



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE MEZINÁRODNĚ
PŮSOBÍCÍHO PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF AN INTERNATIONALLY OPERATING COMPANY AND
SUGGESTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Ščurkevič

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Marek Ščurkevič**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

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

Hodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě vybraných metod finanční analýzy zhodnotit současnou úroveň finančního zdraví mezinárodně působícího podniku a formulovat návrhy na zlepšení slabých stránek finančního hospodaření.

Základní literární prameny:

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

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

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením finanční situace mezinárodně působícího podniku Kiwi s.r.o. a návrhy na její zlepšení. Po úvodu do této práce, stanovím hlavní cíl společně s dílčími cíli, ke kterým budu směřovat. V další části se zaměřím na teoretický základ, od kterého budou vycházet mnou vybrané metody finanční analýzy. Následně, pomocí těchto metod, mohu v analytické části vyhodnotit, jak na tom společnost Kiwi s.r.o. je po stránce finančního hospodaření. Následně pak v poslední části, na základě zjištěných dat, představím návrhy na zlepšení finanční situace společnosti.

Abstract

This master's thesis focuses on evaluation of the financial situation of the internationally operating company Kiwi s.r.o. and suggestions for its improvement. After the introduction into this thesis, I will determine the main goal together with the sub-goals to which I will aim. In the next part, I will focus on the theoretical basis from which all of the chosen methods of financial analysis are based on. Subsequently, using these methods, I can evaluate in the analytical part, what is the financial position of Kiwi s.r.o. And after that in the last part, based on my data, I will present proposals to improve the financial situation.

Klíčová slova

finanční analýza, mezinárodní trh, poměrové ukazatele, rozpočet, likvidita, Porterova analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza

Key words

financial analysis, international market, financial ratios, budget, liquidity, Porter's analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

ŠČURKEVIČ, Marek. *Hodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135435>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Meluzín.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Chtěl bych touto formou poděkovat mojí rodině a přítelkyni, kteří mi během tvorby této práce byli podporou. Dále bych chtěl poděkovat mému vedoucímu, panu profesorovi Tomáši Meluzínovi, který mi poskytl mnoho rad a tipů.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE.....	13
1.1 DÍLČÍ CÍLE PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 VÝZNAM FINANČNÍ ANALÝZY.....	14
2.2 ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY.....	15
2.2.1 Rozvaha.....	16
2.2.2 Výkaz zisků a ztrát.....	17
2.2.3 Výkaz o tvorbě a použití peněžních toků.....	18
2.3 METODY FINANČNÍ ANALÝZY.....	19
2.3.1 Kvalitativní analýza.....	19
2.3.2 Kvantitativní analýza.....	19
2.4 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	20
2.4.1 Horizontální analýza.....	20
2.4.2 Vertikální analýza.....	21
2.5 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	21
2.5.1 Čistý pracovní kapitál.....	22
2.5.2 Čisté pohotové prostředky.....	22
2.5.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.....	22
2.6 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI.....	23
2.6.1 Ukazatele likvidity.....	24
2.6.2 Ukazatele rentability.....	25
2.6.3 Ukazatele zadluženosti.....	27
2.6.4 Ukazatele aktivity.....	28
2.6.5 Ukazatele tržní hodnoty.....	30
2.7 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ.....	31
2.7.1 Pyramidové rozklady.....	31
2.7.2 Indikátor bonity.....	31
2.7.3 Altmanův model.....	32
2.7.4 Index IN05.....	34
2.8 PESTLE ANALÝZA.....	35
2.9 PORTEROVA ANALÝZA.....	36
2.10 SWOT ANALÝZA.....	37
2.11 KIWI.COM S.R.O.	38
2.11.1 Historie Kiwi.....	38
2.12 CHARAKTERISTIKA LETOVÉHO PRŮMYSLU.....	39
2.12.1 Cykličnost.....	39
2.12.2 Náročnost.....	40

2.12.3 Regulace	40
2.12.4 Nízká ziskovost	40
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O KIWI.COM S.R.O.	41
3.1.1 Mezinárodní působení Kiwi	41
3.1.2 Rozvoj Kiwi	42
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	42
3.3 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	43
3.3.1 Horizontální analýza	43
3.3.2 Vertikální analýza	53
3.4 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	56
3.4.1 Čistý pracovní kapitál	56
3.4.2 Čisté pohotové prostředky	56
3.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	56
3.5 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	57
3.5.1 Ukazatele likvidity	57
3.5.2 Ukazatele rentability	59
3.5.3 Ukazatele zadluženosti	61
3.5.4 Ukazatele aktivity	62
3.6 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	64
3.6.1 Indikátor bonity	64
3.6.2 Altmanův model	65
3.6.3 Index IN05	66
3.7 PESTLE ANALÝZA	67
3.7.1 Politické faktory	67
3.7.2 Ekonomické faktory	67
3.7.3 Sociální faktory	67
3.7.4 Technologické faktory	67
3.7.5 Legislativní faktory	68
3.7.6 Ekologické faktory	68
3.8 PORTEROVA ANALÝZA	68
3.8.1 Síla konkurence	68
3.8.2 Riziko vstupu nových konkurentů	69
3.8.3 Nahraditelnost produktu	69
3.8.4 Vyhodnocování zákazníků	69
3.8.5 Vyhodnocování dodavatelů	69
3.9 ANALÝZA SWOT	70
3.9.1 Silné stránky (Strengths)	70
3.9.2 Slabé stránky (Weaknesses)	71
3.9.3 Příležitosti (Opportunities)	72
3.9.4 Hrozby (Threats)	72

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
4.1 PŘEDSTAVENÍ NÁVRHŮ	74
4.1.1 Rozšíření služeb.....	74
4.1.2 Stipendium na VŠ pro studenty	79
ZÁVĚR	81
ZDROJE	82
SEZNAM TABULEK.....	86
SEZNAM GRAFŮ	87
SEZNAM OBRÁZKŮ	88
SEZNAM PŘÍLOH	89

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace mezinárodně působící společnosti Kiwi.com s.r.o. a následně pak představuje návrhy na zlepšení této situace. Toto téma jsem si vybral, protože českých společností s velkým mezinárodním vlivem a působností není mnoho. Jsem rád, že mohu vyhodnotit finanční situaci tohoto typu podnikání a udělat si díky tomu lepší představu, jak takové společnosti fungují. Pomocí mé analýzy představím návrhy, které věřím, že by měly společnosti pomoci ke zlepšení aktuální situace.

Vybral jsem si společnost Kiwi.com s.r.o., protože je to mladá inspirativní společnost sídlící v mém domovském městě Brně. Také protože vynalezla revoluční způsob propojování různých typů dopravních spojů a současně díky tomu nabízí velmi často cenově nejvýhodnější variantu. Díky tomuto unikátnímu vyhledávači, udělalo Kiwi.com s.r.o. revoluci v hledání leteckých spojů a rozšířilo svoji působnost do téměř celého světa.

První část práce stanovuje cíle práce. Zde se zaměřím na definici toho, čeho v práci chci dosáhnout. Uvedu zde hlavní cíl a současně několik dílčích cílů, které se pokusím co nejlépe splnit v dalších částech práce.

Druhá část bude tvořena teoretickými východisky práce. Zde bude využito velké množství odborných publikací, které poslouží primárně k definování zdrojů finanční analýzy a následně definici jednotlivých analýz a ukazatelů. Mimo to zde bude popsáno, jakým způsobem budou jednotlivé ukazatele použity a k čemu slouží.

Třetí část se dá považovat za hlavní část práce. Bude zde provedena samotná finanční analýza, která mi pomůže detailně popsat finanční situaci podniku, od čeho se budou odvíjet návrhy na zlepšení situace. Budou zde provedeny všechny analýzy a ukazatele představené v druhé, teoretické části.

A v poslední, **čtvrté** části této diplomové práce představím jednotlivé návrhy na zlepšení dané finanční situace. Návrhy budou do detailu popsány. Bude zde uvedeno, jakým způsobem je aplikovat a jaký finanční zisk by z nich měla společnost očekávat.

1 CÍLE PRÁCE

Hlavní cíl této diplomové práce je komplexně vyhodnotit, jak si na tom společnost po finanční stránce stojí. K tomu mi poslouží finanční analýza složená z mnoha různých analýz a ukazatelů, které budou jednotlivě probrány v druhé části této práce. Mezi nejvýznamnější analýzy zde bude patřit horizontální analýza a analýza poměrových ukazatelů. Pro zjednodušené hodnocení celkového finančního zdraví poslouží například Index IN05 a Altmanovo Z-skóre.

1.1 Dílčí cíle práce

- **První** dílčí cíl práce bude seznámení se s teoretickými základy, které poslouží ke kvalitnímu zpracování druhé, analytické části práce zaměřené na hodnocení finančního zdraví podniku. Popíše nám funkci jednotlivých analýz a ukazatelů využitých pro hlavní cíl práce.
- **Druhý** dílčí cíl práce je seznámení se společností Kiwi.com s.r.o. Zde se pokusím společnost co nejlépe představit pro lepší porozumění její činnosti. Mimo základní informace zde uvedu, jakým způsobem se společnost rozvíjí, představím její strukturu.
- **Třetí** dílčí cíl práce bude představení návrhů na zlepšení současné situace. Tyto návrhy budou vycházet z hlavního cíle práce. Každý návrh vysvětlím a uvedu, proč je vhodný. Dále u každého návrhu bude popsán způsob aplikace a také jak pomůže společnosti po finanční stránce.
- **Čtvrtý** a poslední cíl práce je celkové vyhodnocení finanční analýzy a prognóza vývoje v následujících pandemických letech. Ty jsou obzvláště drsné na společnosti jako je Kiwi.com s.r.o., které se živí převážně turistickým ruchem a cestováním, jež je značně utlumené.

To je k cílům této práce vše, dále se již podívám na samotnou první část práce, která se zabývá teoretickými východisky.

2 Teoretická východiska práce

Tato část se zaměřuje na teoretický popis jednotlivých analýz a ukazatelů, které jsou v práci použity. Na začátku kapitoly se budu zabývat funkcí finanční analýzy, jakým způsobem funguje a k čemu slouží. Dále projdu jednotlivé ukazatele jako ROE, ROA, ROI, poměrové ukazatele jako zadluženost, likvidita, aktiva a rentabilita a v poslední řadě se podíváme na PESTLE analýzu, SWOT a Porterovu analýzu.

2.1 Význam finanční analýzy

V současné době se stále mění ekonomické prostředí a během toho dochází ke změnám i ve firmách, které taktéž patří do tohoto prostředí. Pokud chce firma dojít k úspěchu, musí při svém hospodaření provádět rozbor své finanční situace. Finanční analýza nejčastěji slouží k vyhodnocování úspěšnosti strategie, kterou firma zvolila v souvislosti s ekonomickým prostředím. Nejdůležitější význam finanční analýzy tkví v přípravě podkladů pro správné rozhodování a fungování podniku. (1, s. 9)

Jako nejvýstižnější způsob, jak popsat finanční analýzu, můžeme označit definici, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor sběru dat. Zdrojem těchto dat jsou především účetní výkazy. Finanční analýza v sobě nezahrnuje jen hodnocení firemní minulosti, současnosti, ale i předpovídá budoucí finanční podmínky. (1, s. 9)

Existuje velice úzká spojitost s účetnictvím a rozhodováním o fungování podniku. Ze strany finanční analýzy můžeme říct, že účetnictví je zdrojem přesné hodnoty finančních údajů, tyto hodnoty se ovšem vztahují pouze k jednomu okamžiku v čase a jsou z velké míry izolované. Aby šlo z těchto dat vyvodit nějaké hodnocení hospodaření podniku, je nutné data podrobit finanční analýze. (1, s. 9)

Jako jednotlivé cíle finanční analýzy můžeme označit:

- posouzení vlivu vnějšího i vnitřního prostředí na podnik,
- analýza vývoje podniku z minulosti po současnost,
- srovnání výsledků analýzy v prostoru,
- analyzování vztahů mezi ukazateli neboli pyramidální rozklady,
- vytvoření podkladů pro rozhodování,
- navržení nejvhodnější varianty budoucího vývoje,
- představení výsledků včetně návrhů na zlepšení. (2, s. 4)

2.2 Zdroje finanční analýzy

Kvalita výsledků finanční analýzy je z velké míry ovlivněná zvolenými zdroji, z kterých vychází. Tyto zdroje by neměly být pouze kvalitní, ale současně i komplexní. Hlavním důvodem pro tuto skutečnost je fakt, že je potřeba podchytit ideálně všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledek hodnocení finančního zdraví podniku. V současné době může finanční analytik čerpat informace z daleko více zdrojů, než tomu bylo dříve, ale podstata vždy zůstává stejná. Základní data jsou stále čerpána především z účetních výkazů. (1, s. 21)

Účetní uzávěrka

Je základním zdrojem informací pro finanční analýzu. V současné době máme tři základní typy účetních uzávěrek:

- Řádná – tzv. konečná účetní uzávěrka, která je pravděpodobně tou nejčastější, je zpracována k poslednímu dni běžného účetního období. Používá se jako základ pro výpočet daně z příjmu.
- Mimořádná – také konečná účetní uzávěrka, je sestavována pouze v případě, kdy to vyžadují okolnosti (například likvidace společnosti).
- Mezitímní – se sestavuje v průběhu účetního období a je uzavřena jiným dnem než na konci rozvahového dne. Využívá se například při přeměně společnosti. Velký rozdíl oproti řádné účetní uzávěrce spočívá v tom, že mimo neuzavírání účetních knih je inventarizace majetku dělána jen pro vyjádření ocenění. (3, s. 24-25)

Výroční zpráva

Také slouží jako významný zdroj informací pro vypracování finanční analýzy podniku. Přípravují ji účetní jednotky podle § 21 zákona o účetnictví. (3, s. 26)

Tento zákon říká: „Účetní jednotky, které mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, jsou povinny vyhotovit výroční zprávu, jejímž účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji jejich výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení. Výroční zpráva se nevyhotovuje v případech uvedených v § 20 odst. 2.“ (17)

Standartními účetními výkazy, které vytváří část účetních uzávěrek, jsou: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a také přehled o peněžních tocích neboli výkaz cash flow.

2.2.1 Rozvaha

Tento účetní výkaz zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku tzv. aktiv a zdrojů jejich financování tzv. pasiv. Rozvaha se vždy sestavuje k poslednímu dni roku. Zobrazuje základní přehled o majetcích podniku ve statické podobě. Při tvorbě rozvahy se snažíme dojít ke třem základním informacím: přesné představě o majetkové situaci, zdrojích financování a finanční situaci podniku v okamžiku tvorby uzávěrky.

- Majetková situace podniku – v rámci ní se zjišťuje, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán a jakou má hodnotu, jak moc je opotřeben, jak rychle se obrací, optimálnost složení majetku a tak dále.
- Zdroje financování – z nichž byl majetek zakoupen. Primárně se zajímáme o výši a strukturu vlastních a cizích zdrojů financování.
- Finanční situace podniku – zde figurují informace, jaký byl zisk podniku, jak byly prostředky rozděleny a zda je podnik schopen dostát svým závazkům. (1, s. 22)

Rozvaha je rovněž označována jako balance. Je tvořena majetkem (**aktiva**) a zdroji (**pasiva**). Na levé straně rozvahy nalezneme aktiva, která tvoří nehmotný majetek, nemovitosti, movité věci, pohledávky a peněžní prostředky vlastněné podnikem. Na pravé straně rozvahy nalezneme pasiva, ta jsou tvořena součtem vlastního kapitálu a závazků. Vlastní kapitál se skládá převážně z podílů majitelů, různých typů fondů a z akumulovaných hospodářských výsledků. Závazky jsou dluhy podniku, tedy povinnost uhradit nějakou částku za předešlé hmotné, finanční nebo jiné dodávky. (4, s. 38)

Tabulka č. 1: Zjednodušený model rozvahy dle Evy Kislingerové a kol.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 27)

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
	Krátkodobé závazky z obchodního styku

 Investiční rozhodnutí

 Finanční rozhodnutí

Tabulka č. 2: Model rozvahy dle Evy Kislingerové a kol.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 30-31)

Aktiva	Pasiva
A. Pohledávky na upsaný vlastní kapitál	A. Vlastní kapitál
B. Dlouhodobý majetek	A.I. Základní kapitál
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II. Kapitálové fondy
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	A.III. Rezervní fondy
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	A.IV. Výsledek hospodaření minulých let
C. Oběžná aktiva	A.V. Hospodářský výsl. běžného období
C.I. Zásoby	B. Cizí zdroje
C.II. Dlouhodobé pohledávky	B.I. Rezervy
C.III. Krátkodobé pohledávky	B.II. Dlouhodobé závazky
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	B.III. Krátkodobé závazky
D. Časové rozlišení	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci
	C. Časové rozlišení

2.2.2 Výkaz zisků a ztrát

Význam výkazu zisků a ztrát spočívá v informování o tom, jak se podniku daří. Je to písemný přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyby výnosů a nákladů. **Nejedná se o pohyby příjmů a výdajů.** (1, s. 31)

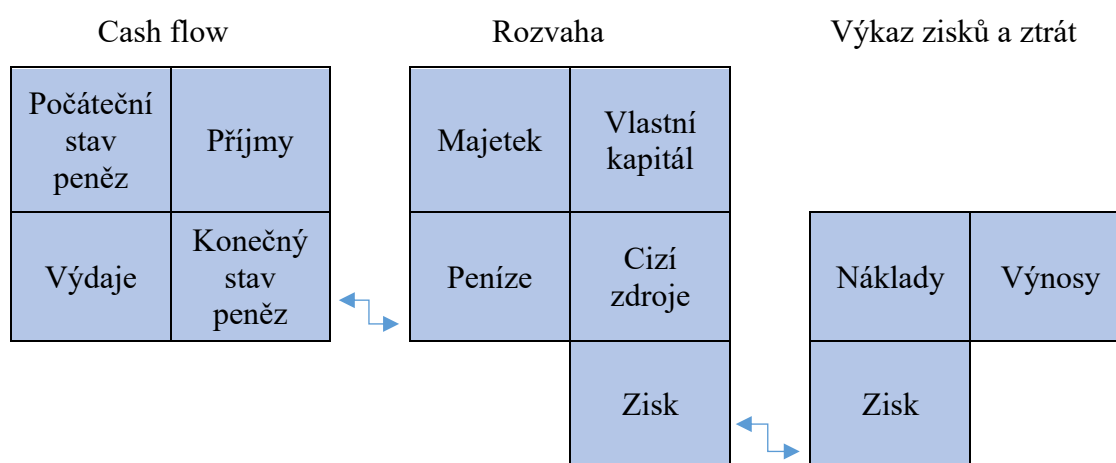
Výkaz zisků a ztrát zachycuje vztah mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Dle principu akruálního účetnictví můžeme za výnosy považovat peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, jestli v tom účetním období byly inkasovány. Náklady si pak můžeme představit jako peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů v daném účetním období i přes to, že k zaplacení nemuselo proběhnout ve stejném období. (1, s. 31)

Výkaz zisků a ztrát také slouží k vyhodnocení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. (8, s. 41)

2.2.3 Výkaz o tvorbě a použití peněžních toků

Častěji používaný název pro tento výkaz je Cash flow. Jedná se o výkaz, který informuje o příjmech a výdajích, které podnik v minulém účetním období realizoval. U výkazu cash flow platí, že je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje. Výkaz poskytuje skutečný přehled o pohybu peněžních prostředků. Díky tomu slouží jako doplněk rozvahy a výkazu zisků a ztrát. (3, s. 47)

Všechny tři dosud jmenované finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow spolu souvisejí. Souvislost je znázorněná v níže uvedeném schématu.



