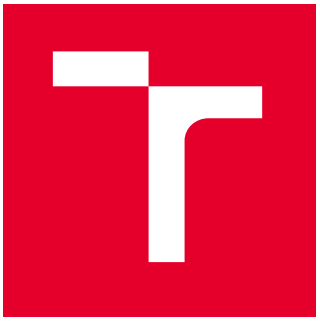


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

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 THE COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Sarah Švagerová**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2023

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Sarah Švagerová**
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Metody finanční analýzy
Analýza finanční situace podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční situace zvoleného podniku na základě účetních závěrek minimálně za období let 2017 až 2021 s použitím odpovídajících metod finanční analýzy. Dosažené výsledky srovná s vhodným benchmarkingovým partnerem ze stejného oboru podnikání. Na základě této analýzy navrhne opatření na zlepšení, včetně podmínek a harmonogramu realizace návrhu.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. Ekopress, 2021. 257 s. ISBN 978-80-87865-71-2.

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KNÁPKOVÁ, A. et al. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 12.7.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. garantka	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení finanční situace společnosti Broker Consulting, a.s. a návrhy na její zlepšení v letech 2016 až 2021. V práci jsou použity metody finanční analýzy. Význam práce spočívá v identifikaci klíčových oblastí, které ovlivňují finanční situaci společnosti a navržení konkrétních opatření pro zlepšení této situace. Dosažené výsledky mohou být využity společností k posílení své finanční stability a zvýšení konkurenceschopnosti.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the evaluation of the financial situation of Broker Consulting, a.s. and proposals for its improvement in the years 2016 to 2021. The thesis uses the methods of financial analysis. The significance of the thesis lies in the identification of key areas that affect the financial situation of the company and proposing specific measures to improve this situation. The results obtained can be used by the company to strengthen its financial stability and increase its competitiveness.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, aktiva, pasiva, společnost

Key words

financial analysis, balance sheet, differential analysis, ratio analysis, assets, liabilities, company

Bibliografická citace

ŠVAGEROVÁ, Sarah. Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-08-21]. Dostupné z: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/154334. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 21. srpna 2023

.....

podpis autora

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat mému vedoucímu panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, vstřícný přístup a připomínky, které mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Broker Consulting, a.s. za poskytnutí potřebných informací, které byly potřebné pro zhotovení této práce. A na závěr bych chtěla poděkovat svoji rodině, která mě po dobu celého studia velmi podporovala.

Obsah

Úvod 11

Cíle práce, metody a postupy zpracování 13

1 Teoretická východiska práce: Metody finanční analýzy 14

1.1 Finanční analýza 14

1.1.1 Fundamentální analýza 14

1.1.2 Technická analýza 15

1.2 Zdroje vstupních dat 15

1.3 Analýza soustav ukazatelů 16

1.3.1 Účelově vybrané skupiny ukazatelů 16

1.4 Analýza absolutních ukazatelů 18

1.4.1 Horizontální analýza 18

1.4.2 Vertikální analýza 19

1.5 Analýza rozdílových ukazatelů 19

1.5.1 Čistý pracovní kapitál 19

1.5.2 Čistý peněžní majetek 20

1.5.3 Čisté pohotové prostředky 20

1.6 Analýza poměrových ukazatelů 21

1.6.1 Ukazatele likvidity 21

1.6.2 Ukazatele zadluženosti 22

1.6.3 Ukazatele aktivity 23

1.6.4 Ukazatele rentability 25

1.6.5 Provozní (výrobní) ukazatele 27

2 Analýza současného stavu 29

2.1 Analýza společnosti 29

2.1.1 Profil společnosti Broker Consulting 29

2.1.2 Historický vývoj 30
2.1.3 Organizační struktura 30
2.2 Konkurence – Partners 31
2.3 Finanční analýza 32
2.3.1 Analýza stavových ukazatelů 32
2.3.2 Horizontální analýza 33
2.3.3 Vertikální analýza 37
2.4 Analýza rozdílových ukazatelů 39
2.4.1 Čistý pracovní kapitál 39
2.4.2 Čisté pohotové prostředky 40
2.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový fond (čistý peněžní majetek) 40
2.5 Analýza poměrových ukazatelů 41
2.5.1 Ukazatele rentability 41
2.5.2 Ukazatele aktivity 43
2.5.3 Ukazatele zadluženosti 46
2.5.4 Ukazatele likvidity 47
2.5.5 Provozní výrobní ukazatele 49
2.6 Analýza soustav ukazatelů 49
2.7 Souhrnné hodnocení finanční situace 52
3 Návrh řešení 55
3.1 Revize obchodní strategie. 55
3.2 Zlepšení služeb a péče o stávající i nové klienty 57
3.3 Snížení zadluženosti 58
3.4 Audit obchodního oddělení a revize nákladovosti 60
3.5 Očekávané efekty z realizace návrhů a doporučení 62
Závěr 63

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 65
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 68
SEZNAM OBRÁZKŮ 69
SEZNAM TABULEK 70
SEZNAM VZORCŮ 72
SEZNAM GRAFŮ 74
SEZNAM PŘÍLOH 75

Úvod

Tato práce se zaměřuje na hodnocení finanční situace vybrané společnosti a sestavením návrhů na její zlepšení. Úspěšnost každého podniku je výrazně podmíněna jejich finanční situací, protože není možné hovořit o úspěchu v podnikatelské činnosti bez generování zisku. Právě dosažení zisku, je primární cíl každé organizace.

Samotné sledování ziskovosti však nemusí přinášet dostatečně relevantní informace ke zhodnocení finanční situace organizace. Pro získání uceleného a komplexního názoru na danou finanční situaci organizace je nutné zhodnotit celou řadu různých faktorů a ukazatelů, k čemuž významně napomáhá právě finanční analýza.

Tato metoda sebou přináší možnost pro komplexní zhodnocení nejen stávající finanční situace organizace, ale také zhodnocení efektivity minulého hospodaření, či stanovení určité prognózy budoucí finanční situace. Tímto poskytuje finanční analýza celou řadu velmi přínosných informací, a to různým skupinám uživatelů, od vlastníků, přes manažery a zaměstnance, až po veřejnost. V konečném důsledku je velmi podstatným nástrojem při celkovém řízení organizace.

V rámci práce je finanční analýza představena nejen z pohledu teoretického, ale také je prakticky uplatněna na vybraných podnikatelských organizacích. Vybrané organizace jsou Broker Consulting, a.s. a Partners Financial Services, a.s.

Primárně se jedná o společnost Broker Consulting, a.s., která se zaměřuje především na finanční poradenství. V Brně má několik poboček a kanceláří, kde je možné si nechat poradit ve světě financí a realit. Společnost Broker Consulting, a.s. je českou společností a působí na trhu již od roku 1998. Jedná se o společnost, která na Českém a Slovenském trhu unikátním způsobem propojila svět financí, realit a bankovních služeb.

Její obchodní model je tímto tedy naprosto ojedinělý. Společnost spolupracuje s více než 60 různými finančními institucemi. V současné době je jednou z největších společností s finančními, ale i realitními službami. Sídla firmy se nachází v Plzni a v Bratislavě.

V rámci poskytování ještě vyššího stupně komfortu po celé republice intenzivně společnost buduje síť franšízových poboček OK POINT. Tyto pobočky slouží k vyřízení bankovních, realitních a finančních služeb na jediném místě.

Konkurenční podnik Partners Financial Services, a.s. se taktéž zabývá finančním poradenstvím a v Brně má značné zastoupení poboček. Obě společnosti si zakládají na dobrém jménu a nepatří do skupiny firem, které mají špatnou pověst na finančním trhu.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem práce je provést zhodnocení finanční situace zvolené společnosti na základě účetních závěrek minimálně za období let 2017 až 2021 s použitím odpovídajících metod finanční analýzy. Výsledky, kterých bude dosaženo jsou pak následně srovnané s vhodným benchmarkingovým partnerem ze stejného oboru podnikání. Na základě této analýzy dochází k návrhu opatření na zlepšení, včetně podmínek a harmonogramu realizace návrhu.

Dílčím cílem práce je charakterizovat postupy a ukazatele finanční analýzy, následným cílem bude provést finanční analýzu vybraných společností. Z tohoto vyplývá, že je pro zpracování práce využito metod deskripce odborných zdrojů, analýzy, benchmarkingu, komparace a syntézy.

Líčení odborných zdrojů využívá odborných publikací, které se zabývají finanční analýzou. Analýza je provedena formou finanční analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Benchmarking je pak využit pro komparaci organizace Broker Consulting, a.s. s organizací Partners Financial Services, a.s. Na základě komparace pak vyplývají relevantní závěry pro organizaci Broker Consulting, a.s. Syntéza shrnuje veškeré informace a jejím prostřednictvím jsou definované návrhy a doporučení pro organizaci Broker Cosulting, a.s.

Struktura práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsou popsána teoretická východiska práce. Zde jsou také zaznamenány a popsány všechny elementární metody z finanční analýzy, které budou následně použity při rozboru společnosti.

V druhé kapitole, praktické části, se seznámíme podrobně s vybranou společností a s konkurenční společností. Následovat bude samotná finanční analýza obou společností. Nejdříve provedeme analýzu stavových ukazatelů, přesněji tedy vertikální a horizontální analýza. Následně se zaměříme na analýzu rozdílových ukazatelů, a to hlavně na čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond (peněžní majetek). Dále bude následovat analýza poměrových ukazatelů a zde se zaměříme na ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a na provozní (výrobní) ukazatele.

Třetí kapitola se zaměřuje na vlastní návrhy na zlepšení finanční situace. Po celkovém zhodnocení navrhneme opatření, která by mohla zlepšit finanční situaci společnosti a do budoucna jim pomoci.

1 Teoretická východiska práce: Metody finanční analýzy

Teoretická východiska líčí metody finanční analýzy, a to včetně dalších souvislostí, které souvisejí s realizací finanční analýzy. S těmito informacemi je následně pracováno při realizaci finanční analýzy vybraných společností, tedy v rámci praktické části práce.

1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástrojem, kterým lze sledovat a následně vyhodnotit finanční zdraví organizace. K realizaci této analýzy by mělo docházet v pravidelných intervalech, protože poskytuje nejen informace o finanční výkonnosti, ale také o finančním zdraví podniku (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 138).

Tímto je možné prostřednictvím finanční analýzy provést komplexní zhodnocení finanční situace společnosti. Dále například určit, jestli je společnost dostatečně zisková, zda má optimální strukturu kapitálu, jestli pracuje efektivně se svými aktivy a jestli dokáže včas splácet svoje závazky, apod. Na základě těchto informací se pak mohou manažeři včasně a relevantně rozhodovat v rámci řízení společnosti (Knápková et al., 2017, s. 15).

V ekonomii se pak rozlišují dva přístupy k řešení ekonomických procesů. Prvním přístupem je fundamentální analýza (kvalitativní část), která využívá kromě různých charakteristik, subjektivních odhadů, zkušeností odborníků také metody, jež umožňují kvalitní popis podniku (Růčková, 2021, s. 46), (Kubíčková, 2015, s. 7).

Naproti fundamentální analýze stojí pak technická analýza (kvantitativní část), která využívá matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody. Vychází převážně tedy z dat, která poskytuje účetnictví podniku (finanční výkazy a přílohy). Využívá také i zdroje jako jsou výroční zprávy společnosti, prospekt cenného papíru, statistické údaje za obor atd. (Růčková, 2021, s. 46), (Kubíčková, 2015 s. 7).

1.1.1 Fundamentální analýza

Základem fundamentální analýzy je vyhledání vhodných akciových titulů na akciovém trhu. V rámci finanční analýzy lze využívat analýzu k tomu, aby byl

prozkoumán vliv makroekonomických veličin na podnik. Také aby bylo analyzováno dané odvětví z hlediska jeho vývoje a struktury (Vochozka, 2020, s. 55).

Fundamentální analýza je založena na předpokladu, že každý finanční nástroj má určitou „vnitřní hodnotu“. Účelem fundamentální analýzy je pak identifikace podhodnocených aktiv k nákupu a nadhodnocených aktiv k prodeji (nejčastěji pak jde právě o akcie). Globální analýza (makroekonomická) se orientuje na prozkoumání krátkodobých i dlouhodobých vlivů ekonomických ukazatelů na ceny finančních nástrojů (tj. například hrubý domácí produkt, inflace, apod.) Odvětvová analýza cílí na měření citlivosti odvětví na hospodářský cyklus, rozsah a způsob vládní regulace a na míru inovací v daném odvětví. Finanční analýza se pak provádí při analýze samotné společnosti (Hartman, 2018, s. 108).

Mezi její metody můžeme zařadit například BCG matici, analýza trhu, SWOT analýza apod. Tyto metody jsou založeny převážně na verbálním hodnocení a zkoumají výkonnost podniku tam, kde pouze finanční měřítka nestačí (Růčková, 2021, s. 46), (Kubíčková, 2015, s. 7).

1.1.2 Technická analýza

Technická analýza využívá matematické, matematicko-statistické a další zpravidla kvantitativní a algoritmizované metody. Tyto metody se používají za účelem ocenění akciových titulů (Vochozka, 2020, s. 55).

Technická analýza předpokládá, že vývoj cen akciových titulů se pohybuje v trendech (býčí/rostoucí či medvědí/klesající) nebo bokem – sideways market. Účelem technické analýzy je zkoumání graficky znázorněných časových řad tržních cen. Technická analýza se snaží o znázornění například určitého tvaru v pohybu kurzu, který měl větší pravděpodobnost určitého následného vývoje ceny a dle toho následně časuje nákup a prodej daného nástroje. K tomuto využívá grafické metody či technické indikátory (Hartman, 2018, s. 108).

1.2 Zdroje vstupních dat

Vzhledem k tomu, že je nutné při finanční analýze využívat kvalitní informace, tak je taky nutné pracovat s kvalitními a komplexními vstupními informacemi (tedy zdroji).

Základní data je nejčastěji vhodné čerpat z účetních výkazů a těmi jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (Růčková, 2021, s. 22-23).

Zdrojem dat pro finanční analýzu pak mohou být i další i dokumenty. Zpravidla je velmi významná výroční zpráva, kde se nachází informace o účetní závěrce, ale i další skutečnosti, které jsou podstatné pro finanční analýzu (například obecné informace o vývoji podniku, záměrech podniku, počtech pracovníků apod.) (Vochozka, 2020, s. 458).

1.3 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů usnadňuje identifikaci a charakteristiku vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli, které se využívají ve finanční analýze. Každý z poměrových ukazatelů hodnotí stav společnosti či vývoj společnosti jedním číslem. Tržní procesy jsou velmi složité, a proto je vhodnější využívat právě soustavy ukazatelů. O soustavě ukazatelů lze hovořit, když mezi nimi existují vzájemné souvislosti a závislosti (Knápková et al., 2017, s. 129).

1.3.1 Účelově vybrané skupiny ukazatelů

Účelově vybrané skupiny ukazatelů lze chápat jako bonitní a bankrotní modely, které přiřazují organizacím jednu jedinou číselnou charakteristiku. Na jejím základě pak hodnotí finanční zdraví společnosti. Existuje rozdíl v tom, k jakému účelu byly bonitní a bankrotní modely vytvořeny. Bankrotní modely informují o tom, jestli bude v nějaké blízké budoucnosti společnost ohrožena bankrotem. Bonitní modely určují aktuální podobu finančního zdraví společnosti (Růčková, 2021).

Tímto tedy lze chápat účelově vybrané skupiny ukazatelů jako určité modely, které poskytují včasné informace o možných finančních problémech společnosti a to ať už v současnosti nebo v budoucnosti (Kalouda, 2017, s. 79).

