

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Denisa Schejbalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení podniku v období pandemie
Bakalářská práce

2022

Denisa Schejbalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Schejbalová**
Osobní číslo: **E19247**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Řízení podniku v období pandemie**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Popsat různé varianty řízení podniku v období pandemie, analyzovat ztráty a minimalizovat jejich velikost.

Osnova:

- Strategické řízení podniku.
- Finanční řízení podniku.
- Krizové řízení podniku.
- Finanční analýza.
- Řízení vybraného podniku v době pandemie.
- Analýza ztrát vybraného podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
URL: Česká asociace interim managementu, 2010 [online]. Krizové řízení podniků a koronavirus [cit. 16. 3. 2020]. Dostupné z :<https://caim.cz>

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Borůvková**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Tuto práci s názvem Řízení podniku v období pandemie jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2022

Denisa Schejbalová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Veronice Lipovské. Za její trpělivost, čas strávený v rámci konzultačních hodin a ochotu pomoci a poradit při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování také patří mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu oporou.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje a popisuje varianty řízení podniku během pandemie. Cílem práce je popsat různé varianty řízení podniku v období pandemie, analyzovat ztráty a minimalizovat jejich velikost. V první části je popsáno řízení podniku a finanční analýza z teoretického hlediska. Ve druhé části práce je provedena finanční analýza vybraného podniku. Sběr dat a analýza je provedena pro období 2018 – 2021.

KLÍČOVÁ SLOVA

covid-19, koronavirus, dopady pandemie, řízení podniku, finanční analýza, poměrové ukazatele, SWOT analýza, PEST analýza

TITLE

Company management during the pandemic

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on and describes variants of company management during the pandemic. The goal of the thesis is to describe different variants of company business management during a pandemic, to analyze losses and minimize them. The first part describes company management and financial analysis from a theoretical point of view. In the second part of the thesis, a financial analysis of the selected company is carried out. Data collection and analysis is carried out for the years 2018 – 2021.

KEYWORDS

covid-19, coronavirus, impact of pandemic, company management, financial analysis, ratio indicators, SWOT analysis, PEST analysis

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 ŘÍZENÍ PODNIKU	13
1.1 Strategické řízení podniku.....	14
1.1.1 Nejpoužívanější metody strategického řízení.....	15
1.2 Krizové řízení podniku.....	18
1.2.1 Krizové řízení podniku.....	18
1.2.2 Krizový plán a krizový tým.....	19
1.3 Finanční řízení podniku.....	20
2 PANDEMIE COVID-19	21
2.1 Opatření v podniku z důvodu pandemie covid-19	21
2.2 Opatření na podporu podnikatelských činností	21
3 FINANČNÍ ANALÝZA	24
3.1 Účetní výkazy	24
3.2 Poměrové ukazatele.....	27
3.2.1 Ukazatele rentability	27
3.2.2 Ukazatele zadluženosti	28
3.2.3 Ukazatele likvidity	28
3.2.4 Ukazatele aktivity	29
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
4.1 Historie společnosti.....	31
4.2 Předmět podnikání	31
4.3 Organizační struktura	33
5 DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA PODNIK	34
6 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	36
6.1 Finanční analýza	36
6.1.1 Ukazatele rentability	36
6.2 Analýza zisku.....	44
6.3 PEST analýza.....	44
6.3.1 Politické faktory.....	44
6.3.2 Ekonomické faktory.....	45
6.3.3 Sociální faktory.....	46
6.3.4 Technologické faktory.....	46

6.4 SWOT analýza.....	47
7 ZHODNOCENÍ.....	49
ZÁVĚR.....	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - SWOT analýza	17
Tabulka 2 - Struktura výkazu zisku a ztráty	25
Tabulka 3 - Popis podniku.....	31
Tabulka 4 - Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Kenast	36
Tabulka 5 - Rentabilita společnosti Kenast	37
Tabulka 6 - Rentabilita tržeb společnosti Kenast	37
Tabulka 7 - Běžná likvidita společnosti Kenast	38
Tabulka 8 - Pohotová likvidita společnosti Kenast	39
Tabulka 9 - Okamžitá likvidita společnosti Kenast	39
Tabulka 10 - Doba obratu zásob společnosti Kenast	40
Tabulka 11 - Doba obratu pohledávek společnosti Kenast	41
Tabulka 12 - Doba obratu závazků společnosti Kenast	41
Tabulka 13 - Celková zadluženost společnosti Kenast	42
Tabulka 14 - Zadluženost vlastního kapitálu společnosti Kenast.....	43
Tabulka 15 - Zisk společnosti Kenast	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Struktura rozvahy podniku	26
Obrázek 2 - Obrat podniku	32
Obrázek 3 - Organizační struktura podniku Kenast, s. r. o.	33
Obrázek 4 - Ukazatele rentability společnosti Kenast	38
Obrázek 5 - Ukazatele likvidity společnosti Kenast	40
Obrázek 6 - Ukazatele aktivity společnosti Kenast	42
Obrázek 7 - Ukazatele zadluženosti společnosti Kenast	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EAT	zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
např.	například
atd.	a tak dále
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Kč	koruny české
PC	počítač
fin.	finanční
vl.	vlastní
vč.	včetně
IT	výpočetní technika
OR	obchodní rejstřík
VH	výsledek hospodaření
Bú	bankovní účet

ÚVOD

Tato bakalářská práce má dva hlavní cíle. Prvním z nich je popsat různé varianty řízení podniku. Druhým je pak analyzovat ztráty způsobené pandemií covid-19 a minimalizovat jejich velikost. Pro splnění cíle jsem si dopředu vybrala podnik pro sběr potřebných dat. Uvedená data v této práci jsou ze čtyř různých hospodářských období, a to od roku 2018–2019. Aby byla bakalářská práce přehlednější, rozdělila jsem ji na dvě hlavní části.

V první části se zaměřuji na popis variant řízení podniku, a to na krizové, strategické a finanční. Dále je pak popsáno, co je to pandemie covid-19, opatření podniku během koronavirové pandemie a finanční analýza. Ve finanční analýze jsou podrobně popsány poměrové ukazatele. Tato část je popsána z teoretického hlediska, kde jsem čerpala hlavně z odborných publikací nebo z ověřených internetových zdrojů.

Druhá část je zaměřena na již vybraný konkrétní podnik. Začátek této části je věnován základní charakteristice firmy, jako je historie, předmět podnikání nebo organizační struktura podniku. Dále jsou popsány dopady na podnik během pandemie. Na vybraný podnik Kenast, s.r.o. je provedena finanční analýza, která je vypočítána za pomoci poměrových ukazatelů, a to konkrétně ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Dále jsem se zaměřila na SWOT analýzu a PEST analýzu. Ve SWOT analýze jsou popsány silné a slabé stránky podniku a jejich příležitosti a hrozby působící na podnik. Dále je popsána PEST analýza, kde jsou vypsány politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které působí na podnik.

Z výsledku analýz a výsledku vypočítaných poměrových ukazatelů jsem zpracovala moje zhodnocení, jak se podniku daří z finančního hlediska a přidala jsem pár svých poznatků.

1 ŘÍZENÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá řízením podniku a to strategickým, krizovým a finančním řízením. V každé podkapitole jsou popsány základní pojmy.

Podnik

Podnik je charakterizován právní samostatností (podnik se projevuje vůči okolí jako subjekt, který má své jméno, svá práva a plní své povinnosti), také ekonomickou samostatností (samostatně hospodaří, tzn. ze svých výnosů financuje náklady a dosahuje výsledku hospodaření – zisku, na trhu vystupuje jako samostatný subjekt). (Kocmanová, 2013, str. 7)

Pro provoz podniku je důležité jeho okolí. Podnik je totiž obklopen okolím, je jím ovlivňován i může ovlivňovat své okolí, okolí nutí podnik, aby se choval určitým způsobem, může jeho prostřednictvím dosahovat stanovených cílů. Proto je důležité, aby ekonom manažer do svých rozhodování zahrnul i aspekty související s okolím podniku. (Kocmanová, 2013, str.8)

Třídění podniků podle velikosti dle EU

Nejčastější aspekt, který rozhoduje o velikosti podniku je počet zaměstnanců. Podniky dělíme na čtyři skupiny a to na: mikro, malé, střední a velké podniky. Mikro podniky mají méně než 10 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR. Malé podniky zaměstnávají méně než 50 lidí a svým ročním obratem nepřesáhnou částku 10 milionů EUR. Jako střední podnik nazýváme podnik, který má méně než 250 zaměstnanců a jehož obrat za rok není vyšší než 50 milionů EUR. Poslední skupinou jsou takové podniky, které nesplňují ani jedno z výše uvedených kritérií. (Kocmanová, 2013, str. 11)

Řízení podniku

Řízení podniku slouží k tomu, aby byl dosaženo základního cíle podniku, tj. maximalizace zisku, resp. zvýšení hodnoty podniku. Řízení podniku je velmi složitý proces. Je to dáno zejména tím, že podnik sám je složitý organismus, jehož jednotlivé složky se zabývají různými činnostmi a nemohou fungovat bez koordinace, motivace a především kontroly. Všechny činnosti, které v podniku probíhají např. zásobování, prodej, výrobní činnost, finanční činnost atd., musí být mezi sebou vzájemně propojeny, a to věcně i finančně. (Synek a Kyslingerová, 2010, str. 167)

Řízení probíhá v několika fázích:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Úkolem manažerů je účinně a efektivně řídit proměnu vstupů na výstupy, tvořit zisk a být produktivní.

Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového managementu, které se snaží především o vzájemné propojení všech jednotlivých činností, tak aby bylo dosaženo všech naplánovaných cílů. (Synek a Kyslingerová, 2010, str. 168)

1.1 Strategické řízení podniku

Strategie vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategické řízení je definováno jako dlouhodobý směr podniku, uspokojuje potřeby svých vlastníků a dalších zainteresovaných subjektů, tím že dosahuje konkurenčních výhod. Důležité pro strategické řízení je definice cílů a způsobu dosažení cílů. Představuje komplexní pohled na podnik, nebo jinou organizaci. Strategické řízení zahrnuje vnitřní prostředí, procesy podniku a širší okolí než jen trh. (Slavík, 2014, str. 30)

Podle Portera (Porter, 1980) je strategie definována jako *„široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“*

Mallya (2007, str. 16) uvádí, že pro správné identifikování svojí strategie, by měl management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobních a interních procesech:

- Jaké aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik dlouhodobě snaží dosáhnout?
- Které výrobky nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu prodává své výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, fixními náklady, variabilními náklady, tržbou a dalšími?

Cíle strategického řízení

Cíl podniku je takový stav, kterého se snaží podnik prostřednictvím svých činností dosáhnout. Strategické cíle tvoří základ všech strategií a jsou hlavní součástí jejich obsahu. Každý podnik má jiné cíle, např. vedoucí postavení na trhu, udržení úrovně zisku, zvýšení objemu prodeje apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 10)

Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena určují požadovanou vlastnost cílů:

- **S** (*stimulating*) – cíl musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků
- **M** (*measurable*) – cíl musí být měřitelný
- **A** (*acceptable*) – cíl musí být akceptovatelný i ze strany těch, kdo je budou plnit
- **R** (*realistic*) – cíl musí být reálný/dosažitelný
- **T** (*timed*) – cíl musí být určený v čase (Kalouda, 2016, str. 96)

1.1.1 Nejpoužívanější metody strategického řízení

Ke strategickému řízení podniku bývá využíváno spoustu metod, které ověřují vnější a vnitřní prostředí, silné a slabé stránky, ale také hrozby nebo příležitosti dané organizace. Mezi nejpoužívanější metody řadíme PEST analýzu a SWOT analýzu.

