

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize

**Analysis of business development in times of economic
crisis**

Bc. Eva Nováková

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 20. 4. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc a přínosné rady při tvorbě práce. Velký dík patří také paní Lence Jakoubkové a panu Ing. Ladislavu Vybíralovi za vstřícnost a poskytnutí potřebných podkladů a informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Metodika práce	9
2 Hospodářská krize od roku 2007	10
2.1 Příčiny vzniku krize	10
2.2 Etapy současné krize.....	13
2.2.1 Hypoteční krize	13
2.2.2 Finanční krize.....	13
2.2.3 Dluhová krize	14
2.3 Celosvětové dopady krize.....	16
2.4 Dopady krize na podniky v ČR.....	20
3 Teoretická východiska k rozboru výkonnosti firmy	23
3.1 Finanční analýza	23
3.1.1 Čistý pracovní kapitál	23
3.1.2 Ukazatele likvidity	24
3.2 Hodnotová měřítka výkonnosti.....	28
3.3 Vlastní vzorce	30
4 Popis podniku CROY, s. r. o.	31
4.1 Historie.....	31
4.2 Současnost	31
4.2.1 Marketing společnosti CROY	32
4.2.2 Stěžejní parametr výkonnosti – kvalitní pracovníci.....	34
4.2.3 Konkurenční značky.....	35
4.2.4 Konkurenční servisní služby	38
4.3 Analýza výkonnosti firmy před hospodářskou krizí.....	40
4.3.1 Finanční analýza pro roky 2004 – 2007	41
4.3.2 Benchmarking s průměrem v oboru pomocí diagnostického systému finančních indikátorů INFA	44
4.4 Analýza výkonnosti firmy během hospodářské krize.....	47
4.4.1 Finanční analýza pro roky 2008 – 2011	48
4.4.2 Srovnání finančních ukazatelů s podniky v odvětví za rok 2010.....	54
4.5 Souhrnné hodnocení dopadů krize na podnik.....	56

5 Návrhy preventivních opatření k eliminaci dopadů krize ve zkoumaném podniku	61
5.1 Management rizik	61
5.2 Controlling	63
5.3 Predikční bankrotní či bonitní modely.....	63
6 Návrhy konkrétních zlepšujících opatření a nástrojů řízení podniku v době současné hospodářské krize	64
6.1 Zavedení strategického řízení a plánování.....	64
6.1.1 Poslání, vize, cíle, strategie a analýzy prostředí.....	65
6.1.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru	67
6.1.3 Strategická analýza.....	72
6.1.4 Balanced Scorecard	72
6.2 Měření zákaznické spokojenosti	74
6.3 Optimalizace webových stránek pro vyhledavače (SEO).....	76
6.4 Aktivní zapojování zaměstnanců do podnikatelských procesů	77
7 Finanční plán – predikce budoucího finančního vývoje	78
7.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	78
7.2 Plánovaná rozvaha	81
8 Závěr	83
9 Seznam obrázků.....	85
10 Seznam tabulek	86
11 Seznam zkratk	87
12 Seznam použité literatury	88
13 Seznam příloh	93
Příloha A.....	94
Příloha B.....	96
Příloha C.....	97
Příloha D.....	99
Příloha E.....	101
Příloha F.....	102
Příloha G.....	103
Příloha H.....	104

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou vývoje konkrétního podniku v době současné hospodářské krize. Zkoumaným podnikem se stala firma CROY, s. r. o., která vykonává generální zastoupení Daimler A.G. pro Unimog v ČR, a jejíž činností je autorizovaný prodej a servis nákladních vozidel značky Mercedes Benz. Téma si autorka vybrala, protože ji tematika hospodářské krize a jejích dopadů velmi zajímá. Podnik byl zvolen díky jeho zajímavé činnosti a dobré konkurenční pozici v regionu i v republice.

První část práce se věnuje rozboru příčin vzniku ekonomické krize, jejím etapám a následným dopadům na podniky v České republice. Autorka na problematiku nahlíží z několika pohledů, komentuje názory odborníků a uvádí názory vlastní.

Následuje teoretická část práce, která vychází z odborné literatury zaměřené na rozbor výkonnosti firem. Teorie je zpracována tak, aby byla výstižným, ale stručným, podkladem pro konkrétní praktické analýzy a předpovědi. Jednotlivé postupy a vzorce jsou komentovány a autorka je rozšiřuje i o vzorce vlastní.

V další kapitole autorka charakterizuje vybraný podnik, jeho současnou činnost i historii. Následně je zpracována stěžejní část pro určení finanční situace firmy, a to finanční analýza výkonnosti podniku v uplynulých letech. Z této analýzy vychází některé návrhy zlepšujících opatření. Finanční plán a predikce budoucího vývoje podniku, které jsou další součástí práce, vycházejí z analýz okolí a strategie firmy, které autorka rovněž zpracovala.

Nástroji řízení podniku v období hospodářské krize a opatřeními k eliminaci jejích dopadů se zabývá poslední část práce. Tato opatření byla navržena firmě CROY „na míru“.

Hlavním cílem práce je, jak již samotný název napovídá, analyzovat vývoj podniku v době hospodářské krize. Autorka se snaží zkoumat stav firmy před krizí i během krize, a z těchto informací navrhnout zlepšující opatření a předpovědět její budoucí vývoj. Cílem je rovněž zhodnotit dopady krize na sledovaný podnik a porovnat je s dopady na ostatní podniky v České republice.

Kapitoly, které se věnují současné ekonomické krizi globálně, jsou tvořeny za účelem shrnutí a zhodnocení dosavadního průběhu krize. Z těchto textů se dále vychází při návržení nástrojů k řízení podniku v tomto nelehkém období. Stěžejním záměrem práce je přinést cenné poznatky o krizi a navrhnout aplikovatelná zlepšující opatření pro konkrétní podnik.

1 Metodika práce

Prvním krokem po výběru tématu bylo vypracování osnovy, která shrnuje vše, čím se bude práce zabývat. Nejprve je zpracována problematika hospodářské krize. Poté se autorka věnuje teoretickým postupům při hodnocení výkonnosti podniku, které jsou následně použity pro praktické výpočty u vybrané společnosti. Výpočty dle konkrétních vzorců jsou provedeny v programu MS Excel, do kterého byla převedena všechna data z účetních výkazů. Vyústěním práce jsou návrhy nástrojů při řízení podniku v době krize a opatření k eliminaci jejích dopadů.

Dalším krokem byla volba literatury. Autorka se snažila čerpat z co nejširšího okruhu zdrojů, důraz byl kladen na aktuální literaturu, s co nejnovějším datem publikace. Vzhledem k tomu, že problematika hospodářské krize není ani zdaleka ukončena, tak byla data doplňována a aktualizována dle aktuálních informací z ekonomického zpravodajství.

Práce není jednoznačně rozdělena na část teoretickou a praktickou a to zejména proto, aby se oba tyto pohledy prolínaly a logicky doplňovaly, zejména kvůli přehlednosti pro čtenáře. Záměrem autorky je, aby praktické poznatky převažovaly.

Údaje k analýze konkrétního podniku byly čerpány z osmi výročních zpráv a ročních účetních výkazů firmy CROY, s. r. o. Nejasné položky ve výkazech byly konzultovány s odpovědným pracovníkem v podniku, aby bylo dosaženo maximální správnosti.

Rovněž návrhy zlepšujících opatření byly prokonzultovány se zaměstnanci podniku.

2 Hospodářská krize od roku 2007

Tato kapitola se zabývá příčinami vzniku krize, jejími etapami a dopady na celý svět.

Hospodářské cykly jsou nedílnou součástí tržní ekonomiky. Střídání recese a expanze je pozorováno již od doby průmyslové revoluce, a proto by nás zpomalení světové ekonomiky nemělo překvapovat. Je to přirozené, z vrcholu vede totiž pouze jedna cesta – dolů. Jak současné události napovídají, tato hospodářská krize ještě neskončila a budoucnost je otevřená. Otázka proto zní, jak hluboké budou její dopady.

První znatelné projevy krize se objevily v červenci roku 2007, a to ztrátou důvěry amerických investorů v hodnotu hypoték. Krize se prohlubovala - krachovaly banky, pojišťovny a subjekty nabízející hypotéky. Významné instituce jako Bank of England, Evropská Centrální Banka nebo americký FED se snažily vzniklou situaci vyřešit napumpováním peněz do finančních trhů. I přes všechna opatření se začala šířit celosvětová panika a z hypoteční krize v USA se stala krize světová a hospodářská, která už postihla i všechny ostatní sektory. (www.hospodarskakrize.eu)

Současná etapa krize je nazývána dluhovou krizí, neboť se projevuje rostoucím zadlužením státních ekonomik.

2.1 Příčiny vzniku krize

Jak již bylo řečeno, krize vznikla v USA. Dle Roberta Holmana, člena bankovní rady ČNB a profesora VŠE, stojí za vznikem krize finanční inovace, které měly původně sloužit k upevnění finančních trhů. „Banky, ve snaze snížit své úvěrové riziko a uvolnit si opasek pro poskytování dalších úvěrů, vyváděly ze svých bilancí úvěry s vyšším rizikem (včetně tzv. druhořadých hypoték) tak, že je vyměňovaly investičním bankám za hotovost nebo za aktiva s nižším rizikem. Investiční banky pak tyto úvěry sekuritizovaly, tj. seskupovaly je do balíků, na které vydávaly dluhopisy a ty prodávaly na trhu. Důležitou roli v celém procesu sehrály ratingové agentury, které, též díky angažovanosti velkých investičních bank, dávaly těmto dluhopisům vysoký rating, a proto je kupovali i konzervativní investoři jako jsou pojišťovny nebo penzijní fondy.“ (Sborník textů CEP č. 71/2008, str. 11 a 12)

Po vypuknutí krize na americkém trhu druhořadných hypoték se snížila hodnota sekuritizovaných dluhopisů a investiční banky utrpěly obrovské ztráty.

Další příčinu spatřuje Holman ve snižování úrokových sazeb, se kterým přišla americká centrální banka v roce 2001, kdy sazba byla stanovena na pouhé 1%. Tento krok vyvolal růst poptávky po úvěrech a hlavně hypotékách. Když pak díky expanzi úvěrů vzrostla inflace, tak FED začal od roku 2004 úrokové sazby opět zvyšovat, a v důsledku toho měli chudší dlužníci problém se splácením.

Naprostá většina ekonomů vidí příčiny vzniku krize stejně jako profesor Holman. Autorka s nimi souhlasí, ale domnívá se, že nejsou jedinými příčinami vzniku krize.

Podobný názor, tedy že realitní bublinu nafoukl stát svými zásahy do ekonomiky, zastává i Thomas E. Woods, představitel rakouské ekonomie. Ten ve svém díle Krach z roku 2010 označuje za viníky krize státem podporované podniky Fannie Mae a Freddie Mac, Zákon o komunitním reinvestování, podporu spekulací ze strany státních institucí, daňovou soustavu zvýhodňující vlastníky nemovitostí, FED a jeho uměle levný úvěr a politiku záchrany „příliš velkých institucí“.

Fannie Mae a Freddie Mac jsou polostátní instituce, které neposkytují úvěry přímo, ale hypotéky kupují od bank. Hypotéka tak zmizí z účetních knih banky a zodpovědnost přebírá jeden z gigantů, který hypotéky sloučí do balíčku dluhopisů a dále je prodá různým investorům. S akcemi Fannie Mae a Freddie Mac se volně obchoduje na Newyorské burze cenných papírů, jejich dluhopisy jsou označeny jako státní cenné papíry, a měly by být tedy téměř bezrizikové. Když se tyto státem podporované podniky ocitly v krizi, stát je svými penězi zachránil. (Woods, 2010)

Za druhou příčinu Woods označil Zákon o komunitním reinvestování, který banky nabádal k pozitivní diskriminaci nízkopříjmových skupin a poskytoval jim tzv. „subprime mortgages“. Poslední příčina je nazývána výstižně „too big to fail“ a charakterizují ji neomezené finanční injekce od státu pro velké instituce. (Woods, 2010)

Významný ekonom a finančník, George Soros, vidí původ této krize v reakci FEDu na splasknutí internetové bubliny v roce 2000 a následný teroristický útok v září 2001. Federální rezervní systém tehdy ve snaze „to counteract the disruption of the economy“ dále snižoval úrokové sazby. (Soros, 2008, str. 15)

Soros dále formuloval nové paradigma pro finanční trhy, čím popřel platnost tvrzení, že finanční trhy směřují k rovnováze. „The currently prevailing paradigm, namely that

financial markets tend towards equilibrium, is both false and misleading.“... „The new paradigm deals with relationship between thinking and reality, and it claims that misconceptions and misinterpretations play a major role in shaping the course of history.“ (Soros, 2008, str. 7). Což v překladu znamená, že mylné představy a nepochopení hrají významnou roli při tvorbě dějin. Za vznikem krize tedy stojí mylné představy finančníků.

Poradkyně prezidenta Václava Klause, Stanislava Janáčková, považuje za kořeny krize funkci dolaru jako jediné poválečné rezervní měny, která vedla k dlouhodobým deficitům obchodní bilance USA. Spojené státy mohly tedy po desetiletí spotřebovávat více, než si samy vyrobily, a ještě za to neplatit. (Janáčková, 2010)

Autorka rovněž shledává jako problematické vysoké dolarové rezervy některých zemí (ropné země, Čína, Indie, Brazílie) zejména v souvislosti s dlouhodobým poklesem kurzu dolaru.

Dle Charlese Dallary, výkonného ředitele Institutu pro mezinárodní finance, stojí za vznikem krize globální nerovnováha a přebytná likvidita na světových trzích. Charakterizuje to takto: „Dramatický je pokles výše úspor v USA, kde domácnosti často jako by zapomínaly udržovat výši úspor, a vláda rovněž projevuje tendence zapomínat na vládní úspory. Další příčinou je masivní deficit obchodní bilance způsobený částečně stejně vysokými přebytky v Číně, Japonsku a dalších rozvíjejících se ekonomikách.“ (Sborník textů CEP č. 71/2008, str. 46).

K tomuto názoru se autorka přiklání nejvíce, globální nerovnováhu považuje za prapříčinu krize. To, že se projevila právě v USA, je dle autorky způsobené otevřeností ekonomiky a americkou mentalitou a suverénností. Americký „hlad“ po zboží je obrovský a ostatní státy z toho profitují. Kurz dolaru klesá a s ním i důvěra v sílu měny. Američané nevěnovali pozornost úsporám a žili beze strachu na dluh. To nemohlo trvat věčně. Státní zásahy, které měly obyvatelům přilepšit, byly symbolickým posledním hřebíčkem do rakve.

2.2 Etapy současné krize

Jak již vyplývá z předchozí kapitoly, krize se nejprve projevila ve sféře hypoték v USA. Rychle se však rozšířila na spřátelené a propojené ekonomiky. Události vyvolané hypoteční krizí poté způsobily i krizi finančního sektoru. Od krize financí není daleko ke krizi celého hospodářství, která se prozatím projevila poklesem či zpomalením růstu hrubého domácího produktu v napadených ekonomikách. (Klvačová, 2009)

2.2.1 Hypoteční krize

Příčiny vzniku krize byly vysvětleny v předchozí kapitole. Tato podkapitola se bude zabývat reakcí americké vlády a FEDu.

Když se krize hypotečního sektoru v USA začala projevovat, snažil se stát rychle zasáhnout. Zvýšil regulaci a zavedl záchranné balíčky, tzv. bailouty. Spočívaly v napumpování peněz do velkých organizací, které byly napadeny krizí. Dalším opatřením bylo, že státem podporované podniky Fannie Mae a Freddie Mac snížily měsíční splátky některým rodinám, kterým hrozilo zabavení domu. Na konci roku 2008 Federální rezervní systém opět snížil úrokové sazby, a to téměř na nulu. Vláda dále schválila zákony na záchranu finančního sektoru – Zákon o nouzové stabilizaci ekonomiky, Program očištění od tíživých aktiv či tzv. Regulaci spravedlivého zveřejňování informací. (Woods, 2010)

Tato opatření ovšem vyvolala spíše paniku, která se začala šířit celým finančním sektorem USA a rozšířila se i do dalších zemí.

2.2.2 Finanční krize

Nejprve začneme popisem finanční krize v USA.

V březnu 2008 začala krachovat investiční banka Bear Stearns, v srpnu se dostaly do potíží státem podporované podniky Freddie Mac a Fannie Mae, následovaly giganty jako Merrill Lynch, Lehman Brothers, Countrywide Financial a Citigroup – všechny tyto organizace byly státem podpořeny. V listopadu se projevila krize i v pojišťovnictví, kdy začal krachovat největší poskytovatel pojištění, společnost AIG, která se dostala do

problémů, neboť na hypoteční dluhopisy vydala příliš mnoho swapů úvěrového selhání. I AIG dostala od státu několikrát nemalou finanční injekci. (Woods, 2010)

Propady na finančním trhu se promítly i do hospodaření tzv. „Velké automobilové trojky“- General Motors, Ford a Chrysler - která rovněž zažádala o státní podporu. (zpravodajský server i.Dnes.cz, 26.11.2008)

Finanční krize se z USA díky velké propojenosti rychle šířila do dalších ekonomik, a to zejména do ekonomik evropských. Bilanční sumy bank v některých zemích jako na Islandu či ve Velké Británii několikanásobně převyšovaly domácí HDP (!), takže dopad finanční krize byl obrovský. (Janáčková, 2010)

Po prvních krizových projevech začala Evropská centrální banka (ECB), ale například i Japonská centrální banka, pumpovat peníze do ekonomiky, aby zmírnila kritický stav rizikových úvěrů. Problémy s likviditou přiznal také australský věřitel Rams. Obrovský „run na banky“ zaznamenala i největší britská hypoteční banka Northern Rock, kterou nakonec nezachránila ani centrální banka Bank of England, a došlo k jejímu znárodnění. Obchodní fiasko utrpěla rovněž francouzská Sociétés Général. (Soros, 2008)

2.2.3 Dluhová krize

Takto se nazývá etapa, která se začala významně projevovat od konce roku 2010. Vlády států, které postihla finanční nebo následně hospodářská krize, výrazně zvýšily své vládní výdaje, čemuž však neodpovídal nárůst státních příjmů, a tím došlo k nárůstu vládních deficitů.

„Představitelem“ této krize se stalo zadlužené Řecko. Není však jedinou zemí, která se potýká s obrovským zadlužením. Podobně je na tom Itálie, Španělsko, Portugalsko, Irsko či Island. (zpravodajský server ceskapozice.cz, 14. 9. 2011)

Zejména Itálie nyní znepokojuje ekonomy eurozóny, její dluh ve výši 120% HDP považují někteří odborníci za nesplacitelný, náklady na půjčky dosahují rekordní výše. Zhroutení italské ekonomiky by však mělo mnohem větší dopad na ostatní země než bankrot Řecka. (zpravodajský server novinky.cz/ekonomika, 10.11.2011)

Očekává se růst zadlužení celé EU - v roce 2011 činilo 82,5% HDP, v letech 2012 a 2013 prognózy odhadují zadlužení na 84,9% HDP.

V eurozóně je situace ještě horší, za rok 2011 činí zadlužení 88%, v roce 2012 je odhadováno 90,4% a v roce 2013 dokonce 90,9% HDP. V nejvíce postiženém Řecku dluh pravděpodobně vystoupá ze 163% HDP na zhruba 198% v příštích dvou letech. (zpravodajsky server novinky.cz/ekonomika, 10. 11. 2011)

Se zadlužením se nepotýkají jen evropské země. Dluhy nejvyspělejších ekonomik dosáhly počátkem roku 2012 již 7,6 bilionu dolarů, přičemž zvyšování dluhů bude pro některé země znamenat růst úrokový sazeb. Data, která přinesla agentura Bloomberg, jsou následující:

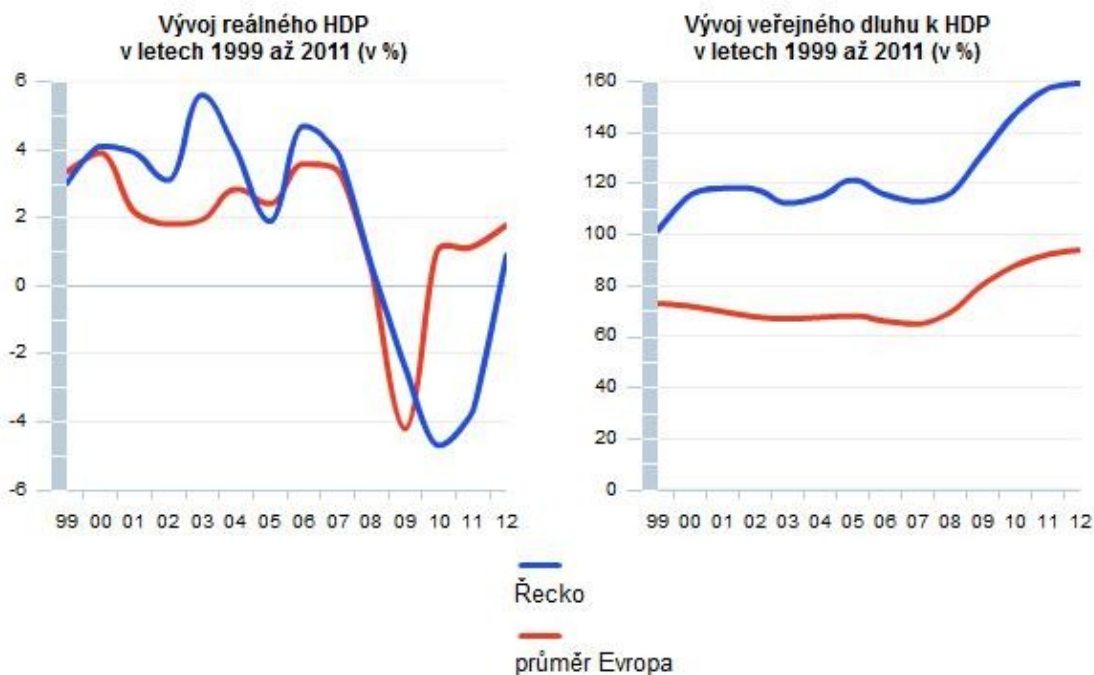
Tab. č. 1 – Nejvíce zadlužené ekonomiky a jejich úroky

Země	Dluh v miliardách dolarů	Úrok v miliardách dolarů
Japonsko	3000	117
USA	2 783	212
Itálie	428	72
Francie	367	54
Německo	285	45
Kanada	221	14
Brazílie	169	31
Velká Británie	165	67
Čína	121	41
Indie	57	39
Rusko	13	9

Zdroj: vlastní zpracování dle zpravodajského serveru novinky.cz/ekonomika, 4. 1. 2012

Jak již bylo řečeno, nejprve se dluhová krize v eurozóně projevila v Řecku. Výsledky hospodaření této země jsou patrné z následujících grafů. Před vypuknutím krize se reálné HDP pohybovalo nad průměrem Evropy, ale v roce 2010 již pod tento průměr kleslo. Veřejný dluh vzrostl v Řecku mnohem prudčeji než průměrně v Evropě.

Graf č. 1 – Hospodářský vývoj Řecka



Zdroj: dle EUROSTATu, OECD a MMF zpracoval grafický server IHNED.cz, 26. 7. 2011

2.3 Celosvětové dopady krize

Jelikož krize v současnosti ještě probíhá, tak autorka nejprve shrne současné dopady a doplní svůj vlastní názor na budoucí vývoj.

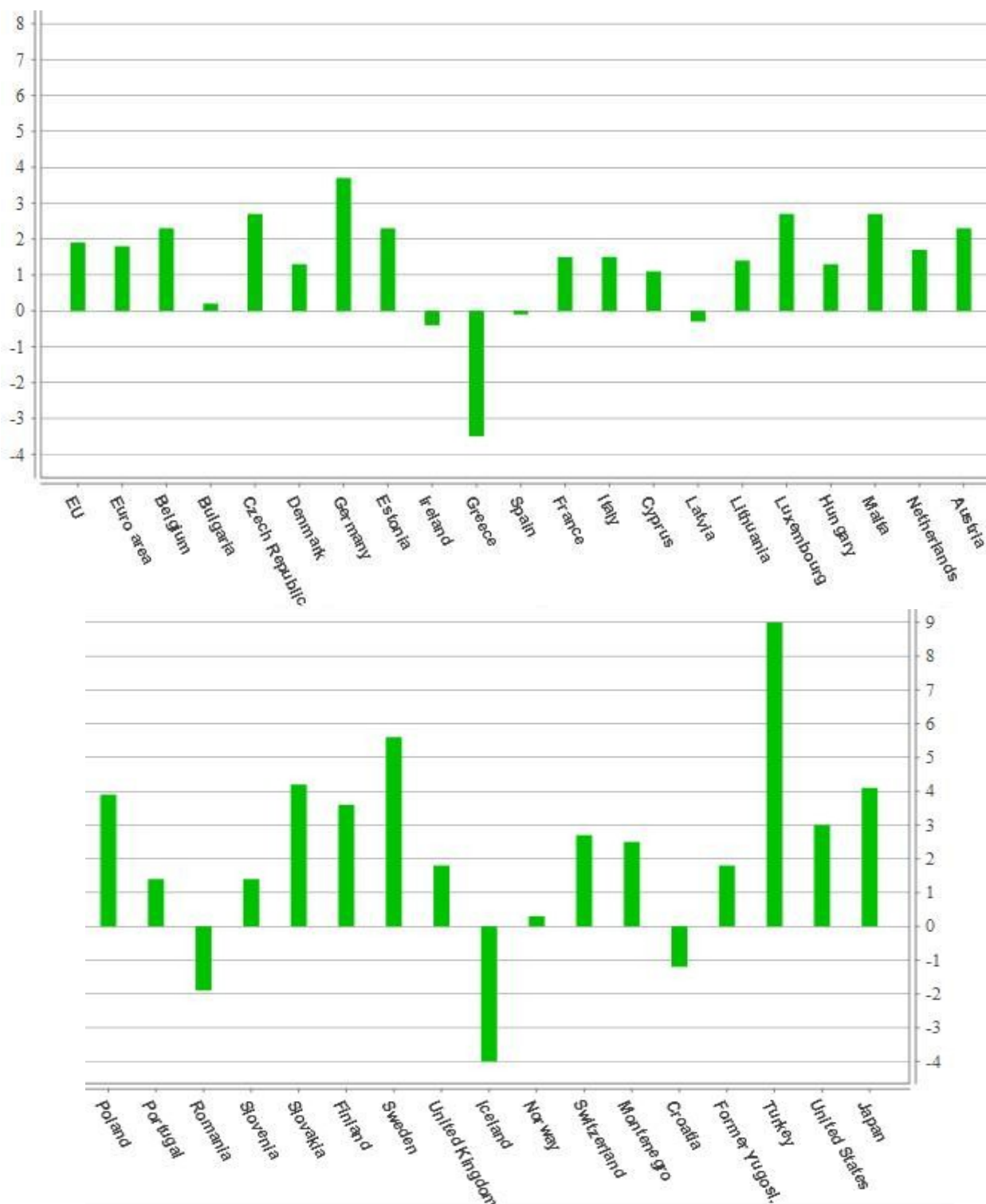
Světová finanční krize odhalila vážné vnitřní problémy v eurozóně – přílišnou heterogenitu a odlišných vývoj jednotlivých ekonomik. Markantní je zejména rozdíl mezi severním a jižním křídlem eurozóny, kam řadíme dluhovou krizí postižené Řecko, Itálii, Portugalsko a Španělsko. (Janáčková, 2010)

Dopady krize, vyjádřené pomocí růstu HDP (dle EUROSTATU), lze popsat takto:

- V roce 2007 vykazovaly všechny zkoumané státy růst HDP.
- V roce 2008 již byl záporný růst v Dánsku, Řecku, Francii, Itálii, Irsku, Estonsku, Litvě, Švédsku, Británii, USA a Japonsku.
- V roce 2009 vzrostlo HDP pouze v Polsku, jinak u všech zkoumaných států došlo k poklesu HDP.