Obrázek č. 1: Schéma vzájemné propojenosti výkazů

(Zdroj: 1, s. 38)

Centrem tohoto systému je rozvaha a ostatní balance jsou odvozenými. Rozvaha se stará o stav zdrojů financování a současně i strukturu majetku, který je potřeba k realizování podnikatelské činnosti. Výkaz zisků a ztrát vysvětluje proces tvorby zisku jako přírůstek vlastního kapitálu, který tvoří část pasiv a slouží k hodnocení, jak je firma schopná obohacovat svůj vložený kapitál. Výkaz cash flow umožňuje provádět analýzu peněžních prostředků a současně také dále vysvětluje změny peněžních prostředků jako součást aktiv. (1, s. 38)

Technická analýza sama o sobě nestačí, protože pro celkové hodnocení investic, by se měly hodnotit i výnosy a náklady, respektive cash flow. (32, s. 9)

2.3 Metody finanční analýzy

Finanční analýzu můžeme rozdělit na dvě navzájem propojené části. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní analýzu. Dle časového rozlišení můžeme finanční analýzu dělit na ex post, která se zabývá minulostí, a analýzu ex ante, která se zabývá budoucností pomocí předpovídání na základě současné situace. (2, s. 7)

2.3.1 Kvalitativní analýza

Kvalitativní analýza, jinak také fundamentální analýza, vychází z rozsáhlých znalostí spojitostí mezi ekonomickými a mikroekonomickými jevy, také na zkušenostech odborníků a jejich osobních odhadů vývoje situací. Pracuje s velkým objemem kvalitativních dat, z kterých odvozuje závěry, přičemž nevyužívá algoritmizovaných postupů. Kvalitativní analýza obvykle vychází z identifikace prostředí podniku. Jedná se hlavně o analýzy vlivu:

- vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku,
- fáze životního cyklu podniku,
- typu podnikových cílů. (2, s. 7)

Mezi metody kvalitativní analýzy se řadí například SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, metoda analýzy portfolia dvou dimenzí, BCG matice a Argentiho model. Jsou založené převážně na ústním hodnocení. (2, s. 7)

Obsahem kvalitativní analýzy je posouzení a určení míry vlivu:

- makroekonomického prostředí,
- mikroekonomického prostředí,
- cyklu života podniku,
- plnění společenské odpovědnosti, vůči důležitým subjektům v okolí podniku, mezi které patří: akcionáři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, veřejnost a stát. (2, s. 8)

2.3.2 Kvantitativní analýza

Kvantitativní analýza se také dá nazývat analýzou technickou. Vychází z matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod, které slouží pro kvantitativní zpracování ekonomických dat. Výsledky jsou následně kvalitativně vyhodnoceny. (2, s. 9)

Postup analýzy je obvykle rozdělený na tyto etapy:

1. charakterizace prostředí a zdrojů dat,
2. zvolení metody a základní zpracování dat,
3. pokročilé zpracování dat,
4. návrhy k dosažení cílů. (2, s. 9-10)

Dále se rozděluje podle účelu, ke kterému je analýza použita, a také dle dat, která jsou použita rozděluje:

1. analýzu absolutních dat,
2. analýzu poměrových ukazatelů,
3. analýzu rozdílových ukazatelů,
4. analýzu soustav ukazatelů. (2, s. 10)

2.4 Absolutní ukazatele

Jako základní zdroj pro tato data slouží finanční výkazy. Jsou využívány především k analyzování vývojových trendů. Jedná se o data v absolutním vyjádření, přičemž měří rozměry různých faktorů. Mezi tyto faktory patří například – majetek, kapitál a peněžní tok. Podle toho, jestli ukazují nějaký stav, nebo jestli se jedná o údaje za určitý interval, rozlišujeme veličiny **stavové** a **tokové**. (3, s. 53)

Veličiny stavové tvoří část rozvahy, kde je k danému datu stanovena hodnota majetku a kapitálu. (3, s. 53)

Veličiny tokové tvoří výkaz zisků a ztrát a současně i výkaz cash flow. Uvádí například, jakých tržeb bylo za nějaké určité období dosaženo. (3, s. 53)

2.4.1 Horizontální analýza

Tato analýza sleduje změny absolutní hodnoty vykazovaných dat v daném období a také sleduje jejich procentní změny. Data získává nejčastěji z účetních výkazů a výroční zprávy podniku. (2, s. 13)

Název této analýzy je odvozen z jejího způsobu uspořádání jednotlivých položek výkazů. Data jsou totiž uspořádána horizontálně po řádcích. (2, s. 13)

Absolutní změnu neboli diferenci vypočteme dle vzorce:

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}$$

Vzorec pro výpočet procentní změny:

$$\text{Procentní změna} = \frac{(\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1})}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100\%$$

(Zdroj: 6)

2.4.2 Vertikální analýza

Při použití vertikální analýzy se posuzují jednotlivé části majetku a kapitálu. Jedná se o strukturu aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je možné dedukovat, jaké je složení hospodářských prostředků, které jsou nutné pro výrobu a obchodování podniku, také z jakých zdrojů byly tyto prostředky nakoupeny. (2, s. 17)

Název vertikální analýza je odvozený z toho, že při procentním vyjádření jednotlivých částí postupuje mezi jednotlivými roky od vrchu dolů. (2, s. 17)

Jedná se o jednoduchou analýzu, která je velice důležitá, protože toho hodně zjistí o ekonomice daného podniku. (2, s. 17)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Procentní podíl ukazatele} = \frac{\text{hodnota celkového ukazatele}}{\text{hodnota dílčího ukazatele}} * 100\%$$

(Zdroj: 6)

2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jako fondy finančních prostředků slouží k analýze a řízení finanční situace podniku. Fond se dá chápat jako shrnutí určitých stavových ukazatelů, které vyjadřují aktiva nebo pasiva, jako rozdíl mezi některými krátkodobými aktivy a některými krátkodobými pasivy.

2.5.1 Čistý pracovní kapitál

Dále již jen ČPK, *“Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CKkr). Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3měsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků), od té části, která je relativně volná a kterou chápeme jako určitý **finanční fond**.“* (2, s. 35)

ČPK můžeme vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

(Zdroj: 2, s. 35)

2.5.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky dále již jen ČPP *„Lze používat jako míru likvidity pouze velmi obezřetně, neboť mezi ním a likviditou neexistuje identita. Oběžná aktiva totiž mohou obsahovat i položky málo likvidní, nebo dokonce dlouhodobě nelikvidní. Například pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, nedobytné pohledávky, nedokončená výroba, neprodejné výrobky ap. Navíc je tento ukazatel silně ovlivněn způsobem oceňování jeho složek, zejména majetku.“* (2, s. 38)

ČPP se dá vypočítat dle vzorce:

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Krátkodobé závazky}$$

(Zdroj: 5, s. 84)

2.5.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Tento fond může být brán jako střední cesta mezi ČPP a ČPK. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby, může dojít i k vyloučení nelikvidních pohledávek. Dále od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky.

Pro výpočet hodnoty čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu, můžeme použít níže uvedený vzorec:

$$\text{ČPPFF} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky}$$

(Zdroj: Vlastní tvorba dle: 2, s. 38)

2.6 Analýza poměrovými ukazateli

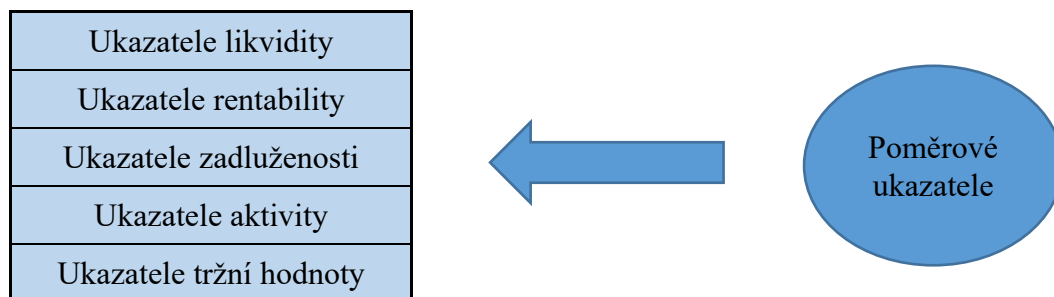
Jedná se jednu z nejčastějších metod využívaných ve finanční analýze podniku. I z hlediska využitelnosti se jedná o jednu z nejlepších analýz. Je nejvíce pravděpodobné, že tomu tak je kvůli tomu, že analýza poměrovými ukazateli vychází jen z údajů, které jsou obsaženy v základních účetních výkazech. Tyto výkazy jsou všechny veřejně dostupné a mají k nim přístup i externí finanční analytici. (1, s. 47)

Poměrový ukazatel se dá vypočítat jako poměr jedné nebo více účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo její skupině. (1, s. 47)

Schéma rozdělení poměrových ukazatelů:

Tabulka č. 3: Schéma rozdělení poměrových ukazatelů

(Zdroj: 1, s. 48)



Dále také poměrové ukazatele můžeme dělit na tři jiné skupiny:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření,
- ukazatele na bázi peněžních toků. (1, s. 47)

2.6.1 Ukazatele likvidity

Podle Knápkové a Pavelkové platí, že „*Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti platit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze.*“ (5, s. 90)

Nejdůležitější ukazatele pracují převážně s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Jako krátkodobé cizí zdroje se považují krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a také finanční výpomoci. Běžná likvidita se dá vypočítat dle níže uvedeného vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 až 2,5. Příliš vysoká hodnota svědčí o zbytečně vysoké hodnotě ČPK a drahém financování. (5, s. 90)

Podíl ČPK na oběžných aktivech (OA) vypočítáme dle vzorce:

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Tento ukazatel sděluje, jaká je krátkodobá finanční stabilita podniku. V ideálním případě by podíl ČPK na oběžném majetku měl dosahovat 30–50 %. (5, s. 90)

Jelikož jsou oběžná aktiva tvořena z položek, které mají různou likviditu, je nutné si vypočítat další ukazatele likvidity. Tyto ukazatele berou v úvahu pouze některé z nich. Pohotovou likviditu je možné vypočítat dle vzorce:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Při ideálních podmínkách bude ukazatel dosahovat hodnot mezi 1 – 1,5. Když je poměr menší než 1, podnik se musí spoléhat na prodej zásob. (5, s. 90)

Dalším důležitým ukazatelem je ukazatel okamžité likvidity neboli hotovostní likvidita. Ta se vypočítá dle vzorce:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ideálně by se hodnota z tohoto vzorce měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Při příliš vysoké hodnotě podnik neefektivně alokuje finanční prostředky. (5, s. 91)

Všechny výše uvedené ukazatele likvidity vychází ze stavových položek rozvahy. Hodnocení likvidity je vždy bráno k určitému datu, a to obzvláště pro budoucí období není dostatečné. Nejvíce účinné plánování budoucí likvidity je pomocí prognózy cash flow. Proto je pro důkladnou analýzu likvidity důležitý výkaz peněžních toků. Likvidita z provozního cash flow se dá vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{Likvidita z provozního cash flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

V momentě, kdy budou krátkodobé cizí zdroje převyšovat cash flow, může dojít k ohrožení činnosti podniku. Proto je ideální hodnota mezi 1-1,5. (5, s. 91)

2.6.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výkonost vloženého kapitálu je podle Knápkové a Pavelkové „*měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.*“ (5, s. 96)

Rentabilitu tržeb, známou v angličtině jako “**Return on sales – ROS**“, můžeme vypočítat pomocí vzorce:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zisk v čitateli zlomku může být uvedený před zdaněním i po zdanění anebo také jako EBIT. Ukazatel ROS vyjadřuje ziskovou marži, a proto je velmi důležitý pro vyhodnocení

úspěšnosti fungování podniku. Místo tržeb ve vzorci je možné použít výnosy, tento ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu celkových výnosů podniku. (5, s. 95-96)

Dalším důležitým ukazatelem, který je hojně používán ve finanční analýze, je rentabilita celkového kapitálu, též známá pod anglickým názvem “**Return on assets – ROA**“. Tento ukazatel se vypočítá vzorcem:

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Tento ukazatel měří výkonnost podniku (sílu jeho produkce). EBIT v čitateli se používá, protože je díky němu možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zatížení ze strany daní nebo zadlužení. (5, s. 97)

Pro měření rentability vlastního kapitálu se používá ukazatel “**Return on Equity – ROE**“. Ten se vypočítá vzorcem:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

ROE vyjadřuje výkonnost kapitálu, který byl vložený vlastníky podniku. Výsledkem ukazatele by mělo být číslo alespoň o několik procent vyšší, než je dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Z toho důvodu nelze pozitivně vyhodnotit podnik, který dlouhodobě nepřesahuje rentabilitu 5 %. (5, s. 98-99)

Rentabilita investovaného kapitálu, známá též pod anglickým názvem “**Return on investments – ROI**“ se počítá pomocí vzorce:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Tento ukazatel se zaměřuje na hodnocení výkonnosti návratnosti investic. Je nejčastěji používán na měření efektivnosti a návratnosti investic. (23)

2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Dle Knápkové a Pavelkové „*Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím větší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří.*“ (5, s. 83)

Zadluženost je do určité míry pro podnik užitečná, je to z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. To je dáno tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože zisky, z kterých se daně platí, jsou o úroky poníženy. Jsou však užitečné do jisté míry, při příliš vysoké míře zadlužení se podnik může dostat do vážných problémů. (5, s. 83)

Jako první ukazatel zadluženosti zde uvádím **celkovou zadluženost**, která se dá vypočítat pomocí vzorce:

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

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota se dle různých publikací pohybuje mezi 30-60 %. Je však nutné vzít v potaz odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, a také jeho možnosti dluhy splácet. (5, s. 84)

Dále mezi hojně využívané ukazatele patří **míra zadluženosti**. Ta poměruje vlastní kapitál s cizím. Když podnik bude žádat o nový úvěr, je velice pravděpodobné, že banka se bude rozhodovat, jestli úvěr udělí na základě tohoto ukazatele. Míra zadluženosti se dá vypočítat dle tohoto vzorce:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Míra zadluženosti je také důležitým ukazatelem pro věřitele. Dá se z ní odvodit, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Pro posuzování je důležitý i časový vývoj, přičemž se sleduje, jestli se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. (5, s. 85)

Poslední ukazatel zadluženosti, který zde uvádím, je **úrokové krytí**. To nám charakterizuje výši zadluženosti dle schopnosti splácet úroky. Úrokové krytí se dá vypočítat dle následujícího vzorce:

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

Tento ukazatel je velice významný hlavně v případě financování cizími úročenými zdroji. Zvýšenou pozornost je nutné věnovat v případě nelineárního vývoje zisku před zdaněním z hlediska času. (5 s. 85)

2.6.4 Ukazatele aktivity

Dle Kislingerové a kol. „*Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Reprezentují kombinované ukazatele, kde jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé položky účetního výkazu, rozvaha – majetek a výkaz zisků a ztrát – tržby. Ukazatele z bloku ukazatelů aktivity informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou firmou příliš využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci; v extrémním případě může být i signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutého růstu*“ (3, s. 82)

Jako první a jeden z nejdůležitějších ukazatelů aktiv zde uvádím **obrat aktiv**. Je to komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Zde je vzorec pro výpočet:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Obrat aktiv udává kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Bez braní v potaz odvětví podniku, obrat aktiv by měl být minimálně na hodnotě jedna. Ovšem pro objektivní výsledek je ideální srovnání s okolím. (3, s. 82)

Obrat dlouhodobého majetku je dalším důležitým ukazatelem řízení aktiv. Má vysokou vypovídající schopnost, podobně jako předchozí ukazatel obratu aktiv. Vypočítat se dá dle vzorce:

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

Tento ukazatel společně s ukazatelem obratu aktiv je silně ovlivněn mírou odepsanosti majetku. Kvůli tomu je výsledek ukazatele při stejné výši dosažených tržeb a vyšší odepsanosti majetku lepší. (5, s. 103)

Doba obratu zásob nám udává, jak dlouho trvá jeden obrat, aby finance prošly výrobou, zbožím a vrátily se zpět do formy peněz. Vypočítat lze dle vzorce:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360$$

Pro posouzení ukazatele je důležité srovnat jeho vývoj v časové řadě a také srovnat s odvětvím. Pokud chceme hodnotit obrat u jednotlivých druhů zásob, je lepší použít ve vzorci místo tržeb náklady. (33, s. 74)

Doba obratu pohledávek je časový úsek existence kapitálu ve formě pohledávek. Vypočítáme dle vzorce:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

Tento ukazatel vyjadřuje časový úsek od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po moment, kdy podnik obdrží svoje peníze od odběratelů. S rostoucí délkou doby inkasa se zvyšují náklady. (5, s. 104-5)

Doba obratu závazků stanovuje dobu od vzniku závazku do doby, kdy je uhrazen. Vypočítá se dle vzorce:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Doporučeně by tento ukazatel měl dosahovat hodnoty minimálně doby obratu pohledávek. (5, s. 104)

2.6.5 Ukazatele tržní hodnoty

Dle Kislingerové a kolektivu ukazatele tržní hodnoty „vyjadřují, jak trh (burza, investoři) hodnotí minulou činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity, aktivity, stability, zadluženosti a rentability. Jsou důležité především pro investory, kteří se chtějí dozvědět, zda jejich investice zajistí přiměřenou návratnost.“ (3, s. 87)

Účetní hodnota akcie je ukazatel zajímavý obzvláště pro investory. Hlavním důvodem tomu je, že odráží minulou výkonnost podniku. Tento ukazatel se dá vypočítat dle následujícího vzorce:

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}$$

Aby byl podnik zdravý, musí platit, že jeho hodnota akcie roste v čase. Účetní hodnota akcie je též známá pod anglickým termínem “Book value – BV“. (3, s. 87)

Čistý zisk na akcii je dalším důležitým ukazatelem, který informuje akcionáře o velikosti zisku vycházejícího z jedné kmenové akcie. Tento zisk může být případně vyplacen formou dividend, za předpokladu, že podnik nemá aktuálně žádné dobré investiční příležitosti. Zde je vzorec pro výpočet:

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}$$

Tento ukazatel je taktéž znám pod anglickým názvem “Earnings per share – EPS“. Důležité je si připomenout, že hodnota tohoto ukazatele nevypovídá o celkové hodnotě podniku. Dále také neudává skutečnou hodnotu vyplacených dividend. Pro tento výpočet se využívá ukazatel pro dividendový výnos. (3, s. 88)

2.7 Analýza soustav ukazatelů

Z předchozích ukazatelů je možné udělat detailní rozbor finanční situace podniku. Mají ovšem nedostatek v tom, že samy o sobě mají omezenou vypovídající hodnotu. Jelikož charakterizují jen specifický úsek podniku. Z toho důvodu existují soustavy ukazatelů, které jsou ve větším počtu a hodnotí podnik jako celek. (2, s. 81)

Při tvorbě soustav ukazatelů se rozlišují:

1. **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli a jejich rozkladem. Příkladem této soustavy jsou Pyramidové rozklady. (2, s. 81)
2. **Účelové výběry ukazatelů**, ty jsou tvořeny komparativně-analytickými nebo matematicko-statistickými metodami. Cílem je sestavení souboru ukazatelů na dobrou diagnostiku finanční situace podniku. Člení se na:
 - Bonitní modely, které se snaží definovat finanční situaci podniku.
 - Bankrotní modely, které slouží jako varovný systém a monitorují případné ohrožení podniku. (2, s. 81)

2.7.1 Pyramidové rozklady

Rozklad můžeme chápat jako rozložení vybraného ukazatele na součet, součin, rozdíl a podíl jiných příčinných ukazatelů. Pyramidové rozklady jsou obvykle uspořádány do tvaru trojúhelníku. Vrchní ukazatel se postupně rozkládá na nižší ukazatele, které jsou dále podrobnější. (6, s. 70)

2.7.2 Indikátor bonity

Dle Kocmanové „Do tohoto ukazatele je zařazeno šest poměrových ukazatelů. Zjištěná hodnota každého z nich se násobí stanovenou vahou. Součiny se sčítají. Suma sečtených součinů představuje souhrnnou veličinu, která se pak zařadí do stupnice hodnocení. Čím vyšší je tato souhrnná veličina, tím je finanční situace podniku lepší.“ (6, s. 75)

Rovnice na vypočtení indexu bonity vypadá takto:

$$\text{Index bonity} = 1,5 * a + 0,08 * b + 10 * c + 5 * d + 0,3 * e + 0,1 * f$$

Zde jsou uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele (a-f):

$$a = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$b = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$c = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

$$d = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}}$$

$$e = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}}$$

$$f = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

(Zdroj: 6, s. 75)

2.7.3 Altmanův model

Altmanův model je nejpoužívanější model na světě, který využívá matematicko-statistických metod. Patří mezi predikční modely. Hodnotí podnik pomocí jediného čísla “Z-skóre“. Toto číslo se skládá z pěti ukazatelů, které v sobě zahrnují rentabilitu, zadluženost, likviditu a strukturu kapitálu. Vzorec pro výpočet se liší na základě toho, jestli je podnik obchodovaný na kapitálovém trhu nebo není. (6, s. 75-76)