PEST analýza

PEST analýza je strategická analýza, kterou používáme k analýze okolního prostředí organizace. Analýza je rozdělená do čtyř základních skupin. Každá skupina obsahuje řadu faktorů, které různě ovlivňují podnik. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16)

Nejvýznamnějším faktorem je identifikace událostí, jevů a rizik, které ovlivňují podnik. Identifikace jevů je důležitá pro každou skupinu. PEST analýza někdy bývá použita jako vstupní informace pro SWOT analýzu. (ManagementMania, 2015)

P – Political (politické faktory) – Vznikají především z legislativních a politických rozhodnutí vlády daného státu. Tyto faktory představují pro podniky zásadní příležitosti, ale zároveň i hrozby. Mezi příklady politických faktorů, která omezují chod podniku, patří daňové zákony, protimonopolní zákony, omezení exportu a importu, politická stabilita, cenová politika a spousta dalších aktivit, které jsou zaměřené na ochranu lidí. Existuje také mnoho zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání a také mohou rapidně ovlivnit budoucnost podniku. Opatření, která sem patří v současné době, mohou být i

opatření, která byla vydána během pandemie covid-19 a která ovlivnila všechny účastníky na trhu. Dalším příkladem ze současnosti, který ovlivňuje celou Evropu, je válka na Ukrajině. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16-17)

E – Economical (ekonomické faktory) – Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické podstaty a výchozích směrů ekonomického rozvoje. Makroekonomické trendy zásadně ovlivňují rozhodování podniku. Mezi hlavní ukazatele, které ovlivňují podnik, řadíme: míra ekonomického růstu, míra inflace, trend HDP, směnný kurz a daňová politika. Míra inflace patří mezi základní ukazatele, které charakterizují stabilitu ekonomického vývoje. Pokud bude míra inflace příliš vysoká, nebude tak intenzivní investiční chod podniku, a to bude mít negativní dopad na podnik. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 17-18)

S – Social (sociální faktory) – Jsou to takové vlivy, které jsou spojeny s životní úrovní obyvatelstva. Možnost rozvíjet výrobu a rozšířit trh se naskytne kvůli změnám v demografické struktuře. Životní úroveň stoupá úměrně s poptávkou po volnočasových aktivitách, vyšší poptávka po luxusním zboží apod. Z důsledku zvyšujících se nárokům a zájmu o vyšší kvalitu osobního života podniky přicházejí s různými benefity pro své zaměstnance jako pružnou pracovní dobou, vyšší počet dní na dovolenou, anebo různé varianty zkrácených pracovních závazků. Tyto faktory se pak stávají významnou součástí při rozhodování. Dalším důležitým faktorem se stává i ochrana životního prostředí. V současnosti je na ochranu prostředí kladen velký důraz, a to právě proto, že podniky mají snahu se stávat ekologičtějšími a šetrnějšími k životnímu prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

T – Technological (technologické faktory) – Jedná se především o modernizaci. Jde o to, aby se podnik vyvaroval zaostalosti. Je nutné, aby podnik modernizován technologiemi anebo přístupy, aby byl schopný konkurovat ostatním podnikům. V současnosti je důležité, aby se podnik technicky rozvíjel. Příkladem technologických faktorů lze uvést: vládní podporu výzkumu a vývoje, nové objevy, změny technologie atd. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

SWOT analýza

SWOT analýza vznikla z počátečních písmen čtyř anglických slov – strenghts, weaknesses, opportunities, trhreats. V překladu to znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto 4 složky jsou základem strategické analýzy. Důležité pro SWOT analýzu je zpracovat odhad vnitřní a vnější situace podniku. (Mallya, 2007, str. 84)

SWOT analýza shrnuje nejdůležitější strategické informace nebo představy o vnějším prostředí a jeho vývoji. Je důležité rozlišit vnitřní vlivy (silné a slabé stránky) a vnější vlivy (příležitosti a hrozby). (Slavík, 2014, str. 104)

SWOT analýza má za cíl identifikovat do jaké míry jsou současná strategie podniku a její silné a slabé stránky schopny vyrovnat se se změnou, která nastane v prostředí. Analýza je sestavena původně ze dvou analýz, a to z analýzy OT, kde jsou příležitosti a hrozby, které jsou z vnějšího prostředí firmy a analýzy SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí firmy. Do vnitřního prostředí zařadíme cíle, systémy, firemní zdroje, firemní kulturu, organizační strukturu, mezilidské vztahy atd. a do vnějšího prostředí patří (zákazníci, dodavatelé, ekonomické faktory, konkurence atd. (Jakubíková, 2013, str. 129)

SWOT analýza má i nevýhodu a to, že tato analýza je příliš statická a velmi subjektivní. Přínos analýzy není pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. (Jakubíková, 2013, str. 131)

Tabulka 1 - SWOT analýza

Výčet silných stránek -..... -..... -..... -.....	S	W	Výčet slabých stránek -..... -..... -..... -.....
Výčet příležitosti -..... -..... -..... -.....	O	T	Výčet hrozeb -..... -..... -..... -.....

Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl

Pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů určíme silné a slabé stránky firmy.

Silné stránky – Jsou to takové faktory, díky kterým podnik získává výhodu, nebo takové předpoklady které jiný podnik nedokáže nabídnout, a tím nastává konkurenční výhoda na rozdíl od ostatních podniků. Např.: dobré finanční vztahy, vyvinutá technologie a kvalitní tým top manažerů.

Slabé stránky – Jsou to vnitřní skutečnosti, které záporně působí na podnik. Příkladem slabých stránek může být: nedostatečná zkušenost manažerů a zaměstnanců, dlouhá dodací

doba, špatná komunikace se zákazníky, vysoká zadluženost, zastaralé stroje, díky kterým podnik ztrácí konkurenční přednosti.

Příležitosti – Příležitostí nazýváme budoucí podmínky, které mají příznivý dopad na podnik. Příznivé podmínky mohou být např.: změny v zákonech, odstoupení konkurentů z trhu, rostoucí počet obyvatel a tím se zvyšující počet potenciálních zákazníků a nové technologie.

Hrozby – Jsou to externí faktory, nad kterými nemáme kontrolu a které budou v budoucnu ovlivňovat negativně podnik. Příkladem hrozby může být vstup nových konkurentů na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní a jiné podmínky. (Sarsby, 2012, str. 12 – 13)

1.2 Krizové řízení podniku

Krize

Krize podniku je definována jako situace různého časového horizontu, ve kterém se rozhoduje, zda se podnik navrátí alespoň minimálně do situace, ve kterém podnik byl před výskytem krize, nebo zda je ohroženo dosahování podnikových cílů.

Krize v obecném prohlášení je zlomovým obdobím, kdy se u krizi napadeného objektu rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k zániku, nebo k obnovení stavu na úroveň, než krize nastala. (Zuzák, 2009, str. 28)

1.2.1 Krizové řízení podniku

V době, kdy krize nastane, je důležitý faktor času. Krizové řízení zahrnuje preventivní opatření, která vedou k omezení vzniku krize. Je to proces, jehož cílem je dostat zasažený objekt z krizového stavu. (Zuzák, 2009, str. 26)

V případě, kdy nastane v podniku krize a za delší časový úsek nepřichází zlepšení, je důležité tento stav řešit pomocí sanace. Sanací se rozumí soubor opatření ze strany vedení, jehož smyslem je ozdravení a obnovení výkonnosti firmy. Před realizací sanace je důležité najít příčinu krize. (Synek, Kislingerová a kol., 2010, str. 98)

Pokud nastane krizové řízení je nutný podnikavý přístup řízení. Je to přístup, který je charakteristický připraveností, schopností rychle reagovat a přizpůsobivostí. Každodenně by pak mělo docházet ke zhodnocení dosažených výsledků z předchozích dnů. Pokud nepřijde zlepšení, je podstatné změnit strategii, a při zlepšení výsledků je nutné se držet stanovených cílů. Oporou pro krizové řízení mohou být i online prostředky komunikace uvnitř podniku a sdílená data. (Caim, 2020)

V době krize není podnik schopen zachránit vše jako v běžné situaci. Proto je důležité si určit priority a k nim přiřadit dostupné zdroje. Zdroji je na mysli čas, materiální, lidské a finanční zdroje. V době krize nikdy nebude dostatek dostupných zdrojů, aby byly uspokojeny všechny požadavky a potřeby. (Caim, 2020)

1.2.2 Krizový plán a krizový tým

Krizový plán

Krizový plán definuje automatické řešení předvídatelných okolností, zmapování prostředků ke zdoání krize (kde hledat prostředky, jak zabezpečit dosažitelnost, jak je aktivovat), definice rolí účastníků zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (zmapování důležitých aktérů řízení krize – vrcholové vedení, krizoví analytici, mluvčí atd.)

Dle (Smejkal a Rais, 2013) je krizový plán definován jako „*soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy*“.

Krizový tým

Ke správnému zvládnutí krizové situace je zapotřebí zvolit v podniku krizový tým, který se řídí jednacím řádem. Krizový tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí a jeho velikost závisí na velikosti podniku. V případě většího podniku je pravděpodobné, že každý člen krizového týmu bude jako odborník reprezentovat jednu konkrétní oblast a bude plnit určitou roli. U menších podniků vystupují členové krizového týmu jako odborníci pro více oblastí, nebo rolí.

Krizový tým je výkonný orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí během krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek času, chybějící informace, stres, nejistota apod.). Rozhodnutí prováděná v krizi se proto liší od rozhodnutí v běžném stavu. Čím závažnější je problém v krizové situaci, tím je zpravidla méně času pro řešení problému. Kvalita rozhodování krizového týmu závisí především na znalostech a schopnostech členů analyzovat a vyhodnocovat krizovou situaci a přijmout opatření k jejímu řešení.

Zuzák (2009, str. 93) uvádí jako hlavní činnosti krizového týmu:

1. Řešení krizové situace
2. Vyhodnocení průběhu krizové situace
3. Rozhodnutí o zahájení obnovení činností
4. Podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu
5. Zajištění školení zaměstnanců

1.3 Finanční řízení podniku

Finanční řízení a rozhodování je podstatnou součástí všech aktivit podniku. Plní nezastupitelnou roli, co se týče celkového řízení a rozhodování podniku. Základem finančního řízení podniku jsou strategické a dlouhodobé cíle podniku. Pro finance je typické, že plní syntetickou roli, protože pomocí finančních prostředků lze převést na společného jmenovatele různé aktivity a činnosti. (Dluhošová, 2006, str. 11)

Finanční řízení podniku je činnost, která se zaměřuje na získávání potřebných financí a kapitálu z finanční zdrojů, investováním do různých forem nefinančního majetku a rozdělením zisku s cílem maximalizovat tržní hodnotu vlastního majetku podniku. (Valach, 1999, str. 14)

Za jedno z nejzákladnějších odvětví v každém podniku je považováno finanční řízení. Jeho hlavním cílem je snaha zabezpečit krátkodobou a dlouhodobou finanční stabilitu. (Balážová, Papcúnová, 2008, s. 50).