- V roce 2010 došlo k obrovskému propadu v Řecku, na Islandu a v Rumunsku, výrazný růst naopak zaznamenalo Turecko. Vývoj v roce 2010 znázorňuje graf uvedený níže (díky velkému počtu údajů je pro přehlednost rozdělen).

Graf č. 2 - Míra růstu HDP (v %) v roce 2010



Zdroj: EUROSTAT, 2011

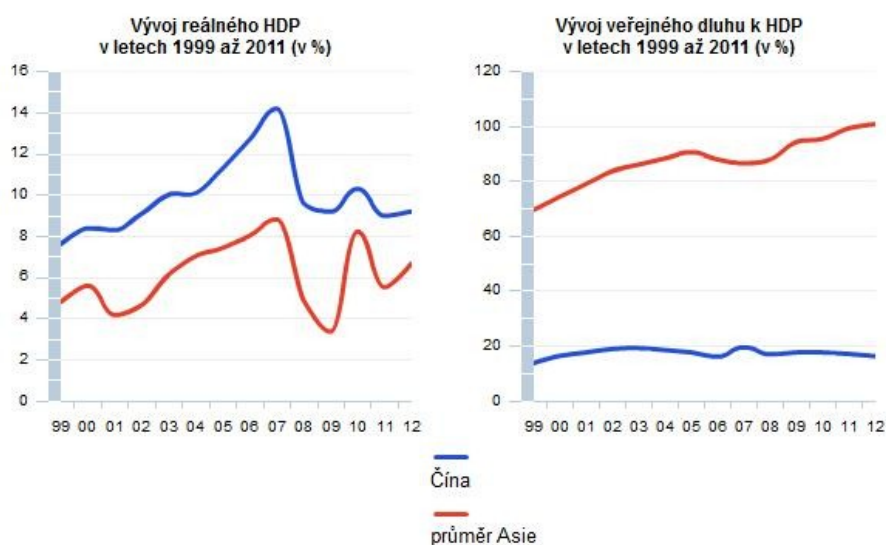
Za rok 2011 ekonomika EU díky dobrým výsledkům z prvních měsíců vzrostla o 1,6 % a v eurozóně o 1,5%. V příštím roce 2012 dle prognostiků Evropské komise zpomalí na 0,6% v EU a 0,5% v eurozóně. Dopad krize bude tedy velmi citelný. (zpravodajský server novinky.cz/ekonomika, 10. 11. 2011)

Největší růst HDP z EU by v roce 2012 měly zaznamenat Estonsko (3,2%) a Litva (3,4%). Největší propad HDP by mělo zažít Řecko (-2,8% v roce 2012, -5,5% za rok 2011) a Portugalsko (-3% v roce 2012, -1,9% za rok 2011). Růst Německa, Francie a Británie zdaleka nedosáhne ani jednoho procenta. Z toho lze vyvodit, že krizí budou více postiženy rozvinuté země, které jsou velmi výrazně finančně propojeny se zahraničím. (zpravodajský server novinky.cz/ekonomika, 10. 11. 2011)

Prohlášení k vývoji hospodaření EU (v letech 2012 až 2013) vydala Evropská komise v tomto znění: „Výhled evropské ekonomiky se obrátil k horšímu. Ostře se zhoršující důvěra a zesílení finančních zmatků ovlivňují investice i poptávku, zatímco naléhavá fiskální konsolidace doléhá na domácí poptávku a oslabující globální ekonomického prostředí drží zpět vývozy.“ (zpravodajský server novinky.cz/ekonomika, 10. 11. 2011)

Jedna ze zemí, která na krizi ostatních států, jak se zdá, zatím profituje, je Čína. Na grafu níže je vyobrazeno srovnání hospodaření krize s hospodářským vývojem v celé Asii. Zde je vidět, že Čína utváří trend celé asijské oblasti a je v obou hlediscích vysoce nadprůměrná. Její veřejný dluh je v poměru k HDP ve sledovaných letech téměř konstantní, na rozdíl od stále více zadlužené Evropy a USA.

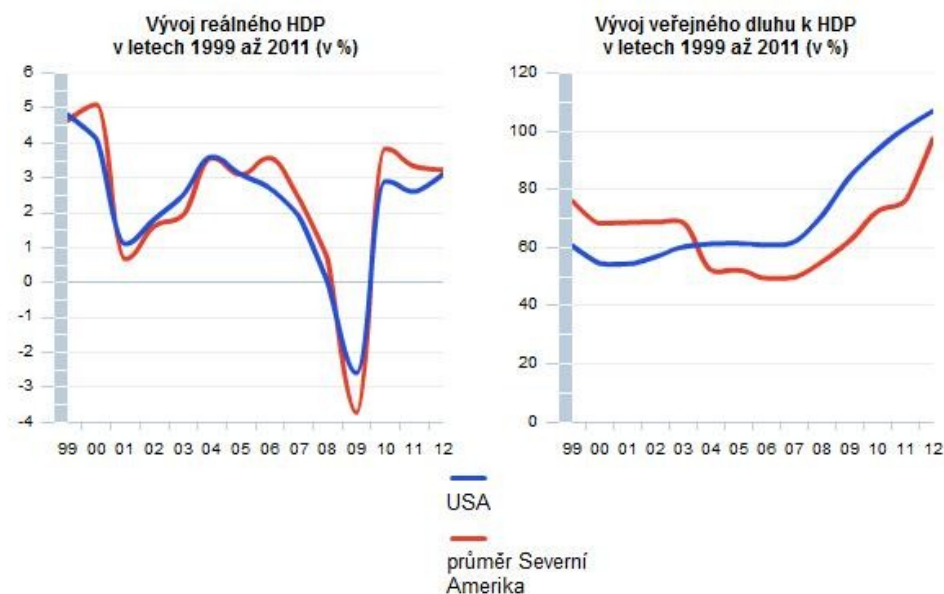
Graf č. 3 – Vývoj hospodaření Číny



Zdroj: Dle EUROSTATu, OECD a MMF zpracoval grafický server IHNED.cz

Hospodaření asijského gigantu nyní porovnáme s hospodařením největšího spotřebitele, Spojených států. Jak se ekonomika vyvíjela je patrné z následujících grafů. Na rozdíl od Číny, zadlužení USA prudce roste a rovněž hrubý domácí produkt vykazuje téměř opačné tendence. Vývoj reálného HDP v Severní Americe je podobný jako v Evropě, ale s tím rozdílem, že k propadu došlo už o rok dříve.

Graf č. 4 – Vývoj hospodaření USA



Zdroj: Dle EUROSTATu, OECD a MMF zpracoval grafický server IHNEC.cz

Takto lze shrnout dosavadní průběh krize, dopady a prognózy odborníků.

Autorka si myslí, že následné oživení ekonomiky bude bohužel doprovázet růst inflace, vyvolaný neúměrným množstvím peněz v ekonomice, které tam uměle napumpovaly vlády některých států. Domnívá se, že centrální banky nestihnou včas zareagovat a ve správný okamžik stáhnout nadbytečné peníze z oběhu. Očekávání růstu inflace je však v rozporu s názorem šéfa ECB Trichetem, který tvrdí, že inflační očekávání jsou v dlouhodobém i střednědobém výhledu stabilní. (zpravodajský server byznys.ihned.cz, 4. 10. 2011)

Autorka se rovněž domnívá, že odstoupení nejvíce zasažených zemí od společné měny euro by vedlo k rychlejšímu ozdravení všech členských zemí. Státem ovládaná národní měna totiž umožní používat nástroje pro práci s inflací a devalvací. Tento krok by však byl velmi obtížně uskutečnitelný, a proto k němu zřejmě nedojde. Trvalo by několik let, než by došlo k převážení pozitiv tohoto činu. Návrat k národním měnám by přinesl

obrovské náklady a navíc by se podlomila důvěry obyvatel. Dle autorky by lidé nevěřili, že na změně měny neprodělají, a došlo by k rozsáhlému „runu na banky.“ I přes výše zmíněná negativa tohoto kroku však autorka zastává názor, že eurozóna by se měla zmenšit a stát se tak vyrovnanější a stabilnější.

2.4 Dopady krize na podniky v ČR

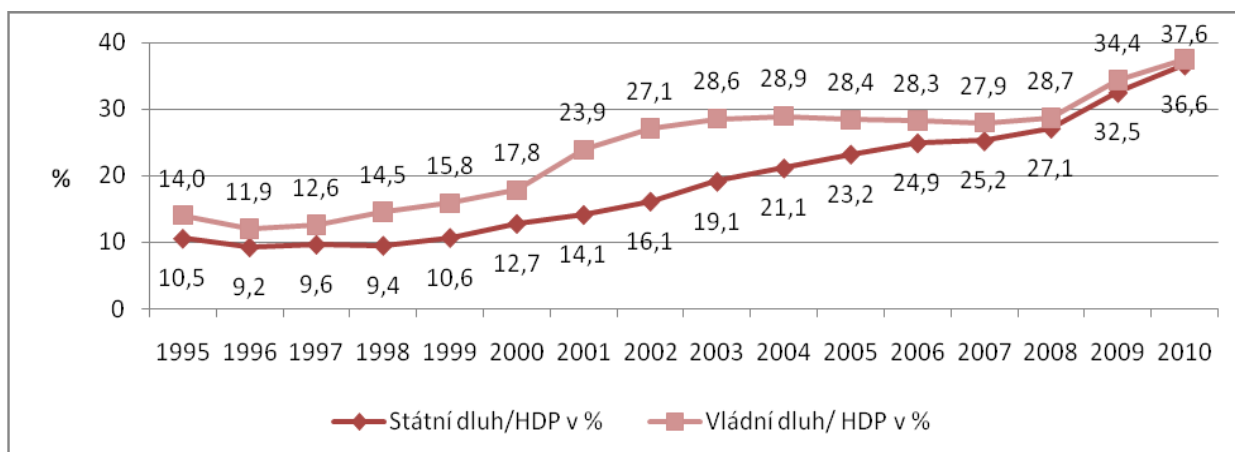
Česká republika se vyhnula prvé fázi krize – finanční krizi. Pocítila však následnou hospodářskou recesi, kterou si „dovezla“ ze zahraničí díky poklesu poptávky po našich vývozech. České podniky jsou totiž na exportu závislé přibližně ze 70%. Pokles zakázek následně vede ke snížení poptávky po úvěrech, což přispívá k poklesu celé ekonomiky. Recese zapříčinila velký propad příjmů a významně zvýšila deficit státního rozpočtu. (Janáčková, 2010)

Velmi kladnou roli připisuje Janáčková naší národní měně, která stát chrání před turbulencemi na finančním trhu ve světě. Naopak hlavní příčinu postižení české ekonomiky spatřuje v její vysoké otevřenosti a orientaci na export zboží dlouhodobé spotřeby a investičních statků. Oživení u nás bude tedy velmi úzce souviset s vývojem v zahraničí.

Analýzu dopadů krize se autorka pokusí provést pomocí několika grafů.

Z grafu č. 5 vyplývá, že vládní dluh vzrostl v době krize rychleji než celkový státní dluh, což vypovídá o zvýšení vládních výdajů. Rovněž růst celkového zadlužení České republiky se zrychlil.

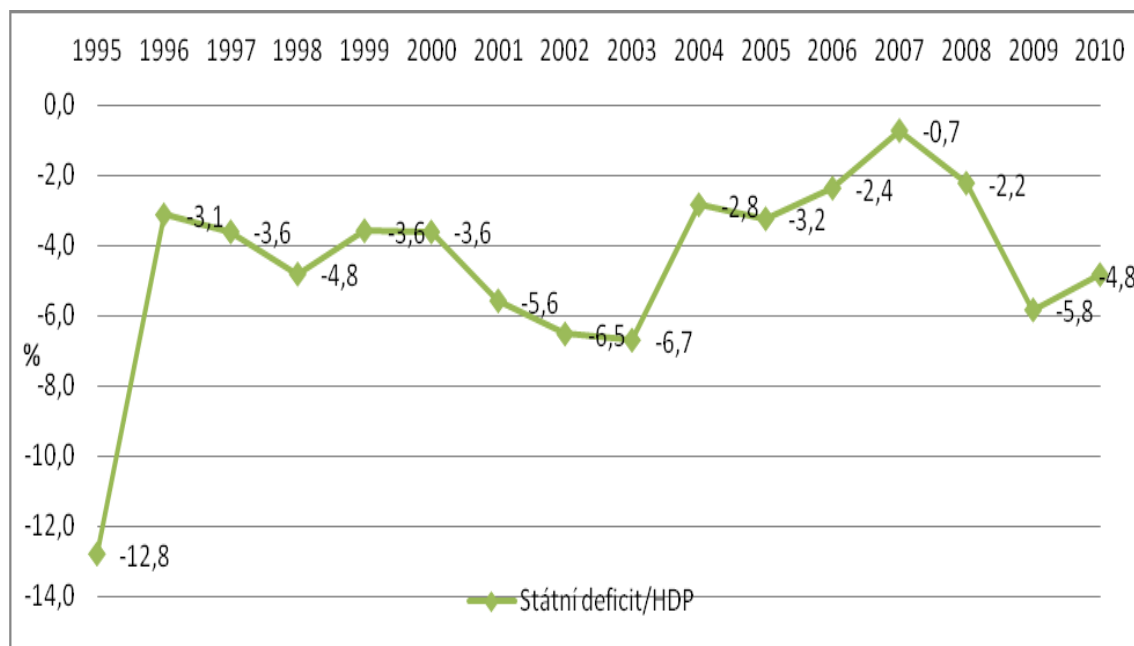
Graf č. 5 - Státní a vládní dluh ČR v poměru k HDP



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Z grafu č. 6 vyplývá, že v roce 2008 došlo ke zvýšení státního deficitu, který se ještě výrazněji prohloubil v roce 2009. K mírnému zlepšení došlo v roce 2010, kdy se poměr státního deficitu a HDP zvýšil o 1%.

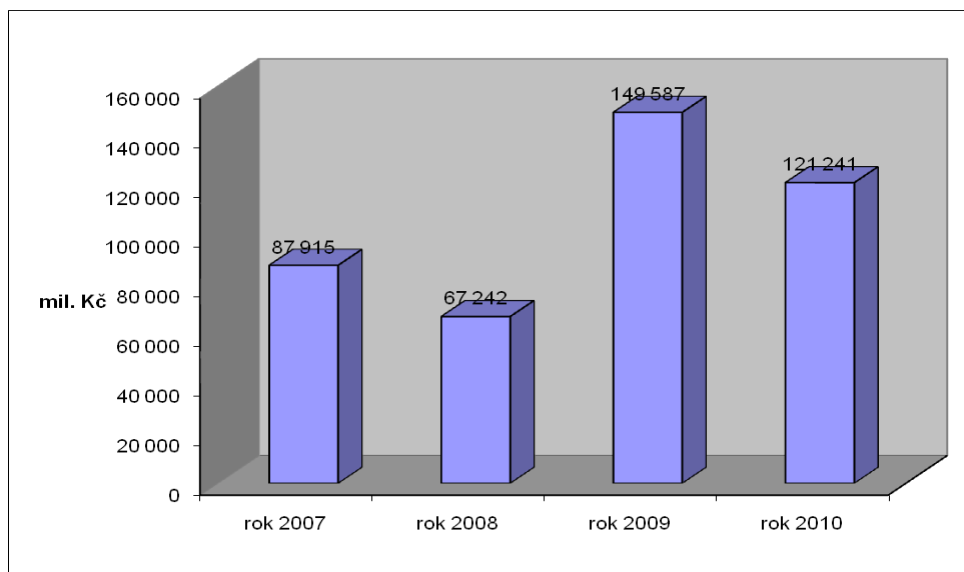
Graf č. 6 - Státní deficit v poměru k HDP



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Vzhledem k tomu, že ekonomika ČR je velmi otevřená, budeme zkoumat dopady krize na obchodní bilanci země. Přehledně je vývoj vidět na grafu č. 7. V roce 2008 došlo k mírnému propadu obchodní bilance, kdy vývoz převyšoval dovoz o 67,2 mld. Kč. V roce 2009 došlo, i přes krizový vývoj ve světě, k růstu obchodní bilance naší země. Mírný propad je patrný až v roce 2010.

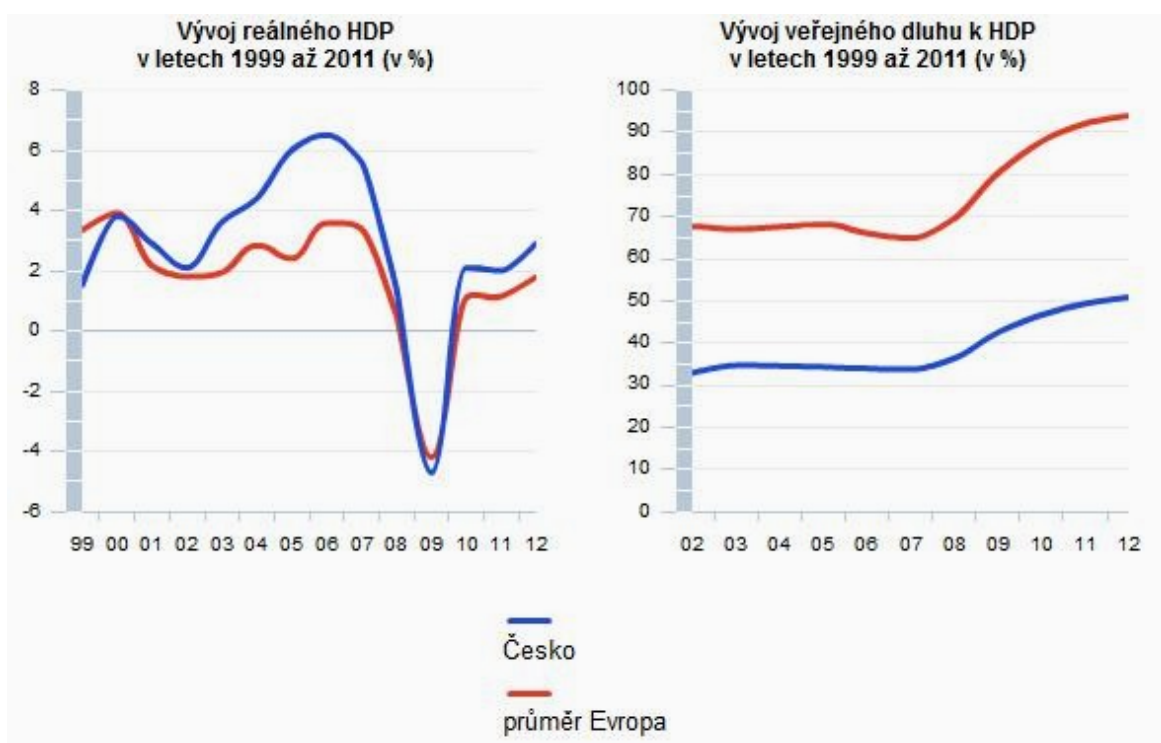
Graf č. 7 – Vývoj obchodní bilance ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Následující graf porovnává výsledky české ekonomiky s Evropou. Před vypuknutím krize se vyvíjel HDP České republiky oproti evropskému průměru nadprůměrně, ale v roce 2009 náš hrubý domácí produkt klesl pod evropský průměr. Veřejný dluh rostl v Česku pomaleji než v Evropě, což je pozitivní jev.

Graf č. 8 – Vývoj hospodaření ČR v porovnání s Evropou



Zdroj: dle EUROSTATu, OECD a MMF zpracoval grafický server IHNED.cz, 27. 6. 2011

3 Teoretická východiska k rozboru výkonnosti firmy

Základem a počátečním krokem při rozboru výkonnosti firmy je finanční analýza, která je velmi důležitým nástrojem finančního řízení podniku. V současné turbulentní době se úspěšná firma bez analýzy financí neobejde. Slouží k porovnání s podniky v odvětví i srovnání v čase. Uvedeny budou pouze vzorce a postupy vhodné pro zkoumaný podnik, které budou použity v praktické části.

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza by měla prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit základ pro finanční plán. (Mařík, 1998)

Elementární metody finanční analýzy (Růčková, 2010):

- analýza stavových ukazatelů - horizontální analýza (vývoj v čase)
- vertikální analýza (rozbor struktury)
- analýza rozdílových ukazatelů - čistý pracovní kapitál
- analýza cash flow
- přímá analýza intenzivních ukazatelů - ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele založené na cash flow
- pyramidové rozklady ukazatelů

3.1.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje velikost relativně volné částky kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky. Slouží k zajišťování plynulosti hospodářské činnosti. (Kislingerová, 2001)

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1.1)$$

$$\text{ČPK} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva} \quad (1.2)$$

3.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku uhradit včas své závazky. Níže uvedené vzorce jsou převzaty z Kislíngerová, 2001.

- **Okamžitá likvidita (cash position ratio)**

$$CPR = \text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky} / \text{z\acute{a}vazky s okam\text{z}itou splatnost\acute{i}} \quad (1.3)$$

- **Pohotová likvidita (quick asset ratio)**

$$QAR = (\text{ob\text{e}\text{z}n\acute{y} majetek} - \text{z\acute{a}soby}) / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky} \quad (1.4)$$

- **Běžná likvidita (current ratio)**

$$CR = \text{ob\text{e}\text{z}n\acute{y} majetek} / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky} \quad (1.5)$$

- **Podíl pracovního kapitálu na aktivech**

$$WCA = (\text{ob\text{e}\text{z}n\acute{a} aktiva} - \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}) / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky} \quad (1.6)$$

3.1.3 Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje použitím investovaného kapitálu. Obecně je vyjadřována poměrem zisku k určitému vstupu. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. (Růžičková, 2010)

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (return on assets)**

$$ROA = EBIT / \text{aktiva} \quad (1.7)$$

- odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje, z nichž byla podnikatelská činnost financována (Růžková, 2010)
- autorka v čitateli zvolila provozní zisk před zdaněním a úroky, neboť chce z výpočtu vyloučit rozdílné úrokové zatížení, a to kvůli přesnější komparaci s obdobnými podniky

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (return on capital employed)**

$$ROCE = [\text{\textit{čistý zisk}} + \text{\textit{úroky}} * (1 - \text{\textit{sazba daně z příjmů}})] / (\text{\textit{dlouhodobý cizí kapitál}} + \text{\textit{vlastní kapitál}}) \quad (1.8)$$

- vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na 1 Kč dlouhodobých zdrojů (Kislíngerová, 2005)

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (return on equity)

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (1.9)$$

- investoři dle tohoto ukazatele mohou zjistit, zda-li je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice (Růčková, 2010)
- měl by být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů
- je srovnáván s náklady vlastního kapitálu (r_e)

- **Rentabilita tržeb** (return on sales)

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby} \quad (1.10)$$

- do položek tržeb autorka zahrne při výpočtu pouze tržby z provozní činnosti

- **Index finanční páky**

$$IFP = \text{rentabilita vlastního kapitálu} / \text{rentabilita celkového investovaného kapitálu} \quad (1.11)$$

- musí být vyšší než 1, aby se vyplatilo používat cizí kapitál (Synek, 2003)

3.1.4 Ukazatele zadluženosti

Každý větší podnik používá při své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Použité vzorce jsou převzaty z literatury Růčková, 2010.

- **Věřitelské riziko** (debt ratio)

$$DR = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (1.12)$$

- **Koeficient samofinancování** (equity ratio)

$$ER = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (1.13)$$

- **Úrokové krytí** (interest coverage)

$$IC = EBIT / \text{placené úroky} \quad (1.14)$$

- ukazatel by měl dosahovat hodnotu 3 a vyšší, neboť po zaplacení úroků by měl podniku zůstat podíl pro vlastníky (Růčková, 2010)

3.1.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity popisují efektivnost hospodaření podniku s aktivy a jejich jednotlivými složkami. Použité vzorce jsou převzaty z literatury Kislingerová, 2001.

- **Obrat aktiv** (return of assets)

$$RA = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (1.15)$$

- čím vyšší hodnota, tím lépe

- **Relativní vázanost dlouhodobého hmot. majetku** (turnover of fixed assets ratio)

$$TFAR = \text{dlouhodobý majetek} / \text{tržby} \quad (1.16)$$

- měří, do jaké míry roste objem tržeb bez dalšího rozšiřování kapacity měřené dlouhodobým majetkem (Kislingerová, 2001)

- **Obrat pohledávek** (turnover of receivables)

$$TR = \text{tržby} / \text{pohledávky} \quad (1.17)$$

- **Obrat závazků** (turnover of liabilities)

$$TL = \text{tržby} / \text{závazky} \quad (1.18)$$

3.1.6 Ukazatele vycházející z cash flow

Analýza peněžních toků by měla zachytit jevy, které signalizují platební potíže. Použité vzorce jsou převzaty z literatury Růčková, 2010.

