

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Katedra financí a oceňování podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2019

Bc. Václav David

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Katedra financí a oceňování podniku

Studijní obor: Finance a oceňování podniku



Strategická a finanční analýza firmy

CZC.cz s. r. o.

Autor diplomové práce: Bc. Václav David

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslava Holečková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategická a finanční analýza firmy CZC.cz s.r.o.“ vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 30.4. 2019

Bc. Václav David

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce, kterou je paní doc. Ing. Jaroslava Holečková, Ph.D., za cenné rady, podněty a připomínky, které mi při zpracování této práce velmi pomohly.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je provést strategickou a finanční analýzu firmy CZC.cz s.r.o. na základě veřejně dostupných dat v období let 2013–2017. Práce je rozdělena na část metodickou a praktickou.

Teoretická část zahrnuje veškeré postupy, které byly následně použity v analytické části, společně s vymezením strategické a finanční analýzy. V rámci praktické části nalezneme základní informace o zkoumaném podniku a aplikaci teoretických postupů z části metodické. Strategická analýza je provedena z pohledu vnějšího a vnitřního potenciálu. Finanční analýza obsahuje horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, důležité poměrové ukazatele, srovnání s konkurenčními podniky a aplikaci bankrotních a bonitních modelů na zkoumaný podnik.

Klíčová slova: CZC.cz, strategická analýza, finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, bankrotní modely, bonitní modely, analýza vnějšího potenciálu, analýza vnitřního potenciálu

Abstract

The aim of this thesis is to carry out strategic and financial analysis of CZC.cz s.r.o. based on publicly available data for the period 2013-2017. The work is divided into methodical and practical part.

Theoretical part includes procedures that would be adapted in practical part later on. In the analytical part we can find basic information about the examined company as well as application of approaches described in methodological part. Strategic analysis is carried out from the perspective of external and internal potential. The financial analysis includes horizontal and vertical analysis of financial statements, important proportional indicators, comparison with lead competitors and application of bankruptcy and creditworthiness models on the examined company.

Key words: CZC.cz, strategic analysis, financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, proportional indicator, bankruptcy models, creditworthy models, external potential analysis, internal potential analysis

Obsah

1.	ÚVOD	1
2.	METODICKÁ ČÁST	2
2.1.	Finanční analýza	2
2.1.1.	Metody finanční analýzy	3
2.1.2.	Horizontální a vertikální analýza	3
2.1.3.	Analýza poměrových ukazatelů	3
	Ukazatele rentability	4
	Ukazatele aktivity	6
	Ukazatele likvidity	8
	Ukazatele zadluženosti	11
2.1.4.	Bonitní a bankrotní modely	12
	Index IN05	12
	Altmanův model	13
	Kralicekův Quicktest	15
2.2.	Strategická analýza	16
2.2.1.	Analýza vnějšího potenciálu	16
	Atraktivita trhu	17
2.2.2.	Analýza vnitřního potenciálu	17
3.	PRAKTICKÁ ČÁST	19
3.1.	Společnost CZC.cz, s. r. o.	19
3.1.1.	Základní informace o společnosti	19
3.1.2.	Představení společnosti	20
3.2.	Strategická analýza	21
3.2.1.	Analýza vnějšího potenciálu	21
	Vymezení relevantního trhu	22
	Vymezení relevantního trhu z hlediska produktu	22
	Vymezení relevantního trhu z hlediska území	23
	Vymezení z hlediska zákazníků	23
	Vymezení z hlediska konkurentů	23
	Kvantitativní vymezení trhu	25
	Analýza atraktivity trhu	29
	Hodnocení atraktivity trhu	33

3.2.2.	Analýza vnitřního potenciálu	33
	Identifikace konkurence	34
	Analýza přímých faktorů konkurenční pozice	36
	Analýza nepřímých faktorů konkurenční pozice	39
	Hodnocení konkurenční pozice	40
3.2.3.	Perspektivnost společnosti	41
3.2.4.	Celkové zhodnocení strategické analýzy	42
3.3.	Finanční analýza	43
3.3.1.	Horizontální analýza rozvahy	43
3.3.2.	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	46
3.3.3.	Vertikální analýza rozvahy	48
3.3.4.	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	51
3.3.5.	Poměrové ukazatele	51
	Ukazatele rentability	51
	Ukazatele aktivity	54
	Ukazatele likvidity	56
	Ukazatele zadluženosti	58
3.3.6.	Zhodnocení finančního zdraví podniku	59
	Index IN05	59
	Altmanův model	60
	Kralicekův Quicktest	61
4.	ZÁVĚR	63
5.	ZDROJE	66
5.1.	Seznam použité literatury	66
5.2.	Internetové zdroje	66
6.	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	69
6.1.	Tabulky	69
6.2.	Grafy	70
6.3.	Obrázky	70
7.	PŘÍLOHY	71

1. Úvod

Strategická a finanční analýza je důležitým procesem v rámci ocenění podniku. Tvoří základ pro stanovení oceňovací metody a seznámení s podnikem. Dále slouží k odhalení jeho potenciálu a případných hrozeb spojených se zkoumanou společností, porovnání s konkurenčními podniky a odhalení jeho pozice na trhu.

Společnost CZC.cz jsem si vybral především kvůli mému zájmu o IT technologie. Dlouhá léta je mým koníčkem sestavování počítačů na míru ať už pro sebe, tak pro rodinu a mé blízké přátele. Účastním se konferencí spojených se zábavní elektronikou a herních turnajů buď jako pozorovatel, anebo jako hráč. Zkoumaná společnost tyto akce často sponzoruje nebo zaštituje jejich průběh.

Cílem mé diplomové práce je provedení strategické a finanční analýzy podniku CZC.cz na základě veřejně dostupných dat v období let 2013 – 2017. Následně jsou tyto výstupy porovnány s konkurenčními podniky společně s určením tržního podílu.

Práce je rozdělena do dvou částí. Nejprve jsou v rámci metodické části vymezeny veškeré postupy a teoretické podklady pro strategickou a finanční analýzu. Následně jsou tyto postupy aplikovány v rámci části praktické. Strategická analýza je provedena z pohledu vnějšího a vnitřního potenciálu. Finanční analýza dále zkoumá účetní výkazy pomocí horizontální a vertikální analýzy, důležitých poměrových ukazatelů, bankovních a bonitních modelů a porovnání v rámci konkurence.

2. Metodická část

Metodická část bude obsahovat jednotlivé metody, postupy a ukazatele finanční a strategické analýzy použité v praktické části práce a jejich hlavní cíle. Zároveň bude obsahovat základní charakteristiku a čerpané zdroje, které sloužily jako základ pro tyto analýzy.

Jako první se zaměřím na finanční analýzu. Její součástí bude především horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, dále pak analýza poměrových ukazatelů, kde se zaměřím na nejčastěji používané ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Na závěr bude analyzováno finanční zdraví podniku z pohledu bonitních a bankrotních modelů.

Po finanční analýze vymezím hlavní prvky strategické analýzy, především rozeberu analýzu vnějšího a vnitřního potenciálu.

2.1. Finanční analýza

Hlavním cílem finanční analýzy podniku je poskytnout informace, na jejichž základě budou uživatelé těchto informací schopni usoudit finanční situaci sledovaného podniku. Finanční analýza se provádí na základě historických dat podniku, rozboru jeho účetních výkazů a vývoji podnikových financí v průběhu předchozích let s ohledem na okolnosti trhu. Kromě těchto historických dat můžeme vycházet i z podnikových plánů, nákladových a cenových kalkulací a podobných finančních výkazů včetně těch, které se nedají jasně kvantifikovat, jako jsou například komentáře manažerů nebo zprávy auditorů. (Holečková, 2008, str. 19)

Finanční analýza je nejčastěji využívána interními uživateli, například manažery nebo vlastníky podniku. Dále však informace zjištěné finanční analýzou mohou sloužit bankám a jiným věřitelům, investorům nebo obchodním partnerům, stejně jako státu a jeho orgánům. Z pohledu ocenění podniku je důležité především prověřit finanční zdraví zkoumaného podniku a poskytnout potřebné informace pro sestavení finančního plánu.

2.1.1. Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se používají ke zpracování a vyvození informací z údajů obsažených v účetních výkazech. Tyto metody se nejčastěji dělí na metody absolutní a metody relativní. (Holečková 2008, str. 41)

Mezi metody absolutních ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty podniku. Nevýhodou těchto metod je jejich vztah k velikosti analyzovaného podniku, což má za důsledek, že nejsou vhodné pro porovnání dvou různých podniků. Dále se dělí na ukazatele stavové a tokové podle toho, jestli vztah těchto ukazatelů vyjadřuje stav k danému okamžiku, nebo za určité časové období.

Relativní metody jsou naopak ideální pro porovnání různých položek, a je tak i možné je použít pro porovnání různých podniků. Pro jejich vyjádření se používají především poměrové ukazatele.

2.1.2. Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých položek účetních výkazů v čase, přičemž ukazuje vývojové trendy sledovaných položek. Proto ji v literatuře též můžeme nalézt pod pojmem „trendová analýza“.

Vertikální analýza, nejen že umožňuje sledovat strukturu aktiv a pasiv, ale i přínos jednotlivých položek k tvorbě zisku. Sleduje procentní strukturu jednotlivých položek účetních výkazů, přičemž vyjádření jednotlivých položek v procentech na celku může sloužit nejen jako základna pro srovnání hodnot v čase, ale také pro porovnání hodnot s jinými podniky v rámci odvětví. (Holečková – Grünwald, 2009, str. 60)

2.1.3. Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jedním z hlavních metodických nástrojů finanční analýzy. Interpretace je poměrně srozumitelná a neobsahuje žádné složité výpočty. Nejčastěji se používá pro porovnání finančního zdraví podniku s konkurenčními podniky v oblastech:

- rentability,
- aktivity,

- likvidity,
- zadluženosti.

Tyto ukazatele znázorňují podíl dvou či více položek účetních výkazu, mezi kterými lze nalézt souvislost. Vzájemné vazby, závislosti a způsob interpretace jsou hlavní faktory ovlivňující jejich vypovídací schopnost. V čitateli zpravidla najdeme faktory omezující rizika jako jsou tržby nebo zisk, ve jmenovateli jsou pak faktory zvyšující rizika, jako jsou například cizí zdroje, závazky a jiné zdroje pro financování.

Ukazatele rentability

Ukazatele aktivity znázorňují schopnost podniku využívat prostředky, které byly do podniku vloženy. Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří výpočet obratu aktiv nebo pasiv, doba obratu položek aktiv nebo pasiv, popřípadě rychlost jejich obratu. Tyto ukazatele jsou zpravidla považovány za jedny z nejdůležitějších ukazatelů kvůli jejich vypovídací schopnosti. Sledují především schopnost podniku dosahovat co nejvyšších výnosů a co nejlépe tak naplňovat základní cíl podniku, čímž zpravidla bývá maximalizace tržní hodnoty. (Marek, 2009, str. 192)

U ukazatelů rentability není možné stanovit obecně závazné minimální přijatelné hodnoty, díky kterým by bylo možné jednoduše posoudit, zda podnik dosahuje uspokojivých výsledků, či nikoliv. Místo toho se hodnotí podle jejich vývoje v čase, porovnání s konkurencí v rámci odvětví nebo s alternativními možnostmi investování. (Mařík, 2011, str. 106)

Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel značí, jaký celkový efekt plyne z vynaložených aktiv podnikem bez ohledu na to, z čeho jsou financována. Výpočet zahrnuje celkový kapitál, obsahuje tak jak vlastní, tak i cizí kapitál, proto se musí brát v úvahu zisk plynoucí vlastníkům i věřitelům.

Vzorec pro výpočet rentability celkového kapitálu:

$$RCK = \frac{ZUD}{A},$$

Kde: ZUD ... značí zisk před úroky a zdaněním,

A ... značí hodnotu celkových aktiv.

V případě, kdy budeme chtít zjistit příčiny vývoje rentability celkového kapitálu, může nám k tomu posloužit pyramidový rozklad ukazatele na dva základní příčinné faktory, mezi které patří provozní ziskové rozpětí a obrat aktiv. (Holečková – Grünwald, 2009, str. 87), přičemž oba tyto faktory jsou zastoupeny výnosy. Následně můžeme pomocí tohoto rozkladu určit, který z faktorů a jakým způsobem ovlivňuje vrcholový ukazatel. Vzorec pro rozklad na jednotlivé faktory:

$$RCK = \frac{ZUD}{V} \times \frac{V}{A}$$

Kde: (ZUD/V) ... značí provozní ziskové rozpětí

(V/A) ... značí obrat aktiv

Rentabilita vlastního kapitálu

Dalším velmi často používaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, která se zaměřuje především na zhodnocení vlastního kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Pro vlastníky a investory je to klíčový ukazatel, protože znázorňuje celkové zhodnocení jimi vloženého kapitálu. Cílem je pak, aby byla tato míra zhodnocení vloženého kapitálu vyšší než bezriziková úroková míra, která je většinou spojována s investicí do státních dluhopisů. Vzorec pro rentabilitu vlastního kapitálu vypadá následovně:

$$RVK = \frac{Z}{VK}$$

Kde: Z ... značí zisk po zdanění,

VK ... značí vlastní kapitál.

U rentability vlastního kapitálu však může nastat situace, kdy zisk po zdanění a zároveň i vlastní kapitál vyjde v záporných hodnotách. V tu chvíli rentabilita vlastního kapitálu

naprosto ztrácí svou vypovídací hodnotu, neboť bude v takovém vycházet případě kladná. Proto, stejně jako je tomu v případě rentability celkového kapitálu, je vhodné použít rozklad na příčinné faktory. V případě rentability vlastního kapitálu se rozkládá na tři dílčí části, a to čisté ziskové rozpětí, obrat aktiv a finanční páku. Takový vzorec pak vypadá následovně:

$$RVK = \frac{Z}{V} \times \frac{V}{A} \times \frac{A}{VK}$$

Kde: (Z/V) ... značí čisté ziskové rozpětí,

(V/A) ... značí obrat aktiv,

(A/VK) ... značí finanční páku, kde VK značí vlastní kapitál.

Efekt finanční páky nastává v případě, kdy je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní. Značí míru, kterou je rentabilita vlastního kapitálu zvyšována v případě, kdy jsou pro financování použity levnější cizí zdroje namísto zdrojů vlastních. Efekt finanční páky je kladný, pokud tento ukazatel nabývá hodnoty vyšší než 1.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se používají pro zjištění efektivity využívání prostředků vložených do podniku. V případě, že podnik drží nadměrný objem aktiv, tak mu vznikají vyšší náklady spojené s jejich držbou, což ve finále vede ke snížení zisku. Naopak v případě, kdy má podnik nedostatek aktiv, nastává problém v podobě ušlých podnikatelských příležitostí a s tím spojená ztráta potencionálních výnosů (Sedláček, 2009, str. 60). Ukazatele aktivity mají v zásadě dvě podoby. Počet obrátek značí, kolikrát sledované aktivum přeměnilo svou hodnotu v tržby během sledovaného období (obvykle za 1 rok). Doba obratu měří, jak dlouho trvá jedna taková obrátka (obvykle značeno ve dnech).

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv udává kolikrát se celková aktiva promění v tržby za jeden rok. Značí tak, efektivnost využití aktiv podniku.

$$ObrA = \frac{V}{A}$$

Kde: V ... značí výnosy,

A ... značí celková aktiva.

Doba obratu zásob

Ukazatel znázorňující, jak dlouho trvá podniku proměna zásob zpět do peněžní formy. Obecně je u tohoto ukazatele preferována nižší hodnota. V případě vysoké hodnoty ukazatele doby obratu zásob se značně zvyšuje riziko výskytu neprodejných zásob, což zároveň značí i vyšší náklady na uskladnění zásob. Zároveň by však tento ukazatel neměl klesnout pod hranici, při které by značil nedostatek zásob a mohl tak ohrozit plynulý chod podniku.

$$DObrZás = \frac{Zás}{T/365}$$

Hodnota tohoto ukazatele se může mezi podniky značně lišit a v různých odvětvích se používají naprosto odlišné politiky zásob. Výše ukazatele doby obratu zásob je tak ovlivněna mnoha faktory, ale obecně platí, že je výhodné tento ukazatel snižovat.

Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů

Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů vyjadřuje, za jak dlouho jsou tyto pohledávky splaceny.

$$DObrPohl = \frac{Pohl}{T/365}$$

Na první pohled se může zdát, že čím kratší doba obratu pohledávek z obchodních vztahů, tím pro podnik lépe. To však nemusí být vždy tak jednoznačné. Podniky totiž mohou úmyslně nastavovat delší doby inkasa v rámci tzv. dodavatelského úvěru, což vede ke zvýšení hodnoty tohoto ukazatele, ale přitom může podniku získat velkou výhodu v konkurenčním boji a zajistit si tak lepší podmínky s obchodními partnery, než kdyby se striktně snažil dosahovat co nejnižší doby obratu pohledávek z obchodních vztahů. Podnik tak musí nalézt určitou rovnováhu, která pro něj bude nejvýhodnější.

Doba obratu závazků z obchodních vztahů

Určuje, za jak dlouho je podnik schopný splatit veškeré své závazky z obchodních vztahů plynoucích z jeho tržeb.

$$DObrZáv = \frac{Záv}{T/365}$$

Tento ukazatel je porovnáván oproti době obratu pohledávek z obchodních vztahů. Ani u tohoto ukazatele však stoprocentně neplatí, že vyšší hodnota ukazatele jednoznačně znamená problémy podniku s platební schopností. Vyšší hodnota může být způsobena silnou vyjednávací pozicí podniku vůči jeho dodavatelům. Obecně však značí platební morálku daného sledovaného podniku.

Obchodní deficit

V případě, kdy je obchodní deficit kladný, podnik úvěruje své zákazníky. Pokud je záporný, tak naopak dodavatelé pomáhají financovat provoz podniku. Situace v prvním případě může značit potřebu dalších zdrojů financování pro podnik, pokud je však tento deficit záporný, může to znamenat zvýšení volného peněžního toku. Takový případ vede k rychlejšímu nárůstu pohledávek oproti nárůstu závazků, nebo v případě, kdy je tento deficit vybalancován ziskovou marží či jinými finančními zdroji, vede k bezprostřednímu poklesu peněžních toků. (Holečková, 2008, str. 87)

$$OD = DObrPohl \text{ z obch. vztahů} - DObrZáv \text{ z obch. vztahů}$$

Při analýze tohoto důležitého ukazatele je však nutné také brát v potaz splatnost daných závazků. Záporný obchodní deficit totiž značí mnohem závažnější hrozbu ve chvíli, když je jeho záporná hodnota tvořena z velké části závazky po lhůtě splatnosti.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity znázorňují, jak je podnik schopen hradit své závazky. Jsou sledovány ve třech úrovních podle toho, co je předmětem platby a co prostředkem úhrady daných závazků. Jednoduchost a srozumitelnost jsou největšími výhodami těchto ukazatelů, naopak staticnost a vysoká závislost na ocenění jednotlivých rozvahových položek se považuje za jejich největší nevýhody. (Mařík, 2011, str. 104)

Běžná likvidita

Běžná likvidita znázorňuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, krátkodobým bankovním úvěrům a krátkodobým finančním výpomocím. Znázorňuje tak nejvyšší stupeň likvidity.

$$BL = \frac{OA}{KZ + KBU + KVV}$$

Kde: OA ... značí oběžná aktiva,

KZ ... značí krátkodobé závazky,

KBU ... značí krátkodobé bankovní úvěry,

KVV ... značí krátkodobé finanční výpomoci.

Oběžná aktiva obsahují zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Doporučená hodnota toho ukazatele se podle Marka (2009, str. 274) pohybuje v rozmezí 1,5 a 2,5, přičemž se podle dosažené hodnoty dá následně rozdělit na tři základní strategie, které podnik používá.

Tabulka 1: Běžná likvidita

Strategie	Hodnota běžné likvidity
Konzervativní	nad 2,5
Průměrná	mezi 1,5 a 2,5
Agresivní	pod 1,5

Zdroj: Marek, 2009, str. 274.

Tyto strategie jsou především spojovány s faktory rizika a výnosů. Tyto faktory mezi sebou mají zpravidla zápornou korelaci, a tak podniky uplatňující agresivní strategii běžné likvidity jsou ochotny podstoupit vyšší riziko za účelem dosažení vyšších výnosů.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je dalším stupněm, který místo oběžných aktiv již zohledňuje pouze krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Neobsahuje tak nejméně likvidní krátkodobá aktiva jako jsou zásoby a dlouhodobé pohledávky. Vzorec vypadá takto:

$$PL = \frac{KP + KFM}{KZ + KBU + KFV}$$

Kde: KP ... značí krátkodobé pohledávky,

KFM ... značí krátkodobý finanční majetek.

I u tohoto stupně likvidity lze podniky řadit do různých kategorií z pohledu strategie řízení likvidy.

Tabulka 2: Pohotová likvidita

Strategie	Hodnota pohotové likvidity
Konzervativní	nad 1,5
Průměrná	mezi 1 a 1,5
Agresivní	pod 1

Zdroj: Marek, 2009, str. 283.

Okamžitá a peněžní likvidita

Nejvyšší stupeň likvidity představuje okamžitá a peněžní likvidita. Tento stupeň bere v úvahu pouze ta nejlikvidnější aktiva. U okamžité likvidity najdeme v čitateli celý krátkodobý finanční majetek, zatímco peněžní likvidita disponuje pouze peněžními prostředky.

$$OL = \frac{KFM}{KZ + KBU + KFV}$$

$$PenL = \frac{\text{peněžní prostředky}}{KZ + KBU + KFV}$$

Hůře se pak určuje minimální přijatelná hodnota tohoto ukazatele. Některé publikace uvádí, že by hodnota těchto ukazatelů neměla klesnout pod 0,2, ale Marek (2009, str. 284) tvrdí, že podnik může u tohoto ukazatele dosahovat i hodnoty 0 v případě, kdy čerpá kontokorentní úvěr.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují riziko, vznikající podniku z užívání cizích zdrojů k financování svých aktivit. Posuzují tak vztah vlastních a cizích zdrojů. Používání cizích zdrojů nemusí nutně znamenat negativní jev, neboť cizí zdroje bývají zpravidla ve většině odvětví levnější než zdroje vlastní, protože vlastníci nesou vyšší riziko, a z toho důvodu vyžadují vyšší výnos. Pro podnik je tak do určitého bodu výhodnější takovéto financování a zvyšováním zadluženosti podniku dochází k dosažení vyšší rentability. V tu chvíli se jedná o pozitivní efekt finanční páky.

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika zkoumá zapojení cizího kapitálu do financování vlastních aktiv. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku, a tím vyšší je riziko věřitelů a akcionářů. Při posuzování musíme vždy brát v potaz celkovou výnosnost podniku z vloženého kapitálu, neboť pro tento ukazatel neexistují žádné doporučené hodnoty.

$$VR = \frac{CZ}{A}$$

Kde: CZ ... značí cizí zdroje,

A ... značí aktiva.

Ukazatel úrokového krytí

Jedná se o nejznámější ukazatel zadluženosti, který znázorňuje schopnost podniku platit úroky ze svých úročených závazků. Poměří zisk před úroky a zdaněním pokrývá nákladové úroky. Díky tomu jsme schopni určit, zda podnik dokáže splácet úroky ze zapůjčeného kapitálu.

$$ÚK = \frac{ZUD}{U}$$

Kde: ZUD ... značí zisk před úroky a zdaněním,

U ... značí nákladové úroky.

Pokud je hodnota úrokového krytí menší než 1, podnik musí pro uhrazení úroků použít zisk z minulých let, neboť mu k tomu nepostačí zisk sledovaného období. Tato hodnota by tak měla ideálně dosahovat hodnoty vyšší než 1, aby se podniku vyplatilo cizí kapitál držet. Tento ukazatel je především velmi podstatný pro věřitele, kteří se na jeho základě mohou rozhodovat, zda jsou ochotni podniku půjčovat prostředky.