Finanční řízení plní čtyři hlavní úlohy:

- **Získání potřebného kapitálu:** Jde o proces získávání podnikového kapitálu z interních a externích zdrojů v nezbytné struktuře, za předpokladu potřebné znalosti ekonomického okolí, které na podnik působí.
- **Efektivní alokace a využívání kapitálu:** Jde o proces spoluúčasti nejen při vyhledávání a posuzování podnikatelských projektů, ale také při používání majetku, který byl prostřednictvím těchto projektů dosažen.
- **Rozdělování finančních výsledků hospodaření:** Proces rozhodování a rozdělování disponibilního zisku mezi majiteli, který slouží i na další vývoj podniku.
- **Evidence a analýza průběhu finančních procesů:** Jedná se o proces zaznamenávání a následující kontroly prostřednictvím samostatných disciplín, jako je účetnictví, statistika, finanční analýza či controlling, bez jejich výsledků se finanční řízení neobejde. (Kiselařová a Šoltés 2017, str. 14)

2 PANDEMIE COVID-19

Pandemie je epidemie infekčního onemocnění, které se rozšiřuje mezi obyvatelstvem napříč celým světem. Aby mohla být epidemie prohlášena za pandemii musí být podle Světové zdravotnické organizace splněny tři základní podmínky, které jsou:

- Infekce se velmi snadno rozšiřuje napříč populací.
- Nemoc je pro určité obyvatelstvo nová.
- původce infekce způsobuje vážné onemocnění. (NZIP, 2022)

Jedním z příkladů pandemie je covid-19, který v roce 2020 zasáhl všechny světadíly.

Covid-19

Onemocnění covid-19 je infekční onemocnění, které způsobuje virus SARS-CoV-2. Toto onemocnění má za příznaky horečku, dušnost, kašel, bolest hlavy, bolest svalů, nebo i ztrátu chuti a čichu. Příznaky přicházejí jeden až čtrnáct dnů po kontaktu s virově nakaženým. Spousta lidí, kteří jsou infikováni virem, zažije mírné až středně závažné respirační onemocnění a vyléčí se bez potřeby zvláštní léčby. Někteří jsou však vážně nemocní a bez lékařské pomoci to nejde. Prevence před infekcí je držet se alespoň 1 metr od ostatních lidí, nosit správně nasazenou roušku, nebo respirátor, dezinfikovat a mýt ruce.

První případy výskytu onemocnění covid-19 byly objeveny 31. 12. 2019 v čínském městě Wu - chan, město se tak stalo ohniskem nákazy. Nemoc se nejprve rozšiřovala mezi lidmi, kteří pracovali na trhu, kde se zpracovávaly ryby, mořské plody, ptáci, netopýři a další zvěř.

2.1 Opatření v podniku z důvodu pandemie covid-19

Vláda české republiky z důvodu výskytu pandemie covid-19 doporučila firmám, aby většina zaměstnanců svou práci vykonávala z domova. Pokud ale nebylo možné vykonávat práci z domu, měli by se zaměstnanci pohybovat pouze v prostorách své kanceláře. Z důvodu opatření proti šíření covid-19, se nesměli konat schůzky a porady, kde bude více než 5 lidí. Proto musely podniky, zvolit jinou formu komunikace se svými zaměstnanci, a to například komunikaci přes e-mail, telefonickou komunikaci, nebo online porady přes různé aplikace.

2.2 Opatření na podporu podnikatelských činností

Během pandemie covid-19 byla zavedena opatření, která měla vliv na podnikatelskou činnost téměř ve všech odvětvích. Z toho důvodu byly zavedeny programy na podporu podnikatelů,

podnikatelských činností a zaměstnanců. Dále jsou popsány některé programy, které vedly k podpoře zasažených oblastí.

Podpora zaměstnanosti

Program Antivirus na podporu zaměstnanosti zavedlo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Program byl zaveden pro zaměstnavatele, u kterých byla činnost ohrožena v důsledku šíření covid-19. Příspěvek ministerstvo poskytlo zaměstnavatelům k náhradě nákladů, které byly spojeny s vyplácením náhrady mzdy zaměstnancům.

Pro čerpání programu Antivirus musel zaměstnavatel splnit následující podmínky: vyplácení náhrady mzdy a odvést odvody, dodržení zákoníku práce, zaměstnanec musel být v pracovním poměru a účastnit se nemocenského a důchodového pojištění. Program byl postupně vyvíjen, nejprve fungoval režim A, poté byl spuštěn režim B. V červnu roku 2020 poslanecká sněmovna schválila i třetí režim, a to režim C, který se týká firem do 50 zaměstnanců a spočívá v odpuštění plateb odvodů na sociální pojištění. Platby byly odpuštěny za červen, červenec a srpen v roce 2022. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020)

Podpora podnikatelům – nájemné

Program nájemné, které připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu je další dotační program na podporu. Byl určen pro podnikatele, kteří byli nuceni z důvodu opatření proti šíření covid-19 zavřít své provozovny a pozastavit tak svou podnikatelskou činnost. Výše podpory pro podnikatele činila 50 % nájemného. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

Náklady podniku spojené s pandemií covid-19

Během pandemie covid-19 vznikaly ve firmách náklady, které předtím nebyly. Firmy musely nakupovat osobní ochranné prostředky jako jsou např. (roušky, respirátory, rukavice a ochranná skla). Dále se také zvýšily náklady na dezinfekční materiál, náklady vynaložené na testování zaměstnanců na covid-19, které bylo ve firmě povinné.

Dalšími náklady, které jsou spojené s pandemií covid-19 jsou náklady, které zahrnují ztrátu produktivity z důvodu absence pracovníků ve firmě, a to z důvodu nakažení covid-19, nebo z důvodu vládních nařízení (karanténa, omezení pracovníků na pracovišti). Do nákladů se projevilo i zvyšování cen materiálu, dopravy a časové hledisko výroby různých druhů zboží.

Ošetřovné v době pandemie

Ve chvíli, kdy se z důvodu vládních opatření uzavřely školy a školky, začala platit jiná pravidla pro ošetřovné. Ošetřovné se vyplácelo po celou dobu, kdy byly školy a školky uzavřené z důvodu pandemie covid-19. Ošetřovné mohli využívat rodiče, kteří mají děti mladších 13 let, osoby pečující o starší hendikepované děti, které navštěvují školu, a osoby, které z důvodu zavření sociálních služeb pečují o starší osobu, která s nimi žije v jedné domácnosti. V průběhu pandemie se zvýšila výše ošetřovného z 60 % na 80 % redukovaného denního vyměřovacího základu. (Randlová a Rejsek, 2020)

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza se zaměřuje na vymezení problémů, slabých a silných stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy pomáhají dospět k daným závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují základ pro rozhodování jeho managementu. Finanční analýza někdy bývá nazývána jako finanční metoda rozboru, ve které hrají důležité roli finanční částky a čas.

Cílem finanční analýzy podniku je:

- posouzení vlivu vnějšího a vnitřního prostředí podniku,
- porovnání výsledků analýzy v prostoru,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- rozbor vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti. (Sedláček, 2009, str. 3 - 4)

Podle (Sedláčka, 2007) můžeme chápat finanční analýzu jako „metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj.“

3.1 Účetní výkazy

Účetní výkazy jsou základem pro přípravu a zpracování finanční analýzy.

Dle Dluhošové (2006, str. 49) mezi základní účetní výkazy řadíme:

- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha (balance) podniku,
- tok peněžních prostředků (cash flow),
- přehled o změnách vlastního kapitálu,
- příloha k účetní závěrce.

Výkaz zisku a ztráty

Podle (Růžičkové, 2010) „je výkaz zisku a ztráty písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období.“ Vyjadřuje pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb

příjmů a výdajů. Tento účetní výkaz se sestavuje pravidelně v ročních, nebo kratších intervalech.

Výkaz zisků a ztráty podává přehled o ziskovosti, nebo ztrátovosti podniku za zvolené časové období. V účetnictví je ziskovost měřena za určité časové období, a to tak, že porovnáme výnosy vyprodukované za použití určitých nákladů. Struktura výkazu zisku a ztráty je zobrazena v tabulce 2. (Kocmanová, 2013, str. 56)

Tabulka 2 - Struktura výkazu zisku a ztráty

	Položka	Hodnota (Kč)
+	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
-	Provozní náklady	
=	Provozní výsledek hospodaření	
+	Výnosy z finanční činnosti	
-	Náklady z finanční činnosti	
=	Finanční výsledek hospodaření	
-	Daň z příjmu za běžnou činnost	
=	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	
+	Mimořádné výnosy	
-	Mimořádné náklady	
-	Daň z mimořádné činnosti	
=	Mimořádný výsledek hospodaření	
=	Výsledek hospodaření za účetní období	

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové

Náklady

Náklady není jednoduché definovat z hlediska ekonomického rozhodování. Na náklady se jinak dívá ekonom, jinak účetní a jinak vlastník. Obecně jsou náklady definovány jako účelově vynaložená spotřeba výrobních činitelů. Náklady představují snížení vlastního kapitálu. Můžeme je nalézt ve formě snížení (úbytku) aktiv, ve formě vzniku závazků (zvýšení dluhů) nebo ve formě snížení peněžních prostředků. Ve finančním účetnictví jsou náklady chápány jako úbytek prostředků. (Kocmanová, 2013, str. 50)

Výnosy

Výnosy představují nárůst ekonomického prospěchu během určitého období, a to ve formě zvýšení hodnoty aktiv, nebo snížení závazků. Výnosy v podniku znamenají zvýšení zdrojů (kapitálu). (Kocmanová, 2013, str. 51)

Výsledek hospodaření podniku

Výsledek hospodaření poskytuje podniku přehled o jeho ziskovosti za určitý časový interval. Ziskovost je měřena porovnáním výnosů a vyprodukovanými náklady za určité období. Varianty výsledku hospodaření:

- výnosy > náklady = ZISK
- výnosy < náklady = ZTRÁTA

Cílem podniku je dosahování co největšího zisku. Tento cíl je společný pro všechny aktéry v podniku. (Kocmanová, 2013, str. 53)

Rozvaha podniku

Rozvahou se rozumí přehled o stavu aktiv a pasiv, vždy k určitému datu, k rozvahovému dni. Rozvaha nás informuje o stavu majetku, ale také i o zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen. Rozvaha nevyjadřuje jen stav majetku, má i další významnou funkci a tou je umožnění výpočtu výsledku hospodaření. (Kocmanová, 2013, str. 24) Na obrázku 1 lze vidět strukturu rozvahy podniku.

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
Majetková struktura	Zdroje krytí
Pohledávky za upsaným zákl. kapitálem	Vlastní kapitál
Stálá aktiva <ul style="list-style-type: none">• dlouhodobý nehmotný majetek• dlouhodobý hmotný majetek• dlouhodobý finanční majetek (finanční investice)	<ul style="list-style-type: none">• základní kapitál• kapitálové fondy• fondy ze zisku• VH minulých let• VH běžného účetního období
Oběžná aktiva <ul style="list-style-type: none">• zásoby• pohledávky• krátkodobý finanční majetek (pokladna, Bú)	Cizí zdroje <ul style="list-style-type: none">• rezervy• dlouhodobé závazky• krátkodobé závazky• bankovní úvěry
Ostatní – přechodné účty aktiv náklady příštích období příjmy příštích období	Ostatní -přechodné účty pasiv výdaje příštích období výnosy příštích období
Suma aktiv	= Suma pasiv

Obrázek 1 - Struktura rozvahy podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle vor.cz

3.2 Poměrové ukazatele

Podle Knápkové a Pavelkové podstatou poměrového ukazatele (Knápková, Pavelková, 2010): „Je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow.“ základním nástrojem finanční analýzy. Základem poměrových ukazatelů je, že udává do poměru různé prvky rozvahy, výkazu zisku a ztráty.

