %. Podle této základny jsem vypočetl ostatní hodnoty konkurence, tak aby mohly být zakomponovány do výsledného grafu.

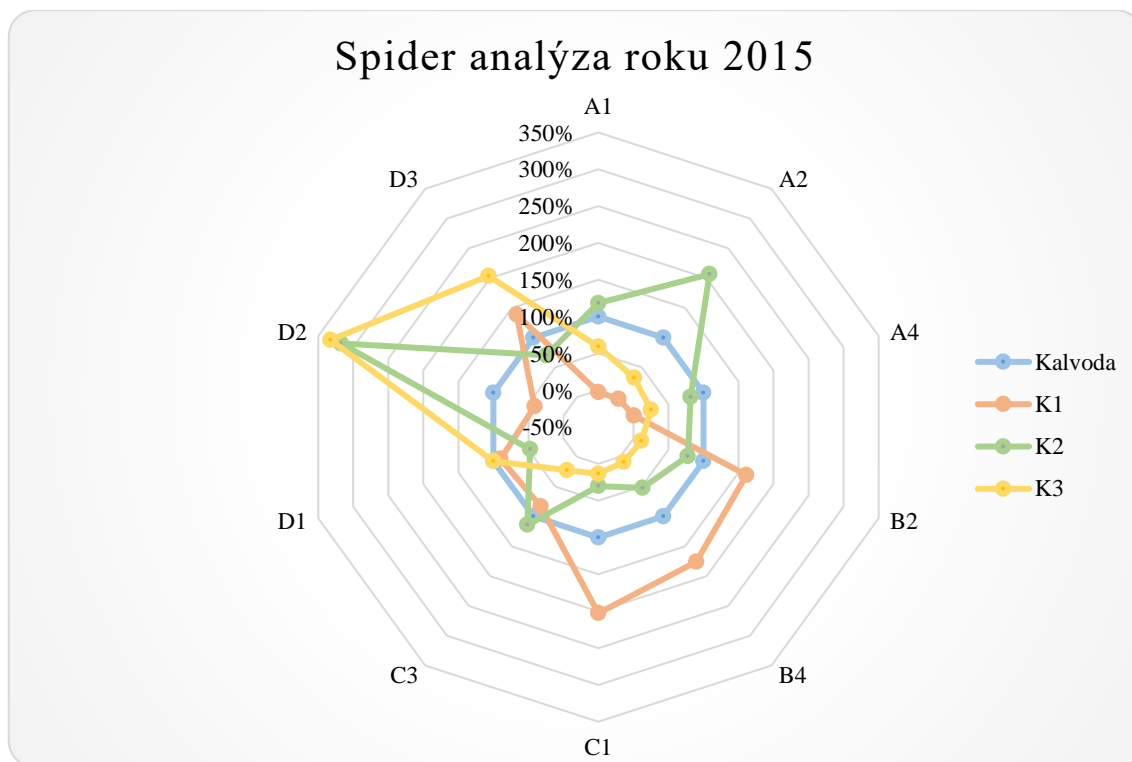
Jako první bude zanalyzován rok 2015. V tabulce 36 jsou srovnání hodnoty ukazatelů v absolutní výši, které jsou použity ve Spider analýze. V tabulce 37 jsou stejné ukazatele, pouze je jejich hodnota již převedena na procentní vyjádření ze základny, kterou tvoří analyzovaná společnost a hodnoty z ní vycházející. Toto procentní vyjádření je připraveno ke konečnému grafu Spider analýzy.

**Tabulka 36: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2015**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| 2015                   |         |        |        |        |
|------------------------|---------|--------|--------|--------|
|                        | Kalvoda | K1     | K2     | K3     |
| ROE                    | 8,5 %   | -0,2 % | 10,1 % | 5,0 %  |
| ROS                    | 6,6 %   | -0,2 % | 13,7 % | 2,2 %  |
| ROA                    | 10,4 %  | 0,1 %  | 8,5 %  | 2,6 %  |
| Okamžitá likvidita     | 9,31    | 15,01  | 7,23   | 1,07   |
| Běžná likvidita        | 15,37   | 27,05  | 8,01   | 1,32   |
| Zadluženost            | 6,5 %   | 3,2 %  | 21,5 % | 48,3 % |
| Krytí stálých aktiv    | 3,37    | 2,81   | 3,84   | 0,76   |
| Obrat celkových aktiv  | 1,20    | 1,08   | 0,57   | 1,20   |
| Doba obratu závazků    | 19,47   | 7,97   | 61,79  | 64,74  |
| Doba obratu pohledávek | 33,51   | 24,21  | 47,73  | 16,47  |

**Tabulka 37: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2015**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| 2015 |         |       |       |       |
|------|---------|-------|-------|-------|
|      | Kalvoda | K1    | K2    | K3    |
| A1   | 100 %   | -3 %  | 118 % | 59 %  |
| A2   | 100 %   | -3 %  | 206 % | 33 %  |
| A4   | 100 %   | 1 %   | 82 %  | 25 %  |
| B2   | 100 %   | 161 % | 78 %  | 11 %  |
| B4   | 100 %   | 176 % | 52 %  | 9 %   |
| C1   | 100 %   | 203 % | 30 %  | 13 %  |
| C3   | 100 %   | 83 %  | 114 % | 23 %  |
| D1   | 100 %   | 90 %  | 47 %  | 100 % |
| D2   | 100 %   | 41 %  | 317 % | 332 % |
| D3   | 100 %   | 138 % | 70 %  | 204 % |



**Graf 18: Spider graf 2015**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu č. 18 je graficky znázorněna Spider analýza pro rok 2015. Modrá barva představuje analyzovanou společnost a tato křivka představuje 100 %. Každá další pomyslná kružnice blíže k okraji grafu se zvětšuje o 50 %. Směrem dovnitř grafu se poté její hodnota o 50 % snižuje. A1, A2 ... D3 představují jednotlivé ukazatele, které jsou do grafu zaneseny z předešlých tabulek. Pokud křivka a bod na ní přesahuje křivku analyzované společnosti (Kalvoda), je na tom konkurenční podnik lépe. Na první pohled je u tohoto typu grafu patrné, které ukazatele mají u konkurence lepší výsledky. Jako první se blíže zaměřím na K1. Tato konkurenční společnost má lepší výsledky u obou likvidit. Záleží na úhlu pohledu, jestli jsou výsledky doopravdy lepší nebo ne. Já jsem se přiklonil k tomu, že čím větší hodnota likvidity tím lépe. U této konkurenční společnosti je to dáno opět obrovským finančním polštářem, který drží pro případ náhlých událostí. K1 je na tom lépe také u ukazatele C1 a D3, tedy u zadluženosti a době obratu pohledávek. Zadluženost jsem hodnotil, čím menší tím lepší. K1 vykazuje ještě menší procento zadluženosti než analyzovaná společnost. U doby obratu pohledávek potom dokáže své pohledávky od odběratelů dostat zaplacené dříve než analyzovaná společnost o cca. 10 dnů. Tyto ukazatele má tedy K1 lepší oproti analyzované společnosti. Naopak u ukazatelů rentability K1 výrazně zaostává a má dokonce záporné hodnoty. Při analýze K2 jsou

na tom lépe ukazatele A1, A2, tedy ukazatele rentability, kdy K2 dokáže lépe zhodnotit vložený kapitál a také má lepší rentabilitu tržeb. Dále vykazuje lepší hodnoty u krytí stálých aktiv a době obratu závazků. U doby obratu závazků má sice delší dobu splatnosti, takže využívá bezplatného úvěru vůči dodavatelům, ale zároveň má delší dobu splatnosti pohledávek, takže se tato výhoda, respektive nevýhoda nuluje. Poslední společnosti K3 je lepší pouze z dvou ukazatelů, a to době obratu závazků a pohledávek. Oproti Kalvodě má oba tyto související ukazatele lepší a využívá tedy bezplatný úvěr vůči dodavatelům. A peníze, které inkasuje z pohledávek může využít poté na platbu závazků.

Stejně jako pro rok 2015, tak také pro rok 2016 jsem zhotovil Spider analýzu. Skládá se ze stejných ukazatelů jako v předešlém případě, kde v tabulce 38 jsou tyto ukazatele v absolutní výši a v tabulce 39 poté v procentním vyjádření ze základu, tak aby bylo možno použít tyto data pro spider graf.

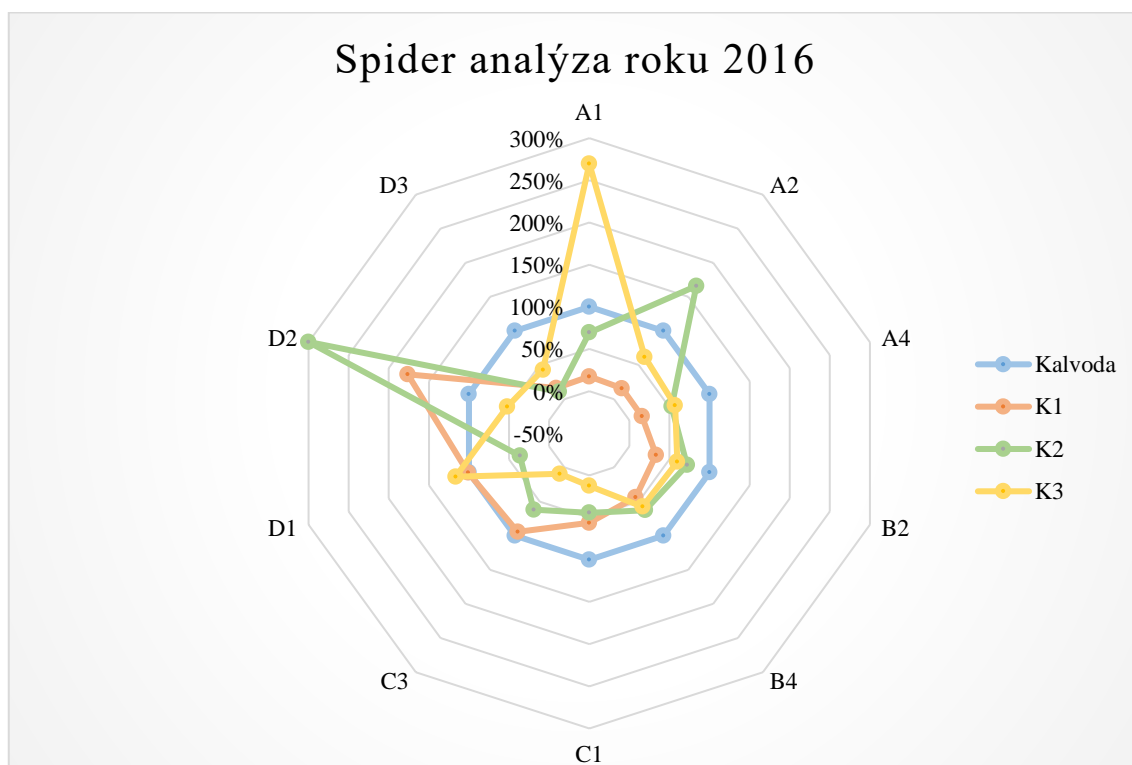
**Tabulka 38: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2016**  
(Zdroj: vlastní pracování)

| 2016                   |         |        |        |        |
|------------------------|---------|--------|--------|--------|
|                        | Kalvoda | K1     | K2     | K3     |
| ROE                    | 17,1 %  | 3,0 %  | 11,9 % | 46,2 % |
| ROS                    | 15,3 %  | 2,4 %  | 25,5 % | 9,5 %  |
| ROA                    | 19,7 %  | 3,1 %  | 10,4 % | 11,2 % |
| Okamžitá likvidita     | 8,18    | 2,72   | 5,89   | 4,89   |
| Běžná likvidita        | 10,91   | 4,77   | 6,85   | 6,29   |
| Zadluženost            | 9,2 %   | 16,3 % | 20,7 % | 74,3 % |
| Krytí stálých aktiv    | 4,16    | 3,92   | 2,58   | 0,39   |
| Obrat celkových aktiv  | 1,01    | 1,02   | 0,37   | 1,18   |
| Doba obratu závazků    | 32,52   | 57,35  | 97,64  | 16,96  |
| Doba obratu pohledávek | 10,19   | 62,04  | 94,13  | 23,64  |