- **Finanční efektivita kapitálu**

$$FEK = (\text{cash flow z provozní činnosti} / \text{obrat}) * (\text{obrat} / \text{vložený kapitál}) \quad (1.19)$$

- prezentuje schopnost podniku vytvářet z obrátového procesu finanční přebytky nutné pro posilování pozice podniku (Růčková, 2010)

- **Stupeň oddlužení**

$$SO = \text{cash flow z provozní činnosti} / \text{cizí kapitál} \quad (1.20)$$

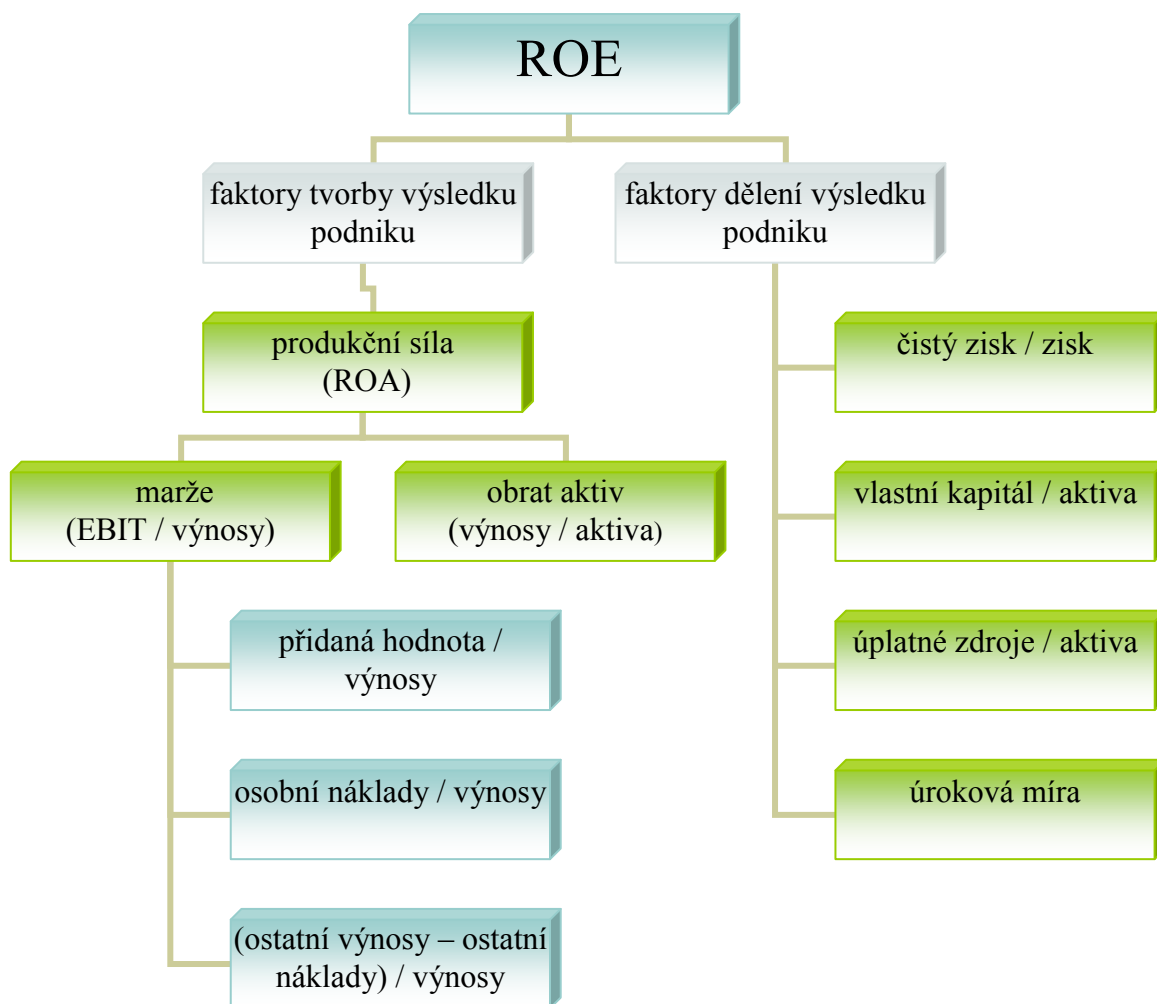
- jedná se o poměr mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly (Růčková, 2010)
- klesající hodnota v čase indikuje rostoucí finanční napjatost v podniku

3.1.7 Pyramidové rozklady ukazatelů

- **Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu metodou INFA**

- ukazuje, v jaké oblasti problém vzniká
- je mapou souvislostí ukazatelů finanční výkonnosti firmy a dělí měřítko do tří skupin – měřítko mapující tvorbu EBIT, měřítko podchycující způsob rozdělení výstupu a měřítko finanční rovnováhy (Neumaierová, Neumaier, 2002)

Obr. č. 1 - Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování dle Neumaierová, 2005, str. 139

3.2 Hodnotová měřítko výkonnosti

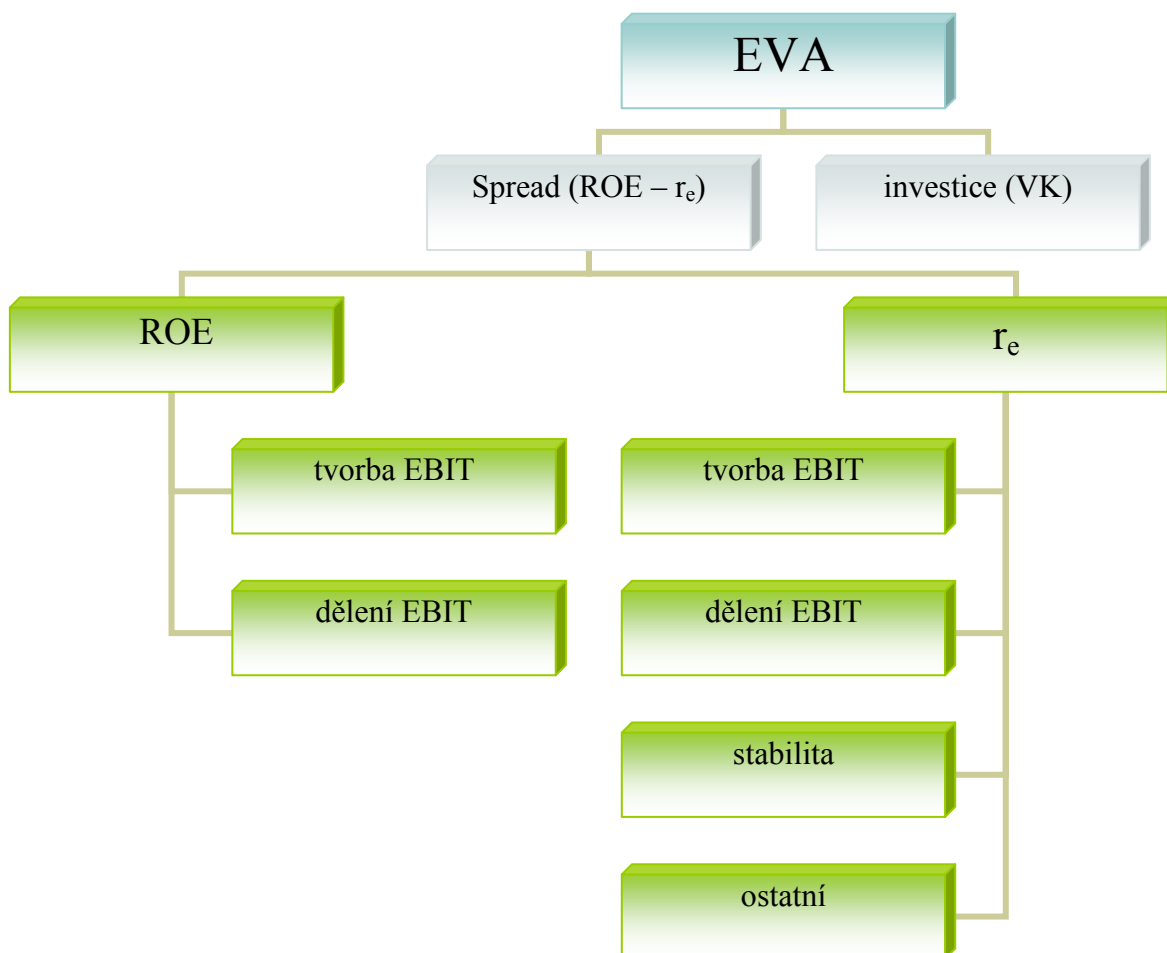
Mezi poměrně nové metody řízení výkonnosti patří tzv. value based management, jehož cílem je maximalizace hodnoty pro akcionáře. Zásadním rozdílem oproti tradičním ukazatelům je myšlenka oportunitních nákladů, které vstupují do ceny kapitálu. Nejrozšířenějším ukazatelem je ekonomická přidaná hodnota neboli EVA. (Kislingerová, 2001)

- **Ekonomic value added**

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (2.1)$$

- EVA je definovaná jako součin vlastního kapitálu a tzv. spreadu, který vypočteme, když od výnosnosti vlastního kapitálu odečteme alternativní náklady vlastního kapitálu (www.mpo.cz)

Obr. č. 2 - Pyramidový rozklad EVA (používaný Ministerstvem průmyslu a obchodu)



Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2010 (www.mpo.cz)

- **Náklady vlastního kapitálu (r_e)**

- náklady na vlastní kapitál zahrnují riziko – zjistíme je jako alternativní náklady na kapitál stejně rizikové investiční příležitosti (www.mpo.cz)
- vypočteme je jako součet bezrizikové sazby (r_f) a rizikové příirážky
- riziková příirážka sestává z rizikové příirážky za finanční strukturu ($r_{FINSTRU}$), finanční stabilitu ($r_{FINSTAB}$), za podnikatelské riziko (r_{POD}) a velikost podniku (r_{LA}) (www.mpo.cz)

Metoda INFA

Vzorce jsou převzaty z metodiky, kterou používá Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale jsou upraveny dle oborových hodnot pro konkrétní podnik, aby bylo relevantní srovnání údajů vypočtených Benchmarkingovým diagnostickým systémem finančních indikátorů INFA a údajů, které spočetla autorka.

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_p + r_{FS} + r_{FST} \quad (2.2)$$

r_f = výnos desetiletých státních dluhopisů

$$r_{LA} = (3 - VK)^2 / 168,2$$

pokud je $VK > 3$ mld. Kč, potom $r_{LA} = 0$

pokud je $VK < 0,1$ mld. Kč, potom $r_{LA} = 5\%$

$$r_{POD} = \frac{[(VK/aktiva) * UM - EBIT/aktiva]^2}{[(VK/aktiva) * UM]^2} * 0,1$$

*pokud je $EBIT/A > (VK/A) * UM$, potom*

$r_{POD} = 3,59\%$

pokud je $EBIT/A < 0$, potom $r_{POD} = 10\%$

UM...úroková míra

UM= nákladové úroky / (dluhopisy+úvěry)

$$r_{FINSTAB} = (2,5 - CR)^2 / 1,5^2$$

pokud je $CR > 2,5$, potom $r_{FINSTAB} = 0$

pokud je $CR < 1$, potom $r_{FINSTAB} = 10\%$

CR... běžná likvidita (dle vzorce 1.5)

$$r_{FINSTRU} = (3 - UK)^2 / 4$$

pokud je $UK > 3$, potom $r_{FINSTRU} = 0$

pokud je $UK < 1$, potom $r_{FINSTRU} = 10\%$

UK ... úrokové krytí (dle vzorce 1.14)

3.3 Vlastní vzorce

- **podíl technického servisu na hospodářském výsledku firmy**

$$PTS = HV \text{ technického servisu} / HV \text{ celého podniku} \quad (2.3)$$

- tento vzorec autorka zařadila, poněvadž jej bude potřebovat pro predikci budoucího vývoje firmy

- **podíl kurzových zisků na hospodářském výsledku**

$$PKZ = \text{roční kurzové zisky} / \text{hospodářský výsledek před zdaněním} \quad (2.4)$$

- zachycuje dopady fluktuace měnového kurzu na hospodářský výsledek podniku, důležitý je časový trend

4 Popis podniku CROY, s. r. o.

Následující kapitola se bude zabývat popisem historie i současné činnosti podniku. Bude zde analyzován marketing společnosti, její konkurence a finanční výkonnost.

4.1 Historie

Společnost byla založena v roce 1992 v Rakovníku. Jejím prvotním předmětem podnikání byly opravy zemědělských strojů, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. Zakladateli jsou pánové Maxmilian Prinz von Croy a Ing. Ladislav Vybíral. Základní kapitál společnosti činil 100 000 Kč a výše vkladů byla v poměru 65:35. (Výpis z Obchodního rejstříku na www.justice.cz)

4.2 Současnost

Společnost i nadále sídlí v Rakovníku, přibližně 60 km západně od Prahy. Jejím předmětem podnikání jsou dle Obchodního rejstříku tyto činnosti:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy pracovních strojů
- opravy silničních vozidel
- pronájem a půjčování věcí movitých
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.

Pro oblast Moravy má podnik od roku 2007 zřízenou obchodní kancelář, která sídlí v Lipníku nad Bečvou.

Od roku 2011 má společnost 3 společníky, je jimi pan Maxmilian Prinz von Croy (podíl na základním kapitálu 40%), pan Ing. Ladislav Vybíral (35% základního kapitálu) a pan Alexis Maria Maxmilian Prinz von Croy (25% základního kapitálu). (Výpis z Obchodního rejstříku na www.justice.cz)

Celkem je ve společnosti zaměstnáno 51 osob. V obchodním a ekonomickém úseku pracuje 12 zaměstnanců (obchodní ředitel, prodejci, odborní referenti, vnitřní správa) a v technickém úseku 39 zaměstnanců (prodej náhradních dílů, technický servis). (Výroční zpráva 2010)

Dle výroční zprávy za rok 2010 má společnost tyto výsady:

- autorizovaný dovozce firmy Daimler AG pro speciální vozidla Mercedes-Benz UNIMOG
- autorizovaný zástupce pro prodej a servis nákladních vozidel Mercedes-Benz a vozidel Mitsubishi Fuso Canter
- výhradní dovozce speciálních nástaveb a pracovních strojů firem FAUN Expotec GmbH, Schmidt-Winterdiensttechnik GmbH, MULAG-Fahrzeugwerk GmbH & Co. KG, DÜCKER GmbH & Co. KG a KAHLBACHER GmbH & Co. KG (jedná se především o nástavby pro svoz komunálního odpadu, zametací nástavby, nástavby a pracovní stroje pro zimní a letní údržbu komunikací a letištních ploch)
- na výše uvedená vozidla, stroje a zařízení zajišťuje dodávky náhradních dílů a záruční a pozáruční servis
- spolupráce s řadou tuzemských výrobců pracovních nástaveb

Firma dbá na kvalitu a ochranu životního prostředí - splňuje podmínky certifikace ČS EN ISO 9001:2009 a certifikace environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2008. (Výroční zpráva 2010).

4.2.1 Marketing společnosti CROY

Zákazníky firmy jsou další podniky, firma tedy působí na trhu organizací a používá proto poněkud jiné marketingové nástroje, než při prodeji běžným konečným spotřebitelům. Tento trh je nazýván B2B (business-to-business) market.

Mezi základní znaky tohoto trhu, které lze plně aplikovat i na zkoumaný podnik, patří (Kotler, Keller, 2006):

- fewer buyers (méně odběratelů)
- larger buyers (větší odběratelé)
- close supplier-customer relationship (těsný vztah odběratele a dodavatele)
- inelastic demand (nepružná poptávka)
- fluctuating demand (kolísavá poptávka)
- professional purchasing (profesionální nakupování)
- several buying influences (několik kupních vlivů – o nákupu významných položek rozhoduje řada lidí, včetně nejvyššího vedení)
- multiple sales calls (několikanásobné prodejní návštěvy)
- direct purchasing (přímé nákupy – přímo od výrobců)

Firmu při prodeji zastupují vyškolení prodejci. Prodejci poskytují zákazníkovi velké množství technických dat o produktech a jejich přednostech. Většina prodejů se uskutečňuje na zakázku podle potřeb jednotlivých zákazníků. Kromě sestavení strojů „na míru“ poskytuje firma zákazníkovi i další služby (www.croy.cz) :

- školení obsluhy vozidel a nástaveb pro zákazníky
- odborná technická školení pro dílenský personál a smluvní partnery
- krátké dodací lhůty
- servisní prohlídky, pravidelnou údržbu
- záruční a pozáruční opravy
- použití výhradně originálních náhradních dílů a příslušenství
- nouzovou službu Service24h (oprava vozidla na místě poruchy)
- servis a údržbu klimatizací
- generální opravy
- kompletní diagnostiku

- měření geometrie, měření účinku brzd, mechanické, elektronické, klempířské a lakýrnické práce
- ruční mytí vozů a čištění interiérů
- měření emisí
- přípravu na technickou kontrolu STK
- odtah vozidel, zapůjčení náhradního vozidla

Kromě osobního prodeje využívá firma ke své propagaci také sponzoring, internetové stránky a účast na veletrzích a výstavách. Společnost CROY je sponzorem sportovních a kulturních akcí. Firma každoročně pořádá pro své současné i potenciální zákazníky vlastní předváděcí akci v Harrachově a pravidelně se účastní Mezinárodního veletrhu užitkových automobilů, dílů a servisní techniky AUTOTEC v Brně. Ze sportovních akcí lze jmenovat koňský dostih – steeplechase Cena společnosti CROY, s. r. o., který se každoročně jezdí v Mostě na Hipodromu.

Logo firmy je odvozeno od loga společnosti MERCEDES-BENZ, typickými barvami firmy jsou modrá a stříbrná.

Obr. č. 3 - Logo firmy



Zdroj: převzato z webových stránek www.croy.cz

4.2.2 Stěžejní parametr výkonnosti – kvalitní pracovníci

Firma disponuje kvalitně vyškolenými a zkušenými pracovníky, díky kterým si drží své postavení na trhu. Zaměstnanci prochází pravidelnými školeními, aby byli schopni držet krok s neustálým technologickým vývojem na trhu užitkové techniky. Podnik je tak schopen uspokojit i poptávku těch nejnáročnějších zákazníků.

4.2.3 Konkurenční značky

Podnik operuje na velmi úzkém a specifickém trhu. Ačkoli má firma CROY na prodej a servis některých značek a typů vozidel v republice monopol, konkurence v oblasti užitkové techniky v rámci jiných značek je vysoká. Tato subkapitola se bude zabývat konkurencí při prodeji.

Jelikož má firma rozmanitý sortiment, tak autorka roztřídí konkurenty dle oblastí uplatnění jednotlivých skupin vozidel. Údaje o nabídce podniku CROY jsou převzaty z www.croy.cz. Ukázky fotografií některých vozidel jsou umístěny v příloze H.

Veřejné služby

Stěží lze nalézt oblast nasazení, ve které má Unimog tak výraznou převahu, jako je zimní údržba. Vozidla jsou využívána pro odhrnování sněhu z komunikací sněhovým pluhem nebo pro odklizení sněhu sněhovou frézou či metačem sněhu.

Pro letní měsíce lze nosič nářadí Unimog osadit různými nástavbami a nářadím, se kterými je snadné rychle a hospodárně zvládnout úkoly jako je zavlažování, čištění silnic nebo údržba znečištěné kanalizace. Pro čištění vozovky po stavebních pracích nebo nehodách firma nabízí výkonné vysokotlaké systémy, které jsou zásobovány vodou z nádrže umístěné na korbě nosiče Unimog. Pro nehody s únikem oleje nebo chemikálií jsou k dispozici efektivní systémy k aplikaci a odsátí příslušného neutralizačního prostředku. Jako specialista se Unimog prezentuje s vysokotlakým přídatným zařízením při čištění a údržbě kanálů, šachet a jímek.

Konkurenční značky v oblasti zimní a letní údržby:

- Iveco – nedostatkem je nižší variabilita nástaveb
- Tatra
- DAF
- Scania – čištění komunikací
- Holder – zimní i letní údržba, komunální technika menších rozměrů
- Egholm – zimní i letní údržba, komunální technika menších rozměrů

Údržba zeleně

Pro ořezávání stromů a větví mohou být nosiče Unimog vybaveny nůžkami, pilovým ořezávačem či štěpkovačem. Nosič Unimog lze osadit rovněž ramenovou sekačkou s odsáváním a automatickým obsekáváním překážek.

Konkurenční stroje vhodné pro údržbu zeleně:

- Holder
- Egholm
- Antonio Cararo

Energetika

Unimog je nepostradatelný zejména v tvrdých podmínkách povrchových dolů a při opravách proudovodů.

Konkurenční stroje používané v energetice:

- Volvo
- Tatra

Hasiči

Firma nabízí jak osazené vozidlo Unimog vhodné i do nejhoršího terénu, tak hasičský vůz Econic vhodný do města. Unimog může být nasazen rovněž při živelných katastrofách.

Konkurenční vozidla vhodná pro hasiče:

- Scania
- Tatra
- MAN
- DAF

Letiště

V nabídce podniku lze nalézt i vozidla určená pro údržbu letištních ploch a cisternová vozidla pro čerpání paliva do letadel. Největším konkurentem v této oblasti jsou vozy Scania.

Dvoucestná vozidla

Díky své vysoké tažné síle, velmi dobrým jízdním vlastnostem na silnici i mimo ni je dvoucestné vozidlo nabízené firmou ideálním tahačem pro dopravní práce. Stroj lze díky jeho univerzálnosti využít i pro celoroční údržbu areálu včetně zimní služby. Umožňuje tažení nákladu po kolejích až do 1000 t a výhodou jsou výrazně nižší pořizovací náklady a náklady na údržbu než u posunovací lokomotivy.

Konkurenční vozidla:

- FriLiner
- DAF
- RENAULT

Zemědělství

Unimog lze v zemědělství použít jako spolehlivý a hospodárný traktor s pohonem všech kol, za který je možno použít několik druhů závěsů a nářadí. V této oblasti lze najít obrovské množství konkurentů.

Svoz komunálního odpadu

Vozidla nabízená firmou jsou specialisty na sběr a svoz komunálního odpadu. Podvozky Mercedes-Benz jsou osazovány nástavbami pro svoz domácího i průmyslového odpadu od firmy FAUN, což je největší výrobce této techniky v Evropě, a firma CROY je výhradním zástupcem tohoto producenta.

Konkurenční stroje nabízí značky:

- MAN
- Tatra
- Scania
- Zoeller - nástavby
- Kobit - nástavby

Doprava

Firma uspokojí poptávku jak po nákladních vozidlech pro dálkovou dopravu, tak po hospodárnějších vozidlech, používaných při dopravě na střední vzdálenosti.

Konkurence v této oblasti je velmi vysoká, lze jmenovat zejména:

- MAN
- Scania
- Volvo
- Tatra
- Renault

4.2.4 Konkurenční servisní služby

V této subkapitole se autorka zaměří na konkurenční podniky, které poskytují obdobné služby jako firma CROY. Vzhledem k celorepublikové působnosti firmy jsou zde uvedeni konkurenti z celé České republiky. Údaje o konkurenčních firmách jsou převzaty z jejich webových stránek. Souhrnný seznam konkurenčních servisů nákladních vozidel značky Mercedes-Benz (včetně kontaktů) lze nalézt v internetovém katalogu Firmy.cz v sekci Auto/moto.

Mezi konkurenční podniky patří:

- **Mercedes-Benz Česká republika, s.r.o.**, Praha 5 - Stodůlky, Praha 4 - Chodov - Prodej značek Mercedes-Benz, Smart a Mitsubishi Fuso. Servis nových i použitých vozidel.
- **VSP Auto, s.r.o.**, Plzeň, Praha - Autorizovaný prodej a servis pro značky Mercedes-Benz, Mitsubishi Fuso a Jeep. Osobní, dodávkové a nákladní automobily Mercedes-Benz.
- **DTS VRBENSKÝ, a.s.**, Most - Záruční a pozáruční opravy užitkových vozidel Mercedes-Benz UNIMOG - autorizovaný servis.
- **CENTRUM Moravia, spol. s.r.o.**, Olomouc - Autorizovaný prodejce a opravce skupiny Daimler pro značky Mercedes-Benz a Smart oprávněný k zákaznickému servisu na střední a severní Moravě.
- **S.&W. Automobily s.r.o.**, Jenišov u Karlových Varů, Ústí nad Labem - Servisní prohlídky osobních, užitkových i nákladních vozidel Mercedes-Benz.

- **FA Rene, a.s.**, Svitavy, Hradec Králové - Osobní, užitkové a nákladní vozy Mercedes Benz, servis s prodejem náhradních dílů. Prodej ojetých vozů, leasing, pojištění.
- **Hošek Motor, a.s.**, Židenice (Brno) - Společnost nabízí celý sortiment vozů Mercedes-Benz od osobních přes dodávkové vozy až po těžkou techniku. Ke všem uvedeným osobním, užitkovým i nákladním vozidlům zajišťuje kompletní servis, karosářské i lakýrnické práce.
- **Hoffmann&Žižák spol. s.r.o.**, Liberec Doubí - Nabízí kompletní sortiment vozidel koncernu Daimler AG - tzn. prodej a opravy všech vozidel Mercedes-Benz a nákladních vozidel Fuso.
- **Milan Král, s.r.o.**, České Budějovice - Autorizovaný prodej a servis osobních, užitkových a nákladních vozů Mercedes-Benz, osobních a užitkových vozů Opel.
- **Samohýl MB, a.s.**, Zlín - Autorizovaný prodej a servis vozů Mercedes-Benz.
- **Autocentrum Kalčík**, Dřísy (Praha-východ) - Opravy a servis popelových, sypacích, zametacích nástaveb, nosičů kontejnerů a kropicích nástaveb firem FAUN, ZOELLER, MUT, Kobit, BERGR. Generální opravy nákladních vozidel značek Mercedes-Benz, UNIMOG, LIAZ, AVIA, VOLVO, TATRA, RENAULT, IVECO, SCANIA, DAF.
- **AUTO-DIENST, s.r.o.**, Lipník nad Bečvou - Záruční opravy, pozáruční opravy, servis a prodej náhradních dílů nákladních a užitkových vozidel Mercedes - Benz.

Z konkurence, která se zabývá servisem komunálních nástaveb značky FAUN lze jmenovat:

- **SERVIS-CENTRUM CZ, s.r.o.** - Brandýs nad Labem - Specializovaná opravna návěsů, přívěsů a zejména komunálních nástaveb pro sběr domovního odpadu.

4.3 Analýza výkonnosti firmy před hospodářskou krizí

Jako vypovídající období před vypuknutím hospodářské krize autorka zvolila roky 2004 až 2007. Než přistoupíme k samotné analýze výkonnosti firmy, je třeba zmínit důležité informace o vývoji podniku ve sledovaných letech. Dle výročních zpráv podniku, dostupných na www.justice.cz, lze konstatovat tato fakta:

Průměrný přepočtený stav pracovníků, kteří pro firmu pracovali v hlavním pracovním poměru, byl v roce 2004 34 pracovníků. V roce 2005 to bylo již 37 pracovníků, v roce 2006 bylo zaměstnáno 39 pracovníků a v posledním „předkrizovém“ roce pro firmu pracovalo průměrně 42 pracovníků.

Účetní metody a způsoby oceňování se v průběhu sledovaných let nezměnily. Zásoby byly oceňovány skutečnými pořizovacími cenami a nákup zboží v cizí měně přepočítáván pevným ročním kurzem. Závazky a pohledávky v cizích měnách byly oceňovány aktuálním kurzem. Při zúčtování zásob byl použit způsob A. Majetek pořízený před 1. 1. 1993 je odepisován rovnoměrně, majetek pořízený od tohoto data je odepisován již zrychleně. Účetní odpisy se rovnají daňovým.

Společnost neměla ve sledovaných letech žádný majetek pořízený na základě leasingu. Podnik má otevřen kontokorentní účet na oběžné prostředky s úvěrovým rámcem 30 000 000 Kč.

Ve všech sledovaných letech firma CROY, s. r. o. dosáhla kladného hospodářského výsledku. V roce 2004 byl účetní zisk ve výši 28 435 667 Kč, a na jeho výši se podepsalo zesílení konkurenčního prostředí a zdražení vstupů. V roce 2005 mírně poklesl hospodářský výsledek servisu, který účetní jednotka analyticky sleduje, ale celkově zisk vzrostl o více jak 5 mil. Kč na 33 573 605 Kč. Zásahu na tom má vstup ČR do Evropské unie, který umožnil získání nové smlouvy na generální zastoupení pro autorizovaný prodej a servis nákladních automobilů Mercedes-Benz. V roce 2006 dosáhl podnik účetního zisku ve výši 71 173 346 Kč, což je ve srovnání s rokem 2005 nárůst o Kč 37 600 tis. Kč. Na hospodářském výsledku v roce 2007 se výrazně podepsalo zahájení výstavby nové servisní dílny, jejíž součástí byly nové kanceláře technického servisu, sociální zařízení, jídelna a celkové rozšíření areálu o zpevněné a parkovací plochy a výsadbu zeleně. Za rok 2007 bylo proinvestováno celkem 14,6 mil. Kč. Firma dosáhla účetního zisku ve výši Kč 37 751 636 Kč, který byl oproti roku 2006 výrazně nižší, ale při porovnání s rokem 2005 stále uspokojivý.

4.3.1 Finanční analýza pro roky 2004 – 2007

Pro výpočty byly použity vzorce uvedené ve třetí kapitole. Konkrétní hodnoty jednotlivých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow jsou uvedeny v přílohách A, B, C.