Bankrotní modely zodpovídají otázku, jestli společnost může do nějaké doby zbankrotovat. K těmto bankrotním modelům se řadí například index důvěryhodnosti IN95, Altmanovo Z-skóre, či Tafflerův model. Bonitní modely poskytují informace o tom, jestli je organizace dobrá či špatná. K těmto bonitním modelům patří například Argentiho model, Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 192).

Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre (či Altmanův model) lze řadit mezi nejrozšířenější bankrotní modely. Jeho základem je diskriminační analýza, která je využita za účelem získání informací o finanční situaci podniku. Výsledná hodnota pak poukazuje na uspokojivou finanční situaci (hodnota vyšší než 2,99), nejasnou finanční situaci (v rozmezí hodnot 1,81 až 2,99) nebo velmi velké finanční problémy (hodnota menší než 1,81). Využívá se následující vzorce pro výpočet (Knápková et al., 2017, s. 132):

- $$Z = 0{,}717 * \frac{\check{C}PK}{aktiva\ celkem} + 0{,}847 * \frac{kumul.nerozděl.hosp.výsl.min.obd.}{aktiva\ celkem} + 3{,}107 * \frac{EBIT}{aktiva\ celkem} + 0{,}420 * \frac{tržní\ hodnota\ vl.\ kapitálu}{cizí\ zdroje} + 0{,}998 * \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Vzorec 1 - Altmanovo Z-skóre
(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 82)

Index IN05

Index IN05 byl vytvořen přímo pro podmínky českého tržního prostředí. Reflektuje pohled vlastníka na finanční situaci organizace. Při výsledné hodnotě menší než 0,9 by mělo s 86% pravděpodobností dojít k bankrotu podniku. Při hodnotě v rozmezí od 0,9 do 1,6 se podnik nachází v tzv. šedé zóně . U hodnoty vyšší než 1,6 je možno hovořit o tom, že podnik s 67% pravděpodobností vytváří hodnotu. Kalkulace indexu IN05 se dá provést následujícím způsobem (Scholleová, 2017, s. 192-193):

- $$IN05 = 0{,}13 * \left(\frac{celková\ aktiva}{cizí\ zdroje}\right) + 0{,}04 * \left(\frac{EBIT}{nákladové\ úroky}\right) + 3{,}97 * \left(\frac{EBIT}{celková\ aktiva}\right) + 0{,}21 * \left(\frac{výnosy}{celková\ aktiva}\right) + 0{,}09 * \left(\frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}\right)$$

Vzorec 2 - Index IN05
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 192-193)

Při kalkulaci se může objevit problém a to pokud je organizace zadlužená nebo nezadlužená velmi málo, pak ukazatel nákladového krytí vykazuje obrovské číslo. Z tohoto důvodu se doporučuje při kalkulaci omezit hodnotu ukazatele EBIT/úrokové krytí na 9 (Scholleová, 2017, s. 192-193).

1.4 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů má podobu vertikální a horizontální analýzy. Vertikální a horizontální analýza patří mezi klíčové součásti celkové finanční analýzy společnosti. Vertikální analýza rozebírá strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow ve vztahu k určité veličině. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, zejména ve vztahu k předcházejícímu účetnímu období (Vochozka, 2020, s. 39-40).

Tímto jsou obě analýzy významným výchozím bodem pro zpracování finanční analýzy organizace. Zároveň je však nutné, aby byla k dispozici dostačující časová řada údajů (nejlépe minimálně tři období) a znalost informací o tom, jestli nedošlo v organizaci k významným změnám v daných obdobích (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139).

1.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza kalkuluje absolutní výši změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. K tomuto využívá tento výpočet (Knápková et al., 2017, s. 66):

- $Absolutní\ změna\ =\ Ukazatel_{t} - Ukazatel_{t-1}$

Vzorec 3 - Absolutní změna
(Zdroj: Knápková et al., 2017, s. 66)

- $Procentní\ změna\ = \frac{Absolutní\ změna\ x\ 100}{Ukazatel_{t-1}}$

Vzorec 4 - Procentní změna
(Zdroj: Knápková et al., 2017, s. 66)

Horizontální analýza (vodorovná neboli „po řádcích“), bývá také označována jako analýza časových řad. Jde o analýzu vývoje finančních ukazatelů v časové posloupnosti. Vypočítá se jako absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku (Kalouda, 2017, s. 62).

Sleduje vývoj vybraných položek ve výkazech za více období. Dále také může sledovat vývoj třeba jen meziročně, kdy pak srovnáváme dvě po sobě jdoucí období. Čím

delší časové období je, tím větší má horizontální analýza vypovídací schopnost. Může se provádět buď podílově, anebo rozdílově. Když se provádí podílově, tak je to pro větší podniky výhodnější varianta, naopak při rozdílové, to bývá pro větší podniky méně přehledné a tudíž nevýhodné (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139).

1.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně chápané jako 100 %. U vertikální analýzy rozvahy jde obvykle o celkovou výši pasiv. U výkazu zisku a ztráty se jedná o výši celkových výnosů či nákladů (Knápková et al., 2017, s. 66).

Ke kalkulaci vertikální analýzy je možno využít následující vzorec (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 92):

- $Podíl\ i-té\ položky\ (v\ \%) = \left(\frac{velikost\ i-té\ položky}{suma\ položek}\right) * 100$

Vzorec 5 - Podíl i-té položky (v%) – Vertikální analýza
(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 92)

Vertikální analýza zkoumá, jestli je struktura majetku, zdrojů, výnosů nebo nákladů stabilní, a nebo zda docházelo k nějakým zvláštním změnám či nějakému vývoji (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

1.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele finanční analýzy jsou určené k analýze a řízení finanční situace společnosti s orientací na jeho likviditu (Knápková et al., 2017, s. 85). Blíže jsou pak zde představené ukazatele čistého pracovního kapitálu, čistého peněžně pohledávkového fondu a čistých pohotových prostředků.

1.5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál charakterizuje část oběžného majetku, která je financována z dlouhodobého kapitálu. V praxi tedy platí, že každá společnost potřebuje čistý pracovní kapitál, aby vykazovala nezbytnou míru likvidity (viz níže) (Vochozka, 2020, s. 39-40).

Jedná se o rozdíl mezi hodnotou oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jde o kapitál, který je z hlediska jeho použitelnosti pro financování očištěn o částky, které je nutné v krátkém časovém horizontu vrátit věřitelům. Finančně stabilní společnost by měla u tohoto ukazatele dlouhodobě dosahovat kladného výsledku. Vzorec pro výpočet je následující (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 194):

- $\check{C}PP = oběžná\ aktiva - krátkodobé\ závazky$

Vzorec 6 - Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 194)

Při interpretaci výsledků čistého pracovního kapitálu platí, že pokud má být organizace likvidní, tak potřebuje volný kapitál, tedy právě přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji (Knápková et al., 2017, s. 85).

1.5.2 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek neboli peněžně pohledávkový finanční fond je přetvořením ČPK. Pro jeho výši nedoporučuje teorie finanční analýzy žádná konkrétní doporučení (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 104).

- $\check{C}PM = \check{C}PK - zásoby$

Vzorec 7 - Čistý peněžní majetek
(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 104)

1.5.3 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jde tedy o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pokud se do peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, pak se jedná o nejvyšší stupeň likvidity. K pohotovým peněžním prostředkům se řadí i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. To je dáno hlavně tím, že jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle transformovatelné na peníze (Knápková et al., 2017, s. 82).

Čisté pohotové prostředky je možné vyjádřit následujícím způsobem :

- $\check{C}PP = pohotové\ peněžní\ prostředky - okamžitě\ splatné\ závazky$

Vzorec 8 - Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: Knápková et al., 2017, s. 82)

1.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů poskytuje informace o finanční situaci společnosti z různých hledisek. Jejich prostřednictvím je možné sledovat a hodnotit určité konkrétní hledisko finančního zdraví společnosti. To znamená, že se slučují poměrové ukazatele do různých skupin vyjadřujících právě toto konkrétní hledisko. Zároveň se jedná o podíly minimálně dvou položek z účetních výkazů, které mezi sebou mají určitou vzájemnou souvislost (Černohorský, 2020, s. 416).

V rámci této práce je pracováno s poměrovými ukazateli rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a provozními (výrobními) ukazateli.

1.6.1 Ukazatele likvidity

Likviditu je možno chápat jako schopnost společnosti přeměňovat svoje aktiva na peněžní prostředky a těmito následně krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě veškeré splatné závazky (Scholleová, 2018, s. 178).

Analýza likvidity při finanční analýze slouží pro posouzení dlouhodobého fungování společnosti. Zároveň je také v přímém střetu s rentabilitou. K tomu, aby byla společnost likvidní, musí mít vázané určité finanční prostředky v oběžných aktivech, v pohledávkách, v zásobách nebo na účtech (Vochozka, 2020, s. 45).

Vysoká úroveň likvidity váže prostředky s velmi malým či žádným výnosem. Takové prostředky pak nelze investovat do rozvoje spolčnosti, čímž se následně snižuje rentabilita společnosti. Příliš nízká likvidita upozorňuje na problémy s nedostatkem zásob či finančních prostředků (Scholleová, 2018, s. 178).

U finanční analýzy se pracuje se třemi druhy likvidity. Běžná likvidita se stanovuje jako podíl krátkodobého majetku společnosti a příslušných krátkodobých zdrojů

financování společnosti (doporučuje se hodnota od 2 do 3). Pohotová likvidita pracuje s nejméně likvidní složkou aktiv, tedy zásobami (doporučuje se hodnota v rozmezí od 1 do 1,5). Okamžitá likvidita definuje schopnost organizace okamžitě uhradit příslušné krátkodobé závazky (doporučená hodnota je vyšší než 0,2). Konkrétně se jedná o následující vzorce (Martiničová a Konečný a Vavřina, 2019, s. 176):

- $$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - dlouhodobé\ pohledávky}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 9 - Běžná likvidita
(Zdroj: Martiničová a Konečný a Vavřinová, 2019, s. 176)

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

Vzorec 10 - Pohotová likvidita
(Zdroj: Martiničová a Konečný a Vavřinová, 2019, s. 176)

- $$Okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky + ostatní\ krátkodobý\ finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 11 - Okamžitá likvidita
(Zdroj: Martiničová a Konečný a Vavřinová, 2019, s. 176)

U všech těchto třech ukazatelů je možné se setkat s problémem, že je jejich výsledek statický, a tedy vlastně i historický. Tímto se pak snižuje jeho vypovídací hodnota. Z tohoto důvodu se doporučuje například doplnit výsledky ukazatele čistého pracovního kapitálu (Vochozka, 2020, s. 46).

1.6.2 Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti slouží v rámci finanční analýzy pro nabytí poznatků o základním vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem, nebo také o zadluženosti vlastního kapitálu (Vochozka, 2020, s. 44).

Zadluženost informuje o tom, do jaké míry využívá podnik ke svému financování cizí kapitál. Informace jsou přínosné z toho hlediska, že využití cizích zdrojů ovlivňuje rentabilitu a může sebou nést určitá rizika. Na základě výsledků je pak možné charakterizovat dlouhodobou finanční rovnováhu (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 199).

Využívá se následujících vztahů a vzorců (Vochozka, 2020, s. 44), (Růčková, 2019, s. 68):

- $Zadluženost\ I. = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ zdroje}$

Vzorec 12 - Zadluženost I.
(Zdroj: Vochozka, 2020, s. 44)

- $Zadluženost\ II. = \frac{celkové\ cizí\ zdroje}{aktiva}$

Vzorec 13 - Zadluženost II.
(Zdroj: Vochozka, 2020, s. 44)

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

Vzorec 14 - Úrokové krytí
(Zdroj: Vochozka, 2020, s. 44)

- $Koeficient\ samofinancoání = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$

Vzorec 15 - Koeficient samofinancování
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

V případě zadluženosti platí, že neexistují doporučené hodnoty. Za určitých okolností (například vysoká výkonnost organizace) může být zadlužení i výhodné, ale zároveň nadměrná zadluženost vede pak k riziku, že se společnosti nepodaří získat další cizí zdroje k financování (Scholleová, 2018, s. 184).

1.6.3 Ukazatele aktivity

Analýza aktivity se zaměřuje na zhodnocení efektivnosti využití (rychlosti přeměny) aktiv (či jednotlivých částí aktiv) organizace. V souvislosti s její realizací se lze setkat s dvěma základními variantami ukazatelů. Za prvé, jde o ukazatele znázorňující rychlost obratu, tedy počet obrátek daného druhu aktiv ve vybraném období. Za druhé počet dnů, kdy jsou daná aktiva vázána ve společnosti a to ve formě analyzované formy majetku.

Velmi často se také pracuje s ukazateli rychlosti, resp. doby obratu zásob či pohledávek (Černohorský, 2020, s. 417).

Mezi velmi časté ukazatele aktivity patří například obrat celkových aktiv, který charakterizuje podíl tržeb společnosti z její primární hospodářské činnosti vůči hodnotě aktiv k určitému časovému okamžiku. Tímto deklaruje, kolikrát se ve sledovaném časovém úseku transformuje celkový majetek do tržeb organizace. Vzorec obratu celkových aktiv má tuto podobu (Martiničová a Konečný a Vavřina, 2019, s. 176-177):

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

Vzorec 16 - Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Martiničová a Konečný a Vavřina, 2019, s. 176-177)

Ukazatelem aktivity je také obrat dlouhodobého majetku, který pak měří efektivnost využití dlouhodobého majetku. Pomocí následujícího vzorce (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201):

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

Vzorec 17 - Obrat dlouhodobého majetku
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201)

Dále například obrat zásob, který znázorňuje, kolikrát je každá složka zásoby během období prodána a znovu naskladněna. Vzorec je následující (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201):

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

Vzorec 18 - Obrat zásob
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201)

Z ukazatelů doby obratu se v rámci finanční analýzy využívá například doby obratu zásoby, která charakterizuje průměrný počet dnů vázanosti zásob ve společnosti a to do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje. Doba splatnosti pohledávek definuje průměrnou dobu, než jsou pohledávky inkasované (transformované na peníze). Doba splatnosti

krátkodobých závazků definuje dobu, po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrazené. Vzorce těchto ukazatelů jsou následující (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201):

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

Vzorec 19 - Doba obratu zásob
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201)

- $Doba\ splatnosti\ pohledávek\ = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$

Vzorec 20 - Doba splatnosti pohledávek
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201)

- $Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků\ = \frac{krátkodobé\ závazky}{\frac{nákup\ na\ úvěr}{360}}$

Vzorec 21 - Doba splatnosti krátkodobých pohledávek
(Zdroj: Holečková a Hyršlová, 2018, s. 201)

Z hlediska výkladu platí, že u ukazatelů obratovosti jsou pozitivnější vyšší hodnoty, protože znamená, že je majetek ve společnosti vázán kratší dobu a tím se zvyšuje i ziskovost. U doby obratu je zase účelné dosahovat, co nejkratších dob. Mělo by tedy docházet ke zvyšování počtu obrátek, tedy maximalizovat obrátky a minimalizovat dobu obratu (Scholleová, 2018, s. 180).

1.6.4 Ukazatele rentability

Prostřednictvím analýzy rentability je možno v rámci finanční analýzy zhodnotit celkovou efektivnost podniku a jeho činnosti (Růčková, 2021, s. 140-142).

To je dáno také tím, že se analýza rentability zaměřuje na posouzení schopnosti společnosti generovat výsledek hospodaření. Do čitatele ukazatelů rentability se dosazuje vybraná kategorie zisku (výsledku hospodaření) a do jmenovatele potom vybraná položka (položky) pasiv nebo tržby. Mezi klasické ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu (Čižinská, 2018, s. 208).