2.1.4. Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely slouží pro celkové zhodnocení finanční situace podniku. Skládají se z několika poměrových ukazatelů, následně se těmto poměrovým ukazatelům přiřadí váhy a jejich vážený součet se označuje jako skóre. Podle tohoto skóre je následně podnik označen jako náchylný k finanční tísní a úpadku, nebo jako finančně zdravý podnik, u kterého je bankrot velmi nepravděpodobný, popřípadě se nachází někde na hranici, tedy v intervalu, u kterého nelze jednoznačně určit finanční zdraví podniku. Tomuto intervalu se říká „šedá zóna“. (Holečková – Grünwald, 2009, str. 183)

Index IN05

Jedná se o nejnovější verzi bankrotního modelu manželů Neumaierových, jehož výsledek značí, zda podnik tvoří hodnotu či nikoliv. Tento model je ideální pro kapitálový trh České republiky, který ještě stále není rozvinutý, přičemž počet veřejně obchodovatelných firem je pouhá hrstka. Tento model vznikl v roce 1995 na základě analýzy více než tisíc českých firem a dosahuje velmi dobrých výsledků úspěšnosti při odhadu finanční tísně podniků. Tento index obsahuje dohromady pět poměrových ukazatelů, které zastupují zadluženost, solventnost, rentabilitu, aktivitu a likviditu. Manželé Neumaierovi použili diskriminační analýzu k určení těchto ukazatelů a jejich váhy v indexu. (Neumaierová – Neumaier, 2005)

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{ZUD}{U} + 3,97 \times \frac{ZUD}{A} + 0,21 \times \frac{V}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ + KBU + KfV}$$

Kde: A ... značí aktiva,

CZ ... značí cizí zdroje,

ZUD ... značí zisk před úroky a zdaněním,

U ... značí nákladové úroky,

V ... značí výnosy,

OA ... značí oběžná aktiva,

KZ ... značí krátkodobé závazky,

KBU ... značí krátkodobé bankovní úvěry.

Dále je potřeba zmínit, že hodnota ukazatele solventnosti v tomto modelu může dosahovat maximálně hodnoty 9. Kdyby tomu tak nebylo, tak by vysoká hodnota tohoto ukazatele převážila všechny ostatní ukazatele a došlo by tak ke zkreslení výsledků bankrotního modelu.

Podnik je podle tohoto bankrotního modelu zařazen do již zmíněných kategorií podle následujících intervalů dosaženého skóre:

Tabulka 3: Intervaly pro model IN05

Stav podniku	Hodnota indexu
Prosperující podnik	nad 1,6
Šedá zóna	mezi 0,9 a 1,6
Podnik náchylný k bankrotu	pod 0,9

Zdroj: Neumaierová – Neumaier, 2005.

Altmanův model

Jedná se o jeden z nejznámějších bankrotních modelů vytvořený v šedesátých letech minulého století profesorem Edwardem Altmanem. I tento model se skládá z několika poměrových ukazatelů založených na základě diskriminační analýzy sledovaných podniků. Autor modelu analyzoval 33 bankrotujících a 33 nebankrotujících podniků, které byli veřejně obchodovatelné v USA. Jeho původní podoba z tohoto důvodu není ideální pro podmínky kapitálového trhu České republiky. Pro tyto účely existuje model, který má upravené váhy jednotlivých ukazatelů, aby lépe reflektoval výsledek pro neobchodovatelné podniky. Model se zaměřuje na ukazatele likvidity, dlouhodobé

rentability v podobě zadrženého výdělku¹, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledkem je pak hodnota zvaná ZETA skóre, která je schopna relativně spolehlivě předpovědět bankrot podniku s dvouletým předstihem.

Upravený model pro veřejně neobchodovatelné podniky má následující formu:

$$Zeta = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,420 \times x_4 + 0,998 \times x_5$$

Kde: *Zeta* ... značí ZETA skóre,

x_1 ... značí čistý pracovní kapitál/aktiva,

x_2 ... značí zadržené výdělky/aktiva,

x_3 ... značí ZUD/aktiva,

x_4 ... značí vlastní kapitál/cizí zdroje,

x_5 ... značí výnosy/aktiva.

I v tomto modelu můžeme podnik zařadit do tří skupin podle toho, do jakého intervalu bude výsledné ZETA skóre zapadat.

- Hodnota ZETA nad 2,9 značí prosperující podnik.
- Hodnota ZETA mezi 1,23 a 2,9 značí pro podnik šedou zónu.
- Hodnota ZETA pod 1,23 značí bankrotující podnik.

Následně byl model ještě dále upraven pro nevýrobní podniky a podniky, které působí na rozvojových trzích. Tato změna je opět provedena úpravou vah jednotlivých ukazatelů, a navíc se do modelu podniku nepočítá ukazatel x_5 , aby byl minimalizován potenciál průmyslového efektu. (Sušický, 2011, str. 64)

$$Zeta = 3,25 + 6,56 \times x_1 + 3,26 \times x_2 + 6,72 \times x_3 + 1,05 \times x_4$$

Z důvodů této úpravy se posunuly i hranice pro jednotlivé intervaly znázorňující finanční situaci sledovaných podniků.

- Hodnota ZETA nad 2,6 značí prosperující podnik.

¹ Zadržené výdělky = fondy ze zisku + výsledek hospodaření minulých let + výsledek hospodaření běžného účetního období

- Hodnota ZETA mezi 1,1 a 2,6 značí pro podnik šedou zónu.
- Hodnota ZETA pod 1,1 značí bankrotující podnik.

Kralicekův Quicktest

Bonita znázorňuje schopnost podniku hradit své závazky a bonitní modely fungují podobně jako ty bankrotní. Zvolí se vhodné poměrové ukazatele, přiřadí se jim váhy podle důležitosti a výsledkem je skóringová známka, která je tvořena průměrem známek za jednotlivé ukazatele, podle kterého se hodnotí finanční situace podniku.

Pro zastoupení bonitního modelu jsem vybral Kralicekův Quicktest. Model byl vytvořen profesorem P. Kralicekem v roce 1990 a jedná se o jeden z nejpopulárnějších skóringových modelů. Model používá pro posouzení bonity nefinančních podniků ukazatel zadluženosti (R1), solventnosti (R2), rentability (R3), likvidity (R4). Těmto ukazatelům jsou následně přiřazeny známky, podle toho, do jakého intervalu zapadají.

Tabulka 4: Kralicekův Quicktest

Ukazatel	Konstrukce	Vyhodnocení	Známka
R1	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$	0,3 a více	4
		0,2-0,3	3
		0,1-0,2	2
		0,0-0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	$\frac{\text{Dluhy} - \text{KFM}}{\text{Nezdaněný cash flow}}$	3 a méně	4
		3-5	3
		5-12	2
		12-30	1
		30 a více	0
R3	$\frac{\text{ZUD}}{\text{Aktiva}}$	0,15 a více	4
		0,12-0,15	3
		0,08-0,12	2
		0,00-0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	$\frac{\text{Nezdaněný cash flow}}{\text{Provozní výnosy}}$	0,1 a více	4
		0,08-0,1	3
		0,05-0,08	2
		0,00-0,05	1
		0,00 a méně	0

Zdroj: Kralicek 1993, str. 66, vlastní zpracování.

Kde: nezdaněný cash flow = zisk po zdanění + daň z příjmů + odpisy,

dluhy = cizí zdroje – rezervy.

Hodnoty ukazatelů R1 a R2 znázorňují finanční stabilitu podniku a ukazatele R3 a R4 zkoumají podnik z pohledu výnosů a likvidity. Celkovou bonitu podniku hodnotíme podle aritmetického průměru všech čtyř bodových hodnot (Kralíček, 1993, str. 66).

Podnik je podle této výsledné známky zařazen do následující skupiny.

- Skóringová známka 3 a více bodů – bonita podniku je velmi dobrá.
- Skóringová známka mezi 1 a 3 bodů – podnik se nachází v šedé zóně.
- Skóringová známka 1 nebo méně bodů – bonita podniku je špatná.

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza je nedílnou součástí při analýze podniku pro účely jeho ocenění. Jejím cílem je určit výnosový potenciál podniku a jeho rozdělení na vnitřní a vnější potenciál. Podnik je tedy zkoumán jak z pohledu interních procesů, tak zároveň z pohledu vztahu podniku s jeho okolím. Podstatou je tak především identifikace a hodnocení faktorů, které mají vliv na tento výnosový potenciál společnosti. Po vyhodnocení strategické analýzy bychom měli mít dostačující obraz o silných stránkách podniku, vývoji podnikových výnosů a případných rizik, které by mohly v budoucnu podnik ohrozit.

2.2.1. Analýza vnějšího potenciálu

Pro analýzu vnějšího potenciálu je potřeba nejdříve stanovit veškeré příležitosti a nebezpečí odvětví, ve kterém se sledovaný podnik vyskytuje. Takového odvětví se musí vymezit z věcného a územního hlediska, z pohledu zákazníku a konkurentů podniku. Musí se určit jeho velikost podložená statistickými daty a zkoumat historický vývoj tohoto odvětví, aby bylo možné na jeho základě vytvořit důvěryhodný odhad tempa růstu do následujících let. Při vymezování velikosti je nejpříhodnější použít funkci poptávky daného odvětví vyjádřenou v korunách, pokud je možné tak tuto hodnotu vymezit i pomocí fyzických jednotek (Mařík, 2011, str. 59). Pro tyto účely jsou nejčastěji používána veřejně dostupná data Českého statistického úřadu, který shromažďuje data

pro stanovení většiny důležitých ukazatelů všech odvětví České republiky. Pro analýzu konkurence jsou pak ideální analýzy podstatných ukazatelů účetních závěrek a jejich porovnání se sledovanou společností.

Atraktivita trhu

Než dojde k samotné prognóze vývoje odvětví, musí se vzít v potaz atraktivita trhu, jinými slovy příležitosti, které zkoumaný trh nabízí a zároveň všechna rizika s trhem spojená. Pro zjištění celkové atraktivity trhu se musí bodově ohodnotit jednotlivé jeho oblasti (Mařík, 2011, str. 66). Konkrétně se podle Maříka jedná o:

- Růst trhu
- Velikost trhu
- Intenzitu konkurence
- Průměrnou rentabilitu
- Bariéry vstupu na trh
- Možnosti substituce
- Citlivost na konjunkturu
- Strukturu zákazníků

Následná prognóza vývoje trhu je prováděna pomocí časových řad a jejich extrapolace, na základě porovnání s podobnými zahraničními trhy nebo prostřednictvím regresní analýzy (Mařík, 2011, str. 69).

2.2.2. Analýza vnitřního potenciálu

Zatímco analýza vnějšího potenciálu zkoumá příležitosti a rizika spojená s trhem, na kterém se podnik nachází, tak výstupem analýzy vnitřního potenciálu je identifikace silných a slabých stránek samotného podniku. Měli bychom tak být schopni stanovit konkurenceschopnost podniku a určit, zda podnik má nějakou výraznou konkurenční výhodu, zda je podnik schopný využít šance a příležitosti, které mu trh nabízí právě v porovnání s konkurencí a jak je silný v oblastech své činnosti, které přímo ovlivňují rozdělení tržních podílů na trhu, což udává konkurenční sílu sledovaného podniku (Mařík, 2011, str 79). Z toho vyplývá, že nezbytnou součástí bude i z tohoto hlediska zkoumat konkurenční podniky. Tato konkurenční síla se posuzuje zkoumáním přímých

a nepřímých faktorů. Přímé faktory může i přímo vnímat zákazník, zatímco nepřímé faktory jsou součástí zázemí společnosti. Mezi jednotlivé skupiny faktorů můžeme podle Maříka (2011, str. 80 a 89) zařadit:

Nepřímé faktory

- Výkonný personál,
- kvalitní management,
- inovace, výzkum a vývoj,
- dlouhodobý majetek a investiční politika.

Přímé faktory

- Kvalita výrobků,
- dostupnost,
- cena,
- reklama,
- servis a služby.

3. Praktická část

3.1. Společnost CZC.cz, s. r. o.

Obrázek 1: Logo a slogan společnosti CZC.cz s.r.o.



3.1.1. Základní informace o společnosti

Podle Ministerstva spravedlnosti ČR (MS ČR 2019b):

Obchodní firma:	CZC.cz s.r.o.
Sídlo:	U garáží 1611/1, Holešovice, 170 00 Praha 7
Identifikační číslo:	256 55 701
Datum zápisu:	26. března 1998
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Jediný společník:	E-commerce Holding, a.s., IČ: 275 75 021, U garáží 1611/1, Holešovice, 170 00 Praha 7
Základní kapitál:	4 000 000,- Kč
	Splaceno: 100 %

Ostatní skutečnosti: Obchodní závod společnosti je zastaven ve prospěch společnosti PPF banka a.s., IČ: 471 16 129, za účelem zajištění dluhů existujících v době uzavření vůči společnosti Sully systém a.s., IČ: 041 96 830.

Na základě smlouvy o prodeji části závodu uzavřené dne 29. 3. 2018 se společností Digital Engines s.r.o., IČO: 242 04 196, bylo na společnost CZC.cz s.r.o. převedeno vlastnické právo k části závodu společnosti Digital Engines, a to části zabývající se poskytováním služeb v oblasti logistiky.

3.1.2. Představení společnosti

Podnik CZC.cz je v současnosti jeden z největších internetových obchodů se specializací na prodej elektroniky a zboží v oblasti IT, ať už se jedná o hardware či software. Byl založen v roce 1998 manželi Josefem a Ivonou Matějkovými, za účelem prodeje počítačů a elektroniky na Praze 10. Nejprve bylo zboží nabízeno tištěnou formou v podobě inzerce, ale už na přelomu let 1998 a 1999 založili svou první verzi e-shopu na adrese www.czechcomputer.cz.

Již v roce 2000 společnost zaznamenala velký růst podílu e-shopu, i přesto však bylo 60 % veškerého zboží nadále prodáváno přes pobočku. V této době ještě nebyla mezi lidmi tak vysoká důvěra v nákupy přes internet, nicméně technologie v oblasti IT nabývaly na popularitě, což se projevilo již v roce 2002, kdy společnost zaznamenala obrovský nárůst obrátu oproti předešlému roku.

V následujících třech letech docházelo k postupnému rozrůstání podniku včetně nabírání nových zaměstnanců. Byla otevřena nová pobočka v Praze – Hájích, firma spustila novou verzi e-shopu, která byla již obohacena o recenze produktů, články o nově vycházející elektronice a diskuze k nabízenému sortimentu. Zásadní změny nastaly i v systému vyřizování objednávek, který byl v mnoha ohledech vylepšen. Na webových stránkách společnosti byl spuštěn konfigurátor sestav, který pomáhal zákazníkům s výběrem komponentů pro sestavení PC na míru. V roce 2005 podnik otevřel logistické

centru v Příbrami s velkým skladem, dosáhl půl milionového obratu a v rádiích zazněl jeho první reklamní spot.

Jejich cílem byla již od začátku kromě samotného prodeje elektroniky i následná technická podpora. V roce 2006 tak došlo ke spuštění zákaznického centra právě za účelem vyřizování dotazů a řešení problémů jejich zákazníků. V tomto i následujícím roce získala společnost Křišťálovou lupu za nejlepší e-shop roku. V následujících letech podnik neustále rostl, překračoval milníky jak ve velikosti obratu, tak v rostoucím počtu zaměstnanců a nových poboček.

V letech 2010 až 2012 dochází k obrovské změně tváře společnosti včetně přeměny jména z Czech Computer na stávající CZC.cz společně s úpravou domény, loga a nového e-shopu.

CZC.cz vyvíjí obrovský důraz na svou síť poboček a v roce 2013 byla e-shopem s největším počtem kamenných prodejen v ČR, a i v nadcházejících letech jejich obrovská síť poboček a odběrných míst hrála v konkurenčním boji velkou roli. Za roky 2014 a 2015 společnost obdržela cenu MasterCard Obchodník s elektronikou a zároveň i ocenění ShopRoku 2015 v kategorii PC a příslušenství. (CZC.cz, 2019)

3.2. Strategická analýza

Prvním krokem v rámci praktické části bude strategická analýza společnosti, kde se nejprve zaměřím na vnější potenciál pro charakteristiku relevantního trhu a jeho zajímavých ukazatelů. Poté budu zkoumat vnitřní potenciál z pohledu konkurence a schopnosti sledované společnosti využít konkurenčních výhod na definovaném trhu.

3.2.1. Analýza vnějšího potenciálu

Společnost se na veřejnosti prezentuje především jako e-shop, ze kterého plyne většina jejích tržeb. Přes to si však drží velkou základnu kamenných poboček, které používá jako výdejní místa a zároveň k nabízení a realizaci dalších služeb spojených se zakoupeným zbožím, jako jsou například různé druhy pojištění k produktu, záruky a servis. Podnik od samého začátku kladl důraz především na svůj internetový obchod, v dnešní době je však také velmi častá situace, kdy kamenné obchody mají svůj vlastní e-shop i přes to, že to není jejich hlavní zaměření. Důvodem bývá, že založení e-shopu je relativně levné

a jednoduché. Na trhu tvůrců webových stránek existuje spousta společností, které se přímo zabývají tvorbou internetových obchodů „na klíč“, a jsou schopni rychle a za náklady dostupné i menším podnikům vytvořit e-shop přesně na míru. Je tak mnohdy velmi těžké najít mezi čistě internetovými a kamennými obchody jasnou hranici. Na stejném trhu se pak také nachází internetové obchody, které mají jedno výdejní místo a pro svou distribuci používají výdejní místa a logistické služby třetích stran.

Vymezení relevantního trhu

Začnu vymezením relevantního trhu, na kterém se společnost nachází. Takovýto trh musí být stanovit z pohledu produktu, území, zákazníků a konkurentů.

Vymezení relevantního trhu z hlediska produktu

Hlavním předmětem činnosti sledovaného podniku je obchod s IT a spotřební elektronikou. V jejich sortimentu nenalezneme však klasickou „bílou“ elektroniku, avšak pouze v kombinaci s nějakou chytrou technologií. Na e-shopu firmy jsou nabízeny produkty spadající do následujících kategorií:

- Mobily a tablety
- Počítače a notebooky
- Počítačové komponenty
- Počítačové doplňky
- Televize, video a audio
- Herní zařízení a hry
- Foto a kamery
- SMART

V sekci SMART se nachází veškeré chytré příslušenství, kterému se v posledních letech dostává čím dál větší popularitě. Jsou zde chytrá zařízení do domu jako jsou pohybové a kouřové senzory nebo osvětlení, které se dá ovládat přes mobilní telefony, chytré hodinky, „smart“ spotřebiče, drony, chytré sportovní pomůcky nebo elektronické hračky. (CZC.cz, 2019)

Vymezení relevantního trhu z hlediska území

Společnost má po celé České republice ke konci roku 2018 již 72 poboček, které jsou využívány jako výdejní místa, ale zároveň i pro účely poradenských a jiných služeb spojených s prodejem nabízeného zboží. Touto skutečností je podnik velmi specifický. Zároveň je jeho e-shop přístupný všem na území ČR, kteří mají přístup k internetu. E-shop slouží pro objednání zboží a zákazník má možnost k vyzvednutí využít jednu z již zmíněných poboček společnosti nebo externí zásilkovou službu pro dopravu zboží přímo na určenou adresu na území České republiky.

Vymezení z hlediska zákazníků

Společnost má celkem jasnou cílovou skupinu, na kterou míří. Soustředí se na zákazníky, kteří mají alespoň základní znalosti v oblasti spotřební a IT elektroniky, zároveň však nabízí poradenství pro ty, kteří takové znalosti postrádají nebo si jej chtějí rozšířit. Jak již bylo zmíněno, tak v jejím sortimentu nenajdeme tradiční „bílou“ elektroniku, jejich cílovou skupinou jsou lidé, co mají zálibu v elektronice. Míří tak spíše na mladší a střední generaci zákazníků, což je zjevné i z velkého zaměření na hráčskou komunitu. V posledních letech se oblast herního průmyslu velmi rozrostla a na českou scénu se dostává i světový fenomén v podobě eSportu a streamovacích herních platform. Na tuto cílovou skupinu společnost míří ať už svým sortimentem, tak třeba jimi navrženou aplikací na sestavení vlastního počítače na míru, soutěžení o herní periferie a silnou propagací herních recenzí a článků na jejich webu. Společnost zároveň vlastní magazín „GEEK“, který je přímo zaměřený na trh nových technologií a herní průmysl. Společnost má také svůj vlastní herní kanál na Twitch.tv (nejpopulárnější platforma pro živé vysílání her), sponzoruje velké množství herních turnajů, konvencí a je hlavním partnerem herního pořadu RE-PLAY televize Prima Cool. Zároveň je velmi aktivní na sociálních sítích.

Vymezení z hlediska konkurentů

V rámci České republiky existuje velké množství obchodů s elektronikou, jak bylo zmíněno, dělí se na společnosti, které stejně jako sledovaná společnost se prezentují jako internetové obchody a v průběhu své existence si vytvořili síť prodejen, které používají jako výdejní místa a pro poskytování poradenství a jiných služeb spojených s předmětem podnikání. Mezi takové konkurenty se řadí Alza.cz, a.s. a T.S. Bohemia, a.s.

Existují i společnosti, které začaly jako kamenné prodejny a následně si ke své podnikatelské činnosti zařídili e-shop. Takovými konkurenty jsou především DATART INTERNATIONAL, a.s. nebo OKAY s.r.o. CZC.cz vnímá společnost Alza.cz, a.s. jako svého největšího konkurenta. Ta má však mnohem širší sortiment, který obsahuje téměř veškeré spotřební zboží. Zajímavé je i velmi otevřené jednání zkoumané společnosti, která i sama sebe označuje jako „dvojku na online trhu s elektronikou“. V tomto ohledu stojí za zmínku i jejich reklamní kampaň „Vánoční mírová deklarace“, která proběhla během období Vánoc v roce 2018. V této kampani jmenovitě zmiňují podnik Alza.cz, a.s. jako svého konkurenta a ohlašují jejich spolupráci v tomto období za účelem obdarovat zákazníky obou e-shopů. *„Vánoce mají být časem klidu, míru a pohody, a ne konkurenčních bojů mezi e-shopy a předhánění se, kdo doručí dárek o 13 minut dříve nebo 11 korun levněji. Takže my letos jedeme v míru a přejeme hezké svátky všem. I mimozemšťanům...“* Referující na maskota zmiňované konkurenční společnosti. (CZC.cz, Vánoční mírová deklarace, 2018)

Obrázek 2: "Vánoční mírová deklarace"



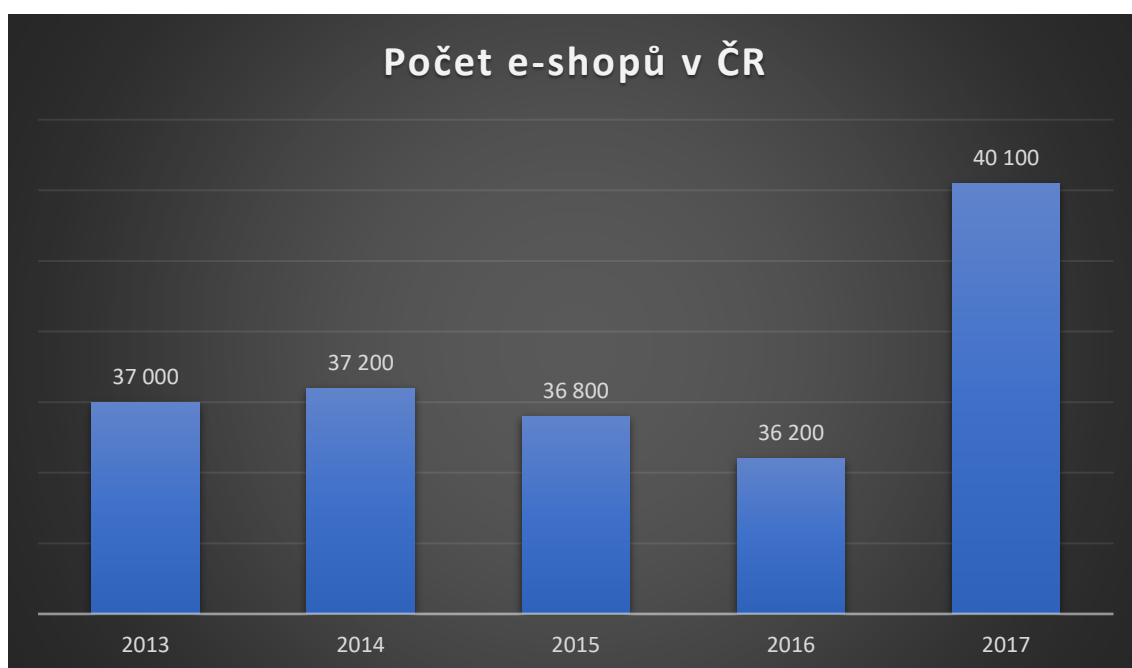
Zdroj: CZC.cz, Vánoční mírová deklarace.

Kvantitativní vymezení trhu

Za relevantní trh je považován trh e-commerce, který je definován jako veškeré obchodní aktivity, prováděné pomocí elektronických nástrojů, přičemž samotná realizace takové obchodní aktivity bezprostředně souvisí s použitím těchto elektronických nástrojů. (Suchánek, 2012, str. 11)

Nejprve analyzuji vývoj tohoto trhu z pohledu počtu e-shopů, výše a vývoje tržeb a demografického rozdělení zákazníků nakupujících přes internet.