Tab. č. 2 - Vývoj čistého pracovního kapitálu před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
ČPK firmy	111 725	133 432	177 755	178 337

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorce (1.1)

Společnost měla ve sledovaných letech dostatečně velký „finanční polštář“ k zajištění plynulého chodu podniku.

Tab. č. 3 - Vývoj ukazatelů likvidity před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Pohotová likvidita	2,4	2,7	2,0	2,6
Běžná likvidita	3,1	4,1	2,6	3,7
Podíl pracovního kapitálu na aktivech	2,1	3,1	1,6	2,7

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.4, 1.5, 1.6)

Z výpočtů likvidity jsou vyloučeny neprodejné zásoby, nedobytné pohledávky a do oběžných aktiv nejsou zahrnuty náklady příštích období. K financování nebyl použit leasing, takže ho nebylo třeba zahrnovat do závazků. Autorka nepočítala okamžitou likviditu, neboť se domnívá, že nemá pro podnik důležitou vypovídací hodnotu.

Pohotová likvidita se v optimu pohybuje okolo 1, což znamená, že podnik by byl schopen uhradit své závazky bez prodeje zásob. Doporučená hodnota u běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2. U podílu pracovního kapitálu na aktivech je důležitý vývoj v čase. (Růčková, 2010)

Hodnoty likvidity značí, že firma byla ve sledovaných letech bez problémů schopna hradit své závazky.

Tab. č. 4 - Vývoj ukazatelů rentability před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	0,1254	0,1404	0,2473	0,1238
Rentabilita aktiv (ROA)	0,1325	0,1533	0,2173	0,1218
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,1262	0,1405	0,2474	0,1239
Rentabilita tržeb (ROS)	0,0716	0,0828	0,1013	0,0696
Index finanční páky	1,0065	1,0007	1,0004	1,0008

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11)

Ukazatele rentability ve sledovaných letech nevykazovaly žádný trend, ale jejich výše byla uspokojivá. Nadprůměrný byl rok 2006, kdy dle rentability aktiv na 1 Kč aktiv připadalo téměř 22 Kč zisku. Rovněž rentabilita vlastního kapitálu byla v tomto roce velmi vysoká, dosahovala téměř 25%. Index finanční páky je dán podílem rentability vlastního kapitálu a rentability celkového investovaného kapitálu a musí být větší než 1, aby se podniku vyplatilo používat cizí kapitál. Z tohoto ukazatele vyplývá, že pro podnik by nebylo příliš vhodné zvyšovat použité množství cizího kapitálu.

Tab. č. 5 – Vývoj ukazatelů zadluženosti před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Věřitelské riziko	0,2486	0,1975	0,3302	0,2236
Koeficient samofinancování	0,7477	0,7991	0,6669	0,7738
Úrokové krytí	218	2 096	3 739	1 648

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.12, 1.13, 1.14)

Podnik používá ke svému financování poměrně malé množství cizího kapitálu, věřitelské riziko se ve sledovaných letech pohybovalo mezi 20 a 33%. Hodnoty obdobných podniků se pohybují okolo 50 %. Naopak vlastní kapitál je převažující složkou financování. Ukazatel úrokového krytí dosahuje velmi vysokých hodnot, neboť podnik nepoužívá téměř žádné úročené zdroje. Doporučená hodnota je 3 a vyšší, podnik je tedy vysoce nadprůměrný.

Tab. č. 6 – Vývoj ukazatelů aktivity před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Obrat aktiv	1,8	1,9	2,2	1,8
Vázanost dlouhodobého hmotného majetku	0,123	0,104	0,058	0,097
Obrat pohledávek	4,9	5,5	11,2	6,8
Obrat závazků	7,4	9,4	6,5	8,1

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.15, 1.16, 1.17, 1.18)

U těchto ukazatelů je důležitý vývoj v čase. Čím vyšší hodnota obrátů, tím lépe, minimálně však musí být rovny jedné. Vázanost je ukazatelem opačným, zde je žádoucí, aby hodnota v čase klesala, neboť to vypovídá o tom, že podnik vytvořil na stejném zařízení vyšší tržby. Ukazatel vázanosti v roce 2007 byl ovlivněn výstavbou nových administrativních i servisních budov, proto vzrostl. Konkrétní hodnoty obrátů aktiv říkají, že aktiva se v ročních tržbách firmy obrátila přibližně dvakrát. To je dáno zejména dlouhodobým charakterem prodáváného zboží a vysokou hodnotou zásob. Obrat pohledávek by měl být správně vyšší než obrat závazků, aby se pohledávky vrátily dříve, než bude třeba zaplatit závazky. Toho firma dosáhla pouze v roce 2006, ale vzhledem k dobré pozici podniku a oboru podnikání z toho nelze vyvozovat podstatnější závěry.

Tab. č. 7 – Vývoj ukazatelů peněžních toků před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Finanční efektivita kapitálu	0,1510	0,1568	0,4923	- 0,0177
Stupeň oddlužení	0,6072	0,7939	1,4908	- 0,0794

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.19, 1.20)

Dokud finanční efektivita kapitálu rostla, podnik vytvářel z obrátového procesu finanční přebytky, které posilovaly pozici podniku. Od roku 2006 hodnota klesala, což autorka přisuzuje spíše investiční činnosti, než krizi. Podnik však měl z čeho čerpat. Stupeň oddlužení vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly, což se podniku dařilo, poněvadž hodnota v prvních třech zkoumaných letech rostla. Poslední rok byl rovněž ovlivněn investiční činností, proto ukazatel klesá.

Tab. č. 8 – Vývoj vlastních ukazatelů před krizí

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Podíl HV technického servisu na celkovém HV	0,4482	0,3517	0,2071	0,3514
Podíl kurzových zisků na HV	0,1394	0,1543	0,0946	0,0835

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (2.3, 2.4)

Podíl hospodářského výsledku technického servisu na celkovém hospodářském výsledku ukazuje, jak velkou část zisku vytvořil servis, a jak velká část připadá na prodej. Tento vzorec byl použit speciálně kvůli predikci budoucího vývoje, neboť opravy a prodej probíhají v určitých cyklech. Druhý ukazatel vypovídá o vlivu měnového kurzu na hospodářský výsledek podniku. Kurzové zisky v poměru k hospodářskému výsledku vykazují klesající trend.

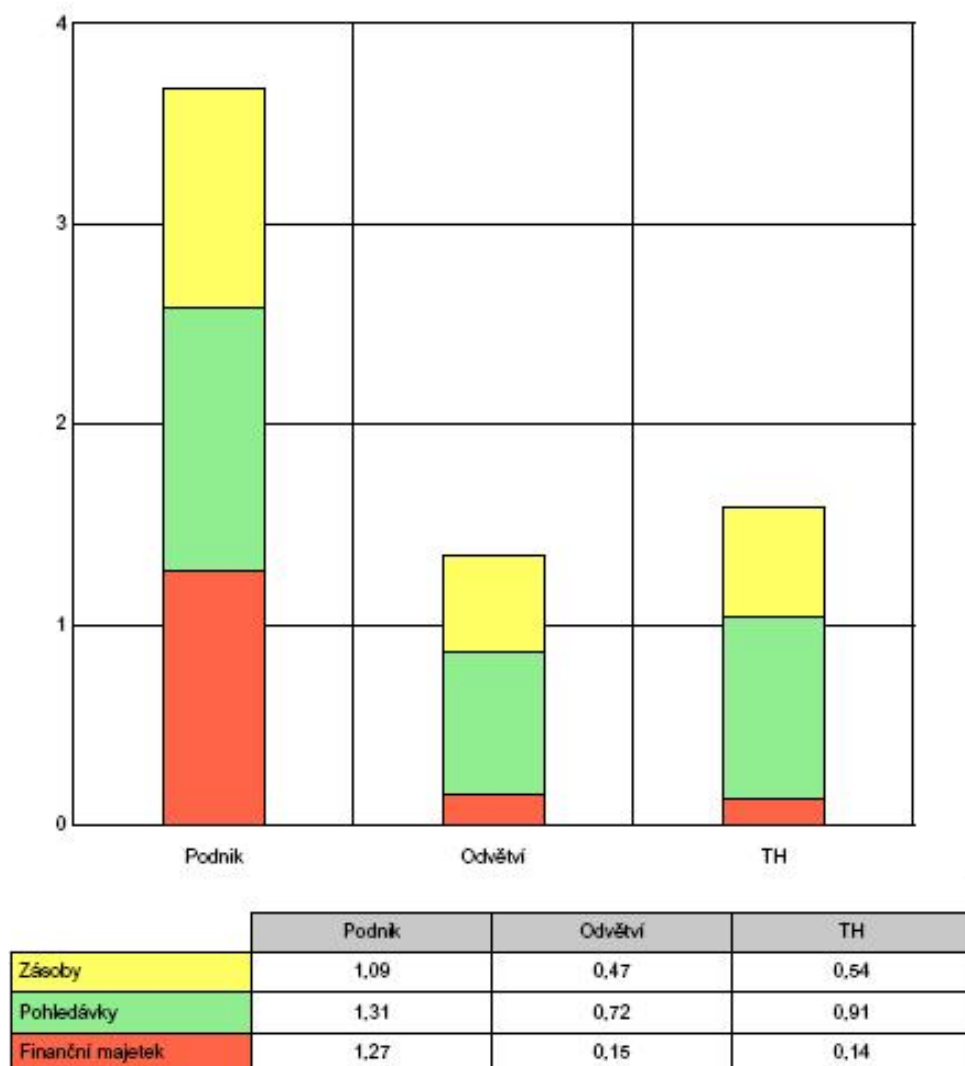
4.3.2 Benchmarking s průměrem v oboru pomocí diagnostického systému finančních indikátorů INFA

Pro porovnání výkonnosti podniku s konkurencí použila autorka Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA dostupný na www.mpo.cz.

Hodnoceným rokem byl rok 2007 a jako oborový průměr byl brán průměr ukazatelů podniků v sekci G Obchod, opravy motorových vozidel dle Oborové klasifikace ekonomických činností.

Hodnocení likvidity model provádí pomocí okamžité likvidity L1 (výpočet dle vzorce 1.3), pohotové likvidity L2 (výpočet dle vzorce 1.4) a běžné likvidity L3 (výpočet dle vzorce 1.5). Z výsledků analýzy vyplývá, že všechny ukazatele likvidity zkoumaného podniku jsou vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví. Na níže uvedeném grafu zobrazuje první sloupec hodnoty našeho podniku, druhý sloupec zachycuje průměr odvětví a zkratkou TH jsou označeny nejlepší podniky v odvětví. Oproti podnikům v odvětví má firma CROY vyšší zejména zastoupení finančního majetku.

Obr. č. 4 – Porovnání běžné likvidity podniku s podniky v odvětví v roce 2007



Zdroj: vlastní zpracování pomocí Benchmarkingového diagnostického systém finančních indikátorů INFA, dostupného na www.mpo.cz

Hodnocení úrovně výkonnosti se provádí pomocí rozkladu takzvaného spreadu. Spread je charakterizován jako podíl rentability vlastního kapitálu a nákladů vlastního kapitálu. Spread ($ROE - r_e$) firmy je v roce 2007 horší než benchmark, pozitivní však je, že hodnota rozdílu je kladná. Jako slabé stránky se jeví poměry: osobní náklady / výnosy; (ostatní výnosy - náklady) / výnosy; výnosy / aktiva; vlastní kapitál / aktiva. Problémy se tedy nalézají v oblasti dělení EBIT a jiných vlivech na náklady vlastního kapitálu. Silné stránky podniku vyplývají z ukazatelů: přidaná hodnota / výnosy; úplatné zdroje / aktiva; běžná likvidita; odpisy / výnosy; cizí zdroje / zisk. Síla podniku je v oblasti tvorby EBIT a stabilitě.

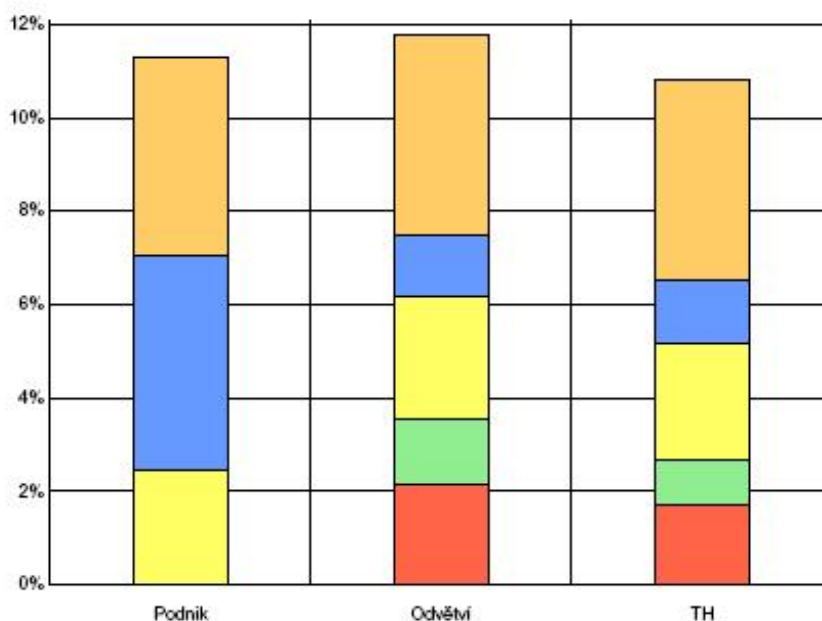
Graficky je rozklad spreadu znázorněn v příloze G.

Hodnota nákladů kapitálu podniku je dobrá, nachází se mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví (TH) a průměrnou hodnotou za odvětví. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že největší podíl na alternativních nákladech vlastního kapitálu zkoumané firmy má riziko plynoucí z velikosti podniku (r_{LA}) a podnikatelské riziko (r_{POD}). Naopak rizika související s finanční strukturou a finanční stabilitou jsou nulová.

Podnik má výrazně vyšší podíl vlastního kapitálu než je v odvětví běžné. Podíl úplatné zdroje / aktiva je příliš vysoký, ale kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti vhodná.

Provozní výkonnost firmy je dobrá. Hodnota produkční síly podniku je mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví a průměrnou hodnotou za odvětví. Obrat aktiv podniku je slabší a je nižší než charakteristika za odvětví, což je ale dáno zejména dlouhodobým charakterem zásob. Hodnota marže a podíl přidané hodnoty na výnosech jsou vynikající. Podíl osobních nákladů na výnosech je velmi vysoký.

Obr. č. 5– Struktura nákladů kapitálu podniku v porovnání s odvětvím



	Podnik	Odvětví	TH
r_f	4,28%	4,28%	4,28%
r_{LA}	4,56%	1,31%	1,37%
r_{POD}	2,47%	2,66%	2,47%
r_{FINTAB}	0,00%	1,40%	0,99%
r_{FISTRU}	0,00%	2,14%	1,70%

* Podnik (porovnávaný podnik)

* Odvětví (odvětví celkem)

* TH (nejlepší podniky v odvětví)

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Benchmarkingového diagnostického systém finančních indikátorů INFA, dostupného na www.mpo.cz

Dle autorky z této analýzy plyne, že společnost CROY měla v roce 2007 dobré výsledky vůči konkurenci. Je ale třeba se zaměřit na určité oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení – příliš vysoký je poměr vlastního kapitálu a aktiv a poměr osobních nákladů k výnosům.

Nevýhodou této benchmarkingové aplikace je bohužel to, že kategorie porovnávaných podniků je vymezena příliš široce a nezahrnuje jen nejužší konkurenci. Proto lze výsledky brát pouze orientačně.

4.4 Analýza výkonnosti firmy během hospodářské krize

Jako krizové roky autorka vybrala léta 2008 až 2011, kdy probíhala krize u nás i ve světě. I zde nejprve zmíníme důležité informace a události, které ovlivnily vývoj v podniku ve sledovaných letech. Zdrojem informací jsou výroční zprávy podniku umístěné na www.justice.cz.

Průměrný přepočtený stav pracovníků, zaměstnaných v hlavním pracovním poměru, byl v roce 2008 47 pracovníků, což je oproti předchozím letům další nárůst. V roce 2009 bylo zaměstnáno již 49 pracovníků, a v roce následujícím, tedy v roce 2010, pracovalo pro firmu na plný úvazek 51 zaměstnanců. V roce 2011 se počet zaměstnanců o jednoho snížil.

Účetní metody a způsoby oceňování se až do roku 2010 neměnily. Zásoby byly oceňovány skutečnými pořizovacími cenami a nákup zboží v cizí měně byl přepočítáván pevným ročním kurzem. V roce 2011 se u zásob přešlo na přepočet aktuálním kurzem. Závazky a pohledávky v cizích měnách byly během celého sledovaného období oceňovány aktuálním kurzem. Při zúčtování zásob byl použit způsob A. Majetek pořízený před 1. 1. 1993 je odepisován rovnoměrně, majetek pořízený od tohoto data je odepisován již zrychleně. Účetní odpisy se rovnají daňovým.

Společnost neměla ve sledovaných letech žádný majetek pořízený na základě leasingu. Podnik má otevřen kontokorentní účet na oběžné prostředky s úvěrovým rámcem 30 000 000 Kč.

Ve všech sledovaných letech firma CROY, s. r. o. dosáhla kladného hospodářského výsledku. V roce 2008 byla dokončena a zkolaudována nová budova pro obchod a služby (včetně jejich přílehlých prostor a vybavení) v celkové hodnotě stavby 45 726 000 Kč, drobných staveb v hodnotě 2 604 000 Kč a hmotného investičního majetku v hodnotě 4 335 000 Kč. V tomto roce bylo dosaženo účetního zisku ve výši 64 846 983 Kč, což je ve srovnání s rokem 2007 více o přibližně 27 mil. Kč. V roce 2009 vzrostl hospodářský výsledek technického servisu, který účetní jednotka analyticky sleduje, a to zejména díky vyššímu zisku na náhradních dílech (bylo více využíváno množstevních slev při odběru a skonta při platbě). Zisk podniku byl však záporně ovlivněn vývojem kurzu Kč/EUR na počátku roku 2009. Výše účetního zisku činila 26 063 367 Kč, což je sice o 38 800 tis. Kč méně než v roce předchozím, ale vzhledem ke světovému vývoji je tato částka stále uspokojivá. V roce 2010 opět vzrostl zisk technického servisu, a to zejména kvůli většímu počtu techniků a mimořádným servisním zakázkám. I v tomto roce se na zisku celé firmy negativně podepsal vývoj měnového kurzu. Bylo dosaženo účetního zisku 28 303 902 Kč, oproti předchozímu roku se jedná o nárůst o 2 200 tis. Kč. V roce 2011 účetní zisk dosáhl výše 16 968 tis. Kč. Na cash flow se v roce 2011 podepsal nákup pozemků v hodnotě necelých 14 mil. Kč.

4.4.1 Finanční analýza pro roky 2008 – 2011

Pro výpočty byly použity vzorce uvedené ve třetí kapitole. Konkrétní hodnoty jednotlivých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow jsou uvedeny v přílohách D, E, F.

Tab. č. 9. - Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
ČPK firmy	169 570	169 483	187 558	205 361

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorce (1.1)

Společnost měla ve sledovaných letech dostatečně velký „finanční polštář“ k zajištění plynulého chodu podniku, čistý pracovní kapitál podniku dokonce roste.

Tab. č. 10 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Pohotová likvidita	1,7	2,6	2,0	3,6
Běžná likvidita	2,4	3,6	2,6	5,2
Podíl pracovního kapitálu na aktivech	1,4	2,6	1,6	4,2

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.4, 1.5, 1.6)

Z výpočtů likvidity jsou vyloučeny neprodejně zásoby, nedobytné pohledávky a do oběžných aktiv nejsou zahrnuty náklady příštích období. Společnost nepoužívá leasing k financování dlouhodobého majetku, takže o něj nebylo nutné upravit závazky. Autorka nepočítala okamžitou likviditu, neboť se domnívá, že nemá pro podnik důležitou vypovídací hodnotu.

Co se týče likvidity, tak podnik dosahuje vysoce nadprůměrných výsledků, je tedy schopen bez problémů dostát svým závazkům. U podílu pracovního kapitálu na aktivech je důležitý vývoj v čase, který nevykazoval žádný trend. V roce 2011 se na ukazateli projevil nákup pozemků, který výrazně zvýšil hodnotu aktiv.

Tab. č. 11 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	0,200	0,0815	0,0859	0,0632
Rentabilita aktiv (ROA)	0,1697	0,0782	0,0771	0,0432
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,1997	0,0815	0,0859	0,0632
Rentabilita tržeb (ROS)	0,0993	0,0478	0,0556	0,0524
Index finanční páky	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11)

Oproti roku 2008 rentabilita v následujících letech výrazně klesla. Příčinou byl výrazný propad zisku, který je přisuzován také krizi. Výkyv rentability aktiv v roce 2011 je způsoben nákupem pozemků ve vysoké hodnotě. Index finanční páky je dán podílem ROE a ROCE a musí být vyšší než 1, aby se podniku vyplatilo používat cizí kapitál. Z tohoto ukazatele plyne, že podnik by k financování neměl používat více cizího kapitálu.

Tab. č. 12 – Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Věřitelské riziko	0,3163	0,2037	0,3138	0,1961
Koeficient samofinancování	0,6807	0,7960	0,6861	0,8025
Úrokové krytí	žádné úroky	žádné úroky	29 431	žádné úroky

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.12, 1.13, 1.14)

Podnik používá ke svému financování poměrně malé množství cizího kapitálu, věřitelské riziko se ve sledovaných letech pohybovalo mezi 20 a 32%. Hodnoty obdobných podniků se pohybují okolo 50 %. Vlastní kapitál je převažující složkou financování. Ukazatel úrokového krytí dosahuje ve sledovaných letech velmi vysokých hodnot nebo ho nelze vypočítat vůbec, neboť podnik nepoužil úročený cizí kapitál. Poměr vlastního kapitálu a aktiv (koeficient samofinancování) ve zkoumaných letech kolísal, v roce 2011 dosáhl nadprůměrné hodnoty, neboť hodnota aktiv klesla a hodnota vlastního kapitálu vzrostla.

Tab. č. 13 – Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,7	1,7	1,3	1,2
Vázanost dlouhodobého hmotného majetku	0,1	0,2	0,1	0,2
Obrat pohledávek	5,0	12,0	4,7	5,5
Obrat závazků	5,5	8,5	4,3	8,2

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.15, 1.16, 1.17, 1.18)

U těchto ukazatelů je důležitý vývoj v čase. Čím vyšší hodnota obrátů, tím lépe, minimálně však musí být rovny jedné. Vázanost je ukazatelem opačným, zde je žádoucí, aby hodnota v čase klesala, neboť to vypovídá o tom, že podnik vytvořil na stejném zařízení vyšší tržby. Ukazatel vázanosti v roce 2011 byl ovlivněn výstavbou nákupem pozemků, proto vzrostl. Záporným jevem je pokles obratu aktiv v roce 2010 a 2011, kdy na podnik začala dopadat krize. Obrat pohledávek by měl být správně vyšší než obrat závazků, aby se pohledávky vrátily dříve, než bude třeba zaplatit závazky. Toho firma dosáhla pouze v letech 2009 a 2010, ale vzhledem k dobré pozici podniku a dlouhodobému charakteru zakázek z toho nelze vyvozovat podstatnější závěry.

Tab. č. 14 – Vývoj ukazatelů peněžních toků v letech 2008 - 2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Finanční efektivita kapitálu	0,2197	0,3334	0,1555	0,0289
Stupeň oddlužení	0,6946	1,6369	0,4955	0,1473

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (1.19, 1.20)

Pokud finanční efektivita kapitálu roste, podnik vytváří z obrátového procesu finanční přebytky, které posilují pozici podniku. Od roku 2010 hodnota prudce klesala, což autorka přisuzuje investiční činnosti a rovněž i krizi. Podnik však měl z čeho čerpat. Stupeň oddlužení vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Pozitivním jevem by byl růst hodnoty tohoto ukazatele, což se podařilo pouze v roce 2009. Poslední rok byl rovněž ovlivněn investiční činností, proto ukazatel výrazně klesl.

Tab. č. 15 – Vývoj vlastních ukazatelů během krize

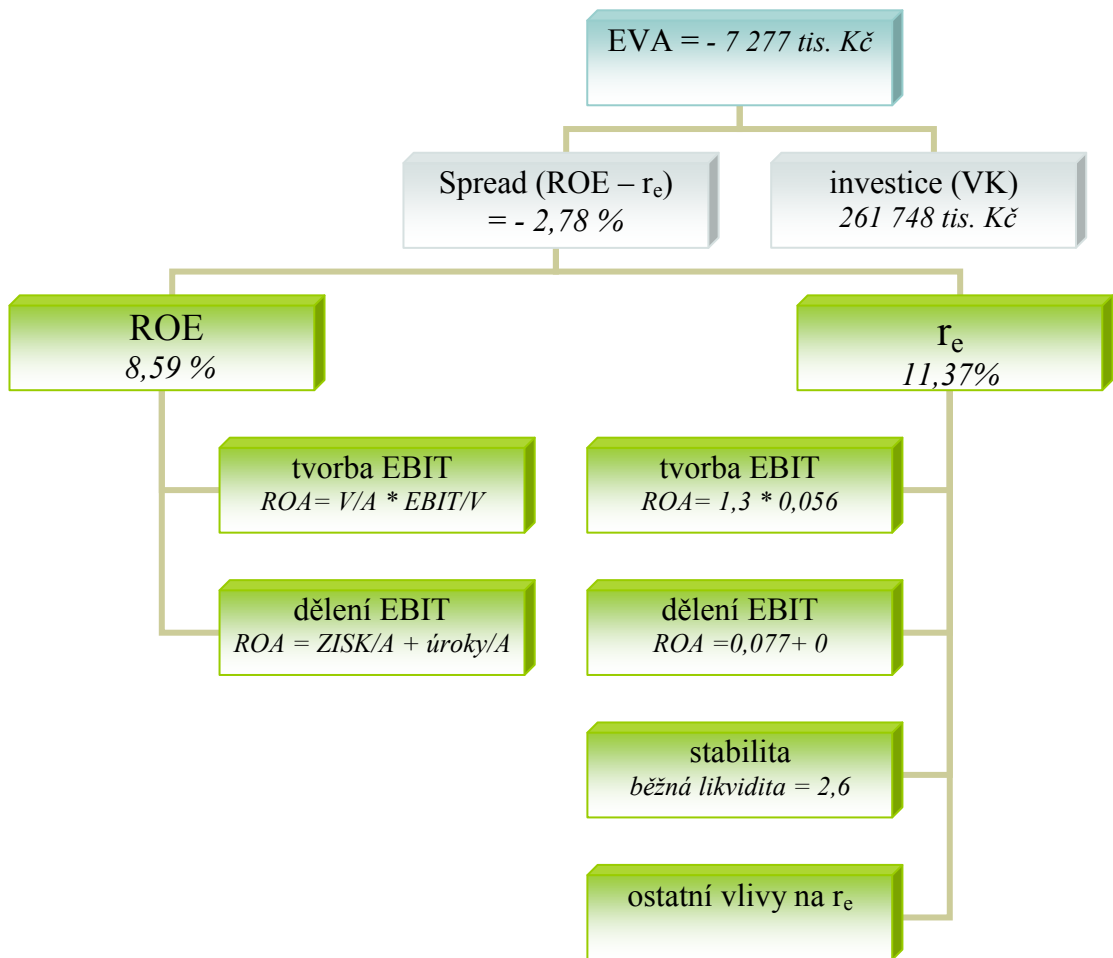
Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Podíl HV technického servisu na celkovém HV	0,1349	0,4148	0,5182	0,3712
Podíl kurzových zisků na HV	0,2242	0,2329	0,1728	0,0686

Zdroj: vlastní zpracování – vypočteno dle vzorců (2.5, 2.6)

Podíl hospodářského výsledku technického servisu na celkovém hospodářském výsledku říká, jak velkou část zisku vytvořil servis, a jak velká část připadá na prodej. Tento vzorec byl použit kvůli predikci budoucího vývoje, neboť opravy a prodej probíhají v určitých cyklech. Druhý ukazatel vypovídá o vlivu měnového kurzu na hospodářský výsledek podniku. Kurzové zisky v poměru k hospodářskému výsledku vykazují od roku 2009 klesající trend. Propad v roce 2011 je zapříčiněn také přechodem na aktuální kurz při přepočtu hodnoty nákupu zásob v cizí měně. Dříve byl používán pevný roční kurz.