Poměrové ukazatele jsou určeny podílem dvou položek, které jsou získány z výkazů zisku a ztráty, nebo rozvahy. Existuje několik skupin poměrových ukazatelů, např. ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. (Nývltová a Marinič, 2010, str. 164)

3.2.1 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatele rentability se dá změřit výdělečná schopnost podniku, míra zhodnocení vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu a jiných hodnot znázorněných v peněžních jednotkách. (Nývltová a Marinič, 2010, str. 164)

a) Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje návratnost investovaného kapitálu ve formě aktiv. Poměruje zisk podniku s celkovými vynaloženými prostředky. (Kalouda, 2016, str. 64)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu

Vyjadřuje skutečnou míru zisku. Umožňuje srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu ve srovnání s výnosností celkového kapitálu. Rentabilita porovnává zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za půjčený cizí kapitál.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

c) Rentabilita tržeb

Udává poměr mezi výsledkem hospodařením (ziskem/ztrátou) a tržbami. Do položky tržeb se obvykle zařazují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Podle Sedláčkové (Sedláčková, 2010) ukazatel vyjadřuje „Schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

3.2.2 Ukazatele zadluženosti

Pojem „*zadluženost*“ vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá cizí zdroje (dluh) k financování svých aktiv. V ekonomice nelze, aby podnik financoval všechna svá aktiva z vlastního kapitálu, anebo naopak jen z cizího kapitálu. Optimální výše zadluženosti by mělo být kolem 30 % - 60 %. (Růžičková, 2008, str. 57)

a) Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (4)$$

Celková zadluženost nám vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu. (Sedláček, 2009, str. 64)

b) Zadluženost vlastního kapitálu

Znárodnuje, zda je podnik financován z větší části z vlastního, nebo cizího kapitálu. (Sedláček, 2009, str. 64)

$$\text{zadluženost vl. kapitálu} = \frac{\text{vl.kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

3.2.3 Ukazatele likvidity

Popisují schopnost podniku hradit své splatné závazky. Navazují na ukazatele finanční závislosti. K výpočtu likvidity musíme poměřit to, čím je možné platit, s tím, co je nezbytné zaplatit. Rozlišujeme tři stupně ukazatelů: běžná likvidita, pohotová likvidita a peněžní likvidita. (Sedláček, 2009, str. 66)

a) Běžná likvidita

Hodnotí celkovou likviditu podniku, uvažovanou z celkového objemu oběžných aktiv. Výsledná hodnota je závislá na charakteru podniku, produkci a odvětví. Podnik má jednu korunu v běžných aktivech pokrytou každou korunou krátkodobých závazků. (Mallya, 2007, str. 65)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

b) Pohotová likvidita

Pohotovou likviditu považujeme za nejdůležitější z ukazatelů likvidity, ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky. Pohotová likvidita ukazuje, do jaké míry je

firma schopna splácet své krátkodobé dluhy nebo závazky, a to i bez toho, aby prodala svou zásobu. (Mallya, 2007, str. 66)

$$\text{pohotova likvidita} = \frac{\text{obežna aktiva} - \text{zasoby}}{\text{kratkodobe zavazky}} \quad (7)$$

c) Okamžitá likvidita

Ukazatel likvidity by měl dosahovat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Příliš vysoké hodnoty vypovídají o neefektivním využívání finančních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2010, str.91)

$$\text{okamžita likvidita} = \frac{\text{kratkodoby financní majetek} + \text{penežní prostředky}}{\text{kratkodobe zavazky}} \quad (8)$$

3.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří s aktivy. Pokud jich je nadbytek, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich naopak nedostatek, musí se vzdát mnoha výhodných příležitostí a přichází tak o výnosy. Výsledky ukazatelů aktivity vyjdou ve dnech.

a) Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po než jsou zásoby vázány v podnikání do doby, než jsou spotřebovány, nebo prodány. (Sedláček, 2009, str. 62)

$$\text{doba obratu zasob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zasoby}} \times 360 \quad (9)$$

b) Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává za jako dlouho jsou v průměru vypláceny faktury. Doba obratu pohledávek by neměla překračovat dobu splatnosti. Ukazatel je důležitý především pro plánování peněžních toků. (Dluhošová, 2006, str. 84)

$$\text{doba obratu pohledavek} = \frac{\text{pohledavky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (10)$$

c) Doba obratu závazků

Ukazatel nám říká, jak rychle jsou závazky podniku splaceny. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby se nenarušila finanční rovnováha. Ukazatel je důležitý pro budoucí věřitele, kteří z něj vypořádají, jaká je obchodně-úvěrová politika v podniku. (Sedláčková, 2010, str. 61)

Podle (Dluhošové, 2006) doba obratu závazků „Vydřuje počet dní, na které nám dodavatelé poskytli obchodní úvěr“.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (11)$$

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola se zabývá představením podniku Kenast, s. r. o. Nejprve jsou popsány základní informace o podniku, historie společnosti, předmět podnikání a organizační struktura podniku. Základní informace o podniku jsou popsány v tabulce 4.

Tabulka 3 - Popis podniku

Název společnosti	Kenast
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč (100 % splaceno)
Počet společníků	2
Zápis do OR	2. června 2005
Počet zaměstnanců	17
Sídlo podniku	Pečky, J. A. Komenského 258, PSČ 28911

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti začíná již v roce 1994, kdy vznikla společnost a začala s podnikáním. V prvních letech své existence se firma zabývala pouze prodejem domácích a kancelářských tiskáren, multifunkčních strojů, tonerů/cartridge a kompletním servisem těchto zařízení. Na přelomu století začala společnost nabírat první zaměstnance a svůj vliv dále rozšiřovat. V přízemní části sídla společnosti se nacházela prodejna, kde lidé mohli zakoupit krom tiskových strojů, také mobilní telefony, sim karty, fotoaparáty, kancelářské potřeby, kancelářský papír nebo i dobít kredit. Zakladatelé společnosti chtěli vybudovat společnost, která bude schopna poskytovat komplexní služby v oblasti prodej a servisu kancelářské techniky, následně i výpočetní, telekomunikační a prezentační techniky. Tento cíl byl splněn a od roku 2005 je firma reorganizována a forma podniku je společnost s ručením omezeným. Od tohoto roku je společnost zapsána v obchodním rejstříku se základním kapitálem 200 000 Kč. Dalšími roky přibývalo více zaměstnanců a malá fluktuace zajistila, že pevné jádro společnosti je zaměstnáno do dnešního dne. I díky krizi v roce 2009 začala firma vstupovat do nových segmentů, a to IT technika, prezentační technika a také kancelářské a školní vybavení. Firma rozkvétala, měla stále víc a víc zákazníků, a tak musela začít zaměstnávat více pracovníků. (Kenast, s. r. o., 2022)

4.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání u společnosti Kenast můžeme rozdělit na dvě skupiny. Jednou skupinou je prodej a druhou servis, kam společnost řadí i opravy, revize a elektroinstalace.

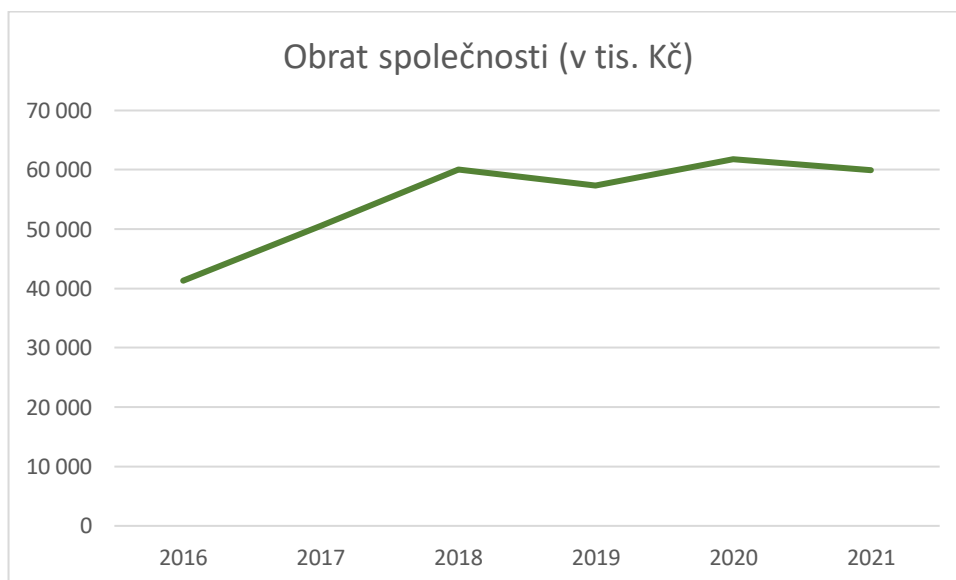
Prodej

V dnešní době je hlavním segmentem prodej kancelářského nábytku. Mezi další významné segmenty patří školní nábytek (lavice, židle, katedry, nástěnky, koberce, učební a školní pomůcky, polytechnické vybavení apod.), dále pak IT technika (počítače, notebooky, tiskárny a kopírovací stroje, skenery, skartovací stroje, laminovací stroje vč. příslušenství, řezačky), xerografický papír a v neposlední řadě prezentační technologie (tabule, interaktivní panely, projektory a celé projekce, ozvučení, velkoformátové televize).

Služby

Služby jsou nedílnou součástí podnikání firmy, a to například záruční i pozáruční servis tiskových zařízení, projektorů, počítačů či notebooků. Další službou pro zákazníky je dodání, výnos, montáž, zapojení a ekologická likvidace obalových materiálů kancelářského nebo školního nábytku. Další službu, kterou firma provádí je revize elektrických spotřebičů. Společnost se v posledních letech rozhodla dělat službu „na klíč“. Kdy nejprve proběhne osobní schůzka, poté se změří kompletní prostor, udělá se celková kalkulace, vytvoří se 3D podoba jak by prostor mohl vypadat a následně už se dodá zboží, namontuje se, když vše proběhne v pořádku prostor se předá majiteli. (Kenast, s. r. o., 2022)

Vývoj ročních obrátů podniku



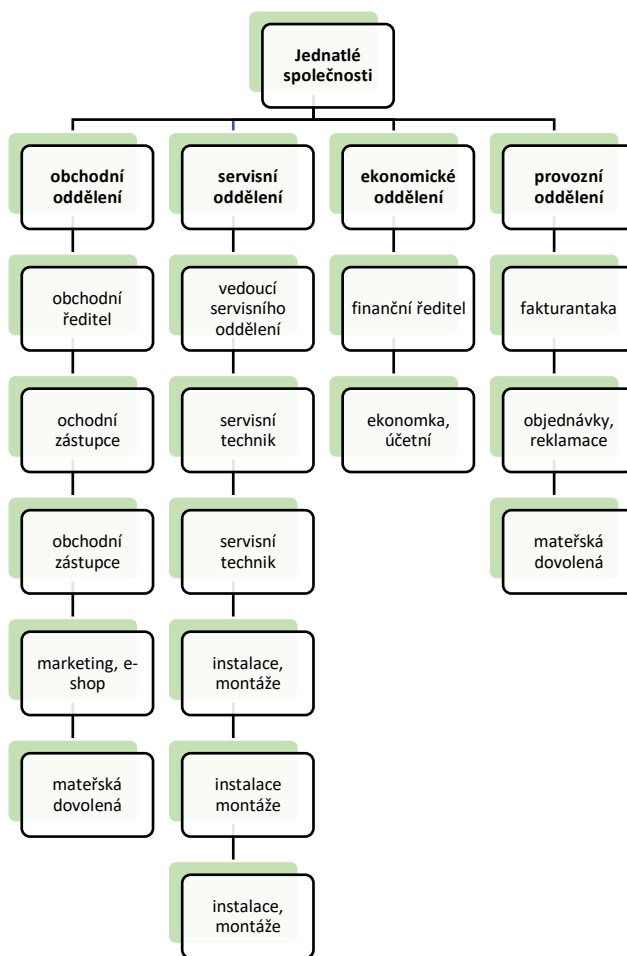
Obrázek 2 - Obrat podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek

Z obrázku 2 lze vyčíst, že od roku 2016 do roku 2018 obrat společnosti rapidně rostl. V roce 2018 začal klesat, ale jen do roku 2019 a nyní znovu obrat stoupá. Klesnutí obratu za rok 2019 bylo zapříčiněno pandemií covid-19.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura v této společnosti má liniiovou podobu. Do managementu firmy patří oba jednatelé, obchodní a ekonomický ředitel. Firma je rozdělena na čtyři oddělení, a to na obchodní, servisní, ekonomické a provozní. Každé oddělení má přiděleného svého vedoucího pracovníka. Společnost v současné době zaměstnává 17 zaměstnanců. Z toho jsou v současné době dvě zaměstnankyně na mateřské dovolené. V organizační struktuře nejsou zahrnuti externí pracovníci, jako účetní nebo externí pracovníci na servis během vytížených měsíců. Mezi zaměstnance se počítají i oba jednatelé, kteří jsou zároveň bráni jako zaměstnanci v podniku a zajišťují chod firmy po provozní, ekonomické a obchodní stránce. Organizační struktura je znázorněna na obrázku 3.