Graf 1: Počet e-shopů v ČR

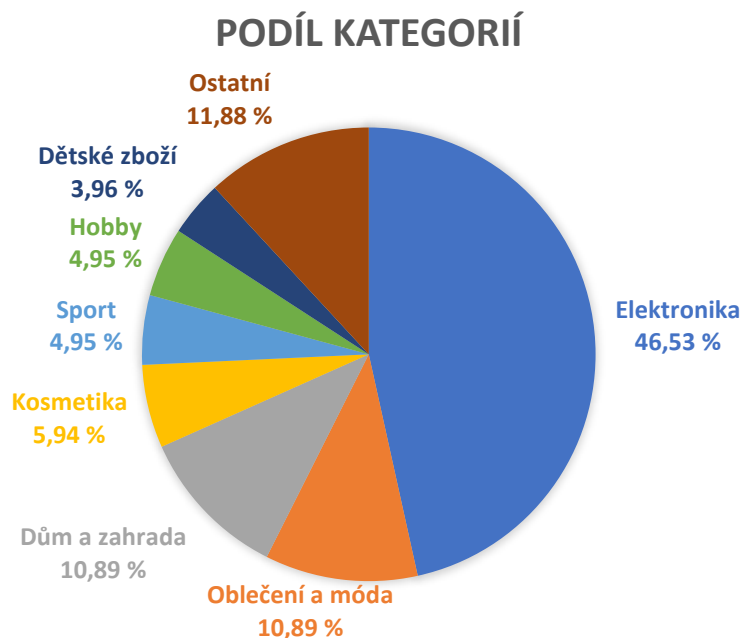


Zdroj: Heureka.cz, vlastní zpracování.

Na trhu e-commerce během posledních docházelo k útlumu především díky nasycenosti trhu, pro nové podniky tak bylo těžké prorazit na trh, naopak zavedené značky si v tomto období velmi přilepšily. V roce 2017 však došlo doposud k rekordnímu nárůstu počtu e-shopů v ČR. Podle portálu heureka.cz byla tato skutečnost zapříčiněna z části samotným růstem české ekonomiky, ale z části i tím, že pomalu mizí hranice mezi offline a online světem. V tomto roce se do světa e-commerce vydali velcí hráči jako Lidl nebo Humanic. Čím dál větší důvěra v české e-shopy přiměla i spoustu menších obchodů k založení vlastních e-shopů. Největší roli ve světě e-commerce hraje právě elektronika, která

v roce 2017 tvořila 47 % podíl kategorií trhu. V této kategorii tvoří velké procento zájmu mobilní telefony a počítače.

Graf 2: Podíl jednotlivých kategorií za rok 2017



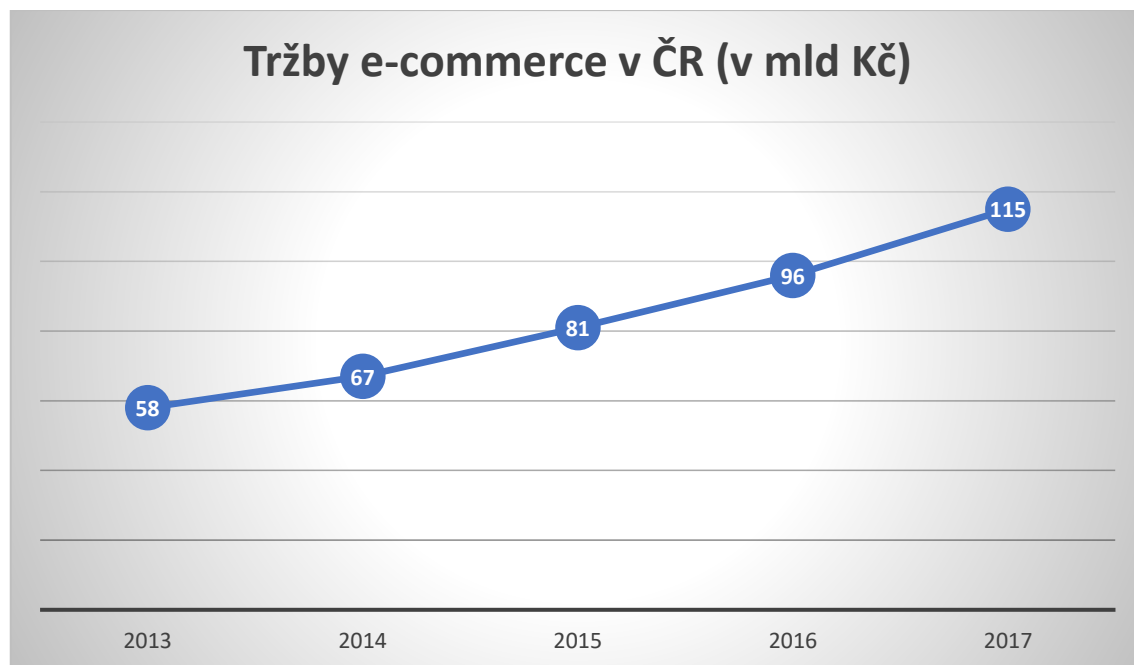
Zdroj: Heureka.cz, vlastní zpracování.

To, že trh internetového obchodování zaznamenává růst, je patné především z pohledu růstu jeho tržeb. Přestože počet e-shopů v ČR ve sledovaném období kolísá, tržby na tomto trhu značily stabilní růst. V roce 2017 zaznamenala česká e-commerce z pohledu tržeb rekordní růst a v českých e-shopech zákazníci za tento rok utratili 115 miliard korun.

Výhodou pro sledovaný podnik je, že má již své zavedené jméno a patří mezi velké hráče na tomto přesyceném trhu. Nově příchozí podniky musí zaujmout zákazníky buďto exkluzivním zbožím či službou (např. prémiový servis nebo oficiální distribuce nějakého běžně nedostupného zboží) nebo tím, že budou nabízet stejné zboží, ale levněji než konkurence. Na takto přesyceném trhu je však metoda agresivní cenové konkurence pro nový podnik velmi obtížná, protože ji nebude schopný dlouhodobě udržet. Je tak velká šance, že zákazníci budou preferovat prémiové služby jako velké množství výdejních míst, rychlý servis nebo showroom, kde si budou moci zboží před zakoupením otestovat. Například CZC.cz se zaměřuje právě na velkou síť poboček, poradenské služby pro své

zákazníky a silný marketing cílený na stálé i potenciální zákazníky. Již má silné postavení v komunitě spotřebitelů IT elektroniky a je tak malá šance, že by na tomto trhu vznikl nový silný konkurent s velkou konkurenční výhodou.

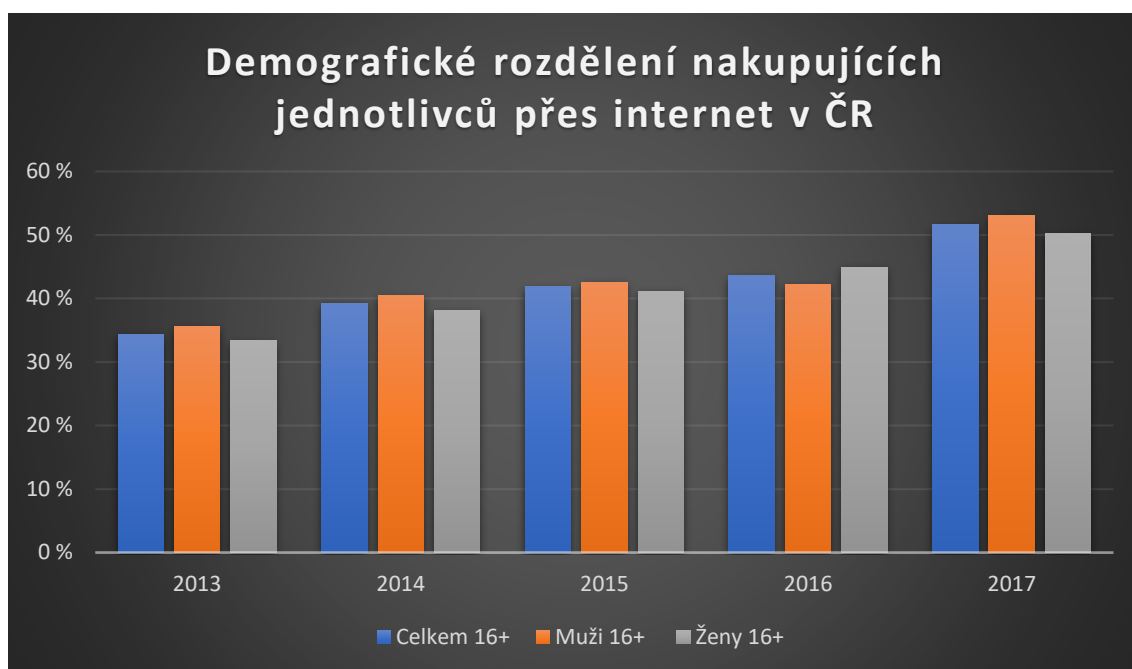
Graf 3: Tržby e-commerce v ČR



Zdroj: Heureka.cz, vlastní zpracování.

Zároveň je nutné zmínit, že velkou konkurencí českým e-shopům jsou zahraniční giganti v podobě Ebay.com, čínského Aliexpress.com nebo amerického Amazon.com. I přes to, že zahraniční internetové obchody stále nemají na českém trhu silné postavení, především kvůli clům a nepříznivému kurzu silnějších zahraničních měn, tak představují jistou hrozbu. Především poslední zmíněný podnik, který před vánoční sezónou v roce 2017 vstoupil na český trh v podobě překladu své německé stránky do češtiny a nabídkou doručení zboží zdarma pro české zákazníky. Přitom Amazon.com nepředstavuje pro české e-shopy jen hrozbu, ale zároveň i příležitost, neboť spousta českých internetových obchodníků začala jeho stránky využívat jako platformu, na které nabízejí své produkty a mají tak možnost úspěchu v zahraničí.

Graf 4: Demografické rozdělení nakupujících jednotlivců přes internet v ČR

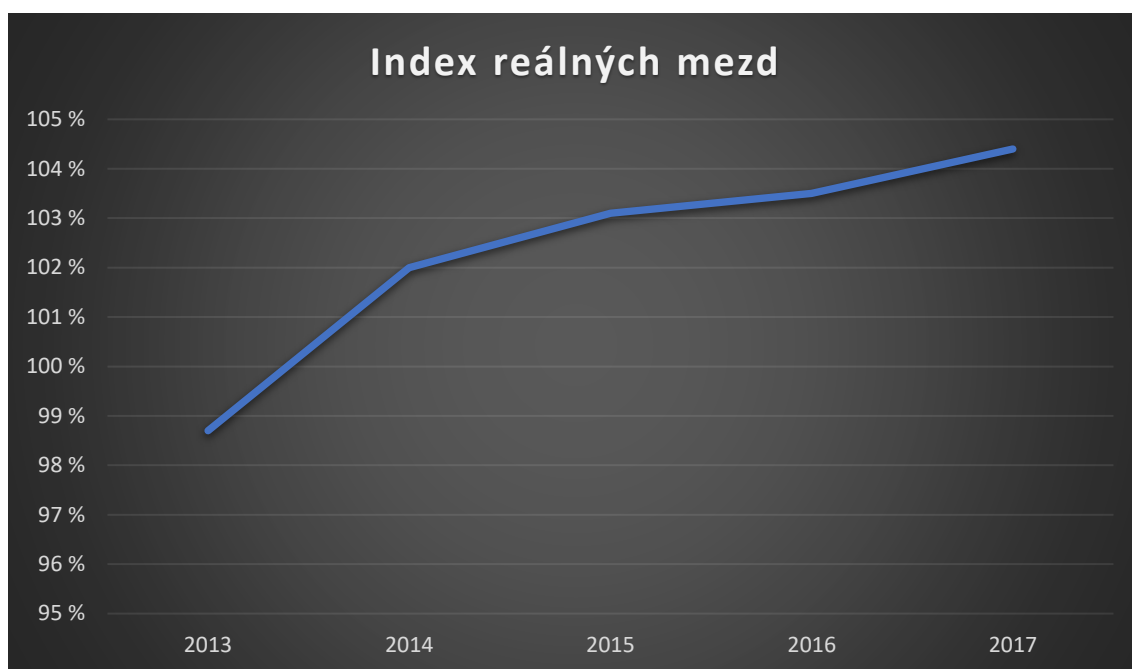


Zdroj: Český statistický úřad (ČSU 2019c), vlastní zpracování.

Tento graf znázorňuje procentuální rozdělení jednotlivců nakupujících přes internet, přičemž procento jednotlivých demografických skupin značí podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině. Z tohoto grafu je tak patrné, že i poptávka po zboží prodávaném přes internet stále roste. V roce 2017 již více jak 51 % osob nad 16 let už někdy nakoupilo na českých e-shopech. Graf i jasně znázorňuje znatelný meziroční nárůst těchto hodnot, který značí rostoucí kupní sílu zákazníků a rostoucí důvěru a oblibu nákupu z pohodlí domova. Zároveň je zajímavý poznatek, že až na rok 2016 všechny ostatní roky převažuje vyšší procento mužů nakupujících tímto způsobem.

V případě, že mluvíme o kupní síle, tak je na místě rovněž zmínit index reálných mezd, který z dat českého statistického úřadu také potvrzuje, že od roku 2014 Česká republika registruje zvyšující se kupní sílu svých obyvatel. To v kombinaci s procentním růstem obyvatel, kteří využívají k nákupu e-shopy, má jistě dopad na již zmíněný růst tržeb v odvětví e-commerce.

Graf 5: Index reálných mezd



Zdroj: Český statistický úřad (ČSÚ 2019b), vlastní zpracování.

Analýza atraktivity trhu

Nyní podrobím relevantní trh analýze atraktivity trhu, při které bude posuzován v rámci několika kritérií, pomocí nichž určím hlavní rizika a příležitosti spojená s vymezeným trhem. Jednotlivá kritéria mohla být ohodnocena 0 až 6 body, přičemž 0 je nejhorší možný výsledek a 6 značí nejlepší dosažitelný výsledek. Dále je každému kritériu přiřazena váha, kterou se je násobeno bodové ohodnocení. Výsledkem je pak součet všech získaných bodů, který se porovná s maximálním počtem možných získaných bodů.

Růst trhu (6 bodů)

Přestože se trh zdá být u některých produktů nasycený, stále můžeme očekávat jeho růst, neboť se zkracuje doba, během které zákazníci svá zařízení obnovují. Například mobilní telefony se již považují za spotřební zboží a je velmi obvyklé, že zákazníci své mobilní telefony obnovují každé dva roky, mnohdy i dříve. Na popularitě také nabývají prémiové služby, kdy zákazníci místo aby si koupili vlastní přístroj, platí měsíční poplatek za službu, která jim garantuje, že budou vždy mít nejlepší zařízení z řady (například stránky mobilpohotovost.cz nabízí u prémiových značek jako je Samsung nebo Apple

svou službu „Vždy nejnovější z řady“). Je očekávána stagnace až mírný pokles prodejů notebooků, neboť tento produkt také již dosahuje svého nasycení, ale na rozdíl od mobilních telefonů se jeho doba obnovy tolik nezkracuje. Z technologického pohledu se totiž notebooky dostávají do téměř na vrchol svého životního cyklu. Nejpopulárnější bývají ultralehké notebooky, na kterých se lehce pracuje i na cestách a tento typ svým výkonem, výdrží baterie a kvalitou zpracování dosahuje už dostatečně vysoké úrovně na to, aby i po několika letech odváděl svou práci bez větších problémů. Na první pohled se může zdát, že i stolní počítače zažívají útlum a klesá jejich prodejnost. To však není úplně pravda. Sice klesají prodeje již sestavených počítačů (tzv. pre-built), které jsou v tuto chvíli z velké části nakupovány spíše podniky jako pracovní zařízení, ale u koncových zákazníků, především díky velkému množství dostupných informací na internetu (například v podobě videí a návodů), dochází k obrovskému nárůstu popularity tvorby vlastních PC sestav přímo dle jejich potřeb. Dochází tak k růstu prodejů PC komponentů a internetové obchody (včetně sledované společnosti) mnohdy nabízejí službu, v rámci které si zákazník vybere veškeré komponenty dle svých představ a podnik mu takové PC po zakoupení komponentů zdarma nebo za symbolickou částku fyzicky sestaví. Ve finále tak dochází k nárůstu prodejů výpočetní elektroniky, kdy se takový úkon jako je sestavení vlastního počítače stává mezi zákazníky jejich hobby a více prohlubuje jejich znalosti a zájmy v této oblasti a zvyšuje šanci, že budou i v budoucnosti ochotni v této oblasti více utrácet. Naopak k velkému poklesu je v tuto chvíli předurčen trh tabletů a digitálních fotoaparátů, neboť ty jsou nahrazovány drtivě rostoucí funkcí, kvalitou a využitím mobilních telefonů. Mezi produkty, které zažívají velký „boom“ a v následujících letech je očekáván jejich stabilní růst patří zábavní elektronika, a tak zvané wearables. Produkty jako chytré hodinky, fitness náramky, drony, elektrická kola/koloběžky a zařízení virtuální/upravené reality zažily v minulých letech technologický průlom. Tyto zařízení již dosahují úrovně, kdy je možné jejich zařazení do každodenního života a zároveň jejich pořizovací náklady klesly na takovou úroveň, která je dostupná široké veřejnosti.

Velikost trhu (6 bodů)

Díky vysoké úrovni pokrytí internetu v domácnostech a datovým tarifům v mobilních telefonech je za trh považováno území celé České republiky. Trendem velkých hráčů na

trhu je zároveň tvorba rozsáhlých sítí poboček a showroomů, které nabízejí možnost vyzkoušet si zboží za dohledu profesionálů v odvětví, kteří jsou ochotni poradit s výběrem a odpovědět na jakékoliv případné dotazy. Nezaostává ani samotná distribuce. Většina podniků v odvětví je schopna doručit zboží hned následující den, přičemž jsou zde i tací, kteří zajistí, že zakoupené zboží bude zákazník mít na svém prahu ještě v den objednání.

Intenzita konkurence (1 bod)

Trh e-commerce je v dané oblasti velmi nasycený, intenzita konkurence je tak vysoká. Dochází k situaci, kdy trh je převážně tvořen hrstkou velkých hráčů a drtivá většina e-shopů se skládá z malých podniků s minimálními tržbami.

Bariéry vstupu na trh (1 bod)

Jak již bylo zmíněno, na trhu e-commerce v oblasti elektroniky se pohybuje obrovské množství e-shopů, což způsobuje velký konkurenční boj a nově příchozí podniky nemají moc způsobů, jak se vzájemně odlišit a získat konkurenční výhodu. Cenové boje jsou pro nové společnosti neudržitelné a zaběhnuté e-shopy mají kromě své historie a dobrého jména i výhody v podobě velkých pobočkových sítí a nabídky prémiových služeb. Z toho plyne, že pro začínající podnik je velmi obtížné se zviditelnit, což vyžaduje investice do reklamy. Zřízení e-shopu a jeho následná obsluha jsou však velmi rychlé a levné. Pro výkon takové činnosti není potřeba žádné zvláštní oprávnění ani velké počáteční investice. Klíčem je také samotný personál, který musí mít dostatečné technické znalosti, ale to se dá říci o téměř každém odvětví.

Možnost substituce (5 bodů)

Možnost substituce je dle mého názoru velmi nízká. Oblast IT elektroniky a technického zboží je na tolik unikátní díky své technologické a výrobní náročnosti, že ji téměř nelze substituovat.

Průměrná rentabilita (3 body)

Pro zhodnocení tohoto faktoru jsem použil data z databáze Albertina. Pro analýzu jsem se zaměřil na ukazatele za odvětví Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou a Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby. Z ukazatelů bylo viditelné

úzké propojení se samotným vývojem ekonomiky České republiky. Takové propojení dává smysl, jelikož v případě poklesu totiž obyvatelé začnou zpravidla omezovat výdaje na spotřební zboží, bez kterého se obejdou, jako je právě elektronika. Dalším zajímavým trendem bylo snižování rentability v oblasti Maloobchodu s elektrospotřebiči a elektronikou, což by mohlo být důsledkem právě již zmíněného zastínění kamenných obchodů rostoucí popularitou nákupů přes internet, neboť druhá zmíněná kategorie dosahovala za sledované období průměrných hodnot.

Citlivost na konjunkturu (1 bod)

Trh s elektronikou je považován za trh s luxusními statky. Jedná se tak o statky, které mají vysokou elasticitu poptávky. V případě růstu důchodu rychleji stoupá poptávka po takových produktech, a naopak v případě, že důchod klesá, tak poptávka po takovém zboží klesá ještě rychleji. Nejedná se o produkt, bez kterého se neobejdeme, a je tak možné jeho pořízení odložit na období, kdy se důchod opět zvýší. Z tohoto důvodu se jedná o trh, který je velmi citlivý na konjunkturu.

Struktura zákazníků (3 body)

Struktura zákazníků se ještě před pár lety zdála být poměrně úzká. V posledních letech však došlo nejen k podstatnému zvýšení množství elektroniky v domácnostech, ale i ke zvýšení zkušeností s elektronikou mezi širším okruhem populace včetně rozšíření cílové skupiny. Mladší generace se dostávají k takovým zařízením v mnohem nižším věku, než tomu bývalo dříve, a starší generace se takovému přístupu mnohdy učí od svých rodinných příslušníků. Pro zákazníky je mnohem lehčí získat si potřebné informace, aby učinili informovaný nákup přes internet s pomocí velkého množství profesionálních i uživatelských recenzí. Zvyšující se popularitě určitě pomohly i tzv. srovnávače cen produktů (nejpopulárnější heureka.cz), které kombinují právě zmíněné uživatelské recenze a zobrazení cen v jednotlivých e-shopech společně s algoritmem pro zobrazení aktuálně nejpopulárnějších a technologicky nejvyspělejších produktů. Především poslední část je pro tak rychle se vyvíjející trh velmi důležitá.

Vlivy prostředí (4 body)

Na tomto trhu panuje jasně viditelná sezónnost. Začátek roku bývá nejslabší, což se podniky mnohdy snaží balancovat akčními nabídkami a výprodeji. Další útlum bývá

v období léta, neboť potencionální zákazníci většinou preferují utratit své prostředky v rámci dovolených. Naopak největšího nárůstu prodejů se podniky dočkávají v období před Vánoci.

Hodnocení atraktivity trhu

Celkové zhodnocení atraktivity trhu je znázorněno v následující tabulce. K bodovému hodnocení, které jsem zmínil a odůvodnil v předchozích odstavcích, jsou přiřazeny váhy a následně je vypočítáno celkové hodnocení.

Tabulka 5: Hodnocení atraktivity trhu (vnější potenciál)

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Body	Váha × Body
		Negativní		Průměr			Pozitivní			
		0	1	2	3	4	5	6		
Růst trhu	3							x	6	18
Velikost trhu	2							x	6	12
Intenzita konkurence	3		x						1	3
Bariéry vstupu	1		x						1	1
Možnosti substituce	1						x		5	5
Průměrná rentabilita	2				x				3	6
Citlivost na konjunkturu	1		x						1	1
Struktura zákazníků	2				x				3	6
Vlivy prostředí	1					x			4	4
Celkem	16									56

Maximální počet bodů:	96
Dosažený počet bodů:	56
Hodnocení:	58 %

Zdroj: Mařík, 2011, str. 66, vlastní zpracování.

Sledovaný relevantní trh dosahuje hodnocení 58 %, přičemž největší váhu v tomto hodnocení představuje růst a velikost trhu, naopak negativně na toto hodnocení působí intenzita konkurence, bariéry vstupu a citlivost na konjunkturu. Na základě tohoto výsledku lze trh hodnotit jako lehce nadprůměrný.

3.2.2. Analýza vnitřního potenciálu

V této části se zaměřím na identifikaci hlavních konkurentů, stanovení dosavadních tržních podílů sledované společnosti vzhledem ke konkurenci a analyzuji hlavní faktory ovlivňující konkurenční postavení v rámci trhu.

Identifikace konkurence

Alza.cz, a. s.