**Tabulka 39: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2016**

(Zdroj: vlastní pracování)

| 2016 |         |       |       |       |
|------|---------|-------|-------|-------|
|      | Kalvoda | K1    | K2    | K3    |
| A1   | 100 %   | 17 %  | 70 %  | 270 % |
| A2   | 100 %   | 16 %  | 166 % | 62 %  |
| A4   | 100 %   | 16 %  | 53 %  | 57 %  |
| B2   | 100 %   | 33 %  | 72 %  | 60 %  |
| B4   | 100 %   | 44 %  | 63 %  | 58 %  |
| C1   | 100 %   | 56 %  | 44 %  | 12 %  |
| C3   | 100 %   | 94 %  | 62 %  | 9 %   |
| D1   | 100 %   | 101 % | 36 %  | 117 % |
| D2   | 100 %   | 176 % | 300 % | 52 %  |
| D3   | 100 %   | 16 %  | 11 %  | 43 %  |



**Graf 19: Spider graf 2016**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2016 se analyzovaná společnost oproti své konkurenci zlepšila. Každá konkurenční společnost vykazovala pouze u dvou ukazatelů lepší hodnoty než Autoškola Kalvoda s. r. o. Společnost K1 měla lepší hodnoty u ukazatele obratu celkových aktiv a době obratu závazků. Společnost K2 dokázala předčít analyzovanou společnost

u ukazatele ROS a také době obratu závazků. Poslední konkurenční společnost výrazně přesahovala u ukazatele ROE tedy rentabilitě vlastního kapitálu. K3 měla také lepší hodnoty u obratu celkových aktiv. Souhrnně by se dalo říct že v roce 2016 konkurence předčila analyzovanou společnost hlavně v době obratu závazků a obratem celkových aktiv. I když doba obratu závazků je lepší, doba obratu pohledávek nikoliv, tím pádem se to ve výsledku příliš neprojeví a konkurence tedy nezíská určitou výhodu.

Jako poslední je zanalyzován rok 2017, kde stejně jako v předešlých letech najedeme tabulku s absolutním srovnáním ukazatelů (tabulka č. 40) a také tabulku v procentním srovnání (tabulka č. 41). Pro lepší a okamžité zhodnocení je poté jako u předešlých let vykreslen spider graf.

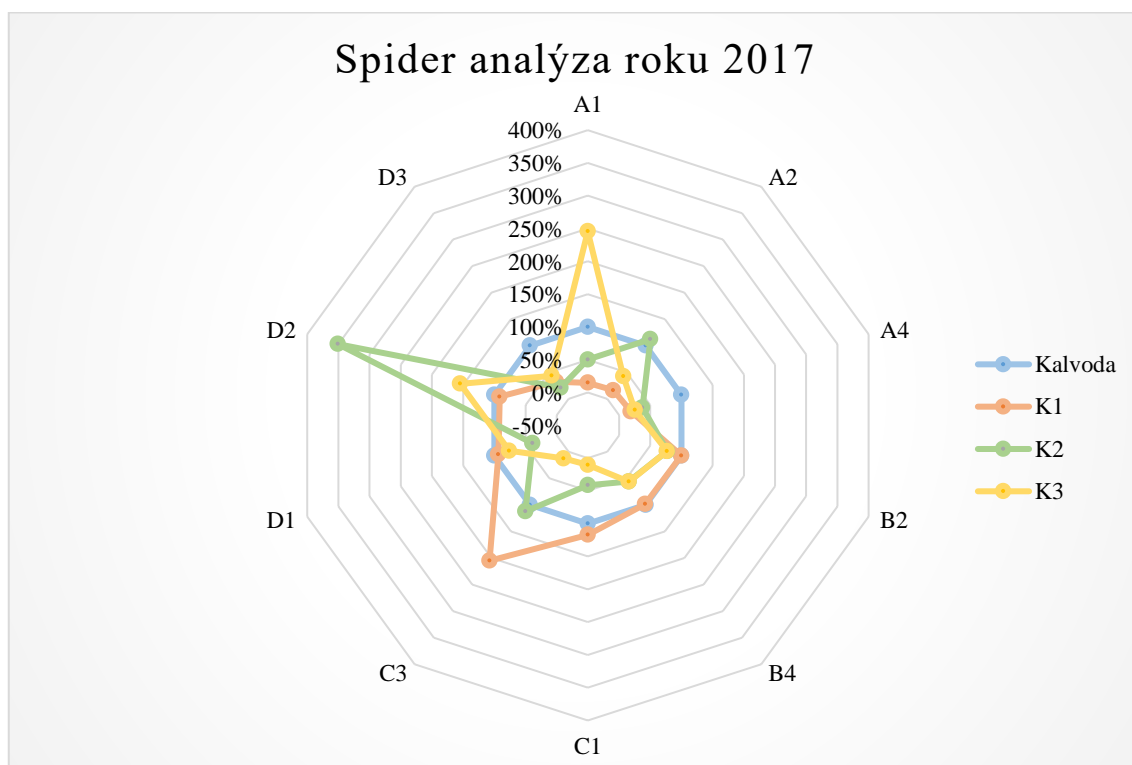
**Tabulka 40: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2017**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>2017</b>            |                |           |           |           |
|------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
|                        | <b>Kalvoda</b> | <b>K1</b> | <b>K2</b> | <b>K3</b> |
| ROE                    | 18,5 %         | 2,7 %     | 9,3 %     | 45,3 %    |
| ROS                    | 13,5 %         | 2,2 %     | 15,2 %    | 5,7 %     |
| ROA                    | 21,3 %         | 4,0 %     | 8,0 %     | 5,4 %     |
| Okamžitá likvidita     | 7,40           | 7,39      | 5,72      | 5,70      |
| Běžná likvidita        | 11,47          | 11,28     | 6,42      | 6,46      |
| Zadluženost            | 8,7 %          | 7,5 %     | 21,1 %    | 85,2 %    |
| Krytí stálých aktiv    | 2,97           | 6,10      | 3,33      | 0,38      |
| Obrat celkových aktiv  | 1,24           | 1,16      | 0,48      | 0,95      |
| Doba obratu závazků    | 25,21          | 23,06     | 88,41     | 39,00     |
| Doba obratu pohledávek | 12,91          | 40,23     | 61,77     | 29,74     |

**Tabulka 41: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2017**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| 2017 |         |       |       |       |
|------|---------|-------|-------|-------|
|      | Kalvoda | K1    | K2    | K3    |
| A1   | 100 %   | 15 %  | 50 %  | 246 % |
| A2   | 100 %   | 16 %  | 112 % | 42 %  |
| A4   | 100 %   | 19 %  | 38 %  | 25 %  |
| B2   | 100 %   | 100 % | 77 %  | 77 %  |
| B4   | 100 %   | 98 %  | 56 %  | 56 %  |
| C1   | 100 %   | 117 % | 41 %  | 10 %  |
| C3   | 100 %   | 205 % | 112 % | 13 %  |
| D1   | 100 %   | 94 %  | 39 %  | 76 %  |
| D2   | 100 %   | 91 %  | 351 % | 155 % |
| D3   | 100 %   | 32 %  | 21 %  | 43 %  |



**Graf 20: Spider graf 2017**

(Zdroj: vlastní zpracování)

I v tomto roce byla analyzovaná společnost předstižena u některých ukazatelů svojí konkurencí. K1 dosáhla lepších výsledků u ukazatele v třetím kvadrantu tedy C1 a C3, jedná se pouze o mírně větší hodnoty. K2 vykazovala podobné výsledky jako analyzovaná společnost. Pouze D2 tedy doba obratu závazků je delší, čímž má K2 delší

dobu na splatnost těchto závazků. Stejně jako v předešlých letech je to ale vykompenzováno delší dobou splatnosti pohledávek. K3 Byla v roce 2017 výrazně v horší situaci než společnost Kalvoda. Za zmínku stojí jediné výrazně větší rentabilita vlastního kapitálu o 246 % oproti společnosti Kalvoda.

Po srovnání analyzované společnosti se třemi konkurenčními podniky v letech 2015-2017 se dá říct, že Kalvoda s. r. o. svoji konkurenci dokáže předčít. Ve většině ukazatelů vykazuje lepší hodnoty než konkurenční podniky. Největší rezervy má v době obratu závazků, kde má konkurence lepší výsledky. Pokud se ale podívám na rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků, není na tom Kalvoda s. r. o. špatně. Ve skutečnosti své závazky platí včas a nemá u svých dodavatelů žádné pokuty nebo penále za pozdní platbu. U ostatních ukazatelů si také společnost vede dobře u mnohých dokonce i o několik desítek procent. Samozřejmě některé ukazatele vykazují odlišné hodnoty, které jsou dány jinou strukturou výkazů konkurenčních společností, které například svoji aktivitu financují také dlouhodobými závazky, kterými Autoškola Kalvoda vůbec nedisponuje. Celkově bych situaci zhodnotil jako velice příznivou pro analyzovanou společnost.

### **2.3.7 Celkové zhodnocení finanční analýzy**

V analytické části byla provedena analýza finanční situace podniku za pomoci několika metod finanční analýzy. Finanční situace byla prověřena z několika hledisek, a to z hlediska aktivity, likvidity, rentability a finanční stability.

Po vypracování ukazatelů finanční analýzy se neprojevily žádné velké finanční problémy, kterými by společnost trpěla. Částečný problém, který provází celou analýzu je velký finanční majetek, který společnost drží. V tomto případě se ale nejedná o zásadní problém, jelikož je tak nastavena politika celé společnosti, avšak dalo by se s tímto majetkem lépe naložit, aby i z tohoto majetku plynul určitý zisk společnosti a tím se zlepšila rentabilita. Celkově si společnost vede dobře po všech stránkách. Své závazky dokáže plnit včas, nemá žádné pohledávky po době splatnosti. Má velké finanční rezervy pro případ náhlých událostí a co je hlavní ve většině let dokázala vygenerovat dostatečný zisk.

Celkovou dobrou situaci potvrdili u soustavy bonitních a bankrotních modelů, kde se společnost nacházela převážně v bonitní zóně a od bankrotní zóny měla značný odstup. Nejhorší hodnocení má společnost u modelu Aspekt Global rating, a to známku v roce 2014 BB. Ale i toho hodnocení je interpretováno jako průměrné.