Obrázek 3 - Organizační struktura podniku Kenast, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

5 DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA PODNIK

Podnik v období pandemie covid-19 byl ovlivněn nařízenými a vyhláškami, které vláda vydávala. Z toho důvodu bylo ovlivněno spoustu podniků, níže je rozebráno, jak pandemie covid-19 ovlivnila společnost Kenast. Patří sem omezení provozu, personální a organizační dopady a finanční dopady. Dopady byly ovlivněny v zejména vydanými opatřeními na zmírnění šíření pandemie covid-19 a raketovým nárůstem cen.

Hygienická opatření

Během prvních měsíců začala společnost dodržovat povinná i nepovinná hygienická opatření na základě vládních nařízeních a firemních směrnic v různých intervalech v období od března 2020 do srpna/září 2022. V rozmezí dvou let pandemie byl dbán důraz na zvýšenou hygienu všech pracovníků, ale také na častější dezinfekci pracovišť, nábytku, toalet, také všech klik v budově anebo čištění a dezinfikování aut, jelikož ve firemních autech jezdí často jiní zaměstnanci. V prostorách společnosti došlo ke zvýšení množství a dostupnosti dezinfekce. Dále také bylo nutné nošení respiračních pomůcek, nejprve látkových roušek, pak klasických lékařských roušek a v poslední a nejdélejší fázi respirátory FFP2 ve vše společných prostorech budovy. V určitých fázích pandemie probíhalo testování všech zaměstnanců před nástupem do práce. Někteří zákazníci přímo vyžadovali výsledky antigenního testu před vstupem techniků na montáž. Hygienické prostředky jako respirátory, rukavice, dezinfekce nebo antigenní testy byly po celou dobu přístupné všem zaměstnancům.

Omezení provozu

Ve chvíli, kdy byl zaměstnanec ze servisního oddělení nakažen nebo měl nařízenou karanténu, neměl možnost vykonávat svou práci. V případě nakažení nebo nařízení izolace technickohospodářského pracovníka tomu bylo jinak. Pokud mu to zdravotní stav umožňoval, pracoval z domova na homeoffice, pokud mu to zdravotní stav neumožňoval, jiný zaměstnanec ho zastupoval a vykonával za něj práci. Management firmy zhodnotil, že firma dosahuje vyšší efektivity, když je zaměstnanec přítomen na pracovišti.

Nařízení vlády o uzavření mateřských a základních škol mělo také vliv na organizaci práce v podniku. Někteří zaměstnanci museli pečovat o své děti nebo blízké, a tak nemohli vykonávat svou práci a pobírali ošetřovné. Technickohospodářští pracovníci mohli svou práci vykonávat na homeoffice, ovšem u ostatních pracovníků jako jsou IT technici, nebo montážníci nebylo možné vykonávat svou práci na homeoffice, ti pobírali ošetřovné.

Finanční dopady

Z důvodu celosvětových uzavírek výrobních společností, ať z nedostatku personálu nebo nedostatku vstupních surovin, vznikly problémy, které firmu musela řešit. První problém nastal, když došlo k přerušení dodávek, tedy především IT komponentů, součástí do tiskových zařízení, ale také kov a tím celá kovovýroba. Z důvodu nedostatku tohoto zboží, rostla úměrně i cena zboží. Ceny byly nepředvídatelné a měnily se každým dnem. Druhým základním problémem během tohoto sledovaného období byla doprava. Většina výrob je soustředěna v Asii, především v Číně odkud, je využívána hlavně lodní kontejnerová doprava. Tak klesla ve velkém i frekvence lodí na moři. Důsledkem bylo opět další opoždění dodávek, a především několikanásobné zvýšení ceny za dopravu tak i za kontejner na lodi. To vše mělo za výsledek nárůst firemních nákladů. Mimo to, pokud nemá firma co prodávat, instalovat, montovat apod. přichází tím o další tržby a zisk.

Řízení podniku během pandemie

Po celou dobu pandemie byl za krizový tým považován management firmy, do kterého spadají oba jednatele, obchodní ředitel a finanční ředitel. Tím, že nastala tato situace, se kterou se předtím ještě nikdo nesetkal, musely být sestaveny nové plány a výhledy společnosti pro následující měsíce. Určitě pomohla informovanost ohledně nálezů zaměstnanců ve firmě, uklidnění paniky a řešení vzniklé situace. Při běžném provozu má většina pracovníků svého zástupce ve firmě. Vstupem této pandemie se zastoupení měnilo pomalu každý měsíc, jelikož nikdo nikdy nevěděl, kdo do práce dorazí nebo zda ji může vykonávat (třeba na home office). Velký zásah bylo pro plánování krátkodobých cílů, servisů nebo montáží, které se měnilo každý den a vyvíjelo každou hodinu. Důležitou roli pro krizový tým byla komunikace, která probíhala převážně přes e-mail. Včasná a správná informovanost dokázala předcházet dalším problémům pro společnost. Dalším bodem bylo řízení nákupu zásob, jeho dodání do společnosti a zajištění vykládky. Celosvětové výpadky působily velký problém pro tuto činnost, nákup a řízení skladového hospodářství.

6 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

V této kapitole je provedena finanční analýza podniku Kenast, s. r. o. Data, ze kterých jsem čerpala, jsou z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v letech 2018-2021. Zvolila jsem pro výpočet roky 2018, to byl rok před covidem, v letech 2019-2020 byl podnik ovlivněn covidem a rok 2021 je rok po covidu. Tyto roky jsem zvolila abych zjistila, zda byl podnik ovlivněn covidem po finanční stránce. Po finanční analýze bude následovat PEST analýza a SWOT analýza podniku.

6.1 Finanční analýza

Finanční analýzu řadíme mezi analýzu interních podkladů podniku, konkrétně do finančních podkladů podniku. V této práci jsou níže aplikované poměrové ukazatele, a to ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Finanční analýza je provedena na podnik Kenast, s. r. o. Vstupní data pro výpočet jsou použita z rozvahy a výkazů zisku a ztráty. Všechny částky v tabulkách jsou uvedeny v tis. Kč.

6.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita pomáhá určit podniku, zda podniká efektivně a dosahuje požadovaných výsledků pomocí vlastního kapitálu. Vystihuje schopnost vytvářet zisk. Čím výsledná hodnota bude vyšší tím lépe.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, obvykle udává, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření připadá na jednu účetní jednotku vloženého vl. kapitálu. Pro výpočet byl použit zisk po zdanění. Rentabilita vlastního kapitálu je vypočítaná podle vzorce (2).

Tabulka 4 - Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
EAT	1 311	1 096	247	1 641
Vlastní kapitál	5 450	6 545	6 792	8 433
ROE	0,241	0,167	0,036	0,195

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu podniku udává, kolik nám každá investovaná koruna přinese zisku do podniku. Čím vyšší bude hodnota poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu, tím lépe podnik využívá vynaložený kapitál. Z tabulky 4 můžeme vidět, že

rentabilita vlastního kapitálu až do roku 2020 klesá a v roce 2021 se zvyšuje. V roce 2020 je rentabilita nejnižší a je to dáno tím, že zisk po zdanění byl velmi nízký. Nejvyšší rentabilita byla v roce 2018 a to ve výši 0,241. Znamená to tedy, že jedna koruna vlastního kapitálu přinesla podniku 24,1 haléřů čistého zisku.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv je ukazatel, který posuzuje výkonnostní stránku podniku. K výpočtu používáme zisk před úroky a zdaněním. Výsledky v tabulce 6 jsou vypočítány podle vzorečku (1).

Tabulka 5 - Rentabilita společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
EBIT	1 713	1 542	556	2 171
Celková aktiva	16 337	19 589	18 465	20 784
ROA	0,105	0,079	0,030	0,105

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast s. r. o.

Z tabulky 5 lze vidět, že položka EBIT je oproti celkovým aktivům velmi nízká, z toho důvodu je nízká i výsledná rentabilita aktiv. Nejnižší hodnota je v roce 2020 kde je zisk před zdaněním opravdu velmi nízký a to 556 tis. Kč.

Rentabilita tržeb

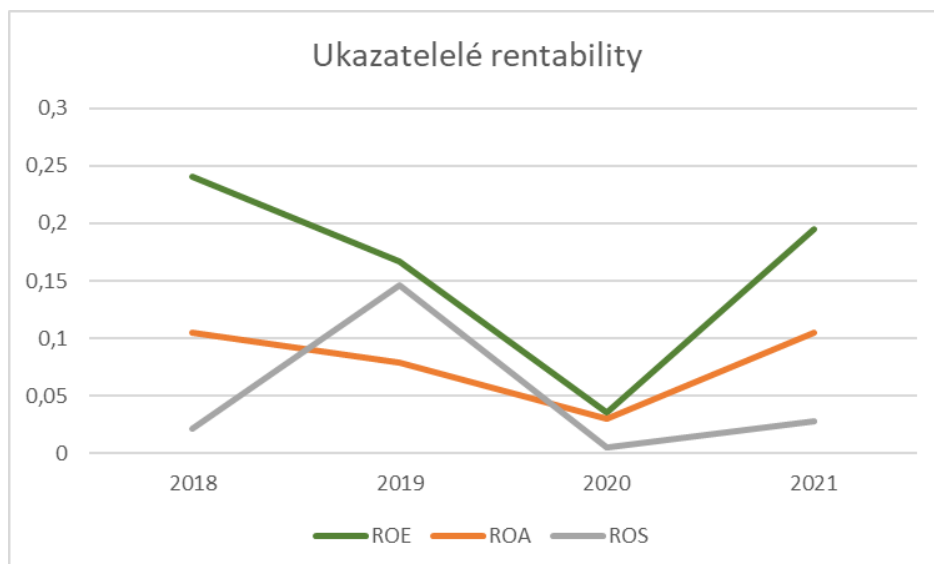
Znázorňuje schopnost podniku dosáhnout zisku při určité míře tržeb. Výsledek rentability tržeb vypovídá o tom, kolik zisku bylo vytvořeno na jedné koruně tržeb. Rentabilita tržeb byla vypočítána podle vzorce (3).

Tabulka 6 - Rentabilita tržeb společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Zisk	1 311	7 278	247	1 641
Tržby	59 800	49 981	54 109	59 578
ROS	0,022	0,146	0,005	0,028

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast s. r. o.

Tabulka 6 znázorňuje výsledky rentability tržeb v období (2018 – 2021). Rentabilita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2019 a to 0,146 a nejnižší v roce 2020, kde byla hodnota 0,005. Mezi těmito roky je velký rozdíl. Znovu je to dáno tím, že zisk byl v roce 2020 opravdu nízký.



Obrázek 4 - Ukazatele rentability společnosti Kenast

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky

Obrázek 4 znázorňuje všechny vypočítané ukazatele rentability. Lze vidět, že rentabilita vlastního kapitálu od roku 2018 má klesající tendenci. Je za zapříčiněno hlavně rokem 2020, kdy společnost měla nejnižší hospodářský výsledek.