Jak již bylo zmíněno výše i samotná sledovaná společnost považuje za svého největšího konkurenta právě podnik Alza.cz. Jedná se o největší internetový obchod v České republice. Společnost se sice zaměřuje především na prodej spotřební a IT elektroniky, přesto však její sortiment zahrnuje velmi širokou nabídku zboží včetně bílé elektroniky, drogerie, parfémů, hraček a dalšího spotřebního zboží. Společnost Alza.cz byla založena v roce 1994 zakladatelem Alešem Zavoralem pod názvem Alzasoft. V roce 1998 spatřily světlo světa první webové stránky společnosti a v tom samém roce podnik otevřel svou první prodejnu v Praze. Společnost se od samotného začátku soustředila na rychlé dodání zboží, již v roce 1999 nabízela zasílání zboží do 24 hodin pro objednávky po celé České republice, což vedlo k raketovému růstu firmy. V roce 2004 došlo k proměně na akciovou společnost a zároveň k expanzi na Slovensko. Přejmenování na aktuální Alza.cz bylo uskutečněno v roce 2008. Od roku 2014 působí Alza.cz i v dalších zemích Evropské unie, jako jsou například Velká Británie, Francie, Německo nebo Španělsko. V těchto letech se jednalo o nejrychleji rostoucí e-shop v České republice a po celou dobu tak dominoval v postavení na trhu. Stejně jako CZC.cz, tak i Alza.cz má svou síť poboček, na rozdíl od sledované společnosti však ne v tak velkém rozsahu, místo toho se zaměřuje na speciální odběrná místa v podobě takzvaných Alzaboxů. Tyto samoobslužné odběrové schránky jsou přístupné 24 hodin denně, nevýhodou je, že zde lze vyzvednout pouze zásilky menších rozměrů. Tato společnost se však nebojí experimentovat a v roce 2018 spustila unikátní projekt „Prodejna budoucnosti“. Jedná se o prodejnu v Praze u výstupu z metra Flora a je velmi unikátní tím, že je kompletně samoobslužná. Zákazník si zde může zboží objednat přes jejich terminál, zaplatit a následně i vyzvednout. V případě, že by si zákazník nevěděl s něčím rady, tak je zde možnost videochatu se zaměstnancem Alzy. Zákazníkovi, který si nechá na tuto pobočku zaslat svou objednávku, přijde kód, s jehož pomocí se dostane do skladovacího prostoru a diody na zemi ho zavedou přímo ke schránce, ve které se jeho zásilka nachází. V budoucnu mají i v plánu na této pobočce skladovat nejpopulárnější zboží, takže v případě, že na tuto pobočku zákazník přijde, bude si schopen zboží zakoupit a rovnou vyzvednout jako je tomu tak u klasických poboček.

T.S. Bohemia, a.s.

Společnost byla založena v Olomouci v roce 1994 a stejně jako sledovaný podnik i T.S. Bohemia začala původně s výhradním zaměřením na IT techniku a kancelářské potřeby. V tuto chvíli už v rámci jejich sortimentu též najdeme domácí spotřebiče a bílou elektroniku, stejně jako je tomu u Alza.cz. Přesto však jsou počítače, komponenty, mobilní telefony a kancelářské potřeby jejich hlavním zaměřením. V posledních letech se snaží společnost rozšířit svou síť prodejen, neboť v minulosti se převážná většina jejich prodejen nacházela na Moravě, což je pro internetový obchod poměrně netypické. K důležité skutečnosti došlo v roce 2013, kdy společnost T.S. Bohemia koupila konkurenční podnik Alfa CZ, s.r.o. V rámci této akvizice došlo k rozšíření poboček, k velkému nárůstu zaměstnanců a k podstatnému zvýšení konsolidovaného obrátu. V roce 2015 se společnost umístila na prvním místě v soutěži ShopRoku v kategoriích Mobily a GPS a Výpočetní a Telekomunikační technika. I přes to, že se jedná o méně známou značku a podnik má slabší distribuční síť, tak dosahuje velmi silné pozice v rámci svého segmentu.

Tabulka 6: Porovnání tržních podílů s konkurencí

	CZC.cz	Alza.cz	T.S. Bohemia	Celkem
2013	3,0 %	15,9 %	3,5 %	22,4 %
2014	3,6 %	17,2 %	3,0 %	23,7 %
2015	3,5 %	17,9 %	2,5 %	23,9 %
2016	4,1 %	18,1 %	2,0 %	24,3 %
2017	3,2 %	18,3 %	1,8 %	23,2 %
Změna za období	0,2 %	2,4 %	-1,1 %	1,5 %

Zdroj: Výkazy porovnávaných společností, vlastní zpracování.

Z tabulky je jasné, jak dominantní postavení si na trhu drží Alza.cz, přičemž tento tržní podíl neustále meziročně roste. O to víc je tento kladný trend pozoruhodný, když vezmeme v potaz, jakým tempem se rozvíjí trh e-commerce (viz graf „Tržby e-commerce v ČR“ v části kvantitativního vymezení trhu). Je patrné, že má Alza.cz konkurenční výhodu díky větší diverzifikaci svého sortimentu i vstupu na zahraniční trhy. Z pohledu tržního podílu jsou si tak blíže společnosti CZC.cz a T.S. Bohemia. Při porovnání těchto dvou podniků v tuto chvíli sledovaná společnost drží větší tržní podíl, když bychom se však podívali ještě o pár let zpět, tak bychom zjistili, že tomu tak vždy nebylo. T.S. Bohemia si držela velmi silné postavení na trhu a byla považována za druhý největší

podnik v této oblasti hned za společností Alza.cz. Finanční krize na ni však měla mnohem tvrdší dopad než na konkurenci a sledovaná společnost ji na pozici dvojky na trhu nahradila. K tomu došlo především díky lepšímu marketingu a propagaci společnosti CZC.cz v kombinaci s jasnou vizí cílové skupiny zákazníků.

Analýza přímých faktorů konkurenční pozice

V této části se zanalyzují přímé a nepřímé faktory ovlivňující konkurenční pozici sledované společnosti.

Cenová úroveň (2 body)

Z důvodů již zmíněných hodnotím společnost v rámci faktoru cenové úrovně jako mírně podprůměrnou. Na trhu se nachází velké množství konkurentů, kteří se snaží na trhu uspět za pomoci agresivní cenové politiky. Sledovaný podnik se místo toho soustředí na prémiové služby a velkou pobočkovou síť, což mu přináší vyšší provozní náklady a nasazuje tak o trochu vyšší ceny. Nicméně proti zmíněným konkurentům z pohledu cenové úrovně nijak nezaostává. Vyšší základní ceny vynahrazuje velkým množstvím sezónních a jiných slev na vybrané produkty. V porovnání s podniky Alza.cz a T.S. Bohemia jsou ceny většiny produktů přímo totožné, pokud se zrovna nejedná o nějakou slevovou akci.

Šíře nabízeného sortimentu (4 body)

V porovnání se svou konkurencí v odvětví má společnost mírně nadprůměrnou šíři nabízeného sortimentu. Sice ne tak širokou jako například Alza.cz, ale jelikož se více specializuje na kategorie technického a IT zboží, má zde oproti konkurenci v tomto ohledu výhodu. T.S. Bohemia bych zařadil jako průměr odvětví, avšak zdá se, že tento podnik rok od roku svůj sortiment rozšiřuje, otázkou pak zůstává, zda to není na úkor jiných kategorií své nabídky. Všechny tři společnosti zastupují drtivou většinu nejčastěji poptávaného zboží.

Kvalita zboží (3 body)

Kvalitu zboží nelze hodnotit jinak než průměrnou známkou, neboť všechny podniky v daném odvětví odebírají zboží od nadnárodních výrobců elektroniky jako je Acer, Apple, Asus, Dell, Samsung a další. Podniky tak nemohou nijak kvalitu zboží ovlivnit.

Z technického pohledu se však dá říci, že se jedná o špičku a málokdy je nějaký z výrobků stažen z prodeje kvůli nějaké výrobní vadě. V takovou chvíli by byl produkt stažen i ze všech ostatních obchodů plošně.

Rychlost dodání zboží (6 bodů)

Z pohledu rychlosti dodání zboží jsou všechny zmíněné a obecně i jiné konkurenční podniky v ČR na vysoké úrovni. Nicméně CZC.cz a Alza.cz této kategorii přímo dominují. Rychlost dodání zboží je v mnoha ohledech jejich prioritou. Při objednání zboží v dopoledních hodinách jsou obě společnosti schopny zboží, které mají skladem na nějaké své pobočce nebo v centrálním skladu, přepravit na vybranou pobočku nebo za příplatek pomocí kurýra na vybranou adresu v rámci Prahy ještě v ten samý den. Doručení následující den je tak na tomto trhu naprostým standardem.

Úroveň prodejní sítě a platformy (6 bodů)

Společnost CZC.cz je z pohledu prodejní sítě na té nejvyšší úrovni i v porovnání se svými konkurenty. V roce 2018 měl podnik 72 poboček po celé České republice. Pobočky jsou strategicky umístěny ve velmi frekventovaných částech měst a zpravidla nabízejí rychlou a velmi dobře proškolenou obsluhu. Nechybí zde ani moderní samoobslužné výdejní systémy, pro větší plynulost výdeje zásilek. Ani z pohledu e-shopu se nejedná o výjimku. Sledovaná společnost se každoročně umísťuje na předních příčkách soutěží jako Křišťálová lupa nebo ShopRoku, kde hodnocení e-shopu figuruje jako jedno z důležitých kritérií umístění. Hodnotí se jak vzhled, tak funkčnost a rychlá navigace v rámci e-shopu. Ze všech těchto hledisek je sledovaná společnost a podnik Alza.cz zpravidla hodnocena nejlépe. Specialitou vybraného podniku je funkce záložky „*Sestavy na míru*“, pomocí které má zákazník možnost si rychle a přehledně vybrat a seřadit komponenty potřebné pro sestavení počítače. Nestane se tak, že by na něco zapomněl a jednotlivé záložky komponentů slouží jako prokliky na jejich vyhledávání a možnosti sdílení tohoto seznamu. Rychlý a přehledný e-shop však vždy nezaručuje, že zde zákazník i zboží zakoupí. Tyto parametry také často vedou ke specifickému jevu chování, zčásti způsobeným existencí portálů pro srovnávání cen jako heureka.cz nebo zboží.cz, kdy zákazník používá e-shop společnosti CZC.cz nebo Alza.cz pro výběr zboží, ale následně jej nakoupí jinde levněji.

Kvalita služeb (4 bodů)

Společnost nabízí na svých pobočkách i různé doplňkové služby jako prodlouženou záruku k zakoupeným produktům, prodeje na splátky, záruční i pozáruční servis, různé typy pojištění zboží a službu záchrany dat z poškozených zařízení, které se již nevyplatí, nebo jej není možné opravit. Díky tomu, že se podnik specializuje na užší sortiment než jeho konkurence, tak u něj zákazník nalezne vyšší kvalitu poradenství v oblasti prodáváných produktů. Jejich slogan „*Rozumíme vám i elektronice*“ je z tohoto pohledu naprosto vystihující a společnost dělá vše pro to, aby se jím zaměstnanci řídili.

Image firmy a reklama (6 bodů)

Budování dobrého jména je pro zkoumanou společnost jedním z hlavních cílů a snaží se toho dosáhnout hned několika způsoby. Společnost CZC.cz je považována za spolehlivou ať už z pohledu včasného a rychlého doručení zboží, tak lehké a rychlé reklamace díky své široké síti poboček. Dále se společnost snaží dostat do povědomí zákazníků aktivitou na sociálních sítích, kde zveřejňuje pravidelné soutěže a novinky informující o aktuálním dění ve světě technologií a produktů. Za zmínku určitě stojí jejich velká aktivita v herní komunitě, neboť je společnost hlavním sponzorem herního pořadu RE-PLAY televize Prima Cool a různých herních turnajů a konferencí po celé České republice. Zároveň ať už na stránkách jejich e-shopu, tak na stránkách jimi vydávaného magazínu GEEK zájemci naleznou nespočet článků, novinek, recenzí a návodů ať už ze světa her, mobilních zařízení, výpočetní techniky a softwaru. Je naprosto jasné, že si podnik snaží vytvořit se svými zákazníky pouto, díky kterému budou jeho stránky navštěvovat pravidelně už jen proto, aby se dozvěděli, „co je nového“. Díky tomu má firma možnost šířit svůj vliv prostřednictvím tak zvaného „Word of Mouth“ marketingu, kdy návštěvníci jejich stránek zajímavé články sdílí dál svým kamarádům, rodině nebo kolegům a zajišťují tak větší návštěvnost na svých stránkách a potencionálně i nové zákazníky. Z pohledu reklamy se sledovaná společnost snaží vyrovnat svému největšímu konkurentovi, tedy společnosti Alza.cz. Míří na chytlavé reklamní spoty ať už v televizi, tak formou bannerů na svých stránkách. Míří především na mladší publikum a zákazníky, co mají IT techniku jako svůj koníček. Sami se označují za „geeky“, budují si intimní vztah se svým zákazníkem a vzbuzují tak pocit přátelské atmosféry. I zde musím zmínit jejich reklamní spot z období Vánoc 2018, kdy vyhlásili konkurenční příměří podniku Alza.cz za účelem

obdarovat zákazníky obou e-shopů viz „Vánoční mírová deklarace“ v části „Vymezení z hlediska konkurentů“ analýzy vnějšího potenciálu.

Analýza nepřímých faktorů konkurenční pozice

Kvalita managementu (4 body)

Management společnosti je na vysoké úrovni. Spousta pracovníků na vedoucích pozicích má své vlastní semináře, kde předávají své zkušenosti nebo v rámci rozhovorů s médii řeší trendy celé sféry e-commerce. Samotný zakladatel Josef Matějka je považován za uznávaného odborníka, který stál společně s dalšími u zrodu elektronického obchodování v České republice. Matějka už v současnosti firmu nevlastní, nicméně se předpokládá, že jeho odkaz ve firmě zůstal, neboť kromě CZC.cz vlastnil i softwarovou firmu oXy Online, která vyvíjela kompletní e-shopová řešení nejen pro analyzovanou společnost, ale i pro konkurenční podniky.

Výkonný personál (5 bodů)

Za účetní období končící k 31.3. 2018 vykazuje společnost 209 zaměstnanců. Zvláštností personálu vybrané společnosti je, že se jeho členové prezentují jako nadšenci veškerých technologií a budují si přátelské pouto se svými zákazníky, kterým se snaží co nejlépe poradit, aby učinili informovaný nákup, kterého nebudou později litovat. Takto vybudovaná důvěra má pak za následek, že se k nim spokojený zákazník opět vrací. K této komunikaci slouží jak samotné pobočky, tak nově od roku 2017 virtuální facebookový prostor CZC.cz, který obstarává zmíněný zákaznický servis přes prostředí aplikace Messenger nebo v rámci diskuzí u jednotlivých produktů. Společnost si velmi zakládá na vysoké kvalifikaci svých zaměstnanců a často je používá jako svou tvář v rámci marketingových kampaní.

Majetek a investice (3 body)

Většina majetku a investic je spojena s rozšiřováním počtu poboček a softwarem na provoz, obsluhu a vývoj e-shopu. Podnik si vyvíjí vlastní software a algoritmy pro vyhledávání produktů v rámci internetových stránek, zároveň investuje do projektů umělé inteligence. Kromě samotného e-shopu neustále pracuje na vylepšování mobilní aplikace a modernizaci výdejních míst.

Finanční situace (4 body)

Podnik se zdá mít jasný cíl, a to zvyšování tržního podílu a nebojí se investovat hodně do reklamy, služeb a personálu. To se však v některých letech až negativně odráží na finančních ukazatelích firmy. Především rok 2016 byl pro společnost velkou zátěžovou zkouškou, kdy došlo ke změnám ve vedení a administrativě. S tím jsou spojené velké náklady, konkrétně změna účetního období kompletně zkreslila výkazy za zmíněný rok. Nicméně hned následující rok společnost opět vykazuje kladný výsledek hospodaření, a i přes to, že v oblasti rentability zaostává za svou konkurencí, tak ostatní finanční ukazatele vypadají příznivě.

Hodnocení konkurenční pozice

Výpočet hodnocení konkurenční pozice sledovaného podniku probíhá stejným způsobem jako hodnocení atraktivity trhu. Faktory jsou tentokrát rozděleny na přímé a nepřímé. Dohromady jedenácti faktorům jsou následně přiděleny váhy a bodové hodnocení, které je odůvodněno v předchozích odstavcích. Výsledkem je poměr dosažených bodů k maximálnímu možnému počtu bodů.

Tabulka 7: Bodové hodnocení konkurenční pozice (vnitřní potenciál)

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení konkurenční pozice							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr			Pozitivní			
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	Cenová úroveň	3			x					2	6
	Šíře nabízeného sortimentu	3					x			4	12
	Kvalita zboží	1				x				3	3
	Rychlost dodání zboží	1							x	6	6
	Úroveň prodejní sítě a platformy	3							x	6	18
	Kvalita služeb	1					x			4	4
	Image firmy a reklama	3							x	6	18
Nepřímé	Kvalita managementu	3					x			4	12
	Výkonný personál	2						x		5	10
	Majetek a investice	2				x				3	6
	Finanční situace	1					x			4	4
	Celkem		23								
Maximální počet bodů:		138									
Dosažený počet bodů:		99									
Hodnocení:		72 %									

Zdroj: Mařík, 2011, str. 89, vlastní zpracování.

Podnik CZC.cz dosáhl v rámci hodnocení konkurenční pozice 99 bodů, což ve výsledku znamená výsledné hodnocení 72 %. Z tohoto výsledku se dá očekávat v následujících letech další růst tržního podílu. Nejvíce této skutečnosti přispívají faktory „úroveň prodejní sítě a platformy“ a „image firmy a reklama“. Naopak z pohledu cenové úrovně dosahuje podnik podprůměrných výsledků pro toto hodnocení.

3.2.3. Perspektivnost společnosti

Výsledky z analýzy vnějšího a vnitřního potenciálu následně použijí pro zhodnocení perspektivnosti podniku pomocí Bostonské matice. Analýza vnějšího potenciálu vyšla s finálním hodnocením 58 %, což značí lehce nadprůměrnou atraktivitu trhu, zatímco analýza konkurenční pozice podniku vyšla na 72 %. Podle Bostonské matice tak můžeme sledovanou společnost označit jako podnik s dobrou perspektivou, dokonce blíží se k označení podniku s jednoznačnou perspektivou. Je tak očekáván růst tržního podílu v nadcházejících letech. Dle mého názoru tento růst nebude příliš prudký, neboť je i nadále předpokládán růst tržeb odvětví jako takového. Do světa e-commerce se každým rokem přidává čím dál více velkých podniků, které doposud působily pouze jako kamenné obchody. Hranice celého trhu se tak značně rozrůstají a tento trend uvidíme i v dalších letech. Zároveň mohou růst trhu ovlivnit i zahraniční společnosti, ačkoliv se jejich dopad nezdá být tak drastický, jak se původně předpokládalo.

Tabulka 8: Bostonská matice

Konkurenční pozice	Nadprůměrná	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Podniky s dobrou perspektivou	Podniky s jednoznačnou perspektivou
	Průměrná	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Podniky s přijatelnou perspektivou	Podniky s dobrou perspektivou
	Podprůměrná	Podniky téměř bez perspektivy	Podniky s malou perspektivou	Podniky s omezenou perspektivou
		Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná
Atraktivita trhu				

Zdroj: Mařík, 2011, str. 93, vlastní zpracování.

3.2.4. Celkové zhodnocení strategické analýzy

Sledovaná společnost se pohybuje na trhu, který stále zaznamenává procentuální meziroční růst v řádu desítek procent. Předpokládá se, že bude tento trend i nadále pokračovat, neboť je trh velmi závislý na technologickém vývoji, který v posledních letech nabral v oblasti IT a spotřební elektroniky velkých obrátek. Zároveň se tento trh každým rokem rozšiřuje o nově vstupující hráče z pole kamenných obchodů. Velkou nevýhodou trhu je vysoká elasticita poptávky, jedná se totiž o luxusní statky. V případě úpadku ekonomiky České republiky se zde nachází riziko prudkého zpomalení vývoje tohoto odvětví.

Samotný podnik vychází v rámci vnějšího a vnitřního potenciálu jako perspektivní. Především analýza vnitřního potenciálu vypadá velice slibně. Společnost je již zaběhnutou značkou, což jí na trhu s nízkými maržemi a velkým množstvím malých podniků dává značnou výhodu. I když by došlo ke zpomalení růstu trhu, dá se předpokládat, že by taková situace měla značně tvrdší dopad na tyto malé podniky, a dokonce by to mohlo vést ke zvýšení tržního podílu sledované společnosti. I přes to, že je CZC.cz oproti společnosti Alza.cz značně pozadu z pohledu tržního podílu, tak si je společnost vědoma svých silných stránek a cílové skupiny, na kterou míří. Není tak důvod k předpokladu jejího neúspěchu a splňuje předpoklad going concern.

3.3. Finanční analýza

Finanční analýza podniku CZC.cz, s.r.o. je provedena za období let 2013 až 2018 na základě účetních výkazů společnosti vykázaných ve výroční zprávě. Dle nezávislých auditorů, kteří za sledovaná období kontrolovali výkazy společnosti, podávají účetní závěrky věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv, nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a peněžních toků v souladu s českými účetními předpisy, a lze tak čísla uvedená v účetních výkazech považovat za průkazná a platná.

Pro účely finanční analýzy jsem bral v potaz i ostatní skutečnosti uvedené v úplném výpisu veřejného rejstříku, které by mohly mít dopad na finanční zdraví podniku. Zároveň je nutné zmínit, že společnost změnila své účetní období v roce 2016. Od tohoto roku již není za účetní období podniku považován kalendářní rok nýbrž období začínající 1. dubna a končící 31. března. Z důvodu této změny tak období roku 2016 zaznamenává délku patnácti měsíců místo klasických dvanácti (od 1. ledna 2016 do 31. března 2017). Důvody této změny nejsou jasné, nicméně je nutné je při zkoumání účetních výkazů zohlednit, neboť první dva měsíce v roce jsou v tomto odvětví zpravidla považovány za slabší a mohou tak mít značný dopad na výsledek hospodaření za rok 2016. Z tohoto důvodu nejsou údaje ve výkazu zisku a ztráty za běžné účetní období srovnatelné s údaji za minulé účetní období. (MS ČR, 2019a)

V následujících kapitolách budou prezentovány účetní výkazy ve zkrácené podobě. Celé výkazy budou součástí příloh.

3.3.1. Horizontální analýza rozvahy

Prvním krokem finanční analýzy je horizontální analýza účetních výkazů, která umožňuje pozorovat trendy vývoje jednotlivých hodnot za sledované období. Nejprve provedu horizontální analýzu rozvahy, a to jak v absolutním, tak relativním vyjádření.

Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv v absolutním vyjádření (tis. Kč)

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AKTIVA CELKEM	166 052	43 207	-85 715	94 763
Dlouhodobý majetek	6 297	5 054	9 828	15 977

Dlouhodobý nehmotný majetek	4 260	3 052	7 968	1 313
Software	5 135	2 137	9 169	1 797
Ostatní DNM	-875	915	-1 201	-484
Dlouhodobý hmotný majetek	2 037	2 002	1 860	14 664
Oběžná aktiva	159 839	37 516	-95 258	78 181
Zásoby	56 940	45 383	43 233	62 656
Dlouhodobé pohledávky	-100	-269	-1 648	0
Krátkodobé pohledávky	36 049	25 206	1 695	-6 426
Pohledávky z obchodních vztahů	25 633	24 389	0	-11 399
Ostatní krátkodobé pohledávky	10 416	817	-142	6 810
Krátkodobý finanční majetek	66 950	-32 804	-104 652	-11 935
Časové rozlišení aktivní	-84	637	-285	605

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Při zkoumání horizontální analýzy aktiv jsou vidět největší extrémy v roce 2014 a v roce 2016. Rok 2014 zachycuje období rapidního tempa růstu po doznění finanční krize, kdy společnost zaznamenávala meziroční růst 31 % v roce 2013 a v roce 2014 se tato hodnota vyšplhala až na 52 %, což je v absolutním vyjádření rozdíl 166 milionů. K této hodnotě nejvíce přispěl růst oběžných aktiv, konkrétně se jednalo o zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Rok 2016 je pak pro společnost jediný rok ze sledovaného období, během kterého došlo k poklesu bilanční sumy. Tento pokles byl však ve výsledku zapříčiněn poklesem jediné položky, a to konkrétně krátkodobého finančního majetku, který klesl o 73 % v absolutním vyjádření o 104,6 milionu. Tento krátkodobý finanční majetek byl pravděpodobně použit především na pokrytí nákladů spojených s administrativními změnami společnosti a závazků spojených s touto transformací.

Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AKTIVA CELKEM	52,35 %	8,94 %	-16,28 %	21,50 %
Dlouhodobý majetek	17,92 %	12,20 %	21,14 %	28,37 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	15,33 %	9,53 %	22,71 %	3,05 %
Software	21,64 %	7,40 %	29,58 %	4,47 %
Ostatní DNM	-21,58 %	28,78 %	-29,34 %	-16,73 %
Dlouhodobý hmotný majetek	27,67 %	21,30 %	16,32 %	110,59 %

Oběžná aktiva	56,74 %	8,50 %	-19,88 %	20,37 %
Zásoby	55,00 %	28,28 %	21,00 %	25,15 %
Dlouhodobé pohledávky	-4,96 %	-14,03 %	-100,00 %	x
Krátkodobé pohledávky	53,87 %	24,48 %	1,32 %	-4,95 %
Pohledávky z obchodních vztahů	59,26 %	35,40 %	0,00 %	-12,22 %
Ostatní krátkodobé pohledávky	44,02 %	2,40 %	-0,41 %	19,59 %
Krátkodobý finanční majetek	61,29 %	-18,62 %	-72,99 %	-30,81 %
Časové rozlišení aktivní	-25,69 %	262,14 %	-32,39 %	101,68 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Z horizontální analýzy pasiv je pak zjevné, čím byly tyto změny hodnot bilanční sumy pokryty. V roce 2014 společnost dosahovala poměrně vysokého výsledku hospodaření běžného účetního období. Mnohem větší dopad měl však v tomto roce obrovský nárůst cizích zdrojů, což, jak vyplývá z následující kapitoly, mělo velmi pozitivní vliv na finanční páku společnosti. V roce 2016 naopak došlo k velkému poklesu cizích zdrojů, což by odpovídalo již zmíněnému úbytku krátkodobého finančního majetku na straně aktiv, jelikož ten pravděpodobně sloužil k jejich krytí. Zároveň v tomto roce podnik vykazoval záporný výsledek hospodaření. Při analýze výsledovky však uvidíme, že důvodem nebyl pokles tržeb.

Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv v absolutním vyjádření (tis. Kč)

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PASIVA CELKEM	166 052	43 207	-85 715	94 763
Vlastní kapitál	15 657	-4 404	-17 697	38 217
VH minulých let	-1 066	10 656	3 596	-17 697
VH běžného účetního období	16 723	-15 060	-21 293	17 865
Cizí zdroje	149 533	43 184	-75 631	59 204
Rezervy	159	1 071	-1 644	1 776
Dlouhodobé závazky	813	-1 086	0	5 620
Krátkodobé závazky	172 832	43 199	-73 987	51 808
Časové rozlišení pasivní	862	4 427	7 613	-2 658

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Cizí zdroje zaznamenaly v roce 2014 nárůst o 51,5 %, což v absolutních hodnotách znamenalo nárůst o téměř 150 milionů na celkovou hodnotu 439,5 milionu. Výsledek hospodaření se zvýšil o osminásobek své hodnoty z roku 2013. V roce 2016 naopak cizí zdroje klesly o 75 milionů a výsledek hospodaření se nacházel ve ztrátě cca 17,7 milionů.

Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PASIVA CELKEM	52,35 %	8,94 %	-16,28 %	21,50 %
Vlastní kapitál	65,25 %	-11,11 %	-50,20 %	217,72 %
VH minulých let	-5,06 %	53,31 %	11,73 %	-51,69 %
VH běžného účetního období	865,13 %	-80,72 %	-592,13 %	-100,95 %
Cizí zdroje	51,56 %	9,82 %	-15,67 %	14,54 %
Rezervy	9,45 %	58,14 %	-56,44 %	139,95 %
Dlouhodobé závazky	165,24 %	-83,22 %	0,00 %	2566,21 %
Krátkodobé závazky	65,57 %	9,90 %	-15,43 %	12,77 %
Časové rozlišení pasivní	27,30 %	110,15 %	90,14 %	-16,55 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

3.3.2. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z analýzy výkazu zisku a ztráty je patrné, že i přes skutečnost, že se podnik nacházel v roce 2016 ve ztrátě v absolutní výši 17,7 milionů Kč, nebylo tomu tak kvůli poklesu tržeb. Podnik naopak v tomto roce dosahoval rekordních tržeb za prodej zboží v celkové hodnotě téměř 3,8 miliardy Kč (tyto data jsou však silně zkreslena, což je rozebráno v následujícím odstavci). Tento záporný hospodářský výsledek byl důsledkem velkého nárůstu nákladů na služby a osobních nákladů. V roce 2016 totiž došlo ke značným administrativním změnám v rámci společnosti. Tehdejší majitel Josef Matějka v tomto roce prodal svůj 65 % podíl ve společnosti skupině Mall Group za blíže neurčenou částku. Docházelo tak pochopitelně k velkým nákladům v procesu integrace do skupiny, což vysvětluje zvýšení nákladů na služby a osobní náklady dohromady o 134 milionů Kč, stejně jako zmíněný pokles krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v absolutním vyjádření (tis. Kč)

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	17 303	29 160	59 889	-11 334
Tržby za prodej zboží	627 165	430 227	1 038 754	-263 714
Výkonová spotřeba	595 959	453 592	1 100 211	-277 377
Náklady vynaložené na prodané zboží	580 148	401 234	985 960	-274 148
Spotřeba materiálu a energie	1 690	1 400	104	1 322
Služby	14 121	50 958	114 147	-4 551
Osobní náklady	24 356	9 816	19 938	-20 558
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	899	12 048	-1 343	4 673
Ostatní provozní výnosy	1 330	2 136	1 173	-2 712
Ostatní provozní náklady	1 668	3 771	2 427	174

Provozní výsledek hospodaření	22 644	-17 585	-21 417	16 335
Finanční výsledek hospodaření	-1 985	-914	-752	1 010
Výsledek hospodaření před zdaněním	20 659	-18 499	-22 169	17 345
Daň z příjmů	3 936	-3 439	-876	-520
Výsledek hospodaření po zdanění	16 723	-15 060	-21 293	17 865
Čistý obrát za účetní období	654 861	453 912	1 099 682	-271 432

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Při bližším zkoumání dat za rok 2016 a 2017 jsem došel k závěru, že ani rok 2017 pro společnost nebyl nepříznivý. Přestože se z provedené analýzy může zdát, že oproti roku 2016 došlo k celkovému poklesu tržeb, tak tomu tak není. V rámci zmíněné změny ve společnosti totiž došlo také k úpravě účetního období, které se z klasického kalendářního roku změnilo na období 12 po sobě jdoucích měsíců začínající 1. dubna a končící 31. března. Tato změna způsobila, že data za rok 2016 se nedají porovnávat s předešlým ani následujícím obdobím, neboť neobsahují hodnoty za 12 měsíců nýbrž za 15 měsíců (za období 1. ledna 2016 až 31. března 2017). To je velmi důležitou skutečností, která musí být zohledněna v rámci celé finanční analýzy podniku za tyto roky.

Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v relativním vyjádření

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	24,80 %	33,49 %	51,53 %	-6,44 %
Tržby za prodej zboží	37,19 %	18,59 %	37,86 %	-6,97 %
Výkonová spotřeba	35,73 %	20,03 %	40,48 %	-7,27 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	37,45 %	18,84 %	38,96 %	-7,80 %
Spotřeba materiálu a energie	23,09 %	15,54 %	1,00 %	12,57 %
Služby	12,65 %	40,52 %	64,60 %	-1,56 %
Osobní náklady	36,12 %	10,69 %	19,62 %	-16,91 %
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	7,79 %	96,82 %	-5,48 %	20,19 %
Ostatní provozní výnosy	90,23 %	76,18 %	23,74 %	-44,36 %
Ostatní provozní náklady	106,38 %	116,53 %	34,64 %	1,84 %
Provozní výsledek hospodaření	243,51 %	-55,05 %	-149,16 %	-231,41 %
Finanční výsledek hospodaření	32,15 %	11,20 %	8,29 %	-10,28 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	661,09 %	-77,78 %	-419,47 %	-102,73 %
Daň z příjmů	330,20 %	-67,06 %	-51,87 %	-63,96 %
Výsledek hospodaření po zdanění	865,13 %	-80,72 %	-592,13 %	-100,95 %
Čistý obrát za účetní období	37,22 %	18,80 %	38,34 %	-6,84 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

3.3.3. Vertikální analýza rozvahy

Pomocí vertikální analýzy analyzují strukturu aktiv, pasiv, výnosů a nákladů v jednotlivých výkazech. Díky tomu budu schopen určit, které položky mají největší dopad na chod společnosti.

Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv

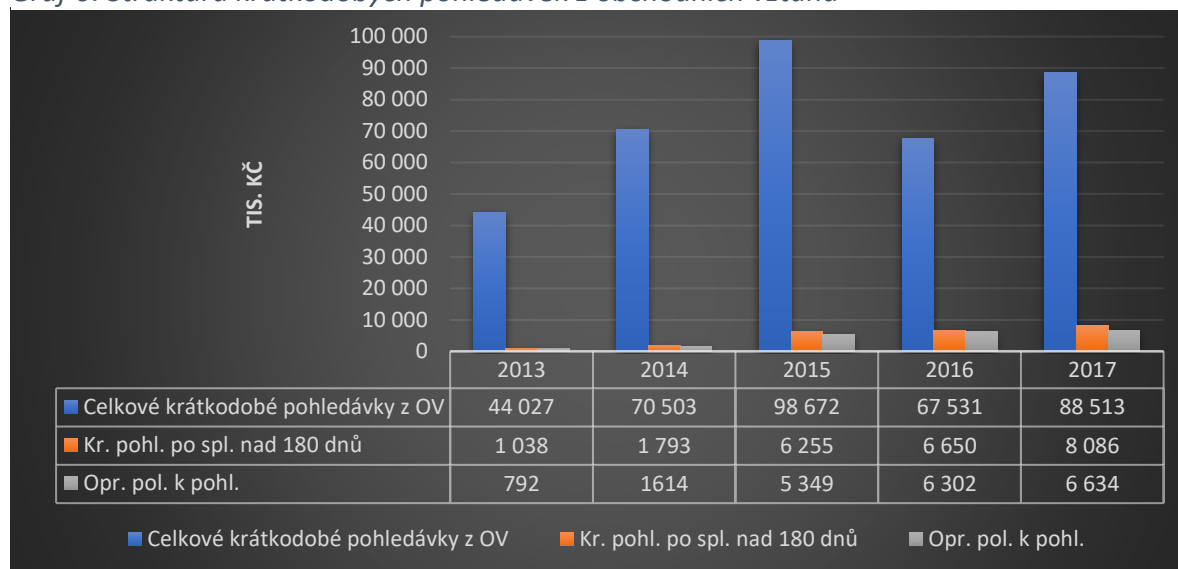
Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	11,08 %	8,58 %	8,83 %	12,78 %	13,50 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	8,76 %	6,63 %	6,67 %	9,77 %	8,29 %
Software	7,48 %	5,97 %	5,89 %	9,11 %	7,84 %
Ostatní DNM	1,28 %	0,66 %	0,78 %	0,66 %	0,45 %
Dlouhodobý hmotný majetek	2,32 %	1,94 %	2,17 %	3,01 %	5,21 %
Oběžná aktiva	88,82 %	91,37 %	91,00 %	87,09 %	86,27 %
Zásoby	32,64 %	33,21 %	39,10 %	56,52 %	58,22 %
Dlouhodobé pohledávky	0,64 %	0,40 %	0,31 %	x	x
Krátkodobé pohledávky	21,10 %	21,31 %	24,35 %	29,47 %	23,05 %
Pohledávky z obchodních vztahů	13,64 %	14,26 %	17,72 %	21,17 %	15,29 %
Ostatní krátkodobé pohledávky	7,46 %	7,05 %	6,63 %	7,89 %	7,76 %
Krátkodobý finanční majetek	34,44 %	36,46 %	27,24 %	8,79 %	5,00 %
Časové rozlišení aktivní	0,10 %	0,05 %	0,17 %	0,14 %	0,22 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Není žádným překvapením, že u společnosti, která se zabývá prodejem zboží, tvoří největší část aktiv právě oběžný majetek. Společnost za celé sledované období vykazuje velmi nízké hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, naopak dlouhodobý nehmotný majetek, tvořený především softwarem, nabývá v průběhu sledovaného období vyšší váhy. Ve struktuře aktiv nedochází během sledovaného období k příliš velkým změnám struktury. Důležitým poznatkem je stálý růst hodnoty zásob, který má dopad na strukturu oběžného majetku především v letech 2016 a 2017, kdy došlo k drastickému poklesu krátkodobého finančního majetku z důvodu popsaného v předchozí kapitole.

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Graf 6: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů



Krátkodobé pohledávky tvoří poměrně velkou část oběžných aktiv. Při pohledu na strukturu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů je pak možné vysledovat platební morálku odběratelů společnosti. V letech 2016 a 2017 podnik vykazoval téměř 10 % takovýchto pohledávek po splatnosti delší jak 180 dnů a tvořil k nim opravnou položku v hodnotě 6,3 milionu Kč za rok 2016 a 6,6 milionu Kč za rok 2017. Tento ukazatel je poněkud znepokojující, neboť značí zhoršující se platební morálku obchodních partnerů. Přitom v roce 2013 společnost vykazovala pouze 2 % svých krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti nad 180 dnů. V absolutních číslech se v roce 2016 jedná o téměř osminásobek hodnoty z roku 2013.

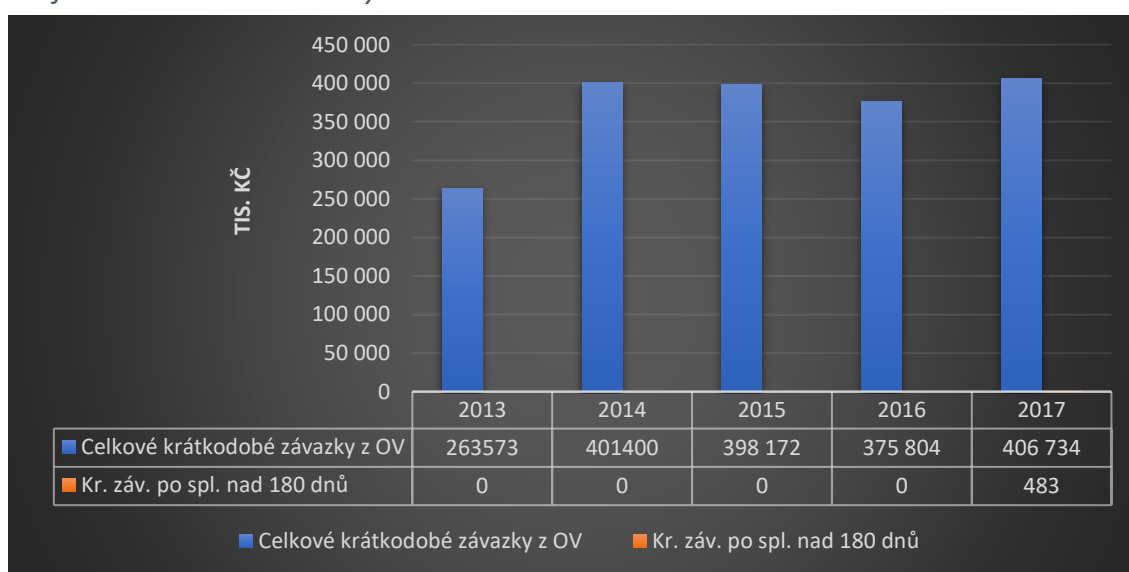
Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	7,57 %	8,21 %	6,70 %	3,98 %	10,41 %
Základní kapitál	1,26 %	0,83 %	0,76 %	0,91 %	0,75 %
Kapitálové fondy	-1,10 %	-0,72 %	-0,66 %	-0,79 %	6,45 %
Fondy ze zisku	0,16 %	0,11 %	0,10 %	0,12 %	0,10 %
VH minulých let	6,64 %	4,14 %	5,82 %	7,77 %	3,09 %
VH běžného účetního období	0,61 %	3,86 %	0,68 %	-4,02 %	0,03 %
Cizí zdroje	91,44 %	90,96 %	91,70 %	92,37 %	87,08 %
Rezervy	0,53 %	0,38 %	0,55 %	0,29 %	0,57 %
Dlouhodobé závazky	0,16 %	0,27 %	0,04 %	0,05 %	1,09 %
Krátkodobé závazky	83,10 %	90,31 %	91,10 %	92,04 %	85,42 %
Časové rozlišení pasivní	1,00 %	0,83 %	1,60 %	3,64 %	2,50 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Společnost má velmi malou část bilanční sumy tvořenou vlastním kapitálem. Za sledované období tvoří cizí zdroje průměrně kolem 90 % celkové bilanční sumy. Samotné cizí zdroje jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky. Takto vysoké věřitelské riziko však není v daném odvětví ničím neobvyklým. Společnosti hojně využívají možnosti dodavatelských úvěrů jako formou závazku. Navíc cizí zdroje jsou pro podnik v takovém případě mnohem levnější než krytí z vlastního kapitálu. Mnohem důležitějším faktorem je struktura těchto závazků. Špatným znamením by bylo, kdyby byla velká část cizích zdrojů tvořena dlouhodobými závazky nebo závazky po splatnosti.

Graf 7: Struktura krátkodobých závazků z obchodních vztahů



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Z grafu struktury krátkodobých závazků z obchodních vztahů je však jasné, že společnost své závazky splácí téměř vždy včas a takovéto výsledky jsou z pozice obchodního partnera opravdu úctyhodné. Pro společnost to znamená značnou konkurenční výhodu, neboť potencionální obchodní partneři si mohou být jistí, že podnik dostojí veškerých svých závazků včas. Těchto výsledků pak podnik může využít jako páku při vyjednávání dodavatelských úvěrů a získat si tak silnější pozici v rámci vztahu dodavatele a odběratele.

3.3.4. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vzhledem k tomu, že se společnost CZC.cz zabývá nákupem a prodejem zboží, je jasné, že tržby z prodeje budou tvořit její největší podíl. Během sledovaného období se podíl těchto tržeb stabilně drží okolo 95 %. Další typickou vlastností sledovaného odvětví je velký podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za prodej zboží. Tento poměr se za celé sledované období drží okolo 92 %.

Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3,96 %	3,61 %	4,05 %	4,44 %	4,46 %
Tržby za prodej zboží	95,85 %	95,83 %	95,66 %	95,33 %	95,19 %
Výkonová spotřeba	94,80 %	93,77 %	94,74 %	96,21 %	95,77 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	88,04 %	88,19 %	88,22 %	88,62 %	87,71 %
Spotřeba materiálu a energie	0,42 %	0,37 %	0,36 %	0,26 %	0,32 %
Služby	6,34 %	5,21 %	6,16 %	7,33 %	7,74 %
Osobní náklady	3,83 %	3,80 %	3,54 %	3,06 %	2,73 %
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	0,66 %	0,52 %	0,85 %	0,58 %	0,75 %
Ostatní provozní výnosy	0,08 %	0,12 %	0,17 %	0,15 %	0,09 %
Ostatní provozní náklady	0,09 %	0,13 %	0,24 %	0,24 %	0,26 %
Provozní výsledek hospodaření	0,53 %	1,32 %	0,50 %	-0,18 %	0,25 %
Finanční výsledek hospodaření	-0,35 %	-0,34 %	-0,32 %	-0,25 %	-0,24 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	0,18 %	0,99 %	0,18 %	-0,43 %	0,01 %
Daň z příjmů	0,07 %	0,21 %	0,06 %	0,02 %	0,01 %
Výsledek hospodaření po zdanění	0,11 %	0,77 %	0,13 %	-0,45 %	0,00 %
Čistý obrát za účetní období	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Podíl osobních nákladů se během sledovaného období dařilo společnosti postupně snižovat. Z původních 3,83 % z roku 2013 snížila hodnotu na aktuálních 2,73 %, jedná se tak o pokles o jeden procentní bod. Hodnota osobních nákladů se během sledovaného období drží průměrně okolo 100 milionů Kč, zatímco obrát společnosti rok od roku roste.

3.3.5. Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu byla v průběhu sledovaného období velmi nestabilní. Tato skutečnost odráží vývoj výsledku hospodaření, který meziročně zaznamenával

rozdíly v řádu stovek procent. Provozní ziskové rozpětí je hlavním důvodem nízké celkové rentability. Přesto, že společnost vypadá velmi dobře z pohledu strategické analýzy, tak administrativní změny, zvýšené náklady spojené s konkurenčním bojem, propagací a získáváním tržního podílu značně ovlivnily ukazatele rentability.

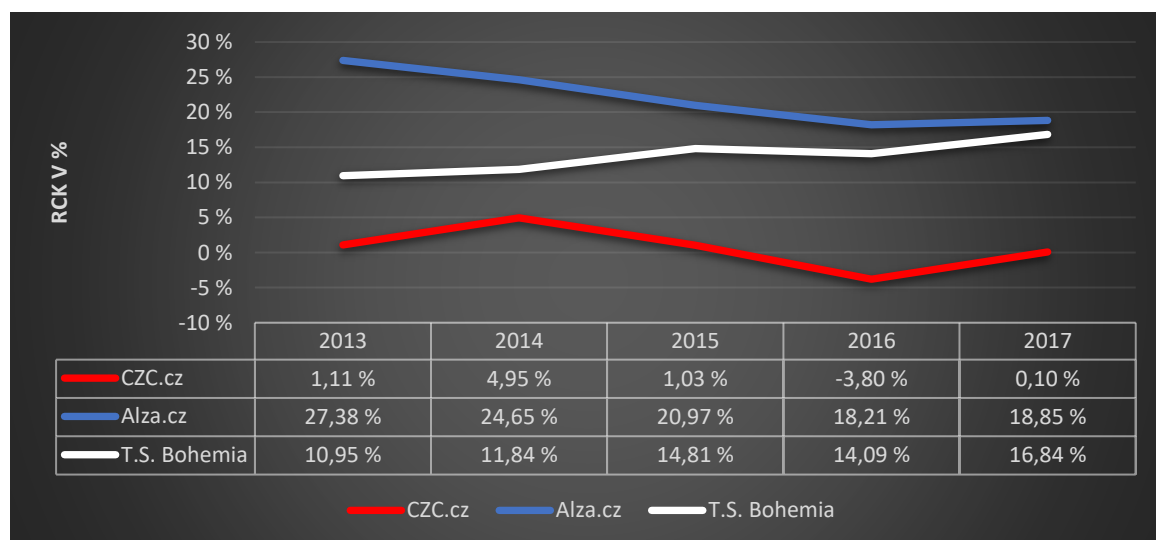
Tabulka 18: Rentabilita celkového kapitálu

	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
RCK	1,11 %	4,95 %	1,03 %	-3,80 %	0,10 %
Provozní ziskové rozpětí	0,20 %	0,99 %	0,19 %	-0,42 %	0,01 %
Obrat aktiv	5,55	5,00	5,45	9,00	6,90

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

I v porovnání s konkurencí je očividné, jak v tomto ukazateli sledovaná společnost zaostává. Alza.cz se zde ukazuje jako opravdový vůdce trhu, avšak i u ní za sledované období dochází k postupnému poklesu ukazatele rentability celkového kapitálu na 18,85 % v roce 2017. Jedná se o pokles téměř deset procentních bodů oproti roku 2013. Oba konkurenční podniky si však po celé období drží kladný výsledek hospodaření. Ze sledovaných ukazatelů to však vypadá, že v posledních letech nebyla rentabilita primárním cílem společnosti.

Graf 8: Prognóza RCK s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Stejně tak rentabilita vlastního kapitálu společnosti dosahuje velmi nestabilních výsledků. Jak bylo naznačeno již z vertikální analýzy rozvahy, velké procento pasiv společnosti je tvořeno levnějšími cizími zdroji. Díky tomu společnost dosahuje velmi

silného pozitivního efektu finanční páky. Nízké čisté ziskové rozpětí však tento pozitivní efekt sráží.