V tabulce č. 42 jsou hodnoty vypočítaných ukazatelů z finanční analýzy. Modrá barva značí výchozí rok 2013, zelená poté zlepšení ukazatele oproti minulému roku a červená zhoršení. Nejlépe si společnost vedla v roce 2015-2016, kdy dokázala hodnoty spíše vylepšovat, mírný pokles nastal v posledním roce 2017.

**Tabulka 42: Celkové zhodnocení finanční analýzy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

|                        | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aktiva (v tisících Kč) | 4 648 | 4 854 | 5 287 | 6 548 | 5 311 |
| Zisk (v tisících Kč)   | 1 303 | 291   | 421   | 1 019 | 894   |
| ČPK (v tisících Kč)    | 2 594 | 2 810 | 3 450 | 4 497 | 3 200 |
| ČPP (v tisících Kč)    | 2 470 | 2 264 | 2 858 | 4 309 | 2 963 |
| ROA                    | 35 %  | 8 %   | 10 %  | 20 %  | 21 %  |
| ROE                    | 31 %  | 6 %   | 9 %   | 17 %  | 18 %  |
| ROS                    | 20 %  | 6 %   | 7 %   | 15 %  | 14 %  |
| O. likvidita           | 7,48  | 8,33  | 9,31  | 8,18  | 7,40  |
| B. likvidita           | 7,81  | 15,71 | 15,37 | 10,91 | 11,47 |
| Doba obratu pohledávek | 7     | 37    | 34    | 10    | 13    |
| Doba obratu závazků    | 21    | 21    | 19    | 33    | 25    |
| Obrat celkových aktiv  | 1,4   | 1,1   | 1,2   | 1,0   | 1,2   |
| Obrat stálých aktiv    | 4     | 3     | 4     | 5     | 4     |
| Celková zadluženost    | 8,2 % | 6,4 % | 6,5 % | 9,2 % | 8,7 % |
| IN 05                  | 4,0   | 3,5   | 3,7   | 3,2   | 3,3   |
| Index bankrotu         | 32,4  | 31,4  | 31,8  | 31,5  | 32,1  |
| Analýza R.D.           | 4,8   | 4,2   | 4,6   | 4,6   | 4,3   |
| AGR                    | 5,6   | 4,5   | 4,7   | 4,7   | 5,2   |

Samozřejmě v každém podniku se najdou věci, které by se daly zlepšit a tím by podnik dokázal generovat větší zisk, díky větším tržbám nebo naopak úspoře nákladů. Těmito opatřeními se budu zabývat v další kapitole a tou budou návrhy pro zlepšení.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V návrhové části se budu věnovat opatřením, které by vedly ke zlepšení finanční situace společnosti v budoucnu. Bude se jednat jak o návrhy, které by mohli potencionálně zvýšit tržby a tím i zisk společnosti. Návrh spočívá v otevření nové pobočky autoškoly ve městě Olomouc a navýšení ceny ve stávajících provozovnách. Další návrh bude spočívat v zavedení interního systému v podniku, který by ušetřil společnosti náklady, a hlavně vynaložený čas na určité procesy v podniku. Poslední návrhy bude zaměřen na zkvalitnění webových stránek.

#### **3.1 Otevření nové pobočky**

V současném stavu má společnost hlavní sídlo v Prostějově a jednu pobočku ve městě Konice, která byla velmi dobře vytvořena pro pokrytí trhu a potřeb zákazníku v okolí města Konice a přilehlých vesnic, kde jiná autoškola dosud nepůsobí. Jelikož Autoškola Kalvoda působí na trhu přes 20 let, je docela dobře známá v povědomí zákazníků. Má také široké portfolio služeb a tyto služby jsou na vysoké úrovni, takže lidé tyto služby vyhledávají. I když autoškola působí v Prostějově, každý rok její služby vyhledají zákazníci z Olomouce. Tito zákazníci tvoří cca. 5-10 % všech zákazníků. Toto číslo je docela vysoké, jelikož v Olomouc se nachází přes 20 podniků provozující autoškolu. I přes toto vysoké číslo lidé jsou ochotni dojíždět do Prostějova a řidičské oprávnění si udělat právě v Autoškole Kalvoda. Z tohoto důvodu je jeden z mých návrhů otevření nové pobočky v Olomouci.

Nová pobočka by měla usnadnit dostupnost služeb zákazníků z Olomouce, kteří již služby Autoškoly Kalvody využili a také přilákat nové zákazníky, kteří by těchto služeb také využili. Pro to, aby mohla být otevřena pobočka jsou nutné prostory kanceláře, pro instruktory a nutnou administrativu. Tyto prostory by z počátku byly pouze v pronájmu. Z portfolia služeb by nejprve bylo k dostání pouze řidičské oprávnění skupiny B, ke kterému by byly zakoupeny dva nové osobní automobily. Co se týče personálního zastoupení, museli by se přijmout dva noví instruktoři pro výuku, společně s osobou, která by se starala o administrativu. Tato osoba by z počátku nemusela být ihned přijata, ale tuto pozici by mohla vykonávat majitelka autoškoly, jelikož má bydliště právě v Olomouci. Byla by také nutná propagace nové pobočky, aby se k potencionálním

zákazníků dostala informace o nové možnosti, které mohou využít. Všechny tyto náklady budou vyčísleny níže.

**Tabulka 43: Náklady pobočky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Náklady</b>      |                 |                |
|---------------------|-----------------|----------------|
|                     | <b>Kč/měsíc</b> | <b>Kč/rok</b>  |
| pronájem prostor    | 8 938           | 107 256        |
| provozní náklady    | 4 000           | 48 000         |
| mzdy personálu      | 44 000          | 528 000        |
| sociální, zdravotní | 14 960          | 179 520        |
| odpisy automobilů   | 7 518           | 90 216         |
| <b>celkem</b>       | <b>79 416</b>   | <b>952 992</b> |

**Tabulka 44: Náklady na propagaci**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Reklama-DPMO, ©2016)

| <b>Náklady na propagaci</b> |                     |          |               |                  |
|-----------------------------|---------------------|----------|---------------|------------------|
| Polepy aut                  | z každé strany auta | 1 420 Kč | 4 ks          | 5 680 Kč         |
| Letáky v MHD                | A4/1 ks/ 4 týdny    | 70 Kč    | 30 ks         | 2 100 Kč         |
| Sklo na zastávce MHD        | 1 měsíc             | 800 Kč   | 4 měsíce/3 ks | 9 600 Kč         |
| Madla v MHD                 | 1 den/2 strany      | 6 Kč     | 30 dnů/50 ks  | 9 000 Kč         |
| <b>Celkem</b>               |                     |          |               | <b>26 380 Kč</b> |

Nová pobočka by se nacházela na ulici Tovární, kde se nachází kancelářská budova a je zde dobrý přístup městskou hromadnou dopravou. Je zde také parkoviště u budovy, kde by se mohly parkovat firemní automobily. V blízkosti je také hlavní vlakové a autobusové nádraží, kde by žáci měli možnost začátku nebo konce výuky, tak aby měli usnadněný přístup a lepší komfort v dopravě. Cena těchto prostor je 8 939 Kč/měsíc s možností využití také zasedací místnosti, kde by se mohly konat vyučování teoretické části výuky. Za rok by byly tedy náklady na pronájem prostor 107 256 Kč. Další položkou jsou provozní náklady, kde jsou zahrnuty energie, kancelářský materiál a spotřební věci nutné k provozu. Tyto náklady jsou 4 000 Kč za měsíc tedy 48 000 Kč ročně. Hlavní činnost by obstarávali dva instruktoři, na které by měla společnost mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního 58 960 Kč/měsíc, tedy 707 520 Kč ročně. Poslední položkou tabulky jsou náklady spojené s pořízením nových automobilů. Samotné náklady představují odpisy dvou nově pořízených automobilů značky VW golf 7 s pořizovací cenou 410 000 Kč. Roční odpisy těchto vozů je tedy 90 216 Kč. Celkem tedy na tyto nutné

položky k provozu pobočky jsou 952 992 Kč ročně (VolksWagen.cz, 2019; Reality.idnes.cz, 2019).

Automobily by mohly být nakoupeny z majetku společnosti, konkrétně z finančního majetku, kterým společnost disponuje a tím by předešla nákladům spojeným s úvěrem a úroky. Pokud by byl problém s využitím nových automobilů, nabízí se řešení, že dva nové automobily společnost nakoupí do stávajícího provozu v Prostějově, kde bude jejich využití 100 % a dva vozy z vozového parku by přeřadila do provozu v Olomouc, čímž by se zmenšili počáteční náklady na novou pobočku, pokud by nedošlo k plnému využití automobilů.

Aktuální cena řidičského oprávnění v Autoškole Kalvoda je 10 000 Kč. Náklady spojené s jedním zákazníkem žádající řidičské oprávnění skupiny B je cca. 7 222 Kč. Viz tabulka níže.

**Tabulka 45: Kalkulace nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Mzdy           |        |      | SP, ZP | ostatní | odpis            | CNG |
|----------------|--------|------|--------|---------|------------------|-----|
| správa         | teorie | auto |        |         |                  |     |
| 450            | 1140   | 2520 | 1397   | 305     | 827 Kč           | 583 |
| 4110           |        |      |        |         |                  |     |
| <b>Náklady</b> |        |      |        |         | <b>7 222 Kč</b>  |     |
| <b>Cena ŘP</b> |        |      |        |         | <b>10 000 Kč</b> |     |
| <b>Zisk</b>    |        |      |        |         | <b>2 778 Kč</b>  |     |

Zisk z jednoho zákazníka, který si zaplatí výuku skupiny B je cca. 2 500 Kč. Jelikož žák na skupinu B musí absolvovat 30 výukových hodin, je zisk na jednu hodinu v průměru cca. 90 Kč. Tento zisk je za aktuálního stavu na provozovně v Prostějově. V nové pobočce by se mohl lehce lišit z důvodu placení nájmu a odpisu automobilu.

Při denní pracovní době 8 hodin a plném využití personálu i majetku by v nové pobočce mohlo denně absolvovat jízdu 5 zákazníků po 1,5 hodině. Při využití obou automobilů by pobočka tedy stihla denně obsloužit 10 zákazníků. V kalendářním roce je 251 pracovních dní v závislosti na rozpoložení státních svátků. Pokud odečteme pěti týdenní dovolenou, kterou společnost svým zaměstnancům umožňuje dostaneme se na 226 dní. Pokud by byla splněna podmínka plné využití kapacit tedy obslužení 10 zákazníků denně po dobu 226 dní, dokázala by pobočka ročně obsloužit 2260 zákazníků. Při převedení na hodinovou sazbu by pobočka s dvěma auty mohla odjet 10 jízd

po 90 minutých, tedy 15 hodin denně. Při 226 dnech je to 3 390 hodin provozu. Zisk, který by tedy plynul ročně z nové pobočky je cca. 305 100 Kč. Jedná se o zisk při plném využití kapacit a ceně ŘP 10 000 Kč, pokud počítáme se ziskem 90 Kč na hodinu. Pokud kapacitu 3 390 hodin podělíme zákonem danou hodinovou dotací na jednoho žáka a vynásobíme cenou ŘP dostaneme tržby v hodnotě 1 130 000 Kč po odečtení ročních nákladů na pobočku z tabulky č. 43 dostaneme zisk 177 008 Kč. Výše zisku je o necelou polovinu nižší než při kalkulaci s 90 Kč ziskem na hodinu a opět se počítá s plně využitou kapacitou. Výše zisku je zde nižší z důvodu nákladů na pronájem prostor a nákladů na nové vozidla, které v předešlém zisku nejsou započítány.