Rovnice pro vypočtení Z-skóre pro podniky **neobchodované na kapitálovém trhu** vypadá takto:

$$Z = 0,717 * a + 0,847 * b + 3,107 * c + 0,42 * d + 0,998 * e$$

Zde jsou uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele (*a-e*):

$$a = \frac{\text{ČPK}}{\text{aktiva}}$$

$$b = \frac{\text{nerozdělený zisk minulých let}}{\text{aktiva}}$$

$$c = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$d = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$e = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

(Zdroj: 6, s. 76)

Výsledné Z-skóre můžeme rozdělit do tří kategorií:

1. $Z > 2,9$ = podnik je finančně zdravý a v nejbližší době není ohrožený bankrotem,
2. $1,23 < Z < 2,89$ = podnik je v tzv. šedé zóně a jeho zdraví se nedá vyhodnotit,
3. $Z < 1,23$ = podnik není finančně zdravý a hrozí mu bankrot. (6, s. 76)

Rovnice pro vypočtení Z-skóre pro podniky **obchodované na kapitálovém trhu** vypadá takto:

$$Z = 1,2 * a + 1,4 * b + 3,3 * c + 0,6 * d + e$$

Poměrové ukazatele *a*, *b*, *c* a *e* jsou stejné jako tomu bylo ve variantě neobchodovaného podniku na kapitálovém trhu. Ukazatel *d* se vypočítá dle tohoto vzorce:

$$d = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{účetní hodnota celkových závazků}}$$

(Zdroj: 6, s. 76)

Výsledné Z-skóre můžeme taktéž rozdělit do tří kategorií:

1. $Z > 2,99$ = podnik je finančně zdravý a v nejbližší době není ohrožený bankrotem,
2. $1,81 < Z < 2,98$ = podnik je v tzv. šedé zóně a jeho zdraví se nedá vyhodnotit,
3. $Z < 1,81$ = podnik není finančně zdravý a hrozí mu bankrot. (6, s. 77)

2.7.4 Index IN05

Indexy IN vychází z důležitých bankovních indikátorů. Index IN05 byl zkonstruován s ohledem na české podmínky a bere v potaz i hledisko vlastníka. Index vypočítáme pomocí vzorce:

$$IN05 = 0,12 * a + 0,04 * b + 3,97 * c + 0,21 * d + 0,09 * e$$

Zde jsou uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele (a-e):

$$a = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$b = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$c = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$d = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$e = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Zdroj: 6, s. 79)

Výsledné hodnoty se rozdělují do tří kategorií:

1. $IN05 > 1,6$ = podnik vytváří hodnotu s 86 % pravděpodobností,
2. $0,9 < IN05 < 1,6$ = podnik je v tzv. šedé zóně a jeho zdraví se nedá vyhodnotit,
3. $IN05 < 0,9$ = podniku hrozí bankrot s 67 % pravděpodobností. (6, s. 79)

2.8 PESTLE analýza

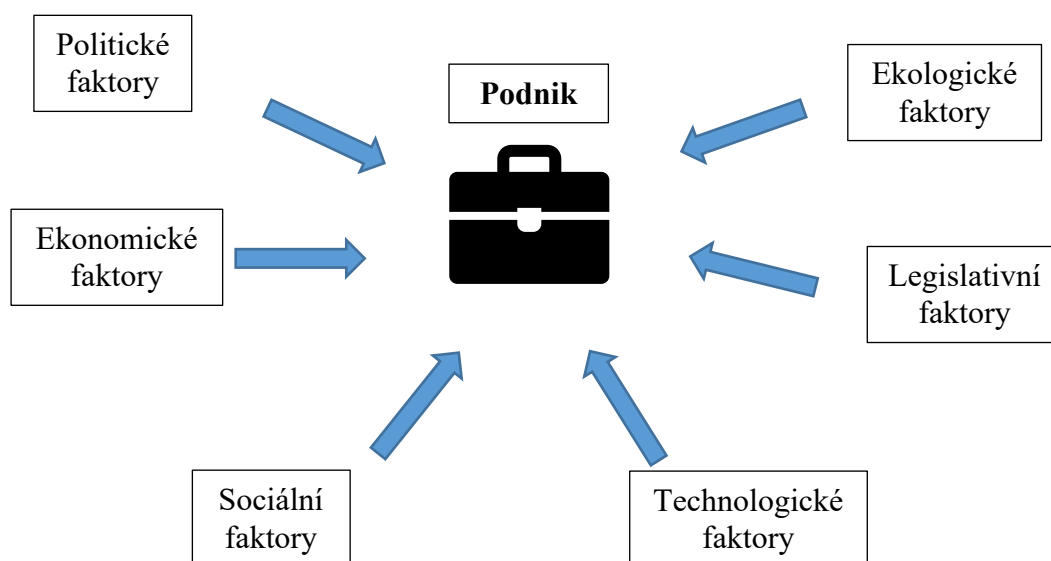
Dle Grasseové a kolektivu „*PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě těchto faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.*“ (7, s. 178)

Tato analýza se snaží odpovědět na tyto tři základní otázky:

1. Které vnější faktory působí na podnik?
2. Jak tyto faktory působí na podnik?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (7, s. 178)

PESTLE analýza se zabývá faktory vnějšího prostředí a vnější prostředí podniku je tvořeno faktory:

- Politickými, které jsou tvořeny veškerými politickými aktivitami,
- Ekonomickými, ty řeší místní, národní a mezinárodní ekonomiku,
- Sociálními, kde se sledují aktuální trendy a sociální změny,
- Technologickými, ty řeší dopady nových technologií,
- Legislativními, které se zabývají vlivy zákonů, vyhlášek apod.,
- Ekologickými, ty se zabývají ekologickou problematikou. (7, s. 179)



Obrázek č. 2: Schéma PESTLE analýzy

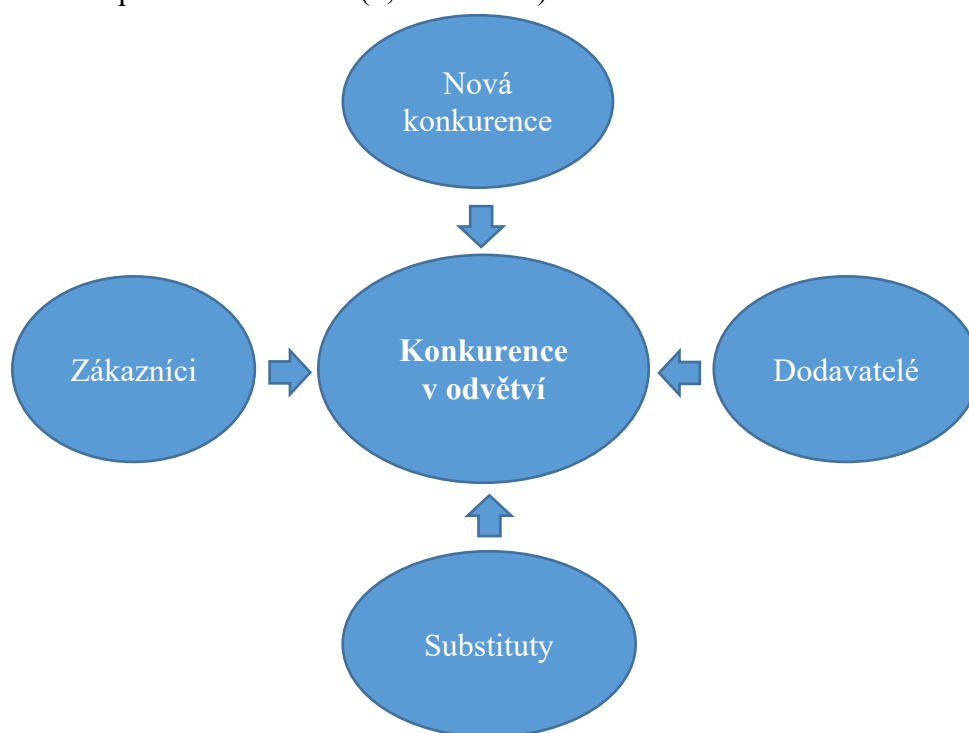
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, s. 179)

2.9 Porterova analýza

Porter předpokládal, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech. Tyto faktory ovlivňují ceny, náklady a investice firem v daném období. Dále také uvedl, že než se vůbec podnik pokusí vstoupit do daného odvětví, musí analyzovat pět sil, které ho informují o přitažlivosti odvětví. Model stojí na předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována hlavně působením pěti základními činiteli. (7, s. 191)

Podnik by měl tedy před vstupem analyzovat pět faktorů:

1. **sílu konkurence** – odvětví není přitažlivé, pokud na něm působí velké množství silných konkurentů,
2. **riziko vstupu nových konkurentů** – vstup nové konkurence by mohl ovlivnit ceny produktů podniku,
3. **nahraditelnost produktu** – substituce za podobný například levnější produkt, by pro podnik mohla znamenat vážné potíže,
4. **vyjednávání zákazníků** – trh není přitažlivý, pokud mají zákazníci příliš vysokou moc při vyjednávání,
5. **vyjednávání dodavatelů** – trh opět není moc přitažlivý, pokud mají silnou vyjednávací pozici dodavatelé. (7, s. 192-193)



Obrázek č. 3: Schéma Porterovy analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, s. 191)

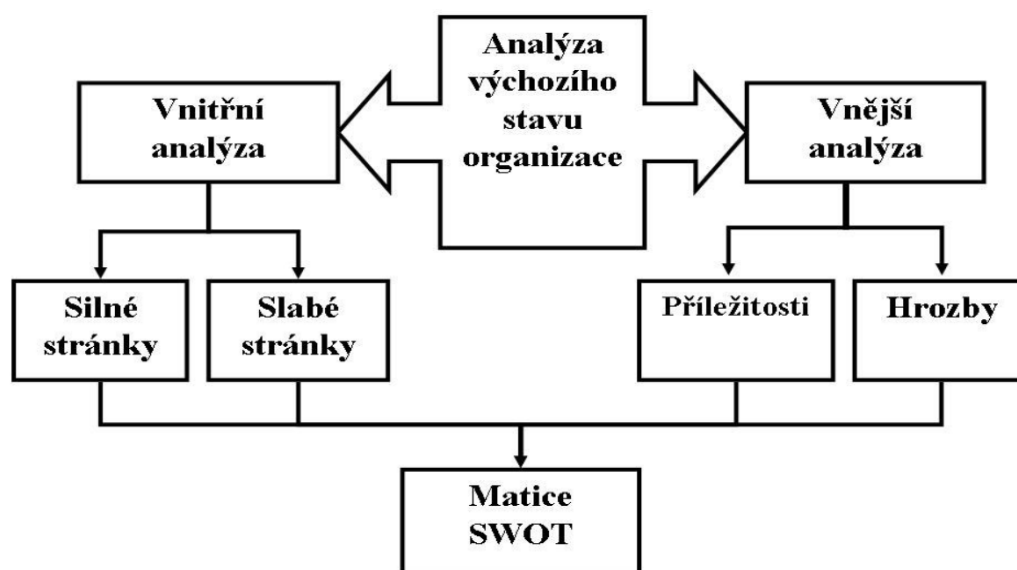
2.10 SWOT analýza

Dle Grasseové a kolektivu „Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (7, s. 296)

SWOT analýza je tedy typ strategické analýzy stavu podniku. Zabývá se všemi důležitými **vnitřními** a **vnějšními** faktory, které se rozdělují na tyto čtyři hlediska:

1. **Strengths** (silné stránky) – jedná se o **vnitřní** faktor efektivnosti organizace, který se zaměřuje na silné stránky podniku, např.: dobrý personál, kvalitní informační systém podniku,
2. **Weaknesses** (slabé stránky) – jsou **vnitřním** faktorem efektivnosti organizace a zaměřují se na slabé stránky podniku, např.: špatné organizační struktury, příliš nízká likvidita,
3. **Opportunities** (příležitosti) – jsou **vnějším** faktorem a zabývají se příležitostmi okolí, například nové technologie výroby,
4. **Threats** (hrozby) – jedná se o **vnější** faktor, který se zaměřuje na hrozby či rizika okolí, může se například jednat o nové ekologické regulace. (9, s. 49)

Zde je obrázek základního rámce SWOT analýzy:



Obrázek č. 4: Základní rámec SWOT analýzy

(Zdroj: 9, s. 48)

2.11 Kiwi.com s.r.o.

Brněnská společnost Kiwi.com s.r.o. (dále pouze jako Kiwi) byla původně založena jako SkyPicker.com v roce 2012. Webové stránky Kiwi.com fungují jako inovativní internetový vyhledávač letenek působící na celém světě. Zaměřuje se na kombinace letů nespolupracujících aerolinií. Kiwi využívá jedinečný algoritmus, který zákazníkům velice často umožňuje najít unikátní plán cesty, který by jiné konkurenční vyhledavače nenašly. (26, s. 1)

„Díky velkému množství dat a schopnosti je spojovat vyplňuje Kiwi.com pomyslnou díru na trhu. Spojuje totiž více než 700 spolu nespolupracujících aerolinek, čímž dodává zákazníkům nové trasy. První letenky společnost Kiwi.com prodala v březnu 2013 v desítkách kusů, zatímco v roce 2017 měla v průměru 8 000 objednávek denně. Kiwi.com se stala nejrychleji rostoucí technologickou firmou ve střední Evropě za rok 2017, když zvítězila v žebříčku Deloitte Technology Fast 50.“ (26, s. 2)

2.11.1 Historie Kiwi

Když se v roce 2011 Oliver Dlouhý snažil najít levné letenky pro svou dovolenou, dostal nápad, který ovlivnil dnešní způsob cestování. Společně s Jozefem Képesim začali vyvíjet vlastní vyhledávač letenek SkyPicker.com. (29)

V roce 2012 český podnikatel Jiří Havelka zainvestoval do SkyPicker.com. (dále již jen jako SkyPicker), díky čemuž společnost začala vyvíjet jedinečný algoritmus, který dokáže kombinovat lety aerolinek, které spolu spolupracují i těch co společně nekooperují. Díky tomuto procesu zvanému “virtuální propojování“ dokáže Kiwi sloučit do jednoho itineráře téměř všechny letecké společnosti na světě. (26)

Na konci roku 2013 společnost podpořila další investice od společnosti Toužimský Airlines, s.r.o. Krátce po uzavření dohody SkyPicker převzal konkurenční vyhledávač WhichAirline.com. Toto spojení pomohlo rozšířit uživatele, zvýšit výnosy a soustředit se na rozvoj projektu. V roce 2015 Ondřej Tomek do společnosti nainvestoval 1 milion EUR, to podpořilo exponenciální růst a o rok později měl SkyPicker růst tržeb 1500%. V květnu roku 2016 došlo k přejmenování na Kiwi.com. Další velkou změnu Kiwi prodělalo v roce 2018, kdy rozšířilo svoje služby o vyhledávání autobusových a vlakových spojů. To vše je možné kombinovat i s vyhledáváním letenek. (28)

2.12 Charakteristika letového průmyslu

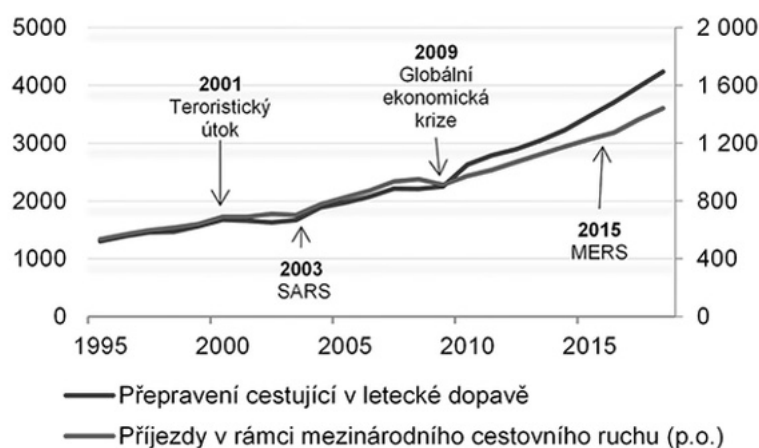
Jelikož se práce zabývá podnikem obchodujícím hlavně s produkty leteckých společností, je důležité si charakterizovat letecký průmysl jako celek. Letecký průmysl můžeme charakterizovat pomocí mnohých specifik, které se pojí s jeho vlastnostmi. Kombinace níže specifikovaných vlastností z něho také udělala snadno dostupný terč pro pandemii COVID-19.

2.12.1 Cykličnost

Způsob, jakým letecký průmysl operuje, je velice cyklický a snadno ovlivňovaný okolními vlivy. Mezi tyto vlivy patří například pandemie, terorismus a sopečné erupce. Cykličnosti také přispívá každoroční sezónní cestování. Jednotlivé cykly jsou rovněž úzce propojeny se situací ve světové ekonomice. Rostoucí hospodářský růst většinou vede k vyššímu vytížení leteckých společností, a naopak hospodářský pokles má obvykle za příčinu nižší vytížení. (11)

Historický vývoj dokazuje cykličnost leteckého průmyslu. Během posledních několika desítek let se vždy snížil počet letů při hospodářské recesi a zvýšil při hospodářském růstu. (12)

Takto se projeví různé předešlé závažné světové krize na letectví:



Obrázek č. 5: Světové krize, které ovlivnily letectví

(Zdroj: 31)

2.12.2 Náročnost

Další vlastností leteckého průmyslu je právě jeho náročnost. Jedná se hlavně o kapitálovou, technologickou a provozní náročnost. Nákup letadel a jejich údržba představuje ohromné položky, které musí každá letecká společnost mít k dispozici pro svůj provoz. (10)

2.12.3 Regulace

Množství regulací v leteckém průmyslu je ohromné. Jedná se především o různá bezpečnostní nařízení. Jeden ze základních dokumentů regulace letectví je “Úmluva o mezinárodním letectví“ neboli ÚMCL. Pod tuto úmluvu se podepsalo 191 států. Jejím hlavním úkolem je zejména zajišťovat rozvoj mezinárodní letecké dopravy s ohledem na bezpečnost, pravidelnost, účinnost a hospodárnost. (13)

2.12.4 Nízká ziskovost

Z hlediska ziskovosti je letecký průmysl dlouhodobě velice málo efektivní. V nejlepších případech leteckých společností se jedná o zisk 1-2 % čisté ziskové marže. (14)

3 Analýza současného stavu

Třetí část této diplomové práce se bude zabírat finančním seznámením se společností Kiwi.com s.r.o. Základní charakteristika společnosti byla již zmíněná v druhé teoretické části, zde se budu prvně věnovat organizační struktuře, následně si projdeme ekonomická data, ze kterých se budou odvíjet finanční analýzy, pomocí nichž vyhodnotím aktuální ekonomickou situaci, a na závěr představím nějaké návrhy na zlepšení současného ekonomického stavu společnosti.

3.1 Základní údaje o Kiwi.com s.r.o.

Kiwi je společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně. Hlavním předmětem podnikání je srovnávání cen letů a následný prodej letenek. Dle internetového portálu or.justice.cz jsou v následující tabulce uvedeny základní informace o KIWI:

Tabulka č. 4: Základní informace o Kiwi.com

(Zdroj: 15)

Datum vzniku	17.04.2012
Sídlo	Lazaretní 925/9, Brno – Zábrdovice
Identifikační číslo	293 52 886
Právní forma	s.r.o.
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby
Jednatelé třídy A	Oliver Dlouhý, Juraj Strieženec
Základní kapitál	128 835 694 Kč

3.1.1 Mezinárodní působení Kiwi

Kiwi slouží jako vyhledávač a srovnávač cen letů na celém světě a jelikož je hojně využíván hlavně v zahraničí, tak si v posledních letech buduje svoje zastoupení právě tam. Mezi tyto rozšiřující operace patří například založení dceřiné společnosti Kiwi.com, Inc. ve Spojených státech amerických. (28, s. 3)

Dále také během roku 2018 Kiwi založila dceřinou společnost Interlined.com B.V. v Nizozemsku. Ve stejném roce rovněž založila Red White Technology s.r.o. v České republice a koupila KIWICOM NEWCO, S.L. ve Španělsku, kde působí vývojáři pracující na společných projektech s mateřskou Kiwi.com s.r.o. (28, s. 3)

Během června roku 2019 Kiwi založilo stejnojmennou společnost na Slovensku, kde jsou také zaměstnávání vývojáři, kteří spolupracují na společných projektech s mateřskou Kiwi v Brně. (28, s. 3)

3.1.2 Rozvoj Kiwi

V roce 2015 bylo v Kiwi zaměstnáno 153 zaměstnanců. V následujícím roce, právě díky velké investici ze strany Ondřeje Tomka, se počet navýšil na 670. K postupnému růstu docházelo i v následujících letech. V roce 2019 bylo v Kiwi již 1045 zaměstnanců. Postupné zvyšování počtu zaměstnanců je spojeno s růstem objemu transakcí, dále také se snahou poskytnout co nejlepší zákaznický servis, neustálým vylepšováním stávajícího produktu a rozmanitými investicemi do nových projektů. (28, s. 3)

3.2 Finanční analýza

V této části bude provedena finanční analýza pomocí vícero různých ukazatelů, které již byly představeny v části druhé – teoretická východiska práce. Analýzy a výpočty budou tvořeny z dat za roky 2015 až 2019. Analýza mi poslouží k tomu, abych mohl objektivně zhodnotit, jak si na tom společnost stojí po stránce finanční, a také k tomu, abych mohl přednést relevantní návrhy na zlepšení dané situace.