Z hlediska zisku lze pak hovořit o třech základních kategoriích a těmi jsou EBIT, EAT a EBT (Růčková, 2021, s. 140-142).

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes – zisk před úroky a daněmi) v účetní metodice odpovídá zhruba provoznímu hospodářskému výsledku. EAT (Earnings After Taxes) odpovídá výsledku hospodaření po zdanění. EBT (Earnings Before Taxes) odpovídá výsledku hospodaření před zdaněním (Bartoš, 2022).

Ukazatel rentability celkového kapitálu definuje celkovou efektivnost společnosti, a to ve smyslu informace o tom, kolik haléřů zisku bylo generováno z jedné koruny celkových pasiv. Využívá se následující vzorec (Černohorský, 2020, s. 417):

- $$Rentabilita\ celkového\ kapitálu\ = \frac{zisk\ (EBIT)}{celkový\ kapitál}$$

Vzorec 22 - Rentabilita celkového kapitálu
(Zdroj: Černohorský, 2020, s. 417)

Rentabilita vlastního kapitálu přináší informace o výnosnosti kapitálu, který byl do společnosti vložen jejími vlastníky. Jde o podstatnou informaci zejména pro investory, kteří pak posuzují výnosnost svého vlastního kapitálu. Výsledek pak poukazuje na to, kolik haléřů zisku bylo vytvořeno jednou korunou vlastního kapitálu. K tomuto je následující vzorec (Černohorský, 2020, s. 417):

- $$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ = \frac{zisk\ (EAT)}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 23 - Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Černohorský, 2020, s. 417)

Rentabilita tržeb poskytuje informace o výnosnosti tržeb, tedy kolik haléřů zisku přinesla jedna koruna tržeb. Ukazatel je vztažen k velikosti tržeb, kdy vyjadřuje jejich efektivitu (nikoliv ale k velikosti kapitálu jako předcházející ukazatele rentability). Vzorec výpočtu je tedy následující (Černohorský, 2020, s. 417):

- $Rentabilita\ tržeb\ = \frac{zisk\ (EAT,EBIT)}{tržby}$

Vzorec 24 - Rentabilita tržeb
(Zdroj: Černohorský, 2020, s. 417)

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů definuje efekty plynoucí z dlouhodobých investic organizace, aniž by bylo řešeno, z kterého zdroje pochází kapitál. V rozvaze jsou dlouhodobé zdroje součtem položek dlouhodobé cizí zdroje a vlastní kapitál. Vzorec pro výpočet rentability dlouhodobých zdrojů je následující (Dluhošová, 2021, s. 90):

- $Rentabilita\ dlouhodobých\ zdrojů\ = \frac{zisk}{dlouhodobé\ zdroje}$

Vzorec 25 - Rentabilita dlouhodobých zdrojů
(Zdroj: Dluhošová, 2021, s. 90)

Při posuzování rentability v rámci finanční analýzy společnosti musíme zohlednit vývoj všech faktorů, které na rentabilitu působí (Bartoš, 2022).

Jedná se zejména o:

- Sazbu daně z příjmů
- Objem prodeje
- Zadluženost
- Úrokovou míru
- Vývoj nákladovosti (Bartoš, 2022).

1.6.5 Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní (výrobní) ukazatele poskytují informace pro analýzu základních aktivit společnosti. K tomuto využívají tokových veličin, zejména tedy nákladů. Důvodem je pak skutečnost, že schopnost efektivního řízení nákladů vytváří vhodné podmínky pro hospodárné využití jednotlivých nákladových druhů. V konečném důsledku se tímto zvyšuje celková efektivnost společnosti.

Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, především tedy o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího konečného efektu (Bartoš, 2022).

Vybraný vzorec je následující:

- $Produktivita\ práce\ z\ přidané\ hodnoty = \frac{přidaná\ hodnota}{počet\ zaměstnanců}$

Vzorec 26 - Produktivita z přidané hodnoty
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 186)

Ukazatel nákladovosti výnosů (tržeb) znázorňuje zatížení výnosů (tržeb) společnosti celkovými náklady. Hodnota ukazatele by měla klesat. Vzorec má podobu:

- $Nákladovost\ výnosů\ (tržeb) = \frac{náklady}{výnosy\ (bez\ mimořádných)}$

Vzorec 27 - Nákladovost výnosů (tržeb)
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 71)

2 Analýza současného stavu

V této kapitole dochází k rozboru stávajícího stavu vybrané společnosti Broker Consulting. Je zde provedena analýzy společnosti, finanční analýza. V závěru kapitoly se nachází souhrnné hodnocení finanční situace podniku. Zároveň je pracováno i s analýzou vybraného strategického konkurenta, tj. společností Partners.

2.1 Analýza společnosti

Analýza společnosti představuje profil vybrané organizace Broker Consulting. Zároveň je součástí této kapitoly i představení strategického konkurenta organizace, tj. společnosti Partners, která má podobnou velikost, podobnou strategii, podobnou cílovou skupinou, podobné portfolio produktů, distribuční síť atd.

2.1.1 Profil společnosti Broker Consulting

Akciová společnost Broker Consulting sídlí v Plzni, ale působí na území celé České republiky a Slovenské republiky. Jejím předmětem podnikání jsou (Profil společnosti a výroční zpráva, Broker Consulting, 2022):

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Investiční zprostředkovatel
- Samostatný zprostředkovatel spotřebitelského úvěru
- Realitní zprostředkování
- Samostatný zprostředkovatel dle zákona o distribuci pojištění a zajištění
- Samostatný zprostředkovatel dle zákona o doplňkovém penzijním spoření

V současnosti patří Broker Consulting mezi nejvýznamnější tuzemské organizace, které poskytují finanční a realitní služby, resp. zejména finanční a realitní služby organizace zprostředkovává. Na finančním a realitním trhu stojí organizace mezi stranou nabídky (finančními institucemi) a stranou poptávky (cíle, přání a potřeby klientů). Produktové portfolio je sestaveno ze široké nabídky více než tisíce finančních produktů a pojistných produktů. To umožňuje nabízet služby dle přesných potřeb daného klienta (Profil společnosti a výroční zpráva, Broker Consulting, 2022).

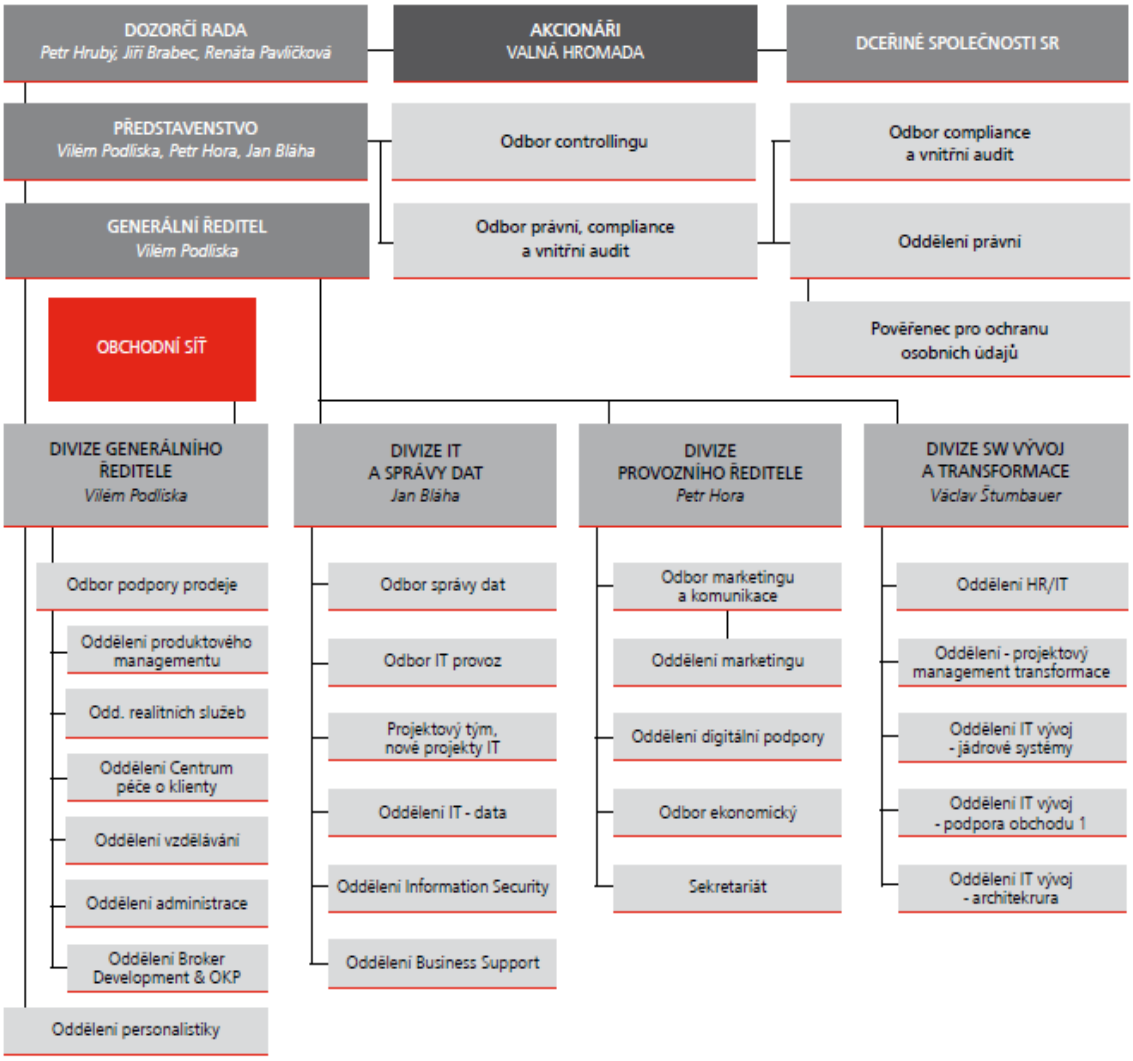
Obrázek 1 - Logo společnosti Broker Consulting
(Zdroj: Broker Consulting, 2022)

2.1.2 Historický vývoj

Organizace Broker Consulting byla založena v roce 1998 jako společnost s ručeným omezením. Od svého počátku se zaměřila na poskytování profesionálních služeb v oblasti finančního poradenství, zejména finančního plánování, spoření, renty, hypotečního poradenství a finančního zabezpečení. Postupem času došlo k rozšíření portfolia o další služby jako zprostředkování bankovních a realitních služeb (Profil společnosti a výroční zpráva, Broker Consulting, 2022).

2.1.3 Organizační struktura

Podoba organizační struktury společnosti Broker Consulting je zobrazena na následujícím obrázku. Z tohoto vyplývá, že je využito divizní organizační struktury. Na úrovni vrcholového managementu působí dozorčí rada, akcionáři, představenstvo a generální ředitel či dceřiné společnosti na Slovensku. Součástí vrcholového vedení jsou i štáby, které mají podobu odboru controllingu, odboru právní, compliance a vnitřní audit. K divizím se řadí divize generálního ředitele, divize IT a správy dat, divize provozního ředitele, divize SW vývoj a transformace.



Obrázek 2 - Organizační struktura Broker Consulting
(Zdroj: Broker Consulting, 2022)

2.2 Konkurence – Partners

Akciová společnost Partners Financial Services se zabývá poskytováním služeb v podobě finančního poradenství a zprostředkováním finančních produktů na území České republiky. Na českém trhu působí od roku 2006 (původně působila pod značkou Nostimo). Předmětem činnosti společnosti je (Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Partners Financial Services, 2022):

- Investiční zprostředkovatel
- Samostatný zprostředkovatel dle zákona o distribuci pojištění a zajištění

- Samostatný zprostředkovatel spotřebitelského úvěru
- Samostatný zprostředkovatel dle zákona o doplňkovém penzijním spoření
- Samostatný zprostředkovatel dalších finančních produktů, jejichž zprostředkování není regulováno zvláštním zákonem (tj. stavební spoření, podnikatelské úvěry, běžné a spořící účty, investiční zlato).
- Provoz služeb administrativní správy a služeb organizačně hospodářské povahy.

Obrázek 3 - Logo společnosti Partners Financial Services
(Zdroj: Partners Financial Services)

2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je provedena za období let 2016 až 2021 prostřednictvím analýzy stavových ukazatelů, analýzy rozdílových ukazatelů, analýzy poměrových ukazatelů, analýzy soustav ukazatelů. Pozornost je věnována nejen vývoji ukazatelů, ale také zdůvodnění tohoto vývoje, tedy identifikaci příčin ve vývoji. U vybraných ukazatelů je zároveň proveden benchmarking se strategickým konkurentem, tj. společností Partners Financial Services.

2.3.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů je provedena prostřednictvím horizontální analýzy a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

2.3.2 Horizontální analýza

Jako první je uvedena horizontální analýza aktiv společnosti Broker Consulting. Z jejího obsahu vyplývá, že v organizaci docházelo k růstu jak dlouhodobého, tak i oběžného majetku. To bylo zapříčiněno zejména vývojem dlouhodobého finančního majetku, protože u ostatních druhů majetku docházelo ke snižování jeho hodnoty ve většině sledovaných období. Negativně lze také vnímat růst hodnoty pohledávek, ke kterému dochází pravidelně v každém sledovaném roce.

Tabulka 1 - Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv										
	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019		2021/2020	
Položky	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**
Aktiva celkem	**225 687**	**53**	**65 861**	**10**	**139 263**	**19**	**427 872**	**33**	**250 204**	**19**
Dlouhodobý majetek	146 340	82	-193 880	-60	33 423	25	83 316	34	88 701	36
Dlouhodobý nehmotný majetek	50 791	103	-28 650	-29	-4 224	-6	-6 921	-11	-4 321	-7
Dlouhodobý hmotný majetek	30 499	77	-22 718	-32	-7 720	-16	-13 006	-49	-5 764	-21
Dlouhodobý finanční majetek	65 050	72	-142 512	-92	45 367	349	103 243	64	98 786	61
Oběžná aktiva	**77 795**	**32**	**258 110**	**80**	**104 930**	**18**	**344 530**	**33**	**159 453**	**15**
Zásoby	779	32	-136	-4	-345	-11	909	25	445	12
Pohledávky	62 946	58	55 579	32	54 081	24	114 271	29	35 443	9
Dlouhodobé pohledávky	15 000	0	61 000	407	43 000	57	78 900	40	12 970	7
Krátkodobé pohledávky	47 946	44	-5 421	-3	11 081	7	35 371	18	22 473	11
Pohledávky z obchodních vztahů	23 755	27	12 310	11	6 840	5	46 121	26	-35 058	-20
Peněžní prostředky	13 925	10	203 175	137	51 194	15	229 350	36	123 565	20
Peněžní prostředky v pokladně	145	40	32	6	56	10	238	29	-63	-8
Peněžní prostředky na účtech	13 925	10	202 635	137	51 138	15	229 112	36	123 628	20
Časové rozlišení aktiv	**1 552**	**64**	**1 631**	**41**	**910**	**16**	**26**	**0**	**2 050**	**31**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

Dále je provedena horizontální analýza pasiv. Organizaci se podařilo ve sledovaném období pozastavit pokles vlastního kapitálu, a to zejména díky pozitivnímu výsledku hospodaření běžného účetního období ve sledovaném období. Dále docházelo k výraznějšímu zvyšování hodnoty cizích zdrojů, což bylo dáno zejména růstem závazků. Organizace v rámci sledovaného období výrazně zajišťovala svoje financování právě prostřednictvím krátkodobých závazků, tedy krátkodobými cizími zdroji, což mohou být například bankovní úvěry. Více než třetina z celkových závazků byla tvořena i dlouhodobými závazky, a tedy ani tato forma financování cizími zdroji není v organizaci opomíjena. Touto strategií financování může organizace sledovat různé cíle. Pro organizaci mohou být krátkodobé závazky dostupnější a jejich získání je rychlejší, takže se tímto posiluje cash-flow a snižuje riziko nestability v důsledku špatné dostupnosti financí. Je zřejmé, že výsledky hospodaření z minulých let jsou po většinu sledovaného období v záporných hodnotách, či jen na velmi nízké úrovni, a proto může být financování činnosti z cizích zdrojů pro organizaci vhodnějším způsobem, jak získat nutné finanční prostředky pro svoji činnost.