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku zobrazuje schopnosti podniku přetvářet svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Pro podnik je důležité mít co nejvyšší hodnotu likvidity, čím vyšší hodnota likvidity je, tím lepší má podnik schopnost splácet své dluhy vůči dodavatelům.

Běžná likvidita

Tento ukazatel vystihuje kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé zdroje podniku v období jednoho roku. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Pro výpočet hodnot běžné likvidity byl použit vzorec č. (6)

Tabulka 7 - Běžná likvidita společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	14 526	14 953	14 010	17 008
Krátkodobé závazky	10 887	9 459	8 635	10 142
Běžná likvidita	1,334	1,581	1,622	1,677

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Dle tabulky 7 lze vidět, že až na rok 2018 se běžná likvidita pohybovala v doporučeném rozmezí. Likvidita dosáhla ve sledovaném období nejnižší hodnotu v roce 2018 a to 1,334 a

nejvyšší v roce 2021, kde se hodnota likvidity vyšplhala na 1,677. V jednotlivých letech nejsou až takové rozdíly ve výsledných hodnotách.

Pohotová likvidita

Rozdíl mezi běžnou likviditou a pohotovou likviditou je takový, že pohotová likvidita odečítá od běžných aktiv zásoby. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1–1,5. Pohotová likvidita byla spočítaná podle vzorce (7).

Tabulka 8 - Pohotová likvidita společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	14 526	14 953	14 010	17 008
Zásoby	1 063	871	845	1 754
Krátkodobé závazky	10 887	9 459	8 635	10 142
Pohotová likvidita	1, 237	1,489	1,525	1,504

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast s. r. o.

Tabulka 8 znázorňuje pohotovou likviditu a vidíme, že likvidita se až do roku 2020 zvyšuje. Po zaokrouhlení se společnost vešla do doporučených hodnot ve všech letech. Nejvyšší likvidita byla v roce 2020 a to 1,525.

Okamžitá likvidita

Okamžitou likviditou vyjadřujeme, jakou část krátkodobých závazků můžeme hradit z krátkodobého finančního majetku a finančních prostředků. Optimální hodnoty pro okamžitou likviditu by se měly pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. Pomocí vzorce (8) byla vypočítaná okamžitá likvidita.

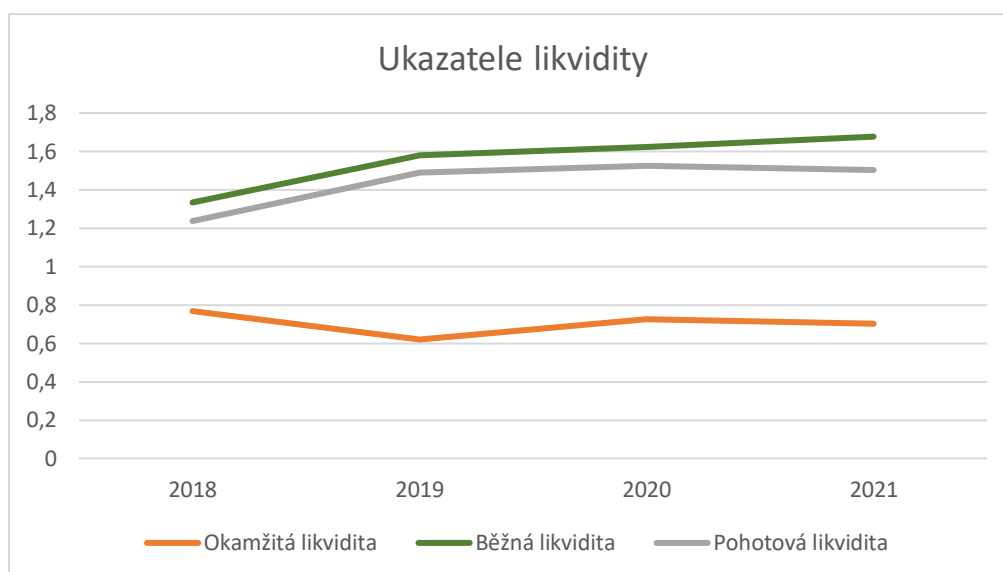
Tabulka 9 - Okamžitá likvidita společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Krátkodobý fin. majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	8 358	5 865	6 278	7 120
Krátkodobé závazky	10 887	9 459	8 635	10 142
Okamžitá likvidita	0,768	0, 620	0,727	0,702

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Dle výpočtů z tabulky 9 lze tvrdit, že okamžitá likvidita se ani v jednom roce nepohybuje v doporučeném rozmezí. Z toho vyplývá, že krátkodobé závazky jsou vyšší než peněžní prostředky a společnost tak není schopná hradit své závazky okamžitě. Během čtyř zkoumaných let se okamžitá likvidita pohybuje kolem hodnot 0,6 a 0,7. Nejnižší hodnota

nastala v roce 2019, kde hodnota ukazatele vyšla 0,620. Pokud by firma měla hodně vysoké hodnoty, znamenalo by to, že neefektivně využívá finanční prostředky. Na obrázku 5 je vyobrazen souhrn ukazatelů likvidity.



Obrázek 5 - Ukazatele likvidity společnosti Kenast

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Ukazatele aktivity

Díky těmto ukazatelům můžeme sledovat, zda podnik využívá efektivně svá aktiva, nebo majetek. Dále jsou vypočítány ukazatele doby obratu pohledávek, doby obratu zásob a doby obratu závazků. Všechny výsledky těchto ukazatelů vycházejí ve dnech.

Doba obratu zásob

Obrat zásob popisuje, kolikrát se za rok zásoby prodají a znovu naskladní. Ukazatel obratu zásob má podstatný vliv na likviditu firmy. Výsledek tohoto ukazatele je spíše orientační, tržby jsou totiž udávány v tržních hodnotách, naopak zásoby jsou představovány v nákladové ceně. V tabulce 10 jsou vyobrazeny konečné hodnoty doby obratu zásob vypočítány pomocí vzorce (9).

Tabulka 10 - Doba obratu zásob společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Zásoby	1 063	871	845	1 754
Tržby	59 800	57 259	61 658	59 578
Doba obratu zásob	6	6	5	11

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Výsledek doby obratu zásob je zaokrouhlen na celé dny. Je vidět, že v letech 2018 a 2019 je doba obratu zásob stejná a v roce 2020 je doba dokonce o jeden nižší než v předchozích letech. Naopak v roce 2021 je doba obratu zásob dvojnásobně vyšší než v předchozím roce. Vyplývá to z toho, že společnost oproti roku 2020 zvýšila počet zásob. Čím je kratší doba obratu zásob tím lépe pro podnik.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek znázorňuje počet dní mezi prodejem a tržbami. Je to doba, po kterou jsou peníze vedeny v podobě pohledávek. Výpočet doby obratu pohledávek byl vypočítán na základě vzorce (10).

Tabulka 11 - Doba obratu pohledávek společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Pohledávky	5 059	7 443	6 195	8 134
Tržby	59 800	57 259	61 658	59 578
Doba obratu pohledávek	31	47	36	49

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Výsledek doby obratu pohledávek je ve dnech. Podle tabulky 11 je vidět, že doba obratu pohledávek se pohybuje od 31 dní do 49. Z toho vyplývá, že společnost průměrně čeká na platby od zákazníků 41 dní.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje počet dní, po které jsou krátkodobé závazky neuhrazeny. Doba obratu závazků byla vypočítána pomocí vzorce (11). Výsledky v tabulce 13 jsou zaokrouhleny na celé dny.

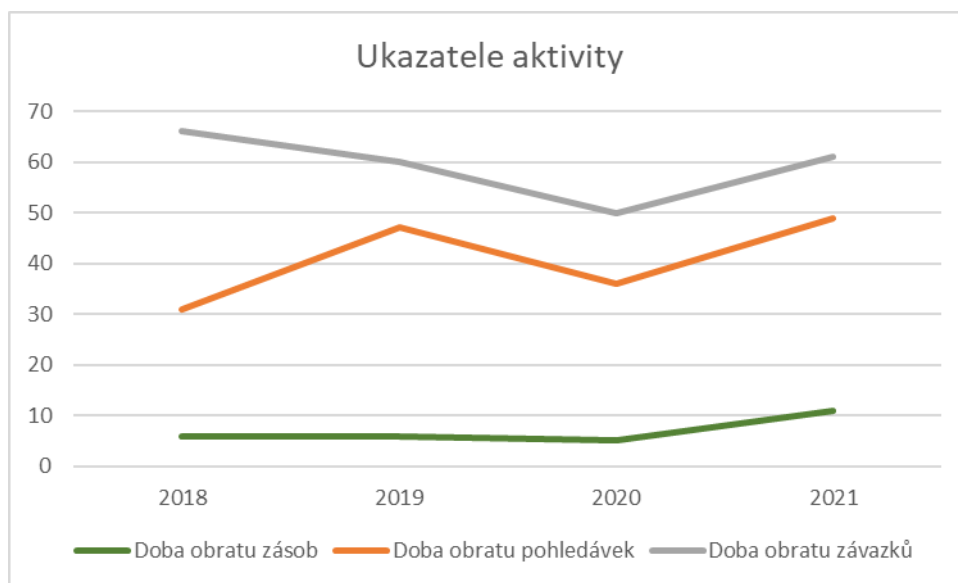
Tabulka 12 - Doba obratu závazků společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Krátkodobé závazky	10 887	9 459	8 635	10 142
Tržby	59 800	57 259	61 658	59 578
Doba obratu závazků	66	60	50	61

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Doba obratu pohledávek a obratu závazků by měla být podobná, dle výpočtů z tabulky 11 a 12 lze vidět, že doba obratu závazků je podstatně vyšší než doba obratu pohledávek. Oba tyto ukazatele by měli mít podobnou délku. Společnost má větší dobu obratu závazků než dobu

obratu pohledávek. Průměrný počet dní doby obratu závazků je 59. Na obrázku 6 jsou znázorněny vypočítané ukazatele aktivity.



Obrázek 6 - Ukazatele aktivity společnosti Kenast

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel nám udává, v jaké výši má podnik své závazky vůči dodavatelům a jak je podnik schopen své závazky hradit. Pokud je podnik financován z velké většiny z cizích zdrojů, nese to pro firmu riziko.

Celková zadluženost

Celková zadluženost nám udává, do jaké výše je podnik zadlužený cizími zdroji. Doporučené hodnoty, ve kterých by se měla zadluženost pohybovat jsou od 30 – 60 %. Pro podnik platí, že by zadluženost měla být co nejnižší, lépe to působí na potenciální věřitele. Celková zadluženost podniku byla vypočítána pomocí vzorce (4).

Tabulka 13 - Celková zadluženost společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Cizí kapitál	10 887	13 044	11 673	12 351
Celková aktiva	16 337	19 589	18 465	20 784
Celková zadluženost	0,6664	0,6659	0,6322	0,5942
Zadluženost v %	66,64 %	66,59 %	63,22 %	59,42 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Z tabulky 13 můžeme vyčíst, že se zadluženost se vejde do doporučených hodnot pouze v roce 2021. V ostatních letech je zadluženost vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Z toho vyplývá, že firma financuje podnik z větší části cizími zdroji. Nicméně zadluženost má klesající tendenci, znamená to tedy, že podnik začíná více financovat vlastním kapitálem.