Pokud by byl zájem o služby v Olomouci velký a nestačily by kapacity, mohl by se tento problém řešit operativně přeřazením vozů z Prostějova do Olomouce nebo koupí dalšího vozu. Při velkém zájmu by také mohlo dojít k navýšení ceny ŘP, čímž by se také zvedl zisk. Z počátku by nejspíše došlo k „dotování“ pobočky stávající provozovnou v Prostějově, tak aby byl možný rozvoj provozu, a hlavně nákup automobilů. Pokud by roční náklady na pobočku činili 952 992 Kč, musela by být schopna obsloužit celkem 96 zákazníků ročně žádajících o ŘP skupiny B, aby pokryla tyto náklady. Při analýze stávajícího provozu jsem zjistil počet zákazníků o skupinu B a cenu ŘP od roku 2013-2017.

**Tabulka 46: Počet uchazečů o sk. B a cena ŘP**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Počet uchazečů sk. B a cena ŘP</b> |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  |
| počet uchazečů o ŘP sk. B             | 144          | 365          | 301          | 410          | 374          |
| cena ŘP sk. B                         | 8 000 Kč     | 8 000 Kč     | 8 500 Kč     | 9 000 Kč     | 10 000 Kč    |
| Tržby                                 | 1 152 000 Kč | 2 920 000 Kč | 2 558 500 Kč | 3 690 000 Kč | 3 740 000 Kč |

Z tabulky je vidět, že počet zákazníků se v posledních letech zvyšoval, až do posledního roku, kdy mírně klesl. Z této informace si myslím, že 96 zákazníků by pro novou pobočku neměl být velký problém, jelikož již v aktuální době, jak jsem zmínil dojíždí do Prostějova 5-10 % lidí. Z 374 v posledním roce je to tedy asi 19-38 zákazníků. Z tohoto ohledu si myslím, že by měla být nová pobočka schopna generovat zisk a v následujících letech by mohlo dojít i k jejímu rozšíření vozového parku a nabídky služeb.

## 3.2 Zavedení interního systému

Mým dalším návrhem je zavedení interního elektronického systému, který by měl snížit především časovou náročnost některých procesů, které se nyní dělají v papírové podobě. Mohl by také snížit mzdové náklady, jelikož by se mohl propustit pracovník, který má nyní na starost činnosti ohledně administrativy a přeradit se například do nové pobočky v Olomouci, jak píše v prvním návrhu.

Elektronický systém by sloužil především pro evidenci zákazníků, kde by evidovaly všechny údaje, jak osobní, tak také o výuce, platbě a veškeré komunikaci mezi zákazníkem a společností. Dále by se přes tento systém daly rezervovat jednotlivé jízdy a plánovat vyučování, které se nyní musí zdlouhavě plánovat osobně nebo přes telefon. Díky tomuto systému by se během chvíle mohl pracovník autoškoly dozvědět veškeré informace o konkrétní osobě. Zda má kurz zaplacený, kdy má další jízdy, kolik již jízd absolvoval a podobě. Do tohoto systému by se také daly zařadit automobily, kdy by se nainstalované GPS v autech propojily se systémem. Management by poté měl přehled o veškerém provozu vozidla

Náklady na tento systém by představovaly měsíční náklady na provozování softwaru ve výši 522 Kč, přičemž se neplatí žádné poplatky za instalaci a zaučení v systému a podnik má první měsíc na vyzkoušení zdarma až poté je tedy měsíčná platba 522 Kč, ročně by tedy tyto náklady představovali 5 742 Kč u prvního roku zavedení. Každý další rok 6 264 Kč. Musely by se také zakoupit tablety, kde by měl personál autoškoly možnost nahlédnutí do programu a veškerou operaci v něm. Tablety by byly k dispozici nejen na provozovně v Prostějově, ale také na pobočce v Konici a Olomouci. Celkově by se tedy pořídily tři tablety po 3 890 Kč, tedy 11 670 Kč. Poslední náklad by představoval v koupi obrazovky, která by byla umístěna na provozovně v Prostějově, kde by žáci měli možnost vidět čas své jízdy a instruktora se kterým jízdu provedou. Obrazovka by se pořídila za cenu 3 990 Kč. Náklady v prvním roce by představovaly 21 402 Kč (Ceník-Moje autoškola, ©2018; T.S.Bohemia Lenovo, ©2019; T.S.Bohemia Sencor, ©2019).

**Tabulka 47: Přehled služeb programu**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Ceník-Moje autoškola, ©2018)

| <b>Přehled služeb programu</b> |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| pobočky                        | neomezeně       |
| učitelé                        | neomezeně       |
| rozsah                         | všechny skupiny |
| evidence žáků                  | ano             |
| zkoušky                        | ano             |
| třídní knihy                   | ano             |
| evidence plateb                | ano             |
| EET                            | ano             |
| plánování jízd                 | ano             |
| on-line přihláška              | ano             |
| mobilní verze                  | ano             |
| elektronický vozák             | ano             |
| GPS                            | ano             |
| statistika jízd                | ano             |

Náklady teda na provoz systému by činily měsíčně 522 Kč. Stávající náklady na mzdu pracovníka administrativy jsou 12 000 Kč/měsíc. Měsíčně by tedy vznikla úspora 11 478 Kč, pokud by byl pracovník propuštěn.

### 3.3 Změna ceny

Dalším mým návrhem je změna a přizpůsobení ceny služeb. Jelikož v aktuální době je autoškola kvůli svým kapacitám jak lidí, tak také kapitálu nucena odmítat zákazníky, kteří chtějí využít jejich služeb z důvodu maximálního vytížení především v jarních a letních měsících, kdy je o řídičské oprávnění abnormální zájem, bych navrhoval zvýšení ceny všech nabízených skupin o 5 %. V následující tabulce budou uvedeny ceny a tržby za rok 2017 při aktuální ceně a při ceně zvýšené o 5 %.

**Tabulka 48: Analýza ceny a tržeb v roce 2017**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Autoškola Kalvoda s. r. o., 2019)

| skupina                         | aktuální cena | zvýšení 5 % | cena po zvýšení | tržby v roce 2017   | tržby při zvýšení ceny |
|---------------------------------|---------------|-------------|-----------------|---------------------|------------------------|
| A                               | 7 000 Kč      | 350 Kč      | 7 350 Kč        | 658 000 Kč          | 690 900 Kč             |
| B                               | 10 000 Kč     | 500 Kč      | 10 500 Kč       | 3 740 000 Kč        | 3 927 000 Kč           |
| C                               | 15 800 Kč     | 790 Kč      | 16 590 Kč       | 774 200 Kč          | 812 910 Kč             |
| D                               | 16 800 Kč     | 840 Kč      | 17 640 Kč       | 285 600 Kč          | 299 880 Kč             |
| E                               | 7 000 Kč      | 350 Kč      | 7 350 Kč        | 462 000 Kč          | 485 100 Kč             |
| T                               | 9 000 Kč      | 450 Kč      | 9 450 Kč        | 189 000 Kč          | 198 450 Kč             |
| <b>Celkem tržby za rok 2017</b> |               |             |                 | <b>6 108 800 Kč</b> | <b>6 414 240 Kč</b>    |

Z tabulky je vidět, že největší podíl na celkových tržbách má skupina B, na kterou je také zaměřen jeden z mých návrhů, a to otevření nové pobočky. Jelikož autoškola působí na trhu již dlouho a poskytuje kvalitní služby je o ní velký zájem, dokonce takový že musí odmítat zákazníky, jak jsem zmínil výše. Z tohoto důvodu bych tedy navrhol zvýšení ceny o 5 %. Pokud by v dalším roce dorazil stejný počet zákazníků jako v roce 2017 a ceny by se zvedly o zmíněných 5 %, autoškole by to za rok zvýšilo tržby o 305 440 Kč, což není zrovna malá částka. Tento model zvýšení ceny bych navrhnul plošně pro všechny skupiny, které autoškola nabízí. I při zvednutí cen, by autoškola byla stále konkurence schopná, jelikož konkurence v Prostějově nabízí velmi podobné, někdy i vyšší ceny, a tak by se nemusela obávat o odliv zákazníků ke konkurentům z důvodu navýšení cen (Autoškoly Prostějov, 2019).

Další model zvýšení ceny se opírá o fakt, že od května do září je velký zájem především o skupinu B, jednak kvůli hezkému počasí a také z důvodu letních prázdnin studentů, kteří si přes volno chtějí udělat řidičské oprávnění. Celkem za rok 2017 bylo 374 uchazečů o B. Od začátku května do konce srpna si přišlo zažádat o skupinu B 186 uchazečů, tedy skoro 50 % z celku přišlo v těchto čtyřech měsících. Z těchto poznatků bych navrhnul zvýšit v těchto měsících cenu skupiny B o 400 Kč. Tedy po navýšení 5 % + navýšení 400 Kč, by cena skupiny B od 1. 5. do 31. 8 byla 10 900 Kč. Pro zákazníky by to ovšem nebylo inzerováno jako přírážka k ceně od května do září, ale jako sleva 400 Kč, pokud si přijdete udělat řidičské oprávnění na skupinu B od září do konce dubna. Mělo by to jakýsi psychologický vliv, kdy lidé spíše slyší na slevy než na zvýšení ceny i když v tomto případě by se v podstatě jednalo o totéž, pouze by to bylo podáno jinak. Pokud by se zavedl tento model navýšení ceny společně s modelem předchozím společnost by díky tomuto navýšení v letních měsících utržila o 261 400 Kč více než při aktuální ceně a o 74 400 Kč více než pokud by aplikovala pouze první model navýšení ceny. Mohlo by to také autoškole prospět v ohledu zvýšení vytížení kapacit v méně oblíbených měsících, právě tím, že by pobídla potencionální zákazníky touto slevou k využití služeb.

**Tabulka 49: Tržby v letních měsících**

(Zdroj: vlastní zpracování dle)

|                       | <b>září-duben</b> | <b>květen-září</b> | <b>celkem</b> |
|-----------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| <b>Počet uchazečů</b> | 188               | 186                | 374           |
| <b>cena</b>           | 10 500 Kč         | 10 900 Kč          |               |
| <b>tržby</b>          | 1 974 000 Kč      | 2 027 400 Kč       | 4 001 400 Kč  |

Při aplikaci obou návrhů na zvýšení ceny by tedy autoškola zvedla své tržby ze 6 108 800 Kč, které vykazovala v roce 2017 na 6 488 640 Kč, což je rozdíl 379 840 Kč. Samozřejmě za předpokladu, že by se o služby autoškoly ucházel stejný počet zájemců jako v roce 2017. Tento návrh, by se vztahoval pouze na provoz v Prostějově a Konici, kde je již provoz zaběhlý. Na novou pobočku v Olomouci by se vztahovaly ceny aktuální, které by byly stanoveny jako zaváděcí ceny pro nové zákazníky, tedy opět psychologický vliv, kdy by zákazníci v Olomouci měli zaváděcí ceny, které by se ale rovnaly stávajícím cenám, takže by společnost o své tržby nepřišla.