Tabulka 2 - Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv										
	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019		2021/2020	
Položky	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**	**Kč**	**%**
Pasiva celkem	**151 987**	**36**	**139 561**	**24**	**139 263**	**19**	**427 872**	**50**	**250 204**	**19**
Vlastní kapitál	-53 905	-24	-27 414	-16	14 288	10	54 348	35	29 812	14
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	6 219	203	-3 681	-40	-4 837	-86	830	108	2 442	153
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	-12 181	-100
Výsledek hosp. minulých let	-33 536	-36	-25 241	-42	-23 733	-69	437	4	1 479	13
Výsledek hosp. běžného účetního období	-26 588	-193	1 508	-12	42 858	-380	63 081	200	78 672	83
Cizí zdroje	**205 606**	**101**	**167 198**	**41**	**125 038**	**22**	**373 524**	**53**	**220 392**	**20**
Závazky	204 863	100	164 299	40	128 411	22	373 313	53	191 035	18
Dlouhodobé závazky	101 290	62525	112 689	111	17 205	8	74 228	32	139 840	46
Krátkodobé závazky	103 573	51	51 610	17	111 206	31	299 085	64	51 195	7
Časové rozlišení pasiv	**286**	**0**	**-223**	**-78**	**-63**	**-100**	**0**	**0**	**0**	**0**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá, že se dařilo organizaci zvyšovat úroveň tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, ale také docházelo k růstu nákladových položek jako je výkonová spotřeba, služby, osobní náklady či mzdové náklady (ve většině sledovaných období). Organizace se tedy nedařilo snižovat některé nákladové druhy, ale zároveň dosahovala růstu tržeb, který tento negativní jev kompenzoval. Růst tržeb se pak i pozitivně projevil na výsledku hospodaření.

Tabulka 3 - Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty					
Položky (v Kč)	**2017/2016**	**2018/2017**	**2019/2018**	**2020/2019**	**2021/2020**
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	**66 525**	**143 432**	**26 504**	**221 232**	**506 892**
Tržby za prodej zboží	**-484**	**352**	**-503**	**-89**	**135**
Výkonová spotřeba	120 684	124 979	-31 183	137 170	394 189
Náklady vynaložené na prodané zboží	-515	444	-506	-11	-65
Spotřeba materiálu a energie	1 157	-30	-6 452	-900	3 193
Služby	120 042	124 565	-24 225	138 081	391 061
Osobní náklady	11 338	10 353	6 331	-11 484	17 548
Mzdové náklady	7 879	6 637	4 251	-9 797	11 066
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 459	3 716	2 080	-1 687	6 482
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 032	2 753	1 606	-508	4 548
Ostatní náklady	427	963	474	-1 179	1 934
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-27 879	5 272	7 843	365	-6 826
Ostatní provozní výnosy	-998	1 153	3 617	3 298	-4 374
Ostatní provozní náklady	2 447	661	1 275	18 479	-5 757
Provozní výsledek hospodaření	-41 546	3 671	45 353	79 910	103 499
Nákladové úroky	-296	-1	4	-4	10
Finanční výsledek hospodaření	-604	2 484	5 589	-1 883	-6 236
Výsledek hospodaření před zdaněním	-42 150	6 155	50 942	78 027	97 263
Výsledek hospodaření po zdanění	-26 588	1 508	42 858	63 081	78 672
Výsledek hospodaření za účetní období	-26 588	1 508	42 858	63 081	78 672
Čistý obrat za účetní období	114 569	236 084	-103 366	222 378	500 114

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

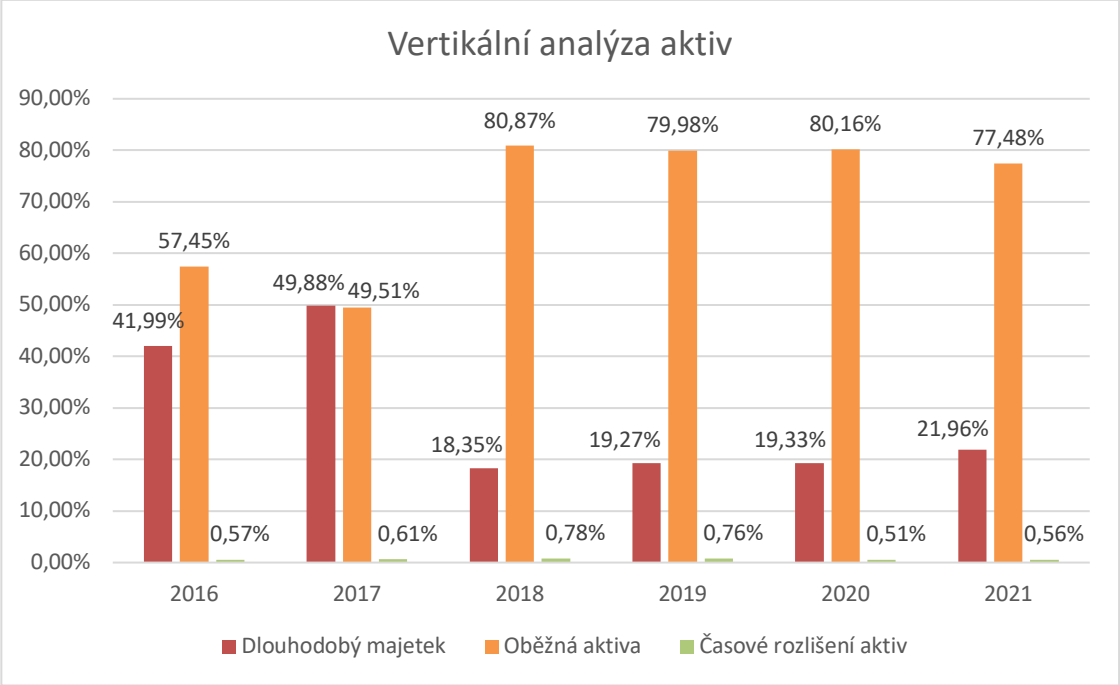
2.3.3 Vertikální analýza

U organizace Broker Consulting je dále provedena vertikální analýzy rozvahy. Z výsledků analýzy vyplývá, že došlo k výraznějšímu poklesu podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech v rámci sledovaného období, což bylo dáno poklesem hodnoty finančního majetku. Z tohoto důvodu pak muselo dojít k růstu hodnoty oběžných aktiv. Zde lze také pozitivně hodnotit pokles podílu krátkodobých pohledávek.

Tabulka 4 - Vertikální analýza rozvahy - aktiva

Vertikální analýza aktiv (v%)						
Položky	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	**41,99**	**49,88**	**18,35**	**19,27**	**19,33**	**21,96**
Dlouhodobý nehmotný majetek	27,44	30,71	54,12	40,62	24,23	16,58
Dlouhodobý hmotný majetek	22,15	21,56	36,03	24,08	10,78	6,24
Dlouhodobý finanční majetek	50,40	47,73	9,85	35,30	64,99	77,18
Oběžná aktiva	**57,45**	**49,51**	**80,87**	**79,98**	**80,16**	**77,48**
Zásoby	0,99	0,99	0,53	0,40	0,35	0,34
Pohledávky	44,24	53,06	39,07	40,97	38,36	36,20
Dlouhodobé pohledávky	0,00	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
Krátkodobé pohledávky	**44,24**	**48,42**	**26,00**	**23,64**	**19,17**	**18,49**
Pohledávky z obchodních vztahů	36,21	34,84	21,49	19,20	17,26	12,00
Peněžní prostředky	54,62	45,79	60,40	58,63	61,28	63,45
Peněžní prostředky v pokladně	0,27	0,34	0,15	0,15	0,13	0,10
Peněžní prostředky na účtech	100,00	100,00	99,85	99,85	99,87	99,90
Časové rozlišení aktiv	**0,57**	**0,61**	**0,78**	**0,76**	**0,51**	**0,56**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)



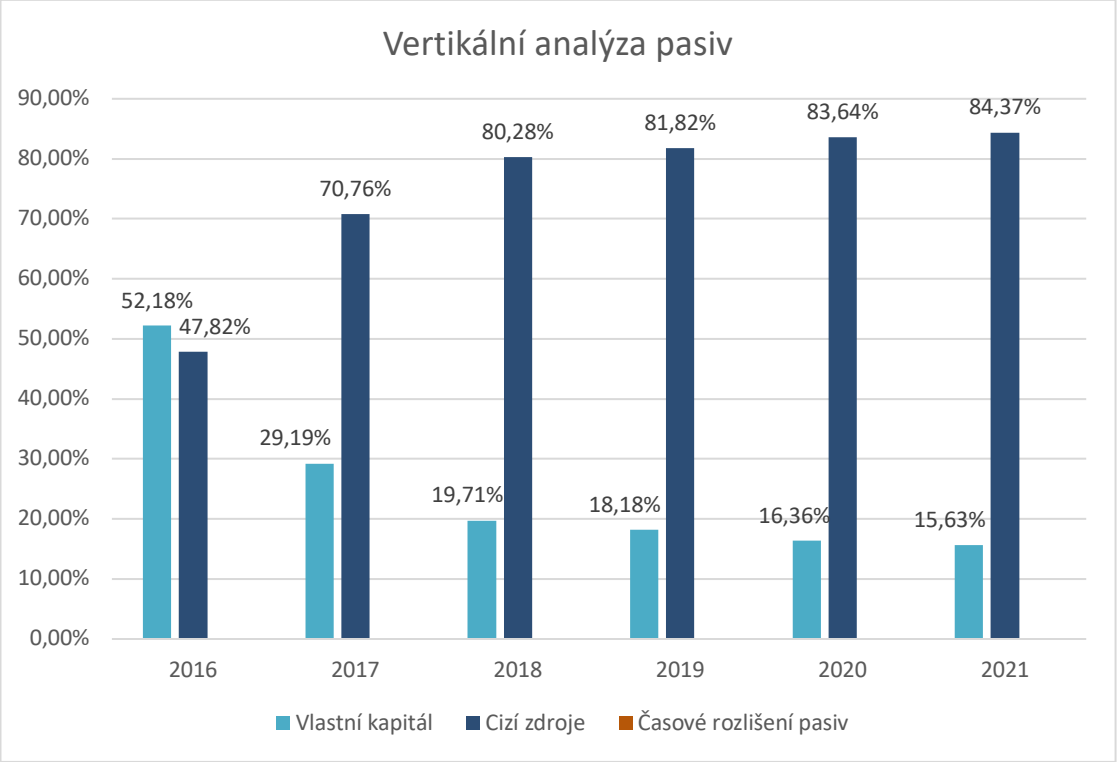
Graf 1 - Vertikální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z vertikální analýzy pasiv vyplývá, že došlo v organizaci k výraznému poklesu podílu vlastního kapitálu ve sledovaném období, a tedy je upřednostněna cizí forma financování činnosti organizace. Zejména, pak prostřednictvím krátkodobých závazků.

Tabulka 5 - Vertikální analýza rozvahy - pasiva

Vertikální analýza pasiv (v %)						
Položky	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Pasiva celkem	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**
Vlastní kapitál	**52,18**	**29,19**	**19,71**	**18,18**	**16,36**	**15,63**
Základní kapitál	45,24	59,66	71,20	64,68	47,97	42,02
Ážio a kapitálové fondy	1,38	5,49	3,96	0,49	0,76	1,68
Fondy ze zisku	5,46	7,20	8,60	7,81	5,79	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	41,73	35,20	24,20	6,77	5,23	5,20
Výsledek hospodaření běžného účetního období	6,19	-7,56	-7,96	20,24	45,00	72,17
Cizí zdroje	**47,82**	**70,76**	**80,28**	**81,82**	**83,64**	**84,37**
Závazky	100,00	99,82	99,37	99,96	99,96	97,70
Dlouhodobé závazky	0,08	24,79	37,34	32,96	28,42	35,17
Krátkodobé závazky	99,92	75,21	62,66	67,04	71,58	64,83
Časové rozlišení pasiv	**0,00**	**0,05**	**0,01**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)



Graf 2 - Vertikální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se věnuje rozboru vývoje čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

2.4.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál organizace Broker Consulting má rostoucí tendenci v průběhu sledovaného období, což je dáno schopností organizace navyšovat svůj majetek v podobě oběžných aktiv. Rostoucí trend zaznamenávají i krátkodobé závazky, ale růst oběžných aktiv je na vyšší úrovni. Pro organizaci jde o pozitivní stav, protože dlouhodobě pozitivní výsledek ukazatele je důkazem o finanční stabilitě společnosti.

Z komparace s konkurenční organizací Partners vyplývá, že i tato má dostatečné kvalitní výsledek v oblasti hodnoty čistého pracovního kapitálu. Po většinu sledovaného období zde výsledek čistého pracovního kapitálu převyšuje úroveň situace v organizaci Broker Consulting. To je dáno zejména zvyšováním hodnoty oběžných aktiv, ke které

dochází průběžně u obou zkoumaných společností. Nicméně, i vývoj krátkodobých závazků je rostoucí, ale oběžná aktiva je stále převyšují.

Tabulka 6 - Čistý pracovní kapitál Broker Consulting

ČPK (v Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	41 318	15 540	222 040	215 764	261 209	369 467
Partners	480 250	248 490	323 571	444 926	476 769	287 411

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.4.2 Čisté pohotové prostředky

Z dlouhodobého hlediska je vývoj čistých pohotových prostředků v organizaci Broker Consulting záporného trendu. To je dáno vyšší hodnotou okamžitě splatných závazků, které převyšují pohotové peněžní prostředky. Dlouhodobě tedy může mít organizace problémy s nejvyšším stupněm likvidity.

U konkurenční organizace Partners je však situace podobného charakteru, a to zejména v posledních letech. Hodnota čistých pohotových prostředků zde dosahuje od roku 2019 záporné hodnoty. To je dáno vývojem (resp. růstem) okamžitých splatných závazků, které převyšují pohotové peněžní prostředky, i když i hodnota těchto pohotových peněžních prostředků meziročně roste. U Broker Consulting je zřejmé, že hodnoty čistých pohotových prostředků různorodě kolísají, a tedy nedochází například k dlouhodobému prohlubování záporného vývoje, ale objevují se různé hodnoty. Naopak, u společnosti Partners je pokles hodnoty znatelný od roku 2017.

Tabulka 7 - Čisté pohotové prostředky Broker Consulting

ČPP (v Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	-70 109	-159 757	-8 192	-68 204	-137 939	-65 569
Partners	3 947	81 825	15 670	-3 954	-38 575	-112 292

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový fond (čistý peněžní majetek)

Čistý peněžní majetek společnosti je dlouhodobě pozitivním, protože má organizace jen nízký podíl finančních prostředků vázaných v zásobách, a také v jejím prostředí dochází k růstu čistého pracovního kapitálu.