Jelikož business společnost Kiwi s.r.o. je tvořen primárně z prodejů letenek různých aerolinií, je jasné že roky 2019, 2020 a 2021 budou silně negativně ovlivněny pandemií COVID-19. Aktuálně ke konci března roku 2021 jsou v obchodním rejstříku volně dostupné výroční zprávy do roku 2019. Zpráva za rok 2020 bude pravděpodobně až v listopadu 2021. Zde se dá očekávat ještě daleko horší ekonomický pokles.

Díky tomu, že se budeme věnovat výsledkům do roku 2019, nemělo by tedy dojít k příliš velkému ovlivnění výsledků, které by mohlo mít za následek silné změny ve výsledcích jednotlivých analýz.

3.3 Analýza absolutních ukazatelů

Mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy patří analýza absolutních ukazatelů, která se dále člení na horizontální a vertikální analýzu. Umožňuje odhalit změny jednotlivých položek ve výkazech. Zdrojem pro tyto analýzy je rozvaha z výročních zpráv Kiwi za sledované roky. Nejprve zde provedu horizontální analýzu pasiv a aktiv. (2, s. 13)

3.3.1 Horizontální analýza

Cílem této analýzy je uvést změny u jednotlivých položek pasiv a aktiv. Dále také informuje o stavu majetku a zdrojů společnosti. Tato horizontální analýza bude složena z dat za roky 2015, 2016, 2017, 2018 a 2019. Toto období je dostatečně dlouhé k tomu, aby mi to pomohlo odhalit trendy daných ukazatelů. Nejdříve se podíváme na **Aktiva**.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv část 1/2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Aktiva (v tisících Kč)	2015 - 2016		2016 - 2017	
Aktiva celkem	401203	279%	299276	55%
Dlouhodobý majetek	61358	348%	25599	32%
Nehmotný	40069	259%	5231	9%
Hmotný	21282	1134%	20367	88%
Finanční	7	3%	1	0%
Oběžná aktiva	333453	264%	262380	57%
Zásoby	0	0%	0	0%
Pohledávky	283512	304%	222301	59%
Peněžní prostředky	49941	151%	40079	48%
Časové rozlišení	6392	0%	11297	177%

Dle výše uvedené tabulky je vidět extrémně prudký růst společnosti Kiwi. K největším procentuálním změnám během sledovaných let, došlo mezi lety 2015 až 2016. Zde můžeme vidět, že v roce 2016 se dlouhodobý majetek zvýšil oproti roku 2015 o ohromných 348 %. To bylo zapříčiněno nárůstem jak hmotného, tak nehmotného dlouhodobého majetku. Dále k velice podobnému vysokému růstu došlo u oběžných aktiv, tady hodnota narostla o 264 %. Hlavní důvod tohoto růstu byl silný nárůst pohledávek o 304 %.

Obecně růst Kiwi za rok 2016 je částečně spojen s velkou investicí ze strany českého podnikatele a investora Ondřeje Tomka, který do Kiwi v roce 2015 investoval částku ve

výši 1 milion EUR. Ta pomohla Kiwi akcelarovat tempo růstu.

Mezi lety 2016 až 2017 pokračoval velice silný růst, ale již se nejednalo o tak extrémní změny jako tomu bylo u předešlého roku. Celková aktiva Kiwi dále povyroستly o 55 %. Dlouhodobý majetek narostl o 25 599 000 Kč a oběžná aktiva o 57 %, což činí 262 380 000 Kč.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv část 2/2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Aktiva (v tisících Kč)	2017 - 2018		2018 - 2019	
Aktiva celkem	370820	44%	770212	63%
Dlouhodobý majetek	32235	31%	164460	120%
Nehmotný	35858	59%	104185	108%
Hmotný	-5442	-13%	-13917	-37%
Finanční	1819	752%	74192	3600%
Oběžná aktiva	310682	43%	576430	56%
Zásoby	538	0%	-126	-23%
Pohledávky	241008	40%	508710	61%
Peněžní prostředky	69136	56%	67846	35%
Časové rozlišení	27903	158%	29322	64%

Také u druhé části sledovaného období můžeme vidět neustále pokračující růst. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k nárůstu celkových aktiv o 44 %. Došlo zde ke zvýšení celkové hodnoty pohledávek o 40 %, což činilo 241 008 000 Kč. Dále také silně povyroستla hodnota dlouhodobého nehmotného majetku, konkrétně o 59 %, což dělá 35 858 000 Kč.

Mezi lety 2018 až 2019 se jednalo o nárůst celkových aktiv ve výši 63 %. Procentuálně největší nárůst byl v dlouhodobém finančním majetku, ten vzrostl o neuvěřitelných 3600 %. Důvodem tomu byla investice do akcií společnosti Enoya-one LTD, od které si Kiwi slibuje výpomoc v oblasti “Passenger Service systémů”.

Ve všech sledovaných letech byla velice nízká hodnota zásob v oběžných aktivech. Je to hlavně z důvodu, že Kiwi není výrobní podnik či společnost, která by překupovala nějaké fyzické předměty. Kiwi ani dopředu nekupuje letenky, pouze zprostředkovává prodej mezi Aerolinkou a cílovým zákazníkem.

V následující tabulce projdu aktiva za druhou část sledovaného období, stejným způsobem bude horizontální analýza rozdělena i u pasiv.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza aktiv – procentuální změna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Aktiva změna	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
Aktiva celkem	279%	55%	44%	63%
Dlouhodobý majetek	348%	32%	31%	120%
Nehmotný	259%	9%	59%	108%
Hmotný	1134%	88%	-13%	-37%
Finanční	3%	0%	752%	3600%
Objektní aktiva	264%	57%	43%	56%
Zásoby	0%	0%	0%	-23%
Pohledávky	304%	59%	40%	61%
Peněžní prostředky	151%	48%	56%	35%
Časové rozlišení	0%	177%	158%	64%

Ve výše uvedené tabulce jsem uvedl pouze procentuální změny mezi sledovanými lety, to slouží k lepší orientaci v růstu společnosti.

Obdobným způsobem, zde provedu horizontální analýzu **pasiv**. Aby došlo k rovnováze u rozvahy je vždy nutné dodržet zlaté bilanční pravidlo aktiv a pasiv. Toto pravidlo říká, že součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Tabulka č. 8: Horizontální analýza pasiv ½

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Pasiva (v tisících Kč)	2015 - 2016		2016 - 2017	
Pasiva celkem	401203	279%	299276	55%
Vlastní kapitál	90401	159%	77996	53%
Základní kapitál	0	0%	0	0%
Ážio a Kapitálové fondy	0	0%	0	0%
Fondy ze zisku	0	0%	0	0%
VH minulých let	27656	3732%	90401	318%
VH běžného úč. Období	62745	227%	-12405	-14%
Cizí zdroje	309079	356%	223003	56%
Rezervy	18591	196%	29124	104%
Dlouhodobé závazky	11412	841%	-4413	-35%
Krátkodobé závazky	279076	367%	198292	56%
Časové rozlišení	1723	0%	-1723	-100%

Ve výše uvedené tabulce pasiv je obdobně vidět růst společnosti, jako tomu bylo u tabulek s aktivy. Největší meziroční nárůst můžeme pozorovat mezi lety 2015 až 2016, kdy se výsledek hospodaření z minulých let zvýšil o 3732 %. Základní kapitál, ážio a kapitálové

fondy se za celou sledovanou dobu nezměnily. Základní kapitál je ve výši 279 500 000 Kč, ážio a kapitálové fondy společně tvoří hodnotu 500 000 Kč.

Silný nárůst můžeme vidět i u cizích zdrojů, ty se v roce 2016 zvýšily o 356 % oproti roku předchozímu. Nejvíce narostly dlouhodobé závazky, konkrétně o 841 %, ty jsou ovšem zlomkem krátkodobých závazků, které narostly o 367 % a v roce 2016 činily celkem 355 113 000 Kč.

Mezi roky 2016 a 2017 nedošlo k tak dramatickým změnám. Vlastní kapitál povyrostl o 53 %. K tomuto nárůstu nejvíce přispěl silný výsledek hospodaření minulých let, ten oproti předchozímu roku narostl o 318 %. Cizí zdroje se zvýšily o 56 %, celkově tudíž dělaly hodnotu 395 980 000 Kč.

Fondy ze zisku za roky 2016 až 2017 představovaly 0 Kč. Společnost v těchto letech žádné fondy nevedla.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza pasiv 2/2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Pasiva (v tisících Kč)	2017 - 2018		2018 - 2019	
Pasiva celkem	370820	44%	770212	63%
Vlastní kapitál	111151	49%	34192	10%
Základní kapitál	0	0%	38859	139%
Ážio a Kapitálové fondy	0	0%	135957	27191%
Fondy ze zisku	0	0%	42	4200 %
VH minulých let	77996	66%	111151	56%
VH běžného úč. Období	33155	43%	-251817	-227%
Cizí zdroje	255120	41%	731135	84%
Rezervy	27782	49%	-4095	-5%
Dlouhodobé závazky	-3680	-44%	-3748	-80%
Krátkodobé závazky	231018	42%	738978	94%
Časové rozlišení	4549	0%	4885	107%

Dále zde máme pasiva za roky 2017 až 2018. Opět se můžeme setkat se silným růstem v obou letech. Za rok 2018 vzrostla pasiva celkem o 44 %. Největší nárůst byl ve výsledku hospodaření z minulých let, zde došlo k nárůstu o 77 996 000 Kč, to je o 66 % více než v předešlém roce. Cizí zdroje vzrostly o 41 %, což je zapříčiněno nárůstem krátkodobých závazků o 42 %. Dlouhodobé závazky se snížily o 44 %, ale jelikož jsou pouze zlomkem krátkodobých, nemělo to příliš velký vliv na celkové cizí zdroje.

Za rok 2019 se poprvé v našem sledovaném období zvýšil základní kapitál, konkrétně o 139 % na hodnotu 66 809 000 Kč. Byly založeny kapitálové fondy s vkladem 136 457 000 Kč a fondy ze zisku s 42 000 Kč. Cizí zdroje narostly o 84 %, díky nárůstu krátkodobých závazků o 738 978 000 Kč.

Stejně tak jako tomu bylo u aktiv, došlo i u pasiv k extrémně silnému růstu. Tento růst je částečně zapříčiněn inovativním produktem, který ve své kategorii nemá de facto konkurenci. Dalším důvodem je, že společnost Kiwi je stále ještě velice mladá a neustále rozšiřuje pole své působnosti, jak co se týče typu produktu (srovnávač cen letenek, ale i jiných prostředků hromadné dopravy), tak i země ve kterých působí a má své zastoupení (EU, USA apod...).

Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv – procentuální změna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Pasiva změna	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
Pasiva celkem	279%	55%	44%	63%
Vlastní kapitál	159%	53%	49%	10%
Základní kapitál	0%	0%	0%	139%
Ážio a Kapitálové fondy	0%	0%	0%	27191%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	4200%
VH minulých let	3732%	318%	66%	56%
VH běžného úč. Období	227%	-14%	43%	-227%
Cizí zdroje	356%	56%	41%	84%
Rezervy	196%	104%	49%	-5%
Dlouhodobé závazky	841%	-35%	-44%	-80%
Krátkodobé závazky	367%	56%	42%	94%
Časové rozlišení	0%	-100%	0%	107%

Stejně tak, jak tomu bylo u aktiv, uvádím zde procentuální změny mezi jednotlivými roky. Opět je vidět neustálý silný růst společnosti. K největším změnám docházelo mezi roky 2015 a 2016.

Je pro mě velice fascinující, že společnost nabývá takových rozměrů pouze pár let po svém založení roku 2012. Jen díky dobré myšlence a skupině proaktivních chytrých mladých lidí vzniká společnost v hodnotě několika miliard, která na denní bázi ovlivňuje životy lidí po celém světě.

Dále zde provedu pomocí 2 tabulek horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát. Jako první zde uvádím tabulku s absolutními rozdíly a následně tabulku s procentuálními změnami. Následně vyjádřím čistý obrát za účetní období ve formě grafu, to by mělo pomoci k lepšímu porozumění výsledků hospodaření.

Tabulka č. 11: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát 1/2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)	2015 - 2016	2016 - 2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 256 138	9 937 507
Výkonová spotřeba	5 936 812	9 674 392
Spotřeba materiálu a energie	4 834	8 930
Služby	5 931 978	9 665 462
Osobní náklady	229 512	203 147
Mzdové náklady	170 254	144 304
Náklady na soc. zab., zdravotní p. a ostatní nák.	59 258	185 378
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7 890	19 795
Ostatní provozní výnosy	21 688	45 415
Ostatní provozní náklady	1 396	27 720
Daně a poplatky	-302	18
Rezervy v provozní oblasti a komplexní nák. př. ob.	3 595	23 526
Jiné provozní náklady	-1 897	4 170
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	102 216	57 868
Ostatní finanční výnosy	11 746	55 173
Ostatní finanční náklady	35 661	118 202
Finanční výsledek hospodaření	-23 460	-62 768
Daň z příjmů	16 011	7 505
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	62 745	-12 405
Čistý obrát za účetní období	6 289 574	10 038 091

Tabulku výkazů a ztrát opět rozdělují do dvou částí. Jak můžeme vidět, mezi roky 2015 až 2016 došlo k silným nárůstům. Celkové tržby z prodeje letenek se povyrostly o 6 256 138 000 Kč a velice podobně narostl i obrát. Největší položka nákladů jsou mzdové náklady, které jsou ve výši 170 254 000 Kč.

K podobnému nárůstu docházelo i mezi roky 2016 až 2017. Čistý obrát za účetní období vyrostl o ohromných 10 038 091 000 Kč. Čili pouhých 5 let po založení společnosti se obrát více než zdvojnásobil oproti minulému roku a přiblížil se hranici 20 miliard Kč.

V následující tabulce se zaměřím na druhou část sledovaného období a poté v další tabulce uvedu procentuální změnu mezi všemi sledovanými roky.

Tabulka č. 12: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát 2/2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)	2017 - 2018	2018 - 2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 341 438	4 541 142
Výkonová spotřeba	9 172 616	4 564 929
Spotřeba materiálu a energie	-4 101	8 614
Služby	9 176 684	4 576 122
Osobní náklady	180 449	200 094
Mzdové náklady	131 922	148 870
Náklady na soc. zab., zdravotní p. a ostatní nák.	97 054	106 448
Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 337	54 467
Ostatní provozní výnosy	9 182	-12 668
Ostatní provozní náklady	23 191	-17 727
Daně a poplatky	69	376
Rezervy v provozní oblasti a komplexní nák. př. ob.	4 161	-21 331
Jiné provozní náklady	19 938	2 257
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-36 907	-294 282
Ostatní finanční výnosy	67 640	15 720
Ostatní finanční náklady	-9 512	15 516
Finanční výsledek hospodaření	77 253	444
Daň z příjmů	7 191	-42 021
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	33 155	-251 817
Čistý obrat za účetní období	9 418 334	4 544 366

Zde můžeme obdobně sledovat neustále pokračující nárůst tržeb. Za rok 2018 došlo k dalšímu nárůstu celkových tržeb, které se tentokrát zastavily na hodnotě 27 683 349 000 Kč. Což je o více než 9 miliard oproti roku 2017. V tomto roce mělo Kiwi průměrně přes 8 000 objednávek denně a také se stalo nejrychleji rostoucí technologickou firmou ve střední Evropě. S nárůstem tržeb a zisků došlo k modernizaci a stavebním úpravám prostor sídla v Brně.

V roce 2019 došlo k postupnému zpomalování růstu tržeb a obratu. Koncem roku se začala částečně projevovat pandemie COVID-19. Výsledek hospodaření byl tentokrát záporný s hodnotou – 140 666 000 Kč. Kromě pandemie tomu pomohla silná investiční aktivita Kiwi. Za rok 2019 činila částka externího vývoje 176 962 000 Kč. Jednalo se především o investice do software.

Dále zde uvedu tabulku procentuálních rozdílů mezi sledovanými lety. Tato tabulka slouží k lepší orientaci v nárůstech a poklesech hodnot.

Tabulka č. 13: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát – procentuální změna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Výkaz zisků a ztrát změna	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	391%	218%	151%	116%
Výkonová spotřeba	388%	221%	152%	117%
Spotřeba materiálu a energie	507%	248%	73%	179%
Služby	388%	221%	152%	117%
Osobní náklady	787%	177%	139%	131%
Mzdové náklady	781%	174%	139%	132%
Náklady na soc. zab., zdravotní p. a ostatní nák.	803%	374%	138%	130%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	284%	263%	132%	229%
Ostatní provozní výnosy	369%	253%	112%	85%
Ostatní provozní náklady	116%	367%	161%	71%
Daně a poplatky	2%	400%	388%	504%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní nák. př. ob.	304%	539%	114%	35%
Jiné provozní náklady	73%	183%	317%	108%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	322%	139%	82%	-74%
Ostatní finanční výnosy	180%	309%	183%	111%
Ostatní finanční náklady	247%	297%	95%	109%
Finanční výsledek hospodaření	321%	284%	20%	98%
Daň z příjmů	308%	132%	123%	-9%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	327%	86%	143%	-127%
Čistý obrat za účetní období	390%	219%	151%	116%

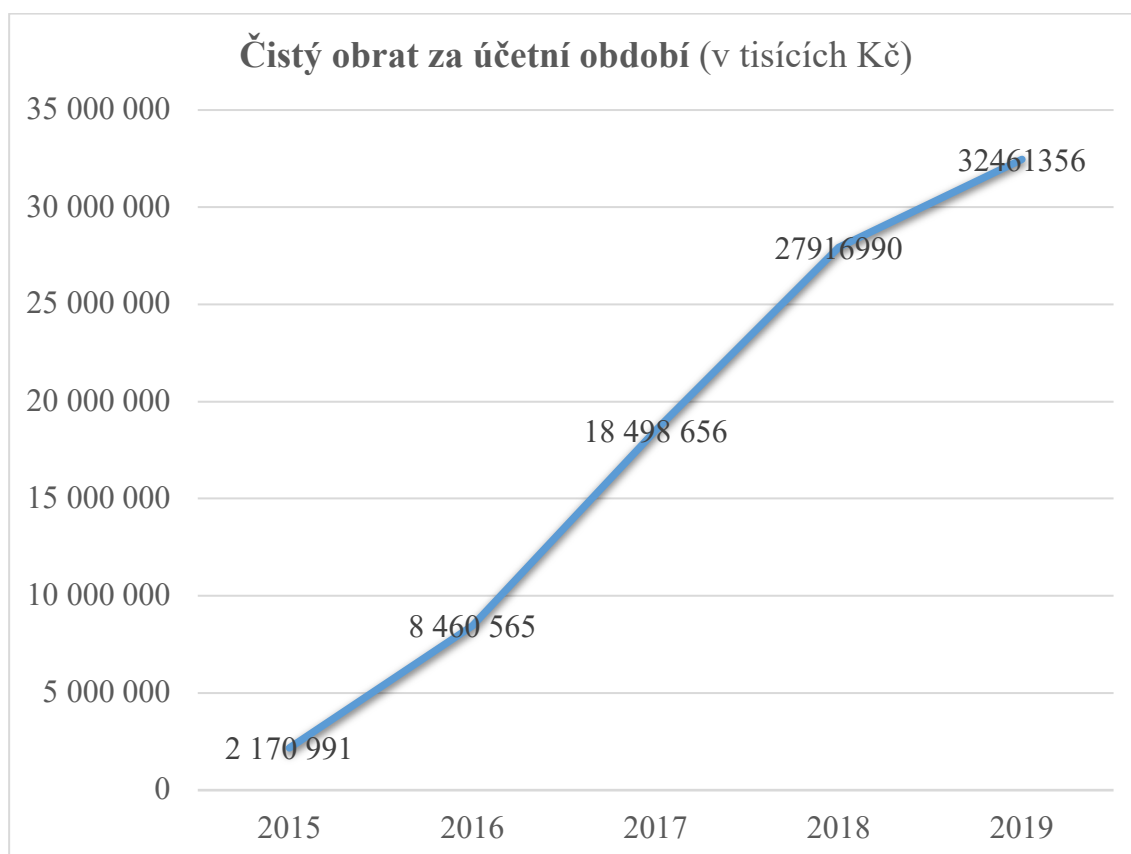
Z tabulky uvedené na předešlé stránce je vidět neuvěřitelně silný růst, který postupem let slábne. Je však jasné, že společnost nemůže do nekonečna téměř čtyřnásobit svůj obrat. Tak tomu bylo například v roce 2016 oproti roku předešlému. V následujícím roce se hodnota nárůstu zasekla na 219 %, v roce 2018 to bylo 151 % a v roce 2019 to bylo 116 %. To jsou stále vše velice zdravá čísla, obzvláště když vezmeme v úvahu pozvolně nastupující pandemii. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal nejsilnější nárůst v roce 2016, oproti roku 2015 posílil o 322 %. Nárůst pokračoval i v roce 2018, avšak v roce 2019 došlo již k prvnímu poklesu za mnou vymezené sledované období. Pokles oproti předchozímu roku byl -74 %. S tím souvisel i první pokles výsledku hospodaření za účetní období – 127 %. Pro lepší porozumění problematice, je důležité se podívat i na ostatní důležité položky výkazu zisků a ztrát.