### **3.4 Úprava webových stránek**

Aktuální webové stránky působí ne příliš atraktivně pro potenciální zákazníky. Například stránky sice obsahují přehled cen služeb, ale nalezení tohoto ceníku je docela komplikované, pokud vyjedete z hlavní stránky, jelikož není tato nabídka na hlavním panelu. Také aktuality na této stránce nejsou příliš aktuální, jelikož se o stránky nikdo nestará pravidelně. Stránky jsou vytvořené profesionální společností, avšak autoškola si nevybrala pravidelnou správu stránek profesionálním personálem webové společnosti. Můj návrh tedy spočívá, v předělání hlavních prvků stránek společně s propojením elektronického systému.

Na hlavním panelu by se přidala položka ceník, školení a možnost přihlášení do systému pomocí ID a hesla, které systém sám vygeneruje.

Co se týče položky školení, zde by byly informace ohledně školení, které autoškola nabízí a možnost služeb, které si v rámci této položky můžete s autoškolou sjednat. U této položky by byla i možnost předběžného objednání školení pomocí předběžné objednávky emailem, která by byla přímo na stránce školení a uchazeč by nemusel složitě kopírovat mailly a chodit na svoji mailovou adresu, pouze by vyplnil jméno, příjmení, případně informace o firmě, svoji mailovou adresu a požadavek, který by chtěl po společnosti.

Personálu autoškoly by automaticky přišel tento mail do schránky a dále už by se obě strany domlouvaly na konkrétnějších informacích.

Propojení systému s webem by fungovalo po přihlášení pomocí ID a hesla, kde by se žák dostal do systému objednávání jízd, zkoušek, vyučování. Také by zde mohl provést elektronickou platbu nebo jízdu zrušit. Vše by se v reálném čase ukazovalo opět personálu autoškoly v informačním systému.

Dále bych také změnil fotogalerii, kde by byly nafoceny všechny dopravní prostředky, které autoškola používá k výcviku, aby se uchazeč mohl podívat v čem by eventuelně prováděl svůj výcvik. Také by v položce „O Nás“ v hlavní nabídce byly informace o těch prostředcích, kterými společnost disponuje. Do kontaktů by se přidaly informace o nové pobočce v Olomouc, pokud by se tento návrh realizoval. Položku aktuality bych více obnovoval, například otevřením nové pobočky, zavedením nové ceny, změnou otevírací doby a podobně, tak aby se tyto informace mohly dostat dále.

Jelikož autoškola má již web zrealizovaný a má i svoji doménu, nebyl by tento návrh extrémně náročný na náklady. Jednorázová změna ve struktuře a propojení s elektronickým systémem by společnost vyšel na 4 790 Kč. Dále by byl měsíční poplatek za správu a udržování webu ve výši 324 Kč. Ročně by tedy společnost zaplatila 3 888 Kč (WebSynergy-Tvorba moderního webu, 2019).

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na finanční analýzu podniku Autoškola Kalvoda s. r. o. v letech 2013-2017, po jejímž vypracování byla navržena opatření, která by vylepšila stávající situaci. Podkladem pro vypracování finanční analýzy byly účetní dokumenty vybraného podniku.

V první části práce jsou vypracované teoretické informace o dané problematice. Jsou zde uvedeni uživatelé finanční analýzy, její zdroje a všechny informace společně se vzorci pro ukazatele, které jsou použity v následující části. Nechybí ani teoretické poznatky o analýzách vnějšího a vnitřního prostředí spolu s analýzou konkurence. V druhé části poté byly tyto teoretické poznatky aplikovány v praxi a byla sestavena jak analýza vnitřního a vnějšího prostředí, tak hlavně finanční analýza, která byla podpořena komplexními bankrotními a bonitními modely. Z analýzy bylo zjištěné že, Autoškola Kalvoda si ve sledovaných letech nevedla špatně a měla příznivou finanční situaci. Výrazné problémy neobjevily ani bonitní a bankrotní modely, které pro společnost také měly příznivé výsledky. V porovnání s konkurencí se našly určité mezery, avšak celkově se mezi konkurenty jeví Autoškola Kalvoda jako nejstabilnější. Největší mezery má společnost v příliš vysoké likviditě, díky které se jí snižuje rentabilita.

V závěrečné části práce byly navrženy určité kroky a opatření, které by tento problém mohly odstranit společně s dalšími návrhy na zkvalitnění chodu společnosti.

Výstupem této práce jsou tedy konkrétně zpracované návrhy pro podnik Autoškola Kalvoda. Tyto opatření byly vypracovány s úmyslem zlepšení stávající situace a prosperity podniku.

Věřím, že mé návrhy, které jsem pro společnost vypracoval jsou promyšlené a reálně využitelné v praxi. Také věřím, že pokud by management společnosti provedl navržená opatření, vedlo by to ke zlepšení finanční situace a návrhy by měli reálný přínos.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AL-KASSAR, Talal A. a Jared S. SOILEAU. Financial performance evaluation and bankruptcy prediction (failure). *Arab Economic and Business Journal* [online]. Elsevier B.V, 2014, 9(2), 147-155 [cit. 2018-11-09]. DOI: 10.1016/j.aebj.2014.05.010. ISSN 2214-4625.

AUTOŠKOLA KALVODA-O NÁS, ©2019. *Autoškola Kalvoda* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.autoskola-kalvoda.cz/index.php/pages>

AUTOŠKOLY PROSTĚJOV, ©2019. *Všechny-autoškoly.cz* [online]. Praha [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskoly\\_prostějov/](https://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskoly_prostějov/)

BISCHOFF, Anna, 2017. *Porters Five Forces*. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-154-898-153-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUSINESS VIZE, © 2010-2011. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. Praha: Nitana [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

CENÍK-MOJE AUTOŠKOLA, ©2018. *Moje autoškola* [online]. Praha [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.moje-autoskola.cz/cenik.html>

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3669-3.

FLEISHER, Craig a Babette BENSOUSSAN, 2015. *Business and Competitive Analysis*. New Jersey: Paul Boger. ISBN 978-0-13-308640-2.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.

- KANCELÁŘE K PRONÁJMU, ©2019. *Reality.idnes.cz* [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://reality.idnes.cz/detail/pronajem/komerční-nemovitost/olomouc-tovarni/5c7e4ea0e8805443f436ed09/?s-et=commercial&s-ot=lease&s-l=OBEC-500496&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B0%5D=offices>
- KARAS, Michal a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2013. Bankruptcy Prediction Model of Industrial Enterprises in the Czech Republic. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences* [online]. (7), 519-531 [cit. 2019-12-04]. ISSN 1998 - 0140. Dostupné z: <http://www.naun.org/main/NAUN/ijmmas/2001-144.pdf>
- KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MAKROEKONOMIKA, ©2000-2019. *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- PERERA, Rashian, 2017. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. ISBN 978-154-979-054-6.
- POLEPY NA AUTA, ©2019. *Nejlevnější polepy* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.nejlevnejsipolepy.cz/polepy-na-auta>
- PŘEHLED MODELŮ, ©2019. *Volkswagen.cz* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.volkswagen.cz/modely/prehled>
- REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

REKLAMA-DPMO, ©2016. *Dopravní podnik města Olomouce, a. s.* [online]. Winternet [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.dpmo.cz/sluzby/reklama/>

ŘIDIČSKÉ PRŮKAZY STATISTIKA, ©2019. *Ministerstvo dopravy* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-\(1\)/Poskytnute-informace/Ridicske-prukazy-\(RP\)-statistika-%E2%80%93-2007-2017](https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-(1)/Poskytnute-informace/Ridicske-prukazy-(RP)-statistika-%E2%80%93-2007-2017)

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

SŮVOVÁ, Helena, Oldřich KNAIFL a kolektiv, 2008. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-133-7.

SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

T.S.BOHEMIA LENOVO, ©2019. *T.S.BOHEMIA* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www.tsbohemia.cz/lenovo-tab-e10-black-cerny-za470055cz\\_d313024.html?fulltextword=tablety](https://www.tsbohemia.cz/lenovo-tab-e10-black-cerny-za470055cz_d313024.html?fulltextword=tablety)

T.S.BOHEMIA SENCOR, ©2019. *T.S.BOHEMIA* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www.tsbohemia.cz/32-sencor-sle-3260tcs\\_d309739.html](https://www.tsbohemia.cz/32-sencor-sle-3260tcs_d309739.html)

THUKARAM, Rao, 2007. *Management Accounting*. New Age International. ISBN 81-2241439-7.

VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATEL OLOMOUCKÉHO KRAJE, ©2004. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-obyvatel-olomouckeho-kraje-v-dlouhodobem-vyvoji-podle-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-n-264hqqb43p>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN: Výpis z obchodního rejstříku, ©2012. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=642761>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

WEBSYNERGY-TVORBA MODERNÍHO WEBU, ©2019. *WebSynergy* [online]. Praha [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.websynergy.cz/tvorba-webovych-stranek/>

ZÁKON O ŽIVNOSTENSKÉM PODNIKÁNÍ, ©2010-2019. *Zákony pro lidi. cz* [online]. Zlín: AION CZ [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#prilohy>

ZÁKONY PRO LIDI-SBÍRKA ZÁKONŮ, ©2010-2019. *Zákony pro lidi. cz* [online]. Zlín: AION CZ [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## SEZNAM VZORCŮ