U konkurenční organizace Partners se čistý peněžní majetek vyvíjí různorodou formou, což je v podstatě ovlivněno pouze vývojem čistého pracovního kapitálu, protože organizace má jen minimální úroveň zásob. To platí i o organizaci Broker Consulting, takže jsou si v tomto organizace velmi podobné. Výsledek čistého peněžního majetku je ovlivňován vývojem čistého pracovního kapitálu u obou společností, protože jejich úroveň zásob je velmi nízká.

Tabulka 8 - Čistý peněžní majetek Broker Consulting

ČPM (v Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	38 882	12 325	218 961	213 030	257 566	365 379
Partners	479 134	247 065	322 208	443 847	474 661	286 902

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je provedena prostřednictvím ukazatelů rentability, ukazatelů aktivity, ukazatelů zadluženosti, ukazatelů likvidity, ukazatelů provozních (výrobních).

2.5.1 Ukazatele rentability

V rámci analýzy ukazatelů rentability je pracováno s různými kategoriemi zisku. Pro rentabilitu celkového kapitálu je využito EBIT (tj. provozní výsledek hospodaření). Jako první je kalkulována rentabilita celkového kapitálu, která poukazuje na to, kolik haléřů zisku bylo generováno z jedné koruny celkových pasiv. Z výsledků je zřejmé, že v organizaci Broker Consulting byla v letech 2017 až 2018 generována ztráta v tomto smyslu, ale od roku 2019 docházelo k růstu rentability celkového kapitálu. To bylo způsobeno zejména tím, že se dařilo generovat provozní zisk a zvyšovat jeho hodnotu v meziroční komparaci. Ztrátové období organizace Broker Consulting dokázala překonat a od této doby průběžně zvyšuje rentabilitu celkového kapitálu.

U konkurenční organizace Partners se hodnota rentability celkového kapitálu vyvíjela různorodým způsobem. Příčinou zde byl vývoj provozního zisku, který různorodě kolísal, zatímco hodnota celkového kapitálu se zvyšovala. V organizaci Partners nedošlo ke ztrátovému hospodaření, což se pozitivně projevilo na tvorbě

pozitivních hodnot u rentability celkového kapitálu. Na celkovém výsledku se stejně jako v případě organizace Broker Consulting významně podílí vývoj celkového kapitálu, který má rostoucí tendenci v průběhu let, a proto negativně ovlivňuje výši rentability celkového kapitálu. Tento růst není kompenzován vyšší ziskovostí. U obou společností se situace mírně zlepšila až v posledním sledovaném roce.

Tabulka 9 - Rentabilita celkového kapitálu Broker Consulting

Rentabilita celkového kapitálu (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,06	-0,02	-0,01	0,04	0,09	0,14
Partners	0,19	0,19	0,13	0,01	0,04	0,12

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Rentabilita vlastního kapitálu je vyčíslena v následující tabulce. Výsledek zobrazuje, kolik haléřů zisku bylo generováno z jedné koruny celkových pasiv. Výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti byla v tomto případě záporná v letech 2017 a 2018, protože se organizaci nepodařilo dosáhnout provozního zisku. Od roku 2019 do roku 2021 se však hodnota rentability vlastního kapitálu zvyšuje, takže organizace hospodaří stále efektivnějším způsobem se svým kapitálem, a to i při rostoucím trendu hodnoty vlastního kapitálu. Konkurenční organizaci Partners se naopak dařilo zhodnocovat vložený kapitál svým vlastníkům každoročně, a nejvíce právě v letech, kdy Broker Consulting hospodařilo ztrátově. Výrazně lepšího výsledku dosáhla rentabilita vlastního kapitálu Partners v roce 2021, kdy byla na rekordní úrovni (v tomto roce byla na rekordní úrovni i hodnota Broker Consulting). V Partners to bylo způsobeno meziročním růstem zisku a významnějším poklesem hodnoty vlastního kapitálu. U Broker Consulting naopak došlo k růstu zisku i hodnoty vlastního kapitálu.

Tabulka 10 - Rentabilita vlastního kapitálu Broker Consulting

Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,06	-0,08	-0,08	0,20	0,45	0,72
Partners	0,29	0,61	0,33	0,16	0,04	1,72

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

V rámci kalkulace ukazatelů rentability je definována i rentabilita tržeb. Z jejího vývoje vyplývá, že v organizace Broker Consulting není příliš vysoká, a také byla v letech 2017 a 2018 záporná, což je opět dáno negativním vývoje provozní ziskovosti. Od roku

2019 se však dařilo organizaci zvyšovat rentabilitu tržeb, a to zejména díky růstu tržeb i ziskovosti. Ani v konkurenční organizaci Partners však rentabilita tržeb nedosahuje příliš vysokých hodnot. Jedna koruna tržeb tedy nepřináší příliš mnoho haléřů zisku, a to ani v jedné organizaci. V Partners je však situace horší, protože zde dochází k výraznějšímu růstu tržeb, ale tento není kompenzován růstem ziskovosti. Z tohoto pohledu si vede lépe společnost Broker Consulting.

Tabulka 11 - Rentabilita tržeb Broker Consulting

Rentabilita tržeb (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,03	-0,02	-0,01	0,03	0,09	0,12
Partners	0,12	0,10	0,09	0,01	0,03	0,06

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Následně je také vyhodnocena rentabilita dlouhodobých zdrojů v organizaci Broker Consulting a u jejího konkurenta Partners. U organizace Broker Consulting je opět zřejmé, že zde byla rentabilita negativně ovlivněna v letech 2017 až 2018 v důsledku ztrátového provozního hospodaření. V dalších letech se dařilo tuto rentabilitu zvyšovat, což bylo dáno zejména růstem provozního výsledku hospodaření, který reagoval i na růst dlouhodobých zdrojů. U konkurenční organizace Partners je vývoj rentability dlouhodobých zdrojů kolísavého charakteru. V organizaci meziročně kolísá jak hodnota provozního hospodářského výsledku, tak i dlouhodobých zdrojů. K takovému kolísání hodnoty dlouhodobých zdrojů u organizace Broker Consulting nedochází, což lze hodnotit pozitivním způsobem.

Tabulka 12 - Rentabilita dlouhodobých zdrojů Broker Consulting

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,12	-0,05	-0,03	0,09	0,22	0,32
Partners	0,27	0,31	0,18	0,02	0,09	0,44

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.5.2 Ukazatele aktivity

Dále dochází ke kalkulaci ukazatelů aktivity. Jako první je definován obrat celkových aktiv. V organizaci Broker Consulting se hodnota obratu celkových aktiv vyvíjí různorodě, ale po většinu sledovaného období dochází k poklesu obratu, což lze hodnotit

pozitivním způsobem. V organizaci se sice zvyšují tržby, ale zároveň roste i hodnota celkových aktiv, což vede ke kolísání této hodnoty. V konkurenční organizaci Partners je vývoj na podobné úrovni. Hodnota tržeb se zde po většinu sledovaného období zvyšuje, a také se zvyšuje hodnota celkových aktiv.

Tabulka 13 - Obrat celkových aktiv Broker Consulting

Obrat celkových aktiv	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	2,07	1,46	1,53	1,31	1,04	1,20
Partners	1,57	1,91	1,40	1,21	1,27	1,99

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Poté je zhodnocena efektivnost využití dlouhodobého majetku prostřednictvím obratu dlouhodobého majetku. Mezi zkoumanými organizacemi lze v tomto směru identifikovat výraznější rozdíly. V organizaci Broker Consulting hodnota kolísá a je dlouhodobě nižší než u organizace Partners. Důvodem je vývoj hodnoty dlouhodobého majetku, protože oběma organizacím rostou tržby, ale pouze v organizaci Partners je hodnota dlouhodobého majetku stabilnější. Nicméně, také platí, že v organizaci Partners došlo k poklesu hodnoty dlouhodobého majetku od roku 2018. Zatímco, v organizaci Broker Consulting hodnota dlouhodobého majetku v posledních letech roste (tj. od roku 2018).

Tabulka 14 - Obrat dlouhodobého majetku Broker Consulting

Obrat dlouhodobého majetku	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	4,94	2,92	8,31	6,79	5,40	5,49
Partners	17,75	6,98	3,85	4,98	6,69	12,33

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

V rámci ukazatele obratu zásob je pozitivní, že se daří zásoby průběžně prodávat v takové frekvenci. Avšak zásoby v obou organizacích tvoří pouze malou část oběžného majetku, takže výsledek je nutné hodnotit v tomto rámci. Význam vysokého obratu zásob tedy nelze v tomto směru přeceňovat, protože kvůli jejich nízké hodnotě v podstatě nijak neovlivňují hospodaření obou organizací a nemají příliš vysoký význam.

Tabulka 15 - Obrat zásob Broker Consulting

Obrat zásob	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	364,01	296,35	356,14	410,59	368,84	452,72
Partners	1 125,35	955,15	1 046,60	1 303,24	840,17	5 340,54

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Dále jsou kalkulované doby obratu u vybraných oblastí. Jako první je kalkulována doba obratu zásob u organizace Broker Consulting, kdy lze hovořit o stabilním vývoji. U organizace Partners je také vývoj stabilní, ale mezi roky 2020 až 2021 došlo k výraznějšímu poklesu. Jak bylo zmíněno, tak výše zásob zde není příliš vysoká v absolutních hodnotách, takže rozdíly mezi organizacemi v tomto ukazateli nejsou v konečném důsledku významné.

Tabulka 16 - Doba obratu zásob Broker Consulting

Doba obratu zásob (dny)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,99	1,21	1,01	0,88	0,98	0,80
Partners	0,32	0,38	0,34	0,28	0,43	0,07

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Z vyhodnocení doby splatnosti pohledávek vyplývá, že obě organizace musí poměrně dlouhou dobu vyčkávat, než dojde k úhradě pohledávek, což určitě nelze hodnotit příliš pozitivním způsobem. U organizace Broker Consulting dochází k průběžnému růstu této hodnoty ve sledovaném období, kromě roku 2021, kdy došlo k poklesu. Stále se však hodnota pohybovala na úrovni 83,83 dnů, což už je velmi kritické. U organizace Partners je však vývoj podobný, i když ve větší míře dochází ke kolísání hodnoty. V roce 2016, 2019 a 2020 přesahovala tato doba 100 dnů, což je opět velmi kritickým zjištěním. Obě organizace, tak musí tuto situaci zlepšovat. Organizaci Partners se například podařilo snížit tuto dobu mezi roku 2020 až 2021 o polovinu ze 104,32 dnů na 52,87 dnů. To se podařilo zejména poklesem hodnoty pohledávek oproti předcházejícím rokům.

Tabulka 17 - Doba splatnosti pohledávek Broker Consulting

Doba splatnosti pohledávek (dny)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	44,10	64,83	74,58	90,19	105,96	83,83
Partners	130,48	43,71	77,36	114,64	104,32	52,87

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.5.3 Ukazatele zadluženosti

V rámci dalšího zhodnocení dochází k identifikaci vztahu mezi vlastním a cizím financováním v těchto organizacích. Výsledky poukazují na velmi výraznou zadluženost, která v průběhu času roste, a to u obou konkurenčních společností. To je dáno tím, že cizí zdroje zde několikanásobně převyšují úroveň vlastních zdrojů. Organizacím lze tedy doporučit, ať se zaměří na snižování hodnoty cizích zdrojů, protože tato se vyvíjí kritickým tempem. V rámci sledovaného období vzrostla u obou společností hodnota cizích zdrojů několikanásobně, což by nemuselo být kritické, kdyby se dařilo zároveň zvyšovat i hodnotu vlastních zdrojů. K tomuto však nedochází.

Tabulka 18 - Zadluženost I. Broker Consulting

Zadluženost I.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	91,64%	242,41%	407,28%	450,13%	511,40%	539,69%
Partners	70,53%	238,57%	194,94%	179,67%	325,81%	1538,40%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Výsledky ukazatele zadluženost II. pak potvrzují, že v obou organizacích dlouhodobě převládá financování cizími zdroji. Z tohoto důvodu je v obou organizacích zadluženost II. na poměrně vyšší úrovni, a také se v průběhu sledovaného období neustále zvyšuje. K tomuto v obou společnost vede růst celkových cizích zdrojů a růst hodnoty celkových aktiv. Partners i Broker Consulting v tomto dosahují podobných výsledků.

Tabulka 19 - Zadluženost II. Broker Consulting

Zadluženost II.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	47,82%	62,78%	80,28%	81,82%	83,64%	84,37%
Partners	38,14%	62,42%	61,13%	58,53%	68,23%	79,75%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Dále je uveden ukazatel úrokového krytí, ale vzhledem k tomu, že v obou organizacích jsou nákladové úroky na velmi nízké úrovni, tak není nutné tento ukazatel výrazněji interpretovat.

Tabulka 20 - Úrokové krytí Broker Consulting

Úrokové krytí	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	91	-14 412	0	8 653	0	21 802
Partners	0	253	19	2	5	16

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

Koeficient samofinancování se u obou organizací vyvíjí různorodým způsobem, a to zejména ve smyslu jeho kolísavosti v jednotlivých letech. U organizace Broker Consulting je tento vývoj dán zejména kolísavostí či stagnací vlastního kapitálu, a to při neustále se zvyšující hodnotě celkových aktiv. U organizace Partners je hodnota vlastního kapitálu také výrazně kolísavá, ale tempo růstu celkových aktiv není příliš dynamické, i když je stále rostoucí.

Tabulka 21 - Koeficient samofinancování Broker Consulting

Koeficient samofinancování	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	52,18%	25,90%	19,71%	18,18%	16,36%	15,63%
Partners	54,07%	26,16%	31,36%	32,57%	20,94%	5,18%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.5.4 Ukazatele likvidity

V rámci ukazatelů likvidity dochází k posouzení schopnosti transformovat aktiva na peněžní prostředky u zkoumaných organizací. V rámci běžné likvidity jde o krátkodobý majetek společnosti a krátkodobé zdroje financování. Doporučené hodnoty zde dosahovala konkurenční organizace Partners, a to pouze krátkodobě. Jinak jsou hodnoty pod doporučenou hodnotou ve většině zkoumaných období u obou společností. To je dáno zejména růstem hodnoty oběžných aktiv a dlouhodobých pohledávek, které nekompenzuje tempo růstu krátkodobých závazků.

Tabulka 22 - Běžná likvidita Broker Consulting

Běžná likvidita	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	1,20	1,00	1,41	1,21	1,08	1,19
Partners	2,00	2,22	1,84	1,79	1,37	1,34

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

U pohotové likvidity se hodnoty v obou organizacích pohybují v rámci doporučené hodnoty, případně v její blízkosti (tj. hodnota 1,5). Z tohoto pohledu si vedou obě organizace podobným způsobem. V pohotové likviditě je pracováno s nejméně likvidní složkou aktiv, což jsou zásoby. V obou organizacích však mají zásoby jen velmi nízkou hodnotu, a proto zde určitě neplatí, že by vysoká míra zásob ohrožovala likviditu organizací. Největší vliv na stav pohotové likvidity mají krátkodobé závazky, které v organizaci Broker Consulting každoročně rostou, což však kompenzuje i růst oběžných aktiv, a proto pohotová likvidita výrazně nekolísá. U společnosti Partners mají krátkodobé závazky významný vliv zejména od roku 2019, čili v tomto případě jde o odlišnou situaci oproti Broker Consulting. Výraznější je u společnosti Partners i vliv dlouhodobých pohledávek na pohotovou likviditu, který však v různých letech kolísá. Pohotová likvidita ve společnosti Partners, tak není navázána pouze na vývoj krátkodobých závazků jako u organizace Broker Consulting.