Tržby společnosti Kiwi zaznamenaly největší procentuální nárůst v roce 2016. Jednalo se konkrétně o 8 404 404 000 Kč, což bylo o 391 % více než v roce minulém. Dále tento exponenciální nárůst postupně zpomaloval a v roce 2019 se jednalo o 116 % nárůst, což dělalo tržby celkem 32 224 491 000 Kč.

Ostatní náklady, které jsou tvořeny mzdovými náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění pro zaměstnance, taktéž postupně zpomalovaly. K nejsilnějšímu nárůstu došlo opět v roce 2016, přičemž hodnota vyrostla o neuvěřitelných 787 %. Důvodem byla, jak bylo již dříve uvedené, velká investice do Kiwi panem Ondřejem Tomkem. Z původního počtu 153 zaměstnanců z roku 2015 se stalo 670 v roce 2016. Úměrně i ostatním nárůstům počtu zaměstnanců se odrážel růst osobních nákladů Kiwi. V roce 2019 to dělalo 131% nárůst a celkový počet zaměstnanců byl 1045.

Jako čistý obrat za účetní období se ze zákona o účetnictví považuje suma všech výnosů snížená o prodejní slevy za dané účetní období. Jeho hodnota se vyvíjela téměř stejně tak jako tržby a na závěr činil hodnotu 32 461 356 000 Kč.

Na následující stránce se podíváme na graf ukazující vývoj čistého obratu za účetní období v jednotlivých letech. Tento graf slouží k lepšímu pochopení k vizualizaci exponenciálního růstu Kiwi.



Graf č.1: Vývoj čistého obratu za účetní období mezi lety 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Vyobrazený graf krásně zobrazuje, co již bylo řečeno. Hodnoty čistého obratu za účetní období každoročně exponenciálně rostou. Zpomalení je hlavně vidět u posledního roku, kdy už začíná mít jistý vliv počátek pandemie COVID-19. Je téměř jasné, že až Kiwi zveřejní výsledky hospodaření za rok 2020, uvidíme strmý pokles této hodnoty směrem dolů. Letectví bylo zcela jistě mezi nejvíce postiženými odvětvími touto pandemií. Je to dáno především velice striktními nařízeními jednotlivých vlád limitujícími mezinárodní leteckou dopravu.

Tímto bych ukončil horizontální analýzu aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát. Analýza nám ukázala procentuální změny ve všech důležitých položkách těchto výkazů. Současně jasně zobrazuje neustálý a silný růst Kiwi. Téměř ve všech kategoriích a ve všech sledovaných letech docházelo k více než 100% nárůstům mezi jednotlivými roky. To je ukázkou silně rostoucí společnosti.

3.3.2 Vertikální analýza

V této další části se zaměřím na vertikální analýzu. Pomocí této analýzy určím, v jakém procentním poměru jsou rozděleny jednotlivé části **aktiv**. Následně, po provedení analýzy aktiv, provedu stejným způsobem tuto analýzu i u pasiv.

Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Aktiva (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva (v tis. Kč)	143 748	544 951	844 227	1 215 047	1 985 259
Dlouhodobý majetek	12,25%	14,49%	12,39%	11,26%	15,17%
Nehmotný	10,78%	10,20%	7,20%	7,96%	10,12%
Hmotný	1,31%	4,25%	5,16%	3,13%	1,22%
Finanční	0,16%	0,04%	0,03%	0,17%	3,84%
Oběžná aktiva	87,75%	84,34%	85,52%	84,99%	81,05%
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%	0,02%
Pohledávky	64,80%	69,12%	70,95%	69,13%	67,94%
Peněžní prostředky	22,95%	15,22%	14,57%	15,81%	13,10%
Časové rozlišení	0,00%	1,17%	2,10%	3,75%	3,77%

Dle výše uvedené tabulky je vidět, že největší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl 87,75 % v roce 2015. Oběžná aktiva jsou z největší části složená z pohledávek. Pohledávky mezi jednotlivými roky kolísaly mezi 64,8 % až 70,95 % celkových aktiv. Další velkou složkou oběžných aktiv jsou peněžní prostředky, které postupně klesají z 22,95 % roku 2015 na 13,1 % v roce 2019. Zásoby mají blízko 0 po celou sledovanou dobu. To se dá opět přisoudit tomu, že Kiwi není výrobní podnik nebo jiný druh společnosti, kde by bylo potřeba přechovávat nějaký materiál či zboží. Letenky jsou téměř výhradně zprostředkovány ihned po zaplacení ze strany klienta.

Dlouhodobý majetek si v průběhu let pozvolna začíná zvyšovat svůj podíl oproti oběžným aktivům. Tento podíl se v roce 2015 pohyboval ve výši 12,25 % a postupným růstem se dostal na hodnotu 15,17 % v roce 2019. Je složen převážně z dlouhodobého nehmotného majetku, který průměrně za sledované roky tvoří 67,17 % celkových aktiv. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří 7,2 % až 10,78 % celkových aktiv mezi sledovanými roky. Hlavním důvodem toho je, že Kiwi operuje téměř zcela online a jeho dlouhodobý majetek je založen převážně na softwaru, který tvoří jejich webové stránky či unikátní algoritmus pro vyhledávání dopravních spojů.

Dlouhodobý hmotný majetek za sledované roky značně kolísá. Původně v roce 2016 jeho hodnota byla 1,31 %, následně rostl až na maximální výši 5,16 % celkových aktiv v roce 2017 a pak se zase klesal, až v roce 2019 dosahoval hodnoty 1,22 % celkových aktiv. Dlouhodobý finanční majetek tvořil celková aktiva pouze z 0,17 % až do roku 2019, kdy se jeho hodnota poprvé vysoko vyšplhala až na hodnotu 3,84 %

Časové rozlišení taktéž pozvolna roste, za rok 2015 představovalo nulovou hodnotu, ale v roce 2016 to už bylo 1,17 % celkových aktiv. Dále v roce 2017 došlo k nárůstu na 2,1 % a podobně to pokračovalo až do roku 2019, kdy časové rozlišení tvořilo 3,77 % celkových aktiv.

Dále se zaměřím na vertikální analýzu **pasiv**.

Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv

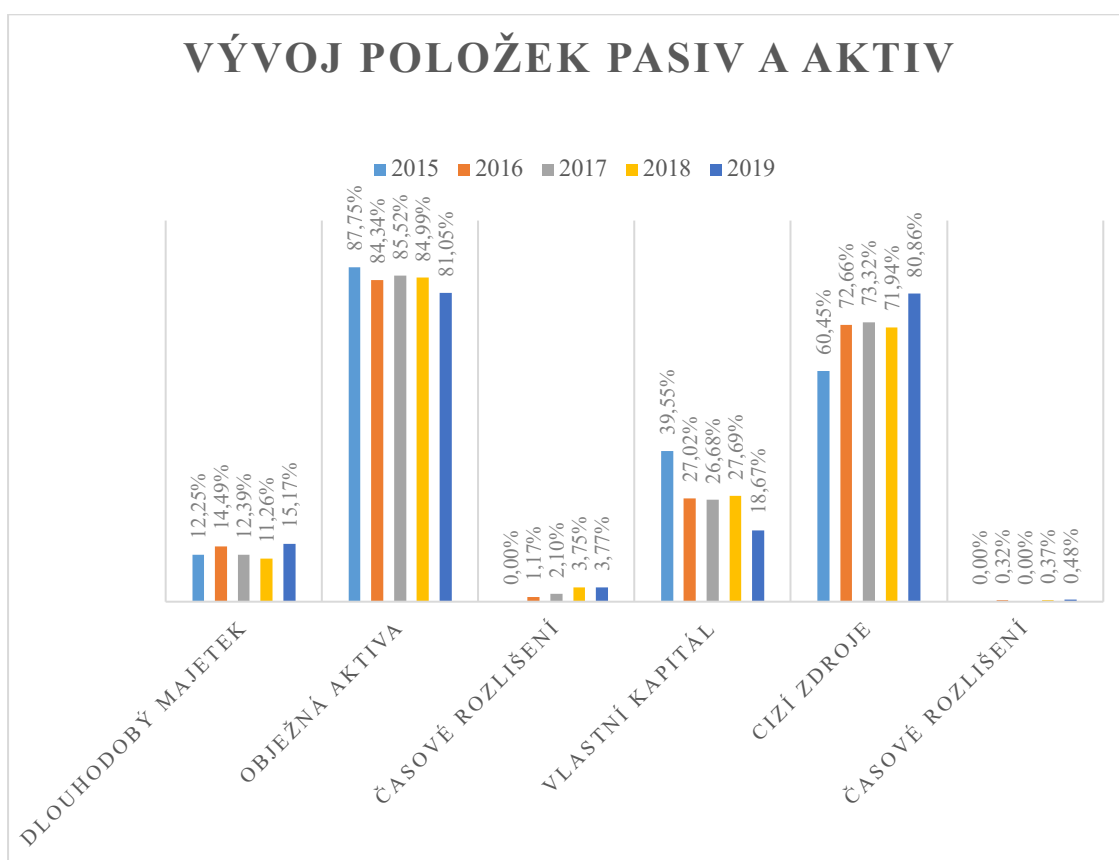
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Pasiva	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva (v tisících Kč)	143748	544951	844227	1215047	1985259
Vlastní kapitál	39,55%	27,02%	26,68%	27,69%	18,67%
Základní kapitál	19,44%	5,13%	3,31%	2,30%	3,37%
Ážio a Kap. fondy	0,35%	0,09%	0,06%	0,04%	6,87%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	0,52%	5,21%	14,07%	16,20%	15,51%
VH běžného úč. ob.	19,24%	16,59%	9,24%	9,15%	-7,09%
Cizí zdroje	60,45%	72,66%	73,32%	71,94%	80,86%
Rezervy	6,61%	5,16%	6,78%	7,00%	4,08%
Dlouhodobé závazky	0,94%	2,34%	0,99%	0,38%	0,05%
Krátkodobé závazky	52,90%	65,16%	65,55%	64,56%	76,74%
Časové rozlišení	0,00%	0,32%	0,00%	0,37%	0,48%

V této tabulce vertikální analýzy pasiv je možné vidět procentuální rozložení pasiv mezi jednotlivé kategorie. Největší část celkových pasiv tvoří cizí zdroje, které mají mezi sledovanými roky tendenci silného růstu. Za první rok našeho sledovaného období cizí zdroje představovaly 60,45 % celkových pasiv. Dále v průběhu došlo ke dvěma skokovým růstům, první se stal v roce 2016, kdy hodnota povyskočila na 72,66 %, a druhý v roce 2019, kdy se cizí zdroje vyšplhaly na hodnotu 80,86 % celkových pasiv. Cizí zdroje můžeme rozdělit do tří kategorií. První jsou rezervy, které představují průměrně 5,92 % celkových pasiv za sledované období, další jsou dlouhodobé závazky, ty představují průměrnou hodnotu 0,94 %, a poslední a největší představují krátkodobé

závazky. Zde došlo k velice silnému nárůstu z původní hodnoty 52,9 % roku 2015 na 76,74 % celkových pasiv za rok 2019. Průměrná hodnota mezi roky 2015 až 2019 byla 64,98 %.

Vlastní kapitál je druhou nejsilnější položkou celkových pasiv. Během zvoleného období došlo k silnému poklesu z původní vysoké hodnoty 39,55 % na 18,67 % celkových pasiv. Je to dáno nárůstem krátkodobých závazků. Vlastní kapitál je převážně tvořen základním kapitálem, áziem a kapitálovými fondy, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Základní kapitál původně představoval hodnotu 19,44 % celkových pasiv, ale nenavyšoval se stejným tempem jako jiné položky v pasivech, tudíž jeho hodnota tvoří za rok 2019 pouze 3,37 % pasiv. Kapitálové fondy představovali částku 500 000 Kč do roku 2019, kdy byli navýšeny na 136 457 000 Kč a nyní tvoří pasiva z 6,87 %. Výsledky hospodaření minulých let postupně narostly z 0,52 % celkových pasiv na 15,51 % v roce 2019. A však výsledek hospodaření naopak postupně klesal z 19,24 % na svoje minimum v roce 2019, kdy byl výsledek poprvé záporný, konkrétně se jednalo o – 140 666 000 Kč.



Graf č. 2.: Vývoj procentuálních změn u pasiv a aktiv mezi lety 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato analýza slouží k řízení finanční situace podniku a pomáhá vyhodnotit jeho finanční zdraví. Je v této práci složená ze tří ukazatelů, mezi které patří **ČPK** – čistý pracovní kapitál, **ČPP** – čisté pohotové prostředky a **ČPPFF** – čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.

Tabulka č. 16: Analýza rozdílových ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Rozdílové u. (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	50102	104479	168567	248231	85683
ČPP	-43053	-272188	-430401	-592283	-1263415
ČPPFF	50102	104479	168567	247693	85271

3.4.1 Čistý pracovní kapitál

Dle výše uvedené tabulky je vidět, že čistý pracovní kapitál za celé sledované období zůstává v silně kladných číslech. Průběžný růst trval až do roku 2019, kde byl první zaznamenaný pokles na hodnotu 85 683 000 Kč. Kladný ČPK je to dán tím, že celková oběžná aktiva jsou po celou dobu vyšší než krátkodobé závazky. Silný ČPK umožňuje společnosti včas platit mimořádné výdaje a nemusí se obávat neschopnosti platit svoje závazky.

3.4.2 Čisté pohotové prostředky

Jsou po celou dobu v silně záporných číslech. ČPP totiž neberou v potaz oběžná aktiva, ale pouze peněžní prostředky. Ukazuje to částečně na nižší likviditu společnosti. K dostání svých závazků by společnost musela sáhnout po jiných oběžných aktivech, jako například pohledávky. To, že je ČPP v záporných číslech po celou sledovanou dobu, je zase částečně dáno, jakým způsobem Kiwi funguje. K silnému růstu využívá velké množství cizích zdrojů.

3.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Rozdíl mezi ČPPFF a ČPK u Kiwi je zcela minimální. Jediné sledované změny byly v letech 2018 a 2019. Hlavním důvodem tomu opět je způsob fungování Kiwi. Jelikož Kiwi nemá téměř žádné zásoby, které by mohly nějak zásadně ovlivnit rozdíl mezi ČPPFF a ČPK, tak jsou výsledky téměř shodné. Výsledek nám tudíž ukázal, že Kiwi je schopno řádně platit svoje závazky.

3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se jednu z nejčastěji používaných metod finanční analýzy podniku. Skládá se z poměrových ukazatelů:

- likvidity,
- rentability,
- zadluženosti,
- aktivity,
- a tržních hodnot.

Dohromady nám tyto ukazatele dají velice dobrý přehled o finančním zdraví podniku. Všechny tyto ukazatele vychází z výročních zpráv Kiwi z let 2015 až 2019.

3.5.1 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele určují, do jaké míry je společnost schopná hradit svoje krátkodobé závazky. Je důležité v podniku zachovat přiměřenou likviditu. Příliš vysoká likvidita svědčí o neefektivním rozdělení peněz, a naopak příliš nízká může podnik přivést do rizika neschopnosti platit své závazky.

Tabulka č. 17: Analýza ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

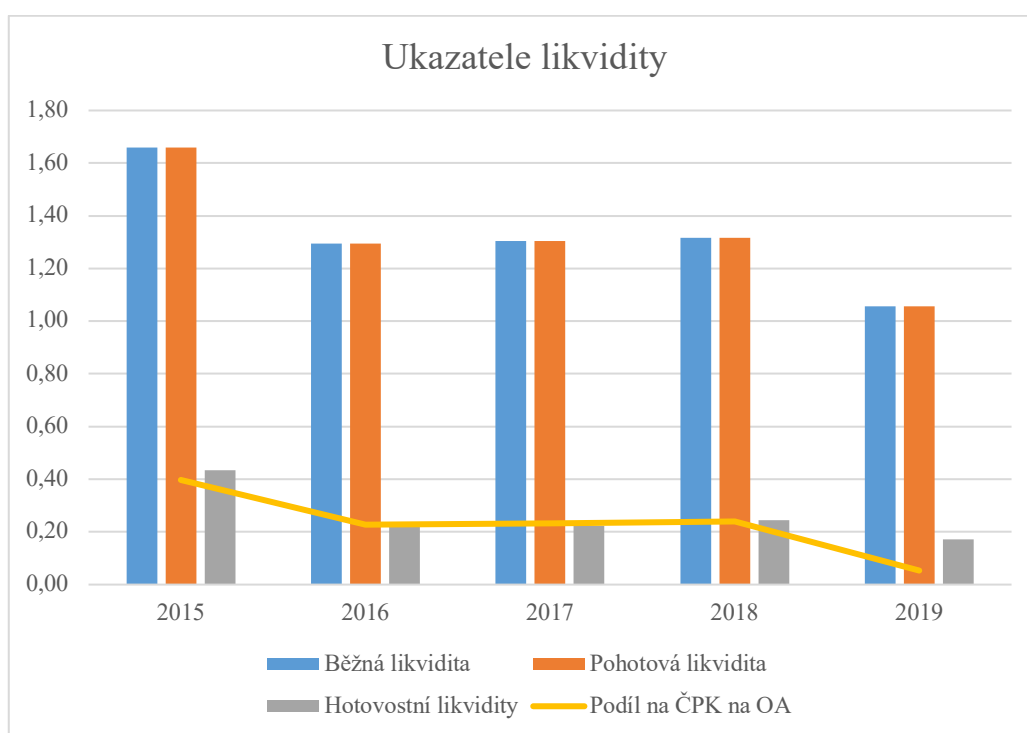
U. likvidity	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,66	1,29	1,30	1,32	1,06
Pohotová likvidita	1,66	1,29	1,30	1,32	1,06
Hotovostní likvidita	0,43	0,23	0,22	0,24	0,17
Podíl na ČPK na OA	39,72%	22,73%	23,35%	24,04%	5,32%

Běžná likvidita se během sledovaného období postupně snižovala. Vycházela z hodnoty 1,66 a v roce 2019 klesla na 1,06. Když vezmeme v úvahu, že doporučená výše likvidity společnosti se pohybuje od 1,5 – 2,5. Ideálně by se tedy Kiwi mělo pokusit opětovně výšit poměr svých oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům.