Dalším krokem jsou pyramidové rozklady ukazatelů, které umožní nahlédnout na vlivy, které dané ukazatele ovlivňují. Nejprve se autorka rozhodla rozložit hodnotový ukazatel EVA, který bere v úvahu alternativní náklady kapitálu, což znamená, že zahrnuje i riziko spojené s rozhodováním.

Obr. č. 6 - Pyramidový rozklad EVA firmy CROY v roce 2010

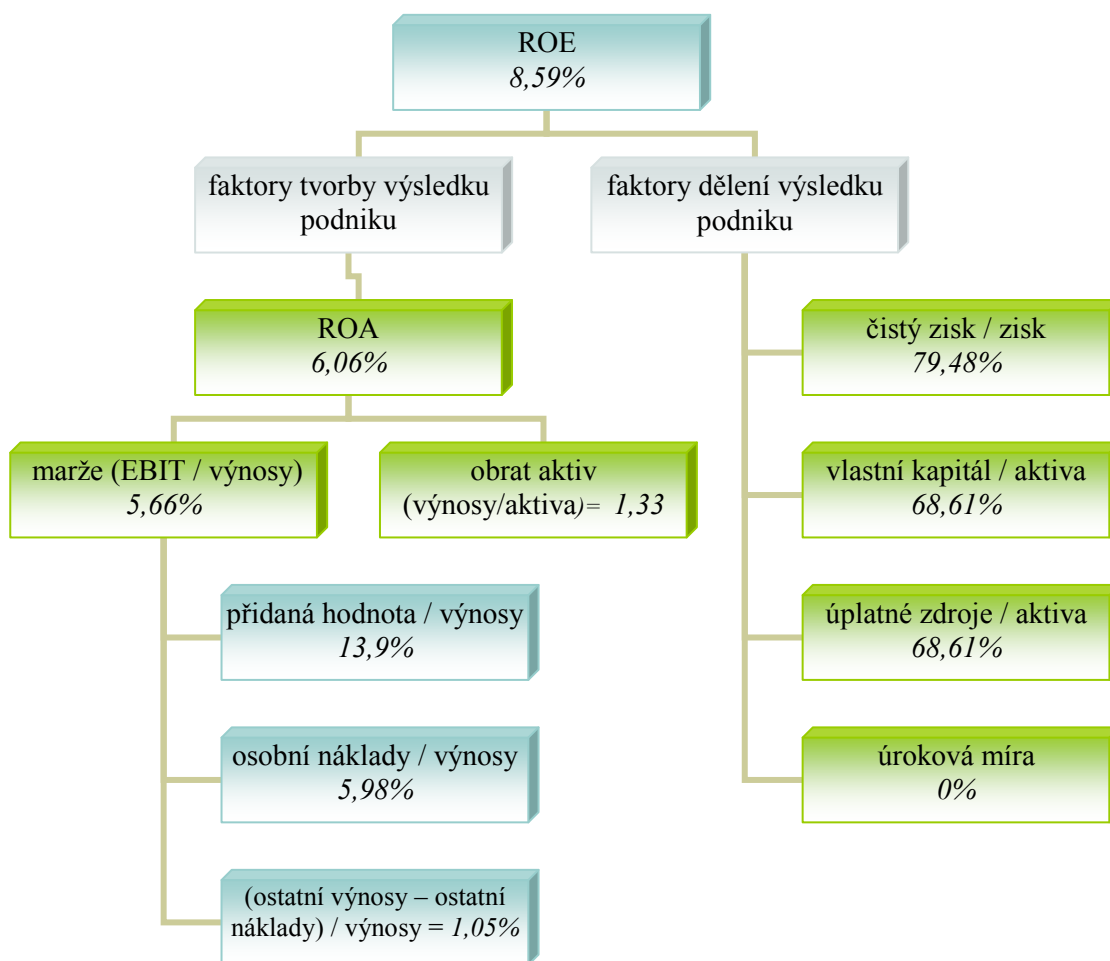


Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2010 (www.mpo.cz)

Ekonomická přidaná hodnota se spočte jako součin spreadu a vlastního kapitálu. V roce 2010 firma i přes účetní zisk nevytvořila ekonomickou přidanou hodnotu, výkonnost podniku oproti roku 2007 klesla. To značí možné dopady krize na firmu. Schéma výše zobrazuje jednotlivé vlivy na hodnotu tohoto vrcholového ukazatele. Pozitivním jevem je vysoká likvidita podniku.

Tvorba a dělení provozního hospodářského výsledku jsou ještě podrobněji vyčísleny na schématu níže.

Obr. č. 7 – Pyramidový rozklad ROE firmy CROY v roce 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová, 2005

Co se tvorby výsledku podniku týče, tak velmi dobrou hodnotu má podíl přidané hodnoty na výnosech, naopak podíl osobních nákladů na výnosech se jeví jako příliš vysoký. V oblasti dělení výsledku podniku je příliš vysoký podíl vlastního kapitálu na aktivech.

Větší vypovídací schopnost těmto rozkladům dodá porovnání s nejlepšími firmami v oboru, kterých se budeme zabývat v následující kapitole.

4.4.2 Srovnání finančních ukazatelů s podniky v odvětví za rok 2010

Podkladem pro srovnání výsledků podniku s obdobnými podniky v odvětví byla Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010, dostupná na www.mpo.cz. Tato analýza je zpracovaná z dat konkrétních podniků, obsahuje prakticky všechny velké podniky a část středních podniků, a má tedy vysokou vypovídací schopnost.

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřuje především na tvorbu hodnoty pro vlastníky, a proto jsou zde podniky členěny do kategorií dle dosahované výnosnosti vlastního kapitálu v porovnání s náklady na vlastní kapitál a bezrizikovou sazbou.

Hodnoty podnikových ukazatelů autorka srovná s ukazateli podniků v odvětví, což jsou podniky ze *sekce G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel* dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

Co se tvorby hodnoty týče, tak firma CROY patřila v roce 2010 do 2. kategorie – mezi podniky, které mají rentabilitu vlastního kapitálu větší než je bezriziková sazba, ale nižší než alternativní náklad na vlastní kapitál.

Autorka se rozhodla firmu porovnat s nejlepšími podniky v odvětví, tedy s podniky tvořícími hodnotu. Tyto podniky mají rentabilitu vlastního kapitálu vyšší než alternativní náklady na kapitál.

V níže uvedené tabulce jsou hodnoty pozitivní pro výkonnost zvýrazněny zeleně, hodnoty neutrální podbarveny žlutě a hodnoty s negativním vlivem jsou zvýrazněny červeně. Porovnáním svých výsledků a výsledků úspěšné konkurence může podnik zjistit, ve kterých oblastech je třeba se zlepšit.

Nedostatečný je ukazatel rentability vlastního kapitálu, což může být způsobeno příliš velkým množstvím vlastního kapitálu, který může být v některých případech dražší než kapitál cizí. Příliš nízké jsou i výnosnost aktiv a obrát aktiv. Oproti odvětví je rovněž nadprůměrný i podíl osobních nákladů, což však autorka nepovažuje za chybné, neboť se domnívá, že kvalitní zaměstnanci by měli být za svůj výkon náležitě odměněni.

Tab. č. 16 – Benchmarking s nejlepšími podniky v odvětví v roce 2010

Ukazatel	Nejlepší podniky v odvětví	CROY, s.r.o.	Vliv na spread	Vzorec
Ekonomický zisk	8 497 407 tis. Kč	- 7 277 tis. Kč		2.1
Přidaná hodnota na pracovníka	1 007 tis. Kč	1 392 tis. Kč		-
Alternativní náklad na vlastní kapitál (re)	13,27%	11,37%		2.2
Bezriziková sazba (rf)	3,71%	3,71%		2.2
Riziková přírážka za podnikatelské riziko	3,00%	3,59%		2.2
Riziková přírážka za finanční stabilitu	2,91%	0		2.2
Riziková přírážka za finanční strukturu	1,48 %	0		2.2
Riziková přírážka za velikost podniku	2,17%	4,07%		2.2
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	29,36%	8,59 %		1.8
Rentabilita aktiv (ROA)	14,69%	6,06%		1.7
Obrat aktiv	2,85	1,33		1.15
Marže = EBIT/(tržby za zboží+výkony)	5,16%	5,66%		-
Čistý zisk / zisk	81,00%	79,48%		-
Vlastní kapitál / aktiva	41,81%	68,61%		-
Úplatné zdroje / aktiva	48,79%	68,61%		-
Běžná likvidita	1,82	2,6		1.5
Pohotová likvidita	1,24	2,0		1.4
Přidaná hodnota / (tržby za zboží+výkony)	9,53%	13,9%		-
Osobní náklady / (tržby za zboží+výkony)	4,65%	5,98%		-

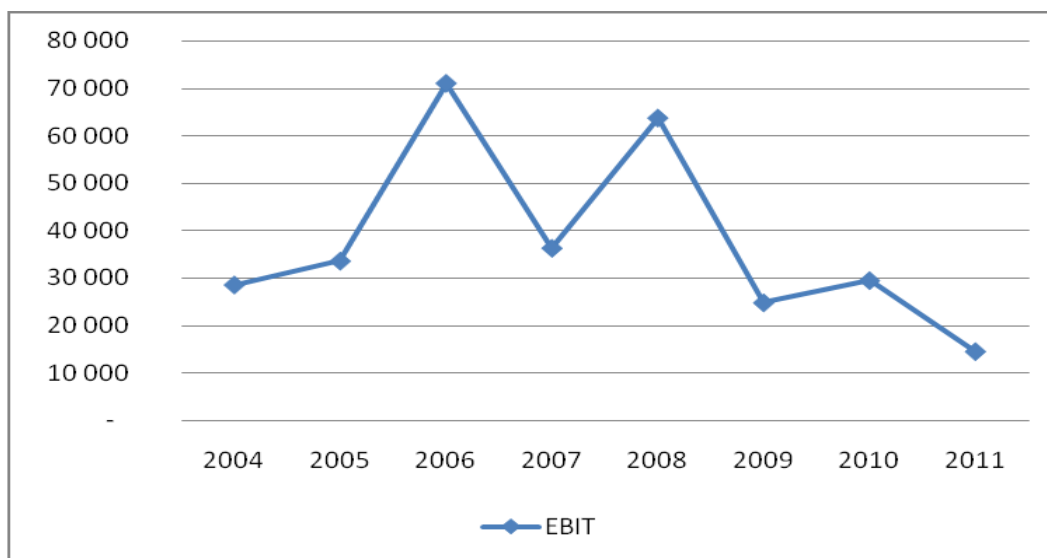
Zdroj: vlastní zpracování, použita data z www.mpo.cz a interních výkazů firmy

4.5 Souhrnné hodnocení dopadů krize na podnik

V této kapitole si graficky znázorníme vývoj jednotlivých položek výkazů a nejdůležitějších ukazatelů a s jejich pomocí zhodnotíme dopady krize na podnik.

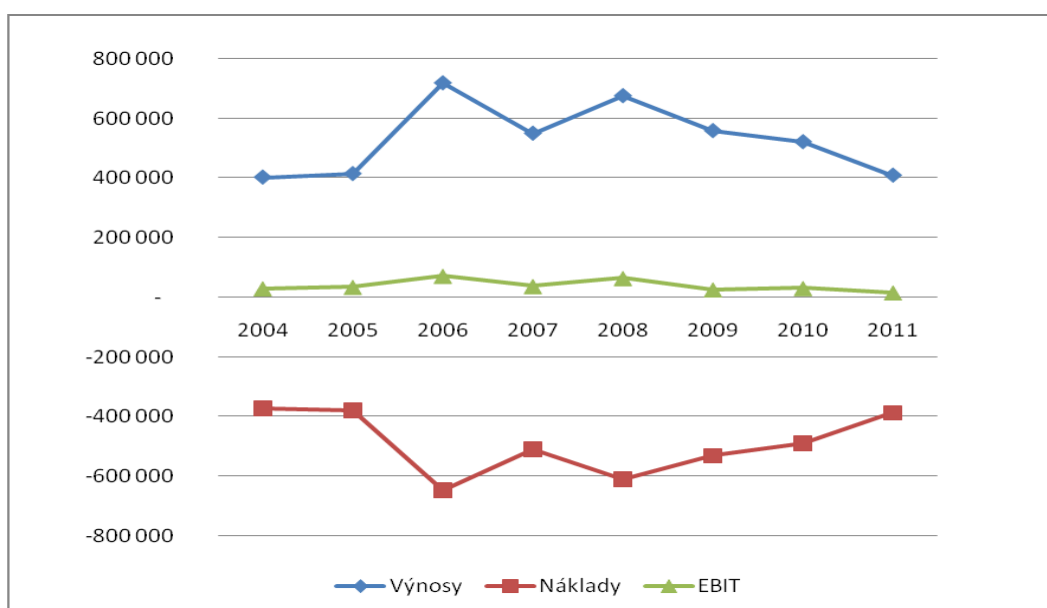
Nejprve se zaměříme na vývoj provozního hospodářského výsledku podniku. Z grafu níže plyne, že krize na podnik začala dopadat v roce 2009 a její dopady se nejvíce projeví v roce 2011.

Obr. č. 8 – Vývoj EBITu



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Obr. č. 9 – Vývoj nákladů a výnosů a jejich vliv na EBIT

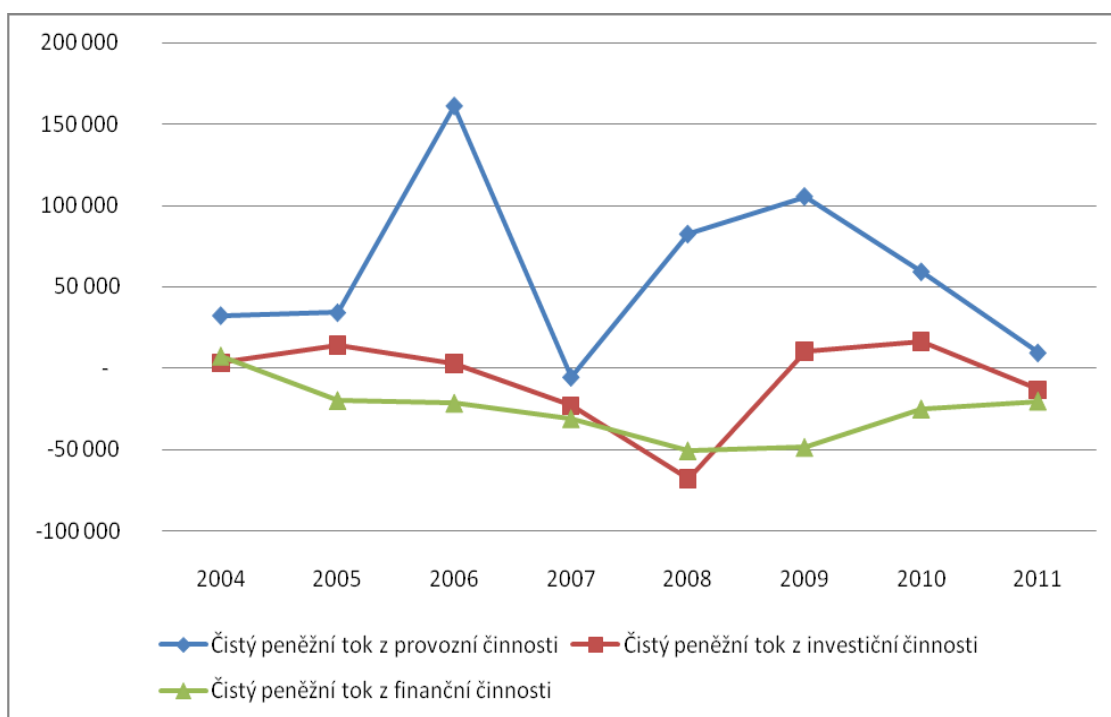


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Na grafu výše je zobrazen vývoj nákladů a výnosů, který vypovídá o tom, proč se hospodářský výsledek od roku 2008 snižuje. Náklady od tohoto roku rostou a výnosy klesají.

Vývoj provozního hospodářského výsledku nyní porovnáme s vývojem peněžních toků. Čistý peněžní tok z provozní činnosti se vyvíjel až do roku 2008 stejně jako EBIT, v roce 2009 došlo k propadu hospodářského výsledku, ale peněžní toky zatím rostly. V roce 2010 naopak došlo k opačné tendenci, kdy čistý peněžní tok z provozní činnosti klesal, ale provozní zisk vzrostl. Vývoj čistých peněžních toků je znázorněn níže.

Obr. č. 10 – Vývoj cash flow

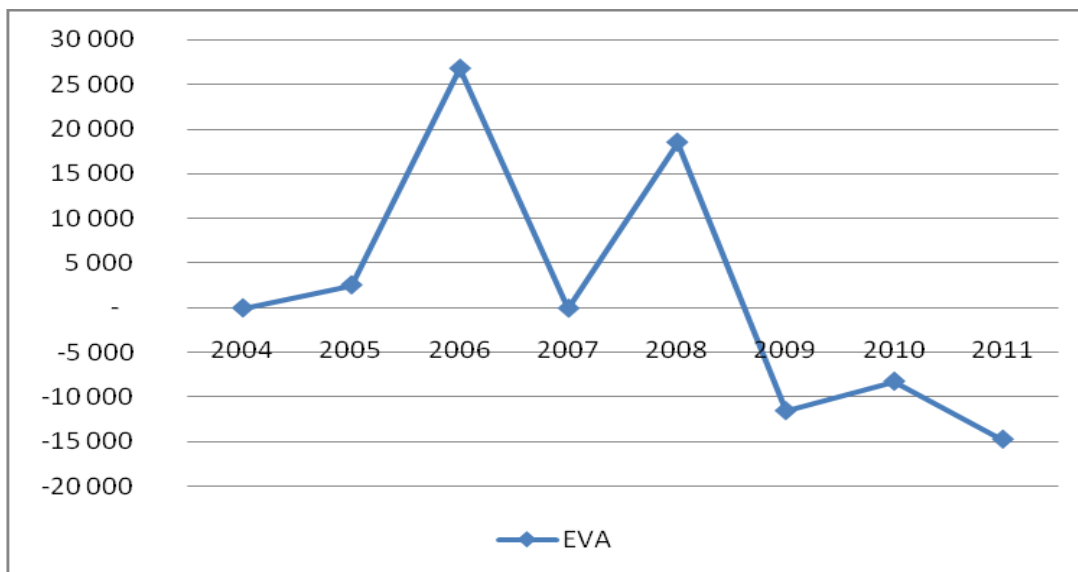


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Další oblastí, na kterou se zaměříme, je ekonomická přidaná hodnota (EVA), která bere v úvahu riziko zachycené alternativními náklady kapitálu. Na níže uvedeném grafu je zobrazen vývoj ekonomické přidané hodnoty, která byla spočtena dle vzorce (2.1)

Z grafu plyne, že krize na podnik dopadla v roce 2009, kdy přestal tvořit ekonomickou hodnotu. Od tohoto roku je hodnota EVA záporná.

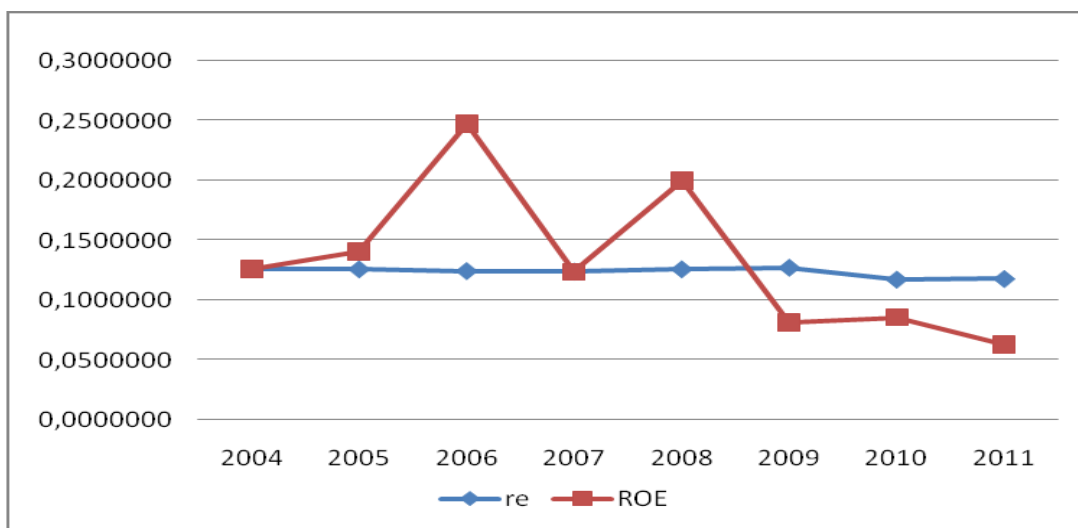
Obr. č. 11 – Vývoj ekonomické přidané hodnoty podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Abychom snáze specifikovali, kde se nachází problém, zobrazíme si na dalším grafu vývoj alternativních nákladů vlastního kapitálu a rentability vlastního kapitálu.

Obr. č. 12 – Rentabilita vlastního kapitálu v porovnání s alternativními náklady na vlastní kapitál

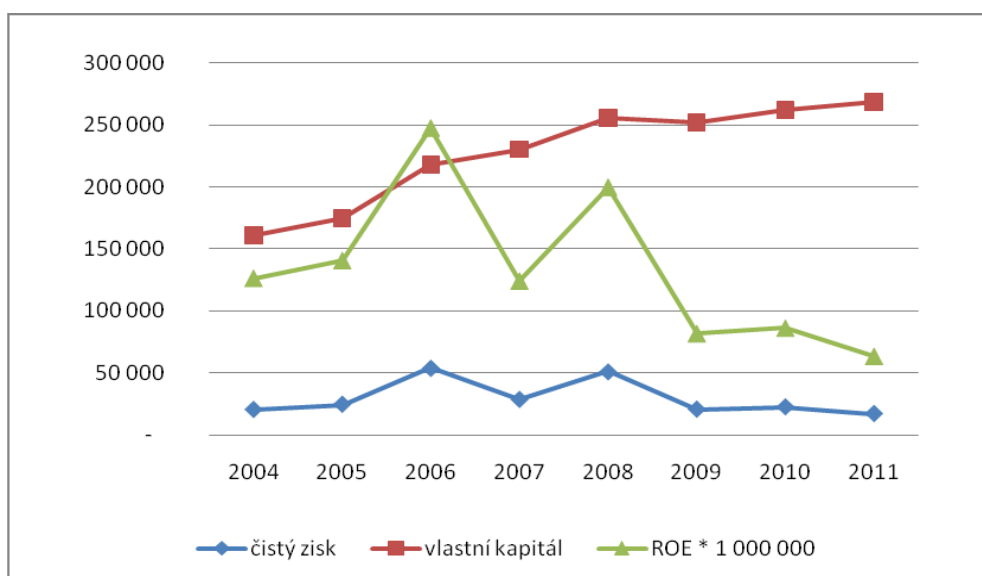


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Z výše uvedeného grafu plyne, že problém se nachází ve výnosnosti vlastního kapitálu, proto by bylo vhodné zvažovat větší použití kapitálu cizího, který by mohl rentabilitu vlastního kapitálu zvýšit.

Dalším logickým krokem je zkoumání rentability vlastního kapitálu, která je jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Zatímco vlastní kapitál vykazoval během sledovaných let růstový trend, čistý zisk od roku 2009 spíše klesá. Problém je tedy na straně tvorby zisku. ROE je na grafu vynásobena milionem, aby šla zobrazit do stejného grafu.

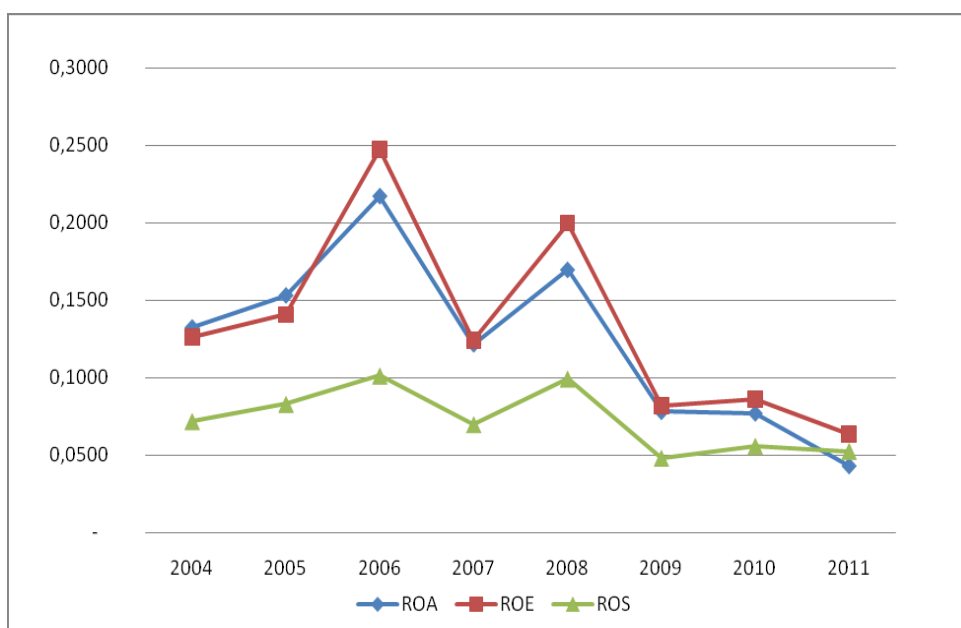
Obr. č. 13 – Rentabilita vlastního kapitálu a její složky



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Jediný ukazatel rentability, který v letech 2009 – 2011 mírně rostl, je rentabilita tržeb. Ostatní ukazatele výnosnosti v této době důsledkem krize spíše klesaly.