Tabulka 23 - Pohotová likvidita Broker Consulting

Pohotová likvidita	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	1,19	0,99	1,40	1,20	1,08	1,19
Partners	2,00	2,21	1,84	1,78	1,37	1,34

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

U okamžité likvidity je zřejmé, že organizace jsou dlouhodobě schopné okamžitě uhradit svoje krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty obě organizace dosahují (tj. nad 0,2), avšak výrazněji tuto hodnotu překračují, což může naznačovat, že drží příliš mnoho peněžních prostředků. To se potvrzuje i při detailnějším pohledu na vývoj peněžních prostředků v rozvaze obou společností. Jejich výše průběžně a každoročně roste, stejně jako výše krátkodobých závazků. Vliv ostatního krátkodobého finančního majetku na okamžitou likviditu je nulový, protože ani jedna ze společností jej nedrží. Zároveň bylo zjištěno, že organizace Partners od roku 2017 průběžně snižuje hodnotu okamžité likvidity, což se organizaci Broker Consulting nedaří.

Tabulka 24 - Okamžitá likvidita Broker Consulting

Okamžitá likvidita	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,66	0,48	0,98	0,86	0,82	0,92
Partners	1,16	1,58	1,08	0,99	0,92	0,80

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.5.5 Provozní výrobní ukazatele

Provozní výrobní ukazatele jsou interpretované prostřednictvím nákladovosti výnosů (tržeb), který identifikuje zatížení výnosů (tržeb) organizace celkovými náklady (v tomto případě jde o náklady provozní). V ideálním případě hodnota ukazatele v průběhu času klesá. Jak vyplývá z výsledků, tak u společnosti Broker Consulting hodnota klesá od roku 2017, zatímco u společnosti Partners je to od roku 2019.

Tabulka 25 - Nákladovost výnosů (tržeb)

Nákladovost výnosů (tržeb)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broker Consulting	0,97	1,02	1,01	0,97	0,92	0,89
Partners	0,89	0,90	0,92	1,00	0,98	0,95

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting a Partners)

2.6 Analýza soustav ukazatelů

V rámci analýzy soustav ukazatelů byl kalkulován ukazatel Altmanova Z-skóre. Z výsledků vyplývá, že ani jedna z organizací nedosahuje uspokojivé finanční situace. Horší hodnocení vykazuje zejména organizace Partners, která se po většinu sledovaných období pohybuje v pásmu velkých finančních problémů. Organizace Broker Consulting se však pohybuje těsně nad tímto pásmem, takže ani u této společnosti není situace zcela pozitivní.

Při detailnějším pohledu na výsledky je zřejmé, že problematického hodnocení dosahuje společnost Broker Consulting u poměru čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv, dále nerozděleného hospodářského výsledku a celkových aktiv, či podílu vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Nízké bodové hodnocení těchto ukazatelů pak vede ke snížení celkového výsledku. Z tohoto pohledu by měla organizace zlepšovat svoji výkonnost u těchto ukazatelů, aby dosáhla lepšího finančního zdraví.

U organizace Partners je horší výsledek způsobován zejména výsledným bodovým hodnocením u poměru čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv, nerozděleného

hospodářského výsledku a celkových aktiv, EBIT a celkových aktiv či vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vývoj těchto ukazatelů vede k horším výsledkům, a proto je i finanční zdraví hodnoceno kritičtějším způsobem.

Tabulka 26 - Altmanovo Z-skóre společnosti Broker Consulting

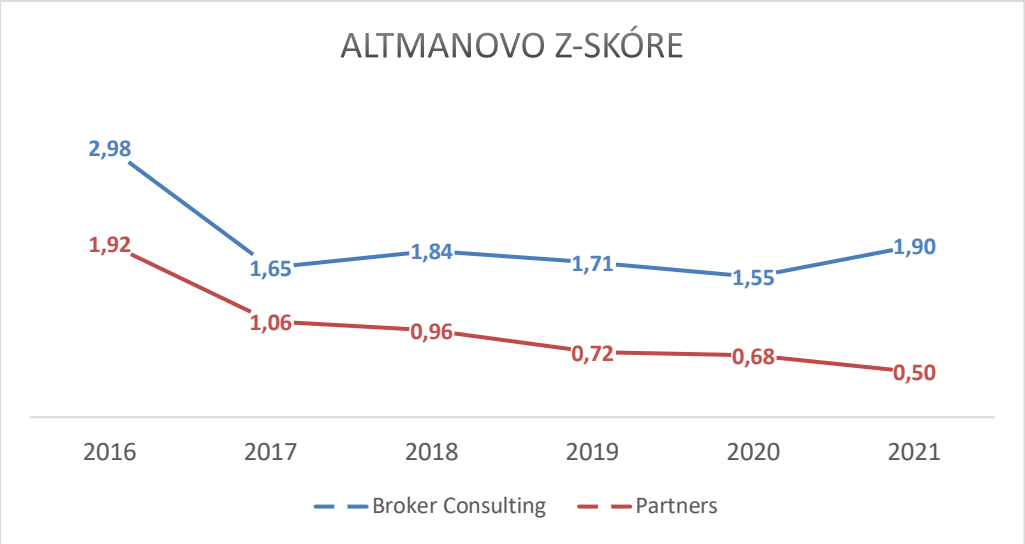
Altmanovo Z-skóre	2016	2017	2018	2019	2020	2021
X_1= ČPK/aktiva celkem	0,07	0,02	0,22	0,18	0,15	0,17
X_2= neroz. zisk/aktiva celkem	0,18	0,08	0,04	0,01	0,01	0,01
X_3= EBIT/aktiva celkem	0,20	-0,07	-0,05	0,13	0,28	0,44
X_4= vl. kapitál/cizí zdroje	0,46	0,17	0,10	0,09	0,08	0,08
X_5= tržby/aktiva celkem	2,07	1,46	1,52	1,31	1,04	1,20
Broker Consulting	**2,98**	**1,65**	**1,84**	**1,71**	**1,55**	**1,90**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

Tabulka 27 - Altmanovo Z-skóre společnosti Partners

Altmanovo Z-skóre	2016	2017	2018	2019	2020	2021
X_1= ČPK/aktiva celkem	0,43	0,25	0,23	0,27	0,25	0,15
X_2= neroz. zisk/aktiva celkem	0,32	0,04	0,11	0,17	0,19	-0,05
X_3= EBIT/aktiva celkem	0,58	0,60	0,41	0,04	0,12	0,37
X_4= vl. kapitál/cizí zdroje	0,60	0,18	0,22	0,23	0,13	0,03
X_5= tržby/aktiva celkem	1,57	1,90	1,40	1,20	1,27	1,99
Partners	**1,92**	**1,06**	**0,96**	**0,72**	**0,68**	**0,50**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Partners)



Graf 3 - Altmanovo Z-skóre
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále byl kalkulován ukazatel IN05, kde se však u obou organizací shodně projevil problém, který je zmíněn v teoretické části práce, tj. ukazatel nákladového krytí zde zkresloval celkovou hodnotu, takže byla stanovena jeho celková hodnota automaticky na 9. Z hlediska interpretace ukazatele si pak obě organizace vedou v podstatě dobře a vytvářejí hodnotu. Celkový výsledek však zkresluje právě hodnota ukazatele nákladového krytí. Při detailnějším pohledu na výsledky jednotlivých ukazatelů je zřejmé, že si organizace Broker Consulting vede negativně u podílu celkových aktiv a cizích zdrojů, a také u oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Společnost Partners dosahuje nízkých hodnot u podílu celkových aktiv a cizích zdrojů, či u oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Tabulka 28 – Index IN05 společnosti Broker Consulting

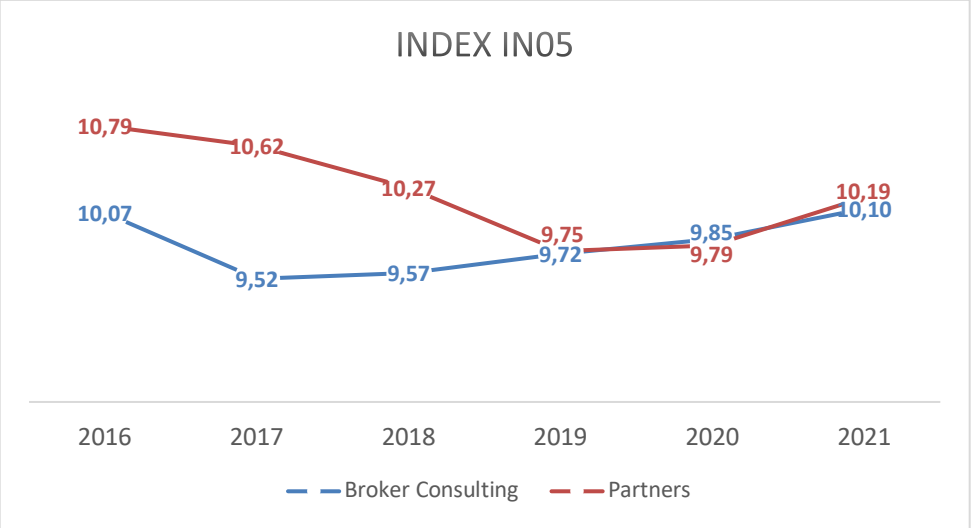
Index IN05	2016	2017	2018	2019	2020	2021
X_1= celková aktiva/cizí zdroje	0,27	0,21	0,16	0,16	0,16	0,15
X_2= EBIT/nákladové úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X_3= EBIT/celková aktiva	0,25	-0,09	-0,06	0,16	0,35	0,56
X_4= výnosy/celková aktiva	0,44	0,31	0,32	0,27	0,22	0,25
X_5= oběžná aktiva/krátk. závazky	0,11	0,09	0,15	0,13	0,12	0,13
Broker Consulting	**10,07**	**9,52**	**9,57**	**9,72**	**9,85**	**10,10**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

Tabulka 29 - Index IN05 společnosti Partners

Index IN05	2016	2017	2018	2019	2020	2021
X_1= celková aktiva/cizí zdroje	0,34	0,21	0,21	0,22	0,19	0,16
X_2= EBIT/nákladové úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X_3= EBIT/celková aktiva	0,73	0,76	0,52	0,05	0,15	0,47
X_4= výnosy/celková aktiva	0,33	0,40	0,29	0,25	0,27	0,42
X_5= oběžná aktiva/krátk. závazky	0,38	0,25	0,25	0,23	0,18	0,14
Partners	**10,79**	**10,62**	**10,27**	**9,75**	**9,79**	**10,19**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Partners)



Graf 4 - Index IN05
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7 Souhrnné hodnocení finanční situace

Organizace Broker Consulting se nenachází ve zcela kritické finanční situaci. Objevují se pouze dílčí nedostatky, které mohou komplikovat podnikatelskou činnost. Dlouhodobě se organizaci daří dosahovat růstu tržeb, a to mezi roky 2016 až 2021 více než dvojnásobně. Tento vývoj se pak pozitivně projevuje jak na růstu provozního výsledku hospodaření, tak i výsledku hospodaření za účetní období.

Pozitivní vývoj tržeb a hospodářského majetku však nevede ke snižování zadluženosti organizace, ale naopak k jejímu zvyšování. Vlastní kapitál dosahuje dlouhodobě podobných hodnot, ale cizí zdroje každoročně rostou, a to poměrně vysokým tempem. Tento vývoj může mít v dalších letech kritický dopad na finanční stabilitu organizace. To je dáno tím, že organizace využívá zejména krátkodobých a dlouhodobých závazků pro získávání finančních prostředků pro potřeby svého financování. Tato strategie je využívána v dlouhodobém horizontu a nejedná se o krátkodobé řešení. Takový přístup sebou přináší jak výhody, tak i rizika. Je pravděpodobné, že management organizace bude chápat tuto strategii jako výhodnou, jinak by k této nepřistupoval.

Další nedostatky se objevují v rámci likvidity, kdy není dosahováno doporučených hodnot. Běžná likvidita je ovlivněna průběžným růstem hodnoty oběžných aktiv a dlouhodobých pohledávek, kdy toto tempo růstu nekompenzuje růst krátkodobých závazků. Pokud by v dalších letech docházelo k růstu krátkodobých závazků, což lze

očekávat (vzhledem k výše uvedenému), tak může klesat i hodnota běžné likvidity. Tímto se může dostat organizace do dalších problémů s financováním svojí činnosti.

Pohotová likvidita je ovlivněna také vývojem krátkodobých závazků. V této kategorii likvidity také hrají významnou roli právě krátkodobé závazky, jejichž vývoj je nutné kompenzovat růstem oběžným aktiv. I zde platí, že v případě, kdy by k takové kompenzaci nedocházelo, tak vzniknou výraznější problémy s likviditou.

Naopak, okamžitá likvidita výrazně přesahuje doporučené hodnoty, a proto by organizace tuto hodnotu měla snižovat. Tímto drží příliš vysoké množství pohotových prostředků, což může vést k negativním efektům jako je znehodnocení hotovosti v důsledku vysoké míry inflace apod. Tento stav je však nutné posuzovat i v kontextu celého odvětví a nikoliv se řídit pouze doporučenými hodnotami. Při komparaci se společností Partners je zřejmé, že situace v organizaci Broker Consulting (z hlediska ukazatelů likvidity) ještě není na kritické úrovni. Hodnoty jsou na podobné úrovni, či mají podobný trend vývoje. Pouze u okamžité likvidity se daří organizaci Partners tuto průběžně snižovat, i když je stále na poměrně vysoké úrovni. Z vlastního vyhodnocení likvidity v organizaci Broker Consulting však vyplývá, že tento stav není na ideální úrovni, a také zde by mělo dojít ke zlepšení. Organizace by měla snižovat riziko, které vychází z potenciálního a pravděpodobného dopadu budoucího růstu krátkodobých závazků na likviditu. Tímto se zabývá i návrhová část práce.

I z analýzy rozdílových ukazatelů je zřejmé, že musí organizace zlepšit svoje výsledky v oblasti čistých pohotových prostředků, aby v budoucnosti neměla další problémy s likviditou.

To lze dát do souvislosti i s negativním hodnocením organizace v oblasti zadluženosti. Byla detekována poměrně vysoká míra zadluženosti (i když v odvětví může jít o obvyklejší situaci, protože Partners má také významnou zadluženost). Z hlediska dosavadního vývoje lze předpokládat, že v budoucnosti bude ještě více prohlubována zadluženost organizace, což nemusí být příznivé pro zajištění finanční stability organizace. Mělo by docházet ke snižování zadluženosti, či alespoň k zastavení nepříznivého vývoje a stabilizaci situace. S problematikou zadluženosti pracuje také návrhová část práce.

Z hlediska ukazatelů aktivity nelze hovořit o tom, že by docházelo k negativnímu či škodlivému vývoji pro organizaci. Jako problém lze uvést pouze dobu splatnosti

pohledávek, která znamená, že organizace musí čekat poměrně dlouho, než získá hotovost. To pak může také zhoršovat její likviditu a vést k zadluženosti, takže se jedná o související problémy. I v tomto případě je tedy nutné na toto zjištění reagovat v rámci návrhové části práce.

Z hlediska konkurenční pozice lze konstatovat, že pozice organizace Broker Consulting není na konkurenčním trhu kritická (z hlediska výsledků finanční analýzy). Je dosahováno podobných výsledků jako u konkurenční organizace Partners. Výraznější rozdíly se nepodařilo identifikovat. U obou společností je však zřejmé, že mohou svoji finanční situaci zlepšovat.

3 Návrh řešení

V dnešním dynamickém a neustále se měnícím světě finančních služeb je klíčové udržet krok s aktuálními trendy a efektivně reagovat na neustále se měnící potřeby klientů. Společnost Broker Consulting se nachází uprostřed těchto výzev a má před sebou úkol nejen udržet svou pozici na trhu, ale také ji posílit a růst. K tomu je nezbytné provést důkladnou revizi obchodní strategie, optimalizovat nákladovost a zlepšit služby pro stávající i nové klienty.