Zadluženost vlastního kapitálu

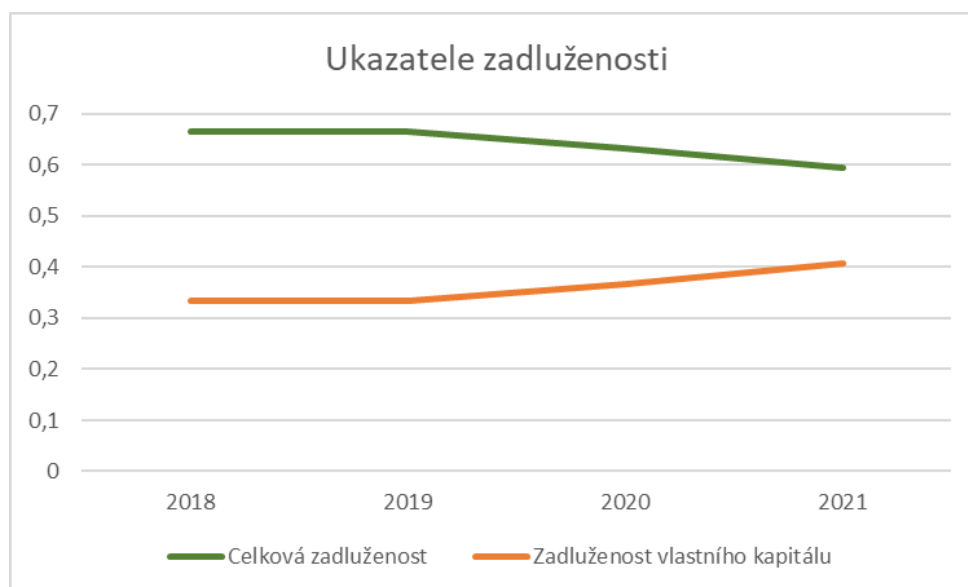
Za pomoci vzorce (5) byla vypočítána zadluženost vlastního kapitálu. Pokud vyjde zadluženost vlastního kapitálu vyšší než 1, znamená to, že společnost preferuje cizí zdroje, pokud bude výsledek nižší tak společnost upřednostňuje financování z vlastních zdrojů.

Tabulka 14 - Zadluženost vlastního kapitálu společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	5 450	6 545	6 792	8 433
Celková aktiva	16 337	19 589	18 465	20 784
Zadluženost vl. kapitálu	0,334	0,334	0,368	0,406

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

V tabulce 14 je vyplývá, že zadluženost vlastního kapitálu má rostoucí tendenci, z toho vyplývá, že podnik každým rokem zvyšuje financování podniku z vlastních zdrojů. Zadluženost vlastního kapitálu je doplňkovým ukazatelem pro celkovou zadluženost. Ve chvíli, kdy celková zadluženost klesá, zadluženost vlastního kapitálu roste. Suma obou ukazatelů by měla být rovna 1. Na obrázku 7 je znázorněn souhrn ukazatelů zadluženosti.



Obrázek 7 - Ukazatele zadluženosti společnosti Kenast

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

6.2 Analýza zisku

Tabulka 15 - Zisk společnosti Kenast

Položka	Rok			
	2018	2019	2020	2021
Tržby	59 800	57 259	61 658	59 578
Náklady	58 446	55 984	61 383	58 141
Zisk	1 354	1 275	275	1 437

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Kenast, s. r. o.

Z tabulky 15 můžeme vidět, že firma po celé sledované období nebyla ani v jednom roce ve ztrátě. Zisk firmy se pohyboval od 275 do 1 437 tis. Kč. Nejnižší zisk nastal v roce 2020. V tomto roce měla firma nejvyšší tržby, ale naopak i nejvyšší náklady ze všech analyzovaných let.

Největší rozdíl nastal v nákladech na vynaložené prodané zboží. S tím souvisí situace během pandemie, kdy se zvyšovaly náklady na dovoz. Další náklady, které se během pandemie zvýšily byly ostatní provozní náklady. Tyto náklady se zvýšily zhruba o 300 000 oproti jiným sledovaným rokům. Do těchto nákladů byl zahrnut nákup ochranných prostředků, hygienických prostředků atd. Jelikož firma během pandemie nikdo nepropustila, ani mzdové náklady neklesly a pohybovaly se ve srovnatelných hodnotách s ostatními roky.

V případě, kdy by podnik začal být v záporných číslech, mohl by přistoupit na nějaká opatření, a tím snížit náklady v podniku, např. k snížení platu zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, snížení energetických výdajů, snížení benefitů v rámci proplácení pohonných hmot.

Naopak nejvyšší zisk nastal v roce 2021, nacházíme se už po covidovém období a firma funguje bez překážek a nadbytečných nákladů. Schéma nákladů, tržeb a zisku je vyobrazeno na obrázku 8. Náklady jsou vyobrazeny pod nulou, jelikož jsou brány jako záporné hodnoty.

6.3 PEST analýza

PEST analýza je analýza vnějšího prostředí podniku. Všechny tyto faktory ovlivňují fungování podniku, ale podnik tyto faktory nemůže ovlivnit.

6.3.1 Politické faktory

Většina podniků je ovlivňována nařízením a legislativou a jinak tomu není ani u společnosti Kenast, která se musí řídit zákony jako je např. zákon o účetnictví, zákon o obchodních korporacích, zákon o ochraně osobních údajů, občanský zákoník a zákoník práce. Podnik tak musí sledovat změny v zákonech a striktně je musí dodržovat.

Mezi politické faktory je řazena i častá změna ministra zdravotnictví během pandemie, na podniky to mělo negativní dopad, vedlo to totiž k nejistotě a zmatku. A proto nikdo v podniku nevěděl, co má každý den očekávat. Více se přemýšlelo nad nákupem zboží na sklad, nad plánováním a provedení montáže u zákazníka.

Dalším faktorem je celková situace ve světě. Problémem bylo uzavření měst a podniků v Číně. Tím, že se nevyrábělo v Číně, tak vznikla mezera na trhu, chybělo tak spoustu součástek, a to vedlo ke zpoždění dodávek.

6.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují především makroekonomické ukazatele jako trend HDP, inflace, úroková míra, nezaměstnanost a zvyšování cen. Tyto ukazatele udávají ekonomický vývoj státu a poskytují základní informace o ekonomickém stavu.

HDP neboli hrubý domácí produkt se v analyzovaném období 2018–2021 vyvíjel následovně. V prvním sledovaném roce 2018 vzrostl o 3,0 %, ve druhém sledovaném roce 2019 činil roční nárůst 2,4 %. Velký pokles jsme zaznamenali v roce 2020, a to roční pokles o 5,6 %, hlavním faktorem celoročního poklesu byl nástup a vývoj pandemie covid-19, a tím pokles hospodářství (obchod, doprava, ubytování, spotřeba domácností, zahraniční poptávka). Celkem bylo odpracováno o 6,0 % hodin méně než v roce 2019. Poslední sledovaný rok 2021 již opět zaznamenal nárůst HDP o 3,3 %. (ČSÚ, 2018-2021)

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12ti předchozích měsíců. Na začátku analyzovaného období, tedy rok 2018 dosáhla míra inflace na 2,1 %, což je blízko tolerančního pásma 2% cíle, který stanovila ČNB. Zpomalený růst domácí ekonomiky, silné napětí na trhu práce, rekordně nízká nezaměstnanost a historicky nejvyšší počet volných pracovních míst působily silně proinflačně. Rok 2018 byl z hlediska plnění inflačního cíle jedním z nejúspěšnějších v celé historii. Každý další rok se míra inflace zvyšovala, nejvyšší nárůst zaznamenal hned následující analyzovaný rok, a to 2019 kdy se míra inflace zvýšila o 0,7 % na průměrnou roční míru 2,8 %. Stávající napětí na trhu práce a rychlý růst mezd vedly k silnému tlaku na růst spotřebitelských cen. Tato skutečnost spolu s růstem cen vedla ke zvyšování inflace, která se po většinu roku držela v tolerančním pásmu ČNB. Poslední měsíce roku se již inflace nacházela nad horní hranicí pásma. Světová koronavirová pandemie výrazně ovlivnila globální hospodářský a měnový vývoj.

Protiepidemická opatření silně zasáhla mezinárodní trh, světový obchod a negativně zasáhla ekonomický vývoj. Výsledkem byl hluboký propad světové ekonomiky. (ČNB, 2018-2021)

Další ekonomické faktory, které ovlivnily podnik v období pandemie, jsou úroková míra, nezaměstnanost a zvyšování cen.

6.3.3 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují demografické faktory, hustotu osídlení, vzdělanost lidí a zaměstnanců, životní úroveň, spotřební zvyky kupujících nebo změny životního stylu. Analyzovaná firma je těmito faktory ovlivněna jen do jisté míry. Vybraná společnost se zabývá širokým spektrem sortimentu a dodává zboží jak soukromým zákazníkům, tak hlavně firmám nebo vládním společnostem (úřady, školy, školky). Znalost těchto faktorů dopodrobna není u některých až tak podstatná. Velmi důležitým faktorem pro firmu je vzdělanost jejích zaměstnanců. V normálním provozu absolvují několik školení za rok. Zaměstnanci absolvují školení například u dodavatelů tabulových systémů ohledně novinek a montáží, dále pak několikrát za rok novinky ze světa IT od předních českých distributorů nebo přímo od dodavatelů jako Acer. Zároveň celofiremní školení jako BOZP nebo školení řidičů. Během období pandemie bylo pro firmu překážkou, když se zaměstnanci nemohli školení účastnit. Školení se rušila a později ani nepořádala nebo pouze do omezené míry, a to spíše online formou. Několikrát se termíny školení přesouvaly, a nakonec první školení proběhlo až v březnu roku 2022.

6.3.4 Technologické faktory

Aby společnost udržela krok s ostatní konkurencí i během pandemie, musí neustále sledovat nové trendy a postupy. Je zapotřebí zdokonalování webových stránek, systémů uvnitř podniku. Firma se prezentuje na internetu, kde má své vlastní webové stránky a sociální síť. Může tak sdílet své služby a sortiment zákazníkům. Tyto prostředky se musí pravidelně aktualizovat a přidávat nové aktuálnosti ohledně dění ve firmě. Internet je pro společnost jako pro většinu ostatních důležitý i z hlediska interní komunikace a komunikace se zákazníky prostřednictvím emailu. Kromě webových stránek využívá společnost i svůj internetový e-shop, který slouží i jako elektronický katalog sortimentu společnosti. Obzvlášť během pandemie, kdy nebylo tolik osobních či telefonických schůzek, využití objednávek přes e-shop vzrostlo. Další problém vznikl s onemocněním pracovníků a zajištění IT vybavení pro práci z domova, ale aby stále mohl využívat firemní programy, systémy a soubory. Tím firmě vzrostly náklady na nová, kompatibilní zařízení.

6.4 SWOT analýza

Cílem této analýzy je posoudit důsledky pandemie covid-19 na podnik. Analýza je tvořena na základě získaných informací od zaměstnanců firmy.

Silné stránky

- Rozsah služeb – jednou ze silných stránek společnosti je velká škála služeb, ať prodej školního, nebo kancelářského nábytku, následně montáž či servis prodaných produktů.
- Partnerství s dodavateli např. Kyocera a Office Pro – během covidového období si firma stále udržovala partnerství se svými dodavateli a získala od nich i ocenění. Od firmy Office Pro získala ocenění „Gold partner 2019 a 2020“. Takové partnerství přináší společnosti konkurenční výhodu na trhu.
- Velké množství výrobků na e-shopu – během covidu, kdy byl zákaz vycházení a obchody byly zavřené, byla pro firmu přínosem velká škála sortimentu na e-shopu, kde lidé měli velkou nabídku produktů a mohli objednávat z pohodlí domova.
- Kancelář v Praze – společnost má i kancelář v Praze, která zajišťuje bližší styk se zákazníky v Praze. Kancelář nejvíce využívá obchodní zástupce určený pro tento region a nabízí vhodné zázemí pro práci nebo osobní schůzky s klienty.
- Zastupování zaměstnanců v covidu – ve chvíli, když nějaký zaměstnanec onemocněl, nebo měl nařízenou karanténu, okamžitě ho jiný zaměstnanec dokázal zastoupit, i technickohospodářští pracovníci dokázali zastoupit zaměstnance na servisním oddělení při montáži, instalaci atd.