Pohotová likvidita má téměř identickou hodnotu jako běžná likvidita. Je to proto, že Kiwi kvůli svému druhu podnikání nemá prakticky žádné zásoby. Ideální rozptyl je mezi 1 – 1,5, což nabývaly všechny roky kromě roku 2015, kdy byla likvidita až příliš vysoká. Tady doporučuji pohybovat se ideálně kolem hodnoty 1,25.

Hotovostní likvidita by se měla pohybovat mezi 0,2 až 0,5. V tomto rozmezí se pohybovaly všechny sledované roky kromě 2019, kdy hodnota klesla lehce pod hranici na 0,17. Zde bych doporučil držet se kolem hodnoty 0,35.

Podíl na ČPK na oběžných aktivech ukazuje, jaká je krátkodobá finanční stabilita podniku. V ideálním případě by se měl podíl ČPK na oběžném majetku pohybovat kolem hodnot 30–50 %. To ovšem dosahoval pouze v jednom sledovaném roce. V roce 2019 dokonce došlo k poklesu až na 5,32 %, což je hluboce pod stanoveným doporučením a může být narušená krátkodobá finanční stabilita.



Graf č. 3: Vývoj ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Graf slouží k lepší představě hodnot likvidity. Celkově si myslím, že se Kiwi daří, co se týče likvidity, dobře. Některé ukazatele nejsou zcela správně adaptované na tento způsob podnikání, protože v Kiwi téměř nenajdeme například zásoby. Ideální či nižší hodnoty svědčí o rizikovějšímu stylu podnikání. Větší riziko umožňuje generovat lepší zisky, ale zase vystavuje společnost o něco větší hrozbě neschopnosti platit svoje krátkodobé závazky.

3.5.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability mi umožní hodnotit výkonnost investovaného kapitálu v Kiwi. Patří zde ukazatele celkového kapitálu – **ROA**, vlastního kapitálu – **ROE**, investovaného kapitálu – **ROI** a rentability tržeb – **ROS**.

Tabulka č. 18: Analýza ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

U. rentability	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	31,96%	27,19%	24,40%	13,92%	-6,30%
ROE	48,65%	61,39%	34,63%	33,04%	-37,96%
ROI	67,86%	78,05%	70,84%	39,27%	-27,10%
ROS	2,14%	1,76%	1,12%	0,61%	-0,39%

Ve výše uvedené tabulce jsou všechny sledované ukazatele rentability za všechny sledované roky. Jednotlivě je zde projdu a popíšu jakým směrem se vyvíjely. Na závěr zpracuji graf, který nám ukáže, jestli se zde objevují nějaké trendy a pomůže nám si lépe představit vývoj těchto ukazatelů.

ROA – ukazatel rentability celkového kapitálu

Dle tabulky je možné vidět, že v roce 2015 byla hodnota ROA 31,96 %. Každý následující rok došlo k poklesu této hodnoty v průměru o 7,65 %. Z velice vysokých hodnot se postupně Kiwi dostalo až do záporných. V posledním roce ROA nabýval záporné hodnoty – 6,30 %. Je to dáno tím, že v roce 2019 byl provozní výsledek hospodaření – EBIT záporný. Kiwi má velké množství krátkodobých závazků, které se rapidně navyšují, a za to platí nemalý úrok. V kombinaci se silným zpomalením růstu tržeb se dostává do ne zcela optimálních hodnot.

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROE nabývalo nejvyšší hodnoty v roce 2016, a to konkrétně 61,39 %, což je extrémně vysoká hodnota. Dále došlo k poklesu podobně jak tomu bylo u ROA a jiných ukazatelů rentability. Dle grafu je vidět, že trendem roku 2019 byl silný pokles způsobený hlavně záporným výsledkem hospodaření.

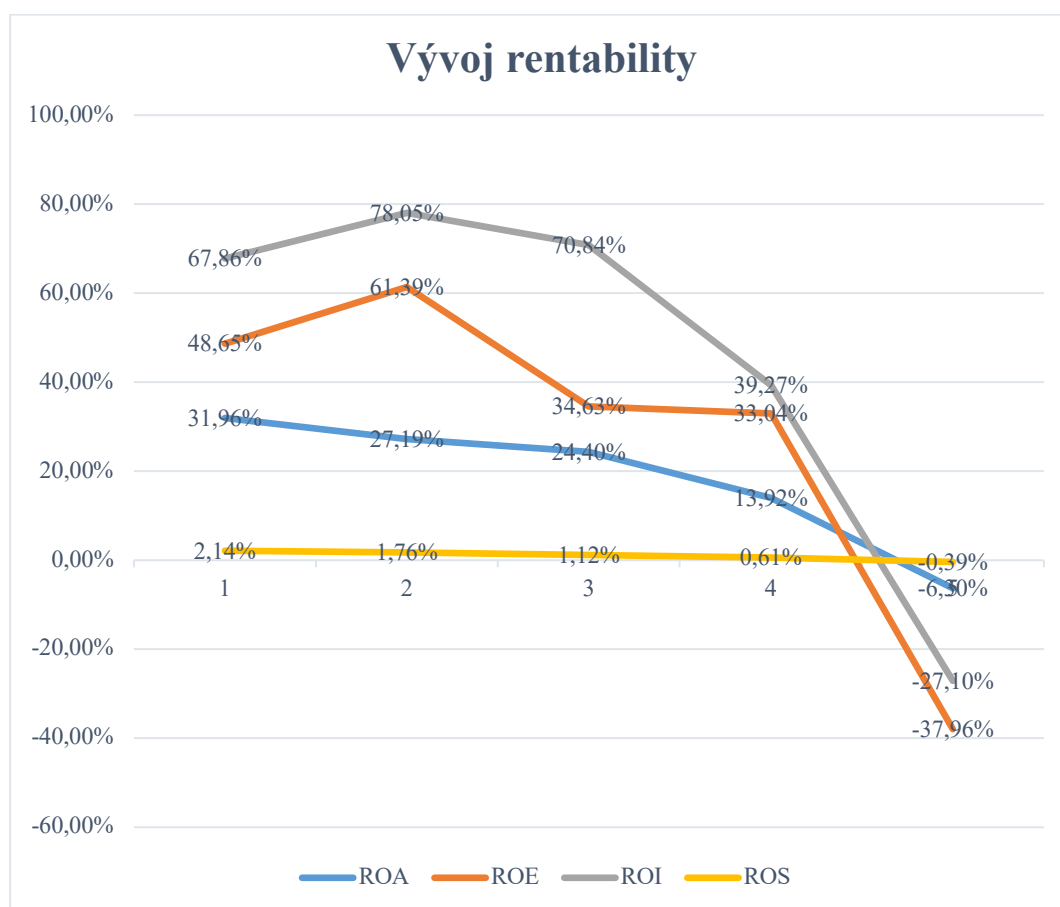
ROI – ukazatel rentability investovaného kapitálu

Tento ukazatel nabýval nevyšší hodnoty za všech a také zaznamenal druhý nejhorší propad v roce 2019. Z hodnoty 78,05 roku 2016 se propadl na – 27,1 v roce 2019. ROI

se totiž počítá jako EBIT, který je podělený celkovými aktivy poníženými o krátkodobé závazky.

ROS – ukazatel rentability tržeb

ROS je jediný ukazatel, který nezaznamenával tak extrémní rozpětí růstu či poklesu. Jeho nejvyšší hodnota z počátku tabulky 2,14 % postupně klesala na hodnotu -0,39 v roce 2019. Jeho pokles je dán opět poklesem EBIT, ke kterému dochází ze stejných důvodů, jako tomu bylo dáno výše.



Graf č. 4: Vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Na výše uvedeném grafu je jednoznačně vidět, že zde panují podobné trendy mezi vícero ukazateli rentability. Nejlepší výsledky byly většinou z počátku sledovaného období a následně začalo docházet k poklesům, až v roce 2019 všechny tyto ukazatele vykazovaly zápornou hodnotu. Zpomalující tržby a záporný výsledek hospodaření způsobil tento špatný směr vývoje. Je těžké hodnotit, do jaké míry na to měla vliv nastupující pandemie COVID-19, ale minimálně se dá říct, že došlo k výraznému zpomalení růstu tržeb v posledním sledovaném roce, kdy se pandemie právě začala objevovat.

3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Bývají také označovány za ukazatele dlouhodobé finanční stability. Můžeme pomocí nich zjistit, jak moc Kiwi využívá k financování cizí zdroje a také do jaké míry je schopen hradit závazky vzniklé díky tomu. (16)

Tabulka č. 19: Analýza ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

U. zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	60,45%	72,66%	73,32%	71,94%	80,86%
Míra zadluženosti	152,87%	268,92%	274,81%	259,84%	433,16%
Úrokové krytí	4513,46%	26223,54%	68677,00%	81702,42%	-94816%

Celková zadluženost

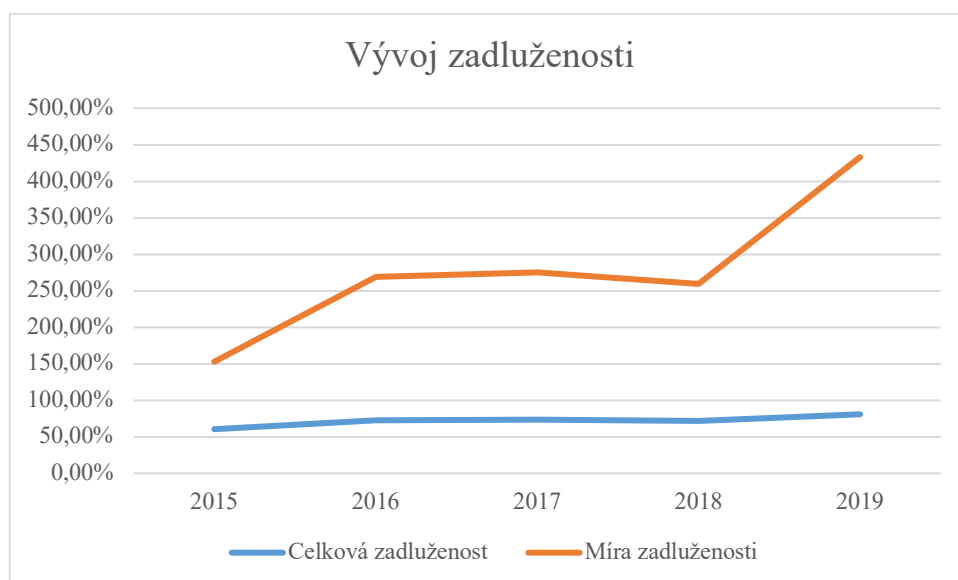
Jak je možné vidět, celková zadluženost Kiwi postupem let roste. Z původní hodnoty pohybující se na 60,45 % skončila na 80,86 %. Celková zadluženost se vypočítá jako poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Kiwi má stále narůstající procento cizích zdrojů. Doporučená hladina celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30–60 %. Tento způsob financování může být sice efektivní, ale je poměrně rizikový, proto bych doporučoval se držet u hranice 60 %.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti se vypočítá jako poměr cizích zdrojů na vlastní kapitál. Z původních 152,87 % narostla na 433,16 %, což je velice silný nárůst za poměrně krátké období 5 let. I přesto, že Kiwi je společnost s relativně nízkým vlastním kapitálem, měla by si více snažit tento poměr snížit.

Úrokové krytí

V celém sledovaném období má úrokové krytí až příliš vysoké hodnoty. Kiwi má totiž minimální závazky k úvěrovým institucím, a to je důvod, proč jsou tyto hodnoty tak extrémní. Z toho důvodu jsem úrokové krytí ani neuvedl do následujícího grafu.



Graf č. 5: Vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Graf nám vizuálně zobrazuje rostoucí zadluženost v Kiwi. Zadluženost je v tak vysoká kvůli velkému podílu krátkodobých cizích zdrojů. Ovšem, jak už bylo řečeno, k tomuto typu podnikání vyšší položky cizích zdrojů patří. Společnost současně rychle expanduje a cizí zdroje jsou pro Kiwi levnější než jejich vlastní. Každopádně bych určitě doporučil snížit a vyvarovat se příliš vysokému riziku.

3.5.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou hlavně využívány pro řízení aktiv. Informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, jestli má nějaké množství kapacit, co není využito anebo jestli nemá nedostatek produktivních aktiv. Mezi tyto ukazatele patří obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Tabulka č. 20: Analýza ukazatelů aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

U. Aktivita	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	14,94	15,42	21,73	22,78	16,23
Obrat dl. majetku	122,00	106,43	175,41	202,36	106,97
Doba obratu zásob	0	0	0	0,01	0
Doba obratu pohledávek	15,61	16,13	11,76	10,92	15,07
Doba obratu závazků	12,74	15,21	10,86	10,20	17,02

Obrat aktiv

Dle tabulky na předchozí straně, je možné vidět, že obrat aktiv se po celou sledovanou dobu pohyboval od 14,94 do 22,78. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele je 1. To znamená, že i v nejslabším roce 2015 byla tato téměř patnáctinásobná. Jsou to skvělé hodnoty, ale opět je to částečně odůvodněno oborem podnikání Kiwi, kde tržby jsou výrazně vyšší vůči aktivům, než u jiných oborů.

Obrat dlouhodobého majetku

Zde také můžeme vidět velice vysoké hodnoty, které jsou opět silně ovlivněny stylem podnikání Kiwi. Dlouhodobý majetek ve společnosti je velice nízký, a naopak tržby vysoké. Doporučená hodnota je minimálně 1 a za všechny sledované roky byla nejnižší hodnota 106,97. Výsledek tohoto ukazatele je tudíž velice dobrý.

Doba obratu zásob

Jelikož má Kiwi prakticky nulové zásoby ve všech sledovaných letech, vychází tento ukazatel 0. Jen v roce 2018 nabýval hodnoty 0,01. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 5, ale v tomto případě to pro Kiwi nehraje žádnou roli a nejedná se o špatný výsledek, protože Kiwi zásoby téměř nemá.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel by se měl ideálně pohybovat do 30, představuje počet dní, za jak dlouhou dobu se průměrně uhradí vystavené faktury. Ukazatel se pohyboval v hodnotách od 10 do 16 dní. Nejkratší doba obratu pohledávek byla v roce 2018 a nejdelší v roce 2019, obojí je výborný výsledek.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel stanovuje, kolik dní trvá Kiwi zaplatit svoje závazky dodavateli. Tento ukazatel má opět velice dobré hodnoty a je podobný době obratu pohledávek. Nejdelší průměr byl v roce 2019, kdy se jednalo průměrně o 17 dní. Nejkratší byl v roce 2018 úhrada proběhla za průměrně 10 dní.

3.5.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty ukazují, jak trh hodnotí činnost podniku, a odhadují jeho vývoj. Důležité jsou hlavně pro investory, kteří chtějí vědět, jestli bude mít investice dostatečnou návratnost. Mezi tyto ukazatele patří účetní hodnota akcie a čistý zisk na akcii.

Kiwi.com s.r.o., jak již název napovídá, je stále společnost s ručením omezeným, tudíž není na žádném burzovním trhu a nemá akcie. Proto se zatím tento ukazatel nedá použít.

3.6 Analýza soustav ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je hlavní část analýzy Kiwi, analýza soustav ukazatelů by měla posloužit jako doplněk k této analýze. Její hlavní odlišností je, že hodnotí podnik jako celek.

3.6.1 Indikátor bonity

Tento indikátor je složený z šesti poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele jsou následně vynásobeny v daném poměru. Čím vyšší je výsledná veličina, tím lepší je výsledek. Záporná hodnota je špatná, kladná je dobrá. (18)

Tabulka č. 21: Výsledky ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

In. bonity	2015	2016	2017	2018	2019
a	0,59830152	0,41844033	0,2738282	0,29268976	-0,0377589
b	1,65415818	1,37620839	1,36389368	1,39005014	1,2367381
c	0,24587473	0,20937662	0,1293491	0,12307837	-0,0726817
d	0,01645234	0,01357622	0,00595358	0,00540202	-0,0044777
e	0	0	0	1,9434E-05	1,2785E-05
f	14,9446671	15,4223114	21,7262786	22,783768	16,2318826

Následně dosazeno do vzorce dle Kocmanové (6):

$$\text{Index bonity} = 1,5 * a + 0,08 * b + 10 * c + 5 * d + 0,3 * e + 0,1 * f$$

Tabulka č. 22: Index bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Index bonity	2015	2016	2017	2018	2019
Skóre	5,07	4,44	4,02	4,09	0,92

Dle tabulky můžeme vidět, že ve všech sledovaných letech byl výsledek kladný. Hodnota tohoto indikátoru byla mezi lety 2015–2018 přes 4, to je extrémně dobrý výsledek. Rok 2019 ovšem pohyboval lehce pod hodnotou 1. To znamená, že se jedná o stále relativně dobrý výsledek, ale už jsou ve společnosti nějaké problémy. Jedná se především o vysoký podíl cizích zdrojů a také záporný hospodářský výsledek. (18)

3.6.2 Altmanův model

Podobně jak tomu bylo u indexu bonity, Altmanův model skládá v různém poměru jednotlivé ukazatele. Výsledné skóre dává do 3 různých kategorií, tyto kategorie posuzují v jak nebezpečné situaci se podnik nachází vůči bankrotu.

Tabulka č. 23: Výsledky ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Altman	2015	2016	2017	2018	2019
a	0,3485405	0,19172182	0,19967023	0,20429745	0,04315961
b	0,00515485	0,05210927	0,14071808	0,16196411	0,15511578
c	0,31963575	0,27188316	0,24404692	0,13919132	-0,0630437
d	0,65415818	0,37185716	0,36389368	0,38484595	0,23086109
e	14,9446671	15,4223114	21,7262786	22,783768	16,2318826

Zde je dle Kocmanové (6) rovnice pro výpočet Altmanova Z-skóre pro podniky neobchodující na kapitálovém trhu.

$$Z = 0,717 * a + 0,847 * b + 3,107 * c + 0,42 * d + 0,998 * e$$

Tabulka č. 24: Výsledek Z-skóre

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Altmanův model	2015	2016	2017	2018	2019
Z-skóre	16,44	16,57	22,86	23,62	16,26

Jak je vidět, hodnoty se po celou sledovanou dobu pohybují hrubě nad 2,9, což je hranice, pod kterou by byl podnik v šedé zóně a jeho zdraví by nešlo vyhodnotit. Výsledky dle tohoto modelu jsou excelentní. Čím vyšší je hodnota tohoto indexu, tím zdravější je po stránce financí a je zde menší riziko bankrotu.

3.6.3 Index IN05

Poslední ukazatel, který v této analýze budu hodnotit, je index IN05. Tento index byl navržen s ohledem na české podmínky a také vychází z důležitých bankovních indikátorů. (6, s. 79)

Tabulka č. 25: Výsledky ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

IN05	2015	2016	2017	2018	2019
a	1,65415818	1,37620839	1,36389368	1,39005014	1,2367381
b	9	9	9	9	9
c	0,31963575	0,27188316	0,24404692	0,13919132	-0,0630437
d	14,9446671	15,4223114	21,7262786	22,783768	16,2318826
e	1,65891605	1,29421339	1,30459971	1,31645044	1,05624455

U b jsou všechny hodnoty 9, protože hodnota nákladových úroků se přiblížila nule a Neumaier radí v takovém případě omezit celkovou hodnotu ukazatele na 9.

Rovnice pro výpočet indexu IN05 dle Kocmanové (6):

$$IN05 = 0,12 * a + 0,04 * b + 3,97 * c + 0,21 * d + 0,09 * e$$

Tabulka č. 26: Výsledek indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv: 24-28)

Index IN05	2015	2016	2017	2018	2019
IN05	5,12	4,96	6,17	5,98	3,76

Index IN05 se po celou sledovanou dobu pohyboval na hodnotě 3,76 a vyšší. Opět se jedná o výborné skóre, stejně tak jako u přechozích dvou ukazatelů. Nejvyšší zaznamenaná hodnota byla v roce 2017 a to konkrétně 6,17. To je skvělé skóre, které krásně ukazuje, jak dobře si Kiwi v těchto letech vedlo. Stejně tak jako u všech ostatních analýz nejhorší hodnoty vycházely u roku 2019. Ale i v tento rok se výsledek jeví dle soustav ukazatelů jako velice dobrý.

3.7 PESTLE Analýza

PESTLE analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti. Je složená z šesti faktorů, mezi které patří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

3.7.1 Politické faktory

Samotná státní politika společnost Kiwi přímo neovlivňuje. Týká se jí spíše možnost získání dotací z fondu Evropské unie. Společnost provozuje Centrum sdílených služeb, na který právě čerpá dotace ze strukturálních fondů Evropské unie.