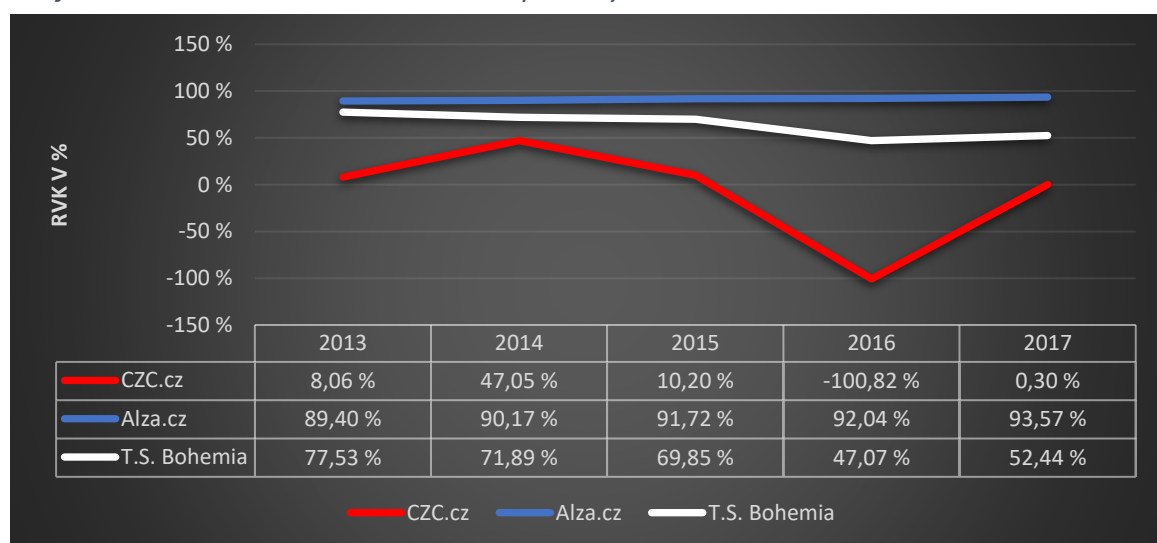
Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu

	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
RVK	8,06 %	47,05 %	10,20 %	-100,82 %	0,30 %
Čisté ziskové rozpětí	0,11 %	0,77 %	0,13 %	-0,45 %	0,00 %
Obrat aktiv	5,55	5,00	5,45	9,00	6,90
Finanční páka	13,22	12,19	14,93	25,11	9,60

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Sledovaný podnik dosahuje velmi vysoké hodnoty finanční páky i oproti své konkurenci. Například Alza.cz si tento ukazatel drží na průměrné hodnotě 5,3 za sledované období. Zároveň však dosahuje stabilně kladného čistého ziskového rozpětí okolo 4 %. Tato skutečnost se odráží v ukazatelích rentability, které jsou u sledovaného podniku na rozdíl od konkurence velmi nestabilní. Jak již bylo zmíněno, tak společnost však k těmto výsledkům (konkrétně k zápornému výsledku hospodaření za rok 2016) má svůj důvod. Zároveň však musíme brát v potaz skutečnost, že došlo k výrazným změnám v rámci vedení společnosti. Následující roky tak budou rozhodující pro určení, jakým směrem se společnost vydá. Nicméně již první rok (2017) pod novým vedením vzbuzuje naději, že společnost touto změnou nebude trpět nijak dlouhodobě, ale že se jednalo pouze o jednorázové zvýšení nákladů.

Graf 9: Porovnání RVK s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Ukazatele aktivity

Podnik dosahuje velmi dobrých výsledků obratu aktiv, především v posledních dvou letech, kdy obrat aktiv dosahoval hodnot 9 a 6,9 dní respektive. Tento výsledek jasně značí to, že podnik využívá svá aktiva efektivně.

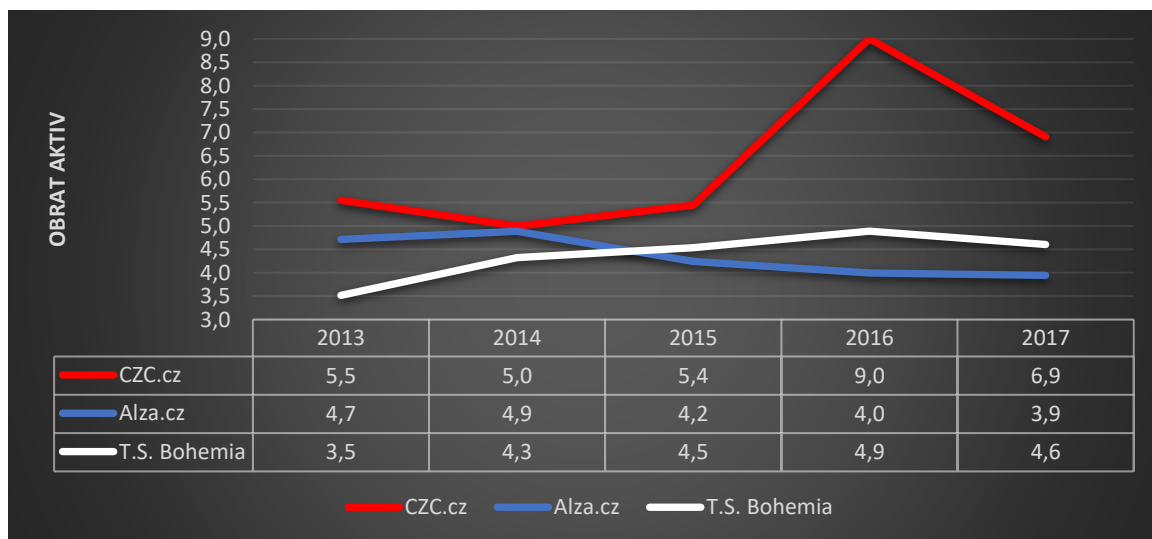
Tabulka 20: Ukazatele aktivity

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Obrat aktiv	5,55	5,00	5,45	9,00	6,90
Doba obratu zásob (dny)	22,41	25,32	27,38	24,03	32,33
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů (dny)	9,36	10,87	12,41	5,91	8,49
Doba obratu závazků z obchodních vztahů (dny)	57,04	63,32	52,97	36,26	42,19
Obchodní deficit (dny)	-47,68	-52,46	-40,56	-30,35	-33,70

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Též v porovnání s konkurencí si podnik v rámci obratu aktiv vede výborně. I když pominu rok 2016, který je ovlivněn zkreslením dat, tak si po celé sledované období drží lepší výsledky tohoto ukazatele než konkurence. Zatímco Alza.cz zaznamenává trend klesajícího obratu aktiv v posledních letech, tak CZC.cz v roce 2017 vykazuje obrat aktiv vyšší, oproti zmíněné konkurenci, o 3 celé obrátky. T.S. Bohemia rovněž vykazuje růstový trend tohoto ukazatele, nicméně zdaleka ne tak znatelný.

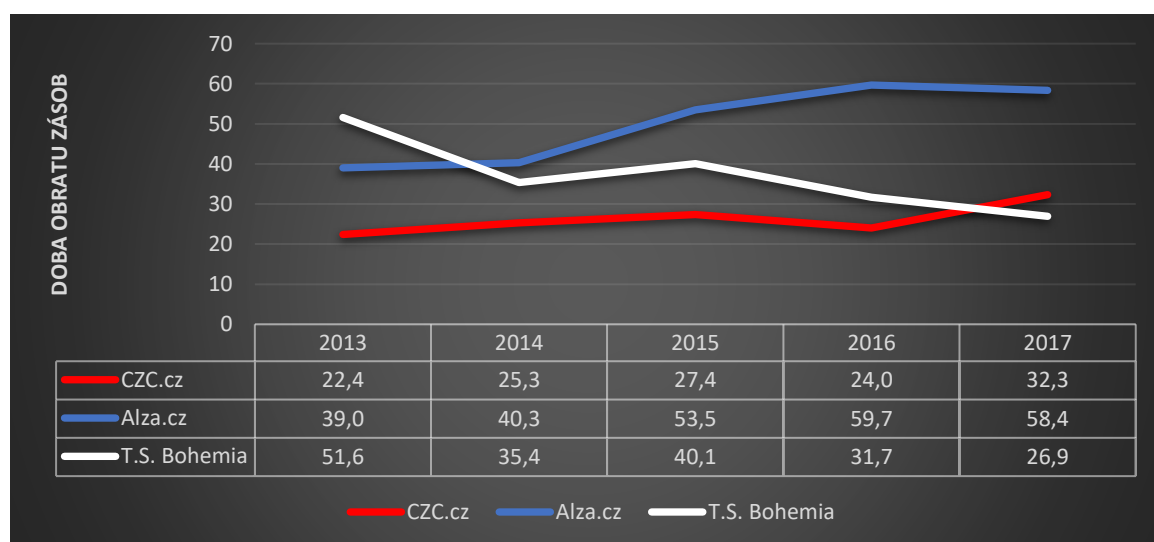
Graf 10: Porovnání obratu aktiv s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Stejně tak obrat zásob společnosti působí pozitivně. Až do roku 2017 si držela nejkratší dobu tohoto ukazatele, než se podniku T.S. Bohemia podařilo sledovanou společnost postupně překonat. T.S. Bohemia toho dosáhla postupným snižováním hodnoty vykazovaných zásob a zároveň dosažení stabilní výše tržeb za prodej tohoto zboží. S největší pravděpodobností se jednalo o zlepšení logistiky a díky tomu podnik od té doby nemusí držet velké množství zásob přímo na skladě. Naopak nejdelší dobou obratu se vyznačuje podnik Alza.cz, což není žádné překvapení. Tato firma je známá tím, že si drží skladem obrovské množství zásob ať už na svých pobočkách, showroomech nebo skladech.

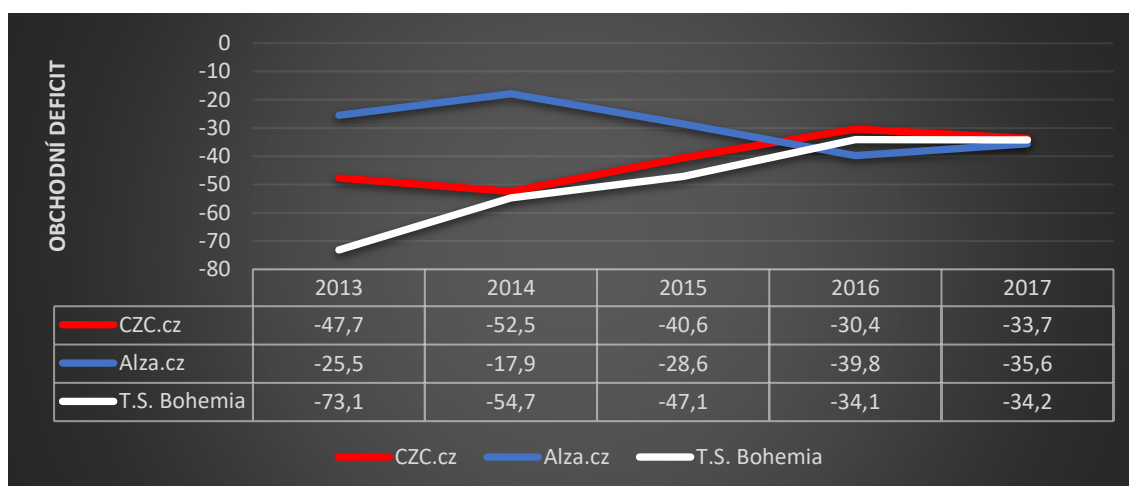
Graf 11: Porovnání doby obratu zásob s konkurenčními podniky (dny)



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Velmi zajímavé výsledky vykazuje ukazatel obchodního deficitu. Všechny porovnávané podniky dosahují téměř totožných hodnot za poslední dva roky sledovaného období. Společnost CZC.cz přitom za rok 2017 dosahuje téměř stejných výsledků doby obratu pohledávek z obchodních vztahů a závazků z obchodních vztahů jako jeho konkurenční podnik T.S. Bohemia. Respektive cca 8,5 a 43 dní z pohledu doby obratu pohledávek a závazků. Alza.cz vykazuje delší dobu obratu pohledávek z obchodních vztahů, která činí přibližně 17 dní a zároveň i delší dobu obratu závazků z obchodních vztahů - cca 52,6 dní. Záporný obchodní deficit v tomto odvětví není ničím výjimečným. Značí, že podnik inkasuje pohledávky z obchodních vztahů rychleji, než hradí své závazky z obchodních vztahů.

Graf 12: Porovnání obchodního deficitu s konkurenčními podniky (dny)



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Ukazatele likvidity

Podnik si drží agresivní strategii řízení likvidity ve všech stupních likvidity. Běžnou likviditu si společnost drží celé sledované období okolo hodnoty 1, zatímco u pohotové a okamžité likvidity je možné sledovat výkyvy v posledních dvou letech, což je způsobeno změnou struktury oběžných aktiv. Společnost v těchto letech použila velké množství krátkodobého finančního majetku na pokrytí změn společnosti a vyplacení podílu bývalého majitele.

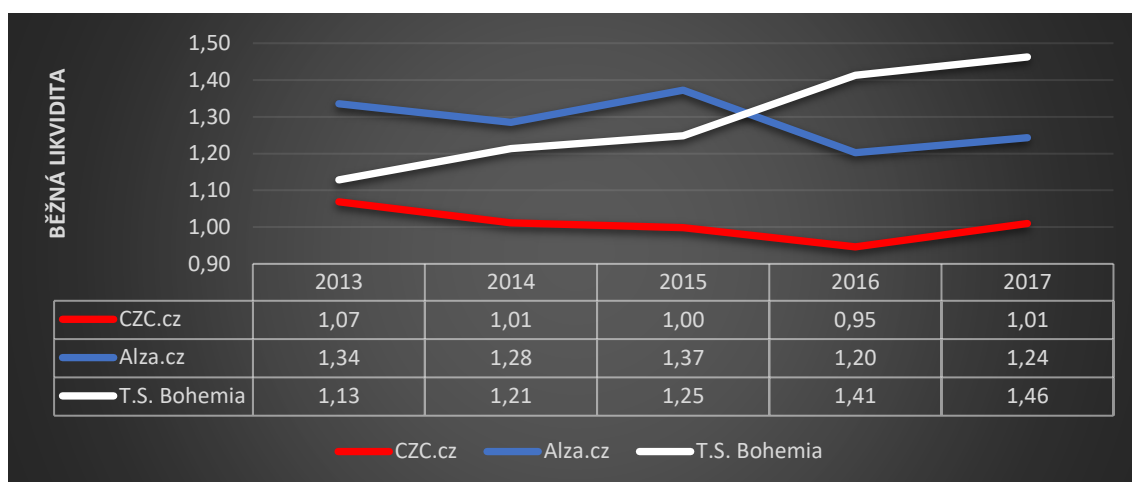
Tabulka 21: Ukazatele likvidity

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Běžná likvidita	1,07	1,01	1,00	0,95	1,01
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Pohotová likvidita	0,67	0,64	0,57	0,42	0,33
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Okamžitá likvidita	0,41	0,40	0,30	0,10	0,06

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Při pohledu na ukazatel likvidity s ohledem na konkurenci je očividné, že nejen sledovaná společnost, ale všechny podniky implementují agresivní strategii likvidity. Zatímco firma CZC.cz dosahovala nejnižších hodnot tohoto ukazatele stabilně okolo 1, tak konkurenční T.S. Bohemia značí trend růstu tohoto ukazatele. V roce 2017 již hodnota tohoto ukazatele dosahovala hodnoty 1,46. Podniku totiž v průběhu období klesají krátkodobé závazky.

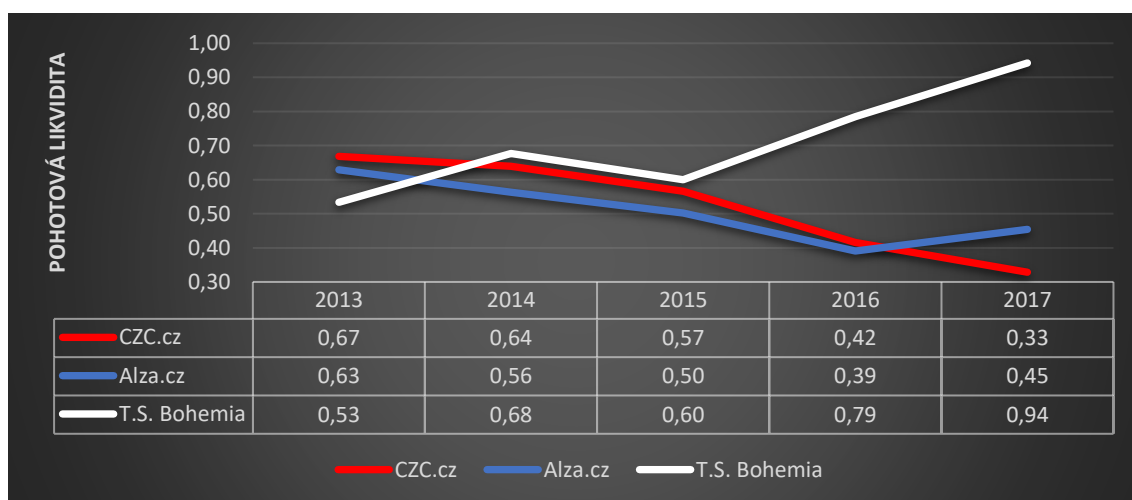
Graf 13: Porovnání běžné likvidity s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Stejný trend je u T.S. Bohemia možné sledovat i v rámci pohotové likvidity. U obou ukazatelů se již blíží hranici průměrné strategie likvidity. Naopak sledovaná společnost a konkurent Alza.cz v rámci období přechází na čím dál agresivnější strategii řízení tohoto ukazatele. Firma CZC.cz zaznamenala pokles tohoto ukazatele z 0,67 v roce 2013 na 0,33 v roce 2017. Alza.cz vykazuje nejnižší hodnotu v roce 2016 a to konkrétně 0,39. Jedná se o velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele především kvůli neustále rostoucím krátkodobým závazkům, které nejsou nijak kryty krátkodobými pohledávkami ani krátkodobým finančním majetkem.

Graf 14: Porovnání pohotové likvidity s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Ukazatele zadluženosti

Společnost CZC.cz vykazuje velmi vysoké věřitelské riziko, nicméně po provedení analýzy závazků v rámci vertikální analýzy je jasné, že nemá problémy se splácením svých závazků včas. Na základě této historie se obchodní partneři nemusí obávat, že by sledovaný podnik nedostal svých povinností i přes vysokou hodnotu tohoto ukazatele.

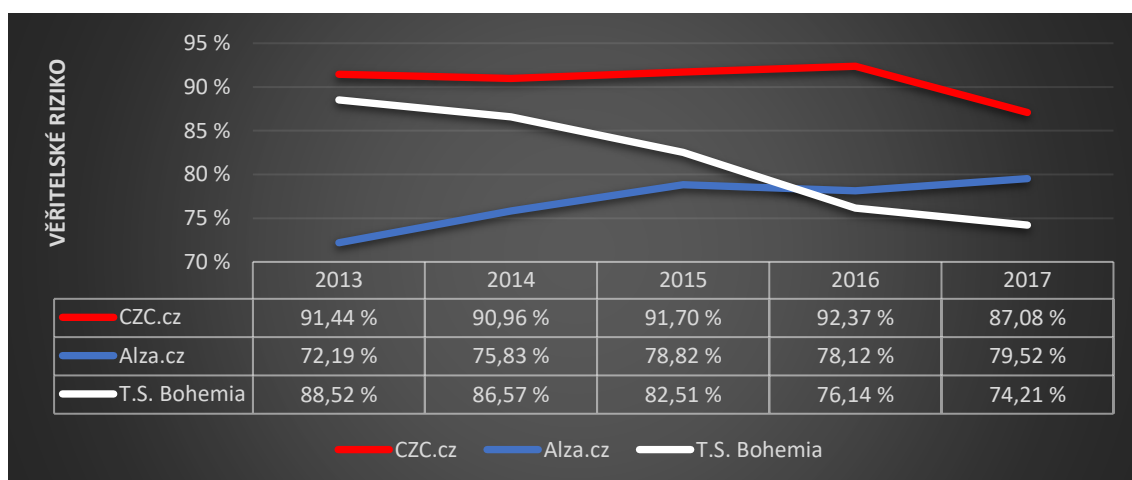
Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Věřitelské riziko	91,44 %	90,96 %	91,70 %	92,37 %	87,08 %
Úrokové krytí	9,18	207,82	39,86	-126,91	7,59

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Ve sledovaném odvětví je vysoká hodnota věřitelského rizika naprosto běžná. Podniky dosahují vysokých hodnot cizích zdrojů z obchodních vztahů vůči svým dodavatelům, a ty tak tvoří velkou část celkových pasiv. Pro získání relevantnějších informací o tom, jestli vysoké věřitelské riziko ohrožuje vztah podniku s jeho obchodními partnery, je lepší provést analýzu závazků z obchodních vztahů po splatnosti. Sledovaný podnik v rámci této analýzy obstál na výbornou, neboť za sledované období nevykazoval až na jeden rok žádné závazky po splatnosti delší jak 180 dní. Z pohledu věřitelského rizika konkurenční podniky dosahují nižší hodnoty ukazatele. Výsledky T. S. Bohemia značí v tomto ohledu klesající trend, kdy za sledované období došlo k poklesu o 14 procentních bodů. Alza.cz naopak vykazuje rostoucí trend ukazatele věřitelského rizika.

Graf 15: Porovnání věřitelského rizika s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

3.3.6. Zhodnocení finančního zdraví podniku

Index IN05

Data společnosti jsem podrobil bankrotnímu modelu IN05. Z pohledu ukazatelů zadluženosti, solventnosti a aktivity si vede podnik velmi dobře. Nicméně ukazatel rentability, který má nejvyšší váhu v rámci tohoto modelu, je pro společnost největším úskalím. Jak již bylo zmíněno u analýzy ukazatelů rentability. Společnost nedisponuje příliš vysokou rentabilitou. I když kvůli jeho specifičnosti vynecháme rok 2016, zdá se, že podnik v předchozích letech mířil na získání vyššího podílu na trhu namísto rentability. Zároveň se jedná o odvětví s nízkou marží a velkým počtem konkurenčních podniků.

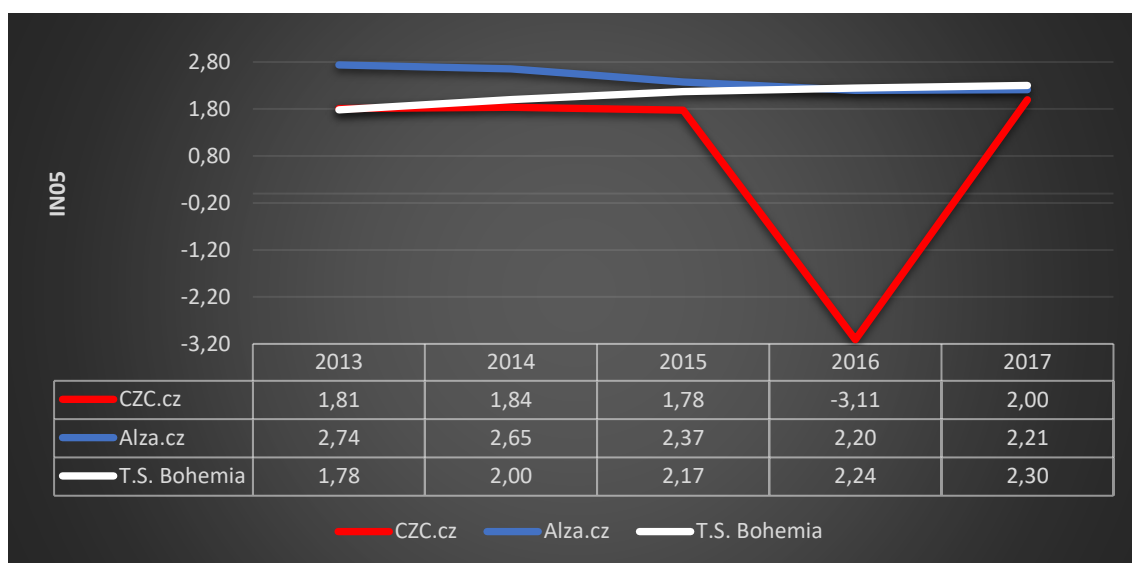
Tabulka 23: Index IN05

POLOŽKA/ROK	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva/cizí zdroje	0,13	1,09	1,10	1,09	1,08	1,15
ZUD/nákladové úroky	0,04	9,00	9,00	9,00	-126,91	7,59
ZUD/aktiva	3,97	0,01	0,05	0,01	-0,04	0,00
Výnosy/aktiva	0,21	5,55	5,00	5,45	9,00	6,90
OA/(KZ+KBU+KFV)	0,09	1,07	1,01	1,00	0,95	1,01
Index IN05		1,81	1,84	1,78	-3,11	2,00

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

V porovnání s konkurencí tak podnik dosahuje nejhorších výsledků, nicméně i tak jej můžeme, stejně jako zmíněné konkurenční podniky, zařadit do skupiny, které nehrozí úpadek v nejbližší budoucnosti. Firma zároveň v posledním roce vykazuje nejvyšší hodnoty za sledované období. Pokud tento trend bude pokračovat i v nadcházejících letech, podnik rychle dožene svou konkurenci v rámci tohoto modelu. Konkurenční Alza.cz totiž naopak prokazuje známky klesajícího trendu. Tento vývoj především ovlivnil ukazatel rentability, který průběžně rok od roku klesal. Nicméně i ukazatele aktivity a zadluženosti projevují klesající trend. Na index však nemají tak zásadní dopad kvůli nízké váze těchto ukazatelů oproti ukazateli rentability. Naopak T. S. Bohemia vykazuje rostoucí trend, a to v podobě růstu všech sledovaných ukazatelů v rámci indexu.