|  |    |
|--|----|
| Vzorec 1: Horizontální analýza absolutní změna ..... | 17 |
| Vzorec 2: Horizontální analýza procentní změna ..... | 17 |
| Vzorec 3: ČPK-manažerský přístup .....               | 18 |
| Vzorec 4: ČPK-investorský přístup .....              | 18 |
| Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky.....             | 18 |
| Vzorec 6: Čistý peněžně-pohledávkový fond.....       | 18 |
| Vzorec 7: Rentabilita vloženého kapitálu .....       | 19 |
| Vzorec 8: Rentabilita aktiv .....                    | 20 |
| Vzorec 9: Rentabilita vlastního kapitálu.....        | 20 |
| Vzorec 10: Rentabilita tržeb .....                   | 20 |
| Vzorec 11: okamžitá likvidita.....                   | 21 |
| Vzorec 12: Běžná likvidita .....                     | 21 |
| Vzorec 13: Doba obratu pohledávek .....              | 22 |
| Vzorec 14: Doba obratu závazků.....                  | 22 |
| Vzorec 15: Obrat celkových aktiv .....               | 23 |
| Vzorec 16: Obrat stálých aktiv .....                 | 23 |
| Vzorec 17: celková zadluženost .....                 | 24 |
| Vzorec 18: Koeficient samofinancování.....           | 24 |
| Vzorec 19: Krytí stálých aktiv .....                 | 24 |
| Vzorec 20: IN 05.....                                | 26 |
| Vzorec 21: Index bankrotu .....                      | 26 |
| Vzorec 22: Bilanční analýza I.....                   | 28 |
| Vzorec 23: Ukazatel stability.....                   | 29 |
| Vzorec 24: Ukazatel likvidity .....                  | 29 |
| Vzorec 25: Ukazatel aktivity .....                   | 29 |
| Vzorec 26: Ukazatel rentability .....                | 30 |
| Vzorec 27: Bilanční analýza II. ....                 | 30 |
| Vzorec 28: Aspekt Global rating .....                | 31 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: HDP .....                                    | 45 |
| Graf 2: Míra inflace .....                           | 45 |
| Graf 3: Složení aktiv .....                          | 55 |
| Graf 4: Složení pasiv.....                           | 56 |
| Graf 5: Rozdílové ukazatele .....                    | 57 |
| Graf 6: Ukazatele rentability.....                   | 59 |
| Graf 7: Ukazatele likvidity .....                    | 61 |
| Graf 8: Doby obratu pohledávek a závazků.....        | 62 |
| Graf 9: Obrat aktiv .....                            | 63 |
| Graf 10: Poměr vlastních a cizích zdrojů.....        | 65 |
| Graf 11: Struktura vlastního kapitálu.....           | 66 |
| Graf 12: Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem..... | 67 |
| Graf 13: IN 05.....                                  | 68 |
| Graf 14: Index bankrotu.....                         | 69 |
| Graf 15: Aspekt Global rating .....                  | 71 |
| Graf 16: Bilanční analýza 1. úrovně .....            | 72 |
| Graf 17: Změna dílčích ukazatelů.....                | 74 |
| Graf 18: Spider graf 2015 .....                      | 77 |
| Graf 19: Spider graf 2016 .....                      | 79 |
| Graf 20: Spider graf 2017 .....                      | 81 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Ukázka spider grafu .....   | 33 |
| Obrázek 2: PEST analýza .....          | 35 |
| Obrázek 3: Porterův model .....        | 36 |
| Obrázek 4: Model 7S .....              | 37 |
| Obrázek 5: Organizační struktura ..... | 42 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Ukazatele IN 05 .....   | 26 |
| Tabulka 2: Výsledky IN 05.....   | 26 |
| Tabulka 3: Ukazatele IB .....  | 26 |
| Tabulka 4: Výsledky IB.....  | 27 |
| Tabulka 5: Ukazatele Bilanční analýzy I.....                                     | 28 |
| Tabulka 6: Výsledky Bilanční analýzy I.....                                      | 28 |
| Tabulka 7: Ukazatele stability .....   | 28 |
| Tabulka 8: Ukazatele likvidity.....  | 29 |
| Tabulka 9: Ukazatele aktivity .....  | 29 |
| Tabulka 10: Ukazatele rentability.....   | 29 |
| Tabulka 11: Výsledky Bilanční analýzy II. ....                                   | 30 |
| Tabulka 12: Ukazatele Aspekt Global rating.....                                  | 31 |
| Tabulka 13: Meze pro Aspekt Global rating .....                                  | 31 |
| Tabulka 14: Hodnotící stupnice Aspekt Global rating .....                        | 32 |
| Tabulka 15: Ukazatele spider analýzy .....                                       | 33 |
| Tabulka 16: Počet obyvatel podle věkových skupin-Prostějov .....                 | 46 |
| Tabulka 17: Počet obyvatel podle věkových skupin-Konice.....                     | 47 |
| Tabulka 18: Počet vydaných řidičských oprávnění v letech 2010-2017 .....         | 47 |
| Tabulka 19: Počet vydaných ř. oprávnění pro prvožadatele v letech 2010-2017..... | 47 |
| Tabulka 20: Horizontální analýza aktiv.....                                      | 51 |
| Tabulka 21: Horizontální analýza pasiv .....                                     | 52 |
| Tabulka 22: Horizontální analýza VZaZ .....                                      | 53 |
| Tabulka 23: Vertikální analýza aktiv.....  | 54 |
| Tabulka 24: Vertikální analýza pasiv .....                                       | 55 |
| Tabulka 25: Rozdílové ukazatele.....   | 57 |
| Tabulka 26: Ukazatele rentability.....   | 59 |
| Tabulka 27: Ukazatele likvidity.....   | 60 |
| Tabulka 28: Ukazatele aktivity .....   | 62 |
| Tabulka 29: Ukazatele zadluženosti .....   | 64 |
| Tabulka 30: Bankrotní model IN 05 .....  | 68 |
| Tabulka 31: Index bankrotu.....  | 69 |
| Tabulka 32: Aspekt Global rating.....  | 70 |
| Tabulka 33: Bilanční analýza 1. úrovně .....                                     | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 34: Bilanční analýza 2. úrovně .....                                | 73 |
| Tabulka 35: Bilanční analýza 2. úrovně .....                                | 73 |
| Tabulka 36: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2015 ..... | 76 |
| Tabulka 37: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2015.....           | 76 |
| Tabulka 38: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2016 ..... | 78 |
| Tabulka 39: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2016.....           | 79 |
| Tabulka 40: Srovnání ukazatelů s konkurencí v absolutní výši rok 2017 ..... | 80 |
| Tabulka 41: Srovnání s konkurencí procentuální výše rok 2017.....           | 81 |
| Tabulka 42: Celkové zhodnocení finanční analýzy .....                       | 83 |
| Tabulka 43: Náklady pobočky .....   | 85 |
| Tabulka 44: Náklady na propagaci .....                                      | 85 |
| Tabulka 45: Kalkulace nákladů .....   | 86 |
| Tabulka 46: Počet uchazečů o sk. B a cena ŘP .....                          | 87 |
| Tabulka 47: Přehled služeb programu .....                                   | 89 |
| Tabulka 48: Analýza ceny a tržeb v roce 2017.....                           | 89 |
| Tabulka 49: Tržby v letních měsících.....                                   | 91 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|   |      |
|---|------|
| Příloha 1: Rozvaha 2013.....                  | I    |
| Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2013 .....     | II   |
| Příloha 3: Rozvaha 2014.....                  | III  |
| Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát 2014 (1) ..... | IV   |
| Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát 2014 (2) ..... | V    |
| Příloha 6: Rozvaha 2015.....                  | VI   |
| Příloha 7: Výkaz zisků a ztrát 2015 .....     | VII  |
| Příloha 8: Rozvaha 2016.....                  | VIII |
| Příloha 9: Výkaz zisků a ztrát 2016 .....     | VIII |
| Příloha 10: Rozvaha 2017.....                 | IX   |
| Příloha 11: Výkaz zisků a ztrát 2017 .....    | IX   |
| Příloha 12: Účetní výkazy konkurentů .....    | X    |

**Příloha 1: Rozvaha 2013**

| označ<br>a | AKTIVA<br>b                            | řád<br>c | Běžné účetní období |              |            | Min. úč.<br>období |
|------------|--|----------|---------------------|--------------|------------|--------------------|
|            |  |          | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3 | Netto<br>4         |
|            | AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+07+12) = ř. 13 | 001      | 5 819               | -1 171       | 4 648      | 3 824              |
| A.         | Pohledávky za upsaný vlastní kapitál   | 002      | 0                   | 0            | 0          | 0                  |
| B.         | Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)       | 003      | 2 825               | -1 171       | 1 654      | 2 223              |
| B. I.      | Dlouhodobý nehmotný majetek            | 004      | 0                   | 0            | 0          | 0                  |
| B. II.     | Dlouhodobý hmotný majetek              | 005      | 2 825               | -1 171       | 1 654      | 2 223              |
| B. III.    | Dlouhodobý finanční majetek            | 006      | 0                   | 0            | 0          | 0                  |
| C.         | Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)            | 007      | 2 975               | 0            | 2 975      | 1 577              |
| C. I.      | Zásoby                                 | 008      | 0                   | 0            | 0          | 0                  |
| C. II.     | Dlouhodobé pohledávky                  | 009      | 0                   | 0            | 0          | 0                  |
| C. III.    | Krátkodobé pohledávky                  | 010      | 124                 | 0            | 124        | 196                |
| C. IV.     | Krátkodobý finanční majetek            | 011      | 2 851               | 0            | 2 851      | 1 381              |
| D. I.      | Časové rozlišení                       | 012      | 19                  | 0            | 19         | 24                 |

| označ<br>a | PASIVA<br>b   | řád<br>c | Běžné úč.<br>období<br>5 | Min. úč.<br>období<br>6 |
|------------|---|----------|--------------------------|-------------------------|
|            | PASIVA CELKEM (ř. 14+20+25)                               | 013      | 4 648                    | 3 824                   |
| A.         | Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)                             | 014      | 4 217                    | 2 914                   |
| A. I.      | Základní kapitál  | 015      | 200                      | 200                     |
| A. II.     | Kapitálové fondy  | 016      | 0                        | 0                       |
| A. III.    | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 017      | 20                       | 10                      |
| A. IV.     | Výsledek hospodaření minulých let                         | 018      | 2 694                    | 1 026                   |
| A. V.      | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | 019      | 1 303                    | 1 678                   |
| B.         | Cizí zdroje (ř. 21 až 24)                                 | 020      | 381                      | 838                     |
| B. I.      | Rezervy   | 021      | 0                        | 0                       |
| B. II.     | Dlouhodobé závazky  | 022      | 0                        | 0                       |
| B. III.    | Krátkodobé závazky  | 023      | 381                      | 838                     |
| B. IV.     | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 024      | 0                        | 0                       |
| C. I.      | Časové rozlišení  | 025      | 50                       | 72                      |

**Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2013**

| Označení<br>a | Text<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží   | 01                  | 0                           | 0            |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží                               | 02                  | 0                           | 0            |
| +             | Obchodní marže (ř. 01 - 02)                                       | 03                  | 0                           | 0            |
| II.           | Výkony  | 04                  | 6 543                       | 6 955        |
| B.            | Výkonová spotřeba   | 05                  | 2 098                       | 2 757        |
| +             | Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 05)                                  | 06                  | 4 445                       | 4 198        |
| C.            | Osobní náklady  | 07                  | 2 027                       | 1 766        |
| D.            | Daně a poplatky   | 08                  | 80                          | 98           |
| F.            | Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku                 | 09                  | 640                         | 566          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu                  | 10                  | 255                         | 446          |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu        | 11                  | 182                         | 442          |
| G.            | Změna stavu rezerv a opr. položek a komplex. nákladů příštích ob. | 12                  | 0                           | 0            |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy   | 13                  | 0                           | 508          |
| H.            | Ostatní provozní náklady  | 14                  | 128                         | 180          |
| V.            | Převod provozních výnosů  | 15                  | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů   | 16                  | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření                                     | 17                  | 1 643                       | 2 100        |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                           | 18                  | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly                                     | 19                  | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku                          | 20                  | 0                           | 0            |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku                          | 21                  | 0                           | 0            |
| K.            | Náklady z finančního majetku                                      | 22                  | 0                           | 0            |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů                      | 23                  | 0                           | 0            |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů                     | 24                  | 0                           | 0            |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)  | 25                  | 0                           | 0            |
| X.            | Výnosové úroky  | 26                  | 0                           | 0            |
| N.            | Nákladové úroky   | 27                  | 0                           | 0            |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy   | 28                  | 0                           | 0            |
| O.            | Ostatní finanční náklady  | 29                  | 5                           | 4            |
| XII.          | Převod finančních výnosů  | 30                  | 0                           | 0            |
| P.            | Převod finančních nákladů   | 31                  | 0                           | 0            |
| *             | Finanční výsledek hospodaření                                     | 32                  | -5                          | -4           |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost                                    | 33                  | 335                         | 418          |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)               | 34                  | 1 303                       | 1 678        |
| XIII.         | Mimořádné výnosy  | 35                  | 0                           | 0            |
| R.            | Mimořádné náklady   | 36                  | 0                           | 0            |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti                                 | 37                  | 0                           | 0            |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35-36-37)                      | 38                  | 0                           | 0            |
| T.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)           | 39                  | 0                           | 0            |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34+38-39)         | 40                  | 1 303                       | 1 678        |
|               | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40+33+37+39)         | 41                  | 1 638                       | 2 096        |

**Příloha 3: Rozvaha 2014**

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2014

Název a sídlo účetní jednotky

Autoškola Kalvoda s.r.o.