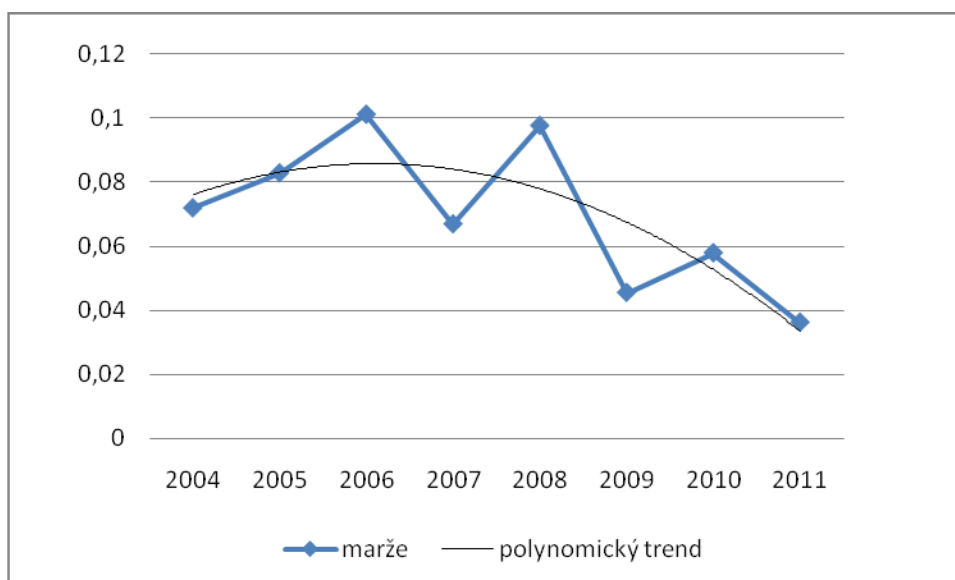
Obr. č. 14 - Vývoj rentabilit



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Posledním, neméně důležitým trendem, který je potřeba zjistit, je vývoj marže. Následující graf zachycuje vývoj marže, spočtené jako podíl EBITu a součtu tržeb z prodeje zboží a tržeb za vlastní výrobky a služby. Autorka zde graf proložila trendovou funkcí, která nám ukazuje, že marže od roku 2008 výrazněji klesá.

Obr. č. 15 – Vývoj marže



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy

Z této kapitoly vyplývá, že hospodářská krize se v podniku začala projevat od roku 2009, ale nemá zatím pro podnik fatální důsledky. Pokles výkonnosti může sloužit jako motivace ke zlepšení současné činnosti. Hospodářskou krizi může firma rovněž využít ve svůj prospěch a získat tak větší náskok před konkurencí, která by mohla být globální krizí zasažena více.

5 Návrhy preventivních opatření k eliminaci dopadů krize ve zkoumaném podniku

Tato kapitola se bude zabývat preventivními opatřeními, která by měla zabránit podniku, aby se do krize dostal, nebo aby blížící se krizi včas odhalil a eliminoval tak její dopady.

5.1 Management rizik

V první řadě by autorka podniku doporučila zavést management rizik (risk management). Ten by totiž včas upozornil na rizika, která by potenciální krizi mohla vyvolat. Nemám zde na mysli pouze krizi globální hospodářskou, ale zejména krizi vnitropodnikovou.

Podnik musí vědět, jakým podnikatelským rizikům je vystaven, co jej může ohrozit, jestli schopen rizika včas rozpoznat a určit, jestli ho mohou ohrozit. Dále musí vědět, jaká opatření musí učinit, aby působení rizik snížil, případně vyloučil, a musí mít kontrolní mechanismy, kterými bude na vývoj rizik reagovat. (Fotr, 2003)

Příklady potenciálních rizikových faktorů pro podnik CROY (Fotr, 2003):

Ekonomická rizika	- externí: rostoucí míra konkurence, klesající výše poptávky, směnné kurzy, dodací podmínky, ekonomická stabilita státu, solventnost partnerů
	- interní: provozní náklady, náklady na zdroje, marketingová náročnost
Technická rizika	- externí: vývoj nových technologií či produktů konkurenční firmou, problémy s dodávkami, nedodržování ekologických norem, živelné pohromy
	- interní: zastaralost technického vybavení, nedostatečná kapacita podniku
Sociální rizika	- interní: nedostatečná koordinace mezi jednotlivými pracovišti, špatná komunikace uvnitř podniku, negativní klima na pracovišti, chybná rozhodnutí managementu, nedostatečná školení a kvalifikace zaměstnanců

Pokud jsou rizika identifikována, musí se určit jejich význam. Ten se stanoví dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu daného rizika. Přehledně lze rizika umístit do tzv. matice rizik. V následující matici rizik jsou přijatelná rizika podbarvena zeleně, rizika k přezkoumání podbarvena žlutě a nepřijatelná rizika mají červený podklad. (Kislingerová, 2008)

Tab. č. 17 - Matice rizik

		Důsledky				
		nevýznamné	malé	střední	značné	kritické
Pravděpodobnost	téměř jisté					
	velmi pravděpodobné		marketingová náročnost	ekonomická stabilita státu	↑ provozních nákladů, ↑ nákladů na zdroje	
	pravděpodobné		výkyvy měnových kurzů	negativní klima na pracovišti	↑ konkurence, nové technologie, nedostatečná koordinace	nedostatečná kvalifikace
	spíše nepravděpodobné		zastaralé vybavení	ekologické normy, nedostatečná kapacita,	↓ poptávky, změna dodacích podmínek, solventnost partnerů	problémy s dodávkami, chybný management
	téměř vyloučené				živelné pohromy	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová, 2008

Smyslem řízení rizik je redukovat nepřijatelná rizika na rizika přijatelná. Jako nejpokročilejší nástroj analýzy rizik se jeví metoda **simulace Monte Carlo**, která je založena na rozšíření scénářového přístupu (optimistický, pesimistický, realistický) o teorii pravděpodobnosti. Její podstatou je generování velkého počtu budoucích situací, pro které se propočtou zvolená kritéria dle pravděpodobnosti jejich výskytu, a počítač následně simuluje výsledky tohoto procesu. (Kislingerová, 2008)

Pro sledování a řízení rizik by měla být v podniku stanovena odpovědná osoba.

5.2 Controlling

Nástrojem pro rozpoznání blížící se krize je rovněž kontrola všech finančních plánů, sledování odchylek v jejich plnění, zjišťování jejich příčin a okamžitá tvorba nápravných opatření. K tomu slouží controlling, který by měl včas signalizovat jakékoli odchylky od zdravého vývoje, zjistit příčiny a navrhnout nápravu. (Synek, 2003)

Autorka by podniku doporučila zejména pravidelné sledování disponibilní hotovosti v časové řadě, nejlépe měsíčně. Tento jednoduchý prostředek pro zjištění varovných symptomů nezabere mnoho času, ale má vysokou vypovídací schopnost. Oproti finančním analýzám má tu výhodu, že nevychází z minulosti a pomůže zachytit příznaky krize dostatečně včas.

5.3 Predikční bankrotní či bonitní modely

K predikci finanční tísně můžeme použít ukazatele finanční analýzy nebo predikční či bankrotní modely. Autorka se rozhodla podniku doporučit používání Indexu důvěryhodnosti IN 2005. Tento index vytvořili čeští autoři a vychází z výzkumů české podnikatelské sféry. Model je spojením bonitních i bankrotních modelů. Vypočteme ho dle vzorce (převzato z Jáčová, Ortová, 2011):

$$IN_{05} = 0,13*(aktiva/cizí zdroje) + 0,04*(EBIT/nákladové úroky) + 3,97*(EBIT/aktiva) + 0,21*(tržby/aktiva) + 0,09*(oběžná aktiva/krátkodobé závazky a rezervy) \quad (3.1)$$

Pokud je $IN_{05} > 1,6$, tak je podnik finančně zdravý.

Jestliže je hodnota ukazatele $0,9 < IN_{05} < 1,6$, tak se podnik nalézá v „šedé zóně“, nelze tedy jednoznačně určit jeho budoucí vývoj.

Pokud je $IN_{05} < 0,9$, tak podnik netvoří hodnotu a nalézá se ve finanční tísní.

Výpočet pro podnik CROY má následující podobu:

$$IN_{05} \text{ pro rok 2011} = 0,13 * 5,1 + 0 + 3,97 * 0,0432 + 0,21 * 1,22 + 0,09 * 5,2 = \underline{1,56}$$

Z této hodnoty plyne, že firma CROY se v roce 2011 nalézala na hranici mezi finančním zdravím a mírnou nejistotou budoucího vývoje.

6 Návrhy konkrétních zlepšujících opatření a nástrojů řízení podniku v době současné hospodářské krize

6.1 Zavedení strategického řízení a plánování

Firma se orientuje na krátkodobou predikci jako součást taktického a operativního řízení, ale neuplatňuje dlouhodobé prognózování jako součást strategického řízení. Autorka doporučuje vytvořit strategický plán, který bude dle nastalých skutečností průběžně upravován, a tento plán implementovat a kontrolovat jeho plnění.

Nejprve však objasníme, proč se firma CROY strategickým plánováním doposud nezabývala. Nejdůležitějším důvodem je velká obtížnost odhadu podílu technického servisu a podílu prodeje na hospodářském výsledku. Vzhledem k dlouhodobému charakteru nabízeného zboží je totiž velmi složité odhadnout, jestli si stálý zákazník pořídí při opotřebení stávajících strojů stroje nové, nebo jestli je nechá pouze generálně opravit. Rovněž predikce poptávky potenciálních zákazníků po nových strojích je díky vysoké konkurenci velmi obtížná, neboť trh je velmi úzký a zakázky jsou většinou ve vysokých hodnotách. Získání či nezískání zakázky má tedy vysoký finanční dopad, a proto je plánováno spíše operativně dle vypsanych výběrových řízení či předběžných poptávek.

I přes tyto překážky se autorka domnívá, že strategické řízení by bylo pro podnik vhodné a napomohlo by mu k vyšší výkonnosti a získání lepší konkurenční pozice. Na překonání výše zmíněných překážek se zaměřují i další navržená zlepšující opatření.

Doporučený postup při tvorbě strategického plánu je následující. Nejprve je nutné stanovit vizi podniku, jeho strategické cíle a časový horizont těchto cílů. Poté se vymezi strategie, pomocí kterých by bylo možné daných cílů dosáhnout. Strategický podnikatelský záměr je dále testován dle externího a interního prostředí podniku. Provedou se analýzy makroprostředí (bere se v úvahu ekonomický vývoj, legislativa, politické prostředí, technologický pokrok, ekologie, demografie), analýzy mezoprostředí (vliv dodavatelů, odběratelů, konkurentů) a mikroprostředí (management, marketing, finanční výkonnost). Dalším krokem je strategická analýza, která vychází z údajů získaných v předchozích rozborech, a jejím cílem je tvorba alternativních strategií a výběr optimální strategie. (Šulák, 2005)

Autorka zde uvede pouze nástin tvorby strategického plánu a jeho implementace, neboť v plném rozsahu by tyto metodiky rozšířily tuto diplomovou práci nad stanovený rozsah.

6.1.1 Poslání, vize, cíle, strategie a analýzy prostředí

Poslání podniku CROY by autorka formulovala takto:

Společnost CROY, s.r.o. byla založena, aby poskytovala kvalitní služby v oblasti prodeje a servisu speciálních vozidel v oblasti komunální a silniční techniky. O kvalitách podniku svědčí i fakt, že je autorizovaným dovozcem firmy Daimler AG pro speciální vozidla Unimog v České republice a autorizovaným zástupcem pro prodej a servis nákladních vozidel Mercedes-Benz. Nabídka podniku dále čítá speciální nástavby a pracovní stroje pro zimní i letní údržbu komunikací, nástavby pro svoz komunálního odpadu a jiné účelové aplikace kompatibilní s nabízenými podvozky. Kvalita, spolehlivost, variabilita a šetrnost k životnímu prostředí jsou znakem služeb firmy po celou dobu existence podniku. Dvacetileté zkušenosti v oblasti technologických vozidel umožní řešení šité na míru požadavkům každého zákazníka.

Vize podniku na plánovací období 2012 - 2016:

Zákazníci:

Podnik je zaměřen na úzký okruh zákazníků. Záměrem je udržet stávající zákazníky a přilákat zákazníky nové a být jim spolehlivým a důvěryhodným partnerem. Stěžejní je splnění všech požadavků zákazníka a dodání produktu šitého „na míru“ jeho podnikatelskému záměru. Kupujícími jsou provozovatelé komunálních služeb, přepravci, hasiči a všichni, kteří ke svému podnikání potřebují speciální techniku. Vzhledem k povaze nabízeného zboží a služeb mají pro podnik velký význam státní zakázky. Podnik by se měl účastnit co nejvíce výběrových řízení.

Produkt a jeho výjimečnost:

Firma nabízí širokou škálu zboží a služeb. Na dovoz nosičů Unimog má v republice monopol. Tuto výjimečnost by se měl podnik snažit využít a vyzdvihovat pozitiva těchto strojů včetně možnosti osazení různými nářadím či použitelnosti v terénních podmínkách. Předností většiny nabízených produktů je ekologičnost či nízká hluchost.

Tyto vlastnosti jsou nutností při provozu ve městech. Například vozidla Econic, splňující tyto požadavky, se uplatní při likvidaci odpadů, u hasičů, na letištích či při přepravě na kratší vzdálenosti.

Předností nákladních vozidel Mercedes-Benz je použití při přepravě na všechny vzdálenosti, vynikající spolehlivost, hospodárnost a mimořádný komfort. Tyto stroje lze také osadit různými kvalitními nástavbami značky FAUN.

Stěžejním parametrem výkonnosti podniku jsou odborně proškolení pracovníci s praktickými zkušenostmi, bez kterých by se ani ty nejlepší vozy neprodávaly.

Filosofie záměru:

Podnik by se měl zaměřit na zkvalitnění služeb zákazníkům, jedině tak lze obstát v tvrdé konkurenci. V současné době, kdy celá ekonomika podléhá dopadům hospodářské krize, by podnik neměl uskutečňovat zásadní kroky, například výrazné rozšíření provozu, neboť budoucí podmínky jsou nejisté. Na tyto činnosti by se měla společnost zaměřit až po stabilizaci trhu po ústupu krize a po důkladných analýzách.

Základní cíle, kterých chce strategický záměr ve sledovaném období dosáhnout:

1. v následujících 5-ti letech udržet ziskovost podniku na současné úrovni – vzhledem k předpokladu růstu nákladů zvyšovat tržby ročně o 6%
2. postupně zvyšovat podíl na trhu - ročně přibližně o 1%

Strategie ke splnění cílů

Strategie diferenciacce

U této strategie jde zejména o to, nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobit. Autorka tuto strategii doporučuje, neboť vstup nových konkurentů do odvětví je díky nutnému know-how spíše obtížnější a věrnost značce naopak vyšší. (Keřkovský, 2006)

Diferenciacce by měl podnik dosáhnout vysokou úroveň servisu a poprodejních služeb a maximálním přizpůsobením zákazníkovi. Znamená to celkově nabízet „více hodnoty“ za cenu srovnatelnou s konkurencí. (Keřkovský, 2006)

Udržovací strategie

Někdy je též nazývána strategií stability. Pokud podnik funguje dobře a hrozby z okolí nejsou příliš vysoké, není třeba výrazných změn ve stávajících postupech. Podnik pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými produkty, pro tytéž trhy, ale zaměřuje se na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti. (Keřkovský, 2006)

6.1.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru

Zde se zkoumá, jaké vnější a vnitřní předpoklady ovlivní podnikatelský záměr. Podnikatelské prostředí je rozděleno na 2 části (Keřkovský, 2006):

- externí prostředí, jehož součástí je takzvané makroprostředí, které podnik nemůže nijak ovlivnit, a mezoprostředí, které lze částečně ovlivnit nástroji marketingu
- interní prostředí, zvané mikroprostředí, které podnik může přímo ovlivnit svými činnostmi

Analýza makroprostředí

Legislativa, politika, ekologie

V tomto odvětví existuje velké množství norem, zejména ekologických, týkajících se například emisí. Tyto předpisy by firmu CROY neměly ohrozit, neboť prodává velmi kvalitní stroje, které bez problémů splňují, ne-li předstihují tyto normy. Podnik splňuje podmínky certifikace kvality ČSN EN ISO 9001 i environmentálního managementu ČSN EN ISO 14 001.

Od roku 2012 platí změny v zákonech, které by se mohly podniku dotknout. Je to například zavedení daně ze zpevněných ploch pozemků užívaných k podnikatelské činnosti. Od roku 2013 se plánuje zvýšení daně z elektřiny, vyrovnání sazeb daně z DPH na 17,5% a zrušení tzv. zelené nafty pro zemědělce. Vyjednává se o snížení spotřební daně z pohonných hmot. Od roku 2014 by se měla zrušit superhrubá mzda. (servery businessinfo.cz, podnikatel.cz)

Ekonomika

„V roce 2012 bude česká ekonomika stagnovat na negativní nule. Hlavním důvodem jsou zhoršující se faktory domácí poptávky. Pokračovat bude poměrně vysoká míra nezaměstnanosti (odhad průměrné míry registrované nezaměstnanosti na rok 2012 činí 8,9 %), která ovlivní pracovní trh a také příjmy domácností. Reálné mzdy pravděpodobně poklesnou díky zrychlení inflace v kombinaci s pomalým růstem ekonomiky. Cena ropy se bude nadále zvyšovat. Růst inflace v roce 2012 odráží hlavně dopad růstu DPH, cen komodit a energií.“ (server investujeme.cz, 12. 4. 2012)

Tab. č. 18 - Predikce ekonomického vývoje dle České bankovní asociace:

Ukazatel	2012	2013
Růst HDP (v %)	-0,0	2,0
Míra registrované nezaměstnanosti (průměr)	8,9	8,6
Míra inflace (CPI v %)	3,4	2,2
Růst investic (%) reálně	- 0,6	2,0
Směnný kurz CZK/EUR (průměr)	24,8	24,1
Cena ropy (USD za barel): BRENT průměr	119	120,5

Zdroj: vlastní zpracování dle serveru investujeme.cz, 12. 4. 2012

Vývoj ekonomiky v roce 2012 nebude příliš příznivý. Podnikatelský záměr je však tomuto vývoji přizpůsoben. Výhled na rok 2013 je o poznání optimističtější, ovšem tyto predikce se nemusí naplnit, autorce se jeví jako příliš optimistické.

Technologie

Podnik nabízí produkty od dodavatelů, kteří využívají špičkových technologií. Hlavní dodavatelé podniku - Daimler i FAUN - neustále vyvíjí nové moderní produkty a drží krok s konkurencí.

Analýza mezoprostředí - Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (na určitém trhu) je určována působením pěti faktorů (Keřkovský, 2006):

1. vyjednávací síla zákazníků – je u podniku CROY vysoká, neboť zákazník může přejít ke konkurenci, a vzhledem k relativně malému počtu zákazníků by ztráta zákazníka byla citelná;

2. vyjednávací síla dodavatelů – je zde velmi vysoká – podnik si nemůže dovolit přijít o dodavatele;
3. hrozba vstupu nových konkurentů – je nízká až středně vysoká – služby či nabízené produkty jsou spíše diferencované a k jejich poskytování je nutné určité know-how a smlouvy s dodavateli, v tomto odvětví je navíc patrná loajalita zákazníků k zavedené značce;
4. hrozba substitutů – je pro toto odvětví středně vysoká – levnější substituty ve stejné kvalitě by mohly mít velmi závažný dopad na firmu, neboť trh je malý, ale zároveň u některých typů zboží existují náklady přestupu na spotřebu substitutu;
5. rivalita firem působících na daném trhu – je zde vysoká – firmy na trhu se snaží udržet si svoji pozici nebo ji zlepšit, trh je málo rostoucí, počet konkurentů je poměrně vysoký a jejich fixní náklady rovněž.

Porterův model lze využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při návrhu a vyhodnocování navržené strategie. Pokud je daná strategie správná, měla by realizovaná opatření snižovat vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, snižovat hrozbu substitutů a naopak by měla zvyšovat bariéry vstupu do odvětví a zlepšovat pozici firmy vůči konkurentům. (Johnson, 2000)

Externí analýza – hodnocení výsledků pomocí matice EFE

Tato analýza hodnotí citlivost záměru na externí prostředí. Váhy jsou stanoveny dle důležitosti daného faktoru pro úspěšnost v oboru obecně. Příležitosti či hrozby s největším stupněm vlivu na výchozí vizi, cíle a strategie hodnotíme známkou „4“, hodnota „3“ znamená nadprůměrný vliv, známka „2“ střední vliv a příležitosti či hrozby s nízkým vlivem hodnotíme známkou „1“. Suma součinů vah a hodnocení ukazuje citlivost záměru na externí prostředí - o velmi vysoké citlivosti vypovídá výsledná hodnota „4“, o středně vysoké citlivosti záměru svědčí hodnota „2,5“, a při nulové závislosti na externím prostředí by se hodnota blížila „1“. (Šulák, 2005)

Tab. č. 19 - Matice EFE

Příležitosti	váhy	hodnocení	poměr
rozšíření sortimentu výrobků a služeb	0,08	2	0,16
vyplnění regionální mezery na trhu - výstavba nového pobočného závodu na Moravě	0,1	4	0,4
optimalizace internetových stránek	0,01	1	0,01
měření zákaznické spokojenosti	0,07	2	0,14
účast na státních zakázkách	0,09	4	0,36
zřízení e-shopu s náhradními díly	0,08	3	0,24
rozšíření spolupráce s učišti, středními a vysokými školami	0,05	2	0,1
analýza služeb konkurenčních i našich prodejců či mechaniků pomocí mystery shoppingu	0,02	1	0,02
Hrozby	váhy	hodnocení	poměr
tlak na růst nákladů (růst cen vstupů)	0,14	3	0,42
výrazné výkyvy měnového kurzu	0,02	2	0,04
zpřísnění ekologických norem, zavedení nových daní	0,01	1	0,01
odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci	0,12	4	0,48
konkurence získá větší podíl na trhu	0,08	3	0,24
vstup nové konkurence	0,04	2	0,08
dlouhá a hluboká ekonomická recese	0,09	3	0,27
CELKEM	1	-	2,97

Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, 2006

Podnikatelský záměr podniku CROY vykazuje lehce nadprůměrnou citlivost na externí prostředí (okolí) podniku.

Interní analýza – hodnocení výsledků pomocí matice IFE

Tato analýza hodnotí vnitřní prostředí podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. Váhy jsou stanoveny jako u externí analýzy dle důležitosti daného faktoru pro úspěšnost v oboru. Největší silné stránky (vzhledem ke strategickému záměru) jsou hodnoceny „4“, silné stránky malého významu hodnotíme číslem „3“. Naopak největší slabé stránky mají hodnotu „1“ a nejmenší slabé stránky jsou hodnoceny číslem „2“. Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku - nejlepší hodnocení = 4, střední = 2,5 a nejhorší hodnocení = 1. (Šulák, 2005)

Tab. č. 20 - Matice IFE

Silné stránky	váhy	hodnocení	poměr
unikátnost technického řešení	0,01	3	0,03
řešení aktuálních potřeb zákazníka - pružná reakce na požadavky	0,09	4	0,36
dobrá pověst ohledně kvality a dodržování termínů	0,05	4	0,20
tradice	0,01	3	0,03
technologie srovnatelné se světovou úrovní	0,01	3	0,03
vyjednávací schopnosti managementu	0,03	3	0,09
stabilizované vztahy s dodavateli	0,08	4	0,32
zaveden systém řízení jakosti a kvality dle norem ČS EN ISO	0,02	3	0,06
vybudovaná síť obchodních partnerů a kontaktů	0,07	4	0,28
vysoce kvalifikovaní a zkušení pracovníci	0,09	4	0,36
dostatečné zdroje k samofinancování (nerozdělený zisk)	0,01	3	0,03
nízká zadluženost	0,01	3	0,03
finanční stabilita podniku	0,01	3	0,03
Slabé stránky	váhy	hodnocení	poměr
vyšší pracnost u některých produktů	0,03	2	0,06
relativně malé množství odběratelů - úzká skupina zákazníků	0,08	1	0,08
neexistence dlouhodobé strategie podniku	0,08	2	0,16
rezervy v jazykových znalostech některých zaměstnanců	0,01	2	0,02
problematická zastupitelnost některých pracovníků	0,10	1	0,10
velká závislost firemního cash flow na velkých zakázkách	0,10	1	0,10
úzké portfolio dodavatelů	0,08	1	0,08
slabší marketingová podpora	0,02	2	0,04
CELKEM	1		2,52

Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, 2006

Z tabulky výše plyne, že podnik má středně dobrou interní pozici.

6.1.3 Strategická analýza

Tato analýza vychází z předchozích podkapitol a zahrnuje tvorbu alternativních strategií a výběr konečné optimální strategie. Tuto kapitolu již autorka nebude kvůli velkému rozsahu zpracovávat, pouze nastíní možné metody.

Ke generování alternativních strategií lze použít matici TOWS, hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského záměru SPACE, matici BPM (Business Portfolio Matrix) či matici strategické pozice GE. Tyto metody jsou upřesněny v Šulák, Vacík, 2005.

K výběru optimální strategie slouží tzv. matice TAS, které porovnává všechny strategie - jak ty původně navržené, tak ty, co vyplynuly z výše zmíněných metod.

Pro výslednou optimální strategii je zpracován finanční plán, který je součástí 7. kapitoly.

6.1.4 Balanced Scorecard

Pro implementaci strategie, tedy její uvedení do praxe, by autorka doporučila metodiku Balanced Scorecard, kterou by měl podnik začít používat.

„Balanced Scorecard je multidimenzionální systém sloužící k definování a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních podniku tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty firmy.“ (Marinič, 2008, str. 120)

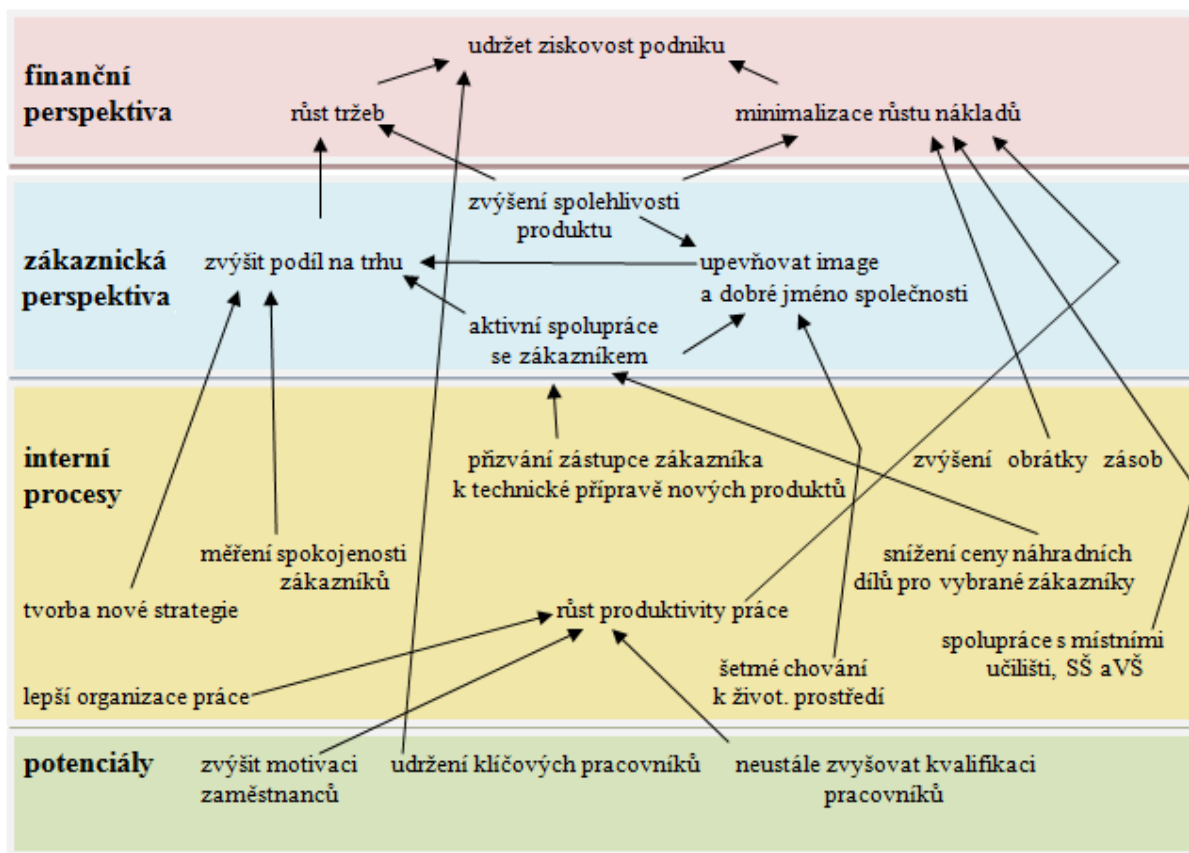
Koncepce BSC dělí cíle podniku do 4 vzájemně provázaných perspektiv (Marinič, 2008):

- financial perspective - trvalá tvorba finanční hodnoty
- customer perspective - pohled zákazníka
- internal business process - interní procesy
- organizational growth, learning and innovation - perspektiva potenciálů (učení se a růstu)

Koncepci BSC, která původně sloužila k měření výkonnosti podniku, její autoři Kaplan a Norton díky takzvaným strategickým mapám převedli na strategické řízení. Strategické mapy umožňují upřesnit strategický plán a projednat jej se zaměstnanci, vybrat klíčové interní procesy, které vedou k úspěchu, a využít efektivněji investice do lidí či technologií k zajištění plánovaných cílů. (Šulák, 2006)

Strategické mapy projasní logiku strategie, neboť zobrazují vazby příčina → následek.