3.7.2 Ekonomické faktory

Společnost samozřejmě ovlivňují makroekonomické ukazatele, mezi které patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a vývoj mezd. V současné době se hospodářský cyklus silně propadl. Recese je uměle zapříčiněná pandemií COVID-19. Dopad na Kiwi bude znát převážně ve výroční zprávě 2020, která bude zveřejněná pravděpodobně v listopadu 2021.

3.7.3 Sociální faktory

Zkoumání sociálních faktorů se provádí z důvodů zjištění, zda má daný produkt na trhu dostatečný počet potenciálních zákazníků. Sleduje se proto věkové rozložení obyvatelstva a zaměstnanost. Věkové rozložení proto, že ekonomicky aktivní a tím i potenciální zákazníci jsou lidé starší osmnácti let. Zaměstnanost je také velmi důležitý faktor. Dostatečný příjem je podmínkou pro zájem o cestování a tím i potenciální využití služeb společnosti Kiwi.

3.7.4 Technologické faktory

V dnešním globalizovaném světě je téměř nemyslitelné, že by se ekonomika rozvíjela bez pomoci technologií. Vzhledem k tomu, že je Kiwi internetový srovnávač letenek, je jasné, že jsou pro ni technologie nezbytné. Proto také Kiwi investuje do svého výzkumu a vývoje softwaru, který jim zlepšuje služby a mimo jiné pomáhá být o krok napřed než konkurence. Rozvoj technologií a s tím spojené jejich zpřístupňování čím dál tím většímu spektru lidí, rozšiřuje Kiwi budoucí klientelu.

3.7.5 Legislativní faktory

Kiwi spadá pod legislativu České republiky a respektuje všechny zákony, vyhlášky, nařízení a jiné právní normy. Také se řídí právními nařízeními Evropské unie. Mezi obecné platné právní předpisy patří například zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty či zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Důležité nařízení, týkající se ochrany osobních údajů zákazníků patří zákon č.2016/679 o ochraně osobních údajů, známé také jako GDPR, které nastavuje nejvyšší úroveň ochrany osobních údajů a soukromí na světě.

3.7.6 Ekologické faktory

Čím dál více firem se snaží být ekologicky odpovědných a zavádí proto různá ekologická opatření. Mezi běžně zaváděná opatření patří úspora energií, omezení spotřeby papíru, kompostování zbytků jídla, třídění odpadu a elektroodpadu, zřizování koláren a jiné. Ani společnosti Kiwi není oblast ekologie lhostejná. Snaží se alespoň malými kroky snížit dopady na životní prostředí. Jedním z takových kroků je například snížení používání klasického papíru. V posledních letech snížila společnost Kiwi spotřebu papíru o 20 %. Díky tomu firma šetří nejen životní prostředí, ale také své peníze.

3.8 Porterova analýza

Je založená na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a investice firem. Mezi tyto faktory patří síla konkurence, riziko vstupu nových konkurentů, nahraditelnost produktu, vyjednávání zákazníků a vyjednávání dodavatelů.

3.8.1 Síla konkurence

Tento faktor z Porterovy analýzy představuje pro Kiwi největší riziko. Síla konkurence v tomto odvětví je velká, jelikož existuje obrovské množství podobných srovnávačů cen letenek na trhu. Většina z nich také funguje mezinárodně, takže není zde velkou výhodou, že Kiwi operuje téměř všude na světě. V roce 2021 hlavní konkurenty představují Travelocity, BookingBuddy, Expedia, TripAdvisor Flights, Skyscanner, Google Flights, Kayak, Momondo a další. (20)

3.8.2 Riziko vstupu nových konkurentů

V tomto faktoru bych tak velké riziko nehledal. Dá se předpokládat, že po pandemii COVID-19 spíš nějaké společnosti v dluzích zaniknou. Většina konkurentů Kiwi vznikala mezi lety 2008 až 2014. Je samozřejmě možné, že se nový objeví, ale domnívám se, že aktuálně po této krizi v nejbližších letech spíše ubydou.

3.8.3 Nahraditelnost produktu

Zde je riziko zcela minimální. Pokud se budeme bavit o produktu samotném, a to konkrétně letecké dopravě, má sice plno chyb jako neekologičnost, neuvěřitelně drahou cenu za vývoj a další faktory zmíněné v teoretické části, ale stále nabízí nejrychlejší, nejlevnější a nejbezpečnější alternativu na dlouhé cesty.

Pokud se budeme bavit o produktu srovnávače cen letů, jejich popularita je převážně u mladých lidí a stále roste. Takže zde není téměř žádné riziko nahrazení tohoto typu produktu v nejbližší budoucnosti. (21)

3.8.4 Vyjednávání zákazníků

Tento faktor opět nemá téměř žádnou váhu, Kiwi prodává letenky převážně B2C na celém světě. Tudíž prodává v malém množství velkému kvantu odběratelů. Samotný zákazník zde proto má zcela minimální prostor pro vyjednávání.

3.8.5 Vyjednávání dodavatelů

Kiwi poskytuje svým zákazníkům srovnání cen letů a nabídku často unikátního plánu cesty s výhodnými cenami letů. V případě, že zákazník se rozhodne let zakoupit, Kiwi pouze zprostředkuje prodej mezi zákazníkem a danou aerolinií či jiným typem dopravce zvoleným zákazníkem. Není zde tudíž přímý dodavatel pro Kiwi. V případě zdražení cen letů jedné společnosti Kiwi bude svým zákazníkům nabízet levnější alternativu u konkurence. Čili opět zde není velké riziko, co by mohlo nějak výrazně ovlivnit způsob fungování společnosti Kiwi.

3.9 Analýza SWOT

SWOT analýza je poměrně jednoduchý strategický nástroj, který se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti a pomáhá nastavit správné strategické plánování. Zkratka SWOT je vytvořená z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů – Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.

Nyní si tyto výše zmíněné faktory podrobně rozebereme právě v souvislosti s Kiwi.com.

3.9.1 Silné stránky (Strengths)

Virtuální propojování

Kiwi dokáže pomocí takzvaného virtuálního propojování (virtual interlining) kombinovat lety od různých poskytovatelů, a to nejen těch spolupracujících, ale i těch, které společně nekooperují. Díky tomu dokáže naplánovat klientům jedinečnou cestu, kterou by u konkurenčních internetových vyhledávačů nenašli. Navíc Kiwi do vyhledávání zapojuje i vlaky a autobusy. Nabízí tedy svým zákazníkům hned několik možností trasy a zákazník si může vybrat přesně podle svých preferencí.

Vlastní oddělení desktopového a mobilního vývoje

Kiwi má vlastní oddělení desktopového a mobilního vývoje. Sice část vývojářských prací nakupuje od partnerů, ale většinu si společnost Kiwi vyvíjí sama. Díky tomu má společnost na vývoj nižší náklady. Zároveň mohou mít náskok před konkurencí a také mohou svůj web přizpůsobit potřebám svých zákazníků.

Online marketing

Mezi další silnou stránku Kiwi patří online marketing. Společnost se nachází na různých platformách, kde je velmi aktivní, čímž poutá pozornost nejen stávajících, ale i potenciálních zákazníků.

Design webových stránek

K silným stránkám této společnosti se mimo jiné řadí i jejich webové stránky. Na první místo se řadí přehlednost a velmi minimalistický design. Web je také velice intuitivní a vyhledávání samotných letů je jednoduché. Ovšem mimo běžné vyhledávání, Kiwi využívá takzvanou interaktivní mapu, díky které se nabízí zákazníkům velice výhodné, již „předpřipravené“ cesty do různých destinací (například let do Londýna, počet nocí: 7 od 618,- Kč atd.), čímž u zákazníků podněcuje impulzivní nákupy.

Mobilní aplikace

Mobilní aplikace je též hojně využívanou platformou společnosti Kiwi. Na začátku si uživatel v aplikaci navolí své preference ohledně cestování a na základě toho se mu poté zobrazují nabídky. Mimo jiné si také uživatel může vytvořit (stejně jako na webu) účet, díky kterému má všechny informace ohledně letů, rezervací atd. přehledně na jednom místě.

Nastavení jazyka

Na webových stránkách Kiwi si můžete vybrat mezi 22 jazyky. Zákazníci mají také možnost vybrat si jimi požadovanou měnu. Díky těmto možnostem mohou jejich služby využívat lidé po celém světě.

3.9.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Nespokojenost zákazníků

Před pandemií Covid-19, měla společnost Kiwi od svých zákazníků velice dobré hodnocení. To se nyní ovšem kvůli pandemii mnohem zhoršilo. Na portálu Trustpilot má nyní pouze 2,9 hvězdiček z 5. Zákazníci jsou nyní většinou nespokojení s tím, že jim společnost nevrátila peníze za neuskutečněné lety. Ovšem některé negativní reakce zákazníků se objevovaly již před pandemií na různých internetových fórech i pod příspěvky na sociálních sítích, kde poukazovaly na nepříjemnou zkušenost a odrazovaly tak ostatní potenciální zákazníky od využití služeb této společnosti.

Mladá firma

Vzhledem k tomu, že společnost vznikla v roce 2012, dá se stále považovat za „mladou“. V posledních letech stále velmi roste, ale z toho plynou i některé nedostatky, s jimiž se společnost potýká. Jedná se především o problémy, které se týkají interních záležitostí. A to především nepropojeností všech oddělení, která je potřeba pro lepší spolupráci propojit, aby se všechna soustředila na to stejné. Na růst produktu, zlepšování customer experience a na celkovém růstu společnosti.

Mladí zaměstnanci

Společnost zaměstnává především mladé lidi, kteří jsou velice motivovaní a výkonní, ale často jim chybí zkušenosti.

3.9.3 Příležitosti (Opportunities)

Chatboti

Mezi příležitost, kterou by mohlo Kiwi zrealizovat, patří chatboti. Kdyby na stránkách byl chat, který by zákazníci mohli využívat v jakoukoli denní i noční dobu, určitě by to bylo přínosem. Zákazníci by se dozvěděli základní potřebné informace ihned a nemuseli by s obecnými dotazy volat na zákaznickou linku. Snížila by se tak vytíženost call centra a zaměstnanci by se mohli soustředit na závažnější problémy zákazníků.

Age management

I přesto, že Kiwi zaměstnává především mladé lidi, je dobré přemýšlet nad tím, jak udržet své zaměstnance co nejdéle v pracovní schopnosti. Proto je nejlepší začít s prevencí již v jejich mladém věku. Díky Age managementu, by mohl zaměstnavatel předejít syndromům vyhoření u zaměstnanců či jiným problémům, které mohou snižovat jejich výkonnost. Díky tomu, si bude Kiwi.com stále udržovat konkurenceschopnost i s postupně stárnoucími zaměstnanci.

Rozšíření služeb

Kiwi spolupracuje s různými společnostmi nabízející ubytování či pronájem aut a nabízí tyto rozšiřovací služby přímo na svých webových stránkách. Ovšem stále poptávanou službou z řad zákazníků jsou už přímo připravené zájezdy do různých destinací. Proto by Kiwi mohlo nabízet i takovéto služby. Díky tomu by se jejich servis stal kompletní a mohl by přilákat nové zákazníky.

3.9.4 Hrozby (Threats)

Změna preferencí zákazníků

Vzhledem k tomu, že Kiwi vyhledává ve velké většině ty nejlevnější lety, je zcela běžné, že letecká spojení představují více přestupů. Může se tedy stát, že pokud má nějaký let zpoždění, zákazník další navazující spoj zmešká. Proto může nastat situace, že zákazníci začnou přecházet ke konkurenci z důvodů komfortu, tedy aby měli méně nebo žádný přestup. Sice zákazník zaplatí o něco více peněz, ale je menší pravděpodobnost, že navazující let zmešká.

Pandemie

Jedna z hrozeb, která se bohužel naplnila, je právě probíhající pandemie. Kvůli zrušeným letům a omezením týkajících se letecké dopravy přišla společnost o mnoho zakázek.

Věrnostní program aliance leteckých společností

Největší aliance leteckých společností, jako jsou například Star Alliance, nebo SkyTeam, nabízí svým členským společnostem věrnostní programy, které si navzájem uznávají. Za prolítané míle se zákazníkům načítají body, za které pak zákazníci mohou využít různé benefity. Nabídka takovýchto věrnostních programů může také značnou část zákazníků přesvědčit k odchodu ke konkurenci.

Tabulka č. 27: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Virtuální propojování Vlastní oddělení desktopového a mobilního vývoje Online marketing Design webových stránek Mobilní aplikace Nastavení jazyka	Nespokojenost zákazníků Mladá firma Mladí zaměstnanci
Příležitosti	Hrozby
Chatboti Age management Rozšíření služeb	Změna preferencí zákazníků Pandemie Věrnostní program aliance leteckých společností

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce představím návrhy na zlepšení současné finanční situace společnosti Kiwi.com s.r.o. Návrhy vycházejí z finanční analýzy z let 2015 až 2019, která byla provedena v předešlé části práce. Současně představím i návrhy z aktuálních trendů, které by měly pomoci v boji proti poklesu tržeb, kvůli pandemii COVID-19. Vliv pandemie není totiž ve finančních zprávách do roku 2019 příliš patrný.

4.1 Představení návrhů

Zde uvedu návrhy, které by měly pomoci zlepšit současnou ekonomickou situaci podniku. Dále by také měly pomoci přilákat nové zákazníky a zvýšit zisky s nízkým rizikem.

4.1.1 Rozšíření služeb

Spojení letenky s pronájmem campervanu/karavanu

Většina zákazníků Kiwi využívá služby srovnávače cen letenek právě za účelem dovolené. Aktuálně kvůli neustále trvající pandemické situaci se stává čím dál tím populárnější trávit svoji dovolenou v campervanu či karavanu. Odpovídá tomu ohromný meziroční růst prodeje těchto vozidel o 200 % a také silné zvýšení poptávky po službách půjčoven těchto vozidel 50 %. (22)



Obrázek č. 6: Ilustrační foto campervanu

(Zdroj: Vlastní foto)

Výhody tohoto stylu cestování jsou značné, v první řadě se jedná o volnost cestovat i do míst, kde nejsou dostupné služby jako restaurace, hotely či jiné ubytovací zařízení. Dále je zde výrazně snížené riziko kontaktu s nakaženou osobou, jelikož uživatel takového způsobu cestování nemusí navštěvovat místa právě jako jsou restaurace nebo hotelová lobby. Poslední velkou výhodou je cena, ta se sice pokaždé liší na základě destinace a cíle cesty, ale co se týče pronájmu v rámci EU či USA, celkové náklady na dovolenou vychází levněji.

Nevýhody již tak rozsáhlé nejsou, ale přesto se něco najde. Největší nevýhoda campervanů a karavanů je jejich velikost oproti běžnému autu. Může to mít za následek nemožnost se dostat do historických center měst či do těžko dostupných míst, například v terénu. Další nevýhodou je často vysoká kauce, to je často odrazující faktor pro klientelu jako studenti, kteří často nemají tolik prostředků volně dostupných na kontě. Když jsem si například já půjčoval campervan v Perthu, platil jsem zálohu \$2 000 AUD, to orientačně odpovídá 33 000 Kč.

Provedení bych navrhoval následujícím způsobem. Kiwi na svých stránkách nabízí již přichystané lety do různých atraktivních destinací za akční cenu a k tomu nabízí možnost ubytování přes stránku Booking.com, který jim za pronájem platí provizi. Podobným způsobem bych dal pod vyhledavač na hlavní stránce Kiwi.com akční nabídky letů do zajímavých destinací s pronájmem karavanu či campervanu na klientem zvolenou dobu pobytu. Kiwi by mohlo v tomto případě spolupracovat s více poskytovateli, na základě toho, kam by se klient rozhodl vydat. Například s australskou společností Britz, která provozuje půjčovny v USA, Austrálii, JAR a na Novém Zélandu.

Přínos by z tohoto typu spolupráce byl značný. Kiwi by si rozšířilo své portfolio služeb o zajímavý produkt, který by sám o sobě s dobrou marketingovou kampaní na sociálních sítích lákal potencionální zákazníky na své webové stránky. To znamená, že i kdyby se nerozhodli pro cestování s karavanem či campervanem, mohli by stále využít srovnávače letenek. Dále by Kiwi samozřejmě získalo za uskutečněný pronájem provizi od půjčovny. Posledním přínosem či plusem jsou téměř nulové náklady a riziko s tím spojené. Kiwi by pouze stačilo rozšířit svoje webové stránky o několik stránek s nabídkami. Obzvláště v této pandemické době, kdy je prokázán dramatický růst zájmu o tento způsob cestování a ohromný propad zisků z letenek, je toto produkt, který by pomohl Kiwi i jeho zákazníkům.

Online marketing je ideální reklamní nástroj určený pro cílovou skupinu Kiwi. Reklamy na Facebooku mohou být modelované přímo dle našeho zadání. Dá se zde například učit faktory jako: věk, lokalita, zájmy, chování, spojení a tak dále.

Oslovte všechny nebo jenom někoho.

Facebook vaše reklamy automaticky zobrazí lidem, pro které budou s největší pravděpodobností relevantní.

Doručování reklam můžete podrobněji cílit pomocí tří nástrojů pro výběr okruhu uživatelů.

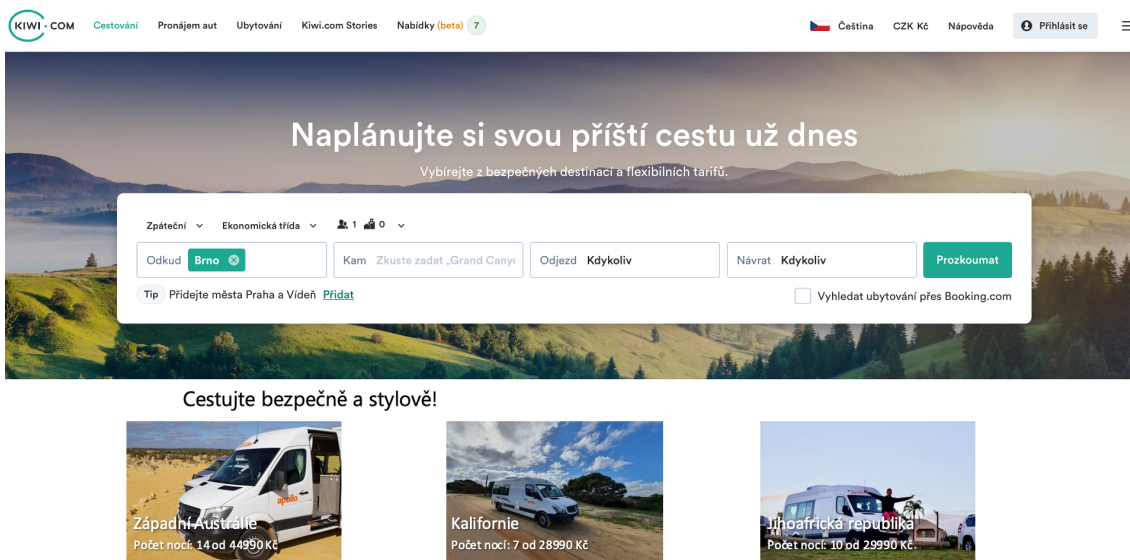
Základní okruhy uživatelů	Vlastní okruhy uživatelů	Podobné okruhy uživatelů
Definujte okruh uživatelů na základě kritérií, jako jsou věk, zájmy, geografické údaje a další.	Kontaktujte znovu lidi, kteří už s vaší firmou komunikovali, ať už online, nebo offline.	Oslovujte nové lidi, kteří mají podobné zájmy jako vaši nejlepší zákazníci.

Obrázek č. 7: Facebook ads

(Zdroj: 30)

Přes Facebook ads je možné vyfiltrovat okruhy uživatelů, kteří již Kiwi znají. Pomocí služby **Facebook pixel** si Kiwi může vytvořit vlastní kruh uživatelů, kteří již web navštívili, a dokonce jim můžeme zobrazit lokalitu, kterou si již prohlíželi na stránkách Kiwi. Tato reklama se jim zobrazí jako “sponzorovaný příspěvek“ na Facebooku či jiné službě. Facebook ads nejsou vázány pouze k Facebooku. Je možné je umístit i například na **Instagram**, textovací aplikaci **Messenger** či službu **Audience Network**, pomocí které se naše reklama zobrazí v různých aplikacích našeho cíleného zákazníka.