IČ

2 9 2 6 0 9 2 2

Kostelecká 4469/54  
Prostějov  
79601

(v celých tisících Kč)

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období             |              |                                  | Minulé úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------------|
|               |   |                  | Brutto<br>1                     | Korekce<br>2 | Netto<br>3                       | Netto<br>4        |
|               | <b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)</b>                        | 001              | 6 509                           | 1 655        | 4 854                            | 4 648             |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál                             | 002              | 0                               | 0            | 0                                | 0                 |
| B.            | Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)                        | 003              | 3 351                           | 1 655        | 1 696                            | 1 654             |
| B. I.         | Dlouhodobý nehmotný majetek                                       | 004              | 0                               | 0            | 0                                | 0                 |
| B. II.        | Dlouhodobý hmotný majetek   | 005              | 3 351                           | 1 655        | 1 696                            | 1 654             |
| B. III.       | Dlouhodobý finanční majetek                                       | 006              | 0                               | 0            | 0                                | 0                 |
| C.            | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)                     | 007              | 3 119                           | 0            | 3 119                            | 2 975             |
| C. I.         | Zásoby  | 008              | 0                               | 0            | 0                                | 0                 |
| C. II.        | Dlouhodobé pohledávky   | 009              | 0                               | 0            | 0                                | 0                 |
| C. III.       | Krátkodobé pohledávky   | 010              | 546                             | 0            | 546                              | 124               |
| C. IV.        | Krátkodobý finanční majetek                                       | 011              | 2 573                           | 0            | 2 573                            | 2 851             |
| D. I.         | Časové rozlišení  | 012              | 39                              | 0            | 39                               | 19                |
| Označení<br>a | PASIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 |              | Stav v minulém účet. období<br>6 |                   |
|               | <b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)</b>                             | 013              | 4 854                           |              | 4 648                            |                   |
| A.            | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.) | 014              | 4 508                           |              | 4 217                            |                   |
| A. I.         | Základní kapitál  | 015              | 200                             |              | 200                              |                   |
| A. II.        | Kapitálové fondy  | 016              | 0                               |              | 0                                |                   |
| A. III.       | Fondy ze zisku  | 017              | 20                              |              | 20                               |                   |
| A. IV.        | Výsledek hospodaření minulých let                                 | 018              | 3 997                           |              | 2 694                            |                   |
| A. V. 1.      | Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/                | 019              | 291                             |              | 1 303                            |                   |
| A. V. 2.      | Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/              | 020              | 0                               |              | 0                                |                   |
| B.            | Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)                       | 021              | 309                             |              | 381                              |                   |
| B. I.         | Rezervy   | 022              | 0                               |              | 0                                |                   |
| B. II.        | Dlouhodobé závazky  | 023              | 0                               |              | 0                                |                   |
| B. III.       | Krátkodobé závazky  | 024              | 309                             |              | 381                              |                   |
| B. IV.        | Bankovní úvěry a výpomoci   | 025              | 0                               |              | 0                                |                   |
| C. I.         | Časové rozlišení  | 026              | 37                              |              | 50                               |                   |

**Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát 2014 (1)**

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                  | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží   | 01               | 0                           |              |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 02               | 0                           | 0            |
| +             | Obchodní marže (I. - A.)  | 03               | 0                           | 0            |
| II.           | Výkony (II.1. až II.3.)   | 04               | 5 828                       | 6 543        |
| II.1.         | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb  | 05               |                             |              |
| 2.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti  | 06               |                             |              |
| 3.            | Aktivace  | 07               |                             |              |
| B.            | Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)   | 08               | 2 490                       | 2 098        |
| B. 1.         | Spotřeba materiálů a energie  | 09               |                             |              |
| 2.            | Služby  | 10               |                             |              |
| +             | Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)  | 11               | 3 338                       | 4 445        |
| C.            | Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)  | 12               | 2 188                       | 2 027        |
| C. 1.         | Mzdové náklady  | 13               |                             |              |
| 2.            | Odměny členům orgánů obchodní korporace   | 14               |                             |              |
| 3.            | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění   | 15               |                             |              |
| 4.            | Sociální náklady  | 16               |                             |              |
| D.            | Daně a poplatky   | 17               | 46                          | 80           |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 18               | 686                         | 640          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)                              | 19               | 233                         | 255          |
| III.1.        | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku  | 20               |                             |              |
| 2.            | Tržby z prodeje materiálů   | 21               |                             |              |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)                          | 22               | 161                         | 182          |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 23               |                             |              |
| 2.            | Prodaný materiál  | 24               |                             |              |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25               | 0                           | 0            |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy   | 26               | 0                           | 0            |
| H.            | Ostatní provozní náklady  | 27               | 110                         | 128          |
| V.            | Převod provozních výnosů  | 28               | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů   | 29               | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)                                   | 30               | 380                         | 1 643        |

**Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát 2014 (2)**

| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů  | 31                  | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly  | 32                  | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)   | 33                  | 0                           | 0            |
| VII.1.        | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem   | 34                  |                             |              |
| 2.            | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů  | 35                  |                             |              |
| 3.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku   | 36                  |                             |              |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku   | 37                  | 0                           | 0            |
| K.            | Náklady z finančního majetku   | 38                  | 0                           | 0            |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů   | 39                  | 0                           | 0            |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů  | 40                  | 0                           | 0            |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti   | 41                  | 0                           | 0            |
| X.            | Výnosové úroky   | 42                  | 0                           | 0            |
| N.            | Nákladové úroky  | 43                  | 0                           | 0            |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy  | 44                  | 0                           | 0            |
| O.            | Ostatní finanční náklady   | 45                  | 4                           | 5            |
| XII.          | Převod finančních výnosů   | 46                  | 0                           | 0            |
| P.            | Převod finančních nákladů  | 47                  | 0                           | 0            |
| *             | Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)   | 48                  | -4                          | -5           |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)   | 49                  | 85                          | 335          |
| Q. 1.         | - splatná  | 50                  |                             |              |
| 2.            | - odložená   | 51                  |                             |              |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)                | 52                  | 291                         | 1 303        |
| XIII.         | Mimořádné výnosy   | 53                  | 0                           | 0            |
| R.            | Mimořádné náklady  | 54                  | 0                           | 0            |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)  | 55                  | 0                           | 0            |
| S. 1.         | - splatná  | 56                  |                             |              |
| 2.            | - odložená   | 57                  |                             |              |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)   | 58                  | 0                           | 0            |
| T.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)  | 59                  | 0                           | 0            |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)  | 60                  | 291                         | 1 303        |
| ****          | Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.) | 61                  | 376                         | 1 638        |

**Příloha 6: Rozvaha 2015**

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2015

Názeva sídlo účetní jednotky  
Autoškola Kalvoda s.r.o.

|                 |
|-----------------|
| IČ              |
| 2 9 2 6 0 9 2 2 |

Kostelecká 4469/54  
Prostějov  
79601

(v celých tisících Kč)

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období             |              |                                  | Minulé ú. období |
|---------------|---|---------------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|------------------|
|               |   |                     | Brutto<br>1                     | Korekce<br>2 | Netto<br>3                       | Netto<br>4       |
|               | AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)                               | 001                 | 7 701                           | 2 414        | 5 287                            | 4 854            |
| A.            | Pohledávky za upsany základní kapitál                             | 002                 | 0                               | 0            | 0                                | 0                |
| B.            | Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)                        | 003                 | 3 878                           | 2 414        | 1 464                            | 1 696            |
| B. I.         | Dlouhodobý nehmotný majetek                                       | 004                 | 0                               | 0            | 0                                | 0                |
| B. II.        | Dlouhodobý hmotný majetek   | 005                 | 3 878                           | 2 414        | 1 464                            | 1 696            |
| B. III.       | Dlouhodobý finanční majetek                                       | 006                 | 0                               | 0            | 0                                | 0                |
| C.            | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)                     | 007                 | 3 794                           | 0            | 3 794                            | 3 119            |
| C. I.         | Zásoby  | 008                 | 0                               | 0            | 0                                | 0                |
| C. II.        | Dlouhodobé pohledávky   | 009                 | 0                               | 0            | 0                                | 0                |
| C. III.       | Krátkodobé pohledávky   | 010                 | 592                             | 0            | 592                              | 546              |
| C. IV.        | Krátkodobý finanční majetek                                       | 011                 | 3 202                           | 0            | 3 202                            | 2 573            |
| D. I.         | Časové rozlišení  | 012                 | 29                              | 0            | 29                               | 39               |
| Označení<br>a | PASIVA<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 |              | Stav v minulém účet. období<br>6 |                  |
|               | PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)                                    | 013                 | 5 287                           |              | 4 854                            |                  |
| A.            | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.) | 014                 | 4 929                           |              | 4 508                            |                  |
| A. I.         | Základní kapitál  | 015                 | 200                             |              | 200                              |                  |
| A. II.        | Kapitálové fondy  | 016                 | 0                               |              | 0                                |                  |
| A. III.       | Fondy ze zisku  | 017                 | 20                              |              | 20                               |                  |
| A. IV.        | Výsledek hospodaření minulých let                                 | 018                 | 4 288                           |              | 3 997                            |                  |
| A. V. 1.      | Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-                  | 019                 | 421                             |              | 291                              |                  |
| A. V. 2.      | Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-              | 020                 | 0                               |              | 0                                |                  |
| B.            | Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)                       | 021                 | 344                             |              | 309                              |                  |
| B. I.         | Rezervy   | 022                 | 0                               |              | 0                                |                  |
| B. II.        | Dlouhodobé závazky  | 023                 | 0                               |              | 0                                |                  |
| B. III.       | Krátkodobé závazky  | 024                 | 344                             |              | 309                              |                  |
| B. IV.        | Bankovní úvěry a výpomoci   | 025                 | 0                               |              | 0                                |                  |
| C. I.         | Časové rozlišení  | 026                 | 14                              |              | 37                               |                  |

**Příloha 7: Výkaz zisků a ztrát 2015**

| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                  | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží  | 01               | 0                           | 0            |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží  | 02               | 0                           | 0            |
| +             | Obchodní marže (I. - A.)   | 03               | 0                           | 0            |
| II.           | Výkony   | 04               | 6 359                       | 5 828        |
| B.            | Výkonová spotřeba  | 05               | 2 420                       | 2 490        |
| +             | Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)   | 06               | 3 939                       | 3 338        |
| C.            | Osobní náklady   | 07               | 2 311                       | 2 188        |
| D.            | Daně a poplatky  | 08               | 75                          | 46           |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku  | 09               | 802                         | 686          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu   | 10               | 124                         | 233          |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu   | 11               | 154                         | 161          |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období                            | 12               | 0                           | 0            |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy  | 13               | 0                           | 0            |
| H.            | Ostatní provozní náklady   | 14               | 165                         | 110          |
| V.            | Převod provozních výnosů   | 15               | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů  | 16               | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)  | 17               | 556                         | 380          |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů  | 18               | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly  | 19               | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)   | 20               | 0                           | 0            |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku   | 21               | 0                           | 0            |
| K.            | Náklady z finančního majetku   | 22               | 0                           | 0            |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů   | 23               | 0                           | 0            |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů  | 24               | 0                           | 0            |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti   | 25               | 0                           | 0            |
| X.            | Výnosové úroky   | 26               | 0                           | 0            |
| N.            | Nákladové úroky  | 27               | 0                           | 0            |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy  | 28               | 0                           | 0            |
| O.            | Ostatní finanční náklady   | 29               | 5                           | 4            |
| XII.          | Převod finančních výnosů   | 30               | 0                           | 0            |
| P.            | Převod finančních nákladů  | 31               | 0                           | 0            |
| *             | Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)   | 32               | -5                          | -4           |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost   | 33               | 130                         | 85           |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)                | 34               | 421                         | 291          |
| XIII.         | Mimořádné výnosy   | 35               | 0                           | 0            |
| R.            | Mimořádné náklady  | 36               | 0                           | 0            |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti  | 37               | 0                           | 0            |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)   | 38               | 0                           | 0            |
| T.            | Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)  | 39               | 0                           | 0            |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)  | 40               | 421                         | 291          |
| ****          | Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.) | 41               | 551                         | 376          |

## Příloha 8: Rozvaha 2016

### ROZVAHA ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

IČ: 29260922

Sestaveno dne: 16.7.2017

Název a sídlo účetní jednotky

Autoškola Kalvoda s.r.o.