V následujícím textu rozeberu klíčové kroky, které by měly být provedeny jako součást procesu revize obchodní strategie a snižování zadluženosti ve společnosti Broker Consulting. To vše s ohledem na aktuální situaci na trhu a s cílem zaměřit se více na specifické skupiny klientů a těm nabízet nové služby a produkty pro budoucnost. Dále se zaměřím na zlepšení péče o klienty a efektivitu obchodního oddělení. Na závěr se podíváme na důležitost snížení zadluženosti a navrhuji kroky, které by mohly vést k finanční stabilitě a udržitelnosti společnosti.

3.1 Revize obchodní strategie.

Prvním krokem by dle mého názoru měla být kompletní revize (audit) obchodní strategie. Tento postup se musí provádět pečlivě, systematicky a pravdivě.

- **Analýza trhu a konkurence**: Prvním krokem je důkladná analýza trhu, ve kterém se firma zaměří na aktuální trendy, potřeby a preference klientů. Svět financí je nejen v ČR velmi turbulentní. Před 4 lety tvořilo většinu příjmů poradenských firem zprostředkování hypoték. Dnes se jedná o investice a ochranu majetku. Příští rok bude velkým tématem důchodové spoření a důchodová reforma. Do oběhu se dle dostupných informací dá 350 miliard korun, které jsou nyní uzamčeny ve starých a nepraktických smlouvách. Proto je potřeba studovat statistiky, průzkumy a snažit se být o krok napřed. Z mého pohledu je tedy naprosto kritické, aby finanční analytici v Broker consulting předávali vhodné informace na produktové oddělení. Cílem je tak neustále efektivně reagovat na trh a tím pádem poskytovat svým klientům služby a produkty, které jsou aktuálně “v kurzu”.

- **Segmentace cílového trhu:** Dalším klíčovým bodem je identifikace skupiny klientů, na které se firma zaměří. Dělit klienty se dá například podle demografických, behaviorálních a psychografických charakteristik. Každá tato skupina má své specifické chování a tím pádem je potřeba umět s klienty mluvit tak, jak je jim blízké. To platí pro marketing, ale ještě více pro finanční poradce. Bohužel dle informací, které jsem při studiu Broker Consulting našla je zřejmé, že "všichni prodávají všechno a všem". Zde je tedy důležité si umět vyčlenit správnou cílovou skupinu, pro ty připravit vhodné materiály a produkty a zároveň vyčlenit finanční poradce pro tuto skupinu. Přirovnala bych to k tomu, že lékaři se také specializují na určité části medicíny, ale každý lékař má povědomí o ostatních oblastech. Stejný princip funguje u obchodníků.
- **Vývoj nových služeb a produktů:** Na základě analýzy a identifikovaných potřeb klientů vzniknou nové služeb a produkty. Může jít o inovativní investiční strategie, digitální nástroje nebo jiné finanční produkty, které odpovídají současným trendům, jak jsem již popisovala u důchodové reformy. Již dnes se ví, že se dá do pohybu 350 miliard korun z nevyhovujících starých penzijních pojištění. Vláda odsunula platnost nové reformy až na příští rok. Proto by již nyní měla začít vznikat kompletní strategie a produkty pro tento segment.
- **Trvalá adaptace:** Trh a potřeby klientů se mohou velmi rychle měnit. Jen za poslední roky jsme tu měli hypoteční boom, vstup kryptoměn na trh, totální zastavení ekonomiku kvůli pandemii a nyní se chystá již zmiňovaná důchodová reforma. Z toho důvodu je potřeba nastavit kontrolní mechanismy a měřit ve firmě vše, co se dá. S těmito daty je potřeba umět pracovat a reagovat na každou změnu.

Tento postup by měl vést k vytvoření silné obchodní strategie, která odpovídá aktuálním trendům a potřebám klientů, a tím by měla přispět ke zlepšení situace společnosti.

3.2 Zlepšení služeb a péče o stávající i nové klienty

Tento bod vyžaduje systematický přístup, který se zaměřuje na zajištění vynikajícího zákaznického zážitku. Bohužel většina firem se zaměřuje na akvizici nových zákazníků a zapomíná na to, že rychlejší a jednodušší "peníze" jsou u stávajících klientů. I proto jsou Key account manažeři či konzultanti pro VIP (stálou) klientelu nezbytnou součástí každé obchodní firmy. Zde jsem napsala několik bodů, na které je potřeba se podívat konkrétně u společnosti Broker Consulting.

- **Školení zaměstnanců:** Základem pro kvalitní zákaznický servis je kvalifikovaný a dobře školený personál. Jak již bylo řečeno, svět financí je velmi turbulentní místo, proto je zcela nezbytné zařadit pravidelné školení. Tato školení se dají v základě rozdělit do dvou kategorií, a to nejen technické znalosti (produktové školení, aplikace pro správu klientů a všeobecné informace o finančním světě), ale také komunikační dovednosti, obchodní dovednosti, empatii a schopnost řešit problémy. Cílem je vytvořit prostředí, které pravidelně zlepšuje schopnost poradců efektivně komunikovat s klienty a být skvěle informovaným poradcem ve svém oboru.
- **Vytvoření standardů a procedur:** Každý klient si zaslouží stejně kvalitní přístup. Stejně tak jako od lékařů očekávám stejně kvalitní péči, jako ostatní. Nebo jako očekávám stejné jídlo z jakéhokoliv McDonaldu v Česku. Toho lze dosáhnout jen jedním způsobem, a to definovat jasné standardy a procedury pro zákaznický servis. Je potřeba být připraven na všechny možné scénáře od prvního kontaktu klienta, přes uzavření smlouvy až po následující upsell. Každý krok musí být jasně specifikovaný a hlavně dodržovaný zaměstnanci.
- **Aktivní naslouchání:** Nejlepší zpětnou vazbu získá jakákoliv firma přímo z trhu, jinými slovy od svých klientů. Zde doporučuji vytvořit a naučit klienty používat mechanismy pro aktivní sběr zpětné vazby. To může zahrnovat pravidelné průzkumy spokojenosti, online hodnocení, dotazníky a možnost zanechání komentářů na webových stránkách či sociálních sítích. Získané informace vám umožní lépe porozumět klientům a reagovat na jejich potřeby.

Je ovšem potřeba umět se zpětnou vazbou pracovat a mít nastavený mechanismus na analýzu a zapracování těchto postřehů do praxe.

- **Kontinuální vývoj:** Zlepšování zákaznického servisu by mělo být kontinuálním procesem. Je potřeba sbírat zpětnou vazbu nejen od klientů, ale také od zaměstnanců. Zavedením pravidelných školení a pracovních setkání dojde k neustálému zdokonalování přístupu.

Broker Consulting musí vnímat zákaznický servis jako investici do dlouhodobého úspěchu společnosti. Vytvoření kvalitního zákaznického zážitku vede ke spokojeným a loajálním klientům, kteří mohou přinést nejen dlouhodobou loajalitu, ale také pozitivní reputaci a doporučení.

3.3 Snížení zadluženosti

Společnost Broker Consulting stojí před zásadním úkolem – snížení své stávající zadluženosti. Tento krok má pro ni zásadní význam, neboť přináší nejen finanční stabilitu, ale také zajišťuje udržitelnost jejího podnikání v dlouhodobém horizontu. Navíc je potřeba myslet na to, že nadměrná zadluženost může být překážkou na cestě k dalšímu rozvoji a růstu. Proto jsem připravila důkladné a cílené akční kroky, které vedou k dosažení tohoto cíle.

- **Zlepšení marketingu:** Stejně tak, jako by měl Broker Consulting investovat do kvalitního obchodního týmu a tvorby nových produktů, měl by investovat i do zlepšení své marketingové strategie. I zde je extrémně důležité specifikovat si cílové skupiny, k těm přiřadit specifické produkty, a to celé propagovat vhodnými cestami, vizuály a texty. Marketingová strategie je dle mě po kvalitním obchodním oddělení ta nejvíce důležitá část firmy pro akvizici ale i upsell klientů. Krokem číslo jedna by tedy měl být marketingový audit (již zde se dají očekávat značné úspory) a poté vymyslet a nasadit kompletní marketingovou strategii, které odpovídá situaci na trhu. Bohužel Broker Consulting marketingově nijak nevyniká, a proto by se měl

inspirovat například od AirBank, jejichž reklamy jsou to nejlepší, co na českém finančním trhu můžeme vidět.

- **Optimalizace nákladů:** Organizace by měla provést pečlivou analýzu všech provozních nákladů. To může zahrnovat omezení počtu zaměstnanců, úsporná opatření v rámci provozu (energie, materiály), a také revizi méně efektivních procesů. Snížení nákladů by mohlo zvýšit ziskovost a umožnit větší alokaci finančních prostředků na splácení dluhu. Jinými slovy každé oddělení a každý zaměstnanec musí pracovat efektivně a tím pádem být pro firmu výdělečný. Na takový audit doporučuji najmout například firmu Deloitte, která navíc běžně poskytuje službu, kdy se platí nějaké procento až z ušetřených peněz. To znamená, že takový audit nijak zvlášť nezatíží cashflow společnosti a povede k velmi rychlé úspoře. Je důležité, aby takové audit prováděla externí firma, jelikož ve firmách dochází k takzvané korporátní slepotě a tedy pro člověka, který dlouho působí v dané firmě, je velmi těžké vidět reálnou situaci či dokonce přemýšlet "out of the box".
- **Refinancování dluhů:** Broker Consulting by mohl a měl jednat s finančními institucemi o refinancování svých stávajících dluhů za lepších podmínek. Nižší úroková sazba nebo delší splatnost by mohly snížit celkové měsíční platby a uvolnit finanční zátěž. Jelikož velikost zadlužení firmy je značná, jsem přesvědčena o tom, že na trhu existuje instituce, která dá lepší nabídku než jsou stávající úvěry. Zde doporučuji nezaměřovat se pouze na české instituce, ale zkusit nabídku i z jiných států mimo Evropskou unii. Finanční trh v EU je značně regulovaný a proto nabídky budou rozdílné z jiných oblastí.
- **Prodej neziskových aktiv:** Broker Consulting by měla zhodnotit svůj majetek a identifikovat nepotřebné nebo nevyužívané aktiva, jako jsou nemovitosti, vozidla nebo zařízení. Prodejem těchto aktiv tak získá finanční injekci, kterou by mohla využít k redukci dluhu a nebo investovat do marketingu, obchodu či jiných oddělení, které jsou přímo spojené s přílivem nových klientů a peněz.
- **Diverzifikace příjmů:** Místo závislosti pouze na jednom zdroji příjmů by společnost měla zvažovat diverzifikaci svých služeb nebo produktů. To může

přinést stabilnější tržby a snížit riziko v případě poklesu poptávky po určité službě. Jak již bylo řečeno, tak téměř v každém období existuje produkt, který dominuje tabulce příjmů. V roce 2019 to byli hypotéky, poté pojištění a kryptoměny a nyní se čeká na penzijní reformu. Každý produkt by měl ročně přinášet maximálně 30 % příjmu. Větší číslo znamená značnou závislost na tomto produktu a tím pádem riziko, pokud se náhle změní situace na trhu.

Broker Consulting provedl důkladnou analýzu své finanční situace, identifikoval klíčové oblasti pro snižování zadluženosti a navrhl konkrétní opatření. S ohledem na specifika společnosti a trhu, na kterém působí, by měl vytvořit detailní plán, který bude zahrnovat reálné cíle a časový horizont pro dosažení snížení zadluženosti.

3.4 Audit obchodního oddělení a revize nákladovosti

Z hlediska příjmů je obchodní oddělení bezesporu tím nejdůležitějším oddělením. Obchodníci jsou velmi často odměňování fixní částkou plus provizemi za uzavřený obchod. Ve finančním světě je navíc běžný model, kdy obchodník nemá žádný fix, ale pracuje pouze za provize. Na první pohled se může zdát, že tímto forma šetří a platí pouze tehdy, když obchodník přinese nového klienta. Celá problematika je ale složitější, a proto jsem sestavila akční kroky pro audit obchodního oddělení Broker Consulting.

- **Cíle auditu:** Výstupem auditu musí být identifikovány neefektivní postupy, nákladovosti jednotlivců, nákladové úspory, zlepšení zákaznického zážitku a zefektivnění celkového obchodního procesu. Cíle musí být měřitelné a implementace proveditelná.
- **Zmapování procesů:** Detailní mapování současných obchodních procesů je klíčové. Každý obchodní proces se skládá v podstatě ze čtyř částí: oslovení klienta, analýza a zjištění potřeb, připravení vhodného řešení / produktu, closing. Každý z těchto kroků má ale několik možností provedení. Například klienta můžu oslovit e-mailem, dopisem, zavolat mu, napsat na sociálních sítích a nebo prostě zaklepat na dveře. Analýzu můžu provádět na osobní

schůzce, online schůzce či po to telefonu. Obrovská výhoda obchodního oddělení je ta, že vše se dá změřit. Touto důkladnou analýzou procesu tedy můžu zcela jednoznačně určit jaký obchodní proces je nejvíce konverzní. Například pokud zjistím, že při volání klientovi mám dvojnásobnou úspěšnost si domluvit schůzku, než když mu budu psát email tak je logické, že budu tlačit obchodníka do volání místo do psaní emailů. Jelikož Broker Consulting používá svůj vlastní CRM systém, tyto data jsou již v něm. Proto je potřeba se v tomto kroku zaměřit i na správnost a pravdivost zadávaných dat.

- **Zhodnocení efektivity:** Každý proces je potřeba zhodnotit z hlediska efektivity. Žijeme v době datové, proto velká část opakujících se činností obchodního oddělení lze automatizovat. Například vytvořit e-mail s nabídkou ze šablony na jedno kliknutí, automaticky nechat vystavit fakturu anebo posílat pozvánku na schůzku klientovi přímo z interního CRM systému. Zjednodušeně řečeno se dá téměř každá administrativní činnost obchodního oddělení zautomatizovat a tím pádem ušetřit čas obchodníka pro více schůzek anebo jiných důležitých činností.
- **Analýza nákladů:** Každý proces a každý člověk ve firmě stojí peníze. Proto je potřeba znát CPA, neboli peníze vynaložené na získání nového klienta. Do této částky je třeba započítat skutečně veškeré náklady od získání leadu z marketingu, přes započtení času / peněz které obchodník věnujte tomuto klientovi, než obchod uzavře až po následnou péči o klienta.
- **Vytvoření vhodného obchodního týmu:** Bohužel ne každý obchodník si zaslouží být ve firmě Broker Consulting. Vyhazov kolegy a nábor nového člověka je často velmi emotivní věcí. Proto je nejprve potřeba získat data o výkonech a pracovních procesech každého jednotlivce. To může zahrnovat statistiky prodejů, zákaznickou zpětnou vazbu, zprávy o výkonech či fungování v týmu. Je potřeba hodnotit jak individuální, tak týmové výkony. Zkoumejte, kteří členové dosahují stanovených cílů a kdo zaostává. Hodnoťte klíčové dovednosti, kompetence a příspěvky každého zaměstnance. U obchodního týmu je matematika neúprosná. Pokud obchodník dlouhodobě nenosí více peněz, než dostává na výplatu, je potřeba toto řešit. Každý

zaměstnanec může přinést unikátní hodnotu do týmu a rozhodování o vyhazování by mělo být provedeno pečlivě a respektující firemní hodnoty. Na druhou stranu, pokud obchodník dlouhodobě neplní KPI a není ochoten se změnit či naučit něco nového, je nejlepší cesta se s daným člověkem rozloučit.