Obr. č. 16 - Strategická mapa podniku CROY



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2010 a Šulák, 2006

Další kroky, které zde již autorka nebude provádět, jsou (Kaplan, Norton, 2010):

1. výběr měřítek pro strategické cíle
2. stanovení cílových hodnot měřítek
3. výběr strategických iniciativ (projekty či programy k uskutečnění cíle)
4. finanční a organizační zajištění strategie

Tím však strategické řízení ani zdaleka nekončí, je to neustálý proces kontrolování, upravování a znovuzavádění strategického plánu, který se přizpůsobuje všem vnějším i vnitřním změnám.

6.2 Měření zákaznické spokojenosti

Měření zákaznické spokojenosti je dalším návrhem na zlepšení. Je třeba zaměřit větší úsilí na zkoumání zákaznické spokojenosti, neboť zákazníci mohou vnímat parametry zboží subjektivně a mohou mít na něj jiný názor než výrobce.

Podnik by měl vést **záznamy stížností zákazníků** a vyvozovat z nich nápravná opatření. Zapisovat by se měly telefonické i ústní stížnosti a to podle procesů, ke kterým se vztahují. (Kislingerová, 2008)

Prodejci by se měli snažit získat od zákazníků zpětnou vazbu o svých nabízených službách a produktech. Vhodnou možností měření je **analýza hodnoty pro zákazníka**, která využívá hodnotící list produktu. Pokud zákazník tento jednoduchý formulář vyplní, přinese to podniku údaje, které říkají, ve kterých oblastech je potřeba se zlepšit a naopak kde jsou jeho silné stránky. Lze tak rovněž snadno porovnat produkty či služby mezi sebou. Zákazníkovi by mělo být vysvětleno, že pokud obětuje trochu svého času na vyplnění, tak mu to může přinést zlepšení služeb v budoucnu.

K hodnotícímu listu musí být přiložen tento návod k vyplnění

- jako váhy vyplňující použije číselné vyjádření od 0 do 1, podle jím vnímané důležitosti daného faktoru pro úspěšnost v oboru obecně (např. pokud se zákazník domnívá, že nejdůležitější faktor u ceny je zastupitelnost, ohodnotí důležitost faktoru například 88% - tj. váha = 0,88)
- součet vah všech faktorů ceny a zároveň všech faktorů kvality musí být roven jedné
- do sloupce hodnocení se vpisují čísla, která hodnotí výkonnost firmy CROY - hodnocení „1“ znamená nejhorší, hodnocení „10“ nejlepší
- vážený počet bodů zákazník nevyplňuje

Návrh formuláře pro podnik CROY je na následující straně.

Hodnoticí list produktu a služeb pro podnik CROY:

Hodnocený produkt či služba:

.....

.....

.....

Datum:

Identifikace zákazníka:

(nepovinné)

Elementy (value drivers)				Váha	Hodnocení (od 1 do 10)	Vážený počet bodů		
(1)				(2)	(3)	(4) = (2)*(3)		
konkurenční výhoda	cena	<i>uspokojení vnímané zákazníkem s ohledem na cenu</i>	rovnání užitečných vlastností produktů s konkurencí					
			konkurenční schopnost služeb					
			zastupitelnost konkurenčními výrobky					
		součet faktorů ceny		1	x			
	kvalita	<i>užitečné vlastnosti produktu</i>	kvalita a spolehlivost					
			design a komfort obsluhy					
			technické parametry a výkon					
			šetrnost k životnímu prostředí					
			součet			x		
		<i>zákaznický servis</i>	úroveň a kvalita prodeje					
			poradenský servis					
			kvalita reklamačního procesu					
			součet			x		
		<i>image</i>	Povědomí značky na trhu					
			Reputace firmy					
			součet			x		
		součet faktorů kvality		1	x			
		Celková hodnota pro zákazníka v bodech						

Zdroj: vlastní zpracování dle Marinič, 2008

Tento list mohou vyplňovat se zákazníkem prodejci nebo ho lze umístit přímo na webové stránky firmy.

K měření zákaznické spokojenosti lze využít i jednodušší dotazník, který se umístí rovněž na webové stránkách firmy. Může zahrnovat otevřené otázky typu:

Které služby je potřeba zkvalitnit a proč?

Jste spokojen/a s cenou nabízených výrobků a služeb? Apod.

6.3 Optimalizace webových stránek pro vyhledavače (SEO)

Autorka by podniku doporučila optimalizovat webové stránky pro internetové vyhledavače. Pokud bude web firmy optimalizovaný, tak potenciálnímu zákazníkovi, který zadá do vyhledavače odpovídající klíčová slova, bude firma nabídnuta mezi prvními.

Search Engine Optimization (zkratka SEO, optimalizace pro vyhledávače) je metodika vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích (Google, Seznam,..). Cílem je získat ve výsledku hledání ve vyhledávačích pro danou webovou stránku vyšší pozici a tím četnější a zároveň cílené návštěvníky. Je totiž zjištěno, že hledající osoba projde pouze několik prvních nabídek, ne všechny. (www.seo-linkbuilding.cz)

Doporučené metody „vylepšení“ webových stránek (www.seo-linkbuilding.cz):

- **Kvalitní a unikátní obsah.** Pravidelně aktualizovaný.
- **„Používání (X)HTML značek (tagů) podle normových předpisů.** Tvůrce stránky by měl používat na správných místech doporučený sémantický i syntaktický zápis značek pro daný jazyk HTML či XHTML - například *h1* pro nadpis první úrovně, *em* pro zdůraznění, *strong* pro silné zdůraznění. Vyhledávače takovému textu přiřazují větší význam. Jestliže ale webový tvůrce například definuje nadpis pomocí velikosti písma (font size), nezjistí vyhledávací robot důležitost nadpisu.“ (www.seo-linkbuilding.cz, str. 1)

- **Používání titulku, nadpisů a popisů** (title, h1, alt).

Tvůrce by měl uvádět v titulku objektů (oddíly stránky, obrázky, tabulky) konkrétní popis. Například obsahuje-li titulek stránky namísto obecných výrazů klíčová slova, získává stránka další významné plus.

- **Krátká a neměnná URL adresa.**

Uvedení krátké a srozumitelné URL adresy podpoří zájem ostatních uživatelů o odkazování na stránku. Přítomnost klíčového slova v URL adrese může u některých vyhledávačů zvýšit umístění stránky ve výsledcích hledání těchto slov

- **„Budování zpětných odkazů.**

Pokud je na stránku odkazováno z jiných webů, zvyšuje se její hodnocení (v případě Google je to PageRank, u Seznamu je to S-Rank, a u Jyxo.cz je to Jyxorank).“ (www.seo-linkbuilding.cz, str. 1)

- **„Používání description, keywords.**

Vhodným používáním klíčových slov v metaznačce description získá stránka v hodnocení robota další kladné body. Pokud se klíčová slova dále v obsahu stránky neopakují nebo je jich moc, ztrácí na prioritě. Obsah metaznačky description je použit u popisu stránky ve výsledcích vyhledávání.“ (www.seo-linkbuilding.cz, str. 1)

6.4 Aktivní zapojování zaměstnanců do podnikatelských procesů

Návrhy na úspory a zlepšení by měli podávat všichni zaměstnanci, a to buď písemně do určené schránky umístěné někde ve firmě, nebo formou brainstormingu při hromadných poradách. Návrhy uvedené do praxe by měl podnik oceňovat přiměřenou finanční odměnou, aby zvýšil motivaci.

Další navržené opatření je nepropouštět nedostatečně vytížené administrativní zaměstnance při počínající krizi. Prozatím je lze využít jako podporu služeb pro zákazníky. Mohou obvolávat stávající zákazníky a nabízet jim doplňkové služby či novinky v sortimentu. Nebo mohou uskutečňovat průzkumy zákaznické spokojenosti. Krize totiž může rychle pominout a získat zpět proškolenou pracovní sílu nemusí být snadné ani levné.

7 Finanční plán – predikce budoucího finančního vývoje

Cílem finančního plánování je zabezpečit soulad mezi potřebami a zdroji financování. Finanční plán se řídí cíli podniku a jeho úkolem je udržet podnikovou finanční rovnováhu. (Synek, 2003)

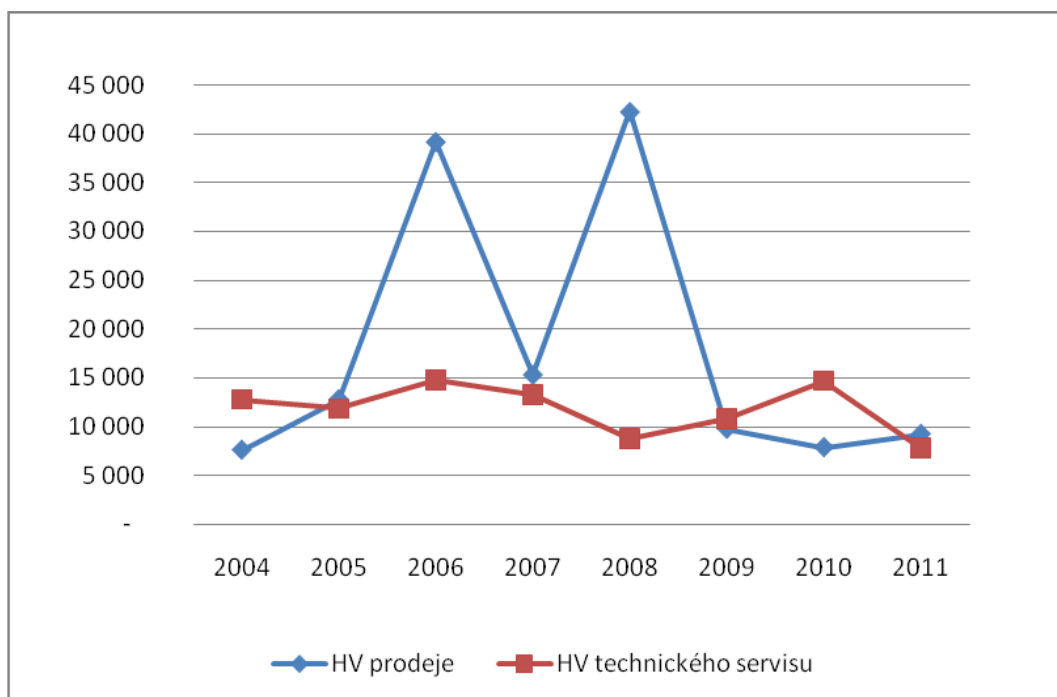
Prvním krokem bylo naplánování tržeb. Autorka vycházela z minulého prodeje, minulých výsledků servisu, interních a externích vlivů a stanovila trend. Následovalo plánování potřeby aktiv a zdrojů k jejich financování.

Při plánování rozvah a výkazů zisku a ztráty pro sledovaná období byl použit agregovaný přístup, který vychází a z toho, že některé položky výkazů se vyvíjejí v určité relaci k tržbám. Jednotlivé položky rozvahy či výkazu zisku a ztrát jsou převzaty z příloh D, E, F.

7.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Při plánování výkazů zisku a ztráty autorka zohlednila strategický růst tržeb ročně o 6%. Ve sledovaných letech se však mění poměr tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za zboží, ty byly určeny dle trendu hospodářského výsledku servisu a prodeje z minulých let. U ostatních výnosů byla zkoumána korelace s tržbami, z čehož vyplynula střední závislost (korelační koeficient 0,6), takže byly předpovězeny dle minulého trendu a hodnoty mírně zvýšeny dle předpokládaného vývoje tržeb. Vysoká závislost byla shledána u daní a poplatků (korelační koeficient 0,8). Závislé na tržbách nejsou osobní náklady a odpisy. U osobních nákladů je predikován roční růst o 5%. Vzhledem ke strategii, která nepředpokládá v následujících 5 letech žádné zásadní investice, je pokračováno v odpisech stávajícího majetku plus odpisy obnovovacích investic. Výsledek hospodaření je vypočten jako hospodářský výsledek upravený o odhad daňově neuznatelných nákladů a výnosů, přičemž je uvažována sazba daně z příjmů 19 % pro všechny roky plánovacího období.

Obr. č. 17 - Vývoj hospodářského výsledku servisu a prodeje v minulých letech



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací firmy

Tab. č. 21 - Plánované výnosy

Plánované výnosy (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za výrobky a služby	93 155	112 692	93 029	110 231	145 986	144 643	124 494	117 234
Tržby za zboží	451 568	396 599	306 900	313 694	303 374	331 679	380 407	417 961
Ostatní výnosy	13 314	11 189	8 772	7 298	8 856	10 448	11 074	11 739
VÝNOSY CELKEM	558 037	521 030	408 706	431 223	458 216	486 769	515 976	546 934

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

U dalších položek byl nejprve stanoven minulý podíl na tržbách a z něj dle analýz prostředí odhadnut budoucí podíl na tržbách. Výkonová spotřeby se poměřovala s tržbami za výrobky a služby a náklady na prodej zboží s tržbami za zboží. U ostatních provozních nákladů a u daní a poplatků byly stěžejní celkové tržby, u finančních nákladů celkové výnosy.

Podíly jednotlivých nákladových položek na tržbách jsou zachyceny v následující tabulce.

Tab. č. 22 - Nákladové položky závislé na tržbách a jejich poměr

Nákladové položky závislé na tržbách	relativně k tržbám (v %)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	87%	88%	85%	87%	87%	86%	86%	86%
Výkonová spotřeba	92%	80%	89%	88%	89%	90%	90%	90%
Ostatní provozní náklady	0,173%	0,141%	0,339%	0,21%	0,22%	0,23%	0,24%	0,25%
Finanční náklady	2,2%	1,8%	1,3%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Daně a poplatky	0,024%	0,029%	0,036%	0,030%	0,031%	0,032%	0,033%	0,034%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

Dle těchto poměrů byly vyčísleny konkrétní plánované hodnoty, které jsou spolu s prognózou položek nezávislých na tržbách zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 23 - Plánované náklady

Plánované náklady (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	393 638	347 608	262 339	272 914	263 936	288 561	330 954	363 626
Výkonová spotřeba	85 758	89 882	82 539	97 003	129 928	130 179	112 045	105 511
Osobní náklady	28 175	30 459	27 456	28 829	30 270	31 784	33 373	35 042
Daně a poplatky	129	148	142	157	171	191	207	230
Odpisy	10 729	11 377	9 266	9 183	9 945	8 958	8 251	7 712
Změna stavu rezerv a opravných položek	1 008	1 295	-680	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	944	719	1 354	890	989	1 096	1 212	1 338
Finanční náklady	12 434	9 280	5 220	6 037	6 415	6 815	7 224	7 657
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	532 815	490 768	387 636	415 013	441 653	467 582	493 265	521 116

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

Dle prognózy by většina nákladů měla vykazovat růstový trend, v porovnání s výnosy ale náklady rostou pomaleji. Předpokládaný výsledek hospodaření v budoucích letech zachycuje tabulka na další straně.

Tab. č. 24 - Plánovaný hospodářský výsledek

Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
PLÁNOVANÉ VÝNOSY	431 223	458 216	486 769	515 976	546 934
PLÁNOVANÉ NÁKLADY	415 013	441 653	467 582	493 265	521 116
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM	16 210	16 564	19 188	22 710	25 818
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	12 968	13 251	15 350	18 168	20 655

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Plánovaná rozvaha

I při plánování rozvahy byl použit agregovaný přístup u některých položek. Opět byl zohledněn strategický růst tržeb ročně o 6%.

Aktiva či pasiva, která jsou dle korelačního koeficientu závislá na tržbách, jsou uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 25 - Rozvahové položky závislé na tržbách

Rozvahové položky závislé na tržbách	relativně k tržbám (v %)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	10%	22%	19%	19%	18%	19%	20%	20%
Zásoby	12%	12%	19%	19%	18%	17%	17%	16%
Finanční majetek	21%	26%	25%	25%	25%	24%	24%	24%
Krátkodobé závazky	12%	23%	16%	17%	16%	15%	15%	15%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

V dalších 2 tabulkách je vypočten predikovaný vývoj aktiv a pasiv. Hospodářský výsledek běžného období byl do nerozděleného zisku převeden z 50%, zbylou polovinu je počítáno, že si rozdělí společníci.

Tab. č. 26 - Plánována aktiva

PLÁNOVANÁ AKTIVA (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	82 034	73 576	80 333	76 172	75 873	73 515	67 508	71 738
Oběžná aktiva	233 903	307 283	254 075	267 073	274 110	285 793	307 990	321 117
Zásoby	64 368	63 525	77 834	80 546	80 885	80 975	85 833	85 631
Krátkodobé pohledávky	54 439	110 881	75 502	80 546	80 885	90 501	100 980	107 039
Krátkodobý finanční majetek	115 156	132 877	100 739	105 981	112 340	114 317	121 176	128 447
Náklady příštích období	294	644	293	200	200	200	200	200
AKTIVA CELKEM	316 291	381 503	334 701	343 444	350 183	359 508	375 697	393 055

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

Tab. č. 27 - Plánovaná pasiva

PLÁNOVANÁ PASIVA (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	251 756	261 748	268 593	271 077	277 985	287 759	299 662	312 475
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Výsledek hospodaření běž. účet. Období	20 524	22 495	16 968	12 968	13 251	15 350	18 168	20 655
Nerozdělený zisk minulých let	230 953	238 974	251 346	257 830	264 456	272 131	281 215	291 542
Rezervní fondy	179	179	179	179	179	179	179	179
Cizí zdroje	64 420	119 725	65 619	72 067	71 898	71 448	75 735	80 279
Krátkodobé závazky	64 420	119 725	65 619	72 067	71 898	71 448	75 735	80 279
Časové rozlišení	115	30	489	300	300	300	300	300
PASIVA CELKEM	316 291	381 503	334 701	343 444	350 183	359 508	375 697	393 055

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

8 Závěr

Tato práce se zabývala analýzou vývoje podniku CROY, s. r. o. v době současné hospodářské krize. Práce nahlíží na podnik ze všech možných úhlů pohledu, zkoumá jeho finanční výkonnost, marketing, konkurenční podniky i externí okolí, zmítané krizí.

Ekonomickou krizí se zabývá první část tohoto díla. Rozbory příčin vzniku krize, její etapy a následné dopady na podniky v České republice autorka hodnotí z několika pohledů, komentuje názory odborníků, a uvádí názory vlastní. Za prapříčinu krize autorka považuje globální nerovnováhu. To, že krize propukla v USA, je dle jejího názoru způsobené otevřeností ekonomiky a americkou mentalitou a suverénností. Americký „hlad“ po zboží je obrovský a ostatní státy z toho profitují. Kurz dolaru klesá a s ním i důvěra v sílu měny. Američané nevěnovali pozornost úsporám a žili beze strachu na dluh. Chybu udělala i americká vláda, která chtěla svými zásahy obyvatelům přilepšit, ale její opatření vyvolala spíše opačný účinek. Krize se pak přelévávala do všech sektorů, z hypoteční krize se stala krize finanční a následovala krize celohospodářská. Dnešní etapu krize nazýváme dluhová, neboť se projevila obrovským zadlužením některých ekonomik, zejména Řecka, Španělska, Portugalska a Itálie. Dopady této krize jsou zatím otevřené, ale je jisté, že budou mít na země EU velmi negativní vliv. Tato kapitola byla podkladem pro odhad budoucího vývoje ekonomického prostředí, který byl následně aplikován na analyzovaný podnik.

Následuje charakteristika vybraného podniku, jeho současné činnosti i historie. Vzhledem k tomu, že podnik má více než dvacetiletou tradici, tak má i přes poměrně vysokou konkurenci zavedené místo na trhu.

Záměrem práce bylo shrnout dopady krize na podnik CROY, s. r. o. Použity k tomu byly metody finanční analýzy. Při jejím zpracování byly zkoumány výsledky podniku za osm uplynulých let. Analyzované roky se dělí na léta předkrizová (2004 - 2007) a léta, kdy krize v České republice již na podniky působila (2008 - 2011). Z této analýzy plyne, že podnik měl před působením krize velmi dobrou a stabilní pozici. I v porovnání s odvětvím dosahoval spíše nadprůměrných hodnot. Plně využíval svých příležitostí a tvořil ekonomickou přidanou hodnotu. Dopady krize se v podniku začaly projevovat od konce roku 2008, kdy většina ukazatelů výkonnosti začla klesat.

Jako nejhorší se zatím jeví rok 2011. Firma však není ve finanční tísní, její likvidita je výborná a stále dosahuje poměrně vysokého zisku. Má tedy dobrou pozici oproti některým svým konkurentům.

Hlavním výstupem práce jsou návrhy preventivních a zlepšujících opatření. Co se týče prevence, tak autorka podniku doporučila zavést management rizik. Ten by totiž včas upozornil na rizika, která by potenciální vnitropodnikovou krizi mohla vyvolat. Dalšími doporučenými nástroji jsou controlling, zejména pravidelné zjišťování disponibilní hotovosti, a používání predikčních bankrotních a bonitních modelů.

Konkrétní zlepšující opatření, která by měla pomoci překonat dopady krize, jsou například zavedení strategického plánování a řízení, měření zákaznické spokojenosti, optimalizace webových stránek pro vyhledavače, nebo aktivní zapojování zaměstnanců do podnikatelských procesů. Podrobněji se těmto návrhům věnuje 6. kapitola.

Autorka v této práci částečně navrhla strategický plán podniku, jeho poslání, vizi, cíle a strategii. Zpracovala rovněž analýzy prostředí potřebné pro návrhy alternativních strategií a výběr té nejoptimálnější. Jako „návod“ k dosažení cílů byla navržena strategická mapa, která je součástí doporučené metodiky Balanced Scorecard. Při návrhu strategie byl brán ohled na současnou ekonomickou krizi, proto vytyčené cíle nebyly stanoveny příliš optimisticky. Po opadnutí krize by firma mohla zkusit ofenzivnější strategii a stanovit si „latku“ výš.

Logickým vyústěním práce je predikce budoucího vývoje podniku, která je kvantifikována ve finančním plánu pro roky 2012 - 2016. Finanční plán vychází z předchozích analýz a cílů. Byly brány v potaz trendy vývoje jednotlivých veličin, u některých položek byla zkoumána korelace s tržbami pro přesnější predikci.

Autorka se domnívá, že práce splňuje všechny předem vytyčené cíle a může přinést užitečné náměty pro praxi.

9 Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu.....	27
Obr. č. 2 - Pyramidový rozklad EVA (používaný MPO)	28
Obr. č. 3 - Logo firmy.....	34
Obr. č. 4 - Porovnání běžné likvidity podniku s podniky v odvětví v roce 2007	45
Obr. č. 5 - Struktura nákladů kapitálu podniku v porovnání s odvětvím.....	46
Obr. č. 6 - Pyramidový rozklad EVA firmy CROY v roce 2010	52
Obr. č. 7 - Pyramidový rozklad ROE firmy CROY v roce 2010.....	53
Obr. č. 8 - Vývoj EBIT	56
Obr. č. 9 - Vývoj nákladů a výnosů a jejich vliv na EBIT.....	56
Obr. č. 10 - Vývoj cash flow.....	57
Obr. č. 11 - Vývoj ekonomické přidané hodnoty podniku	58
Obr. č. 12 - Rentabilita vlastního kapitálu v porovnání s alternativními náklady na vlastní kapitál.....	58
Obr. č. 13 - Rentabilita vlastního kapitálu a její složky.....	59
Obr. č. 14 - Vývoj rentabilit.....	59
Obr. č. 15 - Vývoj marže	60
Obr. č. 16 - Strategická mapa podniku CROY	73
Obr. č. 17 - Vývoj hospodářského výsledku servisu a prodeje v minulých letech.....	79

10 Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Nejvíce zadlužené ekonomiky a jejich úroky.....	15
Tab. č. 2 - Vývoj čistého pracovního kapitálu před krizí	41
Tab. č. 3 - Vývoj ukazatelů likvidity před krizí.....	41
Tab. č. 4 - Vývoj ukazatelů rentability před krizí	42
Tab. č. 5 - Vývoj ukazatelů zadluženosti před krizí	42
Tab. č. 6 - Vývoj ukazatelů aktivity před krizí	43
Tab. č. 7 - Vývoj ukazatelů peněžních toků před krizí.....	43
Tab. č. 8 - Vývoj vlastních ukazatelů před krizí.....	44
Tab. č. 9 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 - 2011	48
Tab. č. 10 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 - 2011	49
Tab. č. 11 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 - 2011	49
Tab. č. 12 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2008 - 2011	50
Tab. č. 13 - Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2011.....	50
Tab. č. 14 - Vývoj ukazatelů peněžních toků v letech 2008 - 2011.....	51
Tab. č. 15 - Vývoj vlastních ukazatelů během krize.....	51
Tab. č. 16 - Benchmarking s nejlepšími podniky v odvětví v roce 2010	55
Tab. č. 17 - Matice rizik.....	62
Tab. č. 18 - Predikce ekonomického vývoje dle České bankovní asociace.....	68
Tab. č. 19 - Matice EFE.....	70
Tab. č. 20 - Matice IFE.....	71
Tab. č. 21 - Plánované výnosy	79
Tab. č. 22 - Nákladové položky závislé na tržbách a jejich poměr	80
Tab. č. 23 - Plánované náklady.....	80
Tab. č. 24 - Plánovaný hospodářský výsledek.....	81
Tab. č. 25 - Rozvahové položky závislé na tržbách.....	81
Tab. č. 26 - Plánována aktiva.....	82
Tab. č. 27 - Plánovaná pasiva	82

11 Seznam zkratek

CEP	Centrum pro ekonomiku a politiku
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
EBIT	(provozní) zisk před úroky a daněmi
ECB	Evropská centrální banka
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FED	Federální rezervní systém, centrální banka USA
HDP	hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SEO	search engine optimization - optimalizace pro vyhledavače
USA	United States of America, Spojené státy americké
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VK	vlastní kapitál

12 Seznam použité literatury

Knižní publikace:

DVOŘÁK, Pavel. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-075-1.