Kostelecká 4469/54

Prostějov

79601

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Činnosti autoškol

| Označ. | AKTIVA  | Brutto | Korekce | Netto | Minulé |
|--------|---|--------|---------|-------|--------|
|        | AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)                           | 9 244  | 2 696   | 6 548 | 5 287  |
| B.     | Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)                | 4 127  | 2 696   | 1 431 | 1 464  |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.) | 4 127  | 2 696   | 1 431 | 1 464  |
| C.     | Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)               | 5 097  | 0       | 5 097 | 3 794  |
| C. II. | Pohledávky (součet C.II.1. až C.II.2.)                | 188    | 0       | 188   | 592    |
| 2.     | Krátkodobé pohledávky                                 | 188    | 0       | 188   | 592    |
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)     | 4 909  | 0       | 4 909 | 3 202  |
| D.     | Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)           | 20     | 0       | 20    | 29     |

| Označ.  | PASIVA   | Běžné obd. | Minulé obd. |
|---------|--|------------|-------------|
|         | PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)                            | 6 548      | 5 287       |
| A.      | Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)   | 5 948      | 4 929       |
| A. I.   | Základní kapitál (A.I.1.+A.I.2.+A.I.3.)                | 200        | 200         |
| A.III.  | Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)                     | 20         | 20          |
| A. IV.  | Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.) | 4 709      | 4 288       |
| A. V.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)     | 1 019      | 421         |
| B. + C. | Cizí zdroje (B. + C.)                                  | 600        | 344         |
| C.      | Závazky (C.I. + C.II.)                                 | 600        | 344         |
| C. II.  | Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)          | 600        | 344         |
| D.      | Časové rozlišení (D.1. + D.2.)                         | 0          | 14          |

## Příloha 9: Výkaz zisků a ztrát 2016

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

IČ: 29260922

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 16.7.2017

Název a sídlo účetní jednotky

Autoškola Kalvoda s.r.o.

Kostelecká 4469/54

Prostějov

79601

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Činnosti autoškol

| Označení | Text   | Běžné obd. | Minulé obd. |
|----------|--|------------|-------------|
| I.       | Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 6 642      | 6 359       |
| A.       | Výkonová spotřeba  | 1 889      | 2 420       |
| D.       | Osobní náklady   | 2 554      | 2 311       |
| E.       | Úpravy hodnot v provozní oblasti                                       | 641        | 802         |
| III.     | Ostatní provozní výnosy  | 191        | 124         |
| F.       | Ostatní provozní náklady   | 457        | 394         |
| *        | Provozní výsledek hospodaření (+/-)                                    | 1 292      | 556         |
| K.       | Ostatní finanční náklady   | 0          | 5           |
| *        | Finanční výsledek hospodaření (+/-)                                    | 0          | -5          |
| **       | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)                               | 1 292      | 551         |
| L.       | Daň z příjmů   | 273        | 130         |
| **       | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)                                  | 1 019      | 421         |
| ***      | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)                            | 1 019      | 421         |
|          | Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 6 833      | 6 483       |

## Příloha 10: Rozvaha 2017

### ROZVAHA ve zkráceném rozsahu

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ke dni: 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

IČ: 29260922

Sestaveno dne: 11.3.2018

Název a sídlo účetní jednotky

Autoškola Kalvoda s.r.o.

Kostelecká 4469/54

Prostějov

79601

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Činnosti autoškol

Podpisový záznam

| Označ.  | AKTIVA   | Brutto | Korekce | Netto      | Minulé      |
|---------|--|--------|---------|------------|-------------|
|         | AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)                            | 7 993  | 2 682   | 5 311      | 6 548       |
| B.      | Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)                 | 4 311  | 2 682   | 1 629      | 1 431       |
| B. II.  | Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.)  | 4 311  | 2 682   | 1 629      | 1 431       |
| C.      | Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)                | 3 663  | 0       | 3 663      | 5 097       |
| C. II.  | Pohledávky (součet C.II.1. až C.II.2.)                 | 237    | 0       | 237        | 188         |
| 2.      | Krátkodobé pohledávky                                  | 237    | 0       | 237        | 188         |
| C.III.  | Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)      | 3 426  | 0       | 3 426      | 4 909       |
| D.      | Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)            | 19     | 0       | 19         | 20          |
| Označ.  | PASIVA   |        |         | Běžné obd. | Minulé obd. |
|         | PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)                            |        |         | 5 311      | 6 548       |
| A.      | Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)   |        |         | 4 842      | 5 948       |
| A. I.   | Základní kapitál (A.I.1.+A.I.2.+A.I.3.)                |        |         | 200        | 200         |
| A.III.  | Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)                     |        |         | 20         | 20          |
| A. IV.  | Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.) |        |         | 3 728      | 4 709       |
| A. V.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)     |        |         | 894        | 1 019       |
| B. + C. | Cizí zdroje (B. + C.)                                  |        |         | 463        | 600         |
| C.      | Závazky (C.I. + C.II.)                                 |        |         | 463        | 600         |
| C. II.  | Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)          |        |         | 463        | 600         |
| D.      | Časové rozlišení (D.1. + D.2.)                         |        |         | 6          | 0           |

## Příloha 11: Výkaz zisků a ztrát 2017

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

IČ: 29260922

Sestaveno dne: 11.3.2018

Název a sídlo účetní jednotky

Autoškola Kalvoda s.r.o.

Kostelecká 4469/54

Prostějov

79601

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Činnosti autoškol

Podpisový záznam

| Označení | Text   | Běžné obd. | Minulé obd. |
|----------|--|------------|-------------|
| I.       | Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 6 611      | 6 642       |
| A.       | Výkonová spotřeba  | 1 965      | 1 889       |
| D.       | Osobní náklady   | 2 863      | 2 554       |
| E.       | Úpravy hodnot v provozní oblasti                                       | 545        | 641         |
| III.     | Ostatní provozní výnosy  | 178        | 191         |
| F.       | Ostatní provozní náklady   | 281        | 457         |
| *        | Provozní výsledek hospodaření (+/-)                                    | 1 135      | 1 292       |
| K.       | Ostatní finanční náklady   | 5          | 0           |
| *        | Finanční výsledek hospodaření (+/-)                                    | -5         | 0           |
| **       | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)                               | 1 130      | 1 292       |
| L.       | Daň z příjmů   | 236        | 273         |
| **       | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)                                  | 894        | 1 019       |
| ***      | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)                            | 894        | 1 019       |
|          | Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 6 789      | 6 833       |

**Příloha 12: Účetní výkazy konkurentů**

|                           | Rozvaha konkurenční<br>firmy 1             |      |      | Rozvaha konkurenční<br>firmy 2             |      |      | Rozvaha konkurenční<br>firmy 3             |      |      |
|---------------------------|--|------|------|--|------|------|--|------|------|
| (v tisících Kč)           | 2015                                       | 2016 | 2017 | 2015                                       | 2016 | 2017 | 2015                                       | 2016 | 2017 |
| aktiva celkem             | 4644                                       | 5542 | 5148 | 1705                                       | 2778 | 3182 | 1074                                       | 1184 | 1353 |
| dlouhodobý majetek        | 1602                                       | 1182 | 781  | 343  | 849  | 749  | 731  | 731  | 428  |
| DHM                       | 1602                                       | 1182 | 781  | 343  | 849  | 749  | 731  | 731  | 428  |
| oběžná aktiva             | 3003                                       | 4316 | 4332 | 1337                                       | 1905 | 2408 | 307  | 415  | 898  |
| dl. pohledávky            | 1000                                       | 878  | 824  | 0  | 0    | 0    | 0  | 0    | 0    |
| kr. pohledávky            | 337  | 978  | 670  | 129  | 268  | 262  | 59   | 92   | 106  |
| kr. fin. majetek          | 1666                                       | 2460 | 2838 | 1208                                       | 1637 | 2146 | 248  | 323  | 792  |
| časové rozlišení          | 39   | 44   | 35   | 25   | 24   | 25   | 36   | 38   | 27   |
| pasiva celkem             | 4644                                       | 5542 | 5148 | 1705                                       | 2778 | 3182 | 1074                                       | 1184 | 1353 |
| vlastní kapitál           | 4495                                       | 4638 | 4764 | 1318                                       | 2191 | 2497 | 555  | 288  | 161  |
| cizí zdroje               | 149  | 904  | 384  | 367  | 575  | 672  | 519  | 880  | 1153 |
| dlouhodobé závazky        | 38   | 0    | 0    | 200  | 297  | 297  | 287  | 814  | 1014 |
| krátkodobé závazky        | 111  | 904  | 384  | 167  | 278  | 375  | 232  | 66   | 139  |
| časové rozlišení          | 0  | 0    | 0    | 20   | 12   | 13   | 0  | 16   | 39   |
|                           | Výkaz zisků a ztrát<br>konkurenční firmy 1 |      |      | Výkaz zisků a ztrát<br>konkurenční firmy 2 |      |      | Výkaz zisků a ztrát<br>konkurenční firmy 3 |      |      |
| (v tisících Kč)           | 2015                                       | 2016 | 2017 | 2015                                       | 2016 | 2017 | 2015                                       | 2016 | 2017 |
| tržby za výrobky a služby | 5012                                       | 5675 | 5996 | 973  | 1025 | 1527 | 1290                                       | 1401 | 1283 |
| výkonová spotřeba         | 3147                                       | 3302 | 3264 | 591  | 547  | 1099 | 554  | 606  | 695  |
| přidaná hodnota           | 1865                                       | 2373 | 2732 | 382  | 478  | 428  | 736  | 795  | 588  |
| osobní náklady            | 1850                                       | 1666 | 2110 | 187  | 153  | 126  | 686  | 640  | 576  |
| provozní VH               | 13   | 180  | 215  | 152  | 293  | 257  | 30   | 135  | 75   |
| finanční VH               | -10  | -9   | -9   | -7   | -3   | -3   | -2   | -2   | -2   |
| VH za účetní období       | -10  | 138  | 130  | 133  | 261  | 232  | 28   | 133  | 73   |
| VH před zdaněním          | 3  | 171  | 206  | 145  | 290  | 254  | 28   | 133  | 73   |