Graf 16: Porovnání indexu IN05 s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Altmanův model

Další bankrotní model, kterému jsem podrobil data zkoumané společnosti a její přímé konkurence je Altmanův model. Stejně jako v předchozím modelu i zde podnik ztrácí především v oblasti rentability, ale tuto ztrátu vynahrazuje v rámci ostatních ukazatelů.

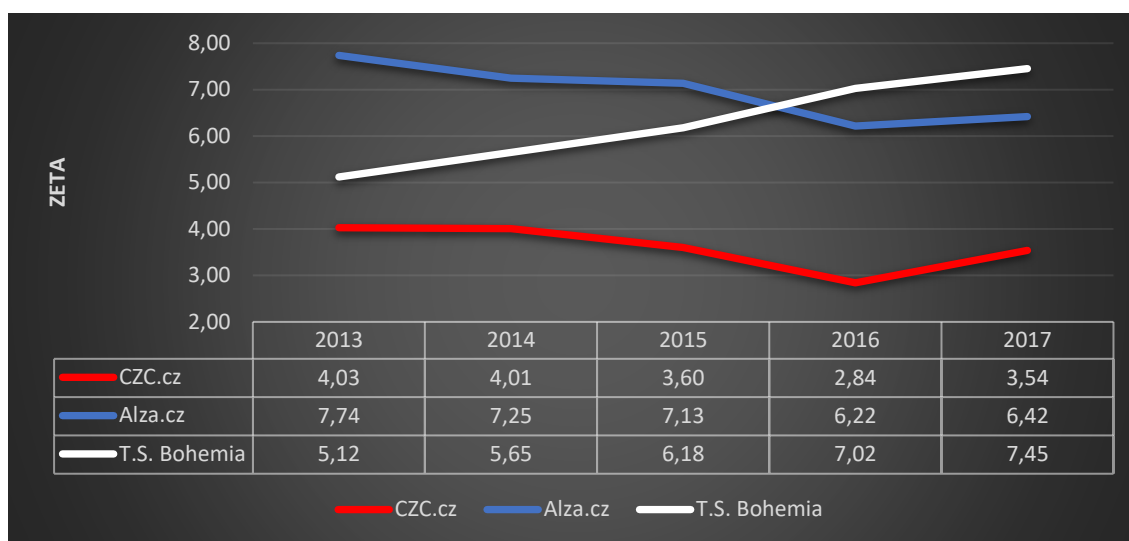
Tabulka 24: Altmanův model

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
X_1	0,06	0,01	0,00	-0,05	0,01
X_2	0,07	0,08	0,07	0,04	0,03
X_3	0,01	0,05	0,01	-0,04	0,00
X_4	0,08	0,09	0,07	0,04	0,12
ZETA skóre	4,03	4,01	3,60	2,84	3,54

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

I v porovnání s konkurencí je očividné, že podnik značně zaostává v rámci Altmanova modelu. Všechny zkoumané podniky však dosahují dostatečně vysokých hodnot na to, abychom je mohli označit jako prosperující s velkou pravděpodobností, že u nich v blízké budoucnosti nedojde k bankrotu.

Graf 17: Porovnání ZETA skóre s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

Kralicekův Quicktest

Z pohledu bonity, to však pro zkoumaný podnik nevypadá moc příznivě. Pro posouzení byl použit Kralicekův Quicktest, který zkoumá situaci podniku jak z pohledu finanční stability, tak výnosové situace. Nejprve jsou vypočítány hodnoty jednotlivých ukazatelů, kterým je následně přiřazeno bodové ohodnocení.

Tabulka 25: Hodnoty ukazatelů Kralicekova Quicktestu

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	0,08	0,08	0,07	0,04	0,10
R2	13,15	7,46	14,97	81,24	18,89
R3	0,01	0,05	0,01	-0,04	0,00
R4	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Sledovaný podnik si však nevede moc dobře a v rámci většiny těchto ukazatelů dosahuje nízkých hodnot. Po celé sledované období se nachází v rámci tohoto modelu v šedé zóně. V roce 2016 pak kvůli zápornému výsledku hospodaření spadl do kategorie s nízkou bonitou. V rámci finanční analýzy, podnik vykazuje příznivé výsledky za rok 2017. V případě, že v následujících letech bude CZC.cz čerpat ze získaného tržního podílu, můžeme očekávat pozitivní trend těchto ukazatelů.

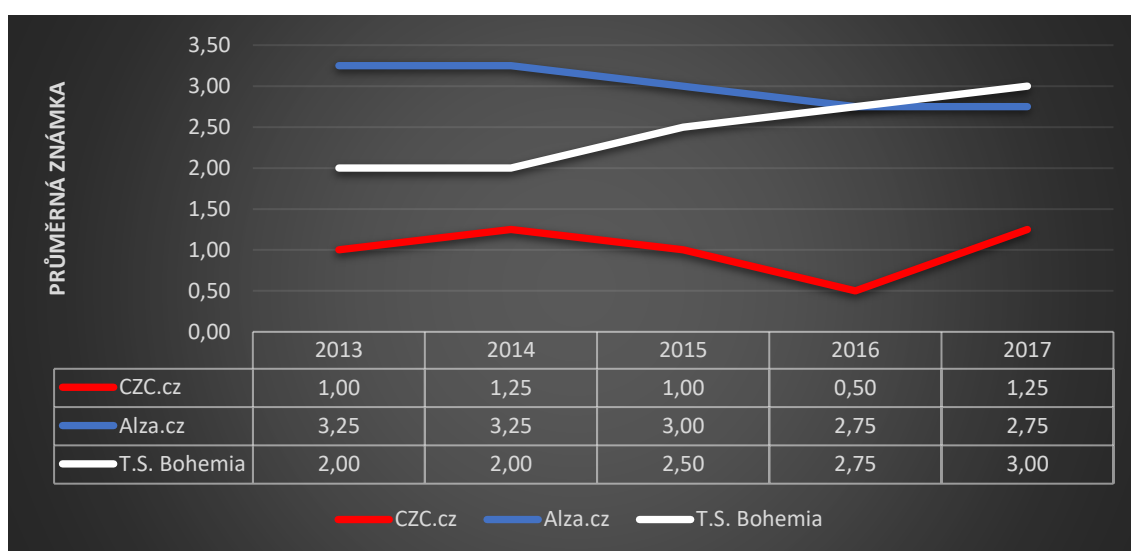
Tabulka 26: Dosažené body jednotlivých ukazatelů na základě Kralicekova Quicktestu

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	1	1	1	1	2
R2	1	2	1	0	1
R3	1	1	1	0	1
R4	1	1	1	1	1
Průměr bodů	1,00	1,25	1,00	0,50	1,25

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Obě konkurenční společnosti dosahují dostatečnou výši bodů pro zařazení do skupiny podniků s velice dobrou bonitou. I zde, stejně jako u indexu IN05 a Altmanova modelu, je na první pohled očividná rostoucí tendence ukazatele pro podnik T. S. Bohemia, který i zde v posledním roce dokázal předběhnout konkurenční Alza.cz.

Graf 18: Porovnání průměrných bodů s konkurenčními podniky



Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz, Alza.cz, T.S. Bohemia (MS ČR, 2019a, c, d), vlastní zpracování.

4. Závěr

Cílem této práce byla strategická a finanční analýza firmy CZC.cz s.r.o. na základě veřejně dostupných dat za období 2013 až 2017. Výsledky provedené analýzy jsou následně porovnány s konkurenčními podniky. Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část práce zahrnuje veškeré postupy a cíle strategické a finanční analýzy. V druhé části jsou tyto postupy použity na datech společnosti.

Praktickou část jsem začal představením společnosti CZC.cz s.r.o. a popisem její historie. Následovala strategická analýza nejprve z pohledu vnějšího, následně i vnitřního potenciálu. Po provedení strategické analýzy přišla na řadu analýza finanční. Nejprve jsem provedl horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů podniku, poté jsem analyzoval zajímavé poměrové ukazatele společnosti a porovnal jsem je s přímou konkurencí. Finanční analýza byla zakončena vyhodnocením finančního zdraví podniku pomocí bankrotních a bonitních modelů. I zde byly výsledky porovnány s konkurenčními podniky.

Ze strategické analýzy vyplynulo, že trh e-commerce je řazen mezi stále se rozvíjející a dosahuje meziročních růstů v řádu desítek procent. V posledních letech nabral technologický vývoj v oblasti IT a spotřební elektroniky velkých obrátek. Není tak pochyb, že tento trend bude pokračovat i v nadcházejících letech. Zároveň je trh velmi přesycený a výhodu mají již zavedené značky. Nevýhodou trhu je vysoká elasticita poptávky, jedná se totiž o luxusní statky. V případě úpadku ekonomiky České republiky se zde nachází riziko prudkého zpomalení vývoje tohoto odvětví. Z pohledu vnějšího a vnitřního potenciálu sledovaná společnost vykazuje výsledky, které ji řadí mezi perspektivní podniky. Společnost patří již mezi zaběhnuté e-shopy, což jí dává velkou výhodu oproti své konkurenci. V případě, kdyby došlo ke zpomalení růstu trhu, nemělo by to na sledovaný podnik mít takový dopad jako na méně známé, malé konkurenční podniky, které nemají rozvinutou síť poboček. V takovém případě se očekává zmenšení počtu účastníků trhu, což by mělo za následek růst tržního podílu pro analyzovaný podnik. Podnik CZC.cz si je vědom své cílové skupiny a postavení na trhu. Míří především na osobní přístup, snaží se vytvořit pouto se zákazníky například prostřednictvím jimi vydávaného magazínu. Celá reklamní kampaň je mířena spíše na mladší a střední

generace zákazníků se zájmem v elektronice. Společnost se též angažuje v rychle se rozrůstající herní komunitě, která zažívá boom ať už z pohledu eSportu, tak streamovacích platforem. Účastní se různých technologických a herních konferencí z pozice partnera, sponzoruje turnaje a vyhlašuje soutěže a akce na herní sortiment. Podnik je také hlavním partnerem herního pořadu RE-PLAY, který vysílá televizní stanice Prima Cool. Z provedené analýzy vnitřního a vnějšího potenciálu podniku je patrné, že splňuje předpoklad going concern a není tak důvod obávat se jeho úpadku v blízké budoucnosti.

Z horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů bylo patrné, že podnik během celého období zvyšoval svůj obrat. Přes to, že v roce 2016 vykazovala společnost záporný výsledek, tak při bližším rozboru se podařilo odhalit příčiny a identifikovat tuto situaci jako jednorázovou kvůli administrativním změnám ve vedení. Data dalšího účetního období tuto hypotézu potvrdily a podnik opět podával pozitivní výsledky.

Analýza poměrových ukazatelů odhalila nedostatky společnosti v oblasti rentability, což potvrdily výsledky strategické analýzy, která předpovídala, že se společnost během sledovaného období zaměřovala spíše na růst tržního podílu. Ukazatele aktivity naopak vrhají na společnost dobré světlo. Firma totiž dosahuje vysokých hodnot obratu aktiv i zásob, což vypovídá o efektivitě jejich využívání. Společnost CZC.cz dosahuje záporného obchodního deficitu, to ale v daném odvětví není nic neobvyklého, což potvrzuje i srovnání výsledků společnosti s konkurenčními podniky. Na první pohled se zda, že firma aplikuje agresivní strategii likvidity společně s nadstandardně vysokým věřitelským rizikem. To zpravidla nebývá pozitivními indikátory a v obchodních partnerech to může vzbuzovat nedůvěru. Z tohoto důvodu jsem provedl analýzu krátkodobých pohledávek a závazků z obchodních vztahů, abych ověřil platební morálku společnosti. V tomto testu však firma obstála výborně, neboť ve většině období nevykazovala žádné závazky po splatnosti delší jak 180 dní. Není se tak důvod obávat, že by společnost nedostála svých závazků z obchodních vztahů v nadcházejících letech.

Na závěr jsem podrobil podnik testu finanční situace v podobě bankrotních a bonitních modelů a porovnání těchto výsledků s výsledky konkurenčních podniků. Z pohledu modelu IN05 a Altmanova modelu si společnost vede hůře než její konkurenti především kvůli vykazování nižších hodnot rentability. I přes to je možné ji řadit mezi podniky,

kterým v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. Horších výsledků dosahuje z pohledu bonitního modelu. Výsledky Kralicekova Quicktestu řadí podnik do kategorie šedé zóny, zatímco oba konkurenční podniky dosahovaly výsledků, které je zařadily do skupiny s velmi dobrou bonitou. Jak již bylo zmíněno, dle mého názoru a podkladů ze strategické analýzy, společnost během sledovaného období spíše mířila na zlepšení své pozice na trhu. V roce 2016 však došlo k velkým změnám v oblasti vedení a bude tak zajímavé sledovat, jestli nový majitel bude v tomto trendu pokračovat, nebo jestli se bude snažit o navýšení rentability, když už se podařilo podniku vyšplhat na pozici dvojky na trhu.

Ze strategické a finanční analýzy vyplynulo, že si je firma vědoma své pozice a míří na užší cílovou skupinu než její konkurence. Snaží se vybudovat pouto se svými zákazníky a soustředí se na menší oblast sortimentu, které však věnuje veškerou svou pozornost a dělá vše proto, aby její moto „*Rozumíme vám i elektronice*“ neztrácelo na svém významu. Provedené analýzy pak potvrzují, že podnik míří správným směrem a je za to odměněn zvyšující se popularitou a přízní zákazníků, kteří jsou s jejich službami spokojeni a dají mu přednost i v rámci dalších nákupů. Pokud si tento přístup nadále udrží, tak podnik čeká pozitivní vývoj i v nadcházejících letech.

5. Zdroje

5.1. Seznam použité literatury

ALTMAN, Edward I. (2002): *Bankruptcy, Credit Risk, and High Yield Junk Bonds*. Oxford: Blackwell, 2002. ISBN 06-312-2563-3.

GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava (2009): *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava (2008): *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

KRALICEK, Peter (1993): *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.

MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, Miloš aj. (2011): *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER, Ivan (2005): *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0125-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav (2009): *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

SUCHÁNEK, Petr. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

5.2. Internetové zdroje

ČSÚ (2019a): *Inflace spotřebitelské ceny*. [online], Praha, Český statistický úřad, c2019, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ (2019b): *Mzdy a náklady práce*. [online], Praha, Český statistický úřad, c2019,

[cit. 28.4. 2019]. Dostupné z:

<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZDD01-G&z=T>

ČSÚ (2019c): *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2017*. [online], Praha, Český statistický úřad, c2019, [cit. 28.4. 2019].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologie-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2017>

CZC.cz (2019), [online], Praha, CZC.cz, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/>

David, Václav. (2016): *Finanční analýza a prognóza budoucího vývoje M-SILNICE, a.s.*

Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z:

https://vskp.vse.cz/51985_financni_analyza_a%C2%A0prognóza_budouciho_vyvoje_m_silnice_a_s

GEEK (2019), [online], Praha, CZC.cz, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z:

<https://www.czc.cz/geek>

Heureka (2019): *Loňský účet e-commerce*. [online], Praha, Heureka Shopping s.r.o.

[cit.28.4. 2019]. Dostupné z: <https://www.heurekashopping.cz/pro-media/tiskove-zpravy/article/lonsky-ucet-e-commerce-115-miliard-korun-20926>

Křišťálová lupa (2019), [online], Praha, Křišťálová lupa, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z:

<https://kristalova.lupa.cz/2018/vysledky/>

MPO (2019): *Analytické materiály*. [online], Praha, Ministerstvo průmyslu a obchodu

[cit. 28.4. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

MPSV (2019), *Příjmy a životní úroveň*. [online], Praha, Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/cs/625>

MS ČR (2019a): *Veřejný rejstřík. Sbírka listin*. CZC.cz s.r.o. [online]. Praha, Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2018, [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=499941>

- MS ČR (2019b): *Veřejný rejstřík. Úplný výpis z obchodního rejstříku. CZC.cz s.r.o.* [online]. Praha, Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2018, [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=499941&typ=UPLNY>
- MS ČR (2019c): *Veřejný rejstřík. Sbírka listin. Alza.cz a.s.* [online]. Praha, Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2018, [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701502>
- MS ČR (2019d): *Veřejný rejstřík. Sbírka listin. T.S. Bohemia a.s.* [online]. Praha, Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2018, [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=674127>
- Neumaierová, Inka a Neumaier, Ivan (2005): *Index IN05*. [online]. In: Červínek, Petr (ed.): *Evropské finanční systémy*. Brno, Masarykova univerzita, c2005, s. 143-148. [cit. 28. 4. 2019]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
- ShopRoku (2019), [online], Praha, ShopRoku, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z: <https://www.shoproku.cz/vysledky>
- Sušický, Jan. (2011): *Využitelnost bankrotních modelů a jejich aplikace v podmínkách České republiky, disertační práce*. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, [cit. 28.4. 2019]. Dostupné z: <https://www.pef.czu.cz/dl/46221>

6. Seznam tabulek, grafů a obrázků

6.1. Tabulky

<i>Tabulka 1: Běžná likvidita</i>	9
<i>Tabulka 2: Pohotová likvidita</i>	10
<i>Tabulka 3: Intervaly pro model IN05</i>	13
<i>Tabulka 4: Kralicekův Quicktest</i>	15
<i>Tabulka 5: Hodnocení atraktivity trhu (vnější potenciál)</i>	33
<i>Tabulka 6: Porovnání tržních podílů s konkurencí</i>	35
<i>Tabulka 7: Bodové hodnocení konkurenční pozice (vnitřní potenciál)</i>	40
<i>Tabulka 8: Bostonská matice</i>	41
<i>Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv v absolutním vyjádření (tis. Kč)</i>	43
<i>Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření</i>	44
<i>Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv v absolutním vyjádření (tis. Kč)</i>	45
<i>Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření</i>	46
<i>Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v absolutním vyjádření (tis. Kč)</i>	46
<i>Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v relativním vyjádření</i>	47
<i>Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv</i>	48
<i>Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv</i>	49
<i>Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty</i>	51
<i>Tabulka 18: Rentabilita celkového kapitálu</i>	52
<i>Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu</i>	53
<i>Tabulka 20: Ukazatele aktivity</i>	54
<i>Tabulka 21: Ukazatele likvidity</i>	56
<i>Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti</i>	58
<i>Tabulka 23: Index IN05</i>	59
<i>Tabulka 24: Altmanův model</i>	60
<i>Tabulka 25: Hodnoty ukazatelů Kralicekova Quicktestu</i>	61
<i>Tabulka 26: Dosažené body jednotlivých ukazatelů na základě Kralicekova Quicktestu</i>	62

6.2. Grafy

<i>Graf 1: Počet e-shopů v ČR</i>	25
<i>Graf 2: Podíl jednotlivých kategorií za rok 2017</i>	26
<i>Graf 3: Tržby e-commerce v ČR</i>	27
<i>Graf 4: Demografické rozdělení nakupujících jednotlivců přes internet v ČR</i>	28
<i>Graf 5: Index reálných mezd</i>	29
<i>Graf 6: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů</i>	49
<i>Graf 7: Struktura krátkodobých závazků z obchodních vztahů</i>	50
<i>Graf 8: Provnání RCK s konkurenčními podniky</i>	52
<i>Graf 9: Porovnání RVK s konkurenčními podniky</i>	53
<i>Graf 10: Porovnání obrátu aktiv s konkurenčními podniky</i>	54
<i>Graf 11: Porovnání doby obrátu zásob s konkurenčními podniky (dny)</i>	55
<i>Graf 12: Porovnání obchodního deficitu s konkurenčními podniky (dny)</i>	56
<i>Graf 13: Porovnání běžné likvidity s konkurenčními podniky</i>	57
<i>Graf 14: Porovnání pohotové likvidity s konkurenčními podniky</i>	57
<i>Graf 15: Porovnání věřitelského rizika s konkurenčními podniky</i>	58
<i>Graf 16: Porovnání indexu IN05 s konkurenčními podniky</i>	60
<i>Graf 17: Porovnání ZETA skóre s konkurenčními podniky</i>	61
<i>Graf 18: Porovnání průměrných bodů s konkurenčními podniky</i>	62

6.3. Obrázky

<i>Obrázek 1: Logo a slogan společnosti CZC.cz s.r.o.</i>	19
<i>Obrázek 2: "Vánoční mírová deklarace"</i>	24

7. Přílohy

Příloha 1: Aktiva společnosti, absolutní hodnoty (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
AKTIVA CELKEM	317 173	483 225	526 432	440 717	535 480
Dlouhodobý majetek	35 142	41 439	46 493	56 321	72 298
Dlouhodobý nehmotný majetek	27 781	32 041	35 093	43 061	44 374
Software	23 727	28 862	30 999	40 168	41 965
Ostatní DNM	4 054	3 179	4 094	2 893	2 409
Ocenitelná práva	2 451	1 885	1 380	658	80
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 593	1 294	1 564	2 235	2 329
Poskytnuté zálohy na DNM	10	0	1 150	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	7 361	9 398	11 400	13 260	27 924
Stavby	1 592	2 243	2 886	3 215	5 868
Samostatné movité věci	5 769	7 155	8 514	9 019	22 682
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	-1 652
Ostatní DHM	0	0	0	1 026	1 026
Oběžná aktiva	281 704	441 543	479 059	383 801	461 982
Zásoby	103 528	160 468	205 851	249 084	311 740
Zboží	103 528	160 468	205 851	249 084	311 740
Dlouhodobé pohledávky	2 017	1 917	1 648	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 017	1 917	1 648	0	0
Krátkodobé pohledávky	66 919	102 968	128 174	129 869	123 443
Pohledávky z obchodních vztahů	43 256	68 889	93 278	61 229	81 879
Ostatní krátkodobé pohledávky	23 663	34 079	34 896	34 754	41 564
Pohledávky za společníky	0	0	0	421	0
Stát - daňové pohledávky	465	680	690	2 912	267
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 650	2 517	3 248	5 463	6 948
Dohadné účty aktivní	21 548	30 882	30 007	25 841	34 349
Jiné pohledávky	0	0	951	117	0
Krátkodobý finanční majetek	109 240	176 190	143 386	38 734	26 799
Peníze a účty v bankách	109 240	176 190	143 386	38 734	26 799
Časové rozlišení aktivní	327	243	880	595	1 200

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 2: Pasiva společnosti, absolutní hodnoty (v tis. Kč)

PASIVA CELKEM	317 173	483 225	526 432	440 717	535 480
Vlastní kapitál	23 997	39 654	35 250	17 553	55 770
Základní kapitál	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Kapitálové fondy	-3 500	-3 500	-3 500	-3 500	34 549
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	38 049
OR z přecenění při přem. obch. korp.	-3 500	-3 500	-3 500	-3 500	-3 500

Fondy ze zisku	510	510	510	510	510
Rezervní fond	410	410	410	410	410
Statutární a ostatní fondy	100	100	100	100	100
VH minulých let	21 054	19 988	30 644	34 240	16 543
Nerozdělený zisk minulých let	21 054	19 988	30 644	34 240	34 240
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	-17 697
VH běžného účetního období	1 933	18 656	3 596	-17 697	168
Cizí zdroje	290 019	439 552	482 736	407 105	466 309
Rezervy	1 683	1 842	2 913	1 269	3 045
Rezerva na daň z příjmů	0	0	813	0	0
Ostatní rezervy	1 683	1 842	2 100	1 269	3 045
Dlouhodobé závazky	492	1 305	219	219	5 839
Odložený daňový závazek	492	1 305	219	219	467
Ostatní dlouhodobé závazky	0	0	0	0	5 372
Krátkodobé závazky	263 573	436 405	479 604	405 617	457 425
Krátkodobé přijaté zálohy	6 456	6 882	9 274	3 672	7 532
Závazky z obchodních vztahů	263 573	401 400	389 172	375 804	406 734
Ostatní krátkodobé závazky	17 815	28 123	72 158	26 141	43 159
Závazky ke společníkům	0	3 000	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	4 093	4 959	6 731	5 164	6 317
Závazky ze SZ a ZP	2 307	2 825	3 083	2 754	2 813
Stát – daňové závazky a dotace	8 696	10 413	58 620	17 552	22 358
Dohadné účty pasivní	2 691	6 908	3 724	663	11 649
Jiné závazky	28	18	0	8	22
Časové rozlišení pasivní	3 157	4 019	8 446	16 059	13 401