- **Pravidelné monitorování:** Každé CRM má v sobě zabudovaný modul na měření výkonu. U obchodníků je důležitý sledovat výkony nejdéle na týdenní bázi. Jen tak je možné reagovat na výkyvy ve výkonu. Sbírejte data a metriky, abyste mohli sledovat, zda jsou dosahovány plánované úspory nákladů a zda jsou procesy efektivnější.

Audit obchodního oddělení a revize nákladovosti ve společnosti Broker Consulting představuje klíčový krok směrem k efektivnějšímu a úspěšnějšímu podnikání. Díky detailnímu mapování obchodních procesů je možné identifikovat klíčové fáze, ve kterých lze dosáhnout zvýšení konverzních poměrů. Zavedení automatizace a využití moderních technologií přináší možnost zefektivnění administrativních úkonů, čímž se obchodníci mohou soustředit na ty nejcennější činnosti – budování vztahů s klienty a uzavírání obchodů. Výsledkem auditu dojde k nevyhnutelné změně personálního složení obchodního týmu.

3.5 Očekávané efekty z realizace návrhů a doporučení

Revize obchodní strategie, zdokonalování péče o klienty a řešení zadluženosti představují tři klíčové pilíře, které mají potenciál vést společnost Broker Consulting k dlouhodobému prosperitě a udržitelnému růstu. Pouze metodický a strategicky zaměřený postup povede ke skutečnému dosažení stanovených cílů a zabezpečení trvalého růstu. Prohloubená analýza trhu, precizní segmentace cílových skupin a inovativní vývoj produktů jsou nezbytné kroky, které společnosti umožní flexibilně reagovat na neustále se měnící obchodní prostředí a zachovat si svou konkurenční výhodu.

Závěr

Tato práce se zabývala hodnocením finanční situace společnosti Broker Consulting, a to za účelem sestavení návrhů na zlepšení její aktuální finanční situace.

Finanční analýza je velmi podstatnou analýzou každého podniku, protože poskytuje podstatné informace o finanční situaci organizace. To nejen o situaci historické, ale také současné. Zároveň však lze z jejích výsledků predikovat i budoucí vývoj finanční situace či identifikovat nedostatky v aktuálním stavu, které musí být změněné, aby nedošlo k ohrožení finanční stability v budoucnosti.

Z tohoto důvodu je finanční analýza přínosem i pro zkoumanou organizaci Broker Consulting. Tato organizace poskytuje služby na finančním a realitním trhu a patří mezi nejvýznamnější organizace v oblasti jejich zprostředkování na území České republiky. Strategickou konkurenci organizace pak představuje organizace Partners, jejíž finanční situace byla komparována s Broker Consulting, a to právě v rámci zpracování práce.

Hlavním cílem práce bylo provést zhodnocení finanční situace zvolené společnosti na základě účetních závěrek minimálně za období let 2017 až 2021 použitím odpovídajících metod finanční analýzy.

Zhodnocení finanční situace organizace Broker Consulting bylo provedeno metodami finanční analýzy vybraných stavových ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Dále došlo k využití komparace finanční situace se strategickou konkurencí. Bylo identifikováno několik problémů, které musí organizace řešit. Na základě jejich podoby je pak formulována návrhová část práce. Návrhy směřují do oblasti revize obchodní strategie, zlepšení služeb a péče o stávající i nové klienty, snížení zadluženosti a audit obchodního oddělení a revize nákladovosti.

Dílčím cílem práce bylo charakterizovat postupy a ukazatele finanční analýzy, následným cílem bylo provést finanční analýzu vybraných společností. Charakteristika postupů a ukazatelů finanční analýzy byla realizována v teoretické části práce. Finanční analýza potom v rámci analýzy současného stavu.

Jak se prokázalo v rámci zpracování práce, tak organizace Broker Consulting má silné finanční zázemí, ale nemůže nereflektovat klíčové finanční problémy, kterým aktuálně čelí. Jsou to právě návrhy a doporučení, které mohou ještě více zlepšit dosavadní

situaci organizace. Z tohoto důvodu se prokázalo, že má finanční analýza svoje opodstatnění i v dnešní době, protože umožnuje identifikovat právě takové problémy.

Výstupy z práce může organizace Broker Consulting využít ke zlepšení svojí finanční situace a konkurenceschopnosti, a to zejména v budoucnosti, kde bude čelit stále vyššímu konkurenčnímu tlaku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, Vojtěch, 2022. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: VUT, Fakulta podnikatelská.

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

HARTMAN, Ondřej. *Začínáme na burze: jak uspět při obchodování na finančních trzích: akcie, komodity, forex a kryptoměny.* Nové rozšířené vydání. Brno: BizBooks, 2018. ISBN 978-80-265-0780-2.

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ. *Ekonomika podniku*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 978-80-87839-90-4.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku.* 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

Konsolidovaná výroční zpráva 2016 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 25.3.2017 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/2016_15768683151231.pdf

Konsolidovaná výroční zpráva 2017 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 26.3.2018 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/2017_15768683137524.pdf

Konsolidovaná výroční zpráva 2018 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 15.5.2019 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/2018_15768682571062.pdf

Konsolidovaná výroční zpráva 2019 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 29.5.2020 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/vyrocni-zprava-partners-2019_1595951674716.pdf

Konsolidovaná výroční zpráva 2020 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 30.3.2021 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/konsolidovana-vyrocni-zprava-2020_16250531268505.pdf

Konsolidovaná výroční zpráva 2021 skupiny Partners Financial Services [online]. In: Praha, 31.3.2022 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: https://www.partners.cz/userfiles/vz-partners-2021-cz_16589976328294.pdf

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky.* 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

Profil společnosti a výroční zpráva 2016, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 31.3.2017 [cit. 2023-3-11]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2017/11/VZ_2016.pdf

Profil společnosti a výroční zpráva 2017, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 31.3.2018 [cit. 2023-3-11]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2017/11/VZ_2017.pdf

Profil společnosti a výroční zpráva 2018, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 30.4.2019 [cit. 2023-3-11]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2018/12/BC_VYROCKA_2018_EL.pdf

Profil společnosti a výroční zpráva 2019, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 31.3.2020 [cit. 2023-3-11]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2020/06/VZ_2019.pdf

Profil společnosti a výroční zpráva 2020, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 31.3.2021 [cit. 2023-3-11]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2021/06/VZ_2020_cz.pdf

Profil společnosti a výroční zpráva 2021, Broker Consulting [online]. In: Plzeň, 31.3.2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.bcas.cz/wp-content/uploads/2022/06/VZ_2021_online.pdf

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti.* Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČPM – čistý penežně pohledávkový fond (peněžní majetek)

a.s. – akciová společnost

Kč – korun českých

Vl. - vlastní

Krátk. – krátkodobé

Kumul. – kumulovaný

Neroz. – nerozdělený

Hosp. – hospodářský

Výsl. – výsledek

Min. obd. – minulého období

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EAT – zisk po zdanění

EBT – zisk před zdaněním

Apod. – a podobně

Resp. – respektive

Tj. – to znamená

Hosp. – hospodaření

CRM – řízení vztahu se zákazníky

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2 - Logo společnosti Broker Consulting 30
Obrázek 3 - Organizační struktura Broker Consulting.....31
Obrázek 4 - Logo společnosti Partners Financial Services 32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Horizontální analýza aktiv 33
Tabulka 2 - Horizontální analýza pasiv 35
Tabulka 3 - Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty 36
Tabulka 4 - Vertikální analýza rozvahy - aktiva 37
Tabulka 5 - Vertikální analýza rozvahy - pasiva 38
Tabulka 6 - Čistý pracovní kapitál Broker Consulting 40
Tabulka 7 - Čisté pohotové prostředky Broker Consulting 40
Tabulka 8 - Čistý peněžní majetek Broker Consulting 41
Tabulka 9 - Rentabilita celkového kapitálu Broker Consulting 42
Tabulka 10 - Rentabilita vlastního kapitálu Broker Consulting 42
Tabulka 11 - Rentabilita tržeb Broker Consulting 43
Tabulka 12 - Rentabilita dlouhodobých zdrojů Broker Consulting 43
Tabulka 13 - Obrat celkových aktiv Broker Consulting 44
Tabulka 14 - Obrat dlouhodobého majetku Broker Consulting 44
Tabulka 15 - Obrat zásob Broker Consulting 45
Tabulka 16 - Doba obratu zásob Broker Consulting 45
Tabulka 17 - Doba splatnosti pohledávek Broker Consulting 46
Tabulka 18 - Zadluženost I. Broker Consulting 46
Tabulka 19 - Zadluženost II. Broker Consulting 46
Tabulka 20 - Úrokové krytí Broker Consulting 47
Tabulka 21 - Koeficient samofinancování Broker Consulting 47
Tabulka 22 - Běžná likvidita Broker Consulting 48
Tabulka 23 - Pohotová likvidita Broker Consulting 48
Tabulka 24 - Okamžitá likvidita Broker Consulting 49
Tabulka 25 - Nákladovost výnosů (tržeb) 49
Tabulka 26 - Altmanovo Z-skóre společnosti Broker Consulting 50
Tabulka 27 - Altmanovo Z-skóre společnosti Partners 50

Tabulka 28 – Index IN05 společnosti Broker Consulting.....51
Tabulka 29 - Index IN05 společnosti Partners.....51

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 - Altmanovo Z-skóre 17
Vzorec 2 - Index IN05 17
Vzorec 3 - Absolutní změna 18
Vzorec 4 - Procentní změna 18
Vzorec 5 - Podíl i-té položky (v%) – Vertikální analýza 19
Vzorec 6 - Čistý pracovní kapitál 20
Vzorec 7 - Čistý peněžní majetek 20
Vzorec 8 - Čisté pohotové prostředky 21
Vzorec 9 - Běžná likvidita 22
Vzorec 10 - Pohotová likvidita 22
Vzorec 11 - Okamžitá likvidita 22
Vzorec 12 - Zadluženost I. 23
Vzorec 13 - Zadluženost II. 23
Vzorec 14 - Úrokové krytí 23
Vzorec 15 - Koeficient samofinancování 23
Vzorec 16 - Obrat celkových aktiv 24
Vzorec 17 - Obrat dlouhodobého majetku 24
Vzorec 18 - Obrat zásob 24
Vzorec 19 - Doba obratu zásob 25
Vzorec 20 - Doba splatnosti pohledávek 25
Vzorec 21 - Doba splatnosti krátkodobých pohledávek 25
Vzorec 22 - Rentabilita celkového kapitálu 26
Vzorec 23 - Rentabilita vlastního kapitálu 26
Vzorec 24 - Rentabilita tržeb 27
Vzorec 25 - Rentabilita dlouhodobých zdrojů 27

Vzorec 26 - Produktivita z přidané hodnoty 28
Vzorec 27 - Nákladovost výnosů (tržeb).....28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vertikální analýza aktiv 38
Graf 2 - Vertikální analýza pasiv 39
Graf 3 - Altmanovo Z-skóre 50
Graf 4 - Index IN05 52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rozvaha za období 2016 - 2021 I

Příloha 2 - Výkaz zisku a ztrát za období 2016 - 2021 II

Příloha 1 - Rozvaha za období 2016 - 2021

Rozvaha						
Položky (v Kč)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Aktiva celkem	427 440	653 127	718 988	858 251	1 286 123	1 536 327
Dlouhodobý majetek	179 463	325 803	131 923	165 346	248 662	337 363
Dlouhodobý nehmotný majetek	49 250	100 041	71 391	67 167	60 246	55 925
Dlouhodobý hmotný majetek	39 756	70 255	47 537	39 817	26 811	21 047
Dlouhodobý finanční majetek	90 457	155 507	12 995	58 362	161 605	260 391
Oběžná aktiva	245 556	323 351	581 461	686 391	1 030 921	1 190 374
Zásoby	2 436	3 215	3 079	2 734	3 643	4 088
Pohledávky	108 628	171 574	227 153	281 234	395 505	430 948
Dlouhodobé pohledávky	0	15 000	76 000	119 000	197 900	210 870
Krátkodobé pohledávky	108 628	156 574	151 153	162 234	197 605	220 078
Pohledávky z obchodních vztahů	88 911	112 666	124 976	131 816	177 937	142 879
Peněžní prostředky	134 129	148 054	351 229	402 423	631 773	755 338
Peněžní prostředky v pokladně	363	508	540	596	834	771
Peněžní prostředky na účtech	134 129	148 054	350 689	401 827	630 939	754 567
Časové rozlišení aktiv	2 421	3 973	5 604	6 514	6 540	8 590
Pasiva celkem	427 440	579 427	718 988	858 251	1 286 123	1 536 327
Vlastní kapitál	223 040	169 135	141 721	156 009	210 357	240 169
Základní kapitál	100 910	100 910	100 910	100 910	100 910	100 910
Ážio a kapitálové fondy	3 069	9 288	5 607	770	1 600	4 042
Fondy ze zisku	12 181	12 181	12 181	12 181	12 181	0
Výsledek hospodaření minulých let	93 075	59 539	34 298	10 565	11 002	12 481
Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 805	-12 783	-11 275	31 583	94 664	173 336
Cizí zdroje	204 400	410 006	577 204	702 242	1 075 766	1 296 158
Závazky	204 400	409 263	573 562	701 973	1 075 286	1 266 321
Dlouhodobé závazky	162	101 452	214 141	231 346	305 574	445 414
Krátkodobé závazky	204 238	307 811	359 421	470 627	769 712	820 907
Časové rozlišení pasiv	0	286	63	0	0	0

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)

Příloha 2 - Výkaz zisku a ztrát za období 2016 - 2021

Výkaz zisku a ztrát						
Položka (v Kč)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	884 140	950 665	1 094 097	1 120 601	1 341 833	1 848 725
Tržby za prodej zboží	2 578	2 094	2 446	1 943	1 854	1 989
Výkonová spotřeba	737 307	857 991	982 970	951 787	1 088 957	1 483 146
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 175	1 660	2 104	1 598	1 587	1 522
Spotřeba materiálu a energie	12 405	13 562	13 532	7 080	6 180	9 373
Služby	722 727	842 769	967 334	943 109	1 081 190	1 472 251
Osobní náklady	77 464	88 802	99 155	105 486	94 002	111 550
Mzdové náklady	59 564	67 443	74 080	78 331	68 534	79 600
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	17 900	21 359	25 075	27 155	25 468	31 950
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 419	18 451	21 204	22 810	22 302	26 850
Ostatní náklady	2 481	2 908	3 871	4 345	3 166	5 100
Úpravy hodnot v provozní oblasti	43 663	15 784	21 056	28 899	29 264	22 438
Ostatní provozní výnosy	6 340	5 342	6 495	10 112	13 410	9 036
Ostatní provozní náklady	7 490	9 937	10 598	11 873	30 352	24 595
Provozní výsledek hospodaření	27 134	-14 412	-10 741	34 612	114 522	218 021
Nákladové úroky	297	1	0	4	0	10
Finanční výsledek hospodaření	2 040	1 436	3 920	9 509	7 626	1 390
Výsledek hospodaření před zdaněním	29 174	-12 976	-6 821	44 121	122 148	219 411
Výsledek hospodaření po zdanění	13 805	-12 783	-11 275	31 583	94 664	173 336
Výsledek hospodaření za účetní období	13 805	-12 783	-11 275	31 583	94 664	173 336
Čistý obrat za účetní období	895 905	1 010 474	1 246 558	1 143 192	1 365 570	1 865 684

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Broker Consulting)