Slabé stránky

- Komunikace na sociálních sítích – V této době je velice důležité být aktivní na internetových a sociálních sítích, většina lidí si totiž hledá potřebné informace na internetu. Společnost má sice založené facebookové stránky a Instagram, jenže ani na jedné síti nejsou aktivní. Měli by více vkládat fotky realizovaných projektů. Tak mají možnost získat potenciální zákazníky.
- Presentování referencí – Oproti konkurenčním firmám je společnost za očekáváním v prezentaci svých referencí. Ať aktuálností realizací tak kvalitou zpracování a

nafození. Určitě je potřeba na této stránce zapracovat, nafotit nové realizace a odprezentovat je svým zákazníkům, starým či novým.

- Vzhled webových stránek – srovnáním s konkurencí v tomto oboru, byla shledána jistá neatraktivnost webových stránek. Často jsou nepřehledné a nezaujímou.

Příležitosti

- Online výuka ve školách a homeoffice – příležitostí, jak zvýšit tržby a zisk byla i online výuka a homeoffice, kdy škola, nebo i domácnosti nakupovaly notebooky, webkamery, vizualizéry, nebo jinou IT techniku pro online komunikaci.
- Prodej přes internet – ve chvíli kdy byly během první vlny covidu zavřeny obchody, podniku se tak naskytl příležitost, jak zvýšit prodej přes e-shop.
- Pandemie přinesla i nové prostory k prodeji na trhu. Zvýšená poptávka a tím zvýšená výroba anticovidových produktů a zařazení do nabídky. Společnost rozšířila svůj sortiment třeba o stojany na dezinfekci nebo ochranné clony.

Hrozby

- Vstup potenciálního konkurenta na trh – Aby ostatní podniky více vydělávaly přihlašují se na výběrová řízení, na která se předtím nehlásily. Nebyla pro ně nabídka atraktivní, nebo kvůli dojezdové vzdálenosti.
- Výpadek personálu – velkou hrozbou v období pandemie byl výpadek zaměstnanců, a to nakažením covidem, nebo nařízenou karanténou. Největším problémem by bylo nastání situace, kdy se celá firma musí uzavřít z důvodu výskytu covid-19 na pracovišti.
- Za další hrozby je považováno: zdražování, chybějící součástky, ztráta zákazníků, zvýšení hodnoty kvalifikovaných pracovníků.

7 ZHODNOCENÍ

Firma se nachází v dobrém postavení na trhu. Má spoustu silných stránek, na kterých může stavět a dál budovat svoji činnost. Ze slabých stránek je nejdůležitější zlepšit komunikaci na sociálních sítích, v dnešní době je výhodou být aktivní a komunikovat se zákazníky.

Celkově si myslím, že podnik zvládl řízení podniku v pandemii dobře. Společnost nemusela přijít k propouštění zaměstnanců, ani ke snížení mezd. Pro podnik nebylo jednoduché přijímat opatření a rychle na ně reagovat. I s tímto faktorem se podnik popral velmi dobře. Společnost se během krize snažila zvyšovat svou výkonnost a získávat nové zákazníky.

Po zpracování finanční analýzy, jsem dospěla k těmto závěrům:

- Po celé sledované období byla firma v zisku. Ziskovost si firma udržela i během koronavirové pandemie.
- Podnik je z větší části financován cizími zdroji, ovšem v posledních letech se zvyšuje financování vlastním kapitálem. V roce 2021 se podnik vešel do doporučených hodnot, které jsou v rozmezí 30 – 60 %.
- Likvidita podniku se nachází většinou v příznivých číslech, jediný problém nastává při okamžité likviditě podniku, kdy jsou výsledky vysoké. Znamená to, že společnost není schopna hradit své závazky okamžitě.
- U ukazatelů aktivity byl zjištěn nesoulad mezi dobou obratem pohledávek a závazků. Podle literatury by měly ukazatele aktivity vycházet přibližně ve stejných hodnotách. Podnik má vyšší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek. Průměrná doba obratu závazků činí 59 dnů. Podnik by tak měl platit své závazky o něco dříve, než platí teď, aby se doby obratu pohledávek a závazků vyrovnaly.
- Podle kladných ukazatelů rentability lze tvrdit, že podnik hospodaří dobře se svými aktivy. Znamená to, že každý rok se nacházel v zisku.
- Podnik má nulové rezervy, pro finanční hospodaření by bylo dobré, kdyby si firma tvořila rezervy pro nečekané výdaje.

Z celkového hlediska bych řekla, že firma v posledních letech prosperuje a vydává se správným směrem. Ve spoust ukazatelích se dostává podnik na doporučené hodnoty, nebo jen těsně pod nebo nad doporučenou hranici. Velké doporučení je, aby firma více financovala podnik vlastním kapitálem.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat různé varianty řízení podniku v období pandemie a analyzovat ztráty a minimalizovat jejich velikost.

První část práce se zabývala popisem a vymezením teoretických pojmů z oblastí finančního, krizového a strategického řízení podniku. Dále pak význam vnějšího prostředí pro podnik a jeho analýza za využití PEST analýzy. Další nedílnou součástí bylo seznámení se a objasnění procesu SWOT analýzy. Byl zde popsán a objasněn proces při zpracování analýzy, jako sběr dat a informací, jejichž zařazení a identifikace, hodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Práce se pak z části věnovala koronavirové pandemii, její dopady na podniky, opatření na podporu podnikatelských činností nebo na nárůst v oblasti nákladů společnosti. Závěr první části je věnován finanční analýze, účetním výkazům, porovnání nákladů a výnosů (rozvaha – výsledek hospodaření), a nejvíce poměrovým ukazatelům a jejich výpočtům. Mezi poměrové ukazatele finanční analýzy řadíme ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS), ukazatele zadluženosti (celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu), ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá likvidita) a ukazatele aktivity (doba obratu zásob, pohledávek a závazků).

Druhá část bakalářské práce se věnovala interní analýze vybrané společnosti Kenast, s.r.o., která si zakládá na své rodinné tradici. Je zde uvedena historie společnosti, její vznik a vývoj v průběhu let. S tím souvisí i předmět podnikání společnosti, kdy se společnost na začátku své existence věnovala pouze tisku a tiskovým zařízením. S vývojem společnosti došlo i k rozšíření nabízeného sortimentu a služeb. Společnost každoročně investuje do modernizace svého vozového parku, výpočetní techniky uvnitř firmy nebo také navyšováním skladovacích kapacit. Přehled zaměstnanců a pracovních pozic je zobrazen v organizační struktuře společnosti.

Dále byla rozvedena koronavirová pandemie a její důsledky na podniky. Jak reagovala společnost na toto období, zavedení různých hygienických opatření uvnitř firmy, omezení vstupu do prostorů firmy vnějším osobám nebo povinnosti zaměstnanců. Popisovala jsem několik dalších poznatků, např. zda došlo k omezení provozu, zda byly a případně jaké byly finanční dopady na firmu a jak byla firma řízena během pandemie. Následovaly analýzy vybraného podniku, které jsem uváděla v první části, a to finanční analýza, PEST analýza a SWOT analýza.

Na závěr jsem zhodnotila výsledky z finanční analýzy a přidala svůj názor.

POUŽITÁ LITERATURA

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2481-2
- SARSBY, Alan. *A useful guide to swot analysis*. Sterling House, 10 Wheatcroft Business Park, Landmere Lane, Edwalton, Nottingham, NG12 4DG: Pansophix, 2012. ISBN 978-1-906460-89-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

Archiv. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus-archiv>

Česká národní banka. *Výroční zpráva 2018* [online]. Praha: Česká národní banka, 1994 [cit. 2022-11-27]. ISBN 978-80-87225-84-4. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/o_cnb/.galleries/hospodareni/vyrocní_zpravy/download/vyrocní_zprava_2018.pdf Začátek formuláře

Česká národní banka. *Výroční zpráva 2019* [online]. Praha: Česká národní banka, 1994 [cit. 2022-11-27]. ISBN 978-80-87225-92-9. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/o_cnb/.galleries/hospodareni/vyrocní_zpravy/download/vyrocní_zprava_2019.pdf

Česká národní banka. *Výroční zpráva 2020* [online]. Praha: Česká národní banka, 1994 [cit. 2022-11-27]. ISBN 978-80-87225-98-1. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/o_cnb/.galleries/hospodareni/vyrocní_zpravy/download/vyrocní_zprava_2020.pdf

Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2018* [online]. 2018, 1.3. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2019* [online]. 2019, 3.3. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020* [online]. 2020, 2.3. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2021* [online]. 2021, 1.3. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2021>

Korona-krize. Caim [online]. IMPnet, 2021, 21.12. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/covid-19>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program COVID – Nájemné*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021, 27.1. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/covid-19-najemne--255305/

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=KenastKenast, s. r. o.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=KenastKenast, s. r. o.) [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>

Pandemie. Nzip.cz [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022, 27.11. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/1510>

PESTLE analýza. Managementmania [online]. 2016 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

RANDLOVÁ, Nataša a Jakub LEJSEK. Práce a mzda: *Pandemie COVID-19 a pracovněprávní dopady* [online]. 2020, 3.4. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pandemie-covid-19-pracovnepravni-dopady>

PŘÍLOHY

Příloha A – Zkrácená rozvaha podle účetní závěrky Kenast, s. r. o. za roky (2018-2021)

Příloha B – Zkrácený výkaz zisku a ztráty dle účetní závěrky Kenast, s. r. o. za roky (2018-2021)

PŘÍLOHA A – ZKRÁCENÁ ROZVAHA DLE ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
AKTIVA CELKEM	16 337	19 589	18 465	20 784
Stálá aktiva	1 809	4 636	4 455	3 776
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1 809	1 486	1 305	626
Dlouhodobý finanční majetek	0	3 150	3 150	3 150
Oběžná aktiva	14 526	14 953	14 010	17 008
Zásoby	1 063	871	845	1 754
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	5 105	8 217	6 887	8 134
Peněžní prostředky	8 358	5 865	6 278	7 120
Časové rozlišení aktiv	2	0	6 223	0
PASIVA CELKEM	16 337	19 589	18 465	20 784
Vlastní kapitál	5 450	6 545	6 792	8 433
Základní kapitál	201	201	201	201
Kapitálové fondy	1 330	1 330	1 330	1 330
Cizí zdroje	10 887	13 044	11 673	12 351
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	3 585	3 038	2 209
Krátkodobé závazky	10 887	9 459	8 635	10 142
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

PŘÍLOHA B – ZKRÁCÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY DLE ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 214	7 278	54 109	53 094
Tržby za prodej zboží	53 586	49 981	7 549	6 484
Výkonová spotřeba	48 782	45 355	51 101	47 997
Osobní náklady	8 272	8 959	8 356	8 526
Úpravy hodnot v provozní oblasti	770	974	948	680
Ostatní provozní výnosy	291	43	128	171
Ostatní provozní náklady	554	535	823	542
Provozní výsledek hospodaření	1 713	1 479	558	2 004
Nákladové úroky a podobné náklady	68	161	155	128
Ostatní finanční výnosy	0	63	0	168
Ostatní finanční náklady	0	0	2	1
Finanční výsledek hospodaření	-68	-98	-157	39
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 645	1 381	401	2 043
Daň z příjmu	334	285	154	402
Výsledek hospodaření za účetní období	1 311	1 096	247	1 641
Čistý obrat za účetní období	60 091	57 365	61 786	59 917