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty, absolutní hodnoty (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	69 760	87 063	116 223	176 112	164 778
Tržby za prodej zboží	1 686 514	2 313 679	2 743 906	3 782 660	3 518 946
Výkonová spotřeba	1 668 060	2 264 019	2 717 611	3 817 822	3 540 445
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 549 115	2 129 263	2 530 497	3 516 457	3 242 309
Spotřeba materiálu a energie	7 319	9 009	10 409	10 513	11 835
Služby	111 626	125 747	176 705	290 852	286 301
Aktivace	0	0	0	0	-1 007
Osobní náklady	67 429	91 785	101 601	121 539	100 981
Mzdové náklady	48 447	65 990	72 894	86 576	72 989
Nákl. na soc. zab., zdrav. poj. a ost. nákl.	18 982	25 795	28 707	34 963	27 992
Nákl. na soc. zab. a zdr. poj.	16 217	21 792	23 108	28 977	24 000
Ostatní náklady	2 765	4 003	5 599	5 986	3 992
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	11 545	12 444	24 492	23 149	27 822
Úpravy hodnot dl. nehm. a hm. maj.	10 491	11 276	17 196	21 403	22 640

Úpravy hod. dl. nehm. a hm. maj. - trvalé	10 491	11 276	17 196	21 403	22 640
Úpravy hodnot zásob	1 054	1 168	7 296	782	4 716
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	964	466
Ostatní provozní výnosy	1 474	2 804	4 940	6 113	3 401
Tržby z prodaného dl. maj.	305	86	84	33	85
Jiné provozní výnosy	1 169	2 718	4 856	6 080	3 316
Ostatní provozní náklady	1 568	3 236	7 007	9 434	9 608
Daně a poplatky	33	20	112	103	126
Rezervy v prov. obl. a komplexní nákl. PO	0	0	258	-831	1 776
Jiné provozní náklady	1 535	3 216	6 637	10 162	7 706
Provozní výsledek hospodaření	9 299	31 943	14 358	-7 059	9 276
Výnosové úroky a podobné výnosy	252	50	45	475	1 112
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	252	50	45	475	1 112
Nákladové úroky a podobné náklady	382	115	136	132	70
Nákl. úr. a podobné nákl. - ovládaná nebo ovládající osoba	382	115	136	132	70
Ostatní finanční výnosy	1 622	10 887	3 281	2 717	8 408
Ostatní finanční náklady	7 666	18 981	12 263	12 885	18 265
Finanční výsledek hospodaření	-6 174	-8 159	-9 073	-9 825	-8 815
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 125	23 784	5 285	-16 884	461
Daň z příjmů	1 192	5 128	1 689	813	293
Daň z příjmů splatná	333	4 315	2 774	813	45
Daň z příjmů odložená	859	813	-1 085	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	1 933	18 656	3 596	-17 697	168
Výsledek hospodaření za účetní období	1 933	18 656	3 596	-17 697	168
Čistý obrat za účetní období	1 759 622	2 414 483	2 868 395	3 968 077	3 696 645

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 4: Horizontální analýza aktiv CZC.cz (v tis. Kč)

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AKTIVA CELKEM	166 052	43 207	-85 715	94 763
Dlouhodobý majetek	6 297	5 054	9 828	15 977
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 260	3 052	7 968	1 313
Software	5 135	2 137	9 169	1 797
Ostatní DNM	-875	915	-1 201	-484
Ocenitelná práva	-566	-505	-722	-578
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-299	270	671	94
Poskytnuté zálohy na DNM	-10	1 150	-1 150	0

Dlouhodobý hmotný majetek	2 037	2 002	1 860	14 664
Stavby	651	643	329	2 653
Samostatné movité věci	1 386	1 359	505	13 663
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	-1 652
Ostatní DHM	0	0	1 026	0
Oběžná aktiva	159 839	37 516	-95 258	78 181
Zásoby	56 940	45 383	43 233	62 656
Zboží	56 940	45 383	43 233	62 656
Dlouhodobé pohledávky	-100	-269	-1 648	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-100	-269	-1 648	0
Krátkodobé pohledávky	36 049	25 206	1 695	-6 426
Pohledávky z obchodních vztahů	25 633	24 389	-32 049	20 650
Ostatní krátkodobé pohledávky	10 416	817	-142	6 810
Pohledávky za společníky	0	0	421	-421
Stát - daňové pohledávky	215	10	2 222	-2 645
Krátkodobé poskytnuté zálohy	867	731	2 215	1 485
Dohadné účty aktivní	9 334	-875	-4 166	8 508
Jiné pohledávky	0	951	-834	-117
Krátkodobý finanční majetek	66 950	-32 804	-104 652	-11 935
Peníze a účty v bankách	66 950	-32 804	-104 652	-11 935
Časové rozlišení aktivní	-84	637	-285	605

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 5: Horizontální analýza pasiv CZC.cz (v tis. Kč)

PASIVA CELKEM	166 052	43 207	-85 715	94 763
Vlastní kapitál	15 657	-4 404	-17 697	38 217
Základní kapitál	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	38 049
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	38 049
OR z přecenění při přem. obch. korp.	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Rezervní fond	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
VH minulých let	-1 066	10 656	3 596	-17 697
Nerozdělený zisk minulých let	-1 066	10 656	3 596	0
Nuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-17 697
VH běžného účetního období	16 723	-15 060	-21 293	17 865
Cizí zdroje	149 533	43 184	-75 631	59 204
Rezervy	159	1 071	-1 644	1 776
Rezerva na daň z příjmů	0	813	-813	0
Ostatní rezervy	159	258	-831	1 776
Dlouhodobé závazky	813	-1 086	0	5 620
Odložený daňový závazek	813	-1 086	0	248
Ostatní dlouhodobé závazky	0	0	0	5 372

Krátkodobé závazky	172 832	43 199	-73 987	51 808
Krátkodobé přijaté zálohy	426	2 392	-5 602	3 860
Závazky z obchodních vztahů	137 827	-12 228	-13 368	30 930
Ostatní krátkodobé závazky	10 308	44 035	-46 017	17 018
Závazky ke společníkům	3 000	-3 000	0	0
Závazky k zaměstnancům	866	1 772	-1 567	1 153
Závazky ze SZ a ZP	518	258	-329	59
Stát - daňové závazky a dotace	1 717	48 207	-41 068	4 806
Dohadné účty pasivní	4 217	-3 184	-3 061	10 986
Jiné závazky	-10	-18	8	14
Časové rozlišení pasivní	862	4 427	7 613	-2 658

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty CZC.cz

Položka	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	24,80 %	33,49 %	51,53 %	-6,44 %
Tržby za prodej zboží	37,19 %	18,59 %	37,86 %	-6,97 %
Výkonová spotřeba	35,73 %	20,03 %	40,48 %	-7,27 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	37,45 %	18,84 %	38,96 %	-7,80 %
Spotřeba materiálu a energie	23,09 %	15,54 %	1,00 %	12,57 %
Služby	12,65 %	40,52 %	64,60 %	-1,56 %
Aktivace				
Osobní náklady	36,12 %	10,69 %	19,62 %	-16,91 %
Mzdové náklady	36,21 %	10,46 %	18,77 %	-15,69 %
Nákl. na soc. zab., zdrav. poj. a ost. nákl.	35,89 %	11,29 %	21,79 %	-19,94 %
Nákl. na soc. zab. a zdr. poj.	34,38 %	6,04 %	25,40 %	-17,18 %
Ostatní náklady	44,77 %	39,87 %	6,91 %	-33,31 %
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	7,79 %	96,82 %	-5,48 %	20,19 %
Úpravy hodnot dl. nehm. a hm. maj.	7,48 %	52,50 %	24,46 %	5,78 %
Úpravy hod. dl. nehm. a hm. maj. - trvalé	7,48 %	52,50 %	24,46 %	5,78 %
Úpravy hodnot zásob	10,82 %	524,66 %	-89,28 %	503,07 %
Úpravy hodnot pohledávek				-51,66 %
Ostatní provozní výnosy	90,23 %	76,18 %	23,74 %	-44,36 %
Tržby z prodaného dl. maj.	-71,80 %	-2,33 %	-60,71 %	157,58 %
Jiné provozní výnosy	132,51 %	78,66 %	25,21 %	-45,46 %
Ostatní provozní náklady	106,38 %	116,53 %	34,64 %	1,84 %
Daně a poplatky	-39,39 %	460,00 %	-8,04 %	22,33 %
Rezervy v prov. obl. a komplexní nákl. PO			-422,09 %	-313,72 %
Jiné provozní náklady	109,51 %	106,37 %	53,11 %	-24,17 %
Provozní výsledek hospodaření	243,51 %	-55,05 %	-149,16 %	-231,41 %

Výnosové úroky a podobné výnosy	-80,16 %	-10,00 %	955,56 %	134,11 %
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-80,16 %	-10,00 %	955,56 %	134,11 %
Nákladové úroky a podobné náklady	-69,90 %	18,26 %	-2,94 %	-46,97 %
Nákl. úr. a podobné nákl. - ovládaná nebo ovládající osoba	-69,90 %	18,26 %	-2,94 %	-46,97 %
Ostatní finanční výnosy	571,21 %	-69,86 %	-17,19 %	209,46 %
Ostatní finanční náklady	147,60 %	-35,39 %	5,07 %	41,75 %
Finanční výsledek hospodaření	32,15 %	11,20 %	8,29 %	-10,28 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	661,09 %	-77,78 %	-419,47 %	-102,73 %
Daň z příjmů	330,20 %	-67,06 %	-51,87 %	-63,96 %
Daň z příjmů splatná	1195,80 %	-35,71 %	-70,69 %	-94,46 %
Daň z příjmů odložená	-5,36 %	-233,46 %	-100,00 %	
Výsledek hospodaření po zdanění	865,13 %	-80,72 %	-592,13 %	-100,95 %
Výsledek hospodaření za účetní období	865,13 %	-80,72 %	-592,13 %	-100,95 %
Čistý obrát za účetní období	37,22 %	18,80 %	38,34 %	-6,84 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 7: Vertikální analýza aktiv CZC.cz

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	11,08 %	8,58 %	8,83 %	12,78 %	13,50 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	8,76 %	6,63 %	6,67 %	9,77 %	8,29 %
Software	7,48 %	5,97 %	5,89 %	9,11 %	7,84 %
Ostatní DNM	1,28 %	0,66 %	0,78 %	0,66 %	0,45 %
Ocenitelná práva	0,77 %	0,39 %	0,26 %	0,15 %	0,01 %
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,50 %	0,27 %	0,30 %	0,51 %	0,43 %
Poskytnuté zálohy na DNM	0,00 %	0,00 %	0,22 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	2,32 %	1,94 %	2,17 %	3,01 %	5,21 %
Stavby	0,50 %	0,46 %	0,55 %	0,73 %	1,10 %
Samostatné movité věci	1,82 %	1,48 %	1,62 %	2,05 %	4,24 %
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-0,31 %
Ostatní DHM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,23 %	0,19 %
Oběžná aktiva	88,82 %	91,37 %	91,00 %	87,09 %	86,27 %
Zásoby	32,64 %	33,21 %	39,10 %	56,52 %	58,22 %
Zboží	32,64 %	33,21 %	39,10 %	56,52 %	58,22 %
Dlouhodobé pohledávky	0,64 %	0,40 %	0,31 %	x	x
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,64 %	0,40 %	0,31 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	21,10 %	21,31 %	24,35 %	29,47 %	23,05 %
Pohledávky z obchodních vztahů	13,64 %	14,26 %	17,72 %	13,89 %	15,29 %

Ostatní krátkodobé pohledávky	7,46 %	7,05 %	6,63 %	7,89 %	7,76 %
Pohledávky za společníky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %
Stát - daňové pohledávky	0,15 %	0,14 %	0,13 %	0,66 %	0,05 %
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,52 %	0,52 %	0,62 %	1,24 %	1,30 %
Dohadné účty aktivní	6,79 %	6,39 %	5,70 %	5,86 %	6,41 %
Jiné pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,18 %	0,03 %	0,00 %
Krátkodobý finanční majetek	34,44 %	36,46 %	27,24 %	8,79 %	5,00 %
Peníze a účty v bankách	34,44 %	36,46 %	27,24 %	8,79 %	5,00 %
Časové rozlišení aktivní	0,10 %	0,05 %	0,17 %	0,14 %	0,22 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 8: Vertikální analýza pasiv CZC.cz

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	7,57 %	8,21 %	6,70 %	3,98 %	10,41 %
Základní kapitál	1,26 %	0,83 %	0,76 %	0,91 %	0,75 %
Kapitálové fondy	-1,10 %	-0,72 %	-0,66 %	-0,79 %	6,45 %
Ostatní kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,11 %
OR z přecenění při přem. obch. korp.	-1,10 %	-0,72 %	-0,66 %	-0,79 %	-0,65 %
Fondy ze zisku	0,16 %	0,11 %	0,10 %	0,12 %	0,10 %
Rezervní fond	0,13 %	0,08 %	0,08 %	0,09 %	0,08 %
Statutární a ostatní fondy	0,03 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %
VH minulých let	6,64 %	4,14 %	5,82 %	7,77 %	3,09 %
Nerozdělený zisk minulých let	6,64 %	4,14 %	5,82 %	7,77 %	6,39 %
Nuhrazená ztráta minulých let	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-3,30 %
VH běžného účetního období	0,61 %	3,86 %	0,68 %	-4,02 %	0,03 %
Cizí zdroje	91,44 %	90,96 %	91,70 %	92,37 %	87,08 %
Rezervy	0,53 %	0,38 %	0,55 %	0,29 %	0,57 %
Rezerva na daň z příjmů	0,00 %	0,00 %	0,15 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní rezervy	0,53 %	0,38 %	0,40 %	0,29 %	0,57 %
Dlouhodobé závazky	0,16 %	0,27 %	0,04 %	0,05 %	1,09 %
Odložený daňový závazek	0,16 %	0,27 %	0,04 %	0,05 %	0,09 %
Ostatní dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,00 %
Krátkodobé závazky	83,10 %	90,31 %	91,10 %	92,04 %	85,42 %
Krátkodobé přijaté zálohy	2,04 %	1,42 %	1,76 %	0,83 %	1,41 %
Závazky z obchodních vztahů	83,10 %	83,07 %	73,93 %	85,27 %	75,96 %
Ostatní krátkodobé závazky	5,62 %	5,82 %	13,71 %	5,93 %	8,06 %
Závazky ke společníkům	0,00 %	0,62 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky k zaměstnancům	1,29 %	1,03 %	1,28 %	1,17 %	1,18 %
Závazky ze SZ a ZP	0,73 %	0,58 %	0,59 %	0,62 %	0,53 %
Stát - daňové závazky a dotace	2,74 %	2,15 %	11,14 %	3,98 %	4,18 %
Dohadné účty pasivní	0,85 %	1,43 %	0,71 %	0,15 %	2,18 %
Jiné závazky	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Časové rozlišení pasivní	1,00 %	0,83 %	1,60 %	3,64 %	2,50 %
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty CZC.cz

Položka	2013	2014	2015	2016/2017	2017/2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3,96 %	3,61 %	4,05 %	4,44 %	4,46 %
Tržby za prodej zboží	95,85 %	95,83 %	95,66 %	95,33 %	95,19 %
Výkonová spotřeba	94,80 %	93,77 %	94,74 %	96,21 %	95,77 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	88,04 %	88,19 %	88,22 %	88,62 %	87,71 %
Spotřeba materiálu a energie	0,42 %	0,37 %	0,36 %	0,26 %	0,32 %
Služby	6,34 %	5,21 %	6,16 %	7,33 %	7,74 %
Aktivace	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-0,03 %
Osobní náklady	3,83 %	3,80 %	3,54 %	3,06 %	2,73 %
Mzdové náklady	2,75 %	2,73 %	2,54 %	2,18 %	1,97 %
Nákl. na soc. zab., zdrav. poj. a ost. nákl.	1,08 %	1,07 %	1,00 %	0,88 %	0,76 %
Nákl. na soc. zab. a zdr. poj.	0,92 %	0,90 %	0,81 %	0,73 %	0,65 %
Ostatní náklady	0,16 %	0,17 %	0,20 %	0,15 %	0,11 %
Úpravy Hodnot v provozní oblasti	0,66 %	0,52 %	0,85 %	0,58 %	0,75 %
Úpravy hodnot dl. nehm. a hm. maj.	0,60 %	0,47 %	0,60 %	0,54 %	0,61 %
Úpravy hod. dl. nehm. a hm. maj. - trvalé	0,60 %	0,47 %	0,60 %	0,54 %	0,61 %
Úpravy hodnot zásob	0,06 %	0,05 %	0,25 %	0,02 %	0,13 %
Úpravy hodnot pohledávek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,02 %	0,01 %
Ostatní provozní výnosy	0,08 %	0,12 %	0,17 %	0,15 %	0,09 %
Tržby z prodaného dl. maj.	0,02 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Jiné provozní výnosy	0,07 %	0,11 %	0,17 %	0,15 %	0,09 %
Ostatní provozní náklady	0,09 %	0,13 %	0,24 %	0,24 %	0,26 %
Daně a poplatky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervy v prov. obl. a komplexní nákl. PO	0,00 %	0,00 %	0,01 %	-0,02 %	0,05 %
Jiné provozní náklady	0,09 %	0,13 %	0,23 %	0,26 %	0,21 %
Provozní výsledek hospodaření	0,53 %	1,32 %	0,50 %	-0,18 %	0,25 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %	0,03 %
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %	0,03 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,02 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Nákl. úr. a podobné nákl. - ovládaná nebo ovládající osoba	0,02 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	0,09 %	0,45 %	0,11 %	0,07 %	0,23 %

Ostatní finanční náklady	0,44 %	0,79 %	0,43 %	0,32 %	0,49 %
Finanční výsledek hospodaření	-0,35 %	-0,34 %	-0,32 %	-0,25 %	-0,24 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	0,18 %	0,99 %	0,18 %	-0,43 %	0,01 %
Daň z příjmů	0,07 %	0,21 %	0,06 %	0,02 %	0,01 %
Daň z příjmů splatná	0,02 %	0,18 %	0,10 %	0,02 %	0,00 %
Daň z příjmů odložená	0,05 %	0,03 %	-0,04 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření po zdanění	0,11 %	0,77 %	0,13 %	-0,45 %	0,00 %
Výsledek hospodaření za účetní období	0,11 %	0,77 %	0,13 %	-0,45 %	0,00 %
Čistý obrat za účetní období	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Účetní závěrka CZC.cz (MS ČR, 2019a), vlastní zpracování.

Příloha 10: Poměrové ukazatele společnosti Alza.cz a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017
RCK	27,38 %	24,65 %	20,97 %	18,21 %	18,85 %
Provozní ziskové rozpětí	5,82 %	5,06 %	4,95 %	4,56 %	4,80 %
Obrat aktiv	4,72	4,89	4,24	4,00	3,94

	2013	2014	2015	2016	2017
RVK	89,40 %	90,17 %	91,72 %	92,04 %	93,57 %
Čisté ziskové rozpětí	4,69 %	4,04 %	3,92 %	3,66 %	3,81 %
Obrat aktiv	4,72	4,89	4,24	4,00	3,94
Finanční páka	4,04	4,57	5,51	6,28	6,23

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	4,72	4,89	4,24	4,00	3,94
Doba obratu zásob (dny)	39,01	40,30	53,46	59,68	58,37
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů (dny)	9,05	11,77	10,53	13,80	17,02
Doba obratu závazků z obchodních vztahů (dny)	34,51	29,64	39,08	53,57	52,62
Obchodní deficit (dny)	-25,45	-17,87	-28,55	-39,77	-35,60

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,34	1,28	1,37	1,20	1,24
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Pohotovostní likvidita	0,63	0,56	0,50	0,39	0,45
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Okamžitá likvidita	0,43	0,26	0,22	0,09	0,09

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Věřitelské riziko	72,19 %	75,83 %	78,82 %	78,12 %	79,52 %

Úrokové krytí	699,48	111,69	93,06	78,94	39,88
---------------	--------	--------	-------	-------	-------

Zdroj: Účetní závěrka Alza.cz (MS ČR, 2019c), vlastní zpracování.

Příloha 11: Bankrotní a bonitní mody společnosti Alza.cz, a.s.

IN05

POLOŽKA/ROK	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva/cizí zdroje	0,13	1,39	1,32	1,27	1,28	1,26
ZUD/nákladové úroky	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
ZUD/aktiva	3,97	0,27	0,25	0,21	0,18	0,19
Výnosy/aktiva	0,21	4,72	4,89	4,24	4,00	3,94
OA/(KZ+KBU+KFV)	0,09	1,34	1,28	1,37	1,20	1,24
Index IN05		2,74	2,65	2,37	2,20	2,21

Altmanův model

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
X_1	0,23	0,20	0,25	0,15	0,18
X_2	0,25	0,22	0,18	0,16	0,16
X_3	0,27	0,25	0,21	0,18	0,19
X_4	0,34	0,29	0,23	0,20	0,20
ZETA skóre	7,74	7,25	7,13	6,22	6,42

Kralicekův Quicktest

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	0,25	0,22	0,18	0,16	0,16
R2	1,54	2,19	2,87	3,66	3,65
R3	0,27	0,25	0,21	0,18	0,19
R4	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	3	3	2	2	2
R2	4	4	4	3	3
R3	4	4	4	4	4
R4	2	2	2	2	2
Průměr bodů	3,25	3,25	3,00	2,75	2,75

Zdroj: Účetní závěrka Alza.cz (MS ČR, 2019c), vlastní zpracování.

Příloha 12: Poměrové ukazatele společnosti T.S. Bohemia, a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017
RCK	10,95 %	11,84 %	14,81 %	14,09 %	16,84 %
Provozní ziskové rozpětí	3,12 %	2,74 %	3,27 %	2,88 %	3,67 %
Obrat aktiv	3,52	4,32	4,53	4,89	4,60

	2013	2014	2015	2016	2017
RVK	77,53 %	71,89 %	69,85 %	47,07 %	52,44 %
Čisté ziskové rozpětí	2,41 %	2,13 %	2,59 %	2,27 %	2,90 %
Obrat aktiv	3,52	4,32	4,53	4,89	4,60
Finanční páka	9,14	7,80	5,95	4,25	3,92

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	3,52	4,32	4,53	4,89	4,60
Doba obratu zásob (dny)	51,58	35,40	40,09	31,72	26,94
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů (dny)	7,94	6,00	6,83	8,92	8,96
Doba obratu závazků z obchodních vztahů (dny)	81,08	60,71	53,95	43,03	43,13
Obchodní deficit (dny)	-73,14	-54,71	-47,12	-34,10	-34,17

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,13	1,21	1,25	1,41	1,46
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Pohotovlá likvidita	0,53	0,68	0,60	0,79	0,94
Strategie řízení	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní	Agresivní
Okamžitá likvidita	0,43	0,58	0,48	0,60	0,76

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
Věřitelské riziko	88,52 %	86,57 %	82,51 %	76,14 %	74,21 %
Úrokové krytí	54,03	35,93	40,45	39,82	46,21

Zdroj: Účetní závěrka Alza.cz (MS ČR, 2019d), vlastní zpracování.

Příloha 13: Bankrotní a bonitní modely společnosti T.S. Bohemia a.s.

IN05

POLOŽKA/ROK	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva/cizí zdroje	0,13	1,13	1,16	1,21	1,31	1,35
ZUD/nákladové úroky	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
ZUD/aktiva	3,97	0,11	0,12	0,15	0,14	0,17
Výnosy/aktiva	0,21	3,52	4,32	4,53	4,89	4,60
OA/(KZ+KBU+KFV)	0,09	1,13	1,21	1,25	1,41	1,46
Index IN05		1,78	2,00	2,17	2,24	2,30

Altmanův model

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
X_1	0,10	0,16	0,18	0,27	0,29
X_2	0,10	0,12	0,16	0,22	0,24
X_3	0,11	0,12	0,15	0,14	0,17
X_4	0,12	0,15	0,20	0,31	0,34
ZETA skóre	5,12	5,65	6,18	7,02	7,45

Kralicekův Quicktest

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	0,11	0,13	0,17	0,24	0,25
R2	4,51	3,11	2,85	2,38	1,46
R3	0,11	0,12	0,15	0,14	0,17
R4	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04

POLOŽKA/ROK	2013	2014	2015	2016	2017
R1	2	2	2	3	3
R2	3	3	4	4	4
R3	2	2	3	3	4
R4	1	1	1	1	1
Průměr bodů	2,00	2,00	2,50	2,75	3,00

Zdroj: Účetní závěrka Alza.cz (MS ČR, 2019d), vlastní zpracování.