FOTR, Jiří.; DĚDINA, Jiří.; HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování. Třetí přepracované vydání*. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN 80-86119-69-6.

JÁČOVÁ, Helena.; ORTOVÁ, Martina. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-724-7.

JANÁČKOVÁ, Stanislava. *Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2011. ISBN 978-80-86547-95-4.

JOHNSON, Gerry.; SCHOLE, Kevin. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Alignment - systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-7261-155-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav.; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva.; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-312-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007-2009*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- KLVAČOVÁ, Eva. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-012-6.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management, Twelfth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.
- KUBÁTOVÁ, Květa. *Úloha veřejných financí v řešení problémů a dopadů současné krize*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-609-7.
- MAREK, David.; KOVANDA, Lukáš.; MUNZI, Tomáš. *Americká finanční krize. Hrozba pro světovou ekonomiku? Ekonomika, právo, politika č. 71/2008*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2008. ISBN 978-80-86547-65-7.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-09-2.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a kol. *Řízení hodnoty podniku aneb Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7.
- NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- NOSEK, Jakub. *Manažerské katastrofy. Jak šéfové řeší problémy v byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2691-2.
- RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: KEY Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SBORNÍK TEXTŮ - HOLMAN, Robert.; JANÁČEK, Kamil.; DALLARA, Charles.; KLAUS, Václav.; JANÁČKOVÁ, Stanislava.; ŠINDEL, Jaromír.; MACH, Petr.;

SOUČEK, Zdeněk.. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

SOROS, George. *The new paradigm for financial markets. The credit crisis of 2008 and what it means*. New York: Public Affairs, 2008. ISBN 978-1-58648-683-9.

SOUHRNNÁ PUBLIKACE Z VĚDECKOPOPULARIZAČNÍHO SEMINÁŘE PORÁDANÉHO VYSOKOU ŠKOLOU NEWTON COLLEGE. *Zvládání finančních krizí: evropský a americký model*. Praha: Vzdělávací středisko na podporu demokracie, 2009. ISBN 978- 80-904281-2-6.

SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0515-X.

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7043-496-1.

ŠULÁK, Milan.; VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-35-9.

WOODS, Thomas, E. *Krach - příčiny krize a nápravná opatření, která ji jen zhoršují*. Praha: Dokořán, 2010. ISBN 978-80-7363-273-1.

Internetové zdroje:

Byznys.ihned.cz. Článek *Jsme v nejhorsí krizi od druhé světové války*. [online] Publikováno 4. 10. 2011. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-53101570-jsme-v-nejhorsi-krizi-od-druhe-svetove-valky-tvrdi-sef-evropske-centralni-banky>

Česká bankovní asociace. Článek *Druhá polovina roku 2012 přinese mírné oživení ekonomiky*. [online] Publikováno 12. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/ceska-bankovni-asociace-druha-polovina-roku-2012-prinese-mirne-oziveni-ekonomiky/>

Česká národní banka. *Globální ekonomický výhled - únor 2012*. [online] Praha: Česká národní banka, 2012. [cit. 1. 4. 2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2012_02.pdf

Český statistický úřad. [online] *Statistické ukazatele*. [cit. 25. 10. 2011] Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdb/ukazatele.jsp>

Česká pozice. cz. Článek *Krize zvýšila v EU podíl vládních výdajů na HDP*. [online] Publikováno 14. 9. 2011. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/zahranici/evropa/krize-zvysila-v-eu-podil-vladnich-vydaju-na-hdp>

Eurostat.eu [online] Graph *Real GDP growth rate - volume*. [cit. 2. 11. 2011] Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do;jsessionid=9ea7d07e30dae7c359285423404b882de8c5ca9730f6.e34MbxSahmMa40LbNiMbxMb3aKe0?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb020&language=en&toolbox=data>

Grafický server ihned.cz. *Grafy: Dluhová krize*. [online] Publikováno 27. 6. 2011. Dostupné z: <http://multimedia.ihned.cz/infografika/c1-52182120-svet-se-topi-v-dluzich-naucte-se-v-nich-pomoci-exkluzivni-grafiky-plavat>

Internetové stránky firmy CROY. [cit. 29. 3. 2012] Dostupné z www.croy.cz

Internetový katalog Firmy.cz. [online] *Sekce Prodejci Mercedes Benz*. [cit. 4. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Auto-moto/Auto-moto-prodejci/Prodejci-novych-automobilu/Prodejci-Mercedes-Benz>

Internetový server Hospodářská krize.eu. [cit. 25. 11. 2011] Dostupné z: <http://www.hospodarskakrize.eu/>

Internetový server specializující se na optimalizaci pro vyhledavače a tvorbu zpětných odkazů. *SEO*. [online] Aktualizace 2012 [cit. 6. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.seo-linkbuilding.cz/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Novinky.cz. Článek *Největší ekonomiky světa mají astronomické dluhy a budou na tom hůř*. [online] Publikováno 4. 1. 2012. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/255176-nejvetsi-ekonomiky-sveta-maji-astronomicke-dluhy-a-budou-na-tom-hur.html>

Novinky.cz. Článek *Potvrzeno - ekonomický růst v Evropě se zastavil*. [online] Publikováno 10. 11. 2011. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/250121-potvrzeno-ekonomicky-rust-v-evrope-se-zastavil.html>

Obchodní rejstřík [online] *Sbírka listin CROY, s.r.o.* [cit. 30. 10. 2011] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a31672&klic=n0j%2bKfWbAnEUBdyjLbzTbA%3d%3d>

Oficiální portál pro podnikání a export Businessinfo. [online] Rubrika *Změny od roku 2012*. [cit. 11. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2012/1001697/>

Podnikatel.cz. Článek *Velký rozcestník daňových změn roku 2012*. [online] Publikováno 29. 12. 2011. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/velky-rozcestnik-danovych-zmen-roku-2012/>

13 Seznam příloh

Příloha A	Souhrnná rozvaha firmy CROY za roky 2004 - 2007
Příloha B	Souhrnný výkaz zisku a ztráty za roky 2004 - 2007
Příloha C	Souhrnný výkaz o peněžních tocích za roky 2004 - 2007
Příloha D	Souhrnná rozvaha firmy CROY za roky 2008 - 2011
Příloha E	Souhrnný výkaz zisku a ztráty za roky 2008 - 2011
Příloha F	Souhrnný výkaz o peněžních tocích za roky 2008 - 2011
Příloha G	Rozklad ekonomické přidané hodnoty dle MPO
Příloha H	Ukázka sortimentu firmy

Příloha A

Toto je souhrnná rozvaha v mírně zjednodušeném rozsahu, která slouží k porovnání výsledků jednotlivých let. Položky jsou uvedeny po korekcích (tedy v netto podobě), aby byly vhodné k výpočtům finanční analýzy. Data byla převzata z výročních zpráv firmy, které jsou dostupné na www.justice.cz

Rozvaha (v tis. Kč)	2004	2005	2006	2007
AKTIVA celkem	215 241	218 802	326 880	297 700
<i>Dlouhodobý majetek</i>	49 014	42 099	41 069	52 685
Dlouhodobý nehmotný majetek	8	191	148	55
Dlouhodobý hmotný majetek	49 006	41 908	40 921	52 630
Pozemky	2 330	2 330	2 330	2 348
Stavby	37 482	34 801	32 220	29 738
Samostatné movité věci a soubory	7 974	4 240	5 634	5 691
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	468	537	737	14 853
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	752	-	-	-
<i>Oběžná aktiva</i>	165 244	176 647	285 689	244 908
Zásoby	38 552	58 199	73 930	72 862
Materiál	20 645	22 353	22 732	24 171
Nedokončená výroba a polotovary	1 027	1 831	2 182	1 804
Zboží	16 880	34 015	49 016	46 887
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	367	367	367	367
Krátkodobé pohledávky	82 938	75 893	64 773	86 927
Pohledávky z obchodních vztahů	81 142	73 286	62 622	79 234
Daňové pohledávky	1 331	-	-	3 904
Krátkodobé poskytnuté zálohy	445	1 999	1 484	3 136
Dohadné účty aktivní	-	610	637	628
Jiné pohledávky	20	- 2	30	25
Krátkodobý finanční majetek	43 387	42 188	146 619	84 752
Peníze	398	339	342	519
Účty v bankách	42 989	41 849	146 277	84 233
<i>Časové rozlišení</i>	983	56	122	107
Náklady příštích období	391	56	122	107
Příjmy příštích období	592	-	-	-

Rozvaha (v tis. Kč)	2004	2005	2006	2007
PASIVA celkem	215 241	218 802	326 880	297 700
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>160 941</i>	<i>174 848</i>	<i>218 009</i>	<i>230 360</i>
Základní kapitál	100	100	100	100
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	179	179	179	179
Výsledek hospodaření minulých let	140 356	150 000	163 796	201 549
Výsledek hospodaření běžného období	20 306	24 569	53 934	28 532
<i>Cizí zdroje</i>	<i>53 519</i>	<i>43 215</i>	<i>107 934</i>	<i>66 571</i>
Krátkodobé závazky	53 519	43 215	107 934	66 571
<i>Závazky z obchodního styku</i>	<i>33 641</i>	<i>33 012</i>	<i>57 279</i>	<i>55 452</i>
Závazky k zaměstnancům	1 142	889	1 369	952
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	807	608	978	628
Daňové závazky a dotace	12 281	7 840	24 787	6 065
Krátkodobé přijaté zálohy	685	100	2 916	100
Dohadné účty pasivní	4 963	766	20 605	3 374
<i>Časové rozlišení</i>	<i>781</i>	<i>739</i>	<i>937</i>	<i>769</i>
Výdaje příštích období	776	739	937	769
Výnosy příštích období	5	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku

Příloha B

Toto je souhrnný výkaz zisku a ztráty v mírně zjednodušeném rozsahu, který slouží k porovnání výsledků podniku v jednotlivých letech. Data byla převzata z výročních zpráv podniku, dostupných na www.justice.cz

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2004	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	333 943	338 162	626 063	468 882
Náklady vynaložené na prodej zboží	290 116	290 424	542 430	407 300
<i>Obchodní marže</i>	<i>43 827</i>	<i>47 738</i>	<i>83 633</i>	<i>61 582</i>
Výkony	62 455	68 162	77 155	73 080
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	63 004	67 149	76 804	73 458
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 549	1 013	351	- 378
Výkonová spotřeba	52 460	59 085	68 977	65 741
Spotřeba materiálu a energie	42 011	46 468	52 377	50 519
Služby	10 449	12 617	16 600	15 222
<i>Přidaná hodnota</i>	<i>53 822</i>	<i>56 815</i>	<i>91 811</i>	<i>68 921</i>
Osobní náklady	17 908	20 296	25 735	24 352
Daně a poplatky	119	119	189	154
Odpisy dlouhodobého majetku	7 611	7 260	6 493	5 933
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-	964	595	20
Zůstatková cena prodaného majetku		995	-	-
Ostatní provozní výnosy	1 319	2 578	8 290	2 717
Ostatní provozní náklady	855	829	222	677
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	28 648	30 858	68 057	40 542
Výnosové úroky	48	66	155	1 520
Nákladové úroky	131	16	19	22
Ostatní finanční výnosy	3 964	5 197	6 736	3 153
Ostatní finanční náklady	4 093	2 513	3 755	7 442
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	- 212	2 716	3 117	- 2 791
DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST	8 130	9 005	17 240	9 219
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	20 306	24 569	53 934	28 532
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	28 436	33 574	71 173	37 751

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku

Příloha C

Toto je souhrnný výkaz o peněžních tocích, který slouží k porovnání výsledků podniku v jednotlivých letech. Postupovalo se vždy nepřímou metodou. V roce 2004 byl použit jiný program na zpracování výkazu o peněžních tocích, který používá odlišné názvy položek, proto jsou některé položky v následujících letech nevyplněny, ale pro lepší srovnání je autorka zařadila do jedné tabulky. Data byla převzata z výročních zpráv podniku, dostupných na www.justice.cz

Výkaz o finančních tocích - cash flow	2004	2005	2006	2007
<i>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku období</i>	397	43 387	42 188	146 619
Peněžní toky z provozní činnosti	-	1 777	113 441	- 35 587
<i>Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním</i>	28 436	40 816	76 934	42 167
Úpravy o nepeněžní transakce	-	- 7 260	- 6 493	- 5 933
Odpisy	7 611	- 7 260	- 6 493	- 5 933
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	83	-	-	-
Ostatní nepeněžní operace	- 14 083	-	-	-
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami PK a mim. položkami</i>	22 047	-	-	-
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	-	- 22 773	- 60 240	- 62 602
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	- 5 593	5 571	11 147	- 18 259
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	2 254	- 4 776	44 880	- 28 035
Změna stavu zásob	22 001	- 19 647	- 15 731	1 067
Přechodné účty aktiv a pasivních rezerv	-	- 3 921	19 944	- 17 375
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</i>	40 709	-	-	-
Úpravy o ostatní složky provozní činnosti	-	- 9 005	- 17 240	- 9 219
Výdaje z plateb úroků	- 131	-	-	-
Přijaté úroky	48	-	-	-
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 8 130	- 9 005	- 17 240	- 9 219
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	32 496	34 308	160 907	- 5 283
Peněžní toky z investiční činnosti	-	6 886	1 526	- 11 597
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	-	964	597	20
Výdaje na pořízení dlouhodobého majetku	3 059	- 395	-	-
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	-	6 317	1 029	- 11 517
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	-	- 183	42	92
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	-	7 100	567	- 11 709
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	3 059	13 803	2 553	- 23 211

Výkaz o finančních tocích - cash flow	2004	2005	2006	2007
Peněžní toky z finanční činnosti	-	- 9 861	- 10 536	- 14 683
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	7 435	-	-	-
Přijaté úroky	-	66	-	1 520
Vyplacené úroky	-	- 16	- 19	- 23
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	-	- 9 911	- 10 772	- 16 180
Změna stavu výsledku hospodaření z minulých let	-	- 10 663	-	- 16 180
Změna stavu finančních pohledávek	-	752	-	-
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	7 435	- 19 772	- 21 408	- 30 863
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	42 990	- 1 198	104 431	- 61 867
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci období	43 387	42 188	146 619	84 752

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku

Příloha D

Toto je souhrnná rozvaha v mírně zjednodušeném rozsahu, která slouží k porovnání výsledků let 2008 - 2011. Položky jsou uvedeny po korekcích (tedy v netto podobě), aby byly vhodné k výpočtům finanční analýzy. Data byla převzata z výročních zpráv firmy, které jsou dostupné na www.justice.cz a z interních zdrojů podniku.

Rozvaha (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
AKTIVA celkem	375 429	316 291	381 503	334 701
<i>Dlouhodobý majetek</i>	86 983	82 034	73 576	80 333
Dlouhodobý nehmotný majetek	1	1	4	-
Dlouhodobý hmotný majetek	86 982	82 033	73 572	80 333
Pozemky	2 348	2 348	2 348	16 274
Stavby	74 036	68 664	63 386	58 341
Samostatné movité věci a soubory	10 339	10 362	7 573	5 308
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	259	659	265	310
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	100
<i>Oběžná aktiva</i>	288 330	233 903	307 283	254 075
Zásoby	88 498	64 368	63 525	77 834
Materiál	23 872	25 665	26 190	25 713
Nedokončená výroba a polotovary	2 329	2 941	2 128	1 812
Zboží	62 297	35 762	35 207	50 309
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	136 430	54 439	110 881	75 502
Pohledávky z obchodních vztahů	130 241	45 514	108 280	72 310
Daňové pohledávky	-	5 981	961	1 971
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 583	938	312	655
Dohadné účty aktivní	1 236	1 633	1 328	566
Jiné pohledávky	370	373	-	-
Krátkodobý finanční majetek	63 402	115 156	132 877	100 739
Peníze	385	166	243	260
Účty v bankách	63 017	114 990	132 634	100 479
<i>Časové rozlišení</i>	116	294	644	293
Náklady příštích období	116	294	345	289
Příjmy příštích období	-	-	299	4

Rozvaha (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
PASIVA celkem	375 429	316 291	381 503	334 701
<i>Vlastní kapitál</i>	255 547	251 756	261 748	268 593
Základní kapitál	100	100	100	100
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	179	179	179	179
Výsledek hospodaření minulých let (nerozdělený zisk)	204 242	230 953	238 974	251 346
Výsledek hospodaření běžného období	51 026	20 524	22 495	16 968
<i>Cizí zdroje</i>	118 760	64 420	119 725	65 619
Krátkodobé závazky	118 760	64 420	119 725	65 619
Závazky z obchodního styku	90 337	40 860	103 342	48 714
Závazky k zaměstnancům	1 961	1 640	1 994	1 456
Závazky ze sociál. zabezpečení a zdravotního pojištění	604	692	784	933
Daňové závazky a dotace	14 663	5 191	10 892	7 552
Krátkodobé přijaté zálohy	2 603	420	-	4 037
Dohadné účty pasivní	8 592	15 617	2 713	2 927
<i>Časové rozlišení</i>	1 122	115	30	489
Výdaje příštích období	1 122	115	30	489
Výnosy příštích období	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku a interních informací

Příloha E

Toto je souhrnný výkaz zisku a ztráty v mírně zjednodušeném rozsahu, který slouží k porovnání výsledků podniku v letech 2008 až 2011. Data byla převzata z výročních zpráv podniku, dostupných na www.justice.cz a z interních zdrojů.

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	570 625	451 568	396 599	306 900
Náklady vynaložené na prodej zboží	481 515	393 638	347 608	262 339
<i>Obchodní marže</i>	<i>89 110</i>	<i>57 930</i>	<i>48 991</i>	<i>44 561</i>
Výkony	83 174	93 767	11 879	92 713
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	82 649	93 155	112 692	93 029
Změna stavu zásob vlastní činnosti	525	612	- 813	- 316
Výkonová spotřeba	80 742	85 758	89 882	82 539
Spotřeba materiálu a energie	59 549	63 402	73 566	62 598
Služby	21 193	22 356	16 316	19 941
<i>Přidaná hodnota</i>	<i>91 542</i>	<i>65 939</i>	<i>70 988</i>	<i>54 736</i>
Osobní náklady	29 504	28 175	30 459	27 456
Daně a poplatky	169	129	148	142
Odpisy dlouhodobého majetku	8 781	10 729	11 377	9 266
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	383	-	550	5
Zůstatková cena prodaného majetku a materiálu	-	-	1 211	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	1 008	1 295	- 680
Ostatní provozní výnosy	6 237	7 113	6 078	2 469
Ostatní provozní náklady	326	944	719	1 354
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59 382	32 067	32 407	19 671
Výnosové úroky	1 121	228	65	184
Nákladové úroky	-	-	1	-
Ostatní finanční výnosy	14 540	6 201	5 111	6 303
Ostatní finanční náklady	10 196	12 434	9 279	5 220
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 465	- 6 004	- 4 103	1 267
DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST	13 821	5 539	5 809	3 970
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	51 026	20 524	22 495	16 968
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	64 847	26 063	28 304	20 938

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku a interních informací

Příloha F

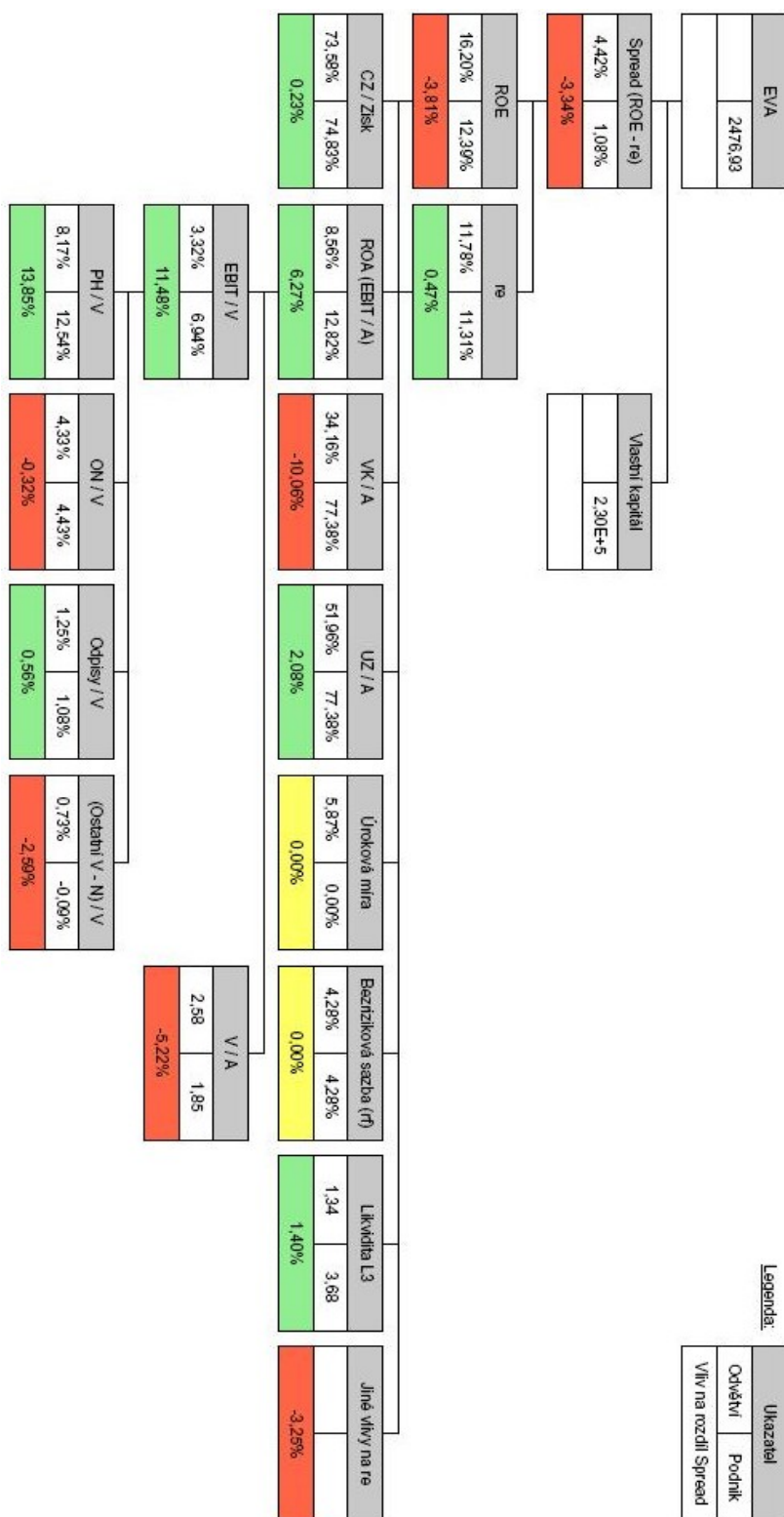
Toto je souhrnný výkaz o peněžních tocích, který slouží k porovnání výsledků podniku v letech 2008 - 2011. Postupovalo se vždy nepřímou metodou. Data byla převzata z výročních zpráv podniku, dostupných na www.justice.cz a z interních zdrojů.

Výkaz o finančních tocích - cash flow	2008	2009	2010	2011
<i>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku období</i>	84 752	63 402	115 156	132 877
Peněžní toky z provozní činnosti	37 282	70 897	22 363	- 15 446
<i>Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním</i>	72 124	37 574	41 573	29 335
Úpravy o nepeněžní transakce	- 6 781	- 11 737	- 12 672	- 8 586
Odpisy	- 6 781	- 10 729	- 11 377	- 9 266
Ostatní nepeněžní operace	-	- 1 008	- 1 295	680
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	- 12 240	60 599	- 729	- 32 225
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	- 52 432	88 369	- 61 766	35 627
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	50 874	- 57 344	73 228	- 55 330
Změna stavu zásob	- 15 636	24 130	843	- 14 309
Přechodné účty aktiv a pasivních rezerv	4 954	5 444	- 13 034	1 787
Úpravy o ostatní složky provozní činnosti	- 13 821	- 5 539	- 5 809	- 3 970
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 13 821	- 5 539	- 5 809	- 3 970
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	82 486	105 449	59 325	9 666
Peněžní toky z investiční činnosti	- 33 914	4 949	7 796	- 6 752
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	383	-	550	5
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	- 34 297	4 949	4 458	- 6 757
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	55	-	- 3	4
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	- 34 352	4 949	6 461	- 6 761
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	- 68 211	9 898	16 254	- 13 509
Peněžní toky z finanční činnosti	- 24 718	- 24 089	- 13 436	- 9 939
Přijaté úroky	1 122	228	65	184
Vyplacené úroky	-	- 1	-	-
Peněžní toky ze změny stavu rozvahových účtů	- 25 840	- 24 316	- 12 503	- 10 123
Změna stavu výsledku hospodaření z minulých let	- 25 840	- 24 316	- 12 503	- 10 123
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	- 50 558	- 48 405	- 24 941	- 20 062
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	- 21 350	51 757	17 721	- 32 137
<i>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci období</i>	63 402	115 156	132 877	100 740

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku a interních informací

Příloha G

Rozklad ekonomické přidané hodnoty podniku v roce 2007



Zdroj: vlastní zpracován pomocí Benchmarkingového diagnostického systém finančních indikátorů INFA, dostupného na www.mpo.cz

Příloha H

Ukázky některých typů speciální techniky, kterou firma nabízí.

Nosič Unimog s nářadím na údržbu zeleně



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Nosič Unimog vybavený pro práci v energetice



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Nosič Unimog vybavený pro zimní údržbu komunikací



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Vozidlo Econic na sběr a odvoz komunálního odpadu



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Hasičský vůz Eonic



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Nákladní vozidlo Actros pro dálkovou dopravu



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Dvoucestné vozidlo kolej /silnice



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Vozidlo pro údržbu letištních ploch



Zdroj: převzato z www.croy.cz

Abstrakt

NOVÁKOVÁ, Eva. *Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2012.

Klíčová slova: hospodářská krize; finanční analýza; návrhy zlepšujících opatření; strategický management

Práce se zabývá analýzou vývoje společnosti CROY v době současné hospodářské krize. Hlavní činností firmy je prodej a servis speciální těžké techniky. První část práce popisuje příčiny vzniku ekonomické krize, její etapy a dopady. V další kapitole autorka charakterizuje vybraný podnik, jeho historii, současnost, marketing a konkurenty. Finanční výkonnost podniku je hodnocena pomocí finanční analýzy, která se zaměřuje na roky před krizí a krizová léta. Hlavním cílem práce bylo navrhnout zlepšujících opatření, která pomohou podniku bojovat proti krizi. Závěrem práce je finanční plán, který vychází z analýz okolí a strategie firmy.

Abstract

NOVÁKOVÁ, Eva. *Analysis of business development in times of economic crisis*. Diploma work. Pilsen: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 p., 2012.

Key words: economic crisis; financial analysis; proposals of progressive measures; strategic management

This thesis analyzes the development of CROY company in times of economic crisis. The core business of this company is the sale and service of special heavy vehicles. The first part describes the causes of economic crisis, its phases and its effects on business. In the next chapter the author describes the chosen company, its history, present, marketing and its competitors. Financial performance is evaluated using financial analysis, which is focused on the years before the crisis and crisis years. The main aim of this work was to propose improve measures to help this company to confront the crisis. The conclusion is the financial plan based on analysis of surrounding and corporate strategy.