Ukázka, jak by mohlo vypadat provedení nabídek campervanů a karavanů na stránkách Kiwi je uvedena na další stránce.

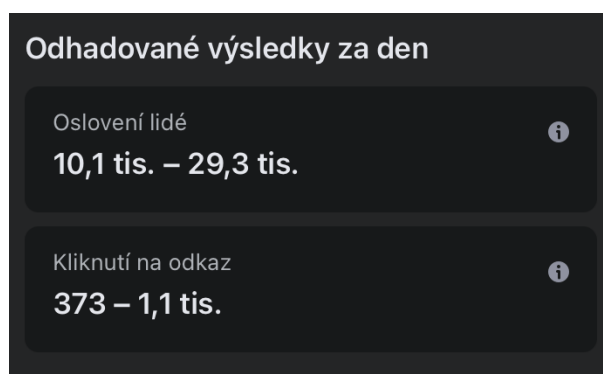


Obrázek č. 8: Ilustrační foto nabídky campervanů a karavanů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady spojené s implementací této jedinečné nabídky, jsou tvořeny pouze dvěma různými složkami:

1. Update webových stránek, které by se rozšířily o tuto nabídku. Nejedná se o nějakou velkou změnu, většina této nabídky může využívat stejné šablony jako zbytek stránky. Na základě orientačního cenového návrhu z webových stránek WebFX.com, by se cena měla pohybovat kolem \$2500. Kiwi má ovšem svůj tým lidí a přichystané velice podobné šablony. Z tohoto důvodu, bych odhadoval náklady na update těchto stránek okolo poloviny této částky, což představuje cenu do 30 000 Kč.
2. Reklamní rozpočet na Facebook ads. Tento rozpočet si Kiwi může měnit během celého trvání reklamní kampaně. Na základě úspěšnosti si může v průběhu snižovat či zvyšovat objem financí určených na tuto reklamu. Na Facebooku jsem krátce vytvořil **neveřejnou** kopii stránek Kiwi, kde jsem nastavil všechny její parametry. Zvolil jsem verzi automatizovaných reklam u uživatelů se stejnými klíčovými zájmy jako Kiwi (např. letenky, cestování atd...). Rozpočet jsem nastavil na 50 000 Kč měsíčně. Za těchto podmínek Facebook odhaduje denní návštěvnost průměrně na 737 lidí. To nepředstavuje úspěšné prodeje, ale počet vážných zájemců. V roce 2019 za průměrný den navštívilo stránky Kiwi 266 666 lidí a z toho vzešlo průměrně 10797 rezervací (dle interního zdroje Kiwi.com). To znamená, že pravděpodobnost prodeje se pohybuje kolem 4 %.



Obrázek č. 9: Výsledky reklamy

(Zdroj:30)

Výnosy se odvíjejí od výše provize z pronájmu a letenky. Nedají se přesně určit, můžeme tedy vycházet, alespoň dle následujícího odhadu. Průměrnou dobu si stanovíme na 7 nocí. Výše provize jak u letenky, tak u campervanu či karavanu se velice liší, záleží na ohromném množství faktorů, jako je roční doba, cena, třída a tak dále. Podle stránek Kiwi.com v kategorii “O nás” v roce 2019 Kiwi prodalo 14,6 milionu letenek. Dle výroční zprávy 2019, tržby z prodeje dělali 4,54 miliard Kč. To znamená, že průměrně z jednoho prodaného místa mělo Kiwi 311 Kč. Budeme počítat s tím, že si karavan průměrně pronajmou 3 lidé (3 letenky). Pronájem karavanu mě osobně vyšel na 21 000 Kč (na 7 nocí), to stanovuji jako průměr. Provize z pronájmů aut či ubytování se pohybuje mezi 7,5 – 12,5 %, zde tedy stanovíme průměr 10 %. Průměrný odhad počtu kliknutí na odkaz je tedy 737 a z toho, když budu počítat s 0,04 % pravděpodobností prodeje, vyjde mi 30 prodaných pobytů denně.

Výpočet výnosů vypočítáme dle následujícího vzorce:

$$\text{Měsíční Výnos} = (\text{prodej letenky} * 3 + \text{hodnota pronájmu} * 0,1) * 30 * 30$$

Dle tohoto odhadu vychází měsíční výnos na 2 729 700 Kč. Celkové náklady představují 80 000 Kč z čehož 50 000 Kč je reklama na Facebooku a 30 000 tisíc stojí upgrade webových stránek.

Jestli se takto bude Kiwi dařit tento produkt prodávat, doporučil bych vynásobit deseti prostředky vynaložené na reklamu přes Facebook. Měsíční výdaje, sice vzrostly na 0,5 milionu Kč, ale dal by se odhadovat měsíční výnos 27,297 milionu. A podobně může pokračovat i dále, když budou výnosy stále růst.

Tento návrh nenese pro společnost téměř žádné riziko, rozšiřuje její nabídku a vytváří bezpečnou alternativu cestování v pandemické době.

4.1.2 Stipendium na VŠ pro studenty

Druhým mým návrhem je poskytovat stipendium pro budoucí talenty ve firmě. Kiwi stále intenzivně na svých stránkách hledá nové potenciální zaměstnance. Počet zaměstnanců za každý sledovaný rok exponenciálně roste. Dle níže uvedené tabulky je vidět, jak pouze za pár let Kiwi zmnohónásobilo počet zaměstnanců.

Tabulka č. 28: Počet zaměstnanců

(Zdroj: 28)

Zaměstnanci	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový počet	153	670	848	879	1045

Dle předchozí tabulky je vidět, že z původního počtu 153 zaměstnanců v roce 2015, bylo 1045 již v roce 2019. Jedná se o 683% nárůst za pouhých pět let. Největší skok byl mezi rokem 2015 a rokem 2016.

Růst Kiwi je ohromný, ale stále je částečně brzděn počtem dostupné pracovní síly na trhu. Zaměstnanci Kiwi jsou převážně mladí lidé s vysokoškolským vzděláním. Aktuálně v květnu roku 2021 Kiwi má volných 111 nových pracovních pozic. Z tohoto celkového čísla, je 71 volných míst pro programátory. Proto navrhuji nabízet stipendijní programy pro studenty vysokých škol v oboru IT.

Do tohoto programu, by se mohli hlásit pouze studenti s dokončeným bakalářským studiem zaměřeným na informační technologie. Studium musí být úspěšně zakončeno SZZ a student musí být přijat na navazující magisterské studium. Uchazeč, který by splnil tyto podmínky, přihlásil se do tohoto výběrového řízení a byl komisí Kiwi vybrán, by získal stipendium. Stipendium by trvalo po dobu dvou let (trvání magisterského studia). Přijatý student by dostával měsíční odměnu ve výši 5000Kč, měl by možnost spolupracovat s Kiwi na projektech a získávat tak dodatečnou měsíční odměnu. Student by se zavázal pracovat v Kiwi minimálně po dobu stejně dlouhou jako když pobíral stipendium. Zde uvádím následující tabulku, kde jsou vypsány podmínky a přínosy pro žadatele o stipendium.

Přínosy pro Kiwi by byly mnohé. První by spočíval v garantovaném náboru nových kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by po dobu studia s Kiwi úzce spolupracovali. Tím se dostáváme k další výhodě, přímá spolupráce s Kiwi během studia, by zkracovala dobu potřebnou k zaškolení nového zaměstnance. A poslední velký přínos by spočíval v tom, že by Kiwi získalo z každého takového studenta, diplomovou práci – studii, která by byla ve spolupráci s Kiwi na dohodnuté zadání.

Tabulka č. 29: Podmínky a přínos stipendia

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podmínky pro získání stipendia	Podmínky pro udržení stipendia	Přínos stipendia
Dokončené bakalářské studium v oboru IT	Akademický průměr ≤ 2	Finanční odměna – 5000Kč/měsíčně po dobu studia
Přijatý/á na navazující magisterské studium	Diplomová práce schválená Kiwi	Praxe v oboru
Vybraný komisí Kiwi	Úspěšné zakončení studia	Jisté zaměstnání v mladé moderní společnosti

Celkové náklady na jednoho studenta by představovaly 5000 Kč * 24 měsíců = 120 000Kč měsíčně. Cena těchto nákladů je velice nízká ve srovnání s tím, co společnost za to získá.

Toto je z návrhové části vše. Věřím, že by tyto návrhy měly společnosti Kiwi pomoci k lepším výsledkům do budoucnosti a také částečně diverzifikují riziko.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala finanční analýze a návrhům na zlepšení finanční situace. Na začátku práce byla provedena literární rešerše, následně byla provedena analýza současného stavu a v poslední řadě, byly představeny návrhy na zlepšení současné situace.

V třetí části, kde probíhala analýza současného stavu, jsem začal představením společnosti, kde jsem o Kiwi uvedl základní informace a také krátkou historii. Následně jsem provedl horizontální a vertikální analýzu aktiv, pasiv a výkaz zisků a ztrát. Z této analýzy vyplynul exponenciální růst společnosti Kiwi. Je zde možné sledovat, jak ohromným tempem rostou nejen tržby, ale i krátkodobé závazky. Dále jsem zde provedl analýzu rozdílových ukazatelů, která mimo jiné ukázala, že stav ČPK je velmi dobrý a společnost by se neměla obávat neschopnosti platit svoje závazky. Poté jsem provedl analýzu poměrových ukazatelů. U rentability všechny ukazatele dosahovaly skvělých výsledků až do roku 2019. Zde došlo k zápornému výsledku hospodaření, a to velice negativně ovlivnilo všechny tyto ukazatele. Ukazatelé zadluženosti dále potvrdily stále rostoucí podíl cizích zdrojů. Dále jsem pokračoval analýzou soustav ukazatelů, která má za cíl hodnotit podnik jako celek, pomocí vícero ukazatelů. Zde jsem vypočítal index bonity, Altmanovo Z-skóre a index IN05. Téměř všechny výsledky opět dosahovaly výborných hodnot až na rok 2019, kdy bylo skóre vždy nejnižší. V poslední řadě jsem provedl analýzu PESTLE, Porter a SWOT, zde jsem uvedl jednotlivé silné stránky, slabé, vyhodnotil okolí podniku a tak dále.

Na základě výsledků finanční analýzy vychází pro společnost jako jediná nejistota příliš vysoké krátkodobé cizí zdroje v poměru s vlastním kapitálem. Je to dáno stylem, jakým společnost funguje. Kiwi vede u různých bank několik kontokorentních účtů, které využívá na hrazení svých závazků. Využívání cizích zdrojů Kiwi vychází levněji než používat své vlastní zdroje, na úkor většího rizika. Toho rizika si je Kiwi vědomo, ale je ochotné ho podstoupit za cílem vyšší ziskovosti.

Ve čtvrté, návrhové části práce jsem představil dva návrhy, které by měly zlepšit současnou finanční situaci, rozšířit portfolio nabídek a díky tomu částečně diverzifikovat rizika a v poslední řadě získat novou kvalifikovanou pracovní sílu. Tímto způsobem jsem splnil svůj cíl práce a všechny dílčí cíle.

ZDROJE

- (1) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (2) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (3) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
- (4) LANDA, Martin. *Základy účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-86-1.
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (6) KOČMANOVÁ, Alena. *Finanční řízení podniku*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87001-29-5.
- (7) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (8) GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (9) GRASSEOVÁ, Monika. Využití swot analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie* [online]. 2006, roč.6, č.2, p. 48-55 [cit. 2007-03-20]. ISSN 1802-7199.
Dostupné z: <https://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobé-planovani.html>

- (10) *Annual report 2006*. Paris: International Air Transport Association, 2006. Dostupné z: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-report-2006.pdf>
- (11) DOGANIS, Rigas. *Flying off course: airline economics and marketing*. 4th ed. New York: Routledge, 2010, 336 p. ISBN 02-038-6399-2.
- (12) MORRELL, Peter S. *Airline finance*. 4th ed. Burlington, VT: Ashgate, c2013, xvi, 312 p. ISBN 978-140-9474-159.
- (13) Základní principy regulace v letecké dopravě. *Flying Revue* [online]. Praha [cit. 2020-12-15].
Dostupné z: <https://www.flying-revue.cz/zakladni-principy-regulace-v-letecke-doprave>
- (14) MARKHVIDA a TRETHERWAY. The aviation value chain: Economic returns and policy issues. In: *Journal of Air Transport Management* [online]. 2014 [cit. 2014-10-28].
Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.06.011>
- (15) Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=676098&typ=UPLNY>
- (16) Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios). *ManagementMania* [online]. ManagementMania's Series of Management, © 2011-2016 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
- (17) Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví ze dne ze dne 12. prosince 1991.
- (18) Finanční analýza podniku. *FinAnalysis* [online]. Atlantis PC s.r.o., © 2000 – 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (19) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

- (20) Booking strategy. *SmarterTravel* [online]. Smarter Travel Media LLC, © 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.smartertravel.com/the-best-flight-booking-sites/>
- (21) Jak na koupi levných letenek. *dTest* [online]. dTest, o.p.s., © 2018 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-7586/jak-na-koupi-levnych-letenek>
- (22) Češi začali shánět obytné vozy, zimní prodeje stouply o 200 pct. *ČTK České noviny* [online]. ČTK, © 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesi-zacali-shanet-obytne-vozy-zimni-prodeje-stouply-o-200-pct/1994870>
- (23) Rentabilita, návratnost investice - ROI (Return on Investment). *ManagementMania* [online]. ManagementMania's Series of Management, © 2011-2016 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- (24) SkyPicker.com s.r.o. *Zpráva auditora a účetní závěrka k 31. prosinci 2015*. Brno: KPMG Česká republika Audit, s.r.o., 2016.
- (25) Kiwi.com s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2016*. Brno: KPMG Česká republika Audit, s.r.o., 2017.
- (26) Kiwi.com s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha: Ernst & Young Audit, s.r.o., 2018.
- (27) Kiwi.com s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha: Ernst & Young Audit, s.r.o., 2019.
- (28) Kiwi.com s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha: Ernst & Young Audit, s.r.o., 2020.
- (29) O nás. *Kiwi.com s.r.o.* [online] Brno: Kiwi.com s.r.o. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/cz/pages/content/company>
- (30) Facebook.com [online]. Facebook.com © 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.facebook.com>
- (31) Boj pandemie COVID-19 vs. letecká doprava má prozatím jasného vítěze: čelíme historické změně? *Česká národní banka* [online] Praha: © ČNB 2021 [cit. 2021-04-29].

Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Boj-pandemie-COVID-19-vs.-letecka-doprava-ma-prozatim-jasneho-viteze-celime-historicke-zmene/

(32) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.

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

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Zjednodušený model rozvahy dle Evy Kislingerové a kol.....	16
Tabulka č. 2: Model rozvahy dle Evy Kislingerové a kol.....	17
Tabulka č. 3: Schéma rozdělení poměrových ukazatelů.....	23
Tabulka č. 4: Základní informace o Kiwi.com.....	41
Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv část 1/2.....	43
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv část 2/2.....	44
Tabulka č. 7: Horizontální analýza aktiv – procentuální změna	45
Tabulka č. 8: Horizontální analýza pasiv 1/2.....	45
Tabulka č. 9: Horizontální analýza pasiv 2/2.....	46
Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv – procentuální změna.....	47
Tabulka č. 11: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát 1/2.....	48
Tabulka č. 12: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát 2/2.....	49
Tabulka č. 13: Horizontální analýza výk. zisků a ztrát – procentuální změna.....	50
Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv.....	53
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv.....	54
Tabulka č. 16: Analýza rozdílových ukazatelů.....	56
Tabulka č. 17: Analýza ukazatelů likvidity.....	57
Tabulka č. 18: Analýza ukazatelů rentability.....	59
Tabulka č. 19: Analýza ukazatelů zadluženosti.....	61
Tabulka č. 20: Analýza ukazatelů aktivity.....	62
Tabulka č. 21: Výsledky ukazatelů.....	64
Tabulka č. 22: Index bonity.....	64
Tabulka č. 23: Výsledky ukazatelů.....	65
Tabulka č. 24: Výsledek Z-skóre.....	65
Tabulka č. 25: Výsledky ukazatelů.....	66
Tabulka č. 26: Výsledek indexu IN05.....	66
Tabulka č. 27: SWOT analýza.....	73
Tabulka č. 28: Počet zaměstnanců.....	79
Tabulka č. 29: Podmínky a přínos stipendia.....	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Vývoj čistého obratu za účetní období mezi lety 2015-2019.....	52
Graf č. 2.: Vývoj procentuálních změn u pasiv a aktiv mezi lety 2015-2019.....	55
Graf č. 3: Vývoj ukazatelů likvidity.....	58
Graf č. 4: Vývoj ukazatelů rentability.....	60
Graf č. 5: Vývoj ukazatelů rentability.....	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

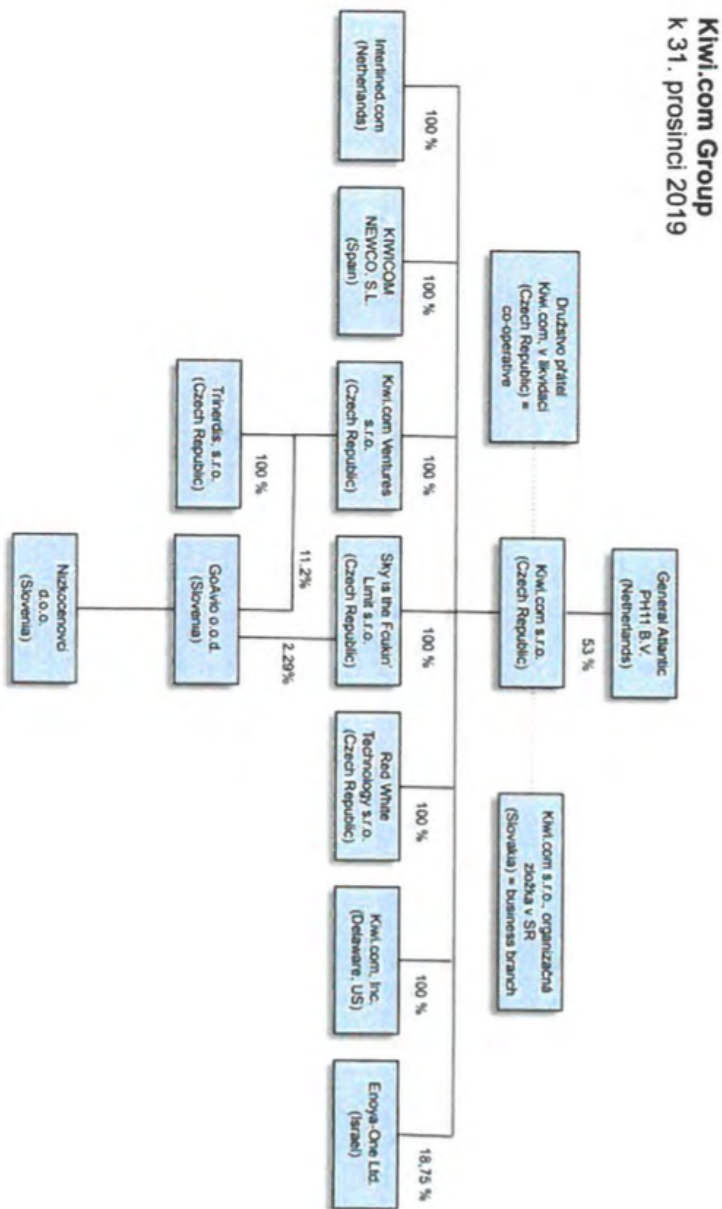
Obrázek č. 1: Schéma vzájemné propojenosti výkazů.....	18
Obrázek č. 2: Schéma PESTLE analýzy.....	35
Obrázek č. 3: Schéma Porterovy analýzy.....	36
Obrázek č. 4: Základní rámec SWOT analýzy.....	37
Obrázek č. 5: Světové krize, které ovlivnily letectví.....	39
Obrázek č. 6: Ilustrační foto campervanu.....	74
Obrázek č. 7: Facebook ads.....	76
Obrázek č. 8: Ilustrační foto nabídky campervanů a karavanů.....	77
Obrázek č. 9: Výsledky reklamy.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Struktura vztahů ve skupině.....I

Příloha č.2: Organizační struktura společnosti.....II

Příloha č.1: Struktura vztahů ve skupině
(Zdroj: 28)



Příloha č.2: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: 28)

